

Thượng tướng, PGS.TS. NGUYỄN VĂN THÀNH (Chủ biên)
GS.TS. FREDMUND MALIK, TS. NAM NGUYỄN

**PHƯƠNG PHÁP,
KỸ NĂNG,
KINH NGHIỆM
CHỦ TRÌ,
THAM DỰ HỘI NGHỊ,
HỘI THẢO KHOA HỌC**



NHÀ XUẤT BẢN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA SỰ THẬT

Chịu trách nhiệm xuất bản
GIÁM ĐỐC - TỔNG BIÊN TẬP
PGS.TS. PHẠM MINH TUẤN

Chịu trách nhiệm nội dung
PHÓ GIÁM ĐỐC - PHÓ TỔNG BIÊN TẬP
TS. ĐỖ QUANG DŨNG

Biên tập nội dung: ThS. PHẠM THỊ KIM HUẾ
TS. HOÀNG MẠNH THẮNG
ThS. ĐÀO DUY NGHĨA
ThS. TRỊNH THỊ NGỌC QUỲNH
ThS. NGUYỄN VIỆT HÀ

Trình bày bìa: ĐƯỜNG HỒNG MAI
Chế bản vi tính: NGUYỄN THỊ HẰNG
Đọc sách mẫu: PHÒNG BIÊN TẬP KỸ THUẬT
BÍCH LIỄU

Số đăng ký kế hoạch xuất bản: 2266-2021/CXBIPH/24-23/CTQG.
Số quyết định xuất bản: 436-QĐ/NXBCTQG, ngày 29/6/2021.
Nộp lưu chiểu: tháng 7 năm 2021
Mã ISBN: 978-604-57-6909-6.

**PHƯƠNG PHÁP,
KỸ NĂNG,
KINH NGHIỆM
CHỦ TRÌ,
THAM DỰ HỘI NGHỊ,
HỘI THẢO KHOA HỌC**

Biên mục trên xuất bản phẩm của Thư viện Quốc gia Việt Nam

Phương pháp, kỹ năng, kinh nghiệm chủ trì, tham dự hội nghị, hội thảo khoa học / Nguyễn Văn Thành (ch.b.), Fredmund Malik, Nam Nguyễn. - H. : Chính trị Quốc gia, 2021. - 152tr. ; 24cm

ISBN 9786045767474

1. Thuyết trình 2. Điều hành 3. Hội nghị khoa học 4. Hội thảo khoa học
808.5 - dc23

CTM0454p-CIP

Thượng tướng, PGS.TS. NGUYỄN VĂN THÀNH (Chủ biên)
GS.TS. FREDMUND MALIK, TS. NAM NGUYỄN

**PHƯƠNG PHÁP,
KỸ NĂNG,
KINH NGHIỆM
CHỦ TRÌ,
THAM DỰ HỘI NGHỊ,
HỘI THẢO KHOA HỌC**

NHÀ XUẤT BẢN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA SỰ THẬT
Hà Nội - 2021

LỜI NHÀ XUẤT BẢN

Hội nghị, hội thảo khoa học là một trong những hình thức hoạt động thường xuyên, phổ biến trong hoạt động thực tiễn của các cơ quan, tổ chức cũng như trong hoạt động nghiên cứu khoa học. Tham dự các buổi hội nghị, hội thảo khoa học sẽ giúp các nhà khoa học, nhà quản lý... công bố các nghiên cứu, các phát hiện... của mình; tiếp nhận, cập nhật các thông tin, các nghiên cứu khoa học mới trong nước và trên thế giới; trao đổi kinh nghiệm, tổng kết thực tiễn hoạt động... Chính vì vậy, việc tổ chức và tham gia hội nghị, hội thảo khoa học đã trở thành nhu cầu đối với người làm khoa học, người làm quản lý, nghiên cứu sinh, học viên, sinh viên...

Để tổ chức cũng như tham dự các hội nghị, hội thảo khoa học đạt hiệu quả cao nhất thì không phải ai cũng có đủ phương pháp, kỹ năng, kinh nghiệm để tận dụng những cơ hội, tiếp thu những kiến thức, nội dung mới... trong các hội nghị, hội thảo; cũng như tổ chức, điều hành một cách trôi chảy, thành công trong vai trò người chủ trì.

Nhằm giúp các nhà khoa học, cán bộ lãnh đạo, quản lý, nghiên cứu sinh, học viên, sinh viên..., nhất là trong lực lượng Công an nhân dân, dù ở cương vị người chủ trì, đại biểu dự hay diễn giả tại hội nghị, hội thảo khoa học thực hiện tốt nhiệm vụ của mình, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia Sự thật xuất bản

cuốn sách *Phương pháp, kỹ năng, kinh nghiệm chủ trì, tham dự hội nghị, hội thảo khoa học* của 3 nhà khoa học trong và ngoài nước do Thượng tướng, PGS. TS. Nguyễn Văn Thành chủ biên.

Đây có thể nói là cuốn sách đầu tiên ở Việt Nam giới thiệu về phương pháp, kỹ năng và một số kinh nghiệm thực tiễn khi chủ trì, tham dự hội nghị, hội thảo khoa học. Nội dung cuốn sách sẽ cung cấp cho bạn đọc những phương pháp, kỹ năng của diễn giả trong hội nghị, hội thảo khoa học; kỹ năng, kinh nghiệm chủ trì một hội nghị, hội thảo khoa học; kỹ thuật trình bày PowerPoint trong hội nghị, hội thảo khoa học để đạt được hiệu quả cao nhất. Ngoài ra Phần phụ lục của cuốn sách còn giới thiệu thêm về phương pháp, kỹ năng chuẩn bị, điều hành các cuộc họp, viết báo cáo; giới thiệu phương pháp luận đồng hợp Malik, một phương pháp hiện đại giúp nâng cao hiệu quả công việc.

Nội dung cuốn sách đề cập đến một lĩnh vực còn khá mới mẻ, còn ít người nghiên cứu nên mặc dù các nhà khoa học là tác giả cuốn sách này đã dày công sưu tầm, tuyển chọn từ các tài liệu trên thế giới, cũng như chắt lọc kinh nghiệm thực tế từ chính bản thân, nhưng cuốn sách vẫn khó tránh khỏi còn hạn chế, thiếu sót. Nhà xuất bản và các tác giả rất mong nhận được ý kiến đóng góp của bạn đọc để hoàn thiện nội dung cuốn sách trong lần xuất bản tiếp theo.

Xin giới thiệu cuốn sách tới bạn đọc!

Tháng 4 năm 2021

NHÀ XUẤT BẢN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA SỰ THẬT

LỜI GIỚI THIỆU

Tổ chức sự kiện (Events) là ngành tạo ra nguồn thu lớn cho nhiều quốc gia như Singapore, Thụy Sĩ... Tổ chức hội nghị, hội thảo khoa học có thể được xem là một phần nội dung của tổ chức sự kiện. Hội nghị, hội thảo khoa học còn là một trong những hình thức sinh hoạt khoa học phổ biến trên tất cả các lĩnh vực, ngành nghề, cơ quan, tổ chức. Hội nghị khoa học là cuộc họp có kế hoạch, có chủ đề để mọi người cùng trao đổi, thảo luận hoặc giải quyết một công việc có tính chất chung nào đó. Hội thảo khoa học là cuộc thảo luận về một vấn đề có tính khoa học, lý luận và thực tiễn đang đặt ra nhằm làm sáng tỏ cơ sở lý luận và cơ sở thực tiễn của vấn đề, của đề xuất, kiến nghị phục vụ công tác lãnh đạo và quản lý; hoặc dự báo xu hướng phát triển theo cơ sở luận cứ khoa học.

Hội nghị, hội thảo khoa học thường có sự góp mặt của các chuyên gia đầu ngành, nhà khoa học, nhà lãnh đạo, nhà quản lý trong các lĩnh vực. Khi tham dự, mỗi thành viên được phân công giữ những vai trò, trách nhiệm khác nhau như: chủ trì, đại biểu dự, đại biểu dự và trình bày tham luận tại hội nghị, hội thảo khoa học. Do đó, để phát huy được vai trò, hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình khi tham dự hội nghị, hội thảo khoa học, mỗi thành viên cần xác định rõ vai trò, trách nhiệm, chuẩn bị

tốt nội dung chuyên môn, trang bị những phương pháp, kỹ năng khi tham gia hội nghị, hội thảo khoa học.

Cho đến nay, ở cả trong và ngoài nước có rất ít tài liệu giới thiệu phương pháp, kỹ năng, kinh nghiệm chủ trì, tham dự hội nghị, hội thảo khoa học. Để góp phần trang bị thêm những phương pháp, kỹ năng, kinh nghiệm chủ trì, tham dự hội nghị, hội thảo khoa học cho đội ngũ cán bộ, lãnh đạo, quản lý, nhất là học viên cao học, nghiên cứu sinh trong lực lượng Công an nhân dân và cán bộ chỉ huy, lực lượng trực tiếp xử lý các vấn đề đảm bảo an ninh, an toàn có thể trả lời các câu hỏi “trình bày vấn đề gì?, trình bày cho đối tượng nào?, trình bày như thế nào?”, chúng tôi biên soạn, sưu tầm, tổng hợp và xây dựng thành cuốn sách *Phương pháp, kỹ năng, kinh nghiệm chủ trì, tham dự hội nghị, hội thảo khoa học*.

Với tính chất là tài liệu tham khảo, chúng tôi hy vọng cuốn sách sẽ cung cấp cho các bạn đọc những phương pháp, kỹ năng cơ bản, một số kinh nghiệm thực tiễn chủ trì, tham dự các hội nghị, hội thảo khoa học. Để đảm bảo tính hệ thống, cuốn sách được xây dựng trên cơ sở vừa biên soạn, vừa kế thừa, sử dụng những tư liệu, bài viết của một số tác giả khác mà chưa trực tiếp trao đổi hoặc xin phép, chúng tôi xin trân trọng cảm ơn các tác giả.

Xin trân trọng giới thiệu cuốn sách với bạn đọc!

Thượng tướng, PGS.TS. NGUYỄN VĂN THÀNH

Phần I

PHƯƠNG PHÁP, KỸ NĂNG CỦA DIỄN GIẢ TRONG HỘI NGHỊ, HỘI THẢO KHOA HỌC

I. CHUẨN BỊ MỘT BÀI THUYẾT TRÌNH

Để chuẩn bị tốt một bài thuyết trình, các tiêu chí chuẩn bị và các câu hỏi sau cần được xem xét và lưu ý:

Tiêu chí chuẩn	Các điểm cần cân nhắc
<input type="checkbox"/> Hình thành các tiêu chí	<input type="checkbox"/> Bài thuyết trình dự định đạt được mục đích gì? <input type="checkbox"/> Sau bài thuyết trình, những người tham dự sẽ có tư duy gì, kế hoạch hành động dự kiến vận dụng nghiên cứu vào thực tiễn lãnh đạo, quản lý trong lĩnh vực phụ trách? <input type="checkbox"/> Các mục tiêu cụ thể của bài thuyết trình (Trình bày vấn đề cho những đối tượng nào? Trình bày nội dung gì? Trình bày như thế nào?)
<input type="checkbox"/> Phân tích cử tọa	<input type="checkbox"/> Ai đủ điều kiện và nên tham gia buổi thuyết trình? <input type="checkbox"/> Tại sao cử tọa lại ở đó?

Tiêu chí chuẩn	Các điểm cần cân nhắc
	<input type="checkbox"/> Kiến thức hiện có của cử tọa về chủ đề này có tương thích không? <input type="checkbox"/> Thái độ của cử tọa đối với người đứng đầu và nhóm làm bài thuyết trình là gì? <input type="checkbox"/> Những vấn đề mà bài thuyết trình sẽ mang tới cho những người tham gia?
<input type="checkbox"/> Tập hợp tài liệu	<input type="checkbox"/> Thông tin nào phù hợp với bài thuyết trình? <input type="checkbox"/> Nên sử dụng bao nhiêu tài liệu kỹ thuật?
<input type="checkbox"/> Kinh nghiệm, quan điểm về chủ đề	<input type="checkbox"/> Kinh nghiệm của diễn giả, kinh nghiệm của đồng nghiệp về chủ đề này? <input type="checkbox"/> Quan điểm của chuyên gia về chủ đề này là gì? <input type="checkbox"/> Quan điểm tiềm năng của những người tham gia là gì?
<input type="checkbox"/> Phân tích nội dung	<input type="checkbox"/> Điều gì là quan trọng cho những người tham gia? <input type="checkbox"/> Những gì bài thuyết trình PHẢI đạt được? <input type="checkbox"/> Có bao nhiêu thời gian?
<input type="checkbox"/> Lựa chọn phương tiện	<input type="checkbox"/> Phương tiện trực quan nào là tốt nhất để đạt được mục đích của bài thuyết trình? <input type="checkbox"/> Phương tiện trực quan nào có khả năng phù hợp nhất với những người tham gia?
<input type="checkbox"/> Thiết kế	<input type="checkbox"/> Bố cục của căn phòng nên thế nào? <input type="checkbox"/> Thời gian - thời lượng của các phần như thế nào? <input type="checkbox"/> Tổ chức chung ra sao?

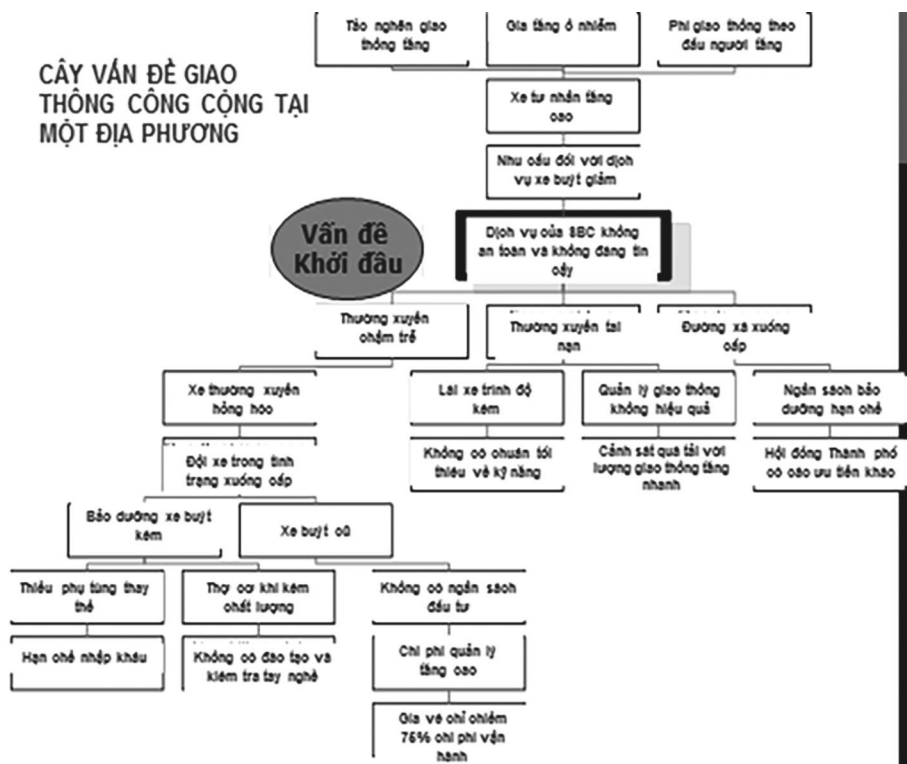
Có thể sử dụng mô hình cây vấn đề hay mô hình cây mục tiêu để xây dựng bài thuyết trình.

Với việc xây dựng mô hình này, mệnh đề mục tiêu có được cải thiện không? (được mong đợi? tính thực tế? tính khả thi?). Chủ đề có bỏ sót yếu tố nào cần đề cập để có thể đạt được sự cải thiện không?

Chủ đề có bỏ sót yếu tố nào để đạt được các mục tiêu không? Cần làm những gì để tăng cường hiệu quả của các giải pháp?

Những rủi ro có thể xảy ra là gì? Giải pháp ứng phó xử lý hiệu quả?

Có thể lấy ví dụ cây vấn đề dưới đây:



II. TRÌNH BÀY BÀI THUYẾT TRÌNH

Sau khi chuẩn bị kỹ bài thuyết trình, bây giờ chúng ta nghiên cứu các kỹ năng trình bày bài thuyết trình. Có hai phương pháp sử dụng tư liệu phục vụ bài thuyết trình:

- Tất cả mọi tư liệu được sắp đặt trước hoặc gộp lại với nhau. Diễn giả có thể nhắc lại và chỉ vào bảng hoặc màn hình. Khi sử dụng máy chiếu, bản chiếu hoàn chỉnh sẽ hiển thị ngay lập tức.

- Chỉ một phần tư liệu được sắp đặt trước hoặc gộp lại với nhau. Phần còn lại đã được chuẩn bị và sẽ được hiển thị dần trong quá trình trình bày.

Phương pháp đầu tiên có ưu điểm là cho phép diễn giả có thể tập trung hoàn toàn vào những gì họ đang nói, không cần nhiều nỗ lực điều phối công việc.

Ưu điểm của phương pháp thứ hai là việc trình bày có thể được cấu trúc thành các bước hợp lý. Cử tọa có khả năng sẽ dành nhiều sự chú ý hơn và tham gia nhiều hơn. Tuy nhiên, nó đòi hỏi nhiều công việc hơn.

1. Ý tưởng từ khóa

Từ khóa có thể hỗ trợ bài trình bày của diễn giả. Trước tiên, hình thành ý tưởng tổng thể, gồm nội dung, ghi chú và kịch bản. Điều này dẫn đến một trình tự tổng thể cho bài thuyết trình, tức là thiết lập những gì cần nói và những hình ảnh muốn sử dụng ở đâu.

Cũng có thể sử dụng ý tưởng từ khóa để thiết lập các phân đoạn “phải”, “có thể”, hoặc “có lẽ”. Điều này có nghĩa là diễn giả có thể phản ứng linh hoạt trong suốt quá trình thuyết trình tùy thuộc vào tình huống và thời gian còn lại.

Tuy nhiên, diễn giả cũng có thể sử dụng ý tưởng từ khóa ở dạng tệp thẻ để ghi nhớ lý thuyết và những nhận định quan trọng nhất trong phần trình bày. Diễn giả nhờ đó luôn có hỗ trợ và “bảo hiểm” cho bài thuyết trình.

Một điều cần phải lưu ý là việc xây dựng phần giới thiệu và phần kết luận. Hầu hết các diễn giả kết thúc bằng một câu như “cảm ơn vì sự chú ý của bạn” bởi các bài thuyết trình có thể đòi hỏi khá nhiều nỗ lực, nên thường rất khó để nghĩ về điều gì đó lạ mắt ở cuối bài phát biểu. Hãy chuẩn bị các từ kết thúc, lưu ý công thức bạn muốn sử dụng cho kết luận và những nội dung muốn người nghe ghi nhớ.

2. Trình tự mẫu cho một bài thuyết trình

Việc trình bày nên theo một mô hình phân đoạn có cấu trúc rõ ràng. Mỗi hành động của diễn giả nên nhằm hoàn thành một mục đích riêng biệt hoặc nhắm đến một phản ứng mong muốn từ cử tọa.

Hình minh họa sau cho thấy một cấu trúc các hành động của người thuyết trình và phản ứng mong đợi từ cử tọa của họ, được sắp xếp theo một trình tự thích hợp.

Thứ tự	Hành động/ đặc điểm của diễn giả	Hiệu ứng mong đợi lên khán giả
1	Trước khi tiếp xúc Quần áo Thái độ/cử chỉ	Ấn tượng trực quan tích cực
2	Tiếp xúc với khán giả Giới thiệu Chào hỏi/xã giao Lịch sự	Đánh thức sự đón nhận
3	Điểm khởi đầu Thời điểm/dịp Sự liên quan Ví dụ Câu chuyện vui	Khuyến khích sự quan tâm Đánh thức mong muốn lắng nghe
4	Nền tảng chuyên môn Nền tảng Sự việc Điểm mấu chốt	Gia tăng chú ý Sự đón nhận tích cực
5	Phân tích chuyên môn chi tiết Các luận điểm Ví dụ thực tế Các công cụ và kỹ thuật	Kiến thức chuyên sâu Khuyến khích tư duy Tài liệu cho thảo luận
6	Ảnh hưởng chủ động Lướt lại Nhấn mạnh Đúc kết	Lưu lại những thông tin quan trọng Sự sẵn sàng hành động
7	Tóm tắt Lướt lại Nhấn mạnh Đúc kết	Lưu lại những thông tin quan trọng Hiệu ứng tích cực sau bài giảng
8	Kết luận Cảm ơn sự quan tâm Khoan dung Thông cảm	Hài hòa mối liên hệ Kết quả khả quan

Thêm đôi lời về việc mở đầu. Ba mươi giây đầu tiên thường có ý nghĩa quyết định đối với cảm nhận tiếp theo về bài thuyết trình (đặc biệt là về mặt không khí). Vì lý do này, diễn giả nên chủ động liên lạc bằng mắt với những người nghe tích cực, những người nên nhìn khi bạn bắt đầu.

Dù vậy, đừng duy trì liên lạc đó quá lâu! Có rất nhiều cách để có thể bắt đầu một bài thuyết trình. Ngoài những cách đã trình bày ở phần trên, cũng có thể bắt đầu bằng cách thể hiện mong muốn của người nghe hoặc người nói trước đó, hoặc bắt đầu bằng một câu chuyện vui. Diễn giả có thể khiến người nghe giật mình với những sự việc hoặc nhận định đáng ngạc nhiên. Hoặc có thể bắt đầu với một mô hình, một ví dụ hoặc gợi trí tưởng tượng bằng một hình minh họa.

3. Kỹ thuật hỗ trợ thuyết trình

Sau khi xử lý các vấn đề về nội dung, bây giờ chúng ta hãy chú ý đến các vấn đề kỹ thuật thực tế. Có rất nhiều công cụ hỗ trợ kỹ thuật để hỗ trợ trực quan cho các bài thuyết trình. Nhưng diễn giả không nên sa vào ma trận kỹ thuật chỉ vì các tính năng đó tồn tại. Thay vào đó, trước mỗi lần sử dụng một loại hỗ trợ, nên tự hỏi mình một cách nghiêm túc, “điều này có thực sự cần thiết không?”.

Nội dung dưới đây xem xét các công cụ hỗ trợ kỹ thuật và đặc điểm của chúng. Ngoài ra, chúng tôi giới thiệu một số quy tắc sử dụng các phương tiện trực quan.

- Máy tính xách tay, máy chiếu

Máy tính xách tay và máy chiếu là trợ giúp được sử dụng phổ biến nhất hiện nay. Các ưu điểm là:

- + Có thể sử dụng được trong ánh sáng ban ngày.
- + Cho phép diễn giả nhìn vào cử tọa.
- + Các slide có thể được chuẩn bị trước.
- + Các slide có thể làm đơn giản và chỉnh sửa được.

Tuy nhiên, nên ghi nhớ những điều sau đây:

- + Không bao giờ nên bật máy chiếu khi không sử dụng.

- + Bất kỳ chữ viết nào quá nhỏ không thể đọc được.

- + Không làm quá tải các slide với hình ảnh.

Nói chung, vì sự an toàn, phải luôn luôn có sẵn các slide dự phòng bởi vì bất kỳ lỗi kỹ thuật nào cũng có thể dẫn đến thực tế là không thể thực hiện bài thuyết trình.

- *Bảng trắng*

Bảng trắng rất phù hợp khi có một nội dung cần được xử lý và các từ khóa liên tục cần được viết ra và lưu lại đó trong phần còn lại của bài thuyết trình.

Một số lời khuyên khi sử dụng bảng trắng:

- + Hãy chắc chắn rằng bạn có đủ bút phù hợp.

- + Hãy chắc chắn rằng bạn viết đủ lớn.

- + Đừng đứng trước những gì bạn đã viết, mà chếch về bên trái của bảng.

- + Đừng nói chuyện với cái bảng mà nói với cử tọa.

- *Bảng lật*

Một bảng lật rất thích hợp khi không có nhiều không gian. Ngoài ra, giấy vuông rất tốt cho việc vẽ biểu đồ và bạn có thể dễ dàng quay lại những gì bạn đã vẽ hoặc viết trước đó.

- *Tài liệu phát*

Nói chung, tài liệu chỉ nên được phân phát sau khi trình bày để tránh phiền phức khi mọi người xem lướt qua các tờ giấy.

4. Quy tắc sử dụng các phương tiện trực quan

Cần đảm bảo một vài quy tắc cơ bản khi sử dụng các phương tiện trực quan để bài thuyết trình không chỉ được lên kế hoạch hoàn hảo mà còn được thực hiện hoàn hảo. *Không bao giờ sử dụng các phương tiện trực quan mà không thử nghiệm trước.*

- Kiểm tra các yêu cầu kỹ thuật đối với máy chiếu: đảm bảo rằng ổ cắm chính, kết nối và dây cáp nối có sẵn, và bạn có các điều kiện ánh sáng cần thiết. Ngoài ra, khi sử dụng các máy chiếu trên cao, bạn nên đảm bảo rằng có bút để viết thoải mái và các slide không bị lộn ngược.

- Kiểm tra trình tự các slide hoặc các yếu tố trực quan khác và hiệu quả của chúng (về ánh sáng, mức độ dễ đọc...). *Hãy chắc chắn rằng các phương tiện trực quan thực sự hỗ trợ bài thuyết trình và không thực sự cản trở nó.*

- Thiết kế các slide đơn giản, dễ hiểu và sử dụng không quá sáu dòng trên một trang. Chỉ trình bày một ý tưởng tại một thời điểm. Không sử dụng nhiều hơn hai hoặc ba màu. Sử dụng các kích cỡ và hình dạng khác nhau của chữ cái và sử dụng gạch chân hoặc tô sáng để nhấn mạnh thông tin cơ bản. Chỉ sử dụng trợ giúp trong thời gian bài thuyết trình dùng đến nó (đóng bảng lật, tắt máy chiếu).

- Chỉ sử dụng các phương tiện trực quan khi cần thiết, hay chỉ hiển thị các nội dung trực quan khi mà “thời điểm thích hợp đã đến”. Lập kế hoạch có các tờ giấy trắng che đậy một số thông tin hoặc tắt máy chiếu. Sử dụng tất cả các phương tiện trực quan khác nhau kết hợp (bảng lật/máy chiếu, bảng trắng/bảng lật, bảng nam châm/biểu đồ lật). Không chuyển tay các mẫu hoặc mô hình trong khi trình bày mà chỉ cần cầm chúng để mọi người xem hoặc đợi cho đến khi kết thúc buổi thuyết trình mới đưa cho cử tọa. Các slide tóm tắt với thông tin cơ bản (mục tiêu, kết cấu, kế hoạch, lịch trình thời gian) nên được hiển thị trong suốt bài thuyết trình bất cứ khi nào có thể. *Cho phép tất cả cử tọa một cái nhìn tốt về các phương tiện trực quan của bạn.*

- Đứng hoặc ngồi sang một bên và không ở phía trước của bất kỳ hình chiếu hoặc bảng phấn. Sử dụng gậy, laser pointer... khi sử dụng các hình chiếu, chỉ vào bề mặt máy chiếu chứ không phải màn hình để duy trì giao tiếp bằng mắt với cử tọa. Nhìn vào cử tọa và nói chuyện với họ (thay vì nhìn vào biểu đồ lật hoặc màn hình). Vào phòng trước khi thuyết trình bắt đầu. Đứng lại ở một góc ở phía sau. Kiểm tra từ quan điểm của cử tọa xem bài thuyết trình của bạn sẽ như thế nào.

- *Để các phương tiện trực quan tạo hiệu ứng, nên:* tạm dừng ngắn khi xử lý các phương tiện trực quan (thay đổi trang chiếu hoặc hình ảnh trên bảng từ tính, xoay bảng xem, v.v.) để cử tọa có thể nhìn vào hình ảnh mà không bị phân tâm (đặc biệt quan trọng đối với văn bản). Chỉ sau đó mới nên bắt đầu tiếp tục nói. Việc sử dụng các phương tiện trực quan để hỗ trợ bài thuyết trình chứ không phải ngược lại, nên các phương tiện trực quan không thay thế cho ý tưởng. Kiểm tra xem các phương tiện trực quan (bản vẽ kỹ thuật, sơ đồ dòng chảy, biểu đồ thống kê...) có dễ nhìn và dễ hiểu hay không. Giải thích các chữ viết tắt.

- *Nói to hơn bình thường:* sự chú ý của người nghe được phân chia giữa các phương tiện trực quan và người trình bày. Nó có nghĩa là bạn cần nói to hơn, mạnh mẽ hơn, chậm hơn và rõ ràng hơn. Điều này đặc biệt quan trọng khi ở trong một căn phòng tối, vì ở đó người trình bày không còn nhìn thấy được mà chỉ có thể nghe thấy.

5. Một số sai lầm của diễn giả

Có rất nhiều lỗi kỹ cục mà bạn có thể gặp thường xuyên trong các bài thuyết trình và bài giảng, hoặc có lẽ bạn thấy mình được tái hiện trong danh sách sau đây. *Điều mà hầu hết cử tọa không thích ở người thuyết trình:*

- Thiếu giao tiếp bằng mắt.
- Một cái nhìn không ổn định, dao động.
- Hồi hộp ngồi xuống và đứng lên.
- Điều bộ cứng đơ.
- Cử chỉ loạn xạ.
- Rung tiền xu trong túi quần.
- Múa que chỉ, bút bi, laser pointer v.v..
- Bứt quần áo, trang sức hoặc tóc.
- Bám chặt bục giảng.
- Cầm cúi đọc bản thuyết trình viết sẵn.

Ngoài ra, có một số điều có thể bị thực hiện sai khi sử dụng máy chiếu - bẫy lỗi nguy hiểm với người trình bày khi sử dụng máy chiếu trên cao là:

- Nói chuyện với bức tường và quay lưng với cử tọa.
- Đứng che khuất máy chiếu.
- Sử dụng quá nhiều slide và thay đổi chúng quá nhanh.
- Chỉ lên màn mặt chiếu mà khán giả chẳng biết bạn đang chỉ vào cái gì.
- Quơ bàn tay qua lại trước máy chiếu.
- Nói với màn chiếu trên cao hoặc nắp đậy sau nó.
- Không tìm thấy bản bạn cần chiếu giữa sự hỗn loạn của đồng tài liệu.

III. CÁCH ĐỂ KHỞI ĐẦU MỘT BÀI THUYẾT TRÌNH

Những bài thuyết trình hay, hoặc những bài thuyết trình làm cho cử tọa thích thưởng thức phụ thuộc vào thái độ của diễn giả. Diễn giả cần có thái độ thân thiện, nghĩa là cố gắng

liên kết với người nghe, với cử tọa. Một trong những cách để đến gần cử tọa là “chat” thông qua một số “kỹ thuật” sau:

- Nói rõ những gì bạn sắp trình bày và tại sao;
- Nói cho cử tọa biết một số dữ liệu về quê hương hay cơ quan, trường của bạn;
- Cung cấp vài con số thống kê thú vị về quê hương hay cơ quan, trường của bạn;
- Cung cấp vài con số thống kê liên quan đến cử tọa;
- Gọi cho cử tọa một chút tưởng tượng;
- Hỏi cử tọa một câu hỏi và yêu cầu họ giơ tay trả lời;
- Hỏi một điều gì đó về cá nhân bạn;
- Đề cập đến một vấn đề mang tính thời sự;
- Nói về một sự kiện nào đó mang tính nghịch lý hay phản logic;
- Yêu cầu cử tọa làm một cái gì đó.

Không cần phải dùng tất cả 10 kỹ thuật, mà có thể chỉ 1 hay 2 kỹ thuật là đủ. Nếu bạn là người chưa có kinh nghiệm trình bày, thì dùng kỹ thuật 1, 2 và 3. Nếu bạn là người có kinh nghiệm thì dùng kỹ thuật 4 -10.

Diễn giả luôn phải chú ý sử dụng ánh mắt: Dù chọn kỹ thuật nào thì khi bước lên bục cũng nên mỉm cười và nhìn thẳng vào cử tọa. Không bao giờ nhìn lên trần nhà hay nhìn xuống sàn nhà, bởi vì thái độ đó cho cử tọa cảm nhận rằng diễn giả chẳng nhớ mình nói gì. Thay vì làm như thế, cố gắng nhìn vào slide, hay nhìn vào tờ giấy trước mặt mình. Cử tọa thường thích diễn giả tỏ

ra tích cực, và vì thế bạn không nên và không bao giờ nói đùa một cách tiêu cực (hay đùa một cách vô duyên) về nơi chốn của hội nghị. Cho dù thành phố có xấu cỡ nào, thì cũng nên tìm một điểm gì hay hay để nói về nó. Nếu Thành phố Hồ Chí Minh là thành phố lộn lộn và kẹt xe thì không bao giờ nhắc đến chuyện đó, mà nên tìm một điểm hay để nói (chẳng hạn như trung tâm ẩm thực châu Á, dòng sông, bưu điện, v.v.).

1. Nói những gì bạn sắp trình bày

Kinh nghiệm của các diễn giả cho thấy, tuyên bố ngay từ đầu nội dung mình sắp trình bày là một cách để giữ sự chú ý của cử tọa. Slide thứ hai là slide nói về nội dung. Một trong những cách “chuẩn” để nói về nội dung là:

- (1) Giả thuyết mà bạn muốn kiểm định là gì;
- (2) Tại sao bạn chọn phương pháp đó để kiểm định giả thuyết;
- (3) Bạn kỳ vọng đạt được kết quả gì;
- (4) Kết quả đó ảnh hưởng đến chuyên ngành ra sao.

Bản gốc	Bản sau khi chỉnh sửa
Kính chào mọi người và xin cảm ơn vì đã đến đây. Lời đầu tiên tôi xin tự giới thiệu, tên tôi là Quang Nguyễn. Như các bạn thấy, tiêu đề phần trình bày của tôi là “Các phương pháp sáng tạo để lựa chọn gen”. Tôi làm việc trong một nhóm nghiên cứu nhỏ ở Trường đại học Heaven ở Việt Nam.	Xin chào, tôi ở đây để nói về một phương pháp mới lựa chọn gen gây ra chứng loãng xương. Tôi muốn nêu 3 vấn đề: Thứ nhất , tại sao tôi nghĩ cách hiện tại không hiệu quả. Thứ hai , cách thay thế của tôi giúp phương pháp BMA đưa ra quyết định.

<p><i>Chúng tôi muốn tìm cách tốt nhất để lựa chọn gen gây ra chứng loãng xương và hy vọng rằng nghiên cứu của chúng tôi sẽ không chỉ hữu ích đối với sức khỏe của xương mà còn đối với các bệnh kinh niên nói chung.</i></p> <p>(Hello everyone and thank you for coming. First of all I'd like to introduce myself, my name is Quang Nguyen. As you can see, the title of my presentation is <i>Innovative Methods of Candidate Gene Selection</i>. I work in a small research group at the University of Heaven in Vietnam. We are trying to investigate the best way to select candidate genes for osteoporosis and we hope that our research will be useful not just in the field of bone health but also for chronic diseases in general).</p>	<p>Thứ ba, những thử nghiệm đã chứng tỏ rằng, thậm chí là trái với mong đợi, giải pháp này giảm chi phí gần 5 lần. Hơn nữa, hiệu quả như các phương pháp truyền thống trong 90% trường hợp.</p> <p>(Hello, I am here to talk about a new way to select candidate genes of osteoporosis. I'd like to tell you three things:</p> <p>First, why I think the current methods for selecting candidates are not effective.</p> <p>Second, my radical alternative, which is to let the BMA method make the decision.</p> <p>And third, how trials proved that even against my own expectations this solution reduced costs by 500%. Moreover, it was as effective as traditional methods in more than 90% of cases).</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Cả hai cách nói đều có thể chấp nhận được. Cả hai cách nói đều rõ ràng và logic. Nhưng bản chỉnh sửa có những ưu điểm như:

- Tránh cung cấp những thông tin mà cử tọa có thể đoán từ tựa đề của bài nói chuyện;

- Nói cho cử tọa biết ngay những gì họ sắp nghe mà không cần đưa slide tựa đề;
- Giới thiệu thông điệp chính của bài thuyết trình;
- Nói sơ qua về kết quả nghiên cứu vào thời điểm cử tọa còn “hăng hái” nghe, mà không phải chờ đến slide cuối cùng mới biết diễn giả sẽ nói gì.

2. Nói cho cử tọa biết vài dữ liệu về nơi đang làm việc

Cử tọa thường muốn học hay có thông tin mới về những đất nước mà họ chưa bao giờ ghé qua. Chẳng hạn, nếu bạn dự hội nghị ở châu Âu hay Mỹ, và bạn đến từ Hà Nội, thì cần phải “*khai thác*” tính đặc thù của thành phố. Chẳng hạn như thành phố là nơi có trường đại học đầu tiên gần 1000 năm về trước. Có lẽ người Việt nói đó là “*nỗ*”, nhưng người nước ngoài sẽ rất thích thú khi biết dữ liệu này. Nhưng nên nhớ là chỉ nói về dữ liệu này trong vòng 30 giây mà thôi. Và, cũng nên nhớ rằng dữ liệu mình nói ra phải có liên quan đến đề tài (dù xa hay gần) mình sắp trình bày.

Dưới đây là một ví dụ trong báo cáo khoa học của một nghiên cứu sinh từ Brazil:

Bản gốc	Bản sau khi chỉnh sửa
Xin chào mọi người, tôi là Cristiane Rocha Andrade, nghiên cứu sinh tại Đại học Liên bang Paraná, Brazil. Tôi sẽ trình bày nghiên cứu tôi đang thực hiện về bệnh dị ứng với mỹ phẩm và đề	Tôi đến từ Brazil. Phải mất 30 giờ để đi 9.189 cây số để đến đây, vì vậy rất mong các bạn lắng nghe. Ở Brazil, chúng tôi có 2 cánh rừng lớn, Amazon và Atlantic với khoảng 56 nghìn loài

Bản gốc	Bản sau khi chỉnh sửa
<p><i>xuất giải pháp sử dụng mỹ phẩm tự nhiên.</i></p> <p>(Good afternoon everyone, my name is Cristiane Rocha Andrade and I am a PhD student at the Federal University of Paraná in Brazil. I am here to give you a presentation on some research I have been conducting on allergies to cosmetics and to propose a way to use natural cosmetics).</p>	<p><i>thực vật. Hơn 90% trong số đó chưa được nghiên cứu. Đó là lý do tại sao tôi quyết định nghiên cứu mỹ phẩm tự nhiên với những thực thể sống từ Brazil.</i></p> <p>(I come from Brazil. It took me 30 hours to travel the 9.189 km to get here, so please pay attention! In Brazil we have two big forests, the Amazonian and the Atlantic with around 56,000 species of plants. More than 90% of these species have not been studied yet. This is why I decided to study natural cosmetics with raw materials from Brazil).</p>

Trong bản chỉnh sửa, Cristiane tỏ ra thông minh khi trình bày thông tin một cách dí dỏm làm cho cử tọa phải chú ý. Cristiane dùng nhiều số liệu, kể cả số liệu chính xác về khoảng cách từ Brazil đến thành phố mà hội nghị đang diễn ra, nhưng điều đó có lẽ chưa gây ấn tượng bằng cách kết nối với mục tiêu nghiên cứu. Đó là một cách mở đầu rất thông minh!

3. Cung cấp vài con số thống kê liên quan đến quê hương mình

Thử tưởng tượng bạn đang nghiên cứu về ảnh hưởng của môi trường đến sản phẩm. Một cách tiêu biểu nhưng không

hay mấy là cách nói: *Hôm nay tôi sẽ trình bày một số kết quả về vấn đề xói mòn đất và nó ảnh hưởng như thế nào đến sản xuất lương thực ở nước tôi* (Today I am going to present some results on the problem of soil erosion and how it affects food production in my country). Không có gì sai, nhưng ... thiếu sức hút. Bạn có thể bắt đầu bằng một con số ấn tượng: *Hàng chục nghìn tấn đất bị rửa trôi do xói mòn ở nước tôi mỗi năm. Điều này có nghĩa là đất mất đi sự màu mỡ và hiện tượng sa mạc hóa xảy ra* (Ten thousand tons of soil are lost through erosion in my country every year. This means that fertility is lost and desertification ensues).

Hoặc bạn có thể bắt đầu bằng một câu chuyện cá nhân. Chẳng hạn như có thể nói: *Hai tháng trước, tôi về nhà và nhìn thấy sự tàn phá của lũ lụt [hiển thị hình ảnh lũ lụt]. Tôi có một người bác có mảnh đất bị xói mòn gần như hoàn toàn. Điều này có nghĩa là năm nay mùa màng của ông sẽ thất bát. Vậy tại sao đây là một vấn đề? Có nghĩa là trong thế giới ngày nay...* (Two months ago I went home and saw the devastation caused by the floods [shows picture of floods]. I have an uncle whose land has been almost completely eroded. This means that his crops will fail this year. So why is this a problem? It means that in the world today ...).

Một cách khác để bắt đầu bài nói chuyện là nói về đất nước mình: *Ở đất nước tôi, hằng năm mỗi hécta bị rửa trôi 30 tấn đất do mưa* (In my country, 30 tons of soil per hectare is lost due to rain every year). Nhưng vấn đề là 30 tấn thì khó hiểu nó có ý nghĩa gì, nên cách hay hơn nữa là bạn làm một so sánh: *Hãy tưởng tượng nếu căn phòng này đầy đất. Vâng, ở đất nước tôi, chỉ sau một cơn bão duy nhất trên một cánh đồng nhỏ, ba phần tư số đất này sẽ biến mất...* (Imagine if this room was filled with soil. Well, after a

single rainstorm on a small field in my country, three quarters of the soil would have disappeared). Trong trường hợp này, bạn cung cấp cho khán giả một con số thống kê mà họ có thể liên hệ được. Con số có thể không hoàn toàn chính xác, nhưng nó đủ để nói đến một vấn nạn, một điều gì đó quan trọng hay rất quan trọng. Nếu bạn nói thêm về hệ quả thì cử tọa có thể so sánh với những gì họ biết như: *tương đương với việc Iceland sẽ biến mất trong vòng chưa đầy một năm* (the equivalent of Iceland would disappear in less than a year) thì chắc chắn cử tọa khó mà làm lơ bài nói chuyện được!

4. Cung cấp vài con số thống kê liên quan đến cử tọa

Một kinh nghiệm rất thú vị: Diễn giả bước lên bục diễn thuyết, không bật máy, đi thẳng vào vấn đề rằng sau khi mình xong bài diễn thuyết này, ở Australia sẽ có 150 người gãy xương và làm tổn 150 ngàn AUD cộng thêm vài sinh mạng sẽ về bên kia thế giới. Nói xong diễn giả ngừng 5 giây và tỏ ra buồn bã. Cử tọa chưa biết ông sắp nói gì tiếp thì màn ảnh hiện ngay slide đầu tiên và thế là diễn giả khởi đầu bài nói chuyện hùng hồn, thuyết phục mọi người về một chủ đề cực kỳ hẹp và chuyên sâu. Sự thật là, chính vì chủ đề quá hẹp, nên diễn giả cố tình gây ấn tượng ngay từ đầu để thu hút sự chú ý của cử tọa. Những con số thống kê đúng là lợi hại!

Một cách dẫn nhập rất hữu hiệu là trung bày tựa đề bài nói chuyện trong lúc cử tọa đang bước vào khán phòng. Rồi sau đó bắt đầu bằng một màn ảnh trống không và nói với cử tọa về một con số thống kê quan trọng trong lĩnh vực nghiên cứu của bạn. Sau khi nói về con số thống kê, bạn mới tự giới thiệu mình

và nói tại sao con số thống kê đó liên quan đến những gì bạn sắp trình bày.

Dĩ nhiên, bạn biết tại sao nói đến con số thống kê đó, nhưng cử tọa có thể không biết. Và chính vì thế, nhiệm vụ của diễn giả là nối kết với cử tọa. Nếu có thể, dùng các con số thống kê để kể về kinh nghiệm cá nhân. Một vài ví dụ có thể minh họa như sau:

1) *73 triệu bài báo đã được hoàn thành trong 10 năm qua* (73 million papers have been completed in the last 10 years).

2) *Năm ngoái, 7.300.000 bài báo đã được hoàn thành* (Last year, 7,300,000 papers were completed).

3) *Mỗi ngày có 20.000 bài báo khoa học được hoàn thành* (Everyday, 20,000 scientific papers are completed).

4) *Mỗi phút có 14 bài báo được hoàn thành* (14 papers are completed every minute).

5) *Trong 10 phút tôi đang nói chuyện với bạn sáng hôm nay, 140 bài báo đã được hoàn thành trên khắp thế giới* (In the 10 minutes that I have been talking to you this morning, 140 papers will have been completed around the world).

6) *Ai vừa hoàn thành một bài báo trong tuần qua vui lòng giơ tay lên* (Hands up those of you who have finished writing a paper in the last seven days).

7) *Trên khắp thế giới, trong tuần qua, khoảng 140.000 bài báo đã được viết. Đó là con số đáng kinh ngạc - 14 bài mỗi phút!* (Well around the world, in the last week about 140,000 papers will have been produced, that's an incredible 14 papers every minute).

8) Đến năm 2050, 800 triệu bài báo sẽ được viết, lượng giấy đó đủ để lấp đầy phòng họp này 33.000 lần (By the year 2050, 800 million papers will have been written, that's enough paper to fill this conference room 33,000 times).

Con số thống kê 1 có lẽ quá cao để khán giả có thể hiểu được. Con số thống kê 2-4 có lẽ cũng ổn, nhưng không có tác động. Con số thống kê 5 thì thú vị bởi nó nói lên tính thời gian (ngay tại thời điểm diễn giả nói chuyện), chứ không phải một ngày tháng nào đó. Con số thống kê 6-7 làm cho khán giả phải lắng nghe câu trả lời. Con số thống kê 8 làm cho khán giả phải so sánh.

5. Tạo điều kiện cho cử tọa tưởng tượng

Diễn giả có thể không cần tự giới thiệu bản thân hoặc chủ đề thuyết trình, mà hãy bắt đầu bằng “giả sử...” và sau đó giới thiệu cho cử tọa một giả thuyết liên quan đến cả cử tọa và chủ đề nghiên cứu.

Bản gốc	Bản sau khi chỉnh sửa
Tên tôi là Lan và tiêu đề bài phát biểu của tôi là “Sử dụng Protein từ màng nhựa để thay thế loại nhựa đắt tiền”. Như các bạn thấy ở slide tổng quan, đầu tiên tôi sẽ giới thiệu chủ đề...	Giả sử mọi người trong hội trường hôm nay mang theo bao bì thức ăn mà họ đã vứt đi trong năm trước. Tôi đếm được khoảng 60 người ở đây, trung bình mỗi người tiêu thụ 50 kg bao bì thực phẩm một năm, chúng ta sẽ có 3 tấn bao bì. (Suppose everyone in this room had brought with them today all the food

<p>(My name is Lan and the title of my presentation is Using Protein from Whey-coated Plastic Films to Replace Expensive Polymers. As you can see in this outline slide, I will first introduce the topic of...).</p>	<p>packaging that they had thrown away in the last year. I have counted about 60 people here. Given that the average person consumes 50 kilos of food packaging a year, then that is three tons of packaging).</p> <p><i>Trải qua 4 ngày hội thảo, chúng ta sẽ thải ra khoảng 450 kg bao bì bao gồm cả hộp nhựa. Nghiên cứu của tôi nhằm tăng khả năng tái chế của số bao bì này đến 75%. Chúng ta sẽ làm như thế nào? Sử dụng protein từ màng nhựa để thay thế nhựa đắt tiền.</i></p> <p><i>Tôi là Lan và...</i></p> <p>(Over the next 4 days of this conference, we will produce about 450 kilos of packaging, including plastic bottles. My research is aimed at increasing the recyclability of this packaging by 75%. How will we do it? Using protein from whey-coated plastic films to replace expensive polymers.</p> <p>My name is Lan and...).</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

6. Hỏi cử tọa một câu hỏi hay yêu cầu họ giơ tay

Một cách hữu hiệu để bắt đầu một bài nói chuyện là làm cho cử tọa suy nghĩ về một câu hỏi. Nếu bạn chọn kỹ thuật này thì bạn đưa ra câu hỏi, chờ khoảng 2-5 giây, và sau đó tiếp tục. Chẳng hạn, tưởng tượng rằng bạn nói chuyện trong một hội nghị về một bệnh rất hiếm, có lẽ không cần phải bắt

đầu với một định nghĩa bệnh hiếm là gì, kiểu như: *Các bệnh hiếm gặp là một nhóm hỗn hợp các rối loạn kinh niên và nghiêm trọng mang gánh nặng cho xã hội* (Rare Diseases are a heterogeneous group of serious and chronic disorders having a social burden).

Khán giả có lẽ đã biết bệnh hiếm là gì rồi. Nói như thế chẳng khác gì lên lớp người ta! Thay vì “lên lớp” như thế, bạn có thể nói về một điểm nào đó mà phần lớn họ không biết hay sẽ thấy thú vị. Do đó, bạn có thể viết trên slide hai dòng (chỉ 2 dòng):

- 1/50.000

- 1/2.000

Cử tọa sẽ lập tức chú ý những con số này nói lên điều gì. Sau đó, bạn mới bắt đầu giải thích:

Các bạn có biết ai mắc bệnh hiếm gặp? [Ngừng 2 giây] Nếu bạn đến từ Anh, chắc là bạn không biết. Nhưng nếu bạn đến từ Tây Ban Nha, bạn có thể biết một vài người. Điều đó liệu có nghĩa là Tây Ban Nha nhiều người mắc bệnh hiếm gặp hơn không? Không, đơn giản là định nghĩa của chúng ta về điều gì tạo nên một căn bệnh hiếm gặp khác so với ở Anh. Một bệnh hiếm gặp ở Anh là bệnh ảnh hưởng tới 1/50.000 người. Còn ở Tây Ban Nha, chúng ta theo định nghĩa của EU, tức 1/2.000.

Đó là sự khác biệt rất lớn. Nhóm nghiên cứu của tôi đang nghiên cứu...

(Do you know anyone who has a rare disease? [Ngưng 2 giây] Well if you are from the United Kingdom, the chances are that you don't. But if you are from Spain, then you might know someone who does have a rare disease. Does that mean that here in Spain we have more rare diseases? No, it simply means

that our definition of what constitutes a rare disease is different from that in the UK. A rare disease in the UK is something that affects 1 in 50,000 people. In Spain we follow the European Union definition of 1 in 2,000.

That’s a very big difference. Well, my research group has been looking at...)

Điều này ngay lập tức sẽ cho khán giả thấy vài điều mà họ không thể biết, hơn là đưa cho họ một định nghĩa rất trừu tượng về những thứ mà họ đã biết rồi.

Chú ý mỗi câu đều ngắn - và kỹ thuật này giúp cử tọa dễ hiểu. Ngừng 2 giây sau khi đặt một câu hỏi có lẽ là dài đối với diễn giả đang đứng trên bục, nhưng đối với cử tọa thì không.

Một cách khác là đặt câu hỏi và yêu cầu cử tọa giơ tay:

Bản gốc	Bản sau khi chỉnh sửa
<i>Xin chào mọi người, tôi là Rossella Mattera, một nghiên cứu sinh về Y học phân tử. Hôm nay tôi ở đây để nói với các bạn về dự án ExPEC, đặc biệt là về vắcxin chống lại ExPEC.</i> (Hello everyone, I am Rossella Mattera, a PhD student in Molecular Medicine. I am here today to tell you about the ExPEC project, in particular about a vaccine against ExPEC). <i>ExPEC là gì? ExPEC hay Escherichia coli gây bệnh ngoài đường tiêu hóa, là một vi sinh</i>	<i>Các quý ông bị viêm bàng quang, xin hãy giơ tay lên [Ngừng 2 giây]. Tôi cá rằng nhiều người đàn ông ở đây thậm chí còn không biết viêm bàng quang là gì [nói với giọng đùa]. Trong phòng này có 20 phụ nữ và 16 người trong số các bạn sẽ bị viêm bàng quang trong suốt cuộc đời. Các bạn nam thật may mắn vì bệnh viêm bàng quang chủ yếu ảnh hưởng đến phụ nữ. Đây là một bệnh nhiễm trùng kinh khủng khiến bạn cảm thấy muốn đi vệ sinh sau mỗi hai hoặc ba phút.</i> (Hands up the men who have had

Bản gốc	Bản sau khi chỉnh sửa
<p><i>vật gây ra một loạt các bệnh liên quan với nguy cơ tử vong cao. Nhiễm khuẩn E.coli ngoài ruột phổ biến nhất do các chủng này gây ra là viêm bàng quang, trên thực tế 80% phụ nữ có “trải nghiệm” này trong suốt cuộc đời, với sự tái nhiễm trong vòng chưa đầy 6 tháng...</i></p> <p>(What is ExPEC? ExPEC or extraintestinal pathogenic Escherichia coli, is a microorganism that causes a large spectrum of diseases associated with a high risk of death. The commonest extra-intestinal E.coli infection that is caused by these strains is cystitis, in fact 80% of women have this “experience” during their lifetime, with a reinfection in less than 6 months ...).</p>	<p>cystitis. [Ngưng 2 giây] I bet many of the men here don’t even know what cystitis is [nói với giọng đùa]. In this room there are 20 women and 16 of you women will experience cystitis during your lifetime. You men are lucky because cystitis mainly affects women. It is a horrible infection that makes you feel you want to go to the toilet every two or three minutes).</p> <p><i>Viêm bàng quang do ExPEC hoặc Escherichia coli gây ra. Bệnh nhiễm trùng này ảnh hưởng đến 80% phụ nữ. Viêm bàng quang, viêm bể thận, nhiễm trùng huyết và viêm màng não ở trẻ sơ sinh là những bệnh nhiễm trùng phổ biến do những chủng vi khuẩn này gây ra. Hầu hết các ExPEC đều kháng lại liệu pháp kháng sinh, do đó chúng ta cần vắc xin. Tôi là một nghiên cứu sinh về Y học phân tử. Hôm nay tôi ở đây để nói với bạn về vắc xin chống lại ExPEC.</i></p> <p>(Cystitis is caused by ExPEC or extra-intestinal pathogenic Escherichia coli. This infection affects 80% of women. Cystitis, pyelonephritis, sepsis, and neonatal meningitis are</p>

Bản gốc	Bản sau khi chỉnh sửa
	common infections caused by these strains. Most ExPECs are resistant to the antibiotic therapy, therefore we need a vaccine. I am a PhD student in Molecular Medicine. I am here today to tell you about a vaccine against ExPEC).

7. Nói một điều về cá nhân diễn giả

Nói một câu chuyện “tầm phào” về cá nhân bạn (chẳng hạn như lý do bạn thích lĩnh vực nghiên cứu này, đề tài này làm bạn chú ý là do yếu tố gia đình, nơi làm việc, hay một lý do nào đó). Một cách khác để bắt đầu bài nói chuyện là nói một điều gì đó mang tính khó hiểu, nghịch lý. Nên nhớ là bạn phải chứng tỏ mình hào hứng với đề tài nghiên cứu bằng cách nói cho cử tọa biết điều gì làm cho bạn thấy hứng thú nhất. Khi bạn nói về cái “đam mê” (passion) của mình về đứa con tinh thần, bạn cần phải tỏ ra tươi tắn, và giọng nói trở nên hồ hởi. Đó chính là một cách làm cho cử tọa “nóng lên” - tiếng Anh gọi là *warming up*!

Bản gốc	Bản sau khi chỉnh sửa
Tôi sẽ mô tả việc sản xuất những quả dâu tây có độ đặc chắc trong cùi. Trong nghiên cứu của mình, chúng tôi đã biến đổi cây dâu tây bằng vi khuẩn nông nghiệp và	Tôi bắt đầu quan tâm đến nông học và sinh học một cách hoàn toàn tình cờ. Một kỳ nghỉ hè khi còn là sinh viên, tôi làm việc trong một cửa hàng kem hữu cơ.

Bản gốc	Bản sau khi chỉnh sửa
<p><i>chúng tôi thu được 41 cây chuyển gen độc lập. Trên cơ sở năng suất và độ chắc của quả, chúng tôi chọn ra sáu giống dâu khác nhau.</i></p> <p>(I am going to describe the creation of strawberries with a strong consistency in the pulp. In our research we modified strawberry plants with agrobacterium and we obtained 41 independent transgenic plants. On the basis of yield and fruits firmness, we then selected six different varieties of strawberry).</p>	<p><i>Ngày nào chúng tôi cũng nhận được những thùng trái cây tươi, và ngày nào chúng tôi cũng phải vứt đi hàng cân dâu tây vì những quả ở dưới cùng hoàn toàn bẹp dẹt và đã bắt đầu mốc. Ngược lại, những quả lê thì luôn hoàn hảo. Vì vậy, tôi nghĩ, điều gì sẽ xảy ra nếu chúng ta có thể kết hợp vẻ ngoài mọng nước và hương vị thơm ngon của một quả dâu tây với độ đặc chắc của cùi trong một quả lê?</i></p> <p>(I became interested in agronomy and biosciences completely by accident. One summer holiday while I was a student I was working in an organic ice cream shop. Every day we got crates of fresh fruit, and every day we had to throw away kilos of strawberries because the ones at the bottom were completely squashed and had already started to mold. The pears, on the other hand, were always fine. So I thought, what if we could mix the succulent look and delicious taste of a strawberry with the strong consistency of the pulp in a pear?).</p>

Trong bản gốc, diễn giả bắt đầu bài nói chuyện mà không cho cử tọa thời gian để động não. Nếu bỏ sót những gì diễn giả nói ngay lúc này, sự hiểu biết của họ sẽ bị hạn chế. Trong bản được chỉnh sửa, diễn giả trả lời câu hỏi mà nhiều người đang thắc mắc. Cử tọa sẽ “thường thức” và so sánh trải nghiệm của họ với diễn giả. Kỹ thuật nói một vài điều về diễn giả có thể sử dụng:

- Từ ngữ thông thường như là diễn giả đang nói chuyện với những người bạn;
- Cung cấp vài thông tin hay chi tiết thú vị;
- Trích dẫn từ các nhà nghiên cứu khác;
- Dùng câu văn ngắn và dài một cách... ngẫu nhiên;
- Tỏ ra là mình đang kể chuyện.

8. Đề cập đến vấn đề thời sự

Diễn giả nên cố gắng suy nghĩ đến một đề tài hay thông tin mà cử tọa đang quan tâm đến, như một bản tin trên báo chí có liên quan đến hội nghị.

Ví dụ:

Bản gốc	Bản sau khi chỉnh sửa
Tôi tên là Hung Nguyen và tôi làm việc tại Trung tâm Nghiên cứu Giao thông vận tải tại.... Trong phần trình bày hôm nay, tôi muốn cho bạn biết kết quả của một nghiên cứu thử nghiệm về dự đoán thời gian	Tôi biết rằng rất nhiều quý vị ở đây, giống như tôi, đã đến hội nghị mỗi ngày bằng xe buýt. Tôi không biết quý vị thế nào, nhưng tôi phải đợi khoảng 10 đến 15 phút mỗi lần. Khá vui. Trên thực tế, không chỉ có xe buýt đến muộn, mà ngay sau khi một

Bản gốc	Bản sau khi chỉnh sửa
<p><i>đến của xe buýt theo thời gian thực bằng cách sử dụng dữ liệu GPS.</i></p> <p>(My name is Hung Nguyen and I work at the Center for Transportation Research in In my presentation today, I would like to tell you the results of an experimental study on real time bus arrival time prediction using GPS data).</p>	<p><i>chiếc đến, sau đó hai chiếc khác nhanh chóng theo sau. Và điều đó còn khiến tôi hạnh phúc hơn. Tại sao? Bởi vì nghiên cứu của tôi đang tìm hiểu lý do tại sao điều này xảy ra, tại sao 3 chiếc xe buýt lại đến cùng lúc? Và nếu nó xảy ra ở Geneva này, nơi Rolex có trụ sở chính của họ, thì rõ ràng là chưa có ai khác giải quyết được vấn đề, và tôi sẽ là người tiên phong. Tôi tên là Hung Nguyen và...</i></p> <p>(I know that a lot of you, like me, have been getting to the conference each day by bus. I don't know about you, but I have had to wait about 10 to 15 minutes each time. And it's been great fun. In fact, not only have the buses been late, but as soon as one comes, then another two quickly follow. And that's made me even happier. Why? Because my research is investigating why this happens - why do buses come in threes? And if it happens here in Geneva, where Rolex have their headquarters, then clearly no one else has solved the problem yet, and I am going to get in there first. My name is Hung Nguyen and ...).</p>

Trong cách nói trên, diễn giả Hung Nguyen bắt đầu bằng một câu chuyện có thể nói là vô vị (đón xe bus), nhưng khi diễn giả liên đới đến trải nghiệm của mỗi người cũng như chủ đề nghiên cứu của diễn giả thì câu chuyện trở nên đáng chú ý. Diễn giả cũng thêm vào một câu vui vẻ mà có lẽ phần lớn cử tọa trong hội trường đang bức xúc. Với kỹ thuật này, diễn giả có thể kiểm giữ sự chú ý của cử tọa vào bài nói chuyện.

9. Nói một điều gì đó ngược với trực giác

Người ta nói chung thích được biết quan điểm của mình bị thách thức ra sao. Dĩ nhiên, ở đây chúng ta không bàn đến những quan điểm về các vấn đề nhạy cảm như tôn giáo hay đạo đức. Nếu nghiên cứu của bạn chứng minh một điều gì đi ngược lại với ý kiến phổ biến, thì hội nghị là một diễn đàn lý tưởng để gây chú ý. Ví dụ:

Bản gốc	Bản sau khi chỉnh sửa
<i>Trong phần trình bày này, một phân tích so sánh sẽ được thực hiện với một số điều tra về mức độ thông thạo trong việc sử dụng tiếng Anh trên quy mô thế giới. Các thông số và phương pháp luận được sử dụng để thực hiện phân tích, cùng với một số kết quả sẽ được trình bày. Tôi sẽ bắt đầu bằng cách giới thiệu tổng quan ngắn gọn về kiến thức nền...</i> (In this presentation, a	<i>Ai nói và viết tiếng Anh giỏi nhất thế giới? Có lẽ là người Anh [Ngừng 2 giây] bởi sau tất cả, họ có Nữ hoàng, và đó là nơi bắt nguồn của ngôn ngữ? [Ngừng] Hay bạn nghĩ đó là người Mỹ? Hay người Canada hay người Australia? [Ngừng] Thực ra đó là người Scandinavi, Đan Mạch và Hà Lan. Và nếu bạn đã tham dự hầu hết các buổi thuyết trình ở đây trong vài ngày qua, tôi đoán chính những người này là người bạn hiểu rõ nhất. Có phải</i>

<p>comparative analysis will be made of some investigations into the proficiency in the use of the English language on a world scale. The parameters and methodology used to make the analysis, along with some of the results will be presented. I will begin by giving a brief overview of the background ...).</p>	<p><i>điều này có nghĩa là những người nói tiếng Anh bản ngữ thậm chí không thể nói ngôn ngữ của họ? Dĩ nhiên là không. Nhưng...</i></p> <p>(Who speaks and writes the best English in the world? The British maybe, <i>[Ngưng 2 giây]</i> after all they have the Queen, and that's where the language originated? <i>[Ngưng]</i> Or do you think it's the Americans? Or the Canadians or Australians? <i>[Ngưng]</i> Actually it's the Scandinavians, the Danes, and the Dutch. And if you have been attending most of the presentations here in the last few days, I guess it's these guys who you understood the best. Does this mean that the native English speakers can't even speak their own language? Of course not. But ...).</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

10. Yêu cầu hay mời cử tọa làm một cái gì đó

Tác giả Bjørn Lomborg, một chuyên gia về các vấn đề toàn cầu và là một trong 75 người có ảnh hưởng lớn nhất trên thế giới (*theo Tạp chí Esquire*), thường bắt đầu bài nói chuyện trên TED.com bằng những câu hỏi như:

Các vấn đề lớn của thế giới là gì? Và tôi phải nói rằng, trước khi tôi tiếp tục, tôi nên đề nghị tất cả các bạn lấy giấy bút ra vì tôi thực sự sẽ nhờ các bạn giúp tôi theo dõi cách chúng ta làm. Vì vậy, hãy lấy

giấy bút ra. Điểm mấu chốt là, có rất nhiều vấn đề trên thế giới. Tôi chỉ liệt kê một số trong số chúng. Có 800 triệu người đang bị đói. Có một tỷ người không có nước sạch. Hai tỷ người không đủ điều kiện vệ sinh. Có vài triệu người chết vì HIV và AIDS. Danh sách còn tiếp tục. Có hai tỷ người sẽ bị ảnh hưởng nghiêm trọng bởi biến đổi khí hậu, v.v.. Có rất nhiều, rất nhiều vấn đề ngoài kia.

(What are the big problems in the world? And I must say, before I go on, I should ask every one of you to try and get out pen and paper because I'm actually going to ask you to help me to look at how we do that. So get out your pen and paper. The bottom line is, there is a lot of problems out there in the world. I'm just going to list some of them. There are 800 million people starving. There's a billion people without clear drinking water. Two billion people without sanitation. There are several million people dying of HIV and AIDS. The lists go on and on. There's two billions of people who will be severely affected by climate change - so on. There are many, many problems out there).

Trong một thế giới lý tưởng, chúng ta sẽ giải quyết được tất cả, nhưng thực tế chúng ta không làm được. Chúng ta không thực sự giải quyết được tất cả các vấn đề.

(In an ideal world, we would solve them all, but we don't. We don't actually solve all problems).

Và nếu chúng ta không giải quyết được mọi vấn đề, câu hỏi mà tôi nghĩ chúng ta cần phải tự đặt ra trên khía cạnh kinh tế là, nên giải quyết cái nào trước? Và đó là câu hỏi tôi muốn hỏi quý vị.

(And if we do not, the question I think we need to ask ourselves - and that's why it's on the economy session-is to say,

if we don't do all things, we really have to start asking ourselves, which ones should we solve first? And that's the question I'd like to ask you).

Nếu chúng ta nói rằng, sẽ bỏ ra 50 tỷ đôla trong bốn năm tới để làm những điều tốt đẹp trên thế giới này, chúng ta nên tiêu nó vào đâu?

(If we had say, 50 billion dollars over the next four years to spend to do good in this world, where should we spend it?)

Sau đó, ông mời cử tọa suy nghĩ trong vòng 30 giây về 10 vấn đề lớn nhất trên thế giới ngày nay là gì, và sẽ dành ưu tiên giải quyết vấn đề nào. Kỹ thuật này không chỉ trình bày những con số thống kê mà còn gây sự chú ý một cách trực tiếp. Điều này có nghĩa là mọi người cảm thấy có động cơ để đi tìm một giải đáp cho vấn đề mà ông nêu ra.

Mời cử tọa làm một cái gì đó hay suy nghĩ về một vấn đề gì đó cần phải thực hiện một cách chủ động. Không nên chỉ đứng trên bục diễn thuyết một cách thụ động. Phải dùng “*điệu bộ*” (body language) để gây chú ý. Kỹ thuật này có vài ưu điểm như:

- Diễn giả có thời gian để ổn định trước một nội dung quan trọng;

- Cho cử tọa một khoảng giải lao ngắn;

- Tạo sự hứng thú trong cử tọa, nhất là trong điều kiện diễn giả phải nói chuyện vào buổi chiều (khi phần lớn cử tọa đều mệt mỏi và buồn ngủ).

Sau khi đọc tất cả 10 kỹ thuật trên đây để bắt đầu một bài nói chuyện, có lẽ bạn đọc sẽ nói một trong hai câu sau đây: (1) đó là những kỹ thuật có ích và tôi có thể thực hành; hoặc (2) tôi

không đủ trình độ tiếng Anh và tự tin để thực hành. Nhưng không có lý do gì bạn không thể thực hành một vài kỹ thuật trên đây. Nhiều người thoát đầu còn ngần ngại, nhưng sau khi thực hành một vài lần, họ bắt đầu hứng thú. Có người sau này trở nên thành thạo và còn chỉ lại cho người hướng dẫn những kỹ thuật “độc đáo” hơn. Để có một bài nói chuyện hay, vấn đề không chỉ là nội dung mà còn là hình thức. Bạn cần phải có một chút can đảm (đứng trước đám đông để nói về đề tài mình yêu thích). Bạn cần phải tỏ ra hào hứng với đũa con tinh thần của mình khi trình bày.

Nên nhớ rằng: cần phải phân biệt một nhóm slide và một bài nói chuyện (presentation). Bạn có thể có vài chục slide với hình ảnh và câu chuyện thú vị, nhưng những slide đó không bao giờ trở thành một *presentation*, nếu mình không “thổi hồn” vào slide và câu chuyện sắp trình bày. Cũng cần nhấn mạnh rằng quan tâm đến slide và cách trình bày là một cách chúng ta tỏ lòng tôn trọng cử tọa. Cử tọa bỏ thời gian và tiền bạc đến nghe và hiểu một *màn trình bày*, chứ không phải để xem những slide và một cái máy biết nói.

Mẹo phát biểu (của Kurt Tucholsky)

“Thưa quý vị, trước khi nói về chủ đề tối nay, hãy để tôi nói ngắn gọn...”. Câu nói này có tất cả dấu hiệu của một phần giới thiệu kém. Một bài diễn văn chính thức, một lời mở đầu, một thông báo về chủ đề dự kiến, theo sau là việc sử dụng từ “ngắn gọn” sẽ ngay lập tức làm cử tọa cụt hứng.

Những gì cử tọa thích là nghe một bài phát biểu mang theo động lực và sự hứa hẹn “mang tới sự tốt đẹp”. Đừng quá trễ nhạt.

Nói vo là một dấu hiệu của sự tự tin.

Đừng chỉ đơn thuần đọc ra một tài liệu đã viết sẵn. Mặc dù có một bài phát biểu bằng cách đọc văn bản không bị vấp vấp, nhưng nó chứng tỏ sự cứng nhắc và gợi lên cảnh tượng người nói cứ nhìn chòng chọc sau mỗi vài câu để xem liệu cử tọa còn ở đó không.

Ghi chú các khía cạnh chính và ứng biến xung quanh chúng. Hãy xem các diễn giả dày dạn kinh nghiệm như các thành viên nghị viện, lần cuối cùng bạn nhìn thấy họ phát biểu bằng giấy là khi nào?

Tránh câu quá dài. Các câu được viết ở nhà trong một môi trường yên bình và yên tĩnh có thể trở nên rất dài và chứa các đoạn, mặc dù dễ đọc, có thể khiến cử tọa nhấp nhóm khỏi chỗ ngồi hoặc bắt đầu mơ mộng.

Bắt đầu ngay và luôn cung cấp một bối cảnh cho câu chuyện của bạn. Tuy nhiên, tránh trở nên quá trí tuệ. Hãy tạo ra sự cân bằng phù hợp giữa sự ngắn gọn và sự chi tiết. Điều đó sẽ giữ sự chú ý của cử tọa.

Tránh nói với cử tọa những điều họ đã biết. Kiến thức chung nên được chấp nhận và cử tọa đã có thể biết bằng cách tham khảo tài liệu ở các thư viện. Những gì cử tọa của bạn muốn không phải là tài liệu lịch sử, mà là thông tin cập nhật.

Nếu bạn không nhận được phản hồi mong muốn từ cử tọa của mình, hãy thử đi xuống để xem điều đó có giúp ích không.

Tránh những bình luận thừa thãi. Ví dụ, nếu bạn nghĩ rằng trái đất đáng lẽ phải bằng phẳng, hãy nói thẳng ra thay vì vòng vo kiểu “bất chấp những gì vừa được nói, có lẽ cũng phù hợp để gợi ý rằng,...”.

Nghiên cứu chỉ ra rằng cử tọa *không* hài lòng khi thấy diễn giả nghi thức hóa hành động uống nước! Hãy cố gắng tìm một thời điểm thích hợp để nhấp một ngụm nước, nếu bạn bắt buộc phải thế!

Chuyện cười và các cú hích nên được kể với một khuôn mặt phấn khởi. Phòng trường hợp chẳng ai khác thấy chúng buồn cười!

Mặc dù bản chất một bài phát biểu là độc thoại, hãy cố gắng tích hợp cử tọa vào bài diễn thuyết. Hãy để ý phản ứng của cử tọa thường xuyên thay vì chỉ đơn giản nói như tát nước vào họ.

Đừng đưa vào bài phát biểu của bạn quá nhiều số liệu thống kê; sử dụng số liệu một cách thích hợp.

Đừng nên thông báo rằng bài phát biểu của bạn kết thúc sau nửa giờ nữa. Điều này sẽ chỉ khiến cử tọa tò mò về việc bạn có thực sự đúng giờ hay không. Hãy kết thúc bài phát biểu của bạn gọn gàng, đừng giẫm chết nó.

Cử tọa không muốn cảm thấy nhàm chán với những tuyên bố về ý định. Hãy làm nó mà không cần phô trương.

Mời cử tọa nhận xét và đặt câu hỏi trong bài phát biểu của bạn.

IV. KỸ NĂNG KHI TRÌNH BÀY TRONG HỘI NGHỊ, HỘI THẢO KHOA HỌC

Với người Mỹ nói riêng và người phương Tây nói chung, ngay cả Tổng thống Mỹ cũng phải học cách trả lời báo chí. Các chuyên gia truyền thông thậm chí còn hướng dẫn cho các tổng thống và bộ trưởng kỹ năng tiếp xúc với đám đông. Trước khi Tổng thống Obama đọc diễn văn nhậm chức, người ta tung lên

Youtube một video clip trong đó ông được một chuyên gia chỉ dẫn về cách đi, dáng đứng, cách nói... rất chi tiết. Do đó, kỹ năng khi trình bày là rất quan trọng.

Trong các hội nghị, hội thảo khoa học, các diễn giả có nhiều vấn đề về cách nói như: thường bị vấn đề giọng nói, cách phát âm chưa chuẩn làm cho cử tọa cảm thấy khó nghe. Đến khi chất vấn thì lại càng có nhiều vấn đề hơn, vì chất vấn đòi hỏi khả năng ứng khẩu trực tiếp, mà nếu khả năng tiếng Anh chưa tốt thì việc sẽ gặp rất nhiều khó khăn là chuyện có thể hiểu được. Có khi diễn giả nói quá nhỏ (nhất là nữ) nên không thu hút cử tọa. Do vậy, cần khắc phục những khiếm khuyết đó để bài nói chuyện của các bạn tốt hơn. Phần này sẽ bàn qua cách sử dụng các công cụ trong phòng họp và phong cách, dáng điệu trong khi trình bày.

1. Dùng laser pointer

Trình bày các nội dung khoa học cần phải có biểu đồ, bảng số liệu, hình ảnh. Tất cả những dữ liệu đó rất khó hiểu đối với người không cùng chuyên môn, và ngay cả người cùng chuyên môn cũng khó theo dõi “câu chuyện” của diễn giả. Do đó, diễn giả phải chỉ những dữ liệu mình đang nói để người nghe/xem có thể theo dõi. Nên dùng laser pointer. Trước khi nói chuyện, phải có trong tay laser pointer và tập sử dụng nó. Nhìn xem nút bấm màu đỏ ở đâu, nút fwd và bwd ở chỗ nào, và thực hành cho thành thạo. Kỹ thuật dùng laser pointer cũng cần phải chỉ ra ở đây.

Thứ nhất, chỉ vào chỗ mình đang nói và thời gian phải từ 5 giây trở lên. Có người chỉ vào 1 giây rồi tắt làm cho người xem

khó theo dõi. Có khi phải khoanh tròn những hình ảnh mình đang bàn để nhấn mạnh một điểm nào đó.

Thứ hai, cầm laser pointer cho chặt. Chúng ta đã chứng kiến nhiều người cầm laser pointer chạy lên xuống như là tay run. Thật ra, một số người rất run khi xuất hiện trước đám đông và sự hồi hộp đó được biểu hiện qua tay bị run, và laser pointer “chạy” không chủ đích. Có người lại hăng hái nhảy múa quá và quên mình đang cầm laser pointer nên điểm màu đỏ của pointer lúc thì dưới đất, lúc thì trên trần nhà, trông rất buồn cười. Nên tránh những tình huống này.

2. Nói to, rõ ràng

Trong hội trường lớn, nói nhỏ (dù có microphone) rất khó nghe. Do đó, cần phải nói to, rõ ràng, đừng thẹn thùng, nhưng cũng đừng tỏ ra hung dữ quá vì rất dễ dẫn đến phản tác dụng. Tiếng nói to tạo cho mình một sự tự tin, nhất là trong hội trường lớn. Cách để biết mình nói có đủ nghe hay không là nhìn xuống những hàng ghế phía dưới hội trường xem có ai tỏ ra khó nghe hay không; nếu có, thì phải điều chỉnh âm lượng ngay.

Tuyệt đối tránh những kiểu nói lẩm bầm (mumbling) và tránh những âm vô nghĩa (uh, oh, you know) bởi nó cho thấy sự lúng túng hay nghèo nàn từ vựng.

3. Im lặng

Đôi khi sự im lặng đúng lúc cũng có hiệu quả rất tốt. Giới tâm lý học cho rằng, trong một bài nói chuyện, nếu diễn giả tạm ngừng một hay vài giây có khi là một “bí quyết” gây tác dụng rất tốt. Một vài giây im lặng có thể nói lên hàng ngàn lời.

Một giáo sư kể rằng, khi ông vào phòng của giáo sư tâm thần học (sếp của ông), ông sếp thường mời ông ngồi xuống, và chỉ nhìn ông trong im lặng. Cái không khí này buộc người khách phải nói một điều gì đó, và phải nói sớm. Ông kể lại, *“thật vậy, tôi nói hết những dự tính, quan tâm, bí mật của mình cho ông ấy; ông ấy chẳng nói gì mà chính tôi lại là người tiết lộ!”*. Tương tự, trong một bài nói chuyện ở hội nghị khoa học, một khoảng trống im lặng trong một loạt câu chữ và dữ liệu tạo ra một sự bất tiện, bất an, một bầu không khí kỳ vọng cái gì đó, và làm cho mọi người phải chú ý. Một khoảnh khắc im lặng còn tạo cơ hội cho câu nói sau cùng của diễn giả sâu lắng vào lòng cử tọa, để cử tọa có thì giờ “tiêu hóa” thông tin.

Ví dụ: Nói một câu mạnh: *“Nghiện rượu là một vấn đề xã hội chủ yếu trong cộng đồng”* (Alcohol addiction is a major social problem in our community [ngừng]). Nói câu thứ hai nhấn mạnh câu trước: *“Mỗi năm có hơn 100 ca tử vong liên quan đến rượu xảy ra trên đường tại thành phố này”* (Each year more than 100 alcohol-related fatalities occur on the roads in this city alone [ngừng]). Trong ví dụ, diễn giả đang nói một câu cuối cùng trong đoạn văn, và mắt nhìn vào cử tọa, sau đó ngừng nói 2 giây.

4. Giao tiếp bằng mắt

Giao tiếp bằng mắt là một phần quan trọng trong cách nói. Thật vậy, đôi khi chỉ cần một cái nhìn cũng đủ nói lên một câu chuyện hay một ý tưởng. Cố gắng thực tập nói câu đầu tiên cho thật trôi chảy (nói cho rõ từng chữ), sau đó nhìn xuống cử tọa và tìm ai đó để nhìn vào như là mình đang nói chuyện với họ. Nhìn vào cử tọa có hiệu quả bởi mình đang nói chuyện với họ,

chứ không phải nói chuyện với slide. Điều này có nghĩa là tránh nhìn vào slide quá nhiều. Chỉ nhìn vào slide vài giây để lĩnh hội vấn đề, sau đó quay lại nhìn cử tọa để nói.

Giao tiếp bằng mắt không nên chỉ nhìn chăm chăm vào một ai hay theo một hướng cố định, mà phải nhìn chung quanh khán phòng, quan tâm đến cử tọa nói chung; hãy nhớ thỉnh thoảng hướng ánh mắt về phía những người nghe ở rìa. Nhìn vào một người trong 3-5 giây đủ để một ý tưởng được tiếp thu, sau đó hướng mắt về người khác. Bạn cũng có thể thực hiện việc giao tiếp bằng mắt để nhấn mạnh những điểm quan trọng. Khi Chủ tịch Hồ Chí Minh đọc *Tuyên ngôn độc lập* năm 1945, Người hỏi: *Tôi nói đồng bào nghe rõ không*, đó chính là một hình thức quan tâm đến người nghe rất chính trị. Diễn giả cũng thế, cũng phải nhìn quanh và nói chuyện với cử tọa, nói bằng ánh mắt. Nên nhớ đối tượng của diễn giả là cử tọa chứ không phải những slide, phải tỏ ra ấm áp, kết nối với cử tọa, chứ không phải nói cho xong việc.

5. Sử dụng ngôn ngữ cơ thể (body language)

Khi đã đứng trên bục diễn thuyết, diễn giả còn là một diễn viên. Diễn viên không chỉ sử dụng giọng nói hay tiếp xúc bằng mắt, mà còn qua điệu bộ. Chúng ta cần học phong cách của diễn viên để làm cho bài nói chuyện của mình hấp dẫn và thú vị.

Tiếng nói, giao tiếp bằng mắt, và điệu bộ là một cách cho thấy rằng chúng ta hiện hữu, để nhấn mạnh đến sự có mặt của chúng ta, cần nghiêm chỉnh và tỏ ra hứng thú, hào hứng với bài diễn thuyết của mình.

6. Tránh phong cách slouching! Không bao giờ tỏ ra bất động

Đứng một chỗ và không thay đổi vị trí trong suốt buổi nói chuyện là điều nên tránh, vì nó rất... chán. Diễn giả phải đi lòng vòng, hay nếu đứng trên bục thì nên chuyển sang vài vị trí trong khuôn khổ cho phép để cho cử tọa biết mình động chứ không phải tĩnh. Diễn giả bước ra khỏi bục diễn thuyết và đó là một cách để nói về sự hiện hữu của mình lớn hơn. Cần nói thêm là không nên tỏ ra như diễn viên hài, cũng không nhảy nhót, lăn bò... như ca sĩ. Phong cách đó chỉ thích hợp khi nói chuyện với công chúng, còn trong các buổi hội nghị, hội thảo khoa học thì không nên làm thế.

Không nên đứng trước slide mình đang trình bày, đứng như thế làm cho cử tọa không nhìn được những chi tiết mà diễn giả muốn trình bày, và tạo sự khó chịu cho cử tọa. Đây là một phong cách cũng cần phải tránh.

7. Nói với cử tọa, chứ không phải nói trước cử tọa!

Phong cách có tên là *voila* rất cần thiết trong khoa học. Diễn giả đưa tay mời gọi cử tọa, nhấn mạnh đến một dữ liệu nào đó, và đưa hai tay lên là một cách nói diễn giả chẳng có gì để giấu diếm. Đó là phong cách khoa học: không giấu diếm!

Tránh quay lưng lại cử tọa. Thay vì quay lưng về phía cử tọa, diễn giả có thể chọn chỗ đứng phù hợp để chỉ vào dữ liệu hấp dẫn, một tay kia thì đưa ra để nhấn mạnh.

8. Không bao giờ để tay trong túi quần

Nhiều người có thói quen nói chuyện trước hội nghị mà tay để trong túi quần. Đây là điều đại kị và nhất định phải tránh.

Nói chuyện mà tay để trong túi quần gây một ấn tượng phản cảm và xem thường cử tọa. Phong cách này còn thể hiện một sự bất an và căng thẳng. Bởi vậy, hãy đứng yên, trách lắc lư qua lại hay để tay vào túi quần.

Nếu không biết làm gì với đôi tay của mình, hãy cầm bút hay laser pointer. Diễn giả phải dùng tay để nhấn mạnh một điểm nào đó trong khi trình bày thay vì bỏ tay vào túi quần. Sử dụng điệu bộ tay rất có hiệu quả bổ sung cho ngôn ngữ nói. Tay đưa ra như là một lời mời để cử tọa có thể xem xét thông tin; giơ tay lên cao để nhấn mạnh một điểm hay một chữ nào đó. Những động tác như thế rất dễ gây thiện cảm và thu hút sự chú ý của người nghe. Nhìn chung, tư thế của bạn phải thoải mái, tự nhiên, thẳng lưng và đặc biệt là hãy luôn đối diện với người nghe.

9. Thể hiện sự nhiệt tình

Khi diễn giả trình bày một nghiên cứu trước đám đông, thì phải xem nghiên cứu đó là đứa con tinh thần của mình. Diễn giả cần phải tỏ ra thương yêu và nhiệt tình chăm sóc đứa con tinh thần, phải biết nó từ A đến Z. Nếu diễn giả không tỏ ra nhiệt tình với đứa con tinh thần của mình thì làm sao cử tọa có thể nhiệt tình được. Nhiệt tình ở đây có nghĩa là tỏ ra hào hứng với kết quả nghiên cứu, bằng những từ như: *đáng chú ý* (striking), *rất đáng kể* (significant), *rõ ràng* (remarkable), *rất tuyệt vời* (very interesting), *uên thâm* (profound), v.v.. Có thể dùng vài câu quen thuộc như:

Đây là điều QUAN TRỌNG (This is a CRUCIAL fact ...)

Đừng ĐÁNH GIÁ THẤP điều này (Do NOT UNDERESTIMATE this finding)

Tôi TIN rằng (I DO believe that)

RÕ RÀNG A có liên quan đến B (It is REMARKABLE that A is related to B)

Hiện điều này không thể BỎ QUA (Now, this finding can not be OVERLOOKED)

Tôi xin chuyển sang một kết quả RẤT BẮT NGỜ (Let me now turn to a VERY STRIKING result).

Nhiệt tình là một tính chất đặc biệt của tinh thần trong mỗi chúng ta. Cho dù nghiên cứu của chúng ta chỉ là hạt cát trong biển cả thì chúng ta vẫn phải tỏ ra hào hứng với kết quả của mình. Phải tìm một điểm quan trọng để nhấn mạnh 2, 3 lần (gọi là điệp khúc).

10. Nghệ thuật “chuyển tông”

Một trong những bí quyết của một bài nói chuyện hay là biết “chuyển tông”. Chuyển tông ở đây có nghĩa là chuyển từ phần này sang phần khác. Nhưng nó cũng có nghĩa là dùng những chữ để báo hiệu cho cử tọa biết mình đang chuyển sang một điểm khác, hay muốn nhấn mạnh một điểm nào đó. Có một số câu mà diễn giả có thể dùng luân phiên (đừng bao giờ dùng một câu suốt thời gian trình bày). Những câu thông thường sử dụng tùy thuộc vào tình huống cụ thể. Dưới đây là một số tình huống và cách nói để các bạn tham khảo.

- Thêm thông tin có cùng ý nghĩa với thông tin diễn giả mới nói xong, có thể dùng những từ sau đây: *ngoài ra, thêm vào đó, hơn nữa, thêm nữa, tương tự, một là, hai là, cuối cùng...* (what's more, moreover, further, furthermore, also, additionally, in addition, similarly, first, second, third, last v.v..).

- *Cho ví dụ: ...* (for example, for instance, in particular, let me give you a concrete example, let's have a look at an example from one of our patients...).

- Nhấn mạnh hay giải thích thêm những gì đã nói: *một lần nữa, tóm lại, nói cách khác, điều này nghĩa là...* (again, in brief, in other words, in short, this means...).

- Nhấn mạnh kết luận như là một hệ quả của lý luận trước đó: *bởi vậy, do đó, kết quả là, theo đó...* (therefore, thus, hence, so, consequently, in consequence, as a result, accordingly...).

- Tóm lược những điểm đã trình bày: *nói tóm lại, để kết luận...* (in summary, to summarize, in conclusion, to conclude, in short...).

Có một cách chuyển tông cũng khá hữu hiệu là đặt câu hỏi. Mình tự đặt câu hỏi và tự trả lời. Với cách này, cử tọa sẽ chú ý vì họ chờ câu trả lời, và đó cũng là một cách không cho họ buồn ngủ. Một số câu có thể “phục vụ” cho chiến lược này là:

- Mô tả phương pháp:

Vì vậy, chúng ta đã tiến hành điều tra điều này như thế nào?

Để hoàn thành những mục tiêu này, chúng tôi đã...

Để điều tra câu hỏi này, chúng tôi đã tiến hành một nghiên cứu...

- Giả thuyết:

Để kiểm tra giả thuyết này, chúng tôi đã thiết kế một loạt các thí nghiệm....

Để xác định xem A hay B, chúng tôi đã đo...

Để xem điều này có đúng không, chúng tôi đã chọn...

- Chuyển từ phương pháp sang kết quả:

Vì vậy, chúng tôi đã tìm thấy những gì?

Hãy xem những gì chúng tôi đã tìm thấy.

Chúng tôi đã tìm thấy một số kết quả thú vị.

Dữ liệu chúng tôi thu thập được cho thấy giả thuyết của chúng tôi đúng một phần.

Mặc dù nghiên cứu vẫn đang được tiến hành, kết quả sơ bộ của chúng tôi cho thấy...

Kết quả chưa rõ ràng...; tuy nhiên, có vẻ như...

Trái ngược với những gì chúng tôi mong đợi, chúng tôi thấy rằng...

Trái ngược với những gì bạn có thể mong đợi...

Chúng tôi rất ngạc nhiên khi phát hiện ra điều đó...

- Chuyển từ kết quả sang phần kết luận:

Vậy, điều này cho chúng ta biết điều gì?

Tất cả những kết quả này cho thấy rằng...

Chúng tôi có thể kết luận rằng...

Tổng hợp lại, những kết quả này chỉ ra các kết luận...

Mặc dù vẫn còn quá sớm để đưa ra một kết luận chắc chắn, nhưng có vẻ như...

Mặc dù dữ liệu của chúng tôi bị hạn chế nhưng chúng cho phép chúng tôi kết luận rằng...

Điều này khiến chúng tôi tự hỏi...

Tóm lại, một số điểm cần nhớ khi trình bày một báo cáo khoa học/bài nói chuyện:

(1) Nhiệt tình chiếm khoảng 90% sự thành công của một bài nói chuyện/báo cáo khoa học.

(2) Nói đều đều, đơn điệu (monotony) là kẻ thù số 1 trong bài nói chuyện/báo cáo khoa học, vì cử tọa sẽ cảm thấy nhàm chán, buồn ngủ, và cho thấy diễn giả không hào hứng với bài diễn thuyết của mình.

(3) Nói chuyện với cử tọa, chứ không phải chỉ đơn thuần đứng trước cử tọa.

(4) Nói bằng mắt, giao tiếp bằng mắt là một động tác quan trọng trong việc chuyển tải thông tin đến cử tọa.

(5) Hồi hộp, nói quá nhanh, nói quá chậm, hoặc nói nhỏ giọng thường không có hiệu quả chuyển tải thông tin. Cần nói nhanh hơn cách nói thường ngày một chút.

(6) Cũng như văn viết (cuối câu là một dấu chấm câu), trong văn nói cuối câu phải là một điểm nhấn (gọi là *stress position*).

(7) Nhắc lại một lần nữa như để nhấn mạnh: điều quan trọng nhất cần phải nhớ là truyền đạt thông tin đến cử tọa và nhiệt tình với thông tin mình chuyển tải.

Trên đây là một vài cách giúp cho một báo cáo khoa học/bài nói chuyện hấp dẫn. Tất cả đều phải tập luyện, không bao giờ

đánh giá thấp bất cứ điều gì trong hội nghị, hội thảo khoa học. Đừng bao giờ nghĩ rằng mình đã hiểu và không cần tập, vì trong thực tế có thể thấy nhiều giáo sư trình bày lúng túng trên bục giảng chỉ vì thiếu chuẩn bị. Chuẩn bị kỹ càng trước khi trình bày cũng là một cách mình tỏ lòng tôn trọng cử tọa. Không chuẩn bị kỹ, trình bày qua quýt, nói năng không lưu loát, không đúng chủ đề là những điều cấm kị vì nó cho thấy diễn giả thiếu chuyên nghiệp, không tôn trọng hội nghị.

V. CÁCH ỨNG ĐÁP TRONG HỘI NGHỊ, HỘI THẢO KHOA HỌC

Một báo cáo khoa học lúc nào cũng có phần vấn đáp (*question - answer session*). Đây là phần quan trọng không kém phần nội dung, quyết định đến thành công hay thất bại của báo cáo khoa học. Nhiều người rất sợ phần vấn đáp vì nhiều lý do như: tiếng Anh kém, không nắm vấn đề vững vàng hoặc tâm lý thiếu tự tin.

Tôi muốn chia sẻ với các bạn hai câu chuyện cá nhân. Tôi thường hay kể chuyện này trong các hội thảo ở Việt Nam như là những kinh nghiệm mà tôi trải qua và xem đó là bài học.

- Câu chuyện thứ nhất (liên quan đến tôi thời còn đi học):

Khoảng 20 năm trước, tôi có một báo cáo quan trọng (*bây giờ thì bài đó đã được trích dẫn trên 400 lần*) trong một hội nghị quốc tế trên 4.000 người. Đó cũng là lần đầu tiên tôi trình bày báo cáo trước cử tọa đông như thế. Rất hồi hộp và lo sợ. Sợ mình nói “*không ra hồn*” sẽ bị thầy mắng và làm mất uy tín của nhóm. Biết được tầm

quan trọng nên thầy tôi rất cẩn thận, chỉ dạy rất nhiều, thực tập cả 5 lần trước khi báo cáo. Thực tập nhiều đến nỗi nằm trong khách sạn mà tôi cũng lầm bầm tự nói! Thời đó chưa có PowerPoint, chỉ có slide loại 3x3 cm cài đặt vào máy chiếu phim, nên việc chuẩn bị tốn công lắm. Ngồi bên cạnh thầy trên hàng ghế số 1, tôi run lắm, nhưng thầy an ủi và động viên. Ông nói: Em cứ xem đám đông như học trò mình và cứ nói một cách tự tin. Đến khi chủ tọa giới thiệu tên tôi, thầy nói: Go! Lên bục diễn thuyết, đứng trước hội nghị đông cả ngàn người, tôi càng run, nhưng nhờ câu đầu trôi chảy nên tôi nói cũng “ngon lành”. Sau 10 phút nói xong, đến phiên chất vấn 5 phút. Có một ông đứng lên hỏi tôi về *weight* (*trọng lượng*) và *gãy xương*. Ông nói giọng rất khó nghe, và vì hội trường quá lớn nên tôi cũng chẳng thấy mặt mũi ông. Tôi không nghe rõ, nên đoán rằng ông ấy hỏi về *sway* (sự rung lắc) và *fracture* (gãy xương) (*sway* là đề tài tôi trình bày), và thế là tôi trả lời rất tự tin. Ông không hỏi thêm, và tôi hài lòng rằng mình đã trả lời được câu hỏi.

Những câu hỏi khác thì dễ nên tôi trả lời không có vấn đề gì - tôi nghĩ thế. Đến khi xuống hội trường, ngồi bên cạnh thầy; tôi thấy ông “mặt hình sự”. Ông không nhìn tôi (tức là có vấn đề) và nói nhỏ vừa đủ tôi nghe, nhưng nói như nghiến răng: *you did not answer the guy's question* (anh chưa trả lời câu hỏi của ông ta). Tôi cãi lại một cách tự tin: *I did answer his question* (em trả lời rồi mà). Ông có vẻ nổi nóng nói (tôi dịch): *ông ta hỏi anh về weight và fracture, chứ có hỏi sway đâu*. Chữ *sway* và *weight* khi đọc cũng giống nhau, nhưng ý nghĩa thì rất khác nhau. Ôi, tai nạn! Tôi điếng cả người và im lặng không biết nói sao, và nghĩ chắc sau hội thảo thế nào ông cũng mắng một trận nên thân. Thấy tôi có vẻ lo lắng, ông an ủi: thôi, không sao đâu, ông ta cũng chẳng hiểu tiếng Anh gì đâu, vả lại câu hỏi ngớ ngẩn

quá! Nói thế thôi, chứ tôi vẫn thấy mình như kẻ thất bại trong lần “ra quân” đầu tiên! Bài học mà tôi rút ra từ kinh nghiệm đó là: *nếu không nghe rõ, phải hỏi lại cho chắc ăn. Không nên trả lời mà không biết người ta hỏi gì.*

- Câu chuyện thứ hai (liên quan đến nghiên cứu sinh của tôi):

Nghiên cứu sinh của tôi tên là B, là người Việt Nam sang đây học (bây giờ thì cô ấy đã xong chương trình, “bay xa” rồi và chắc đang đọc bài này). Xong chương trình Masters, vào chương trình PhD đòi hỏi nhiều kỹ năng mềm nhưng quan trọng, trong đó có việc trình bày ở hội nghị khoa học. Hôm đó cũng là một hội nghị quốc tế về di truyền học bên Mỹ, có nhiều “tai to mặt lớn” đến dự. Đã thực tập nhiều lần, và đã thuộc bài “diễn văn”, tôi thấy an tâm cho B. Trước giờ báo cáo, tôi ngồi lại một lần nữa trong phòng dành cho diễn giả (trong các hội nghị lớn đều có nơi dành cho diễn giả với đủ thứ đồ ăn uống, máy tính, internet...).

Ngồi trong phòng đó cũng có rất nhiều thầy trò khác đang thực hành như nhóm của tôi. Hai thầy trò bàn đủ thứ câu hỏi có thể có người hỏi, và những câu trả lời cho thông. Ấy thế mà sự cố vẫn xảy ra. Bài báo cáo được B trình bày hay, nói năng dõng dạc, mạch lạc, đến nỗi sắp tôi ngồi bên cạnh cũng nói: *cô gái nói hay đó chứ!* Tôi ậm ừ cho qua vì đang hồi hộp chờ đến phiên chất vấn. Một anh đồng nghiệp Hà Lan bước lên microphone đặt câu hỏi, khi đi ngang qua tôi, anh ta nháy mắt một cái như nói: *xin lỗi, tôi phải hỏi trò anh một chút.* Anh ta khen kết quả xong rồi hỏi B có muốn làm việc với nhóm anh ấy không? Chẳng hiểu lúc đó cô B nghĩ gì, mà “phán” một câu: *Có, tôi rất thích* (Yeah, I love to do it). Cả hội trường cười ầm lên, sắp tôi ôm đầu cười ngật ngèo, còn tôi thì chẳng biết nói gì. Thật ra, B chẳng trả lời gì sai, vì câu hỏi như thế thì trả lời là Có (yeah) cũng chẳng có gì đáng nói. Nhưng người ta cười là vì câu trả lời quá ngắn.

Người ta dùng đến 20 chữ để hỏi, mình cũng phải sử dụng ít nhất 10 chữ để trả lời. Đáng lẽ B phải “cù cưa” vài câu rồi mới trả lời, chẳng hạn như: *Cám ơn vì đã nhận xét tích cực về báo cáo của chúng tôi, tôi thực sự muốn có cơ hội làm việc cùng các bạn để hiện thực hóa những tìm tòi này* (Thank you for your positive comment on our work, I am really keen of an opportunity to work with you in validating my finding) hay *Câu hỏi của bạn rất quan trọng và tôi muốn có cơ hội xác nhận những tìm tòi của mình tại phòng thí nghiệm của các bạn. Cảm ơn* (Your question is very important, and I love to have a chance to validate my finding in your lab. Thank you).

Thật ra, phần lớn những người trong hội trường đều biết B đến từ nhóm nào và mới chỉ là nghiên cứu sinh, nên cũng chẳng ai phân nản gì, người ta chỉ thấy vui vì lâu lâu có mấy người trẻ tuổi ăn nói... thú vị. Nghĩ đi nghĩ lại một cách tích cực hơn, chính cái câu trả lời đó và hội trường cười ầm lên đã làm cho người ta chú ý, nên sau này chắc nhiều người nhớ đến chị B phe ta! Chính anh chàng hỏi câu đó sau này *đề nghị* một cơ hội để B sang làm trong phòng thí nghiệm của anh ta. Bài học ở đây là: *cách trả lời phải lịch sự, có đầu, có đuôi, không quá cụt ngắn dễ gây hiểu lầm là mình đang nổi nóng*.

Hai câu chuyện tôi vừa kể chỉ là một cách để nói: đừng bao giờ xem thường phần vấn đáp! Nhiều khi bài nói chuyện trôi chảy, nhưng đến phần vấn đáp thì khựng lại. Phần vấn đáp là phần diễn giả thể hiện bản lĩnh, kinh nghiệm và kiến thức của mình. Tôi đã chứng kiến biết bao nghiên cứu sinh Nhật Bản và Trung Quốc “chết đứng” giữa phần vấn đáp vì họ không hiểu câu hỏi, hoặc không có khả năng trả lời câu hỏi. Do đó, có trường hợp phần vấn đáp làm tiêu tan tất cả những nỗ lực của diễn giả trước đó. Không bao giờ đánh giá thấp phần vấn đáp!

Nguồn: Câu chuyện được tác giả ghi lại khi tham gia hội thảo.

Như nhấn mạnh ở phần trước, diễn giả cần phải chuẩn bị sẵn những câu hỏi mà cử tọa có thể hỏi. Có nghiên cứu tâm lý học cho thấy, khi chúng ta bước lên bục, chúng ta chỉ còn nhớ khoảng 50-70% thông tin đã chuẩn bị, phần còn lại bị biến mất theo... mây khói. Có trường hợp một người Mỹ là giáo sư y khoa, tiếng Anh là tiếng mẹ đẻ, mà mỗi lần bà nói chuyện trong hội nghị là mỗi lần bà phải uống thuốc để đỡ run! Do vậy, cần phải chuẩn bị tốt. Có chuẩn bị vẫn tốt hơn không chuẩn bị. Chuẩn bị tạo cho diễn giả một cơ hội để hệ thống hóa vấn đề và sẵn sàng trả lời những câu có thể bị hỏi và đỡ hồi hộp. Sau đây là vài nguyên tắc khi trả lời câu hỏi của cử tọa:

1. Mời cử tọa đặt câu hỏi

Sau khi xong phần kết luận (và cảm ơn), diễn giả cần có một câu mời cử tọa đặt câu hỏi. Người mời đặt câu hỏi là người chủ trì, nhưng trước khi người chủ trì nói, diễn giả vẫn có thể có vài câu chủ động mời. Mời đặt câu hỏi cũng là một cách thể hiện sự tự tin của mình. Một vài câu nói sau đây có thể dùng trong tình huống đó:

- *Cảm ơn sự theo dõi của quý vị. Tôi rất vui được thảo luận với quý vị về bất cứ điểm nào chưa rõ ràng trong phần trình bày của tôi* (Thank you for your attention, I would be happy to discuss with you about any point that is not clear in my presentation).

- *Rất hoan nghênh mọi câu hỏi của quý vị* (I would welcome any question you might have).

2. Lắng nghe kỹ câu hỏi

Cố gắng lắng nghe câu hỏi. Nếu câu hỏi không rõ, mình có thể hỏi lại. Ngay cả nếu không hiểu câu hỏi, diễn giả có thể nói

thẳng là “*I do not understand your question*”. Sau đây là vài câu lịch sự để đương đầu với tình huống vừa đề cập:

Bạn có thể cụ thể hơn về... (Could you be a bit more specific about...?)

Bạn có thể nhắc lại phần thứ 2 của câu hỏi không? (Would you repeat the second part of your question?)

Tôi sợ rằng tôi vẫn không hiểu (I’m afraid I still don’t understand)

Xin lỗi, tôi không hiểu câu hỏi của bạn. Bạn có thể diễn đạt bằng cách khác không? (I’m sorry. I cannot understand your question. Could you please rephrase it?)

Và cố gắng nói chậm một chút? (And try to speak a bit more slowly?)

Tôi không chắc tôi hiểu ý bạn. Bạn có thể nhắc lại không? (I am not sure I understood your question. Would you repeat it?)

Tôi phân vân liệu bạn có thể nói cụ thể hơn về... (I wonder if you could be a bit more specific about...)

Bạn đang đề cập đến lĩnh vực nào của vấn đề vậy? (What aspect of the problem are you referring to by saying...?)

3. Lịch sự

Khi được hỏi, điều quan trọng là không ngắt lời người hỏi. Khoa học cũng phải dân chủ, tức là phải lắng nghe câu hỏi hay phê bình của đồng nghiệp. Chờ cho họ nói xong, mình mới trả lời. Tuyệt đối tránh kiểu nói: *Tóm lại bạn đang hỏi tôi là...* (So you are asking me if...) vì một câu như thế có vẻ mỉa mai và thách thức người ta.

Có tình huống người hỏi đặt câu hỏi dài dòng (hay thấy ở Việt Nam), và điều này chứng tỏ người đặt câu hỏi không hiểu vấn đề hoặc xem thường người nói. Nếu câu hỏi dài dòng, có thể lịch sự nói: *Xin lỗi, tôi không chắc câu hỏi là gì, tôi nghĩ tốt nhất bạn nên hỏi ngoài giờ* (Sorry, I am not exactly sure what your question is. I think it might be best if you asked me at the bar).

Trong hội nghị, thỉnh thoảng vẫn có những câu hỏi không đúng chủ đề hoặc thiếu văn minh, nên xin phép không trả lời ở đây:

Cám ơn câu hỏi của bạn. Đó là chủ đề thú vị, nhưng tôi nghĩ tốt nhất chúng ta nên thảo luận trong giờ nghỉ nếu được. Có ai khác còn câu hỏi không ạ? (Thank you for the question. For me this is a fascinating topic, but I think it might be best if we discuss this during the break. If that's okay with you. Now, does anyone else have any questions?).

Sau khi nghe như thế đủ hiểu người đặt câu hỏi ngốc nghếch như thế nào! Nhưng người trả lời thì hoàn toàn văn minh!

4. Ngắn gọn

Phần trả lời lúc nào cũng phải ngắn gọn. Thông thường hội nghị, hội thảo chỉ dành 5 phút vấn đáp, nên phải sử dụng thì giờ hết sức hiệu quả. Trả lời ngắn gọn, đi thẳng vào vấn đề. Tuyệt đối không lên lớp người hỏi mình (dù câu hỏi vô duyên hoặc ấu trĩ như thế nào). Không nên bảo người ta phải đọc sách này (đây là chuyện trẻ con), cũng không nói người ta nên xem bài báo nọ (đó là sự không tôn trọng người hỏi).

Có nhiều trường hợp hay khoe kiến thức. Họ thường khoe bằng cách đặt câu hỏi nhưng thật ra là lên lớp giảng bài. Đó là một hình thức mất lịch sự đối với giới khoa học phương Tây. Trong trường hợp này, diễn giả phải đứng trên họ một bậc - tiếng Anh gọi là *stay above*. Không bao giờ tranh cãi với họ (vì tranh cãi làm cho cử tọa đánh giá mình thấp), nhưng có cách bỏ qua câu hỏi của họ:

Tôi nghĩ bạn đã có ý tưởng hay nhưng tôi nghĩ nó quá cũ để bàn luận tại đây. Sẽ phù hợp nếu chúng ta bàn vào bữa tối (I think you have raised an interesting point, but I think it is too classic for me to discuss in this audience. It would be great if we could discuss it in the dinner).

Đó cũng là một cách nói để cho thấy người hỏi đưa ra câu hỏi quá sơ đẳng.

Bạn hoàn toàn đúng. Tôi không đề cập đến quan điểm đó bởi nó thuần túy kỹ thuật/không còn thời gian. Nhưng nó đã được trình bày trong bài viết của tôi (You are absolutely right. I did not mention that point because it is quite technical/because there was no time. But it is covered in my paper).

Đó là cách nói gián tiếp “anh hãy về đọc lại bài của tôi”, một cách nói với người đặt câu hỏi quá lười biếng hay đã ngủ gục trong khi diễn giả trình bày.

5. Xử lý những tình huống khó khăn

Bất cứ vấn đề gì đều có thể xảy ra trong phần hỏi và vấn đáp. Có thể phân câu hỏi thành 5 nhóm nội dung sau đây:

- (1) Khen
- (2) Chê một cách xây dựng
- (3) Chê một cách phá hoại
- (4) Bình luận
- (5) Lên lớp.

Đối với câu hỏi loại (1), chỉ cần nói ngắn gọn kiểu như: *Cảm ơn vì bình luận của bạn. Tôi đánh giá cao điều đó và mong muốn tiếp tục đi xa hơn...* (Thank you for your comment, I do appreciate your positive words on my work, and I am looking forward to working further...). Đối với câu hỏi loại (4) thì tùy theo nội dung câu hỏi, nhưng có thể nói chung chung là cảm ơn. Đối với kiểu lên lớp, loại (5) có thể dùng những câu đã trình bày ở trên để hướng ra chỗ khác.

Đối với câu hỏi loại (3), chê một cách hằn học, thì diễn giả cần phân tích nội dung câu hỏi và trả lời lịch sự nhưng vẫn tỏ ra mình trên họ một bậc. Câu hỏi chê thường là do phương pháp không chuẩn, cách diễn giải không phù hợp với dữ liệu, hay là cách đặt vấn đề chưa tốt. Đối với những loại chê này thì diễn giả cần phải tỏ ra mình đứng trên họ một bậc, giữ thái độ bình tĩnh, không trốn tránh vấn đề.

- Nếu chê về phương pháp, câu trả lời là:

Cảm ơn vì câu hỏi rất hay, tôi cho rằng phương pháp của tôi là hiện đại. Phương pháp bạn đề xuất là một cách khác để giải quyết vấn đề, nhưng đó không phải là cách duy nhất (Thank you for your interesting question. I consider that my methodology is the

state-of-the-art... The method you suggested is another way to address my problem, but it is not the only way).

- Nếu câu hỏi chệch về cách diễn giải, câu trả lời là:

Tôi thấy rằng bạn có vấn đề với phân tích dữ liệu của tôi, tuy nhiên tôi thấy phân tích của tôi PHÙ HỢP với dữ liệu ở bảng 2 và hình 1 (I gather that you have problems in my interpretation of data. However, I consider that my interpretation is CONSISTENT with the data shown in Table 2 and Figure 1). Đây là cách trả lời vừa bác bỏ ý kiến của họ, vừa... quảng cáo cho số liệu của mình!

- Nếu câu hỏi chệch về cách đặt vấn đề, thì cách trả lời có thể là nhấn mạnh nghiên cứu trước của mình và có ý nghĩa quan trọng (đây là một *cách nói nhắc lại* - reiteration):

Lý do cho công việc của chúng tôi là dựa trên nghiên cứu trước đó, nhưng được mở rộng hơn trong sản phẩm của chúng tôi... (The rationale for our work was built on previous research; it is also an extension from our published work. I consider that the present work is).

- Nếu bất đồng ý kiến với người hỏi, có thể nói thẳng là mình không đồng ý (nhưng lịch sự):

+ *Tôi rất trân trọng, nhưng tôi nghĩ không có bằng chứng cho mối liên hệ A và B* (With all due respect, I think that there is no evidence for the association between A and B).

+ *Tôi không đồng ý với ý kiến của bạn về...* (I disagree with your comments on...).

+ *Tôi nghĩ rằng tầm quan trọng của... không thể phủ nhận* (I think that the importance of... cannot be denied).

+ *Tôi e rằng tôi có quan điểm khác, đó là...* (I am afraid that I have a different interpretation. My interpretation is...).

- Nếu câu hỏi khó quá hay ngoài khả năng, diễn giả có thể né một cách lịch sự như sau:

+ *Tôi e rằng tôi chưa thực sự sẵn sàng để trả lời câu hỏi này* (I'm afraid I'm not really in a position to be able to address your question yet).

+ *Chúng tôi sẽ quay lại trong một lát nữa nếu các bạn không phiền* (We will come back to that in a minute, if you don't mind).

+ *Tôi không nghĩ chúng ta có đủ thời gian để bàn luận sâu hơn* (I don't think we have enough time to discuss your comments in depth).

+ *Rất vui khi trao đổi với bạn về nội dung này sau cuộc gặp* (I would be happy to talk to you about this after the meeting).

- Một cách khác là hướng câu hỏi đến một chuyên gia hoặc nhà khoa học có chuyên môn phù hợp với nội dung câu hỏi. Quan sát trong phòng hội nghị, lưu ý sự có mặt của những nhà khoa học uy tín và giới thiệu họ trả lời. Chẳng hạn có thể nói: *Đó là câu hỏi hay. Giáo sư Nguyễn sẽ có thể giải quyết nó sau đây* (That certainly is an interesting question. Professor Nguyen will probably be addressing it in his talk later in the session).

- Có khi người ta hỏi hơn một câu hỏi. Trong tình huống đó, cách trả lời là chia ra từng câu hỏi để trả lời. Cũng có khi mình quên câu hỏi, thì có thể hỏi lại:

+ *Tôi xin lỗi, câu hỏi thứ 2 của bạn là gì nhỉ?* (I am sorry, what is your second question again?).

+ Ở đây có 2 câu hỏi khác nhau (There are two different questions here).

+ Cùng xem câu hỏi đầu tiên... (With regard to your first question...).

+ Tôi xin giải đáp câu hỏi thứ 2 trước (Let me address your second question first).

6. Xử lý nỗi sợ sân khấu

Bây giờ chúng ta đến với chủ đề nỗi sợ sân khấu. Trước tiên nên xác định rằng: nỗi sợ sân khấu là điều tự nhiên nhất trên thế giới. Mọi diễn giả đều phải đối phó với những lo lắng như vậy. Tuy nhiên, nó có thể được khắc phục hoặc sử dụng một cách tích cực.

Chúng ta có thể xóa bỏ nỗi sợ sân khấu như thế nào? Sau đây các cách thức hỗ trợ tốt nhất:

- Chấp nhận nỗi sợ sân khấu! Hãy hiểu rằng sợ sân khấu là một phản ứng tự nhiên của cơ thể và mức độ adrenaline tăng có thể cải thiện sự tập trung của bạn. Sau đó bạn hoàn toàn tập trung vào vấn đề trước mắt.

- Chuẩn bị cẩn thận và sử dụng hợp lý ý tưởng từ khóa để hỗ trợ thuyết trình.

- Chuẩn bị kỹ nội dung phần mở đầu. Điều này giúp diễn giả cảm thấy an tâm. Những lo lắng tồi tệ nhất thường diễn ra ở phần đầu bài thuyết trình.

- Thực hành trước tình huống, tốt nhất là sử dụng máy quay video.

- Thư giãn và có một hình ảnh tích cực về bản thân - tự gọi ý có thể là một cách để đạt được điều này (Tự nhắc nhở “Tôi có thể làm được”).

- Tiếp xúc với người nghe, nếu có thể, trước khi thuyết trình. Điều này giúp xây dựng các mối quan hệ.

- Tìm một cử tọa tích cực và nói chuyện với họ. Tập trung vào việc nói chậm khi bắt đầu.

7. Xử lý thảm họa

Thảm họa có thể xảy ra ngay cả với một sự chuẩn bị tốt nhất. Một hỗ trợ kỹ thuật nào đó có thể không hoạt động; bạn có thể vấp từ hoặc quên một điểm quan trọng. Nguyên tắc quan trọng trong trường hợp này là:

- Đừng cầu xin sự thông cảm hay tha thứ!

- Cử tọa mong đợi một bài thuyết trình tốt, vì vậy hãy lướt qua lỗi mà không gây ồn ào và tiếp tục. Điều này đặc biệt hiệu quả. Ví dụ, khi bạn quên một điểm, hãy chuyển tình huống thành một điều tích cực. Đừng nói, “một điều khác tôi đã quên trình bày” mà nói “một khía cạnh quan trọng mà tôi đã giữ lại”. Tuyên bố này thu hút sự chú ý một lần nữa và, ngoài chính bạn, không ai biết trình tự đáng ra là gì.

Phần II

CÁCH LÀM CHỦ TRÌ HỘI NGHỊ, HỘI THẢO KHOA HỌC

Được mời làm chủ trì trong hội nghị, hội thảo khoa học được xem là một nhiệm vụ vừa vinh dự, vừa nhiều trách nhiệm. Nói chung ban tổ chức thường chọn chủ trì là người có những tiêu chí sau: (i) những người có uy tín trong lĩnh vực chuyên môn; (ii) những người có trình độ chuyên môn đang quy hoạch phát triển như là một sự giúp đỡ thế hệ trẻ; (iii) những người mới công bố một công trình “nóng” trong chuyên ngành. Trong thực tế, nhiều nhà khoa học gào cội từ chối lời mời làm chủ trì vì họ muốn dành vị trí đó cho thế hệ mới.

Trong nhiều hội nghị, hội thảo khoa học ở nước ta, sau khi diễn giả trình bày xong bài báo cáo, chủ trì thường tóm lược bài báo cáo, rồi cho thêm vài lời nhận xét (khen có, chê có). Đó là thói quen không hợp lý. Nhiệm vụ của chủ trì không phải tóm lược bài báo cáo của diễn giả, càng không phải phê bình hay khen diễn giả.

Vậy chủ trì một phiên họp nên làm gì? Chủ trì một phiên họp là một trách nhiệm không nhỏ. Do đó, người chủ trì phải nghiêm chỉnh với nhiệm vụ của mình. Có thể khái quát nhiệm vụ của người chủ trì là:

- (1) Điều hành phiên họp trôi chảy theo đúng thì giờ ấn định;
- (2) Bảo đảm các hoạt động trong phiên họp tuân thủ theo quy định của ban tổ chức (như nhắc nhở không dùng điện thoại di động, không quay phim, hay sắp đến giờ giải lao...);
- (3) Giúp đỡ diễn giả khi có vấn đề về kỹ thuật (như âm thanh, máy tính, pointer...);
- (4) Gọi ý thảo luận.

Chủ trì không phải tóm lược bài báo cáo của diễn giả. Nhiều vấn đề rất chuyên sâu, chủ trì không nên can thiệp với những tóm lược có thể không chính xác. Tuy nhiên, chủ trì cần phải chuẩn bị những câu hỏi để hỏi khi cử tọa không ai đặt câu hỏi.

Kinh nghiệm cho thấy, chủ trì cần phải tìm hiểu cách đọc tên của diễn giả. Có nhiều diễn giả tên nước ngoài rất khó đọc. Do đó, trước khi bắt đầu phiên họp, chủ trì nên gặp từng diễn giả và hỏi họ muốn giới thiệu như thế nào, và hỏi kỹ tên họ phát âm như thế nào cho đúng. Đây là phép lịch sự tối thiểu của người chủ trì đối với cử tọa và diễn giả.

1. Mở đầu phiên họp

Người chủ trì phải có mặt ở bàn chủ trì 1 phút trước khi hội nghị bắt đầu. Khi đúng giờ bắt đầu, chủ trì phải có vài câu tuyên bố. Có thể dùng những câu sau đây:

Xin chào. Tôi là Tuan Nguyen, chào mừng tất cả các bạn đến tham dự hội thảo về ... Đồng chủ trì với tôi là Giáo sư William Smart đến từ Đại học Heaven (Good morning (trước 12 giờ) ladies and gentlemen. My name is Tuan Nguyen, and I want to welcome

you all to this workshop on... My co-chair is Professor William Smart from the University of Heaven).

Xin chào, tôi là Tuan Nguyen và đây là phiên thứ 43 bàn về chẩn đoán không xâm lấn. Mời ngồi và tắt điện thoại. Chúng ta có nhiều thứ để làm trong một thời gian ngắn. Chúng ta sẽ nghe 10 tham luận, mỗi tham luận khoảng 6 phút với một khoảng thời gian 2 phút hỏi và bình luận sau mỗi tham luận. Sau đó, miễn là vẫn còn thời gian, chúng ta sẽ có phần cuối cùng để hỏi và bình luận từ cử tọa, người phát biểu và ban cố vấn (Good afternoon (sau 12 giờ)! My name is Tuan Nguyen and this is session 43 on noninvasive diagnosis. Please take a seat and disconnect your cell phones. We have a lot of exciting material to cover in a short time. We will listen to ten six-minute lectures with a two-minute period for questions and comments after each. Afterwards, provided we are still on time, we will have a final round of questions and comments from the audience, speakers, and panelists).

Xin chào, vì điều kiện thời gian, tôi nghĩ chúng ta sẽ bắt đầu ngay phiên thảo luận về bệnh tiểu đường và các bệnh về xương. Chúng ta có danh sách thứ tự phát biểu. Tuy nhiên, vì có nhiều tham luận, tôi khuyến khích các bạn để ý thời gian phát biểu (Good morning. For the benefit of time, I think we will proceed with the session on diabetes and bone health. We have an exciting lineup of speakers. However, as many papers have to be delivered, I encourage the speakers to keep an eye on the time).

Xin chào, tôi là Tiến sĩ Tuấn Nguyễn, đến từ Đại học... tôi sẽ áp dụng hình thức mời trước để bớt căng thẳng. Có nhiều người muốn tham luận, tôi chắc các bạn đang muốn nghe họ nói, tuy nhiên, có một số điểm chúng ta cần chú ý trước khi bắt đầu...

(Good morning. My name is Dr. Tuan Nguyen, from the University of..., and I'm going to moderate this session on the application of predictive models. We have an interesting lineup of speakers, and I'm sure you're all looking forward to hearing what they have to say. However, there are a few points we need to cover before we get started...).

2. Giới thiệu diễn giả và những đóng góp khoa học của họ

Như đã đề cập ở trên, mỗi người chủ trì phải có một danh sách các diễn giả, và biết chắc cách phát âm tên của họ. Sau khi chủ trì tự giới thiệu và nói về thủ tục chương trình phiên họp là phần giới thiệu diễn giả. Không chần chừ, không nói lòng vòng! Những câu sau đây có thể dùng để giới thiệu:

Diễn giả đầu tiên của chúng ta là Tiến sĩ ABC từ Đại học XYZ ở Paris, Pháp, sẽ trình bày bài viết với tiêu đề... Xin mời, Tiến sĩ ABC! (Our first speaker is Dr. ABC from XYZ University in Paris, France, who will present the paper entitled... Please, Dr. ABC!).

Hãy cùng tôi chào đón diễn giả đầu tiên của chúng ta, Tiến sĩ ABC, từ Trung tâm Y tế Đại học Thiên Đường. Báo cáo của Tiến sĩ ABC có tựa đề "Theo dõi gần hơn có thể cải thiện tỷ lệ chữa khỏi với liệu pháp tuần tự không?" (Please join me to welcome our first speaker, Dr. ABC, from the University of Heaven Medical Center. Dr. ABC's paper is entitled "Can closer follow up improve cure rates for sequential therapy?").

Nếu diễn giả là người nổi tiếng, có thể giới thiệu dài và rõ hơn:

Chúng ta sẽ bắt đầu với phát biểu từ một trong những chuyên gia rất nổi tiếng... (We'll be getting underway with a talk by one of our field's most renowned specialists...).

Tiến sĩ Liên Phạm, đến từ Đại học ABC. Tiến sĩ Phạm được đào tạo tại Stanford và Berkeley ở Hoa Kỳ và mọi người chắc chắn đã quen thuộc với công việc của bà về quy tắc trung tâm của sự hình thành xương. Bà giữ chức Chủ tịch y khoa Khoa Nội tiết tại UCLA và là điều phối viên của thử nghiệm NOW. Hôm nay, Tiến sĩ Phạm sẽ trình bày bài báo cáo “Chúng ta đã đi được một chặng đường dài - chúng ta đang đứng ở đâu và chúng ta đang hướng tới đâu” (Dr. Lien Pham, from ABC University. Dr. Pham trained at Stanford and Berkeley in the States and everybody is sure to be familiar with her work on central regulation of bone formation. She holds the Medic Chair of Endocrinology at the UCLA and is the coordinator of the NOW trial. Today, Dr. Pham will be presenting the paper “We’ve come a long way - where we stand and where we’re heading”).

Một cách khác để giới thiệu khách quan và ít khen hơn như sau:

Diễn giả tiếp theo của chúng tôi là Tiến sĩ ABC. Tiến sĩ ABC đến từ Bệnh viện Brigham and Women’s, Trường Y Harvard, và bài thuyết trình của ông có tựa đề “Điều trị viêm khớp không phẫu thuật” (Our next speaker is Dr. ABC. Dr. ABC comes from Brigham and Women’s Hospital, Harvard Medical School, and his presentation is entitled “Non-operative treatment of OA”).

Tiếp theo là Tiến sĩ Peter Flannery từ Trung tâm Y tế UCLA, trình bày về “Tế bào gốc trong phẫu thuật gan” (Next is Dr. Peter Flannery from UCLA Medical Center, presenting “Stem cells in hepatic surgery”).

Tiến sĩ Mariam Bethlem từ UCSF là diễn giả tiếp theo và cuối cùng. Bài thuyết trình của cô ấy là “Bệnh di căn. Những con đường dẫn đến

trái tim” (Dr. Mariam Bethlem from the UCSF is the next and last speaker. Her presentation is: “Metastatic disease. Pathways to the heart”).

Khi diễn giả trình bày xong báo cáo, nhiệm vụ của chủ trì là nói vài câu dẫn và mời đặt câu hỏi. Đơn giản nhất là cách nói:

Cảm ơn Tiến sĩ ABC về bài thuyết trình xuất sắc của ông. Có câu hỏi hoặc bình luận nào không? (Thank you Dr. ABC for your excellent presentation. Any questions or comments?).

Cảm ơn Tiến sĩ ABC về bài thuyết trình. Quý vị ở đây có câu hỏi hoặc bình luận nào không? (Thank you Dr. ABC for your presentation. Are there any questions or comments from the audience?).

Hơn một chút là vài chữ bình luận (nhưng như tôi nói không cần thiết trong nhiều trường hợp):

Cảm ơn, Tiến sĩ ABC. Đó là một bài thuyết trình rất toàn diện. Quý vị có bình luận gì không? (Thanks, Dr. ABC. That was a very comprehensive presentation. Does the audience have any comments?).

Cảm ơn ông rất nhiều vì đã trình bày rõ ràng về chủ đề luôn gây tranh cãi này. Tôi muốn hỏi một câu hỏi. Tôi có thể không? (Thank you very much for your clear presentation on this always controversial topic. I would like to ask a question. May I?).

Tôi muốn cảm ơn ông về bài thuyết trình xuất sắc này, Tiến sĩ ABC. Có câu hỏi nào không? (I'd like to thank you for this outstanding talk Dr. ABC. Any questions?).

Cảm ơn rất nhiều về bài thuyết trình của ông, Tiến sĩ ABC. Không biết quý vị có thắc mắc gì không? (Thanks a lot for your talk Dr. ABC. I wonder if the audience has any questions?).

3. Giải lao

Khi phiên họp dài đến giờ giải lao, chủ trì phải có vài câu nói vui vẻ và thực tế như:

Tôi nghĩ tất cả chúng ta đều hơi mệt rồi, vì vậy chúng ta sẽ có một khoảng nghỉ ngắn. Hội nghị sẽ được tiếp tục vào lúc 4 giờ chiều (I think we all are a bit tired, so we'll have a short break. The session is adjourned until 4 P.M).

Chúng ta sẽ nghỉ một chút. Vui lòng không đi xa - hội nghị sẽ tiếp tục sau 15 phút (We'll take a short break. Please do not go far - the session will resume in 15 minutes).

Chúng ta sẽ nghỉ 30 phút. Vui lòng điền vào các biểu mẫu đánh giá (We'll take a 30-minute break. Please fill out the evaluation forms).

Phiên họp được tiếp tục vào sáng mai. Chúc quý vị tận hưởng thời gian nghỉ ở Thành phố Hồ Chí Minh. (The session is adjourned until tomorrow morning. Enjoy your stay in Ho Chi Minh City).

4. Tuyên bố kết thúc phiên họp

Khi phiên họp kết thúc, chủ trì phải có đôi lời từ giã cử tọa và cảm ơn diễn giả. Một số cách nói phổ biến là:

- Tôi xin cảm ơn tất cả các diễn giả về những bài thuyết trình thú vị và cử tọa đã đóng góp ý kiến. Tôi sẽ gặp tất cả các bạn tại bữa tiệc tối và lễ trao giải (I would like to thank all the speakers for your interesting presentations and the audience for your comments. I will see you all at the congress dinner and awards ceremony).

- Buổi làm việc đã kết thúc. Tôi muốn cảm ơn tất cả những người tham gia vì sự đóng góp của quý vị. Hẹn gặp quý vị vào sáng mai. Hãy nhớ lấy giấy chứng nhận tham dự của quý vị (The session is now over. I want to thank all the participants for their contribution. I'll see you tomorrow morning. Remember to pick up your attendance certificates if you have not already done so).

- Chúng ta nên kết thúc ở đây. Chúng ta có một nhóm khác đang chờ. Tôi rất mong được thảo luận về những chủ đề này với quý vị sau (We should finish up here. We have another group coming in. I look forward to discussing some of these topics with you later on).

- Tôi e rằng chúng ta đã hết thời gian. Rất hân hạnh được cộng tác với quý vị. Tôi đã học được rất nhiều và tôi có động lực hơn bao giờ hết để tìm hiểu thêm về chủ đề hấp dẫn này. Tôi mong đợi sẽ có các ấn phẩm chắc chắn từ kết quả các nghiên cứu quý vị đã thực hiện (I'm afraid we have run out of time. It has been a pleasure to share this session with you. I have learned a lot and I am more motivated than ever to learn more about this fascinating subject. I look forward to the publications that will undoubtedly result from the studies you have underway).

5. Phương pháp thu thập ý tưởng, sản phẩm sau các hội nghị, hội thảo khoa học

Sau khi giới thiệu mục đích, yêu cầu của hội nghị, hội thảo và lược sử cũng như những đóng góp của các diễn giả, đặc biệt là những diễn giả quan trọng, chủ trì nên yêu cầu cử tọa trả lời các câu hỏi: qua thực trạng chúng ta đang đứng ở đâu, chúng ta sẽ đi về đâu và đi như thế nào? Lựa chọn phương pháp thảo luận nhóm để thu thập ý tưởng, sản phẩm: chia

mỗi nhóm 7 đến 10 người, phân công mỗi nhóm một người phụ trách và thư ký.

Cùng xem xét kinh nghiệm tại Hội nghị Liên đoàn Khoa học Hệ thống Thế giới họp tại thành phố Linz (Áo, tháng 4/2018) bàn về những rủi ro toàn cầu hiện nay xảy ra tại các quốc gia và giải pháp ứng phó không để bị động.

Chủ trì phát cho mỗi người một tập giấy có màu sắc khác nhau để ghi ý tưởng về những nội dung trên và dán lên bảng để thảo luận về vấn đề rủi ro xảy ra tại quốc gia mình. Kết quả mang tính ý nghĩa thực tiễn và khoa học rất cao. Sau thảo luận nhóm đã chỉ ra 28 rủi ro toàn cầu liên quan đến nội hàm của an ninh phi truyền thống trước tác động của Cách mạng công nghiệp lần thứ tư.

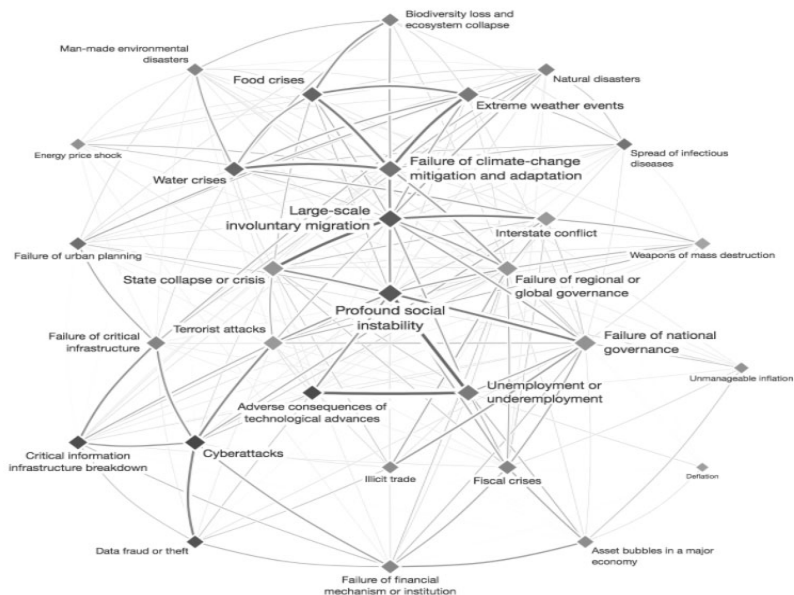
- 1) Thảm họa môi trường do biến đổi khí hậu, nước biển dâng toàn cầu do con người gây ra tác động đến nhiều quốc gia.
- 2) Sụp đổ hệ sinh thái và biến mất đa dạng sinh học.
- 3) Khủng hoảng lương thực.
- 4) Khủng hoảng nguồn nước.
- 5) Giá năng lượng biến động đột biến.
- 6) Thảm họa thiên tai.
- 7) Thời tiết, khí hậu cực đoan.
- 8) Thất bại trong ứng phó và giảm nhẹ biến đổi khí hậu.
- 9) Thất bại trong quy hoạch và thực hiện quy hoạch đô thị.

- 10) Kết cấu hạ tầng thiết yếu bị thiệt hại.
- 11) Hậu quả xấu của các tiến bộ công nghệ.
- 12) Tấn công mạng, tội phạm mạng.
- 13) Cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin quan trọng bị phá vỡ.
- 14) Gian lận dữ liệu và đánh cắp thông tin.
- 15) Thất nghiệp và thiếu việc làm.
- 16) Buôn lậu, tội phạm xuyên quốc gia.
- 17) Khủng hoảng tài chính.
- 18) Bong bóng bất động sản ở một số nền kinh tế.
- 19) Lạm phát mất khả năng kiểm soát.
- 20) Giảm phát.
- 21) Thất bại của một số cơ chế tài chính hoặc tổ chức tài chính, ngân hàng tại một số nước và tổ chức quốc tế.
- 22) Bất ổn xã hội sâu sắc.
- 23) Xung đột giữa các quốc gia.
- 24) Khủng hoảng hay sụp đổ một số quốc gia.
- 25) Thất bại trong quản trị toàn cầu và quản trị quốc gia.
- 26) Vũ khí hủy diệt hàng loạt.
- 27) Di cư không tự nguyện quy mô lớn.
- 28) Tấn công khủng bố.

Bản đồ kết nối các rủi ro toàn cầu được đưa ra năm 2018

The Global Risks Interconnections Map 2018

How are global risks interconnected?



6. Quản lý thời gian

Một nhiệm vụ quan trọng của chủ trì là phải đảm bảo các diễn giả nói đúng giờ. Quá 1 hay 2 phút có thể chấp nhận được, nhưng quá 5 phút là không đáp ứng yêu cầu, vì thể hiện sự thiếu tôn trọng hội nghị. Trong trường hợp đó, chủ trì phải nhắc nhở diễn giả, và nếu nhắc 2 lần mà diễn giả vẫn còn tiếp tục thì chủ trì có nhiệm vụ cắt bỏ luôn phần trình bày của diễn giả. Có thể nói như sau:

- Tiến sĩ ABC, tôi e rằng thời gian của ông sắp hết. Ông có 30 giây để hoàn thành bài thuyết trình của mình (Dr. ABC, I am afraid that your time is almost over. You have 30 seconds to finish your presentation).

- *Tiến sĩ Ho, ông sắp hết thời gian rồi* (Dr. Ho, you are running out of time).

- *Tiến sĩ Russell, chúng ta sắp quá giờ. Xin hãy kết thúc* (Dr. Russell, we're going over time. Please finish up).

Nếu sau khi nhắc nhở mà diễn giả vẫn chưa xong hay ngoan cố, thì chủ trì cắt ngang:

- *Tiến sĩ ABC, tôi xin lỗi nhưng thời gian của ông đã hết. Chúng ta phải tiếp tục phần trình bày khác. Quý vị có câu hỏi hay ý kiến nào không?* (Dr. ABC, I'm sorry but your time is over. We must proceed to the next presentation. Any questions, comments?).

- *Chúng ta không còn thời gian, Tiến sĩ Ho. Chúng ta cần chuyển sang phần hỏi đáp* (We're out of time, Dr. Ho. We need to move on to the questions).

- *Tiến sĩ Russell, tôi e rằng sẽ phải yêu cầu ông dừng lại. Thời gian của ông đã hết rồi* (Dr. Russell, I'm afraid I'm going to have to ask you to stop talking. Your time is up).

Sau đó, giới thiệu diễn giả khác, và nhắc nhở ngay:

- *Tiến sĩ Green, vui lòng để ý thời gian, chúng ta đang chậm tiến độ* (Dr. Green, please keep an eye on the time, we are behind schedule).

- *Chúng ta đang chậm so với dự kiến, vì vậy tôi xin nhắc tất cả các diễn giả rằng quý vị có 6 phút để trình bày phần thuyết trình của mình* (We are running behind schedule, so I remind all speakers you have six minutes to deliver your presentation).

Cũng có khi phiên họp còn nhiều thời gian để thảo luận. Trong trường hợp đó, người chủ trì có thể hỏi xem có câu hỏi nào khác:

- Vì chúng ta đang nhanh một chút so với thời gian biểu, tôi khuyến khích các quý vị đặt câu hỏi và đưa ra nhận xét (As we are a little bit ahead of schedule, I encourage the panelists and the audience to ask questions and offer comments).

- Tôi có một câu hỏi cho quý vị tham dự: Tỷ lệ phần trăm số ca phẫu thuật được thực hiện trên trẻ em tại cơ sở của quý vị? (I have a question for the panelists: What percentage of the total number of operations is performed on children at your institution?).

Ngoài ra, khi có vấn đề kỹ thuật, chủ trì có nhiệm vụ phải báo cho cử tọa biết. Sau đây là vài câu nói thông thường:

- Khi laptop không hoạt động hoặc bị trục trặc:

+ Tôi e là có sự cố kỹ thuật với máy tính. Trong khi chờ đợi, tôi muốn nhân cơ hội này để nhận xét về... (I am afraid there is a technical problem with the computer. In the meantime, I would like to take this opportunity to comment about...).

+ Máy tính đang bị lỗi. Trước khi nó hoạt động trở lại, tôi khuyến khích quý vị đưa ra nhận xét của mình về các phần thuyết trình mà chúng ta đã nghe (The computer is not working properly. Until it is running again, I encourage the panelists to offer their comments about the presentations we have already seen).

+ Máy tính đang nhấp nháy. Nhân viên đã thông báo họ sẽ thay máy mới trong 15 phút. Tôi đề xuất chúng ta nên tạm nghỉ bây giờ thay vì lúc 11:30 (It seems the computer is on the blink. The hotel staff have informed us that we should have a new one up and running within a quarter of an hour. I propose that we take our break now rather than at 11:30).

- Trường hợp bị cúp điện:

+ Hệ thống chiếu sáng đã bị tắt. Chúng ta sẽ tạm nghỉ chờ sửa chữa, hi vọng là không lâu lắm (The lights have gone out. We'll take what will hopefully be a short break until they are repaired).

+ Như quý vị thấy, hoặc thực sự không thấy gì cả, đèn đã tắt. Các nhân viên khách sạn đã nói với chúng tôi rằng sẽ chỉ mất vài phút để sửa, vì vậy quý vị vui lòng đừng đi quá xa; chúng ta sẽ tiếp tục sớm nhất (As you see, or indeed do not see at all, the lights have gone out. The hotel staff have told us it is going to be a matter of minutes, so do not go too far; we'll resume as soon as possible).

- Nếu nhiều âm thanh:

+ Tiến sĩ ABC, chúng tôi không thể nghe rõ ông nói. Chắc có vấn đề với micrô của ông. Ông thử cái micrô này xem? (Dr. ABC, we can not hear you. There must be a problem with your microphone. Perhaps you could try this microphone?).

+ Vui lòng sử dụng micrô. Các hàng ghế ở phía sau không nghe được (Please, would you use the microphone? The rows at the back cannot hear you).

+ Ai đó có thể giúp kiểm tra chiếc micrô của Tiến sĩ Lin không. Chắc nó có trục trặc gì đó (Can somebody please help Dr. Lin with her microphone. It doesn't seem to be working properly).

- Khi diễn giả thiếu tự tin, chủ trì chủ động nói vài câu động viên và nhắc nhở:

+ Khi diễn giả nói quá nhỏ không ai nghe được:

Tiến sĩ ABC, xin vui lòng nói to hơn. Rất khó để nghe ông nói (Dr. ABC, would you please speak up? It is difficult to hear you).

Tiến sĩ ABC, vui lòng hãy nói to một chút. Những người ở phía sau không nghe thấy gì (Dr. ABC, please speak up a bit. The people at the back cannot hear you).

+ Nếu diễn giả quá hồi hộp:

Tiến sĩ ABC, không cần quá gấp gáp. Chúng ta có thể nghe diễn giả kế tiếp trình bày trước, sau đó khi nào ông cảm thấy sẵn sàng, chúng tôi sẽ rất vui lòng nghe ông thuyết trình (Dr. ABC, take your time. We can proceed to the next presentation, so whenever you feel OK and ready to deliver yours, it will be a pleasure to listen to it).

Tóm lại, làm chủ trì là một vinh dự, và người chủ trì phải thể hiện được trách nhiệm của mình. Một cách thể hiện trách nhiệm là đảm bảo hội nghị diễn tiến một cách trôi chảy, nói năng lịch sự với cử tọa và diễn giả. Làm chủ trì một phiên họp thành công là một kinh nghiệm rất khó quên.

Phần III

KỸ THUẬT TRÌNH BÀY POWERPOINT TRONG HỘI NGHỊ, HỘI THẢO KHOA HỌC

I. CÁCH ĐẶT TỰA ĐỀ

Tựa đề của một báo cáo khoa học hay một bài nói chuyện cũng giống như dòng chữ quảng cáo. Diễn giả muốn có nhiều người chú ý đến bài nói chuyện/báo cáo của mình, muốn tạo sự hấp dẫn cho nội dung ngay từ đầu thì tựa đề phải đầy đủ, nhưng không quá phức tạp mà cũng không chung chung. Tựa đề phức tạp làm người nghe không thấy hấp dẫn; tựa đề chung chung làm người nghe không có động cơ để theo dõi và không tập trung. Sau đây là một số nội dung chỉ dẫn cụ thể về cách đặt tựa đề để hấp dẫn người nghe.

1. Slide đầu tiên

Bài nói chuyện/báo cáo bắt đầu bằng slide đầu tiên, thường là slide tựa đề. Không có quy định nào về đặt tựa đề, nhưng 2 thông tin quan trọng nhất cần phải có là:

- (1) Tựa đề;
- (2) Tác giả và nơi làm việc.

Tựa đề thường viết bằng cỡ chữ 40 trở lên để cử tọa dễ đọc. Ngoài ra, trong thực tế, một số báo cáo viên, nhất là báo cáo viên là nghiên cứu sinh, cần cung cấp thêm các thông tin như:

(1) Tên và ngày tổ chức hội nghị, hội thảo về nội dung có liên quan; địa điểm tổ chức;

(2) Danh sách (lược sử) đồng tác giả (chú ý các thông tin về những đóng góp nổi trội trong nghiên cứu khoa học và ứng dụng thực tiễn của tác giả về lĩnh vực liên quan);

(3) Tên và logo của đơn vị nghiên cứu;

(4) Tên của các giáo sư, người hướng dẫn;

(5) Lời cảm tạ;

(6) Cơ quan, tổ chức, cá nhân tài trợ;

(7) Hình ảnh nền (background image).

Thông tin (1) có khi cần thiết, vì nó cho thấy báo cáo viên có đầu tư thời gian để soạn tài liệu cho hội nghị. Trong thực tế, nhiều báo cáo viên sử dụng một bài nói chuyện/báo cáo từ hội nghị này sang hội nghị khác, chẳng có thông tin gì mới. Cách làm như thế rất phản tác dụng vì người nghe chẳng những xem thường diễn giả, mà còn cảm thấy mất thì giờ đi nghe những thông tin cũ.

Thông tin (3) - (5) có khi không cần thiết. Thật vậy, có thể nói phần lớn người nghe chẳng cần biết tên hay logo của đơn vị nghiên cứu, hay tên của thầy cô, hay lời cảm tạ. Tuy nhiên, những thông tin này có khi làm cho thầy cô và đồng nghiệp... hài lòng. Nó còn cho thấy tác giả là người “biết điều”, “ăn ở có trước có sau”.

Thông tin (6) cũng có khi quan trọng. Có hội nghị, hội thảo yêu cầu tác giả phải nói rõ cơ quan tài trợ và phải tuyên bố

những mâu thuẫn lợi ích (conflict of interest) ngay từ slide đầu tiên để cử tọa biết.

Thông tin (7) có thể làm cho slide hấp dẫn hơn, nhưng cần phải chú ý đến hình ảnh. Thông thường, hình ảnh nền là những yếu tố của công trình nghiên cứu.

Nhìn chung, cần lưu ý rằng slide đầu tiên không nên cung cấp quá nhiều thông tin. Có quá nhiều thông tin trong slide rất dễ làm cho cử tọa bị sao lãng. Tùy theo hội nghị và tùy theo yêu cầu, có thể chỉ cần tựa đề và tên tác giả là đủ.

2. Chú ý bỏ những câu chữ rườm rà

Một khi đã quyết định tựa đề bài nói chuyện/báo cáo, tác giả cần phải xem xét một cách *cẩn thận*. Cần phải xóa bỏ những từ rườm rà vì những từ này có thể làm cho người tham gia hội nghị/hội thảo khó lĩnh hội, tiếp nhận vấn đề. Thử xem qua những tựa đề sau:

(1) *Chuỗi nhiên liệu sinh khối ligno-cellulose: Một cái nhìn tổng quan* (The ligno-cellulose biomass fuel chain: a review).

(2) *Nghiên cứu sản xuất bánh mì ở Andalucia với kỹ thuật lên men* (A study on producing bread in Andalucia with the acid moisture technique).

(3) *Phát triển thiết bị cầm tay phục vụ phân tích nhằm giảm thiểu lỗi do con người tại các nhà máy công nghiệp* (Development of a Portable Device for Work Analysis to Reduce Human Errors in Industrial Plants).

Tựa đề thứ nhất có thể thích hợp cho một bài báo, nhưng không thích hợp cho bài nói chuyện. *Một cái nhìn tổng quan* (A review) không cần thiết ở đây, vì tác giả có thể nói. Tựa đề

thứ hai thì thừa chữ *Nghiên cứu* (A study on). Tương tự, trong tựa đề thứ ba cụm từ *Phát triển* (Development of) cũng là thừa, vì tác giả có thể đề cập khi nói chuyện. Do đó, những tựa đề trên có thể sửa lại như sau:

(1) *Chuỗi nhiên liệu sinh khối ligno-cellulose* (Ligno-cellulose biomass fuel chain).

(2) *Sản xuất bánh mì ở Andalucia với kỹ thuật lên men* (Producing bread in Andalucia with acid moisture technique).

(3) *Thiết bị cầm tay phục vụ phân tích nhằm giảm thiểu lỗi do con người tại các nhà máy công nghiệp* (A Portable Device for Work Analysis to Reduce Human Errors in Industrial Plants).

3. Tránh tựa đề mang tính quá kỹ thuật

Tựa đề cũng như lời quảng cáo sản phẩm. Do đó, nên lưu ý để cách viết tựa đề hấp dẫn, mô tả nội hàm cốt lõi. Một tựa đề hấp dẫn có khả năng thu hút sự chú ý của những người tham dự hội nghị/hội thảo. Người tham dự hội nghị/hội thảo thỉnh thoảng cũng xem các bài nói chuyện/báo cáo ngoài lĩnh vực chuyên môn của họ, họ có thể nghĩ rằng những kiến thức và kết quả trong bài nói chuyện/báo cáo có thể giúp ích cho lĩnh vực nghiên cứu của họ. Do đó, tác giả nên cố gắng đặt tựa đề sao cho cử tọa cảm thấy gần gũi, không quá chi tiết kỹ thuật.

Chúng ta thử so sánh những tựa đề sau đây:

Tựa đề quá kỹ thuật	Tựa đề hấp dẫn hơn
<i>Một giải pháp phổ cập nhận thức về các mối nguy hại trong phòng, chống đột quỵ ở người già</i> (A Pervasive Solution for Risk	<i>Giải pháp mới lạ phòng, chống đột quỵ ở người già</i> (A Novel Solution for Preventing Fall in the Elderly)

Tựa đề quá kỹ thuật	Tựa đề hấp dẫn hơn
Awareness in the context of Fall Prevention in the Elderly)	
<i>Đánh giá lợi ích của ứng dụng quy tắc tiện lợi và an toàn cho hàng hóa (An evaluation of the benefit of the application of usability and ergonomics principles to consumer goods)</i>	<i>Tính an toàn của hàng hóa tiêu dùng: Đánh giá về lợi ích (Ergonomics of consumer goods: an evaluation of benefits)</i>
<i>Xây dựng và vận hành cơ chế truyền thuốc dựa trên acid nucleic từ nhựa sinh học sang tế bào sống (Construction and validation of a carrier to shuttle nucleic acid-based drugs from biocompatible polymers to living cells)</i>	<i>Giải pháp truyền thuốc dựa trên acid nucleic từ nhựa sinh học sang tế bào sống (Method for transferring nucleic acid-based drugs from biocompatible polymers to living cells)</i>

Thông thường những tựa đề mang tính kỹ thuật không có động từ. Khi sửa tựa đề, nên cố gắng cho một động từ vào. Tựa đề có động từ rất “lợi hại” trong trình bày báo cáo khoa học bằng lời, bởi vì động từ cho chúng ta một cảm giác *động* trong khi danh từ không cung cấp một ý nghĩa động. Chú ý rằng động từ thường chỉ sử dụng cho bài nói chuyện, chứ không phải cho bài báo khoa học.

4. Dùng tựa đề với 2 phần

Tựa đề 2 phần cung cấp thêm thông tin cho cử tọa. Do đó, một “chiến lược” gây chú ý là dùng tựa đề gồm 2 phần, và cách nhau bằng một dấu “:” hay “-”. Thử so sánh vài tựa đề sau đây:

Tựa đề một phần	Tựa đề hai phần
<i>Chuẩn bị, mô tả và phân rã thành phần nhựa ảnh hưởng đến môi trường chứa sợi tự nhiên</i> (Preparation, characterization, and degradability of low environmental impact polymer composites containing natural fibers)	<i>Italy phòng ngừa sự biến mất túi polietilen: Sử dụng thành phần nhựa ít tác động đến môi trường</i> (Preventing Italy from disappearing under polyethylene bags: Using low environmental impact polymer composites)
<i>Tác dụng chống u bướu của các protein trong vi khuẩn: Nghiên cứu tương tác của p53-azzurine</i> (Anti-tumor activity of bacterial proteins: study of the p53-azzurine interaction)	<i>Gắn Azzurine với p53: Một giải pháp thay thế không độc hại cho hóa trị</i> (Azzurine binds to p53: Towards a nontoxic alternative to chemotherapy)
<i>Cấu trúc bài thuyết trình trước khán giả cho sinh viên chưa tốt nghiệp</i> (The discoursal construction of audience identity in undergraduate assignments)	<i>Cấu trúc bài thuyết trình trước khán giả cho sinh viên chưa tốt nghiệp: Ai, Cái gì, Như thế nào</i> (Discoursal construction of audience identity in undergraduate assignments: Who, What, How)

5. Dùng động từ, giới từ không nên quá súc tích

Chúng ta thử đọc tựa đề tiếng Anh sau đây:

An innovative first-year PhD student scientific English didactic methodology (Một phương pháp đổi mới giảng dạy tiếng Anh khoa học cho nghiên cứu sinh năm thứ nhất).

Thoạt đầu, tựa đề xem ra hàm chứa một ý nghĩa, nhưng khi đọc xong thì hình như nó có ý nghĩa khác. Vấn đề ở đây là tác giả đã dùng cấu trúc *tính từ + danh từ + danh từ như là tính từ*. Cụm

tính từ *first-year PhD student scientific English didactic* chính là... thủ phạm. Tính từ *innovative* là đề cập đến *methodology*, chứ không phải *first-year PhD student*. Do đó, một tựa đề dễ đọc hơn có lẽ là:

An innovative methodology for teaching scientific English to first-year PhD students (Một phương pháp đổi mới giảng dạy tiếng Anh khoa học cho nghiên cứu sinh năm thứ nhất)

Từ bài học trên, đối với các tựa đề tiếng Anh, chúng ta rút ra kết luận rằng một tựa đề tốt phải:

(1) Đặt tính từ trước danh từ nó đề cập đến (như *innovative* đề cập đến *methodology* chứ không phải *students*)

(2) Có một động từ (*teach*)

(3) Dùng giới từ (*for, to*)

Một số ví dụ sau đây (tựa đề tiếng Anh) có thể minh họa cho nguyên lý trên.

Tựa đề không có động từ	Tựa đề có động từ
The <i>implementation</i> of sustainable strategies in multinational companies (<i>Thực hiện các giải pháp bền vững trong các công ty đa quốc gia</i>)	<i>Implementing</i> sustainable strategies in multinational companies (<i>Thực hiện các giải pháp bền vững trong các công ty đa quốc gia</i>)
TOF-SIMS: an innovative technique for <i>the study of</i> ancient ceramics (<i>TOF-SIMS: kỹ thuật đổi mới trong việc nghiên cứu về đồ gốm cổ</i>)	TOF-SIMS: an innovative technique for <i>studying</i> ancient ceramics (<i>TOF-SIMS: kỹ thuật đổi mới trong nghiên cứu về đồ gốm cổ</i>)

Tựa đề không có động từ	Tựa đề có động từ
Fault detection of a Five-Phase Permanent-Magnet Motor - a four-part solution (<i>Phát hiện lỗi của động cơ từ trường 5 kỳ - Một giải pháp gồm 4 phần</i>)	Four ways to detect faults in a Five-Phase Permanent-Magnet Motor (<i>4 cách phát hiện lỗi trong động cơ từ trường 5 kỳ</i>)
Effect of crop rotation diversity and nitrogen fertilization on weed management in a maize-based cropping system (<i>Ảnh hưởng của đa canh, xen canh và bón phân nitơ đối với xử lý cỏ dại trong trồng ngô</i>)	How does crop rotation diversity and nitrogen fertilization affect the way weeds are managed in a maize-based cropping system? (<i>Đa canh, xen canh và bón phân nitơ ảnh hưởng thế nào đến cách xử lý cỏ dại trong trồng ngô</i>)

6. Kiểm tra văn phạm trong các tựa đề tiếng Anh

Các quy tắc về văn phạm, nhất là cách dùng mạo từ (*a, an, the*), là vấn đề “nhức đầu” cho nghiên cứu sinh và nhà khoa học không quen với tiếng Anh. Một số quy tắc văn phạm cũng có thể áp dụng cho cách đặt tựa đề. Chúng ta thử xem qua 3 tựa đề dưới đây:

- Multimodality in the context of Brain-Computer Interface (*Đa phương tiện trong bối cảnh giao diện máy tính não*).

- Importance of role of planning and control systems in supporting interorganizational relationships in health care sector (*Tầm quan trọng của việc kế hoạch và kiểm soát hệ thống hỗ trợ quan hệ nội sinh trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe*).

- Iran Foreign Policy (*Chính sách ngoại giao của Iran*).

Tựa đề thứ nhất có lẽ thiếu danh từ số nhiều (interfaces). Tựa đề thứ hai thiếu mạo từ. Tuy mạo từ ít khi dùng trong tựa đề, nhưng nếu một tựa đề dài như trên thì mạo từ cũng cần thiết. Tựa đề thứ ba có vấn đề về hô ngữ (apostrophe). Từ phân tích trên ta có sửa lại như sau:

- *Multimodality in the context of a Brain-Computer Interface/of Brain Computer (Interfaces)*.

- *The importance of the role of planning and control systems in supporting interorganizational relationships in the health care sector*.

- *Iran's Foreign Policy*.

7. Kiểm tra chính tả trong các tựa đề tiếng Anh

Tựa đề của một bài nói chuyện/báo cáo dứt khoát không được để sai chính tả. Điều này rất hiển nhiên, nếu đó là luận án, hay một công trình nghiên cứu. Tuy nhiên, tìm ra lỗi chính tả trong một tựa đề có khi đòi hỏi thời gian, nhất là đối với tác giả không quen với tiếng Anh như là tiếng mẹ đẻ. Chúng ta thử xem xét những tựa đề sau đây:

- *The Rethoric of Evil in German Literature*.

- *Governance choice in railways: applying empirical transaction costs economics to the the railways of Easter Europe and the former USSR*.

- *Hearth attack! Cardiac arrest in the middle aged*.

Trong tựa đề đầu tiên, *rethoric* có vẻ không sai, bởi vì nó hao hao giống cách phát âm (mà đúng ra phải là *rhetoric*). Trong tựa đề thứ hai và thứ ba, từ đúng đáng lẽ phải là *Eastern* và *Heart*. Trong trường hợp này, không có phần mềm nào có thể phát

hiện *Easter* và *Hearth*. Ngoài ra, sự lặp lại (*the the*) cũng có khi khó phát hiện. Những tựa đề trên có thể sửa lại:

- *The Rhetoric of Evil in German Literature.*
- *Governance choice in railways: applying empirical transaction costs economics to the railways of Eastern Europe and the former USSR.*
- *Heart attack! Cardiac arrest in the middle aged.*

8. Suy nghĩ một tựa đề khác thay thế

Trong một hội nghị, cử tọa phải nghe và nhìn nhiều báo cáo. Những báo cáo thường có cấu trúc với tựa đề như *Giới thiệu - Phương pháp - Thảo luận - Kết luận và Vấn đề đặt ra - Cảm ơn bạn đã chú ý theo dõi - Có câu hỏi nào không?* (Introduction - Methodology - Discussion - Conclusion and Future Work - Thank you for your attention - Any questions?). Nếu báo cáo của mình được sắp xếp vào buổi cuối cùng của hội nghị, hay vào cuối buổi trưa/chiều (tức là cử tọa rất dễ buồn ngủ), tác giả cần phải suy nghĩ cách để hấp dẫn cử tọa.

Một cách để không cho cử tọa buồn ngủ là không dùng những tựa đề *Introduction - Methodology - Discussion - Conclusion*. Thay vì dùng những tựa đề đó trên slide, tác giả có thể đặt tựa đề sao cho mỗi slide chỉ có 1 điểm (point) duy nhất. Chẳng hạn như nếu trình bày ảnh hưởng của vitamin D đến tử vong, có thể mở đầu phần dẫn nhập bằng slide với tựa đề *Vitamin D và tỷ lệ tử vong - các tài liệu hiện có* (Vitamin D and mortality - current literature). Thay vì slide là *Kết luận* (Conclusion) có thể viết tựa đề là *Vitamin D và tỷ lệ tử vong sau gãy xương* (Vitamin D and mortality in post-fracture mortality).

Cách viết tựa đề như thế làm cho báo cáo là *một câu chuyện*, và nó làm cho người trình bày *chuyên nghiệp* (professional) hơn, hoàn toàn khác với đám đông.

Một cách khác để đặt tựa đề cho từng phần là:

- *Dàn ý: Tại sao? Tại sao bạn nên phấn khích?* (Outline: Why? Why should you be excited?).

- *Phương pháp: Làm thế nào? Đừng thử cái này ở nhà* (Methodology: How? Don't try this at home).

- *Kết quả: Chúng tôi đã tìm thấy gì? Không phải những gì chúng tôi mong đợi* (Results: What did we find? Not what we were expecting).

- *Thảo luận: Vậy thì sao? Tại sao bạn cần quan tâm?* (Discussion: So what? Why should you care?).

- *Vấn đề đặt ra: Tiếp theo là gì?* (Future work: What next?)

- *Cảm ơn quý vị: đó là toàn bộ vấn đề. Hẹn gặp lại trong tiệc tối!* (Thank you: That's all folks. See you in the dinner table!).

II. CÁCH SOẠN SLIDE TRONG POWERPOINT

Trong một hội thảo/hội nghị khoa học 3 ngày, cử tọa trung bình phải nhìn và nghe từ 300 đến 500 slide. Đó là một số lượng rất lớn và rất khó nhớ hết. Mục tiêu của chúng ta, diễn giả, là phải giúp cho người nghe lĩnh hội vấn đề, tiếp thu thông tin nhanh, và chú ý vào báo cáo của mình. Nguyên tắc chung là càng ít chữ, càng tốt. Ít chữ có nghĩa là người nghe tập trung vào những gì diễn giả nói (thay vì viết). Cố nhiên, diễn giả không bao giờ đọc slide.

1. Cẩn thận với PowerPoint

Nếu chúng ta có 20 hộp son, chúng ta không tự nhiên trở thành họa sĩ. Tương tự, nếu chúng ta có 20 slide, chúng ta không hẳn có một báo cáo/bài nói chuyện mà chỉ là một loạt slide. Để có một báo cáo tốt, diễn giả cần phải thực tập rất nhiều. Một trong những vấn đề của các slide là tính đồng dạng. Bốn đặc điểm sau đây làm cho báo cáo khó theo dõi:

- (1) Các slide đều có một format giống nhau;
- (2) Dùng điểm bullet trong mỗi slide;
- (3) Dùng một màu nền duy nhất;
- (4) Mỗi slide có một tựa đề.

Đặc điểm (1) - (3) có thể làm cho người theo dõi mệt mỏi, vì lặp đi lặp lại nhiều lần. Nếu được, cố gắng áp dụng nhiều màu nền khác nhau trong các slide của bài nói chuyện; nếu không có nhiều màu nền thì chỉ dùng màu nền hết sức đơn giản.

Tựa đề trên mỗi slide cũng giống như bảng chỉ đường, dẫn dắt câu chuyện một cách logic và lý thú. Do đó, diễn giả cần phải suy nghĩ cách đặt tựa đề cho mỗi slide sao cho đơn giản nhưng đủ để cử tọa biết mình đang ở đâu trong câu chuyện.

2. Mỗi slide chỉ nên trình bày một ý tưởng

Đây là điều quan trọng: một slide chỉ nên trình bày một ý tưởng, không nên nhồi nhét hơn một ý tưởng vào một slide. Do đó, tất cả những bullet, dữ liệu, hoặc biểu đồ trong slide chỉ nên dùng để hỗ trợ cho ý tưởng chính.

Ý tưởng của slide có thể thể hiện qua tựa đề của slide. Nếu tựa đề slide không chuyên tải được ý tưởng một cách nhanh

chóng, diễn giả sẽ phải tốn thì giờ giải thích, và có thể làm loãng hay làm cho cử tọa sao lãng vấn đề.

Có thể xem ví dụ trình bày mô hình phương pháp luận tư duy hệ thống với lý thuyết tầng băng trôi dưới đây:



3. Slide trình bày theo công thức $n \times n$

Một slide có quá nhiều chữ (text) sẽ làm khán giả khó theo dõi và ý tưởng bị loãng. Mỗi slide, nếu chỉ có chữ, thì nên tuân thủ theo công thức " $n \times n$ ". Công thức này có nghĩa là nếu quyết định mỗi slide có 5 dòng chữ thì mỗi dòng chỉ nên có 5 chữ. Một slide không nên có quá 6 dòng chữ ($n < 7$).

4. Viết slide theo công thức telegraphic

Giữa đọc và nghe, cái nào làm cho cử tọa dễ theo dõi hơn? Câu trả lời là đọc, bởi vì đọc đòi hỏi ít nỗ lực hơn là nghe. Nếu

diễn giả soạn slide với quá nhiều chữ thì cử tọa sẽ đọc chứ không nghe. Nhưng diễn giả cần cử tọa nghe hơn là đọc (vì họ có thể đọc bài báo hay báo cáo khoa học chi tiết hơn). Do đó, soạn slide ngắn gọn sẽ giúp cử tọa bỏ ra ít thì giờ đọc và dành nhiều thì giờ lắng nghe diễn giả.

Cách viết slide tốt nhất là cách viết telegraphic. Đó là cách viết ngắn gọn, như phóng viên đặt tựa đề bản tin. Nói cách khác, đó là cách viết không hoàn toàn tuân theo văn phạm, không cần phải có một câu văn hoàn chỉnh. Với tiếng Anh, tránh dùng mạo từ (*the, a/an*) và cố gắng viết ngắn, bỏ những chữ không cần thiết.

Ngoài ra, cố gắng chọn những chữ ngắn nhất, những câu văn ngắn nhất (nếu có thể). Chẳng hạn như:

Thay vì viết	Thì nên viết
<i>Liên quan đến</i> (Regarding)	<i>Về</i> (On)
<i>Tuy nhiên</i> (However)	<i>Nhưng</i> (But)
<i>Hơn nữa</i> (Furthermore)	<i>Cũng</i> (Also)
<i>Hệ quả là</i> (Consequently)	<i>Vậy</i> (So)
<i>Thiết yếu</i> (Necessary)	<i>Cần</i> (Needed)

Có thể lấy vài ví dụ để minh họa cho cách viết ngắn như sau:

Thay vì viết	Thì nên viết
<i>Chúng ta cần có một sự so sánh giữa x và y</i> (We needed to make a comparison of x and y)	<i>Chúng ta cần so sánh x và y</i> (We needed to compare x and y)
<i>Có khả năng là X sẽ thất bại</i> (There is a possibility that X will fail)	<i>X có khả năng thất bại</i> (X may fail)

Thay vì viết	Thì nên viết
<i>Người dùng sẽ quyết định cài đặt của anh ấy/cô ấy</i> (The user decides his/her settings)	<i>Người dùng quyết định cài đặt của họ</i> (Users decide their settings)
<i>Hoạt động kiểm tra là một quá trình gian khổ</i> (The activity of testing is a laborious process)	<i>Kiểm tra rất gian khổ</i> (Testing is laborious)
<i>Không cần thiết phải làm điều sau đây</i> (No need for the following)	<i>Không cần phải</i> (No need for)
<i>Các phương pháp khác nhau có thể được sử dụng để giải quyết vấn đề như</i> (Various methods can be used to solve this problem such as)	<i>Các phương pháp:</i> (Methods):

5. Dùng bullet

Bullet thường hay được sử dụng trong các bài nói chuyện trình bày bằng PowerPoint, nhưng cần phải cân nhắc không nên dùng quá nhiều bullet trong một bài nói chuyện. Nguyên tắc căn bản là không lặp lại những từ trong các bullet.

Ví dụ, thay vì viết:

Lợi thế của việc sử dụng hệ thống này là (The advantages of using this system are)

□ *Nó giúp các nhà nghiên cứu giới hạn thời gian cần thiết trong phòng thí nghiệm* (it will enable researchers to limit the time needed in the laboratory)

- Nó giúp các nhà nghiên cứu tìm kiếm được dữ liệu cần thiết
(it will help researchers to find the data they need)
- Nó cho phép các nhà nghiên cứu tạo ra các kết quả chính xác
(it will permit researchers to produce more accurate results)

Thì nên viết ngắn gọn hơn như sau:

Ích lợi với các nhà nghiên cứu (Advantages for researchers):

- Giới hạn thời gian ở phòng thí nghiệm (limits lab time)
- Tìm kiếm được dữ liệu liên quan (finds relevant data)
- Tạo ra các kết quả chính xác (produces more accurate results)

Hay thậm chí đơn giản và chuyên nghiệp hơn:

Hệ thống giúp cho các nhà nghiên cứu (The system enables researchers to):

- giới hạn thời gian trong phòng thí nghiệm (limit lab time)
- tìm kiếm dữ liệu liên quan (find relevant data)
- tạo ra các kết quả chính xác (produce more accurate results)

6. Dùng biểu đồ, hình ảnh

Người xưa có câu “một hình có giá trị bằng hàng vạn chữ” để nói lên tầm quan trọng của minh họa. Thật vậy,

chúng ta thường nhớ biểu đồ minh họa hơn là những bảng số liệu chi chít. Chúng ta cũng dễ cảm nhận và có ấn tượng với biểu đồ hơn là con số. Biểu đồ có giá trị rất lâu, và người ta thường trích dẫn biểu đồ trong các hội nghị khoa học. Do đó, cần phải đầu tư thời gian để suy nghĩ về cách trình bày biểu đồ một cách có ý nghĩa. Có nhiều dạng biểu đồ và mỗi dạng chỉ có thể áp dụng cho một tình huống riêng biệt.

Một số hướng dẫn chung có thể tóm lược như sau:

Loại biểu đồ	Mục đích	Tối đa
Hình tròn (Pie chart)	Phần trăm, cơ cấu	3 - 5 slide
Biểu đồ thanh (Bar chart)	Dùng để so sánh, tương quan, xếp hạng	5 - 7 slide
Biểu đồ tán xạ (Scatter plot)	Mô tả biến đổi theo thời gian, mối tương quan	1 - 2 slide
Bảng số liệu	So sánh số liệu	3 cột và 5 dòng
Hình ảnh (Cartoons)	Minh họa	1 - 2 slide

Trong mỗi biểu đồ hay bảng số liệu, cần phải chú ý định danh và đơn vị của trục hoành, trục tung. Biểu đồ hay bảng số liệu nên được thiết kế một cách đơn giản và “chiến lược” (tức là nhắm vào điểm cần trình bày), không nên quá tham vọng và làm loãng chủ đề hay điểm chính của bài nói chuyện/báo cáo.

Đối với hình ảnh, có thể xem một số ví dụ sau:

Ví dụ thứ nhất, sử dụng hình ảnh mô tả mỗi tổ chức, quốc gia, địa phương... như một con tàu, mỗi hợp phần đều ảnh hưởng đến tổng thể như thế nào.

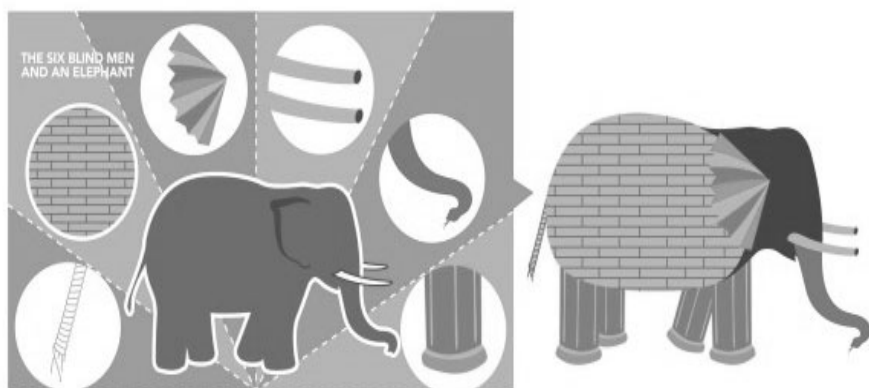
TƯ DUY CHIẾN LƯỢC PHẢI CÓ HỆ THỐNG

Nhìn bức tranh dưới đây để thấy rằng mỗi cá thể có ảnh hưởng thế nào tới toàn thể.



Ví dụ thứ hai, hình ảnh thầy bói mù xem voi. Con voi có tất cả các đặc điểm mà mỗi thầy bói mù mô tả, nhưng hoàn toàn không phải là thứ họ mô tả nếu phân khúc tách rời từng phần như:

- Người sờ chân nói con voi như cái cột nhà
- Người sờ đuôi nói con voi như sợi dây thừng
- Người sờ tai nói con voi như chiếc quạt nan to
- Người sờ bụng nói con voi như một bức tường vĩ đại
- Người sờ vòi nói con voi như con rắn lớn
- Người sờ ngà nói con voi như cái ống đặc.



Nên tránh dùng hình hoạt họa vì những hình ảnh này có thể làm giảm sự trang trọng của bài nói chuyện. Hình hoạt họa dùng không đúng chỗ và đúng cách cũng làm cho người xem cảm thấy khó theo dõi thông điệp chính của bài nói chuyện/báo cáo.

7. Font và cỡ chữ

Có hai nhóm font chữ chính: nhóm font chữ không có chân (sans serif) và nhóm font chữ có chân. Nhóm font chữ không có chân bao gồm *Arial*, *Comic Sans*, *Papyrus*, v.v.. Nhóm font chữ có chân bao gồm *Times New Roman*, *Courier*, *Script*, v.v.. Nhiều nghiên cứu tâm lý chỉ ra rằng font chữ không có chân thường dễ đọc. Người đọc bỏ ra ít thời gian để đọc các font chữ như *Arial* hơn là *Times* hay *Times New Roman*. Chính vì thế mà các “đại gia” Internet như Google, Yahoo, Firefox, Amazon, YouTube, v.v. đều dùng font chữ *Arial*, hay các font tương tự.

Về cỡ chữ (size), phần lớn các chuyên gia khuyến cáo nên dùng cỡ từ 18 trở lên. Nếu dùng cỡ chữ nhỏ hơn, cử tọa sẽ khó đọc, nhất là trong các hội trường rộng. Riêng phần tựa đề, cỡ chữ phải 40 đến 50. Tuy nhiên, trong trường hợp phải trình bày tài liệu tham khảo thì cỡ khoảng 12-14 có thể chấp nhận được.

Không bao giờ dùng chữ viết hoa như THIS IS A TEST. Chữ viết hoa được hiểu là la hét, mất lịch sự. Ngoài ra, chữ viết hoa cũng khó đọc và khó theo dõi. Tuy nhiên, có thể viết nghiêng hay tô đậm, nhưng đừng nên lạm dụng. Chỉ dùng gạch chân khi cần nhấn mạnh một điều gì quan trọng; nếu không thì nên tránh cách viết này.

8. Màu sắc

Chọn màu cho chữ cũng là một nghệ thuật. Màu đỏ và màu cam là màu “high-energy” nhưng rất khó tập trung. Màu xanh lá cây, xanh nước biển, và nâu là những màu “ngọt dịu”, nhưng khó gây chú ý. Màu đỏ và xanh lá cây có thể khó thấy đối với những người bị hội chứng mù màu.

Cách chọn màu còn tùy vào bối cảnh và môi trường. Cũng cần phân biệt màu chữ (text color) và màu nền (background color). Tựu trung lại, kinh nghiệm cho thấy:

- Nếu hội trường nhỏ hay giảng dạy (lecture): chọn chữ màu tối trên nền sáng. Ví dụ như chữ màu đen hay màu xanh đậm và nền trắng;

- Nếu hội trường rộng lớn: chọn chữ màu sáng trên nền tối, như chữ màu trắng/vàng trên nền xanh đậm.

Tránh slide với chữ màu xanh lá cây và màu nền đỏ (hay chữ màu đỏ trên nền màu xanh lá cây), vì rất nhiều người bị mù màu với sự kết hợp này. Nói chung tránh chọn màu nền đỏ vì đây là loại màu “high-energy” dễ làm cho mắt bị mệt và khó theo dõi.

9. Bảy lỗi nguy hiểm khi thiết kế slide

Khi thiết kế, trình chiếu các bài thuyết trình có nhiều slide, có thể xảy ra một số lỗi là:

- (1) Cung cấp quá nhiều thông tin \Rightarrow quá nhiều chữ, quá nhiều số liệu, quá nhiều chi tiết.
- (2) Chữ viết quá nhỏ.
- (3) Đường kẻ quá mỏng, nếu trên nền sáng sẽ bị mất.
- (4) Không có hình ảnh, số và chữ là trừu tượng \Rightarrow khó hình dung, khó nhớ, và dễ làm người theo dõi nhầm chán.
- (5) Thiết kế các slide không màu.
- (6) Quá nhiều màu sắc \Rightarrow các slide bị sặc sỡ, lộn lộn và quá tải.
- (7) Quá nhiều hình ảnh động \Rightarrow các yếu tố liên tục lắt lư trong tất cả các hoạt động trên trang chiếu hoặc kết hợp lại quá chậm.

III. CÁCH MÔ TẢ BIỂU ĐỒ, HÌNH ẢNH VÀ BẢNG SỐ LIỆU

Cách mô tả và diễn giải kết quả (qua biểu đồ và bảng số liệu) đóng vai trò quan trọng trong việc thuyết phục cử tọa. Một bài nói chuyện/báo cáo khoa học có thuyết phục hay không chính là ở dữ liệu. Báo cáo khoa học mà không có số liệu là báo cáo “chay”. Thuyết phục phải qua bằng chứng thực tế, minh chứng cụ thể, rõ ràng; số liệu trung thực, có nguồn đáng tin cậy. Nhưng có số liệu rồi, trình bày như thế nào để thuyết phục cử tọa? Trong phần này sẽ trình bày cách nói và ứng xử trong trả lời sao cho thuyết phục.

Khoa học khác với thương mại, điều này có nghĩa là cần phải phân biệt giữa vai trò của nhà khoa học và người bán hàng (*salesman*). Người bán hàng có mục tiêu bán sản phẩm, họ không làm nghiên cứu. Người bán hàng dùng *slide* của người khác, kết quả nghiên cứu của người khác mà họ không quen hay không hiểu hết. Người bán hàng còn có nhiệm vụ quảng cáo, nên họ chỉ có nhiệm vụ đọc *slide* của người khác, chứ không cần hiểu hết *slide* đó nói gì. Họ cũng chẳng cần am hiểu sâu vấn đề, bởi vì chức năng của họ là quảng cáo cho người khác. Vai trò nhà khoa học không phải vai trò của người bán hàng, vì chức năng của khoa học là phải nghiên cứu.

Nhà khoa học trình bày kết quả nghiên cứu của chính họ với đồng nghiệp. Một bài nói chuyện của nhà khoa học do đó phải có những số liệu của chính họ và số liệu của đồng nghiệp, trong đó số liệu của đồng nghiệp hoặc là để yểm trợ cho luận điểm của họ hoặc là để làm thông tin nền.

Nhà khoa học phải tự mình soạn *slide*, theo phong cách của mình, và phải am hiểu mình nói cái gì. Nếu *slide* của đồng nghiệp thì nhà khoa học cũng phải hiểu vấn đề, có khả năng diễn giải nội dung ngoài những gì viết trên *slide* chứ không phải chỉ đọc. Nhà khoa học cũng quảng cáo, nhưng quảng cáo cho nghiên cứu của chính họ chứ không phải của người khác.

Trong hội nghị khoa học có nhiều dạng báo cáo, nhưng tựu trung lại có hai dạng chủ yếu: bài tổng quan (*review*) được ban tổ chức mời trình bày, và báo cáo nghiên cứu (*original presentation*) để trình bày kết quả nghiên cứu. Dù là dạng nào thì người báo cáo cũng phải tỏ rõ vai trò khoa học của mình. Điều này có nghĩa là những *slide* phải là của mình soạn ra, chứ không phải của

người khác; đó là những kết quả nghiên cứu của chính mình, chứ không phải của người khác. Trong bài tổng quan, người trình bày có thể sử dụng kết quả của người khác, nhưng bắt buộc phải có những kết quả của chính mình, ít ra phải 30% dữ liệu là của mình. Đó mới đúng là vai trò của người trình bày khoa học. Do đó, khi trình bày, nhà khoa học phải có *cái gì của mình*, chứ không đơn thuần sao chép của người khác. Vì là dữ liệu, nội dung của mình nên mình phải tỏ ra am hiểu, biết cách diễn giải. Nói một cách ví von, nhà khoa học phải “sống” với những dữ liệu, bài viết của mình, phải biết từ A đến Z, chứ không phải chỉ biết bề mặt qua con chữ. Khi đã biết thì việc nói không còn là vấn đề khó khăn nữa. Nhưng đối với người không quen tiếng Anh thì cần phải học cách nói như những chỉ dẫn sau đây:

1. Cách trình bày bảng số liệu

Số liệu trong báo cáo khoa học thường được trình bày bằng 2 dạng chính: bảng và biểu đồ. Nhưng không như một bài báo khoa học (với bảng số liệu có thể rất phức tạp), cử tọa chỉ có khoảng 30 giây để lĩnh hội một slide; nếu trong vòng 30 giây họ không hiểu thì xem như tác giả đã thất bại. Do đó, *nguyên tắc số 1 của trình bày số liệu là đơn giản, dễ hiểu và mang tính tư duy chiến lược.*

Trước khi quyết định thiết kế bảng số liệu, bạn phải tự hỏi: Tôi cần bảng này không? Có cách nào trình bày tốt hơn không? Một bảng số liệu chỉ có hai con số [chẳng hạn như] 35% nam và 65% nữ chẳng những không cần thiết mà còn vô duyên. Không cần thiết là vì có thể viết, thay vì cần đến bảng số liệu. Vô duyên là vì 35% nam thì chắc chắn phải 65% nữ.

Mỗi bảng số liệu phải có tựa đề (title). Tựa đề phải nói lên một điểm chính và để khán giả biết bảng số liệu nói lên điều gì. Cột và dòng cũng phải có tiêu đề (label). Một bảng số liệu trong PowerPoint phải hết sức “chiến lược” và đơn giản. Đơn giản nhưng nếu đi thẳng vào vấn đề mà không có những tiêu đề thì không ai hiểu nổi. Tất cả những từ viết tắt phải được giải thích ngắn gọn ở phần chú thích (phía dưới mỗi bảng số liệu). Các số liệu phải có đơn vị đo lường (thường ghi trong ngoặc đơn). Nếu số liệu là các giá trị thống kê như “ 65 ± 12 ” thì tác giả phải định nghĩa hai con số đó, là mean \pm standard deviation (độ lệch chuẩn), hay median \pm standard error (sai số tiêu chuẩn)?

Một bảng số liệu trong PowerPoint không nên có hơn 4 cột và 5 dòng. Số cột phải ít hơn số dòng. Tuy nhiên, trong thực tế, vẫn có những bảng số liệu phức tạp và khó có cách giảm số cột và số dòng, cách thức hay nhất là nhấn mạnh bằng màu những chỗ quan trọng mà diễn giả muốn người khác phải chú ý đến. Chẳng những tô đậm mà còn phải nói ra những chỗ đó.

Có thể lấy một bảng số liệu đơn giản dưới đây làm ví dụ:

Sự phát triển của thai nhi (Fetal growth)			
	Tuần 8 (Week 8)	Tuần 16 (Week 16)	Tuần 20 (Week 20)
Cân nặng (Weight) (g)	2	142	340
Chiều dài (Length) (cm)	2,5	16	25
Chu vi (Circumference) (cm)
Khối lượng xương (Bone mass) (g)

Cách mô tả slide này có thể như sau:

Vào đầu là giới thiệu: *Slide này cho thấy sự phát triển của thai nhi từ tháng thứ hai đến khi đủ tháng. Tôi muốn nhắc quý vị rằng chúng ta đang đề cập đến tuổi phát triển thai nhi, nói cách khác, là thời gian từ khi thụ tinh* (This slide shows how the fetus grows from the second month of development to term. I'd like to remind you that we're referring to developmental age here, in other words, to the time from fertilization).

Giải thích phương pháp: *Các bác sĩ phụ khoa thường đề cập đến tuổi thai, được tính từ kỳ kinh cuối cùng của người mẹ và thường là trước tuổi phát triển 2 tuần. Như vậy, tuổi phát triển 8 tuần tương ứng với tuổi thai 10 tuần* (Gynecologists usually refer to gestational age, which is calculated from the mother's last period and is typically 2 weeks ahead of developmental age. Thus, a developmental age of 8 weeks corresponds to a gestational age of 10 weeks).

Mô tả số liệu: *Trong tháng phát triển thứ ba, từ tuần thứ 8 đến tuần thứ 16, thai nhi phát triển phi thường, tăng gấp 3 chiều dài và tăng gấp 8 lần trọng lượng [ở đây bạn nên chỉ ra các số liệu liên quan trong bảng]* (During the third month of development, from the 8th to the 16th week, the fetus grows phenomenally, tripling its length and increasing its weight eightfold [here you should point out the relevant figures in the table]).

2. Mô tả biểu đồ và hình ảnh

Người ta thường nói một hình ảnh có giá trị bằng 1.000 chữ. Hình ảnh và biểu đồ dễ gây ấn tượng hơn là con số hay chữ. Một biểu đồ có khi đi vào lịch sử khoa học, nếu được thiết kế tốt và

độc đáo. Phần lớn báo cáo khoa học bằng PowerPoint thường có nhiều biểu đồ và hình ảnh. Do đó, cần phải chú ý đến cách thiết kế biểu đồ sao cho gây ấn tượng và có giá trị lâu dài. Dứt khoát tránh kiểu làm lười biếng như cắt biểu đồ từ Excel hay các phần mềm giản đơn như thế vào PowerPoint, vì nó cho thấy tác giả thiếu tính chuyên nghiệp, không có đầu tư cho dữ liệu của chính mình. Cách cắt dán đơn sơ như thế cũng là một cách nói thiếu tôn trọng khán giả.

Cũng như bảng số liệu, mỗi biểu đồ phải có một tựa đề nhằm giúp cho khán giả nắm được điểm chính mình đang nói là gì. Biểu đồ phải được ghi chú cẩn thận, cả trục tung và trục hoành đều phải ghi đơn vị đo lường. Cố gắng thiết kế sao cho mỗi biểu đồ là một câu chuyện người ta nhìn vào có thể hiểu đó là gì mà không cần tìm hiểu bối cảnh đằng sau những dữ liệu. Do đó, thiết kế biểu đồ khó hơn thiết kế bảng số liệu rất nhiều. Nó còn đòi hỏi tính thẩm mỹ, chứ không đơn thuần là những con số.

Nói về hình ảnh và biểu đồ phải sử dụng pointer. Nói chuyện bằng PowerPoint mà không có pointer thì thà không nói có lẽ hay hơn! Pointer giúp người theo dõi biết diễn giả đang nói về cái gì và ý nghĩa ra sao. Nhưng ngoài kỹ thuật dùng pointer ra, diễn giả còn phải trình bày ngắn gọn sao cho cử tọa lĩnh hội được ý nghĩa của một hình ảnh (nhất là cho người ngoài ngành có thể hiểu được).

Cách mô tả có thể theo trình tự như sau:

(1) Giới thiệu hình/biểu đồ này là gì?

(2) Mô tả những vị trí cần chú ý (nhưng đừng như lên lớp, mà dùng chữ nhớ (*remember*) để người ta thấy thoải mái!).

Ví dụ, có thể nói như sau: *Hãy nhớ rằng phía bên trái của hình ảnh đại diện cho phía bên phải của bệnh nhân và ngược lại. Điều quan trọng cần nhớ là hình ảnh CT được tạo ra từ hình ảnh tia X, mô càng dày đặc thì nó sẽ càng sáng. Vì vậy, xương có màu trắng - cấu trúc hình chữ Y sáng ở phía dưới, ở giữa hình ảnh là quá trình tạo gai và là một phần của lớp đệm sau của đốt sống thắt lưng. Vòng tròn sáng phía trên nó là phần thân của đốt sống. Các cấu trúc hình bầu dục ở hai bên của thân đốt sống là thận (Remember that the left side of the image represents the right side of the patient and vice versa. It is important to remember that CT images are generated from X-ray images, so the denser the tissue the brighter it will appear. Thus, bones are white - the bright Y-shaped structure at the bottom in the middle of the image is the spinous process and part of the posterior laminae of a lumbar vertebra. The bright circle above it is the body of the vertebra. The oval structures on either side of the body of the vertebra are the kidneys).*

(3) Mô tả nội dung là gì.

Ví dụ, có thể nói như sau: *Bạn có thể nhìn thấy tuyến thượng thận trái phía trên thận trái về phía trung tâm của hình ảnh. Hình bầu dục hơi tối hơn, dài hơn ở bên phải của thận trái trong ảnh là lá lách. Cấu trúc dài bên trái của hình ảnh có mật độ tương tự như lá lách là gan. Cấu trúc tròn, hơi sẫm màu tiếp giáp nửa trên của gan là túi mật. Các khoảng đen ở trên cùng của bức tranh minh họa không khí trong các vòng ruột (You can see the left adrenal gland above the left kidney toward the center of the image. The slightly darker, more elongated oval shape to the right of the left kidney in the image is the spleen. The long structure on the left of the*

image that has a density similar to that of the spleen is the liver. The slightly darker, rounded structure abutting the top half of the liver is the gallbladder. The black spaces at the top of the picture illustrate air in the intestinal loops).

Mỗi hình có thể nói trong vòng 1 phút. Tuy nhiên, vẫn có thể nói thêm chi tiết bên lề (về phương pháp và so sánh) nên có thể thêm 10 hay 20 giây vẫn có thể chấp nhận được.

PHỤ LỤC

Phụ lục I

PHƯƠNG PHÁP, KỸ NĂNG CHUẨN BỊ, ĐIỀU HÀNH CÁC CUỘC HỌP VÀ VIẾT BÁO CÁO¹

I. CÁC CUỘC HỌP, HỘI NGHỊ

1. Tổng quan về vai trò các cuộc họp, hội nghị

Các nhà quản lý dành một phần đáng kể thời gian của mình trong các cuộc họp, hội nghị. Tôi dám đặt cược phần thời gian đó quá lớn. Sau khi cuốn *Quản lý hiệu quả trong một thế giới đại chuyển đổi* được xuất bản lần đầu, 80% các nhà quản lý cấp cao đã trả lời phỏng vấn rằng họ đã bỏ ra hơn 60% thời gian của mình trong các cuộc họp, hội nghị. Ngoài ra, 80% cho rằng hơn 60% các cuộc họp của họ không hiệu quả và không năng suất. Những con số này là không thể chấp nhận được. Ngày nay con số đó có thể còn cao hơn nữa. Nhân tố mới làm tăng thêm số

1. Trích dẫn từ “Phần IV. Các công cụ quản lý hiệu quả” trong cuốn sách best-selling của GS.TS. Fredmund Malik: *Quản lý hiệu quả trong một thế giới đại chuyển đổi: Phương thức đúng đắn để quản lý hiệu quả, làm việc năng suất và tận hưởng cuộc sống*, cuốn sách được bình chọn là một trong 100 cuốn sách về kinh doanh và quản trị có ảnh hưởng nhất mọi thời đại bởi một hội đồng quốc tế bao gồm những nhà báo viết về lĩnh vực kinh doanh nổi tiếng của Mỹ và Đức.

lượng các cuộc họp là tính phức hợp ngày càng tăng và sự bùng nổ của các công việc trí óc, cũng dẫn đến nhu cầu khách quan cần họp nhiều hơn. Nếu chúng ta biết đến loại chi phí có tên là “họp hành” thì đối với phần lớn các nhà quản lý, chi phí lao động nhiều nhất sẽ là ở đây. *Vì vậy, hiệu quả của các cuộc họp thời nay là quan trọng hơn bao giờ hết.*

Các cuộc họp chắc chắn có thể trở thành một công cụ quản lý có hiệu quả cao. Chỉ cần làm theo một vài quy tắc ở đây sẽ đem lại sự cải thiện nhanh chóng và nhận thấy được. Theo đó, hình thức cuộc họp không quá quan trọng. Hình thức hội họp gồm cả các cuộc điện đàm và họp, hội nghị qua video, cũng như tất cả các hình thức trao đổi thông tin cần nhiều người thảo luận về một vấn đề liên quan đến công việc trong thời gian thực. Tên gọi của hình thức chỉ là thứ yếu. Ranh giới giữa các cuộc họp và hội nghị là rất mong manh. Các quy tắc được miêu tả dưới đây là giống nhau. Chúng ta sẽ bàn tới các loại hình họp khác nhau ở phần tiếp theo.

Giảm tối đa số lượng cuộc họp, hội nghị. Tính hiệu quả của các cuộc họp sẽ cải thiện bắt đầu từ việc hủy bỏ một số cuộc họp. Trong hầu hết các tổ chức, chỉ đơn giản là họp hành quá nhiều. “Công nghệ họp” là một công nghệ tối tân với các hình thức họp bằng phương tiện truyền thông đa dạng, mang tới nhiều lợi thế to lớn và rõ ràng. Tuy nhiên ở đây có điểm bất lợi là các yếu tố như chi phí và thời gian liên quan đến việc di chuyển không còn có tác dụng hãm phanh nữa. Đó là lý do vì sao các sự kiện sử dụng phương tiện viễn thông thường có nhiều người tham dự hơn, tuy có lợi thế nhưng đa phần là làm giảm hiệu quả. *Các cuộc họp sử dụng phương tiện viễn thông cần có kỷ luật đặc*

biệt và quản lý nghiêm ngặt nếu muốn có hiệu quả. Nhiệm vụ chủ trì các cuộc họp vốn quan trọng, lúc này càng trở nên khó khăn hơn so với với các cuộc họp trực diện.

Số lượng và thời gian của các cuộc họp, hội nghị, cũng như số lượng người tham gia là vấn đề lớn trong nhiều tổ chức. Các bộ phận quản lý chung, ban điều hành và ban giám sát làm việc sơ bộ, hoặc chủ yếu trong các cuộc họp trực tiếp, vì đây là nhiệm vụ, chức năng của các đơn vị này. Vấn đề mấu chốt là ở sự gia tăng các cuộc họp, hội nghị cho vô số các bộ phận chức năng khác, chẳng hạn như các đội, nhóm làm việc, và các đội dự án.

Họp hành khiến cho các tổ chức uể oải và chậm chạp, và rắc rối càng lớn hơn mỗi khi thêm vào một nhóm làm việc hoặc thành viên mới. Trong các cấu trúc tổ chức dạng ma trận, các nhà quản lý và nhiều nhân viên dành ra tới 80% thời gian trong các cuộc họp, hội nghị.

Ngày nay, *bạn chỉ có thể đi họp hoặc làm việc, hiếm khi bạn làm cả hai cùng một lúc.* Thông thường, nếu các cuộc họp có hiệu quả, công việc thực tế sẽ được thực hiện trước và sau đó. Vì vậy, một tiêu chí quan trọng khi đánh giá các tổ chức không nằm ở việc họ tự nhận mình là gì, mà ở số lượng cuộc họp ít hay nhiều để thực hiện công việc. Các tổ chức thường vận hành trơn tru hơn khi số lượng các cuộc họp ít hơn. Thường thì, yêu cầu giảm thiểu số lượng các cuộc họp sẽ gây ra sự kinh ngạc lớn trong tổ chức. Tuy nhiên sau đó sẽ có sự gia tăng rõ rệt các sáng kiến tìm ra cách thức mới để xử lý các nhiệm vụ mà không cần họp.

Tần suất họp, hội nghị thường do nhiều yếu tố khác nhau. Những yếu tố quan trọng nhất và có liên kết chặt chẽ với nhau, chính là hai yếu tố đã được đề cập từ trước: sự gia tăng nhanh chóng về tính phức hợp của môi trường bên trong và bên ngoài tổ chức, cũng như sự tiến bộ của xã hội tri thức. Hai yếu tố trên kéo theo một loạt các hệ quả, bao gồm nhu cầu ngày càng tăng của con người về trao đổi xã hội và các trải nghiệm cảm xúc mới.

Ngày càng có nhiều chuyên gia và chuyên viên, do tính chuyên môn hóa rất cao, khó có thể hoàn thành toàn bộ một nhiệm vụ. Số lượng các cuộc họp không ngừng tăng lên, trừ khi bạn cố gắng tránh việc họp, vì *một cuộc họp sẽ dẫn đến nhiều cuộc họp, hội nghị khác*. Vì vậy, bước quan trọng đầu tiên là chấm dứt sự gia tăng này. Động lực làm tăng số lượng cuộc họp phải được đặt trong tầm kiểm soát. Lời khuyên đầu tiên của tôi là: *Dừng họp nữa!* Khi chúng ta thấy phải họp, chúng ta nên dừng lại một chút và tự hỏi: Cuộc họp này có thực sự cần thiết không? Không còn cách nào khác để xử lý công việc hay giải quyết vấn đề này sao?

Một nguyên nhân đặc biệt nữa khiến họp, hội nghị tăng thêm là do người ta ngày càng coi trọng làm việc theo đội, nhóm. Cho dù các đội, nhóm thường làm việc chăm chỉ, điều này vẫn không đảm bảo họ thực sự hoàn thành công việc. Làm việc theo đội là một trong những nguyên nhân chính gây ra *sự thiếu hiệu quả* trong các tổ chức, vì hầu hết các “đội” thực chất không gì hơn chỉ là các nhóm người. Các thành viên được phân vào cùng tổ đội mà không cần cân nhắc; người ta không mấy bận tâm về việc ai nên hay không nên là một phần của đội;

cũng như các nhiệm vụ và phương pháp làm việc được xác định không chính xác; và các mục tiêu làm việc thường vắn mờ. Nhận định này càng đúng bao nhiêu thì các cuộc họp sẽ cần thiết hơn bấy nhiêu, không phải để thực sự làm việc, mà chỉ để làm sáng tỏ công việc và xử lý tính tùy tiện khi làm việc nhóm.

Phối hợp nhịp nhàng không có nghĩa là tất cả các thành viên trong nhóm cần phải tham dự tất cả các cuộc họp, hội nghị. *Dấu hiệu của một nhóm làm việc tốt là khi số lượng cuộc họp cần thiết được giữ ở mức tối thiểu.*

Những nhà quản lý đang bỏ ra hơn 30% quỹ thời gian của họ để họp hành nên xem xét cách thức giảm lượng thời gian đó. Nếu không thể giảm, thì họ nên đặc biệt chú ý đến tính hiệu quả của các cuộc họp mình tham gia.

2. Yếu tố then chốt để thành công: chuẩn bị và chủ động kiểm soát

Chuẩn bị một cuộc họp, hội nghị luôn tốn thời gian. Thời gian phải được lên lịch trước, không thì bản thân bạn không có thời gian và cuộc họp diễn ra cũng không ổn thỏa. Trong khi các nhà quản lý thường ghi lại ngày họp trong nhật ký và ấn định thời lượng họp, thì chỉ có những người xuất sắc nhất mới biết dành thời gian cần thiết cho việc chuẩn bị và theo dõi công việc sau cuộc họp. Nếu một việc không được ghi vào nhật ký, rất có thể nó sẽ không được thực hiện kịp thời. Do vậy, người ta thường quên chuẩn bị các cuộc họp.

Sự thiếu chuẩn bị có thể, ở một mức độ nhất định, được bù đắp bằng sự ứng biến, và các nhà quản lý có kinh nghiệm đều có kỹ năng này. Việc này không phải là một khả năng thiên

bẩm nhưng là kết quả của kinh nghiệm dày dặn. Như vậy, nhà quản lý tốt là người có khả năng ứng biến giỏi, nhưng chính họ, mà không phải ai khác, không hề dựa vào sự ứng biến. Họ chuẩn bị, suy nghĩ cẩn trọng về nội dung và quá trình và trên tất cả họ biết rằng ngay cả các cuộc họp được chuẩn bị kỹ lưỡng nhất cũng thường không diễn ra theo kế hoạch. Cần có kỹ năng ứng biến ngay cả khi đã chuẩn bị rất kỹ.

Một công cụ để tổ chức họp, hội nghị là *lập chương trình họp*. Đây là *nghĩa vụ và quyền lợi của người chủ trì cuộc họp*. Không cuộc họp nào được phép thiếu chương trình họp, tuy có một ngoại lệ duy nhất mà tôi sẽ thảo luận ở cuối phần này.

Thông thường chúng ta không thể và cũng không nên chuẩn bị chương trình họp một mình. Để chuẩn bị một cuộc họp, hội nghị, bạn nên phối hợp với tất cả hoặc chí ít là với những người tham gia quan trọng nhất, tạo cơ hội cho họ đưa ra ý kiến, mong muốn và yêu cầu về các đề mục của chương trình họp và quá trình thực hiện. Các quyền kiến nghị chính thức trong một số loại cuộc họp nhất định được bảo toàn, tùy thuộc vào hệ thống pháp luật, quy chế, điều lệ góp vốn, và nhiều thứ khác nữa.

Sự phối hợp trong việc thiết lập chương trình họp và đồng thuận về quá trình thực hiện không thể thay đổi một thực tế rằng, xét đến cùng, việc lên chương trình họp chính thức là nhiệm vụ của người chủ trì. Vì vậy, đó là *quyết định điều hành* của một người nhằm hành động dựa trên đề xuất này và bỏ qua đề xuất kia. Với các cuộc họp định kỳ, cần có hạn chót để nộp bất kỳ ý kiến và yêu cầu nào tới chủ trì cuộc họp, hội nghị. Chương trình phải được gửi sớm trước lịch họp, có thể quy

định bằng văn bản hoặc cho phép người tham gia chuẩn bị cho cuộc họp, hội nghị. Đây là khoảng thời gian phải lưu ý khi thiết lập hạn nộp.

Một chương trình họp, hội nghị tốt chỉ nên gồm một vài đề mục đủ quan trọng, đòi hỏi sự tham gia đồng thời của các cá nhân tham gia cuộc họp. Nguyên tắc tập trung vào số ít vấn đề quan trọng hiệu quả với cuộc họp, hội nghị hơn hầu hết suy nghĩ của các nhà quản lý. Nhiều người tin rằng họ có khả năng thể hiện tính năng động, chăm chỉ, và sự cống hiến với những chương trình nặng nề. Thật ra ngược lại mới đúng.

Trường hợp ngoại lệ là các cuộc họp, hội nghị dành riêng cho các thủ tục đã được đồng ý trước đó, chẳng hạn như các đề mục bắt buộc về mặt pháp lý phải được giám sát trong các quan hệ nội bộ. Ở đây, chương trình họp có thể có nhiều đề mục, vì hầu như không cần phải thảo luận hay cần phải ra quyết định thực sự.

Các đề mục trong chương trình họp, hội nghị phải phù hợp với các nhiệm vụ, dự án, bộ phận, hoặc tổ chức, dù chương trình họp liên quan đến việc gì. Điều này đúng với cả các cuộc họp, hội nghị về quản lý chung cũng như nhóm dự án, và các cuộc họp nhóm. Đây là phần khó khăn nhất nhưng cũng quan trọng nhất đối với các ban giám sát hay ban cố vấn và hội đồng quản trị, và nhìn chung đối với các ủy ban có chức năng giám sát. Họ thường xuyên phải đối phó với rất nhiều vấn đề không liên quan, phần lớn là những việc đã xảy ra, và khá thường xuyên họ trở thành cái máy đóng dấu.

Việc chuẩn bị họp, hội nghị sao cho hiệu quả đòi hỏi ước lượng thời gian cần thiết để xử lý từng đề mục trong chương

trình họp. Dù thời gian thực tế không phải luôn bám sát theo thời gian đã dự định, nhưng đó là các điểm tham chiếu cần thiết cho một cuộc họp tốt, không chỉ đối với chủ trì mà còn đối với người tham gia.

Đề mục nào trong chương trình họp, hội nghị cũng cần phải có một cá nhân chịu trách nhiệm. Bản thân chủ trì nên tiếp nhận càng ít đề mục càng tốt. Các nhà quản lý hiệu quả hiểu từ kinh nghiệm rằng có thể hoặc chủ trì cuộc họp hoặc đóng góp vào thực tế việc họp, hội nghị, và rằng kết hợp cả hai việc trên thì nên càng tránh càng tốt.

Còn có một nguyên tắc khác liên quan đến các tài liệu cần thiết cho cuộc họp. Tài liệu phải được gửi tới người tham gia đủ sớm để họ chuẩn bị, và hết sức tránh phát tài liệu vào phút cuối. Chỉ khi đó họ sẽ không có cơ hội nói rằng nhận tài liệu quá muộn nên chưa chuẩn bị cho cuộc họp, hội nghị. Bất cứ ai không chuẩn bị mặc dù đã nhận được tài liệu đúng hạn sẽ gây rắc rối cho chính mình trong mắt người khác, vì vậy người chủ trì thậm chí không cần phải can thiệp, đây chỉ là một ví dụ về tính hiệu quả trong việc tự tổ chức của hệ thống.

Ngoài ra, gửi đi kịp thời tài liệu cho cuộc họp, hội nghị là cách duy nhất giảm thiểu các bài thuyết trình không hiệu quả và tốn thời gian trong buổi họp. Khi tài liệu được gửi ra đủ sớm, cuộc họp, hội nghị có thể giảm bớt các thuyết trình hoặc sẽ diễn ra rất nhanh. Những người tham gia có thể bắt tay vào công việc ngay lập tức. Một cuộc họp, hội nghị hiệu quả dựa trên thảo luận liên quan thực sự tới các đề mục trong chương trình, quá trình hình thành quan điểm, đưa ra quyết định và

thực hiện các quyết định được đưa ra. Các bài thuyết trình hiện đang tràn ngập trong các cuộc họp, giờ đã thành nguyên tắc chứ không phải là ngoại lệ, phần lớn không hiệu quả và không khiến người tham gia hài lòng. Tuy nhiên, chúng có thể phục vụ các mục đích khác ở mức độ giao tiếp chính trị - xã hội.

Tóm lại, chỉ cần tuân theo một số nguyên tắc là có thể cải thiện đáng kể tính hiệu quả của các cuộc họp, hội nghị.

3. Làm chủ trì cuộc họp, hội nghị là một công việc khó khăn

Mọi người sẽ thấy rõ và chú ý đến người chủ trì một cuộc họp, hội nghị với tư cách một nhà khoa học, một nhà quản lý. Ngoài ra, theo bản năng, người tham gia sẽ để ý xem người đó có kiểm soát được mọi chuyện không. Do đó, đây là một trong những cơ hội để có được sự tôn trọng, hoặc đánh mất nó, bởi *hoạt động quản lý*, chứ không phải nhờ vị thế của một văn phòng hay vị trí trong tổ chức.

Mặc dù có nhiều điều có thể nói về nghệ thuật chủ trì cuộc họp, hội nghị, nhưng chỉ có vài điểm thực sự hiệu quả. Các nguyên tắc quan trọng nhất là: *bám sát thời gian biểu, lịch sự mà chặt chẽ khi quản lý các cuộc thảo luận, hết sức chú ý tới các yêu cầu phát biểu, và nghe có vẻ tầm thường, cắt ngang khi cần*. Nếu bạn bỏ qua những điểm này, nhiều khả năng cuộc họp của bạn sẽ bị coi là không chuyên nghiệp, thậm chí là hỗn loạn.

Chủ trì cuộc họp, hội nghị yêu cầu có sự chuẩn bị, kỷ luật, kinh nghiệm, và can đảm, lịch thiệp. Một khi hiểu chủ trì một cuộc họp, hội nghị là gì và cần ghi nhớ điều gì, thì phần còn lại chỉ là vấn đề thực hành, giống như với tất cả chuyện khác.

Chẳng ai mong chờ một người trở thành chuyên nghiệp mà không qua huấn luyện tối thiểu. Làm chủ trì cuộc họp cũng vậy. Theo thời gian, nó trở thành một thông lệ tích cực, bạn sẽ tự động làm những gì là đúng mà không còn phải nỗ lực nhiều.

4. Các loại đề mục trong chương trình họp, hội nghị

Các đề mục được đưa vào chương trình họp, hội nghị luôn phụ thuộc vào hoàn cảnh và tình thế. Chủ trì là người xác định điều gì quan trọng trong các đề mục của chương trình họp. Đây là một trong những nhiệm vụ chính của họ. Những người làm không tốt việc này, và những người lãng phí thời gian của người tham dự, đều bị cho là làm việc không hiệu quả và cũng không được tôn trọng. Nhân viên sẽ tham dự “trò hề họp hành” chỉ vì họ không có lựa chọn, và bởi vì họ đang nằm trong biên chế của tổ chức. Tuy nhiên, họ sẽ nhanh chóng hình thành thái độ với người chủ trì. Thẩm quyền và uy tín của chủ trì đó chắc chắn sẽ giảm.

Không có công thức chọn các đề mục cho chương trình họp, và không thể đưa ra đề xuất chung cho mọi tình huống. Tất cả còn phụ thuộc vào tình hình và hoàn cảnh. Tuy nhiên, điều quan trọng là, phân biệt thật rõ ràng ba loại đề mục chủ yếu cho chương trình họp và cần xem xét trước cách thức xử lý từng loại.

(1) Các đề mục chuẩn và thiết thực

Có những điều chắc chắn phải được xử lý trong mọi cuộc họp, hội nghị quản lý. Trong một công ty, những việc này có thể bao gồm đơn đặt hàng, công suất sử dụng, tính thanh

khoản, và số liệu kế toán quan trọng. Mọi tổ chức đều có những đề mục tiêu chuẩn kiểu này và chúng cần được thảo luận thường xuyên. Tất nhiên, chúng được mỗi tổ chức sử dụng theo các cách khác nhau. Các đề mục sẽ khác nhau trong doanh nghiệp kinh doanh, bệnh viện, hoặc cơ quan hành chính...

(2) Những mục tiêu lâu dài

Đây cũng là những vấn đề thường xuyên xảy ra theo định kỳ. Tuy nhiên, khi xem xét kỹ hơn, chúng không phải là mục tiêu chuẩn mực thực sự vì đây là những vấn đề chưa bao giờ thực sự được giải quyết. Ví dụ, tinh thần trong bộ phận A, khiếu nại của khách hàng B, rắc rối liên quan đến nhân sự C, tỷ lệ từ chối trên máy D. Điều này không thể chấp nhận được trong thời gian dài. Những việc như vậy hoặc là phải được đặt ra một lần trong lịch họp, phân bổ đủ thời gian để giải quyết chúng một lần dứt khoát, hoặc phải được dàn xếp ổn thỏa theo cách khác: chọn một người có khả năng hoặc, nếu cần, một nhóm đặc biệt để nghiên cứu vấn đề cẩn thận và đưa ra giải pháp.

(3) Những việc khác

Có những người tham dự cuộc họp bèn bĩ sẽ kiên nhẫn chờ đợi cho đến khi tất cả các mục trong chương trình họp đã được hoàn thành, và ở phút chót, khi mọi người đang kiệt sức, họ sẽ cố gắng đưa ra chủ đề của mình thật nhanh chóng khi đến phần “các việc khác”. Đây là điều hoàn toàn không thể chấp nhận được. “Các việc khác” đề cập đến nhiều mục linh tinh mà thường không đặc biệt quan trọng. Chủ trì phải nhìn thấy rằng bất cứ điều gì khác đều không nên được chấp nhận.

Nếu có một điều gì đó quan trọng đã xảy ra giữa việc thiết lập chương trình họp và bản thân cuộc họp, và chắc chắn phải được thảo luận thì nó cần được giới thiệu *ngay từ đầu* cuộc họp để chương trình họp có thể được sắp xếp lại, nếu cần thiết, khi xem xét sự kiện mới nhất. Trong thế giới hối hả của chúng ta, những chuyện như vậy chắc chắn có thể xảy ra và chúng ta phải phản ứng lại, đương nhiên thế. Bất cứ điều gì khác đều là chỉ là chiêu trò. Dung túng cho nó cho thấy việc thiếu khả năng lãnh đạo.

5. Không có đề mục nào không cần tới hành động

Trong hầu hết các tổ chức, thiếu sót là ở phần thực hiện. Thảo luận và xử lý rất nhiều, nhưng chỉ có ít việc được hoàn thành. Điều này phần lớn là do kỷ luật họp hành kém. Sau mỗi đề mục, chủ trì phải đảm bảo các bước tiến hành thật rõ ràng, nhờ vậy quyết định của cả nhóm mới có thể được thực hiện. Câu hỏi cần đặt ra là: Cần thực hiện những gì? Ai sẽ là người chịu trách nhiệm? Khi nào chúng ta sẽ nhận được báo cáo tạm thời, hay báo cáo hoàn thành?

Những điều này cần được ghi lại vào biên bản cuộc họp, và đây là nhiệm vụ của người chủ trì để đảm bảo các đề mục được thực hiện và hoàn thành. Nhiệm vụ của chủ trì là đảm bảo các biện pháp đã được đồng thuận sẽ được chú ý, gửi lại, và tiếp tục theo đuổi. Chỉ khi người tham gia biết rằng chủ trì là người không bao giờ quên bất cứ điều gì và đảm bảo việc thực hiện cực kỳ nghiêm ngặt thì cả cuộc họp và chủ trì đều sẽ được tôn trọng và sẽ đạt hiệu quả.

Không thứ gì được phép “chìm xuống”. Khi người ta đã nỗ lực thực hiện và dành thời gian tập trung để giải quyết vấn đề và đưa ra những quyết định, sẽ có những hành động phải thực hiện sau đó. Nếu không, các cuộc họp sẽ trở thành cuộc tranh luận không có kết quả. Tất nhiên, có thể xảy ra trường hợp, chỉ một vài ngày sau cuộc họp, xảy ra các tình huống đột ngột khiến các biện pháp đã thống nhất trở nên không còn phù hợp và quan trọng. Trong trường hợp đó rõ ràng không nên thực hiện nữa. Nhưng đây là một quyết định có ý thức, trái ngược với chuyện bỏ quên hoặc để mặc sự việc tự chìm đi.

6. Cố gắng tạo được sự đồng thuận

Đồng thuận là điều quan trọng, nên rất cần nỗ lực đạt được điều này. Tuy nhiên, có một sự khác biệt lớn giữa tích cực, cố gắng để đạt được sự đồng thuận và nhu cầu cần sự hòa thuận đến tuyệt vọng ở nhiều nhà quản lý.

Chúng ta dễ nghi ngờ khi có sự đồng thuận quá nhanh chóng. Thường thì đó đơn giản là kết quả của thực tế là nhiều người tham gia thiếu can đảm bày tỏ ý kiến của mình, hoặc có lẽ vấn đề đã không được xem xét đủ cẩn trọng. Thông thường, những gì có vẻ hài hòa là kết quả của sự dĩ hòa vi quý, đặc biệt khi các thuật ngữ này được sử dụng cho nhiều việc khác nhau và không ai chú ý. Các quyết định được tung hô nhiệt liệt luôn luôn nguy hiểm. Thường thường, sẽ có một số trở ngại xuất hiện trong quá trình triển khai thực hiện, khi những ý kiến và lợi ích thực sự trở nên rõ ràng.

Chỉ có một cách để đạt được sự đồng thuận bền vững: giải quyết bất kỳ bất đồng chính kiến nào hiện có. Và chỉ có một

cách để giải quyết bất đồng: *công khai* thể hiện nó. Bất cứ điều gì khác chỉ là chiêu trò. Đó có thể là lợi ích về quyền lực và danh vọng cá nhân, nhưng không bao giờ vì lợi ích của một giải pháp có chất lượng, hay khả năng triển khai thực hiện của một tổ chức.

7. Cần thiết phải có các biên bản cuộc họp, hội nghị

Có, thông thường là vậy. Các cuộc họp, hội nghị chính thức sẽ yêu cầu các biên bản chính thức, được ghi lại nguyên văn nếu có thể. Tất cả các loại hình cuộc họp, hội nghị khác cũng đòi hỏi biên bản, ngay cả khi chúng chỉ có một vài lưu ý. *Các quyết định, các biện pháp, những người chịu trách nhiệm và thời hạn hoàn thành* phải được ghi lại trong từng trường hợp cụ thể, và không có ngoại lệ.

Làm vậy không phải là quan liêu, mà có liên hệ tới sự hiệu quả của công việc. Các nhà quản lý hiệu quả không bao giờ dựa vào trí nhớ của họ, hay của các đồng nghiệp, cấp trên, hoặc nhân viên. Họ viết lại các sự việc, hoặc có người hỗ trợ ghi lại. Họ làm điều này để dành tâm trí của mình cho các vấn đề khác, và để đảm bảo không có gì mơ hồ. Đó là những gì tạo ra tính hiệu quả. Họ còn làm việc đó vì một lý do thứ ba: để đảm bảo thông tin liên lạc hiệu quả tạo theo nghĩa thực sự hiểu được. Các cuộc họp chính thức sẽ có người luôn chịu trách nhiệm cho việc ghi chép, còn trong mọi cuộc họp khác, các nhà quản lý hiệu quả để cho một trong những người tham gia ghi lại biên bản cuộc họp, hội nghị, hơn là tự mình làm việc đó. Các cuộc họp một - một cũng áp dụng điều tương tự.

Điều này giảm tải khối lượng công việc cho nhà quản lý, nhưng cũng chỉ là thứ yếu. Điểm cốt yếu là cách này giúp họ nhận ra người khác đã tiếp thu vấn đề vừa thảo luận thế nào, và nếu cần thiết, họ có thể chỉnh lại nhận thức này. Ngoài ra, họ rất quan tâm đến việc có ngay những biên bản họp ghi lại kịp thời, do đó, sẽ có biên bản ngay sau cuộc họp, hội nghị hoặc ít nhất là trong ngày hôm đó. Ngày nay, biên bản họp có thể được gõ trực tiếp trên máy vi tính, nên chúng có thể được hoàn thành ngay sau khi buổi họp kết thúc, càng ngắn gọn càng tốt.

8. Điều quan trọng: Triển khai thực hiện và liên tục giám sát, kiểm tra kết quả triển khai thực hiện nhằm tạo sự chuyển biến

Như đã bàn ở trên, với mỗi đề mục trong chương trình họp, các biện pháp cần phải được xác định ngay tại cuộc họp và sau đó, ít nhất phải có được một phác thảo chung. Và thậm chí sau đó, chúng ta không thể chỉ đơn giản tin rằng chúng đã được thực hiện. Chúng ta phải theo dõi và kiểm tra. Đi tới quyết định đôi khi không dễ dàng, nhưng việc thi hành thậm chí còn khó khăn hơn.

Trái ngược với suy nghĩ của một số người rằng, theo dõi và kiểm tra chẳng có ý nghĩa gì ngoài sự thiếu tin tưởng. Nó có ý nghĩa với tổ chức của chúng ta, với sự hối hả và nhộn nhịp của hoạt động hằng ngày, và với áp lực liên quan đến những vấn đề cấp bách. Nếu chúng ta muốn hiệu quả, tất cả mọi việc liên quan đến quản lý phải được hướng tới hành động. Các nhà quản lý không được trả lương cho quyết định của mình, mà có

thể là do tầm quan trọng của họ. Họ được trả lương để khiến các quyết định *được thực hiện*. Vì vậy, tôi thực sự không hề cố vũ cái được các trường đại học gọi là “quản trị kinh doanh dựa trên các quyết định”. Tôi sẽ thích các khóa học về “quản trị kinh doanh dựa trên việc thực hành”.

Liên tục theo dõi, đánh giá việc thực hiện, và tập trung vào hoàn thành công việc quan trọng hơn nhiều khi bạn đang ở trong một tình huống khủng hoảng; khi tốc độ là quan trọng; khi bạn có những người mới vào nhóm mà bạn chưa thể biết rõ hoặc đánh giá tốt về họ; khi các quyết định và các biện pháp liên quan đều mới mẻ và bạn không tin vào tác động của chúng trong công việc hằng ngày; và khi các quyết định và biện pháp này sẽ mang lại sự thay đổi đáng kể.

II. CÁC BÁO CÁO TRÌNH TẠI PHIÊN HỌP, HỘI NGHỊ

Trong một cuộc họp, hội nghị thì lời nói là thứ chiếm ưu thế. Mặt đối lại với nó là văn bản, là một công cụ chúng ta phải sử dụng nếu muốn đạt được hiệu quả tối đa. Không quan trọng hình thức nào, chúng ta có thể sử dụng bản in hoặc định dạng điện tử.

Phần này chủ yếu bàn về các báo cáo theo nghĩa hẹp hơn, phần lớn phần này có giá trị tương đương với bất cứ nội dung gì được đưa vào văn bản tại nơi làm việc: biên bản họp, hội nghị, biên bản ghi nhớ, các tập tin ghi chú, thư tín thương mại, và các đề xuất để minh họa rõ ràng nội dung và những gì nên làm... Hầu hết các đề xuất được viết dựa trên quan điểm của người gửi. Tuy nhiên một đề xuất hiệu quả phải được tập trung

vào người đọc. Viết thư gửi trực tiếp bằng văn bản một cách chuyên nghiệp là một ví dụ tốt.

Nhiều nhà quản lý đã chán ghét hình thức văn bản cổ điển. Thay vào đó họ thích điện thoại thông minh, mà chắc chắn đang cho thấy lợi thế rất lớn. Tuy nhiên, văn bản là hình thức có tầm quan trọng ở bất cứ nơi đâu khi chúng ta cần đối phó với công việc tăng dần về độ quan trọng của kiến thức, dù các công nghệ truyền thông mới đang cung cấp rất nhiều tiềm năng. Thường thì một văn bản có thể trông giống hình thức liên lạc theo lối cổ truyền, do đó gây ấn tượng sai lầm về tính khác biệt và bản chất rất đặc biệt của nó.

Wolf Schneider, nguyên hiệu trưởng Trường báo chí Hamburg, là người có hiểu sâu biết rộng trong việc sử dụng ngôn ngữ chuyên nghiệp, rất đúng khi nói rằng mỗi phút đọc lên chúng ta có thể nhận được nhiều thông tin hơn một phút nghe, trừ khi các văn bản đã được đọc to.

Sự thật là, văn bản không lấy mất nhiều thời gian hơn. Nó tốn ít thời gian hơn, giúp ta tiết kiệm thời gian. Văn bản, đặc biệt bằng hình thức điện tử, giúp chúng ta không còn phụ thuộc vào việc gặp mặt cá nhân. Và quan trọng nhất là: văn bản viết cho chúng ta một cơ hội, và thậm chí bắt buộc chúng ta, phải phản ứng.

1. Bước nhỏ đi đến hiệu quả

Hầu hết các báo cáo được gửi đi hoặc chuyển tiếp khi chúng thực sự cần một bản sửa đổi hoàn thiện cuối cùng. Người viết cho rằng văn bản đã hoàn thành ngay tại thời điểm họ quyết

định điều họ thực sự muốn nói, và viết ra giấy. Tuy nhiên, ở giai đoạn này, báo cáo thường được viết từ quan điểm của người gửi.

Đây là điểm quyết định liệu người viết sẽ chỉ là một tác giả, và sẽ vẫn không hiệu quả, hay sẽ trở thành một *nhà quản lý*. Có một kiểu người viết cho rằng đến đây là xong, và sẽ vẫn là một tác giả. Người khác sẽ hỏi một câu hỏi rất quan trọng ở chính điểm này, điều khiến người đó trở thành một người quản lý. Câu hỏi là: *Báo cáo này có tác dụng gì với người nhận và những người quan tâm khác?* Khả thường xuyên, ở điểm này chúng ta sẽ nhận ra công việc chưa hoàn thiện như chúng ta tưởng, mà thực sự chỉ *mới bắt đầu*, hay chính xác hơn, phần quan trọng nhất chỉ mới bắt đầu. Sau đó báo cáo phải được sửa đổi theo cách tốt nhất chúng ta nghĩ, để nó có cơ hội lớn nhất gây được hiệu quả mong muốn với người đọc và *khiến họ phải hành động*. Báo cáo phải được sửa lại để tập trung vào người nhận và người đọc.

Tính đến thời điểm này, việc viết tài liệu đã được thống nhất bởi logic, tính chính xác, hay sự thật. Từ điểm này trở đi, logic phải được thay bằng *tính hiệu quả*. Ở đây không bàn về phong cách hay cách dùng từ hoa mỹ mà các “tác giả” hay sử dụng. Ở đây tôi đang nói về: xác định thật chính xác ai là đối tượng mục tiêu và những gì có khả năng khiến họ hồi đáp lại. Điều này rất cục chỉ có thể xác định qua từng trường hợp cá nhân, nhưng về cơ bản có thể thấy được một vài quy luật chung. Ví dụ, giả sử bạn đã viết ra một báo cáo 40 trang. Ai sẽ đọc một tài liệu 40 trang? Bạn có nên rút ngắn hơn

không? Hoặc bạn có nên viết từ 3 đến 4 trang tóm lược các điểm cần thiết trước khi đi vào báo cáo thực tế để đáp ứng nhu cầu của những người đọc thích có phần bản tóm lược, và để người đọc tự lựa chọn liệu họ có muốn đọc hết văn bản còn lại hay không? Phương pháp đơn giản này sẽ tăng hiệu quả lên rõ rệt.

Liệu có đúng không, xét từ góc độ hiệu quả, khi kết hợp các bảng biểu, các con số, số liệu thống kê, và nhiều thứ khác trong một văn bản? Hay liệu có tốt hơn không nếu đặt các phần đó vào phụ lục và đưa số tham khảo vào văn bản, hay viết văn bản sao cho có thể hiểu được mà không cần đến các con số?

Nếu chúng ta biết được, chẳng hạn, người nhận là một luật sư, thì văn bản này cần sử dụng các câu chữ, khi cần mới đưa vào các con số, đồ thị, bảng biểu. Ngược lại, nếu báo cáo dành cho một kỹ sư thì tốt hơn hết nên giảm thiểu số lượng từ ngữ và chèn thêm nhiều đồ thị, và hơn hết, là các đường cong toán học trong các hệ tọa độ. Không nên đưa cho một chuyên gia tài chính một văn bản toàn từ với chữ; các bảng biểu được chuẩn bị cẩn thận có lẽ sẽ là một lựa chọn tốt hơn. Một giám đốc tài chính điển hình hoặc người điều hành thường ưa thích các con số hơn. Những người làm tài chính thường, có tài năng gần như phi thường, chỉ cần liếc mắt là có thể thấy chính xác con số nào không chuẩn trong một bảng số liệu.

2. Câu chữ rõ ràng, tư duy logic và tính chính xác cao

Tình trạng nhiều người không nắm vững ngay cả những quy tắc đơn giản về cấu trúc văn bản cần rõ ràng và hợp lý

ngày càng phổ biến. Quá nhiều người dường như không thể viết nổi cấu trúc như vậy trong bài viết của mình, và người ta không khỏi thắc mắc liệu suy nghĩ của họ có phải cũng lộn xộn như thế.

Ngoài ra, việc diễn đạt bằng văn bản, bao gồm ngữ pháp, từ ngữ, và trên tất cả là về chính tả và dấu chấm câu, thường còn xa mới đáp ứng được các tiêu chuẩn rõ ràng và chính xác cần có. Sự rõ ràng, súc tích và chính xác của ngôn ngữ là điều không thể thiếu trong xã hội tri thức. Tuy nhiên, không may là việc làm chủ các kỹ năng này không phải là điều hiển nhiên ngay cả với những người ở bậc học cao.

Đáng ngạc nhiên là tần suất các con số được đưa ra mà không được so sánh và diễn đạt có ý nghĩa, ngay cả ở cấp quản lý cao và trong các báo cáo được gửi cho các cơ quan quản lý. Nếu không thường xuyên trải qua việc này thì chính tôi cũng không thể tin được. Ví dụ, thiếu dấu % trong các báo cáo kiểm soát và kiểm toán, thậm chí ngay cả trong các báo cáo tài chính hằng năm. Chỉ thi thoảng các dãy số được trình bày như các chỉ số, dù đó là một trong những công cụ so sánh tốt hơn cả. Đồ họa thông tin (Infographics) đã phát triển phổ biến hơn, nhưng vẫn chưa tiếp cận tới cấp độ tiêu chuẩn trong ngành, như địa lý, họa đồ, và đồ thị xã hội. Trên hết, khi nói đến kiến thức về giao tiếp hiệu quả trong các hệ thống phức tạp, thì chúng ta vẫn còn ở mức khởi đầu.

Điều này cho thấy rằng, thậm chí công nghệ thông tin hiện đại sẽ ít làm thay đổi hoặc không thay đổi gì về những vấn đề cơ bản: sự thiếu sót người ta vẫn ca thán trong việc giao tiếp. Các khả năng được thảo luận ở đây và việc sử dụng chúng làm công cụ gia

tăng tính hiệu quả của cá nhân, tổ chức và việc quản lý không liên quan nhiều đến máy tính hoặc công nghệ thông tin.

Tuy nhiên, những việc máy tính có thể làm trong bối cảnh này, và điều này đã đủ quan trọng, là sự thực thi chính xác, ngay cả khi nó mới chỉ là sự chính xác bước đầu. Không thể chấp nhận một dấu phẩy ở nơi ngôn ngữ máy tính đòi hỏi một dấu chấm, như khi gõ một địa chỉ internet. Ở khía cạnh này, các hệ thống điện tử thường rất nghiêm khắc, điều này tạo ra hiệu ứng giáo dục lành mạnh. Ít nhất thì chúng tạo ra hiểu biết về tầm quan trọng của sự chính xác. Nếu một người giám sát cũng nghiêm khắc như vậy, người đó sẽ bị coi là vô nhân đạo, lỗi thời, và thiếu các kỹ năng xã hội, và do đó hoàn toàn không phù hợp với vị trí quản lý. Cấp dưới cũng như đồng nghiệp sẽ vô cùng khó chịu.

Với máy tính, chúng ta không chỉ giảm bớt được vấn đề này, mà đối với một số người, đây còn là nơi chứa đựng niềm đam mê của họ. Ngay cả những nhà báo năng động nhất và các nhà văn sáng tạo nhất cũng không khó chịu nếu họ không thể sử dụng chương trình xử lý văn bản theo cách tự động hoặc sáng tạo, và phải tuân thủ các quy tắc được thiết lập bởi các kỹ sư phần mềm, một điều tưởng chừng không tổng biên tập nào làm được.

Tôi biết rõ rằng ranh giới giữa phẩm chất chuyên môn và tính hiệu quả ở mặt này với sự quan liêu kiểu Kafka¹ ở mặt

1. Kafkaesque bureaucracy: miêu tả điều gì đó vô cùng khó hiểu chẳng vì lý do gì.

khác đều dễ thay đổi, và rằng vế sau thường xuất hiện nhiều hơn trong các tổ chức. Tuy nhiên, tập trung vào những thứ không hiệu quả cũng có một chút ý nghĩa. Không ai có thể phủ nhận sự tồn tại của tệ quan liêu; tuy nhiên, ở đó cũng có sự chuyên nghiệp về mặt hành chính, và chúng ta có thể học hỏi. Điều này sẽ có ý nghĩa đặc biệt đối với tương lai, với tất cả các tổ chức có số lao động trí óc chiếm tỷ lệ cao làm việc trong các mạng lưới phức hợp, cũng như đối với những nơi mà hình thái làm việc thực chất rất quan trọng.

Tất cả các hình thái làm việc trở nên khả thi nhờ có công nghệ thông tin hiện đại có thể đứng vững hay thất bại là do các quy tắc và thực hiện nghiêm túc việc báo cáo chuyên nghiệp.

3. Chủ động từ bỏ các thói quen xấu và tính áp đặt

Có một vài điểm cụ thể khác cần được lưu ý khi giao tiếp bằng văn bản như hiện tượng dùng các từ bắt tai chẳng hạn. Điều này xuất hiện cùng phần mềm PowerPoint và trào lưu liên quan, nhưng may thay đang có vẻ suy yếu dần đến một mức độ chấp nhận được. Nhân đây, cũng có những lúc bạn có thể biết ngay rằng diễn giả có nội dung gì để nói hay không.

Tương tác qua e-mail, nhắn tin, blog, tweet, và chat đã thúc đẩy, trên thực tế là ép buộc, thói quen đáng tiếc trong việc trình bày với các câu chữ rời rạc và cụm từ thông dụng hơn là những câu hoàn chỉnh. Thực tế, điều này cổ xúy cho thói ăn nói lắp ba lắp bắp, việc sử dụng từ ngữ rời rạc và từ bắt tai thường có thể được giải thích theo nhiều cách khác nhau mà không thực sự truyền đạt bất kỳ ý nghĩa nào. Do vậy, trong các tổ chức, gần

như chắc chắn sẽ thấy mọi người hiểu theo cách họ muốn, và càng như vậy, thì tình huống càng nhạy cảm hơn, khó khăn hơn và khó chịu hơn.

Nhiều người cho rằng việc trình bày bằng hình ảnh, đồ thị cho bất cứ việc gì, có thể là biểu đồ, hộp thoại, mũi tên, vòng tròn hoặc bất cứ thứ gì khác cho thấy nhiều ý nghĩa hơn cả ngàn câu chữ. Thật ra thì, không phải lúc nào cũng đúng và không phải mọi hình ảnh đều làm được việc đó.

Tất nhiên, một hình ảnh có thể truyền tải nhiều ý nghĩa; càng làm vậy thì càng cụ thể. Nó cũng có thể truyền tải rất nhiều thông tin cho các chuyên gia, ngay cả khi nó có tính trừu tượng. Sơ đồ mặt bằng của một tòa nhà có thể cung cấp rất nhiều thông tin cho con mắt nhà nghề của các kiến trúc sư, kỹ sư xây dựng, và những người thiết kế cấu trúc. Đối với hầu hết những người khác không liên quan đến ngành thiết kế và thi công một tòa nhà, thì sơ đồ mặt bằng không có hoặc chẳng có ý nghĩa gì, thậm chí nó còn khiến họ nhầm lẫn hoặc rối trí. Đối với họ đây là thông tin làm lệch hướng hơn là thông tin đúng nghĩa. Các quy ước trong cách minh họa đã phát triển và được tuyển chọn cũng như cải thiện qua nhiều thế kỷ. Mỗi biểu tượng có một ý nghĩa cố định và là môn học trong giáo dục và đào tạo, nên những ai đã qua trường lớp đào tạo đều nhìn thấy tất cả mọi thứ họ cần phải biết chỉ trong nháy mắt.

Việc trình bày các vấn đề quản lý và tổ chức hầu như chưa có bất kỳ quy ước nào như vậy. Cùng lắm, có thể thấy tập hợp các quy tắc sơ bộ cho các sơ đồ tổ chức kiểu cổ điển, mặc dù

trong một xã hội tri thức ngày nay, chúng cho chúng ta biết ngày càng ít hơn về một tổ chức. Nhiều hình ảnh minh họa chúng ta thấy trong các văn bản và các bài thuyết trình đang thiếu cả logic và tính diễn đạt. Những “hình ảnh” như vậy còn xa mới có ý nghĩa bằng hàng ngàn chữ, trái lại, chúng đòi hỏi giải thích dài dòng hơn nếu không thì không ai hiểu nổi. Chúng cũng gây ra sự nhầm lẫn và, như tôi đã đề cập ở trước, cho phép hiểu theo nhiều cách. Thay vì giải quyết vấn đề thông tin liên lạc, chúng lại gây ra thêm vấn đề.

Một thói quen khá tồi tệ khác đã lan rộng trong những năm qua là việc thay thế các báo cáo định dạng theo khổ dọc thành các định dạng theo khổ ngang trong văn bản. Các trang định dạng theo khổ ngang, văn bản ở mức tối thiểu, ngôn ngữ lặp đi lặp lại trong khổ lớn nhất có thể thì liệu các nhà quản lý sẵn sàng chấp nhận cách truyền đạt ấu trĩ như vậy đến mức nào? Dựa vào đâu để họ sẵn sàng chấp nhận cho việc này trong tổ chức của mình?

Từ quan điểm của tâm lý học về nhận thức, định dạng theo khổ ngang rất không phù hợp cho với việc tương tác hiệu quả. Trái với những gì những người khởi xướng nó không ngừng tuyên bố, nó cản trở việc nhận thức chứ không hề giúp ích việc này. Báo giấy, tạp chí, và tờ đưa tin chuyên nghiệp, tất cả đều sử dụng cách xếp đặt với nhiều cột và dòng chữ ngắn. Ngay cả số dòng của một tờ giấy A4 bình thường cũng có thể đã ở mức giới hạn trong khả năng mắt có thể thu nhận được. Có lý do chính đáng vì sao một cuốn sách hiếm khi có định dạng to gần bằng khổ giấy A4.

Bạn có thể tự hỏi liệu có đáng mất công xử lý những việc có vẻ vặt vãnh hay không. Khi xem xét ở góc độ cô lập, chúng có vẻ thực sự là những chi tiết nhỏ, và chúng ta có thể nhún vai bỏ qua bởi vì người quản lý chỉ có thể tự trách mình nếu họ chấp nhận những thứ vô nghĩa như vậy.

Văn bản nên tạo điều kiện thuận lợi cho thông tin liên lạc, chứ không phải cản trở. Mục đích của văn bản là giảm tải cho bộ nhớ của người đọc, cung cấp một cái nhìn tổng quan về các sự kiện và nhận định quan trọng, giúp đỡ theo dõi các sự việc giữa cả núi thông tin. Do đó, những mục đích này cần được xem xét kỹ càng khi suy nghĩ và viết báo cáo, luôn luôn coi rằng hiệu quả là mối quan tâm thực sự.

Phụ lục II

PHƯƠNG PHÁP LUẬN ĐỒNG HỢP MALIK

Đồng hợp là một công nghệ xã hội mới giúp các tổ chức tự đổi mới. So với các hội thảo, hội nghị thông thường, đồng hợp giúp tăng hiệu quả và tốc độ thay đổi mạnh mẽ hơn rất nhiều. Các giải pháp được tạo ra trong vòng 2-3 ngày. Đây là kết quả của việc sử dụng các nguyên lý khoa học hệ thống - điều khiển học về tự điều tiết và tự tổ chức. Chúng huy động những người tham gia và thúc đẩy các tổ chức bằng cách kích hoạt những đòn bẩy cần thiết để giải phóng những động lực tự thân của sự thay đổi một cách nhất quán và có định hướng.

Đồng hợp là một phần của hệ thống quản trị toàn diện cho tất cả các tổ chức. Sự ĐỒNG bộ và tích HỢP của trí tuệ và năng lực cảm xúc của những người tham gia sẽ thúc đẩy sự thay đổi hiệu quả và bền vững, hướng tới một thế giới tốt đẹp hơn.

I. SỰ CHUYỂN ĐỔI VĨ ĐẠI THẾ KỶ XXI TÁC ĐỘNG ĐẾN PHƯƠNG PHÁP TỔ CHỨC HỘI NGHỊ, HỘI THẢO

1. Sự chuyển đổi vĩ đại của thế kỷ XXI

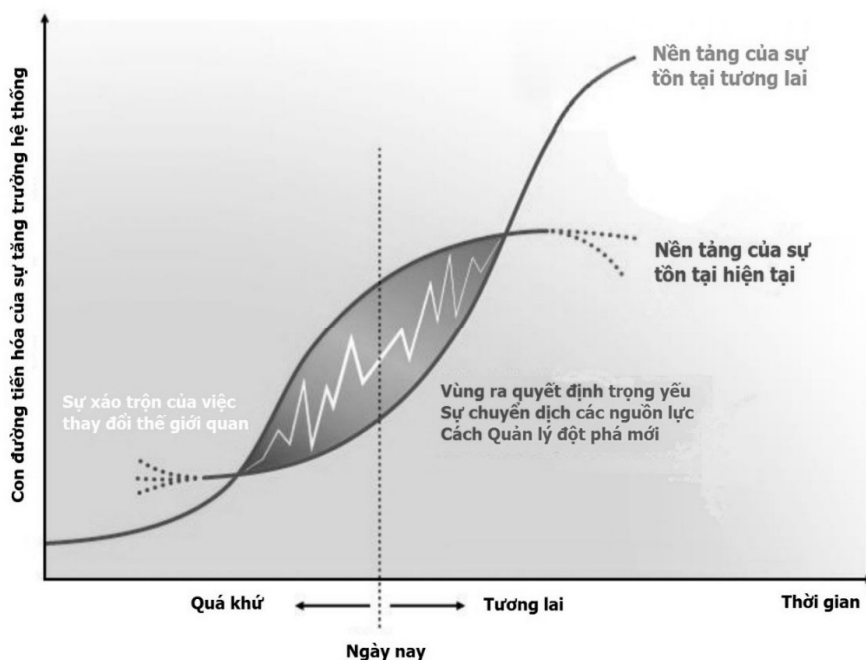
Ngày càng có nhiều nhà điều hành cấp cao quan tâm hơn đến sự bền vững của hệ thống kinh tế toàn cầu, và thậm chí hơn thế, là sức sống của xã hội.

Vào năm 1997, tôi công bố lần đầu về “Sự chuyển đổi vĩ đại của thế kỷ XXI” (Great Transformation 21 - GT21)¹, điều mà tôi xem như sự chuyển dịch từ ‘Thế giới Cũ’ mà chúng ta thấy sang một ‘Thế giới Mới’, vẫn còn đang ở trong bóng tối. Rõ ràng rằng đó sẽ là sự chuyển biến mạnh mẽ hơn hầu hết những sự thay đổi lịch sử mà nhân loại đã từng trải qua, thậm chí còn lớn hơn sự chuyển đổi từ xã hội nông nghiệp sang xã hội công nghiệp.

Đặc tính quan trọng nhất của quá trình chuyển đổi toàn cầu này là gia tăng bùng nổ sự phức hợp trên khắp thế giới. Cách quản lý thông thường không thể xử lý được sự phức hợp như vậy, cụ thể là nó không làm chủ được giai đoạn “Phá hủy Sáng tạo”, kéo theo nguy cơ sụp đổ xã hội và thảm họa xã hội.

Sẽ cần các phương pháp và cách quản lý mới dựa trên khoa học hệ thống. Hiệu quả và tốc độ quản lý sự thay đổi buộc phải ở mức độ cao hơn. Việc quản trị các tổ chức trên thế giới trở nên kém hiệu quả hơn bao giờ hết. Thứ mà mọi người gọi là sự thay đổi hiện nay chỉ là sự thay đổi bề ngoài mà không phải là sự chuyển biến đích thực. Hình 1 mô tả mục đích của việc xác định phương hướng thông qua “Sự chuyển đổi vĩ đại của thế kỷ XXI”.

1. Xem *The right corporate governance – Effective Corporate Governance for Mastering Complexity, Part I, chpt 3*; Frankfurt/New York 2012; 1st edition 1997 in German, Frankfurt.



Sự chuyển đổi vĩ đại của thế kỷ XXI - từ Thế giới Cũ sang Thế giới Mới

2. Những động lực thúc đẩy sự chuyển đổi và thay đổi phương pháp luận

Thế giới như chúng ta biết lâu nay đang dần bị thay thế bởi một thế giới mới với tốc độ ngày càng nhanh và mạnh mẽ. Những động lực chính thúc đẩy sự thay đổi toàn cầu bao gồm khoa học và công nghệ, sự thay đổi dân số, sinh thái, và nhất là hàng núi những món nợ không thể xử lý hết đang tồn đọng trong sự phức hợp toàn cầu ngày càng lan tỏa sâu rộng. Các cuộc khủng hoảng chúng ta đang trải qua có thể xem như “con đàu chuyển dạ” để khai sinh ra “Thế giới Mới”.

Tuy nhiên, *gia tăng sự phức hợp* không hẳn sẽ dẫn tới một tình huống bế tắc. Ngược lại chúng ta có thể sử dụng nó như một đòn bẩy để làm chủ “Sự chuyển đổi vĩ đại”. Thực tế, sự phức hợp là nguyên liệu thô cho trí tuệ và năng lượng xã hội.

Dựa trên gần 40 năm nghiên cứu và ứng dụng thực tiễn các nghiên cứu khoa học về sự phức hợp, tư duy hệ thống và khoa học điều khiển, Viện Malik, Thụy Sĩ đã phát triển một kiểu hệ thống quản trị toàn diện để xử lý triệt để sự phức hợp. Một trong những “động cơ” của hệ thống này là công cụ quản lý sự thay đổi quy mô lớn, gọi là Phương pháp luận đồng hợp Malik, giúp các tổ chức và cá nhân nâng cao năng lực đổi mới.

Phương pháp luận đồng hợp Malik vượt trội các hội thảo, hội nghị thông thường trong việc tự điều tiết liên lạc tập thể, giúp hình thành quan điểm, giải quyết mâu thuẫn và tạo ra sự đồng thuận, ra quyết định và thực hiện hiệu quả.

II. PHƯƠNG PHÁP LUẬN ĐỒNG HỢP

1. Phương pháp luận đồng hợp hoạt động như thế nào?

Phương pháp luận đồng hợp kết hợp sức mạnh và động lực của một nhóm nhỏ với trí tuệ và sự hiệu quả của số đông các cá nhân. Nó bù đắp khoảng trống giữa nhóm nhỏ hiệu quả và những hội nghị, hội thảo lớn kém hiệu quả.

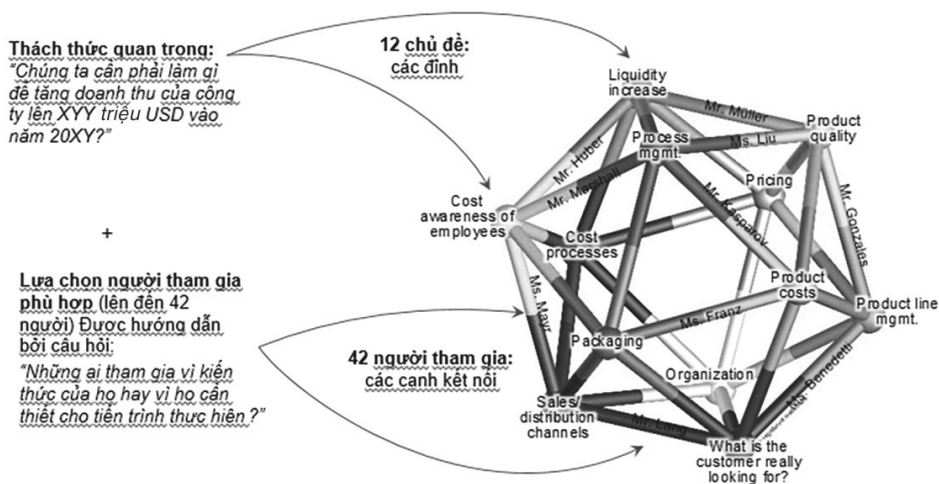
Nhóm nhỏ**Hội nghị lớn****Minh họa về hợp nhóm nhỏ và hội nghị lớn**

Được đào tạo đầy đủ, những nhóm nhỏ có thể đạt hiệu suất cao. Những hội nghị lớn, trái lại, thường không thể xử lý được những vấn đề phức hợp và biến động, thường kết thúc trong sự thất vọng, mất phương hướng và suy giảm uy tín với công chúng. Hình thức hội nghị cũng không tạo ra những công cụ và phương pháp đúng đắn để giải quyết sự phức hợp.

Phương pháp luận đồng hợp đi vào những nơi các hình thức đội, nhóm đã chạm giới hạn. Nhờ logic mạng lưới đổi mới của cấu trúc liên lạc, tất cả thông tin được tự động lưu chuyển tới mọi người và chia sẻ mọi lúc trên toàn bộ hệ thống.

Trái ngược với những hội thảo bàn tròn, diễn đàn, hội nghị lớn và những loại hình tương tự, phương pháp luận đồng hợp giúp số lượng lớn đại biểu phối hợp hiệu quả như những đội, nhóm nhỏ.

Từ thách thức quan trọng đến cấu trúc kết nối/ giao tiếp hiệu quả



Ví dụ minh họa về cấu trúc của phương pháp luận đồng hợp

Thay vì những dự định tốt nhưng bước thực hiện lại không rõ, phương pháp luận này tạo ra những giải pháp hành động, lộ trình, kế hoạch, chiến lược phù hợp - dựa trên yêu cầu đặt ra ban đầu - phản ánh được sự cộng tác tập thể của tất cả các đại biểu tham dự. Bằng cách tạo ra kết quả với sự đồng thuận tối đa, phương pháp luận đồng hợp cũng đẩy nhanh quá trình các giải pháp. Bên cạnh kết quả thực tiễn này là sự nhiệt tình hành động và tâm trạng hồ hởi với công việc phía trước nảy sinh trong các đại biểu và lưu lại trong họ rất lâu sau khi đồng hợp được hoàn tất. Họ trở thành những tác nhân thay đổi và tiếp tục thông điệp trong những mạng lưới của họ, kết nối thêm nhiều người, giành được sự ủng hộ lớn hơn và càng cải thiện việc thực hiện. Các mâu thuẫn được giải quyết,

những lợi ích khác biệt được trung hòa, những kinh nghiệm và thể giới quan thay đổi sẽ tạo ra những giải pháp với mức độ tối ưu cao hơn.

2. Nền tảng khoa học, định luật tự nhiên về tính hiệu quả và tiến hóa của tri thức

Để tạo chuyển biến trong điều kiện sự phức hợp không ngừng vận động, những khoa học phổ thông như kinh tế hay quản trị kinh doanh hiện không còn đủ hiệu lực. Thay vào đó, chúng ta cần phải sử dụng phương pháp luận đồng hợp. Phương pháp luận đồng hợp ngay từ đầu đã được dựa trên ba nền tảng khoa học về sự phức hợp: Lý thuyết hệ thống, Khoa học điều khiển và Khoa học rôbốt sinh học - cũng giống như tất cả các phương tiện và phương pháp trong gói giải pháp Hệ thống Quản lý Malik (Malik Management Systems)¹.

Lý thuyết hệ thống là khoa học về sự chinh thể tổng hòa; khoa học điều khiển là khoa học về cách hoạt động hiệu quả; khoa học rôbốt sinh học là khoa học sử dụng những giải pháp của thiên nhiên vào giải quyết những vấn đề của con người². Sự vận hành của thiên nhiên không chỉ bằng những “thực hành tốt” mà còn là những “thực hành đúng đắn”.

1. Để biết chi tiết về các giải pháp giới thiệu trong bài này, xem sách của Fredmund Malik: *Chính sách doanh nghiệp và quản trị doanh nghiệp: Phương pháp tự tổ chức cho các tổ chức*, Frankfurt: Campus, 2007, 2013 và *Chiến lược: Định hướng trong sự phức hợp của Thế giới Mới*, Frankfurt: Campus, 2011, 2013.

2. Xem Malik ed: *Kỳ thú khoa học rôbốt sinh học: Trí tuệ sáng tạo*, 2007.

Đồ họa về khoa học rôbốt sinh học với ứng dụng trong quản trị hệ thống nhân văn:
<http://malik-management.com/en/malik-ap-proach/cybernetics-systemics-bionics>

Các nguyên lý hoạt động là những quy luật tự nhiên về hệ thống và khoa học điều khiển, trong đó có: quy luật biện chứng và quy luật đồng thời, và các nguyên lý về tự tổ chức, tự chủ là những nguyên lý có thể đưa tới sự tiến hóa của tri thức, trí tuệ và sự sáng tạo. Ý nghĩa sâu hơn của danh ngôn *“Tổng thể thì lớn hơn và khác biệt với tổng cộng các bộ phận của nó”* chính là ở những thuộc tính nảy sinh của những hệ thống phức hợp.

3. Bước qua những rào cản liên lạc

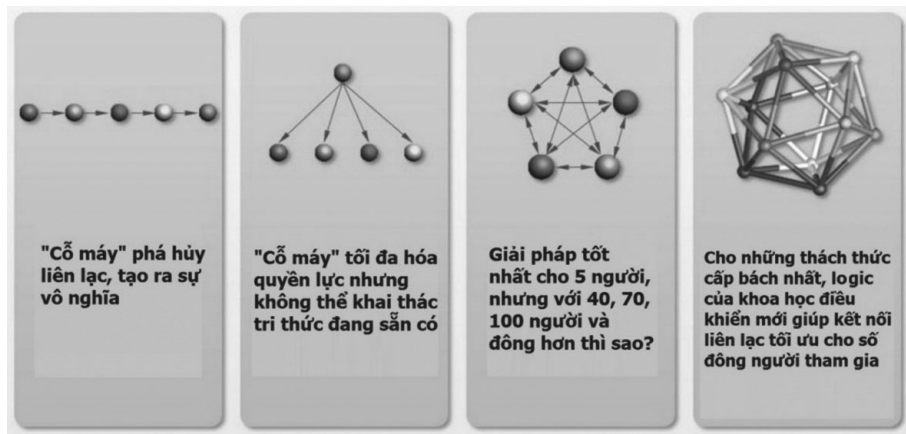
Tùy vào cấu trúc cụ thể của mỗi hệ thống liên lạc mà sẽ có những kết quả khác nhau. Có những “cỗ máy” phá hủy mọi sự truyền dẫn thông tin; có những cấu trúc lại có kiểu truyền dẫn giúp thông tin lưu chuyển tự do bằng cách khuếch tán và gắn kết biện chứng, do đó lan truyền trí tuệ và ý nghĩa. Điều thú vị là nó không phụ thuộc cá nhân cụ thể nào tham gia mà phụ thuộc vào sự logic của mạng lưới. Có bốn kiểu “máy” như vậy, được minh họa trong hình dưới đây. Những quả bóng thể hiện con người và các mũi tên là hướng các kênh giao tiếp, liên lạc:

(1) Cấu trúc chuỗi

Phía bên trái là cỗ máy bóp méo, phá hủy thông tin và ý nghĩa. Hầu hết mọi người sẽ liên tưởng trò chơi nói thầm của trẻ em ngày xưa “Tam sao thất bản”.

(2) Hệ thống chuyên chế

Cách thứ hai để kết nối những người trong cùng một giới mà không có sự gắn kết nào giữa họ là “cỗ máy” tối đa hóa quyền lực nhưng giảm thiểu tri thức ứng dụng.



Các phương thức kết nối liên lạc

(3) *Đội, nhóm thông thường*

Cách thứ ba là phương pháp đội, nhóm phổ biến, trong đó mọi người bình đẳng và gắn kết với nhau. Theo kinh nghiệm, một đội, nhóm hoạt động hiệu quả chỉ cần ít người để giải quyết một vấn đề. Mỗi đội, nhóm có từ năm đến bảy thành viên là phù hợp nhất. Vậy sẽ ra sao nếu cần phải có nhiều người hơn bởi vì sự cần thiết về chuyên môn và tầm ảnh hưởng của họ trong tổ chức? Nếu tăng số lượng đội, nhóm cũng sẽ không giải quyết được vấn đề bởi vì điều này không thay đổi được bản chất hoạt động của họ.

(4) *Hệ thống lớn*

Chỉ có loại logic mạng lưới thứ tư mới giúp gỡ bỏ những rào cản giao tiếp bằng cách chuyển sang mức độ gắn kết lớn hơn cho số lượng lớn người tham gia với số lượng lớn những chủ đề tách biệt. Điều này là khả thi theo những định luật hình học về những khối đặc, trong trường hợp này, là khối hình học platon với 20 mặt. Với logic như của bộ não con người, phương pháp hệ thống lớn này (phương pháp đồng hợp) có thể giúp

kết nối một số lượng lớn người tham gia cùng đồng thời xử lý nhiều chủ đề đan xen như thế họ có chung một ý chí.

4. Sự tham gia thực sự thông qua liên lạc không phân biệt thứ bậc

Đồng hợp là hình thức đảm bảo sự hợp tác không phân biệt thứ bậc. Trong suốt quá trình đồng hợp, mọi người tham gia đều được trao cơ hội đóng góp như nhau.

Trong các cơ quan nhà nước ở địa phương tại nhiều nước, cách tiếp cận không phân biệt thứ bậc là rất quan trọng để xây dựng sự đồng thuận thực sự và tạo ra sự thay đổi. Cách tiếp cận này cho phép, bên cạnh các yếu tố khác, huy động được sự tham gia đầy đủ của bên đối lập. Trong khối doanh nghiệp, sự tham gia bình đẳng cũng quan trọng vì nhiều lý do, chẳng hạn, để huy động tất cả những thông tin sẵn có giúp nâng cao chất lượng các giải pháp và tạo ra tâm lý, thái độ văn hóa đúng đắn. Kết quả là, sự kết hợp kiến thức của những người tham gia, sự sáng tạo và trí tuệ sẽ được tập hợp theo cách tự tổ chức để giải quyết tối đa những vấn đề phức hợp và đan xen. Tổng hợp khả năng của họ sẽ hình thành nên những giải pháp được đồng thuận tối đa.

5. Bộ não của các tổ chức

Bộ phận lãnh đạo, quản lý cấp cao đôi khi được gọi là “bộ não của tổ chức”. Cũng quan trọng như các cá nhân trong các cơ quan quản lý cấp cao, điều cần nhất là cách thức họ cộng tác với những đồng nghiệp đi trước giàu kinh nghiệm và với số lượng ngày càng đông các chuyên gia thuộc tất cả các lĩnh vực

của tổ chức. Quan trọng hơn nữa là về sự kết nối các thông tin xuyên suốt không gian và thời gian.

Tuy nhiên, những phương pháp đang dùng cho quản lý hiện nay, như hoạt động theo đội, nhóm, các loại hội nghị và hội thảo, không còn đảm bảo được logic và độ chặt chẽ trong việc gắn kết hiệu quả số lượng lớn người tham gia trong việc sử dụng kiến thức, xây dựng sự đồng thuận, ra quyết định và thực hiện. Phương pháp luận đồng hợp là một bước đột phá lớn rất kịp thời vào thời điểm hiện nay: giúp những chức năng cụ thể trong một tổ chức thực sự hợp tác giống như cách hoạt động của một bộ não.

6. Ứng dụng toàn cầu

Đồng hợp có thể được áp dụng trên khắp thế giới. Nó có thể được sử dụng ở bất cứ nơi nào cần có sự thay đổi cách tư duy, đổi mới suy nghĩ và cách làm, cũng như cần khái niệm mới và quy trình chuyển đổi - những chuyển đổi bắt đầu bằng một nhóm nòng cốt nhỏ nhưng hướng tới huy động một cộng đồng lớn hơn.

Đồng hợp có thể đóng vai trò quyết định khi:

- ☐ Có những thách thức mới,
- ☐ Kinh nghiệm trong quá khứ không còn phù hợp để xử lý các thách thức đó,
- ☐ Cần huy động số lượng lớn người tham gia do kiến thức và tầm ảnh hưởng văn hóa của họ khác nhau,
- ☐ Sự thay đổi diễn ra với tốc độ nhanh hơn so với thời gian tìm giải pháp bằng phương pháp truyền thống,

- ☐ Các vấn đề hoàn toàn gắn kết biện chứng,
- ☐ Việc đưa ra giải pháp là rủi ro và có nhiều hệ quả không mong đợi.

Phương pháp luận đồng hợp Malik đã được kiểm nghiệm và áp dụng hơn 1.000 lần, với nhiều loại vấn đề, trong nhiều nền văn hóa khác nhau (với các ngôn ngữ khác nhau: tiếng Đức, Anh, Trung, Tây Ban Nha, Việt Nam, v.v.) và các loại hình tổ chức, doanh nghiệp với quy mô và lĩnh vực hoạt động khác nhau.

Các ví dụ tiêu biểu về những thách thức phức hợp, sau khi áp dụng phương pháp luận đồng hợp đã cho kết quả đột phá hơn mong đợi, gồm: tái định hướng và tái cơ cấu một tổ chức, làm cho nó hoạt động hiệu quả hơn, hỗ trợ họ sáng tạo trở lại, thay đổi văn hóa, nếp nghĩ và tâm trạng, xây dựng chính sách và chiến lược, đổi mới, hội nhập liên minh, hợp tác quản trị trong một cụm các tổ chức, các tổ chức có hệ thống lớn và đa ngành, v.v..

MỤC LỤC

	<i>Trang</i>
<i>Lời Nhà xuất bản</i>	5
<i>Lời giới thiệu</i>	7
 <i>Phần I</i>	
PHƯƠNG PHÁP, KỸ NĂNG CỦA DIỄN GIẢ TRONG HỘI NGHỊ, HỘI THẢO KHOA HỌC	9
I. CHUẨN BỊ MỘT BÀI THUYẾT TRÌNH	9
II. TRÌNH BÀY BÀI THUYẾT TRÌNH	12
1. Ý tưởng từ khóa	12
2. Trình tự mẫu cho một bài thuyết trình	13
3. Kỹ thuật hỗ trợ thuyết trình	15
4. Quy tắc sử dụng các phương tiện trực quan	16
5. Một số sai lầm của diễn giả	18
III. CÁCH ĐỂ KHỞI ĐẦU MỘT BÀI THUYẾT TRÌNH	19
1. Nói những gì bạn sắp trình bày	21
2. Nói cho cử tọa biết vài dữ liệu về nơi đang làm việc	23
3. Cung cấp vài con số thống kê liên quan đến quê hương mình	24
4. Cung cấp vài con số thống kê liên quan đến cử tọa	26
5. Tạo điều kiện cho cử tọa tưởng tượng	28
6. Hỏi cử tọa một câu hỏi hay yêu cầu họ giơ tay	29
7. Nói một điều về cá nhân diễn giả	33

8. Đề cập đến vấn đề thời sự	35
9. Nói một điều gì đó ngược với trực giác	37
10. Yêu cầu hay mời cử tọa làm một cái gì đó	38
IV. KỸ NĂNG KHI TRÌNH BÀY TRONG HỘI NGHỊ, HỘI THẢO KHOA HỌC	43
1. Dùng laser pointer	44
2. Nói to, rõ ràng	45
3. Im lặng	45
4. Giao tiếp bằng mắt	46
5. Sử dụng ngôn ngữ cơ thể (body language)	47
6. Tránh phong cách slouching! Không bao giờ tỏ ra bất động	48
7. Nói với cử tọa, chứ không phải nói trước cử tọa!	48
8. Không bao giờ để tay trong túi quần	48
9. Thể hiện sự nhiệt tình	49
10. Nghệ thuật “chuyển tông”	50
V. CÁCH ỨNG ĐÁP TRONG HỘI NGHỊ, HỘI THẢO KHOA HỌC	54
1. Mời cử tọa đặt câu hỏi	58
2. Lắng nghe kỹ câu hỏi	58
3. Lịch sự	59
4. Ngắn gọn	60
5. Xử lý những tình huống khó khăn	61
6. Xử lý nỗi sợ sân khấu	65
7. Xử lý thảm họa	66

Phần II

CÁCH LÀM CHỦ TRÌ

HỘI NGHỊ, HỘI THẢO KHOA HỌC	67
1. Mở đầu phiên họp	68
2. Giới thiệu diễn giả và những đóng góp khoa học của họ	70

3. Giải lao	73
4. Tuyên bố kết thúc phiên họp	73
5. Phương pháp thu thập ý tưởng, sản phẩm sau các hội nghị, hội thảo khoa học	74
6. Quản lý thời gian	77

Phần III

KỸ THUẬT TRÌNH BÀY POWERPOINT	
TRONG HỘI NGHỊ, HỘI THẢO KHOA HỌC	82
I. CÁCH ĐẶT TỰA ĐỀ	82
1. Slide đầu tiên	82
2. Chú ý bỏ những câu chữ rườm rà	84
3. Tránh tựa đề mang tính quá kỹ thuật	85
4. Dùng tựa đề với 2 phần	86
5. Dùng động từ, giới từ không nên quá súc tích	87
6. Kiểm tra văn phạm trong các tựa đề tiếng Anh	89
7. Kiểm tra chính tả trong các tựa đề tiếng Anh	90
8. Suy nghĩ một tựa đề khác thay thế	91
II. CÁCH SOẠN SLIDE TRONG POWERPOINT	92
1. Cẩn thận với PowerPoint	93
2. Mỗi slide chỉ nên trình bày một ý tưởng	93
3. Slide trình bày theo công thức $n \times n$	94
4. Viết slide theo công thức telegraphic	94
5. Dùng bullet	96
6. Dùng biểu đồ, hình ảnh	97
7. Font và cỡ chữ	100
8. Màu sắc	101
9. Bày lỗi nguy hiểm khi thiết kế slide	102
III. CÁCH MÔ TẢ BIỂU ĐỒ, HÌNH ẢNH VÀ BẢNG SỐ LIỆU	102
1. Cách trình bày bảng số liệu	104
2. Mô tả biểu đồ và hình ảnh	106

PHỤ LỤC	110
Phụ lục I: Phương pháp, kỹ năng chuẩn bị, điều hành các cuộc họp và viết báo cáo	110
Phụ lục II: Phương pháp luận Đồng hợp Malik	135

NHÀ XUẤT BẢN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA SỰ THẬT, Số 6/86 Duy Tân, Cầu Giấy, Hà Nội
ĐT: 080 49221, Fax: 080 49222, Email: suthat@nxbctqg.vn, Website: www.nxbctqg.vn

TÌM ĐỌC SÁCH CỦA NHÀ XUẤT BẢN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA SỰ THẬT

NGUYỄN VĂN THÀNH - OCKIE BOSCH - NAM NGUYỄN -
FREDMUND MALIK - CONSTANTIN MALIK

- Tư duy hệ thống cho mọi người -

Hành trình từ lý thuyết tới tác động thực tiễn tại Việt Nam

PGS.TS. NGUYỄN VĂN THÀNH, GS.TS. FREDMUND MALIK,
ThS. ĐỖ QUANG HÙNG

- Xây dựng và quản trị thành phố thông minh

**bảo đảm các chỉ số an ninh, an sinh, an toàn
trong Cách mạng công nghiệp 4.0**

TS. HÀ MINH HIỆP

- Doanh nghiệp với lộ trình tiếp cận

Cách mạng công nghiệp 4.0

ISBN 978-604-57-6747-4



9 786045 767474



8935279132096

Giá: 78.000đ