

Một số ý kiến nhằm góp phần cải thiện hiệu quả giao tiếp công vụ

■ TS. TRẦN THỊ THANH THỦY (*)

Giao tiếp được hiểu một cách phổ biến là một hình thức trao đổi thông tin. Nói cách khác, giao tiếp là một quá trình trong đó các bên tham gia tạo ra và chia sẻ thông tin hoặc cảm xúc với nhau để đạt được mục đích giao tiếp. Do vậy, giao tiếp trong thực thi công vụ trong quản lý hành chính nhà nước (viết gọn là giao tiếp công vụ - GTCV) là toàn bộ các hình thức giao tiếp được thực hiện trong bối cảnh thực thi công vụ, do các bên tham gia công vụ thực hiện và để thực thi công vụ.

Có một loạt lý do cho thấy tầm quan trọng của việc nghiên cứu và ứng dụng các giải pháp để cải thiện chất lượng hoạt động GTCV.

Một là, cả mục tiêu chiến lược cũng như các giải pháp cụ thể của chương trình cải cách hành chính (CCHC) đều hướng tới xây dựng một nền hành chính có đủ các phẩm chất cần thiết để phục vụ một cách tốt nhất nhu cầu của công dân và xã hội nói chung. Trong đó, cải thiện chất lượng GTCV - đặc biệt là trong nội bộ nền công vụ - cần được xem là một cách thức để tăng sự thỏa mãn của các đối tượng phục vụ của nền công vụ. Trên cơ sở đó, trong nhiều báo cáo về CCHC (1), các khía cạnh của hoạt động này luôn được tính đến như một thước đo, đồng thời là một chỉ phản ánh chất lượng của các nỗ lực cải cách.

Hai là, trong thời gian gần đây, các cơ quan có thẩm quyền đã ban hành nhiều chính sách quan trọng liên quan đến hoạt động này. Trong đó đặc biệt cần kể đến Quyết định số 03/2007/QĐ-BNV ngày 26/2/2007 của Bộ Nội vụ về việc ban hành Quy tắc ứng xử của cán bộ, công chức và viên chức làm việc trong bộ máy chính quyền địa phương và Quy chế Văn hóa công sở tại các cơ quan HCNN, ban hành kèm theo Quyết định số 129/2007/QĐ-TTg ngày 2/8/2007 của Thủ tướng Chính phủ. Hai văn bản này đều giành những quy định cụ thể và rõ ràng về giao tiếp trong thực thi công vụ, đóng một vai trò quan trọng trong việc xây dựng lễ lối, tác phong làm việc chuyên nghiệp

và tạo dựng một diện mạo tích cực về nền công vụ.

Lý do thứ ba hết sức quan trọng, chính là những yếu kém trong lĩnh vực này. Không thể phủ nhận, trong lịch sử nền công vụ, hoạt động giao tiếp đã và đang nhận được những quan tâm và đầu tư nhất định về chính sách và tiền bạc. Tuy nhiên, cốt yếu của vấn đề luôn nằm ở cách thức và hiệu quả của việc chuyển các ý tưởng, sáng kiến và chính sách thành hành động cụ thể. Nói cách khác, vấn đề là ở mức độ triệt để trong hành động. Nhân vụ việc ở Trung tâm Thương mại Cái Khế (Cần Thơ), Bộ trưởng Bộ Tư pháp Nguyễn Đình Lộc (năm 2000) đã tuyên bố "việc làm của địa phương có chỗ chưa được rõ ràng, hợp lý, nên chính quyền phải xin lỗi dân" (2). Hành vi giao tiếp này có thể được xem như là một yêu cầu "xin lỗi" công khai sớm nhất kể từ khi công cuộc CCHC bắt đầu, phản ánh một thái độ giao tiếp, ứng xử vừa có văn hóa, vừa có trách nhiệm của chính quyền đối với công dân. Bên cạnh đó, chúng ta cũng đang chứng kiến về những vấn đề kiểu "lỡ lời" của một số cán bộ, thái độ trịch thượng, hách dịch, khiếm nhã của một số không nhỏ cán bộ, công chức (CBCC) với đồng nghiệp hoặc với công dân, thái độ bất bình đẳng, thiếu tôn trọng của không ít nhà quản lý đối với nhân viên; và thái độ bất hợp tác trong thực thi giữa cá nhân CBCC cũng như giữa các bộ phận trong các tổ chức công vụ.

Vai trò của giao tiếp trong công vụ

Giao tiếp là một hoạt động mang tính bản chất của vạn vật, trong đó có loài người, để sinh tồn.

(*) Học viện Chính trị - Hành chính Quốc gia Hồ Chí Minh

Nó quyết định cách thức các vấn đề nảy sinh của cuộc sống và được giải quyết.

Trong cuộc sống nói chung, giao tiếp là một công cụ, một cơ chế giúp con người hiểu về nhau; cộng hưởng; và hợp tác trong hành động. Do vậy, giao tiếp là một cơ chế, một điều kiện quan trọng giúp tạo nên cộng đồng và tạo nên văn hóa.

Trong công vụ, giao tiếp được thực hiện trong nội bộ nền công vụ (giữa các tổ chức trong hệ thống và trong từng tổ chức) và bên ngoài: công dân, tổ chức và khách hàng; với hai nhóm hình thức chính là giao tiếp bằng ngôn ngữ và giao tiếp phi ngôn ngữ. Giao tiếp bằng ngôn ngữ được thể hiện chủ yếu qua bốn kỹ năng cơ bản là nghe, nói, đọc và viết, trong khi giao tiếp phi ngôn ngữ được thể hiện qua các hình thức như trang phục; các điệu bộ, cử chỉ, vận động của cơ thể; tính đến cả việc sử dụng các thiết bị hỗ trợ giao tiếp. Trong đó, các điệu bộ cơ thể (như cúi đầu, nghiêng mình, nháy mắt...) chứa đựng một lượng thông tin nhất định; và mang tính quy ước trong từng cộng đồng nhất định. Tuy nhiên, một khía cạnh quan trọng của giao tiếp mà rất nhiều nhà nghiên cứu cũng như hoạt động thực tiễn thường dễ bỏ qua đó là quan hệ con người - với tư cách là cái gốc của giao tiếp. Nó quyết định toàn bộ cách thức và hiệu quả của các hành vi giao tiếp như nghe, nói, đọc, viết... Đây chính là lý do giúp giải thích vì sao trong rất nhiều trường hợp thuật ngữ giao tiếp được đính kèm yếu tố "ứng xử" ở đằng sau. Rõ ràng, bề nổi của hoạt động giao tiếp thông qua các hành vi giao tiếp - cái xử - phản ánh sự cân nhắc, lựa chọn để ứng phó cho thích hợp các vấn đề cụ thể trong quan hệ con người.

Trong tổ chức công vụ, giao tiếp thực hiện 5 chức năng căn bản là:

(1) Định hướng - giúp chia sẻ và truyền đạt cái đích cần hướng tới và cách thức để đạt được điều đó. Ở cấp độ này, có thể thấy giao tiếp đóng vai trò mang tính chiến lược trong phát triển tổ chức.

(2) Hợp nhất - giao tiếp là cơ chế, là chất keo dính giúp gắn kết định hướng của tổ chức với các nhiệm vụ cụ thể, gắn các đơn vị, cá nhân với nhau và kết nối các nguồn lực của tổ chức với nhau và với các chức năng cần thực hiện.

(3) Duy trì - giao tiếp là cơ chế giúp định hình

và duy trì hệ thống các giá trị của tổ chức.

(4) Động viên khuyến khích - trong đó việc thực hiện các hình thức giao tiếp phù hợp không chỉ làm công vụ được thực thi mà còn là một công cụ quan trọng để thể hiện tính nhân bản trong quản lý và quan hệ đồng nghiệp, và là cơ hội để từng cá nhân được phát triển tối đa.

(5) Đổi mới - giao tiếp là cơ chế trong đó các ý tưởng đổi mới được hình thành, chia sẻ và thúc đẩy thực hiện.

Đối với cá nhân CBCC, ngoài những vai trò nói chung, như trên đã nói, giao tiếp là phương thức cho phép họ hiểu rõ và hành động một cách phù hợp với trông đợi của tổ chức. Đối với các nhà quản lý, giao tiếp trước nhất, cũng là một nhu cầu như ở những người khác. Hơn thế nữa, giao tiếp còn là một nội dung hoạt động, một công cụ quản lý và là một cơ hội để gây ảnh hưởng.

Rõ ràng, giao tiếp là điều kiện để bảo đảm các giá trị, mục tiêu và thủ tục của tổ chức được hiện thực hóa một cách phù hợp nhằm đạt được các mục tiêu hành động và đổi mới. Do vậy, giao tiếp là một bộ phận cấu thành của tổ chức nói chung và tổ chức công vụ nói riêng.

Đặc điểm của giao tiếp công vụ

Quá trình GTCV chịu ảnh hưởng sâu sắc của các đặc điểm của tổ chức công vụ. Trong đó, cần đặc biệt tính đến các khía cạnh quan trọng như tính đa dạng, phức tạp về chức năng, nhiệm vụ, cơ cấu và phạm vi thẩm quyền của các tổ chức công vụ cũng như sự đa dạng và tính năng động của các bên tham gia quá trình giao tiếp.

Quá trình đó có một số đặc điểm căn bản như sau:

Có định hướng: các hành vi giao tiếp riêng lẻ hoặc có hệ thống đều được thiết kế để thực thi công vụ hoặc nhằm mục đích quản lý công vụ chứ không phải là ngẫu nhiên, ngẫu hứng, tùy tiện. Mọi nghi thức, hành vi giao tiếp đều phải hướng tới, và trên cơ sở, thực hiện chức năng, nhiệm vụ. Do vậy, việc đánh giá hiệu quả giao tiếp cần tính tới khả năng tác động, điều chỉnh; Liên tục: đây là đặc điểm do chính đặc điểm về tính thường xuyên, liên tục của hoạt động công vụ; Phức tạp: tính đa dạng, phức tạp là một trong những đặc tính hàng đầu giúp phân biệt quá trình giao tiếp công vụ với quá trình này ở các tổ chức, bối cảnh khác. Đặc

tính này xuất phát từ một loạt lý do trong đó cần tính đến phạm vi hoạt động, sự đa dạng, phức tạp của đối tượng phục vụ hoặc yếu tố chính trong tiến trình công vụ; Phản ánh cơ cấu quyền lực trong tổ chức: đây là đặc điểm phản ánh tính thứ bậc trong cơ cấu công vụ. Các hành vi giao tiếp cụ thể như báo cáo, chỉ thị hay trao đổi, thảo luận luôn trực tiếp hoặc ẩn chứa các thông tin kèm theo về vị thế quyền lực của các bên tham gia giao tiếp. Đây là một đặc điểm mà không nhất thiết thể hiện trong các loại hình tổ chức khác, một phần do sự thiếu vắng hoặc lỏng lẻo trong quy định; Tương tác: để giao tiếp công vụ hiệu quả, cả trong nội bộ nền công vụ lẫn với công dân và tổ chức, giao tiếp cần phải là quá trình mang tính hai chiều để các bên tham gia có thể thể hiện tâm tư, ý tưởng, thực hiện trách nhiệm, học hỏi và hoàn thiện lẫn nhau; Đa dạng về hình thức thể hiện: ngôn ngữ/phi ngôn ngữ; chính thức /phi chính thức; trong tổ chức /ngoài tổ chức; với nhiều kênh giao tiếp cụ thể như khẩu ngữ, văn bản, hội họp...; Văn bản là kênh giao tiếp chính thức quan trọng nhất. Lý do nằm ở chính các ưu điểm (hay vai trò) của văn bản trong quá trình hoạch định và thực thi chính sách công vụ, như khi thông tin được cố định hóa dưới hình thức văn bản thì thuận tiện cho việc lan truyền, phổ biến, lưu giữ, trích dẫn và làm căn cứ...; Công khai; Sử dụng phổ biến các phương tiện thông tin đại chúng.

Các vấn đề của thực tế và biện pháp nhằm cải thiện hiệu quả giao tiếp công vụ

Không thể phủ nhận quá trình GTCV của chúng ta hiện nay còn nhiều điểm hạn chế. Khắc phục, xóa bỏ các yếu kém đó đòi hỏi không chỉ một sớm một chiều, không chỉ một vài sự đầu tư nhỏ giọt và manh mún, không chỉ nỗ lực của riêng một cấp hay một ngành nào. Một trong những điều kiện hàng đầu để cải thiện chất lượng quá trình này là nhận diện và thống nhất quan điểm về những khó khăn, yếu kém mà chúng ta đang phải đương đầu. Có thể chỉ ra một số hạn chế phổ biến của giao tiếp công vụ như sau:

Nhóm các vấn đề liên quan đến nhận thức về quá trình giao tiếp công vụ: Có thể quan sát thấy một số quan niệm sai lầm phổ biến trong quan niệm của không ít người về giao tiếp như sau (1)

giao tiếp đơn thuần chỉ là nghe - nói - đọc - viết; tuy nhiên, như trên đã đề cập, cái gốc của giao tiếp nằm ở quan hệ con người, ở thái độ với nhau, mà nghe - nói - đọc - viết chỉ là cái vỏ biểu đạt thái độ đó. Chừng nào các vấn đề của quan hệ kiểu ghen tỵ, đố kỵ, bè phái, cánh hẩu còn tồn tại, mọi thay đổi trong giao tiếp chỉ mang tính hình thức; (2) giao tiếp chỉ là ở bề nổi của câu chữ. Hậu quả là, các ẩn ý (đặc biệt trong giao tiếp trực tiếp, bằng khẩu ngữ), các tác động của giao tiếp bằng điệu bộ, cử chỉ không được quan tâm một cách thích hợp; (3) cho rằng giao tiếp là một quá trình có bắt đầu và có kết thúc. Thực ra, giao tiếp là một dòng chảy liên tục; (4) quan niệm và đề cao một cách phiến diện về các diện của giao tiếp công vụ, ví dụ quá đề cao giao tiếp nội bộ hoặc quá đề cao giao tiếp với bên ngoài. Thực ra, đây là hai mặt của một vấn đề; khi giao tiếp trong nội bộ không hiệu quả thì giao tiếp với bên ngoài chắc chắn có vấn đề. Nếu cho rằng CCHC, cải thiện mối quan hệ với công dân mà có thể đơn giản dựa vào một số biện pháp mang tính hình thức như lựa chọn người có khả năng ứng xử tốt ra làm ở các vị trí "cải thiện mặt tiền" như tiếp dân, tiếp nhận hồ sơ... mà quá trình giao tiếp, phối hợp nội bộ không được quan tâm cải thiện thì là một sai lầm lớn. Bản thân quá trình thực hiện chính sách "một cửa" và sự ra đời của chính sách "một cửa liên thông" là một ví dụ về điều này.

Nhóm các vấn đề về chính sách: Nhìn chung, hệ thống các chính sách các quy định về chuẩn mực hành vi trong GTCV còn thiếu. Ngoài hai văn bản đã được đề cập ở đầu bài viết này, chủ yếu các chính sách đã ban hành mới tập trung vào hình thức giao tiếp dưới dạng văn bản, một số quy định về tổ chức hội họp (ví dụ Quyết định 114 của Thủ tướng Chính phủ quy định về chế độ hội họp trong hoạt động của cơ quan HCNN), và một số quy định về vấn đề phối hợp (ví dụ Nghị định số 144/2005/NĐ-CP quy định về công tác phối hợp giữa cơ quan HCNN trong xây dựng và kiểm tra việc thực hiện chính sách, chiến lược quy hoạch, kế hoạch) (3) trong khi giao tiếp trực tiếp, đối mặt với đồng nghiệp và với công dân vẫn còn đang là mảnh đất bỏ ngỏ cho các nhà nghiên cứu, các nhà hoạt động thực tiễn chia sẻ kinh nghiệm.

Chính vì vậy, Chính phủ cần có chính sách cụ thể đưa ra hệ thống các nguyên tắc GTCV thống nhất, toàn diện, trên cơ sở đó, từng tổ chức, từng ngành, từng địa phương phát triển thành hệ thống quy tắc về chuẩn mực hành vi trong giao tiếp công vụ. Ví dụ sau đây có thể giúp hình dung phần nào

đổi tư duy và tác phong, trang phục và cơ sở vật chất...) hay sự cản trở của những kiểu văn hóa tổ chức hoặc văn hóa quản lý vốn trái ngược với các quy định hiện hành nhưng đã ăn sâu trong ý thức và thói quen của nhiều người trong tổ chức.

Hệ quả là, phối hợp đang là một trong những vấn đề thách thức nhất trong các nỗ lực CCHC, như nhiều báo cáo hành chính cũng như một số công trình nghiên cứu khẳng định. Bên cạnh đó, bất chấp những quy định về việc thực hiện quá trình giao tiếp mang tính dân chủ, tương tác, thực tiễn cho thấy quá trình này được diễn ra một cách phổ biến theo kiểu một chiều. Tâm lý và thái độ kiểu "cho và nhận" đang còn diễn ra trong cả nội bộ nền công vụ lẫn trong quan hệ của CBCC với công dân. Việc tăng cường thu nhận thông tin phản hồi trong thực thi công vụ và quản lý công vụ cũng đã từng được quan tâm,

Mục tiêu cao nhất là vì dân Phương châm chung là của dân, do dân và vì dân	
Các nguyên tắc giao tiếp công vụ	Quy tắc về chuẩn mực hành vi
Tôn trọng	Thái độ lịch sự
Vì lợi ích công	Trang phục phù hợp
Công khai	Hành động nhanh chóng và chính xác
Trung thực	Tuân thủ kỷ luật, quy trình và thủ tục
Chân thành	Chú ý lắng nghe
Tương tác	Tạo cơ hội để tăng cường tham gia và nhân phản hồi
Cải tiến	Luôn cố gắng tìm ra căn nguyên gốc rễ vấn đề
Hợp tác	Thái độ nhiệt tình
Tạo dựng và bảo vệ uy tín của tổ chức và người lãnh đạo	Phát ngôn có trách nhiệm

hệ thống các quy định đó:

Quan trọng hơn nữa là việc đánh giá hiệu quả giao tiếp. Thông thường, đầu tư cho giao tiếp bao giờ cũng đơn giản hơn là đánh giá hiệu quả giao tiếp. Với tất cả những đặc tính của quá trình GTCV như trên đã đề cập, có thể thấy đánh giá giao tiếp là một quá trình lâu dài; đòi hỏi các phương pháp và hệ thống tiêu chí phức tạp; và đòi hỏi nhiều thời gian và kinh phí. Tuy nhiên, trên thực tế, đây là một trong những khía cạnh lâu nay ít được quan tâm nhất và khi đi vào thực hiện cũng mang tính hình thức nhất. Câu chuyện của Đề án 112 là một ví dụ cho khía cạnh này.

Nhóm các vấn đề thực tiễn: Không thể phủ nhận một thực tế nữa là bất chấp các nỗ lực hoàn thiện chính sách về lĩnh vực này, việc áp dụng trên thực tế các chính sách hiện hành còn nhiều hạn chế. Vấn đề căn bản nhất là hiệu lực thực thi của các chính sách hiện hành không cao. Người ta có thể viện dẫn rất nhiều lý do như sự hạn hẹp về kinh phí (cho tuyên truyền, cho đào tạo, cho thay

ví dụ thông qua việc các cơ quan HCNN nỗ lực xây dựng cổng thông tin điện tử... - một ứng dụng của Đề án 112. Tuy nhiên, cái mà nhiều người quan tâm là khâu xử lý các thông tin phản hồi đó. Liệu nó đã thực chất chưa? có triệt để không? có khoa học không? Câu trả lời thuộc về các nhà quản lý - những người chủ trương và tổ chức quá trình này.

Nhóm các vấn đề liên quan đến nghiên cứu và giảng dạy: Trong một vài năm trở lại đây, tầm quan trọng của vấn đề GTCV đã được ghi nhận thông qua việc Học viện Chính trị - Hành chính Quốc gia Hồ Chí Minh và hệ thống các trường chính trị tỉnh đưa vào thành một nội dung giảng dạy chính thức. Tuy nhiên, nghiên cứu một cách bài bản, có hệ thống về vấn đề này để cung cấp một cơ sở tốt cho giảng dạy cũng đang còn là một thách thức. Việc giảng dạy về GTCV cũng không nhất thiết chỉ nên gói gọn vào câu chuyện và kinh nghiệm của các nhà hoạch định chính sách hay các nhà hoạt động thực tiễn trong nội bộ nền công

vụ. Kinh nghiệm về tổ chức quá trình giao tiếp trong khu vực tư, nhất là từ những doanh nghiệp thành đạt, có văn hóa doanh nghiệp tích cực có thể cung cấp những bài học thú vị và bổ ích về tính linh hoạt, tính thích ứng trong tổ chức quá trình giao tiếp trong tổ chức.

Trong thời gian tới, các nỗ lực cải thiện hiệu quả GTCV có thể hướng vào một số tâm điểm sau:

Một là, “thay đổi nhận thức về GTCV”, trong đó gốc rễ là nhận thức về CCHC - CBCC cần ý thức về trách nhiệm thay đổi cách thức hoạt động để phục vụ dân chúng không phải là phục vụ bản thân họ hay nền công vụ. Hơn thế nữa, thay đổi cách thức hoạt động và giao tiếp không chỉ là trách nhiệm, không chỉ là một lựa chọn mà là con đường duy nhất để nền công vụ tồn tại và hoạt động hiệu quả. Hai là, cải thiện GTCV phải được đặt “trong tổng thể hệ thống nỗ lực” để xây dựng văn hóa công sở, văn hóa quản lý tích cực. Ba là, “chú trọng đúng mức” giao tiếp nội bộ (để tăng hiệu quả thực thi), giao tiếp liên tổ chức (để giải quyết các vấn đề về phối hợp) và giao tiếp với công dân (để tăng mức độ hài lòng). Bốn là, “mở rộng bối cảnh giao tiếp; tăng khả năng thích ứng” của CBCC trong bối cảnh đa văn hóa. Năm là, làm tăng sự “cân bằng giữa các chức năng của giao

tiếp” trong tổ chức. Sáu là, đòi hỏi cao hơn và triệt để hơn “vai trò làm gương” của các nhà quản lý.

Bảy là, tăng cường đối thoại, xây dựng văn hóa tranh luận, giảm độc thoại, chỉ thị, giáo huấn một chiều, cũng như giảm thói “im nghe và tuân phục”. Tám là, xây dựng một “hệ thống tiêu chí đánh giá hiệu quả GTCV” một cách khoa học, phù hợp với bản chất hoạt động công vụ, có tính thiết thực và có tính khả thi cao. Chín là, “cải thiện chất lượng hệ thống thông tin quản lý”, mở rộng và tăng cường tính thiết thực, và hiệu quả của các kênh giao tiếp trong tổ chức như tạp chí, bản tin, bảng thông báo, phòng truyền thống, hoạt động tập thể... Cần tranh thủ ứng dụng các thành tựu của công nghệ giao tiếp và truyền thông hiện đại để cải thiện quá trình giao tiếp nội bộ và giúp quá trình này tận dụng được những ưu thế của văn hóa truyền thông hiện đại. Mười là, “kết hợp tăng cường giáo dục, thuyết phục với chế tài”. Giao tiếp một cách hiệu quả, theo tiêu chuẩn mà tổ chức và công dân trông đợi không chỉ là sự lựa chọn, để rồi cá nhân ‘tùy tâm’ ‘tùy thích’ thực hiện, mà cần trở thành một thứ ràng buộc mà mọi vi phạm đều bị trừng phạt trong khi sự tuân thủ hoặc sáng kiến cải thiện cần được ghi nhận và thưởng. Lấy ví dụ cần có chế tài cụ thể để tăng cam kết trong thu nhận và xử lý ●

Chú thích

(1) Ví dụ, Báo cáo của Chính phủ tại phiên khai mạc kỳ họp thứ 6, Quốc hội khóa XI, ngày 25/10/2004, trong đó có phần IV ‘Cải thiện quan hệ của cơ quan hành chính với dân’.

Trong chuyến công tác của đoàn công tác liên ngành năm 2000, do nguyên Bộ trưởng Bộ Tư pháp Nguyễn Đình Lộc dẫn đầu, về các tỉnh phía Nam giải quyết các vụ khiếu kiện tồn đọng, dây dưa kéo dài, ảnh hưởng đến uy tín của chính quyền.

Tài liệu trích dẫn

Đào Thị Ái Thi (2005), “Rèn luyện kỹ năng giao tiếp trong quan hệ hành chính với tổ chức, cộng dân”, Tạp chí Quản lý Nhà nước, tr. 14-17.

Đỗ Thị Loan (1997), “Giao tiếp phi ngôn ngữ trong kinh doanh quốc tế”, Tạp chí Nghiên cứu châu Âu, - European Studies, số 6, tr. 58-59

Học viện Hành chính Quốc gia (2005), “Chuyên đề 16: Kỹ năng giao tiếp trong quản lý hành chính nhà nước”, Tài liệu bồi dưỡng về QLHCNN, chương trình chuyên viên chính, Phần II: Hành chính nhà nước và Công nghệ hành chính, tr. 359-414.

Ngô Hải Phan, Hoàng Thị Ngân (2005), ‘Một số vấn đề về công tác phối hợp giữa các cơ quan hành chính nhà nước’, Tạp chí Tổ chức Nhà nước, số 8/2005, tr. 17-20

Ngô Thành Can (1998), “Giao tiếp trong tổ chức”, Tạp chí Tổ chức Nhà nước, số 7/1998, tr. 34-36.

Trần Thị Thanh Hà (2001), “Một vài đặc điểm trong phong cách giao tiếp của người Việt”, Tạp chí Tâm lý học, số 9, tháng 12/2001, tr. 38-39