

CHƯƠNG 6

TRUYỀN THÔNG TRONG TỔ CHỨC

M.Econ: Đặng Thiện Tâm

Communication

MỤC LỤC CHƯƠNG

6.1 Định nghĩa và chức năng của truyền thông

6.1.1 Khái niệm truyền thông

6.1.2 Các chức năng của truyền thông

6.2 Quá trình truyền thông

6.2.1 Các thành tố của quá trình truyền thông

6.2.2 Sáu dạng nhiễu trong truyền thông hiện đại

6.3 Các dạng truyền thông

6.3.1 Truyền thông bằng lời nói

6.3.2 Truyền thông viết

6.3.3 Truyền thông phi ngôn ngữ

6.4 Lựa chọn kênh truyền thông

6.4.1 Nguyên tắc độ phong phú của phương tiện

6.4.2 Truyền thông số và chuẩn mực kênh

6.5 Truyền thông trong nhóm

6.5.1 Các nhân tố ảnh hưởng

6.5.2 Mạng lưới truyền thông trong nhóm

6.5.3 Truyền thông không chính thức và tin đồn

6.6 Truyền thông trong tổ chức

6.6.1 Truyền thông từ trên xuống

6.6.2 Truyền thông từ dưới lên

6.6.3 Truyền thông theo chiều ngang và đường chéo

6.7 Các rào cản của truyền thông

6.8 Truyền thông số, truyền thông ảo và an toàn thông tin

6.8.1 Họp trực tuyến và truyền thông ảo

6.8.2 E-collaboration, e-learning và mạng xã hội

6.8.3 AI và xử lý ngôn ngữ tự nhiên

6.9 Truyền thông liên văn hóa

6.10 Các biện pháp nâng cao hiệu quả truyền thông

6.10.1 Cấp cá nhân

6.10.2 Cấp nhóm

6.10.3 Cấp tổ chức

6.11 Tình huống và hoạt động ứng dụng

Tóm tắt chương và hàm ý đối với nhà quản trị

Câu hỏi ôn tập và vận dụng

Tình huống ứng dụng tổng hợp

Tài liệu tham khảo

**ĐẠNG THIÊN
TÂM**
GIÁ TRỊ TỪ TÂM

CHƯƠNG 6

TRUYỀN THÔNG TRONG TỔ CHỨC

M.Econ: Đặng Thiện Tâm

Communication

CHƯƠNG 6

TRUYỀN THÔNG TRONG TỔ CHỨC

M.Econ: Đặng Thiện Tâm

Communication

ĐỊNH HƯỚNG CHƯƠNG

Chương 6 giúp người học hiểu truyền thông như một quá trình quản trị cốt lõi – qua đó cá nhân, nhóm và tổ chức phối hợp hành động, chia sẻ ý nghĩa, xử lý vấn đề, ra quyết định và xây dựng niềm tin. Trong môi trường hiện đại, truyền thông không chỉ qua lời nói, văn bản hay cử chỉ, mà còn qua email, tin nhắn, họp trực tuyến, nền tảng cộng tác, mạng xã hội, dữ liệu số và các hệ thống AI hỗ trợ xử lý ngôn ngữ.

Nội dung được thiết kế theo ba tầng phân tích – truyền thông giữa các cá nhân, trong nhóm và trong tổ chức – và cập nhật theo Robbins & Judge (2024): chọn kênh phù hợp, nhận diện rào cản, quản trị tin đồn, truyền thông số/ảo, liên văn hóa, AI/NLP, bảo mật và nâng cao năng lực lắng nghe – phản hồi trong bối cảnh trực tiếp, hybrid và từ xa.

MỤC TIÊU & CHUẨN ĐẦU RA CỦA CHƯƠNG

Sau khi học xong Chương 6, người học có thể:

- CDR1 – Định nghĩa truyền thông và giải thích các chức năng cơ bản trong tổ chức.

- CDR2 – Phân tích quá trình truyền thông theo các thành tố và nhận diện sáu dạng nhiễu hiện đại.
- CDR3 – So sánh truyền thông bằng lời, viết, phi ngôn ngữ và số; lựa chọn kênh theo độ phong phú và mức độ mơ hồ.
- CDR4 – Mô tả truyền thông trong nhóm, mạng lưới chính thức, tin đồn; phân tích các hướng truyền thông tổ chức.
- CDR5 – Nhận diện rào cản truyền thông và đề xuất biện pháp cải thiện ở cấp cá nhân, nhóm, tổ chức.
- CDR6 – Vận dụng vào bối cảnh hiện đại: làm việc từ xa, liên văn hóa, mạng xã hội, bảo mật, BYOD và AI/NLP.



Ba tầng phân tích truyền thông + bối cảnh số hóa và liên văn hóa

Hình 6.1 Sơ đồ logic Chương 6 – Truyền thông trong tổ chức

Bảng 6.1 Thuật ngữ cốt lõi của chương

Thuật ngữ	Nội dung cốt lõi	Ý nghĩa quản trị
Truyền thông	Quá trình trao đổi thông tin và tạo hiểu biết chung.	Nền tảng của phối hợp, lãnh đạo, ra quyết định và kiểm soát.
Mã hóa	Chuyển ý tưởng thành từ ngữ, ký hiệu, hình ảnh, dữ liệu.	Sai sót mã hóa làm thông điệp mơ hồ hoặc gây hiểu nhầm.
Giải mã	Người nhận diễn giải ý nghĩa của thông điệp.	Phụ thuộc kiến thức, cảm xúc, văn hóa và bối cảnh.

Thuật ngữ	Nội dung cốt lõi	Ý nghĩa quản trị
Nhiều	Yếu tố làm sai lệch hoặc cản trở thông điệp.	Đến từ môi trường, ngôn ngữ, cảm xúc, công nghệ, văn hóa, quá tải.
Phản hồi	Phản ứng của người nhận giúp kiểm tra mức độ hiểu đúng.	Cơ chế kiểm soát chất lượng truyền thông.
Lắng nghe chủ động	Tập trung cảm nhận, xử lý và phản hồi thông điệp.	Giảm phòng vệ, tăng tin cậy, cải thiện quan hệ công việc.
Truyền thông phi ngôn ngữ	Thông điệp qua nét mặt, ánh mắt, giọng, khoảng cách, dáng điệu.	Quyết định sắc thái cảm xúc và mức độ tin cậy.
Tin đồn (grapevine)	Dòng thông tin không chính thức trong tổ chức.	Không thể loại bỏ; quản trị bằng minh bạch và kênh chính thức.
Truyền thông số	Email, chat, họp video, nền tảng cộng tác, mạng xã hội, AI.	Tăng tốc độ; tăng nguy cơ quá tải, mất ngữ cảnh, rủi ro bảo mật.

6.1 ĐỊNH NGHĨA VÀ CHỨC NĂNG CỦA TRUYỀN THÔNG

6.1.1 Khái niệm truyền thông

Truyền thông là quá trình trong đó hai hay nhiều chủ thể trao đổi thông tin và **cùng diễn giải ý nghĩa** của thông tin đó. Điểm cốt lõi không phải “thông tin đã được gửi đi” mà là “người nhận có hiểu đúng điều người gửi muốn truyền đạt hay không”. Truyền thông hoàn hảo chỉ diễn ra khi ý nghĩa trong nhận thức của người nhận gần tương thích với ý định ban đầu của người gửi.

Trong tổ chức, truyền thông là nền tảng của mọi hoạt động quản trị: giao việc, phối hợp, kiểm soát, phản hồi thành tích, giải quyết xung đột, tạo động lực, đổi mới và xây dựng văn hóa. Một chiến lược tốt có thể thất bại nếu truyền thông không rõ; một chính sách hợp lý có thể gây phản ứng tiêu cực nếu nhân viên không hiểu lý do. Công nghệ có thể làm truyền thông nhanh hơn, nhưng không tự động làm truyền thông chính xác hơn – vì người gửi và người nhận vẫn có cảm xúc, định kiến, mục tiêu, giới hạn chú ý và bối cảnh văn hóa riêng.

Ghi nhớ

Truyền thông không phải là “nói cho xong” hay “gửi cho đủ” mà là quá trình tạo hiểu biết chung. Nhà quản trị cần kiểm tra xem thông điệp đã được hiểu đúng, được chấp nhận hợp lý và được chuyển hóa thành hành động phù hợp hay chưa.

6.1.2 Các chức năng của truyền thông

Truyền thông thường thực hiện đồng thời nhiều chức năng. Một thông điệp từ nhà quản trị có thể vừa kiểm soát hành vi, vừa cung cấp thông tin, vừa động viên và tạo cơ hội bày tỏ cảm xúc. Vì vậy nên xem chúng như các mặt của cùng một quá trình quản trị.

Bảng 6.2 Năm chức năng của truyền thông trong tổ chức

Chức năng	Nội dung	Lưu ý quản trị
Kiểm soát	Định hướng hành vi theo quy định, vai trò, thủ tục, chuẩn mực.	Kiểm soát quá mức làm giảm chủ động; thiếu rõ ràng gây mơ hồ vai trò.
Động viên	Làm rõ mục tiêu, kỳ vọng, tiến độ và cách cải thiện hiệu suất.	Phản hồi phải cụ thể, kịp thời, hướng vào hành vi, có thể hành động.
Biểu lộ cảm xúc	Tạo không gian chia sẻ cảm xúc, lo lắng, áp lực, tự hào.	Cần an toàn tâm lý để nhân viên dám nói thật.

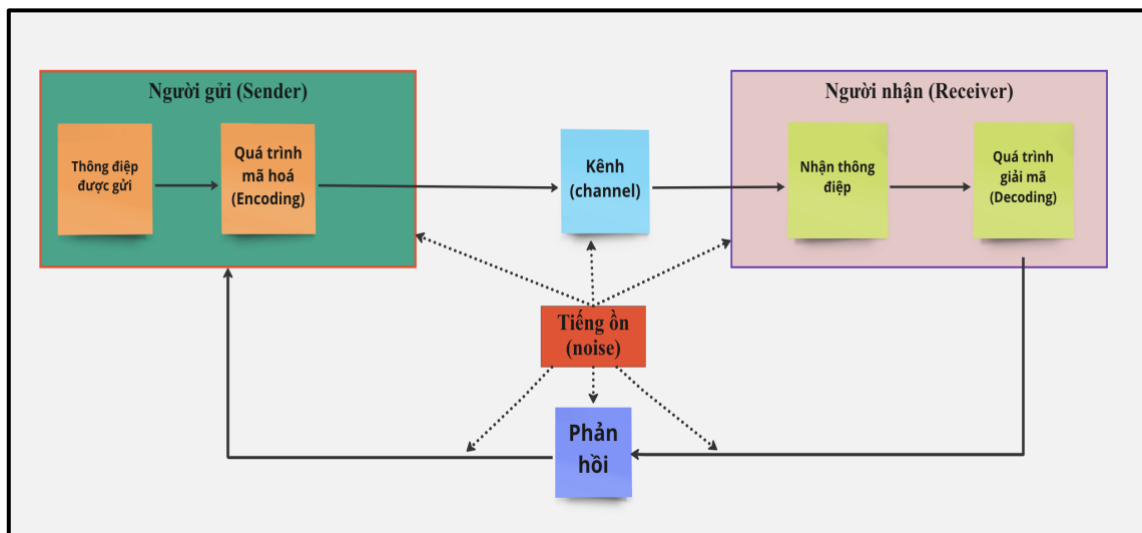
Chức năng	Nội dung	Lưu ý quản trị
Trao đổi thông tin	Cung cấp dữ liệu cho quyết định và phối hợp hành động.	Thông tin phải đúng, đủ, kịp thời, phù hợp người nhận.
Tạo ý nghĩa & niềm tin	Giải thích lý do quyết định, kết nối công việc với mục tiêu lớn.	Đặc biệt quan trọng trong khủng hoảng, thay đổi, làm việc từ xa.

Bình luận chuyên sâu – Vì sao chức năng “tạo ý nghĩa” ngày càng quan trọng?

Truyền thông cổ điển nhấn mạnh kiểm soát và truyền thông tin. Nhưng trong tổ chức tri thức hiện đại, nhân viên không chỉ muốn biết “phải làm gì” mà còn muốn hiểu “vì sao” – việc đó liên quan thế nào đến chiến lược, khách hàng, trách nhiệm xã hội và sự phát triển của họ. Đây là sự dịch chuyển từ truyền thông như “truyền lệnh” sang truyền thông như “kiến tạo ý nghĩa” (sensemaking). Một thông điệp thiếu lý do thường chỉ tạo ra sự tuân thủ bề ngoài (làm cho xong); một thông điệp có lý do rõ ràng có thể tạo ra cam kết nội tại. Nối với Chương 4: “vì sao” chính là cầu nối giữa truyền thông và động lực nội tại; nối với Chương 3: truyền thông minh bạch là điều kiện của công bằng thủ tục và POS. Trong khủng hoảng và thay đổi, năng lực kiến tạo ý nghĩa của lãnh đạo quyết định việc nhân viên kháng cự hay đồng hành.

6.2 QUÁ TRÌNH TRUYỀN THÔNG

Quá trình truyền thông bắt đầu từ ý định của người gửi và kết thúc khi người nhận diễn giải thông điệp, phản hồi và hành động. Mọi thành tố đều có thể tạo sai lệch; do đó nhà quản trị nên nhìn truyền thông như một chuỗi hoạt động có thể thiết kế, theo dõi và cải thiện.



Hình 6.2 Quá trình truyền thông: từ ý định của người gửi đến phản hồi của người nhận

6.2.1 Các thành tố của quá trình truyền thông

Bảng 6.3 Thành tố, sai lệch thường gặp và cách khắc phục

Thành tố	Sai lệch thường gặp	Cách khắc phục
Người gửi	Không xác định rõ mục tiêu; nói theo cảm xúc tức thời.	Xác định trước: nói với ai, để đạt mục tiêu gì, cần người nhận làm gì.
Mã hóa	Thuật ngữ khó hiểu, thông điệp quá dài, giọng điệu không phù hợp.	Ngôn ngữ đơn giản, cấu trúc rõ, điều chỉnh theo người nhận.
Kênh	Chọn kênh nghèo tín hiệu cho vấn đề nhạy cảm hoặc mơ hồ.	Phối hợp kênh giàu tín hiệu và kênh lưu trữ khi cần.
Nhiều	Ồn, cảm xúc tiêu cực, định kiến, lỗi mạng, quá tải email.	Giảm nhiễu, kiểm tra lại, xác nhận, tạo môi trường tập trung.
Người nhận	Nghe chọn lọc theo kỳ vọng hoặc lợi ích cá nhân.	Khuyến khích đặt câu hỏi, diễn đạt lại, đối thoại hai chiều.

Thành tố	Sai lệch thường gặp	Cách khắc phục
Giải mã	Hiểu sai từ ngữ, khác biệt văn hóa, suy diễn ý định.	Làm rõ thuật ngữ, dùng ví dụ, kiểm tra sự hiểu đúng.
Phản hồi	Không phản hồi; phản hồi chung chung hoặc phòng vệ.	Câu hỏi mở, yêu cầu nhắc lại, theo dõi hành động sau truyền thông.

6.2.2 Sáu dạng nhiễu trong truyền thông hiện đại

Trong giáo trình truyền thống, nhiễu thường được hiểu là tiếng ồn vật lý. Trong môi trường hiện đại, nhiễu đa dạng hơn nhiễu và có thể phân thành sáu nhóm:

- **Nhiễu vật lý:** tiếng ồn, không gian chật, đường truyền kém, phòng họp thiếu thiết bị.
- **Nhiễu ngữ nghĩa:** từ ngữ mơ hồ, biệt ngữ chuyên môn, dịch thuật không chính xác, ký hiệu khó hiểu.
- **Nhiễu tâm lý:** lo lắng, phòng vệ, mất niềm tin, giận dữ, mệt mỏi, định kiến về người gửi.
- **Nhiễu văn hóa:** khác biệt chuẩn mực giao tiếp, mức độ trực tiếp, cách dùng im lặng, khoảng cách quyền lực.
- **Nhiễu công nghệ:** email thất lạc, lỗi nền tảng họp, thông báo quá nhiều, bảo mật chặn truy cập.
- **Nhiễu thuật toán và dữ liệu:** nội dung bị nền tảng ưu tiên/làm mờ, tóm tắt AI thiếu ngữ cảnh, chatbot phản hồi sai ý định.

Ví dụ minh họa 6.1 – Nhiễu là vấn đề của cả hệ thống

Trong một lớp học trực tuyến, giảng viên nói rõ nội dung nhưng sinh viên vẫn không hiểu vì đường truyền kém (nhiễu công nghệ), slide quá nhiều chữ (nhiễu ngữ nghĩa), sinh viên không bật camera (mất tín hiệu phi ngôn ngữ), thuật ngữ chưa được giải thích và không có hoạt động kiểm tra phản hồi.

Phân tích: Vấn đề không chỉ thuộc về người gửi hay người nhận, mà thuộc về toàn bộ hệ thống truyền thông. Cải thiện truyền thông vì vậy là cải thiện thiết kế hệ thống, không chỉ “nói rõ hơn”.

6.3 CÁC DẠNG TRUYỀN THÔNG

6.3.1 Truyền thông bằng lời nói

Truyền thông bằng lời gồm giao tiếp trực tiếp, điện thoại, họp, thuyết trình, phỏng vấn, đào tạo, đối thoại phản hồi và họp trực tuyến có âm thanh. Ưu điểm lớn nhất là tốc độ, độ giàu tín hiệu và khả năng phản hồi tức thời: người gửi có thể điều chỉnh thông điệp ngay khi nhận thấy người nghe chưa hiểu hoặc phản ứng tiêu cực. Nhược điểm: dễ bị bóp méo khi đi qua nhiều tầng nấc (“tam sao thất bản”). Vì vậy các thông điệp phức tạp hoặc tác động lớn nên kết hợp trao đổi trực tiếp và văn bản xác nhận.

Lắng nghe chủ động và lắng nghe phản hồi

Một cập nhật quan trọng của giáo trình tiếng Anh là nhấn mạnh lắng nghe chủ động và lắng nghe phản hồi. Lắng nghe chủ động không chỉ là im lặng khi người khác nói mà là quá trình cảm nhận, xử lý và phản hồi để chứng minh mình đang theo dõi. Lắng nghe phản hồi gồm nhắc lại, diễn đạt lại hoặc xác nhận nội dung theo cách không phán xét, từ đó khuyến khích người nói chia sẻ sâu hơn.

Bảng 6.4 Bốn hành vi lắng nghe: tốt và chưa tốt

Hành vi lắng nghe	Biểu hiện tốt	Biểu hiện chưa tốt
Cảm nhận	Chú ý lời nói, giọng điệu, nét mặt và bối cảnh.	Vừa nghe vừa đọc điện thoại hoặc chuẩn bị phản bác.
Xử lý	Tóm tắt ý chính, phân biệt dữ kiện và cảm xúc.	Nghe theo định kiến, chỉ chú ý điều mình muốn nghe.
Phản hồi	Hỏi làm rõ, diễn đạt lại: “Tôi hiểu ý anh/chị là...”.	Cắt lời, đánh giá vội, chuyển chủ đề quá nhanh.

Hành vi lắng nghe	Biểu hiện tốt	Biểu hiện chưa tốt
Đồng cảm	Công nhận cảm xúc dù không nhất thiết đồng ý mọi quan điểm.	Phủ nhận cảm xúc: “Chuyện đó có gì đâu”.

Liên hệ Robbins & Judge – Lắng nghe là một năng lực quản trị

Lắng nghe tốt là nền tảng của quan hệ công việc. Khi con người cảm thấy bị đe dọa trong đối thoại, họ dễ phòng vệ và phản ứng cảm xúc; khi cuộc trò chuyện tạo được hợp tác và an toàn tâm lý, niềm tin và quan hệ được củng cố. Vì vậy lắng nghe là một năng lực quản trị, không chỉ là kỹ năng xã giao.

6.3.2 Truyền thông viết

Truyền thông viết gồm thư, báo cáo, email, tin nhắn, bản ghi nhớ, chính sách, tài liệu quy trình, thông báo nội bộ, blog, wiki và nội dung trên nền tảng cộng tác. Ưu điểm: lưu trữ, truy xuất, chuẩn hóa và truyền đạt cho nhiều người cùng lúc – không thể thiếu với vấn đề pháp lý, quy trình, hợp đồng, đánh giá thành tích hay kế hoạch dài hạn. Nhược điểm: thiếu tín hiệu cảm xúc, phản hồi chậm và dễ hiểu lầm về giọng điệu (email ngắn bị hiểu là lạnh lùng; tin nhắn viết hoa bị hiểu là tức giận). Do đó truyền thông viết cần cấu trúc rõ, tiêu đề chính xác, nội dung ngắn gọn và chỉ định rõ người chịu trách nhiệm tiếp theo.

Bảng 6.5 Khi nào nên dùng văn bản và khi nào cần kết hợp thêm

Tình huống	Nên dùng văn bản khi...	Cần kết hợp thêm khi...
Chính sách / quy trình	Cần lưu trữ, trích dẫn và áp dụng nhất quán.	Chính sách mới dễ gây lo lắng hoặc cần giải thích lý do.
Phản hồi thành tích	Cần ghi nhận mục tiêu, tiêu chí, kế hoạch cải thiện.	Phản hồi nhạy cảm, ảnh hưởng cảm xúc hoặc quan hệ.
Dự án	Cần phân công nhiệm vụ, thời hạn, tài liệu, dữ liệu.	Nhóm có xung đột, mục tiêu chưa rõ hoặc cần sáng tạo.

Tình huống	Nên dùng văn bản khi...	Cần kết hợp thêm khi...
Khủng hoảng	Cần thông báo chính thức và thống nhất.	Nhân viên cần được trấn an, đối thoại và đặt câu hỏi.

6.3.3 Truyền thông phi ngôn ngữ

Truyền thông phi ngôn ngữ là toàn bộ thông điệp truyền tải không qua từ ngữ: nét mặt, ánh mắt, tư thế, cử chỉ, khoảng cách, giọng nói, tốc độ nói, trang phục, sự im lặng và cách phản hồi trong môi trường số. Điểm cần nhấn mạnh: thông điệp phi ngôn ngữ có thể **củng cố hoặc phá vỡ** thông điệp bằng lời. Khi nhà quản trị nói “tôi tin tưởng nhóm” nhưng liên tục nhìn đồng hồ và kiểm tra điện thoại, người nghe tin vào tín hiệu phi ngôn ngữ hơn câu nói. Vì vậy truyền thông hiệu quả đòi hỏi sự nhất quán giữa lời nói, giọng điệu, hành vi và bối cảnh.

Bảng 6.6 Tín hiệu phi ngôn ngữ và rủi ro hiểu sai

Tín hiệu	Ý nghĩa thường gặp	Rủi ro hiểu sai	Gợi ý quản trị
Ánh mắt	Chú ý, tôn trọng, tự tin.	Khác biệt văn hóa về nhìn trực diện.	Điều chỉnh theo bối cảnh văn hóa và quan hệ quyền lực.
Giọng nói	Cảm xúc, mức khẩn cấp, thái độ.	Giọng mạnh có thể bị hiểu là áp đặt.	Dùng giọng rõ, vừa phải, nhất quán với thông điệp.
Khoảng cách	Mức thân mật, quyền lực, thoải mái.	Khoảng cách phù hợp khác nhau theo văn hóa.	Tôn trọng không gian cá nhân và tình huống.
Tốc độ phản hồi số	Mức ưu tiên hoặc sẵn sàng hợp tác.	Trả lời chậm bị hiểu là thiếu quan tâm.	Thiết lập chuẩn phản hồi rõ trong nhóm.

Tín hiệu	Ý nghĩa thường gặp	Rủi ro hiểu sai	Gợi ý quản trị
Emoji / reaction	Tạo sắc thái cảm xúc trong truyền thông số.	Thiếu chuyên nghiệp hoặc bị hiểu khác nhau.	Dùng phù hợp văn hóa tổ chức và đối tượng.

Bình luận chuyên sâu – Khi kênh nghèo tín hiệu, não bộ “bị” ra giọng điệu

Vì sao email và chat dễ gây hiểu lầm cảm xúc đến vậy? Vì chúng tước đi gần như toàn bộ tín hiệu phi ngôn ngữ (giọng, nét mặt, ngữ cảnh) vốn chiếm phần lớn ý nghĩa cảm xúc của một thông điệp trực tiếp. Khi thiếu các tín hiệu này, người nhận tự “điền vào chỗ trống” bằng tâm trạng và định kiến sẵn có của mình – nói với cơ chế nhận thức chọn lọc ở Chương 2. Hệ quả: một câu trung tính (“OK, để tôi xem”) có thể bị đọc thành lạnh nhạt khi người nhận đang lo lắng. Ngoài ra còn có “ảo tưởng về sự minh bạch”: người gửi tin rằng giọng điệu của mình hiển nhiên, nhưng người nhận không tiếp cận được ý định đó. Hàm ý quản trị: với thông điệp có rủi ro cảm xúc, hãy nâng độ giàu tín hiệu của kênh (gọi điện, gặp mặt) hoặc bổ sung tín hiệu rõ ràng (nêu rõ ý định, dùng dấu hiệu thân thiện phù hợp) thay vì giả định người nhận sẽ tự hiểu đúng.

6.4 LỰA CHỌN KÊNH TRUYỀN THÔNG

Một năng lực quan trọng của nhà quản trị là chọn đúng kênh. Không có kênh nào tốt nhất trong mọi trường hợp; câu hỏi là: thông điệp cần tốc độ hay độ chính xác? Cần lưu trữ hay phản hồi tức thời? Có nhạy cảm không? Có mơ hồ không? Liên quan nhiều bên không?

6.4.1 Nguyên tắc độ phong phú của phương tiện

Kênh giàu tín hiệu cho phép truyền nhiều tín hiệu cùng lúc, phản hồi nhanh và cá nhân hóa thông điệp. Gặp mặt trực tiếp thường giàu tín hiệu nhất; họp video cũng giàu nhưng phụ thuộc công nghệ; email, báo cáo và dữ liệu nghèo tín hiệu hơn nhưng ưu thế về lưu trữ, chuẩn hóa và kiểm chứng. Nguyên tắc: thông điệp càng mơ hồ, nhạy cảm và phi

thường lệ thì càng cần kênh giàu tín hiệu; thông điệp càng rõ ràng, thường lệ thì kênh nghèo tín hiệu lại hiệu quả về chi phí.



Hình 6.3 Thang độ phong phú của kênh truyền thông

Bảng 6.7 Lựa chọn kênh theo loại thông điệp

Loại thông điệp	Kênh phù hợp	Lý do
Thông tin thường lệ, rõ ràng	Email, thông báo, bản ghi nhớ, tài liệu quy trình.	Cần lưu trữ, thống nhất, không cần trao đổi nhiều.
Vấn đề mơ hồ, cần thảo luận	Họp trực tiếp/họp video, workshop.	Cần phản hồi nhanh, làm rõ giả định, xử lý khác biệt.
Thông điệp nhạy cảm	Gặp trực tiếp/gọi riêng, sau đó xác nhận bằng văn bản.	Cần quản trị cảm xúc, bảo mật và tránh hiểu lầm.
Khẩn cấp	Điện thoại, chat ưu tiên, hệ thống cảnh báo.	Cần tốc độ và xác nhận đã nhận thông tin.
Quyết định chính thức	Văn bản chính thức kèm buổi giải thích.	Cần căn cứ, tính nhất quán và sự chấp nhận.
Sáng tạo / đổi mới	Workshop, brainstorming, nền tảng cộng tác.	Cần tương tác đa chiều và lưu lại ý tưởng.

Loại thông điệp	Kênh phù hợp	Lý do
<p>Sai lầm thường gặp khi chọn kênh</p> <ul style="list-style-type: none"> – Dùng email để giải quyết xung đột cảm xúc. – Dùng cuộc họp dài để truyền thông tin đơn giản. – Dùng chat để ban hành quyết định quan trọng. – Dùng văn bản quá dài cho vấn đề cần hành động nhanh. Mỗi sai lầm đều làm tăng chi phí truyền thông. 		

6.4.2 Truyền thông số và chuẩn mực kênh

Nhân viên hiện đại thường dùng nhiều kênh cùng lúc: email, chat, nền tảng dự án, họp video, tài liệu dùng chung, mạng xã hội nội bộ. Nếu thiếu chuẩn mực kênh rõ ràng, tổ chức dễ rơi vào tình trạng “nhiều kênh nhưng ít hiểu biết”: cùng một thông tin xuất hiện ở nhiều nơi, nhân viên không biết đâu là nguồn chính thức, phản hồi bị trễ và trách nhiệm mơ hồ.

- **Email:** thông tin cần lưu trữ, nhiều người nhận, ít cần phản hồi tức thời.
- **Chat:** trao đổi nhanh, câu hỏi ngắn, phối hợp tác nghiệp; không thay thế quyết định chính thức.
- **Họp video:** khi cần thảo luận, giải thích, thương lượng, tạo kết nối nhóm từ xa.
- **Tài liệu dùng chung:** khi cần nhiều người cùng chỉnh sửa, theo dõi phiên bản, minh bạch tiến độ.
- **Mạng xã hội nội bộ:** gắn kết, chia sẻ văn hóa, ghi nhận thành tích, lan tỏa câu chuyện tổ chức.
- **AI/NLP:** hỗ trợ tóm tắt, phân tích cảm xúc, dịch thuật, gợi ý nội dung – cần kiểm tra tính chính xác và đạo đức dữ liệu.

TÌNH HUỐNG 6.1 – Thông điệp của CEO trong khủng hoảng hiệu suất

Bối cảnh: Một CEO mới thất vọng trước tiến độ bán hàng, gửi một video ngắn cho toàn bộ nhân viên để phê bình kết quả kinh doanh, sau đó vài tháng gửi một email

quan trọng. Câu hỏi: khi nào nên dùng video, khi nào nên dùng email, và theo dõi thông điệp bằng cách nào?

Phân tích: Video phù hợp để truyền cảm xúc, mức độ khẩn cấp và sự hiện diện của lãnh đạo (kênh giàu tín hiệu); email phù hợp để lưu trữ thông tin, tiêu chí và hành động cụ thể. Nếu video chỉ trích mà thiếu giải pháp, nhân viên dễ phòng vệ hoặc mất niềm tin.

Ý nghĩa quản trị: Thông điệp khó cần ba phần: thừa nhận vấn đề, giải thích nguyên nhân, nêu hướng hành động và kênh phản hồi. Nên phối hợp kênh giàu tín hiệu (video/họp) với kênh lưu trữ (email) thay vì chọn một.

Câu hỏi thảo luận:

- Khi nào nên dùng video, khi nào nên dùng email cho thông điệp khó?
- Vì sao chỉ trích thiếu giải pháp lại làm giảm hiệu quả truyền thông?
- Anh/chị thiết kế chuỗi truyền thông thế nào để vừa tạo khẩn cấp vừa giữ niềm tin?

6.5 TRUYỀN THÔNG TRONG NHÓM

Truyền thông trong nhóm khác với truyền thông giữa hai cá nhân vì có sự hiện diện của nhiều người, vai trò, địa vị, chuẩn mực, mức độ gắn kết và áp lực nhóm. Một thành viên có thể nói khác khi trao đổi riêng so với khi phát biểu trước nhóm. Một ý tưởng có thể bị bỏ qua không phải vì kém, mà vì người nói có địa vị thấp, nhóm thiếu an toàn tâm lý hoặc một vài người chi phối thảo luận (nói với Chương 5).

6.5.1 Các nhân tố ảnh hưởng đến truyền thông nhóm

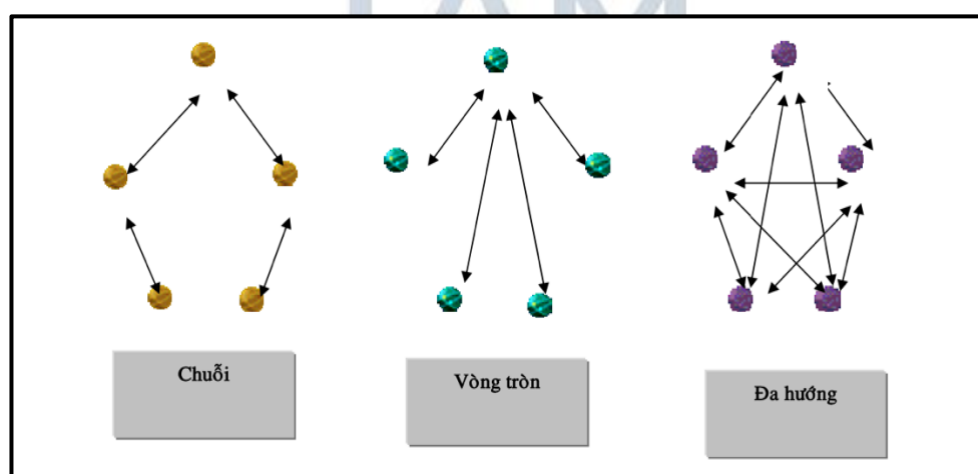
Bảng 6.8 Nhân tố ảnh hưởng và hàm ý quản trị

Nhân tố	Tác động đến truyền thông	Hàm ý quản trị
Cơ hội tương tác	Càng nhiều cơ hội gặp gỡ, thông tin càng dễ lưu thông.	Thiết kế không gian, lịch họp, nền tảng số, nghi thức trao đổi.

Nhân tố	Tác động đến truyền thông	Hàm ý quản trị
Địa vị	Thành viên hướng thông điệp tới người địa vị cao, ngại phản biện.	Lãnh đạo chủ động mời ý kiến, bảo vệ tiếng nói thiểu số.
Tính gắn kết	Nhóm gắn kết dễ chia sẻ nhưng có thể né xung đột cần thiết.	Kết hợp gắn kết với chuẩn mực phản biện xây dựng.
An toàn tâm lý	Khi không sợ bị phạt/chế giễu, thành viên dám nói thật hơn.	Tách phê bình ý tưởng khỏi phê bình con người.
Đa dạng	Tạo nhiều góc nhìn nhưng dễ hiểu lầm nếu thiếu kỹ năng giao tiếp.	Đào tạo lắng nghe, điều phối, giao tiếp liên văn hóa.
Công nghệ	Tăng tốc độ phối hợp nhưng có thể mất tín hiệu phi ngôn ngữ.	Chọn kênh phù hợp và thiết lập chuẩn phản hồi.

6.5.2 Mạng lưới truyền thông trong nhóm

Ba dạng mạng lưới cơ bản là chuỗi, bánh xe và đa kênh. Mạng chuỗi phù hợp hệ thống mệnh lệnh rõ ràng, nơi độ chính xác và kiểm soát quan trọng. Mạng bánh xe làm nổi bật người lãnh đạo trung tâm, truyền thông nhanh trong nhiệm vụ đơn giản nhưng giảm sự tham gia và hài lòng. Mạng đa kênh cho phép mọi người trao đổi với nhau, phù hợp nhiệm vụ sáng tạo hoặc phức tạp, nhưng đòi hỏi năng lực tự điều phối cao.



Hình 6.4 Ba dạng mạng lưới truyền thông trong nhóm

Bảng 6.9 So sánh ba dạng mạng lưới truyền thông

Tiêu chí	Mạng chuỗi	Mạng bánh xe	Mạng đa kênh
Tốc độ	Trung bình	Nhanh	Nhanh nhưng dễ nhiễu nếu nhóm lớn
Độ chính xác	Cao nếu quy trình rõ	Cao khi trung tâm kiểm soát tốt	Trung bình–cao nếu có chuẩn chia sẻ
Nổi lên của lãnh đạo	Trung bình	Cao	Thấp hoặc phân tán
Hài lòng thành viên	Trung bình	Thấp	Cao
Phù hợp với	Công việc tuyến tính, quy trình chuẩn	Tình huống cần chỉ đạo nhanh	Sáng tạo, giải quyết vấn đề phức tạp

6.5.3 Truyền thông không chính thức và tin đồn

Mọi tổ chức đều có mạng lưới truyền thông không chính thức. **Tin đồn (grapevine)** xuất hiện mạnh khi vấn đề quan trọng, mơ hồ và gây lo lắng – ví dụ khi tái cấu trúc, thay đổi lãnh đạo, sáp nhập, cắt giảm nhân sự. Nhà quản trị không thể loại bỏ hoàn toàn tin đồn; cách phù hợp là giảm khoảng trống thông tin, cung cấp thông tin chính thức kịp thời, giải thích lý do quyết định, thừa nhận điều chưa chắc chắn và duy trì kênh hỏi đáp.

Bình luận chuyên sâu – Tin đồn là “hệ thống giải thích thay thế”

Tin đồn thường bị xem là “nhiều cần dập tắt”, nhưng đó là một hiểu lầm. Tin đồn là phản ứng tự nhiên của con người trước sự bất định: khi thiếu thông tin chính thức về một vấn đề quan trọng, nhân viên không ngừng tìm lời giải – họ chỉ chuyển sang nguồn khác là đồng nghiệp. Công thức kinh điển: cường độ tin đồn tỷ lệ thuận với tầm quan trọng của vấn đề nhân với mức độ mơ hồ của nó. Hệ quả đảo ngược rất hữu ích cho quản trị: muốn giảm tin đồn có hại, hãy giảm “mơ hồ” (vì không thể giảm “tầm quan trọng”) bằng truyền thông chính thức nhanh, trung thực, kể cả khi

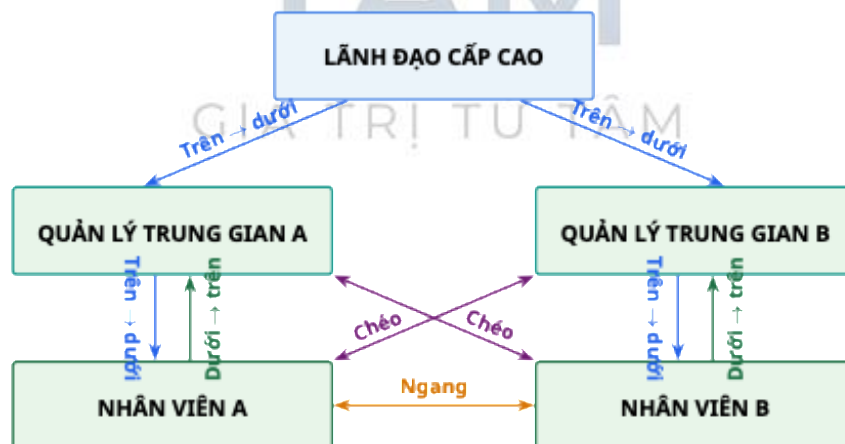
câu trả lời là “chúng tôi chưa quyết định, sẽ cập nhật vào ngày X”. Khi tổ chức im lặng trước vấn đề lớn, tin đồn trở thành hệ thống giải thích thay thế – và phiên bản đó thường bi quan hơn sự thật. Grapevine cũng có mặt tích cực: nó là kênh đo “nhiệt độ” cảm xúc của tổ chức và lan tỏa văn hóa; nhà quản trị khôn ngoan lắng nghe nó thay vì chỉ tìm cách bịt nó.

Liên hệ case study – Mobile Citizen và Mobile Beacon

Robbins & Judge dùng trường hợp Mobile Citizen và Mobile Beacon để minh họa vai trò xã hội của truyền thông và kết nối số. Tiếp cận Internet và thiết bị thông minh không chỉ là vấn đề công nghệ, mà còn là vấn đề công bằng, cơ hội học tập và năng lực tham gia vào đời sống tổ chức – xã hội. Đây là điểm nối giữa truyền thông và DEI: “khoảng cách số” (digital divide) có thể tạo ra bất bình đẳng trong tiếp cận thông tin và cơ hội.

6.6 TRUYỀN THÔNG TRONG TỔ CHỨC

Truyền thông tổ chức là hệ thống dòng chảy thông tin giữa các cấp, bộ phận, nhóm và cá nhân nhằm thực hiện mục tiêu chung. Nó chịu ảnh hưởng mạnh của cơ cấu, quyền lực, văn hóa, công nghệ, hệ thống khen thưởng và mức độ tin cậy. Một tổ chức có thể có nhiều kênh nhưng vẫn kém hiệu quả nếu cấp dưới sợ nói thật, cấp trên không giải thích quyết định hoặc các phòng ban cạnh tranh thông tin thay vì chia sẻ.



Hình 6.5 Bốn hướng truyền thông trong tổ chức

6.6.1 Truyền thông từ trên xuống

Dòng thông tin từ cấp cao đến cấp thấp, gồm mục tiêu, chiến lược, chính sách, quy trình, chỉ đạo, tiêu chuẩn đánh giá và phản hồi thành tích. Chức năng quan trọng nhất là tạo định hướng chung và giảm mơ hồ vai trò. Điểm yếu phổ biến: thông điệp bị đơn giản hóa, bóp méo hoặc mất ý nghĩa khi đi qua nhiều cấp. Lãnh đạo cấp cao nói bằng ngôn ngữ chiến lược, nhưng nhân viên tuyến đầu cần hiểu thành nhiệm vụ cụ thể; vì vậy truyền thông từ trên xuống cần đi kèm giải thích “vì sao”, ví dụ cụ thể và kênh phản hồi.

6.6.2 Truyền thông từ dưới lên

Cung cấp phản hồi về tình hình thực hiện, vấn đề phát sinh, cảm nhận nhân viên, đề xuất cải tiến và tín hiệu cảnh báo sớm. Lãnh đạo cấp cao không thể trực tiếp quan sát mọi vấn đề vận hành; nếu dòng thông tin từ dưới lên bị nghẽn, tổ chức có thể ra quyết định dựa trên thông tin “đẹp nhưng không thật”. Rào cản lớn nhất là sợ hãi và sàng lọc: nhân viên ngại báo tin xấu vì sợ bị quy trách nhiệm; quản lý trung gian chỉ báo cáo thành tích để giữ hình ảnh. Khắc phục bằng cơ chế phản hồi an toàn, kênh góp ý ẩn danh, họp đối thoại, khảo sát nhân viên và văn hóa học hỏi từ sai sót.

6.6.3 Truyền thông theo chiều ngang và đường chéo

Truyền thông ngang diễn ra giữa các cá nhân/bộ phận cùng cấp, giúp phối hợp công việc, chia sẻ nguồn lực và giải quyết vấn đề liên chức năng – đặc biệt quan trọng cho phát triển sản phẩm, chăm sóc khách hàng, chuyển đổi số. Truyền thông đường chéo diễn ra giữa các cá nhân ở cấp và bộ phận khác nhau, không theo tuyến chỉ huy chính thức; giúp tổ chức linh hoạt nhưng có thể tạo rủi ro nếu vượt quyền, thiếu minh bạch hoặc làm suy yếu trách nhiệm chính thức. Cần quy tắc phối hợp rõ: thông tin nào trao đổi trực tiếp, thông tin nào báo cáo theo tuyến, quyết định nào cần phê duyệt chính thức.

Bình luận chuyên sâu – “Im lặng tổ chức”: cái giá của dòng thông tin lên bị nghẽn

Hiện tượng nguy hiểm nhất của truyền thông tổ chức không phải “nói sai” mà là “im lặng” (organizational silence) – khi nhân viên biết vấn đề nhưng chọn không nói.

Nguyên nhân mang tính hệ thống: trải nghiệm hoặc niềm tin rằng nói ra là vô ích (“nói cũng chẳng thay đổi gì”) hoặc nguy hiểm (“người báo tin xấu bị trừng phạt”). Cái giá rất lớn: tổ chức mất khả năng phát hiện sớm rủi ro về chất lượng, an toàn, đạo đức và tài chính; lãnh đạo sống trong “bong bóng thông tin tốt”. Đáng chú ý, im lặng thường bị nhầm là đồng thuận. Để phá vỡ im lặng, không đủ nếu chỉ “kêu gọi nhân viên mạnh dạn”; cần thay đổi hệ thống: lãnh đạo phản ứng tích cực với tin xấu (tách “người báo tin” khỏi “nội dung tin”), hành động hữu hình sau khi nhận phản hồi (để nhân viên thấy nói có tác dụng), và bảo vệ người nói thật. Nói với công bằng thủ tục (Chương 4) và an toàn tâm lý (Chương 5): tiếng nói chỉ xuất hiện khi nhân viên tin rằng nó an toàn và hữu ích.

6.7 CÁC RÀO CẢN CỦA TRUYỀN THÔNG

Rào cản truyền thông là những yếu tố làm thông điệp không được truyền đi, bị chậm, bị bóp méo hoặc hiểu sai. Chúng xuất hiện ở cấp cá nhân, nhóm, tổ chức và công nghệ. Nhà quản trị nhận diện rào cản không phải để tìm lỗi cá nhân, mà để thiết kế lại hệ thống truyền thông hiệu quả hơn.

Bảng 6.10 Tám rào cản truyền thông và biện pháp

Rào cản	Biểu hiện / Hậu quả	Biện pháp
Sàng lọc	Người gửi chỉ chuyển thông tin người nhận muốn nghe → quyết định thiếu thật.	Văn hóa nói thật, bảo vệ người báo tin xấu, kiểm tra chéo dữ liệu.
Nhận thức chọn lọc	Người nhận diễn giải theo lợi ích, định kiến → hiểu lệch.	Dùng dữ liệu, ví dụ cụ thể, yêu cầu diễn đạt lại.
Ngôn ngữ	Biệt ngữ, từ mơ hồ, khác biệt ngôn ngữ/văn hóa → hiểu lầm.	Đơn giản hóa, chuẩn hóa thuật ngữ, kiểm tra sự hiểu.

Rào cản	Biểu hiện / Hậu quả	Biện pháp
Quá tải thông tin	Quá nhiều email, họp, thông báo → bỏ sót, stress.	Ưu tiên thông tin, quy định kênh, tóm tắt rõ hành động cần làm.
Cảm xúc	Giận dữ, lo lắng, phòng vệ → phản ứng vội, leo thang xung đột.	Chọn thời điểm phù hợp, lắng nghe, tạm hoãn khi cảm xúc quá mạnh.
Địa vị / quyền lực	Cấp dưới ngại nói thật; cấp trên nói một chiều → mất phản hồi.	Tăng an toàn tâm lý, hỏi ý kiến trước khi kết luận.
Công nghệ	Lỗi kết nối, nền tảng phân tán, bảo mật quá chặt/lỏng.	Chuẩn hóa công cụ, đào tạo bảo mật, quy trình dự phòng.
Khác biệt văn hóa	Khác cách dùng im lặng, phản hồi, trực tiếp/gián tiếp.	Phát triển trí tuệ văn hóa, hỏi làm rõ, tránh quy kết vội.

Cập nhật hiện đại – Quá tải số (digital overload)

Trong làm việc hybrid, quá tải truyền thông không chỉ đến từ số lượng thông tin, mà từ việc nhân viên phải chuyển đổi liên tục giữa email, chat, họp video, tài liệu dùng chung và thông báo ứng dụng. Điều này làm tăng chi phí chú ý (attention residue), giảm thời gian làm việc sâu và tạo áp lực phải luôn trực tuyến. Giải pháp: quy định “giờ tập trung”, chuẩn kênh, giảm họp không cần thiết và tôn trọng quyền “ngắt kết nối”.

6.8 TRUYỀN THÔNG SỐ, TRUYỀN THÔNG ẢO VÀ AN TOÀN THÔNG TIN

Robbins & Judge cập nhật mạnh nội dung truyền thông hiện đại: họp video, blog, vlog, podcast, e-collaboration, e-learning, biểu tượng số, điện thoại thông minh, mạng xã hội và an toàn mạng. Đây là những nội dung cần thiết vì môi trường làm việc ngày nay phụ thuộc ngày càng nhiều vào truyền thông số.

6.8.1 Họp trực tuyến và truyền thông ảo

Họp trực tuyến giúp vượt giới hạn không gian, giảm chi phí đi lại và kết nối nhân viên phân tán. Tuy nhiên, nó dễ gây mệt mỏi (“video fatigue”), giảm tín hiệu phi ngôn ngữ, tạo cảm giác bị giám sát và làm tăng nguy cơ người dự không thực sự chú ý. Để hiệu quả, cần mục tiêu rõ, người điều phối, thời lượng phù hợp, quy tắc phát biểu, tài liệu chuẩn bị trước và phân kết luận xác định rõ việc cần làm.

6.8.2 E-collaboration, e-learning và mạng xã hội

Nền tảng cộng tác số cho phép nhiều người cùng làm việc trên một tài liệu, theo dõi tiến độ và lưu lịch sử trao đổi; e-learning mở rộng tiếp cận và cá nhân hóa tốc độ học. Hiệu quả phụ thuộc thiết kế hoạt động, mức tương tác, năng lực số và kỹ thuật thông tin. Mạng xã hội hỗ trợ thương hiệu tuyển dụng, chia sẻ văn hóa và lắng nghe khách hàng, nhưng tạo rủi ro về bảo mật, danh tiếng, bắt nạt trực tuyến và xung đột giữa đời sống cá nhân với vai trò nghề nghiệp. Điện thoại thông minh giúp phản hồi nhanh nhưng làm mờ ranh giới công việc – đời sống, khiến nhân viên cảm thấy phải luôn sẵn sàng.

Liên hệ case study – BYOD (dùng thiết bị cá nhân cho công việc)

Case BYOD đặt ra vấn đề đạo đức khi nhân viên dùng thiết bị cá nhân cho công việc: ai kiểm soát dữ liệu, ai chịu chi phí, ranh giới công việc – đời sống ở đâu, và doanh nghiệp có quyền can thiệp vào thiết bị cá nhân đến mức nào (ví dụ xóa dữ liệu từ xa khi có sự cố). Đây là tình huống để thảo luận về quyền riêng tư, bảo mật, stress công nghệ và công bằng. Nguyên tắc đạo đức: không chuyển rủi ro bảo mật và chi phí công nghệ sang nhân viên mà không có chính sách minh bạch, đồng thuận và công bằng.

6.8.3 AI và xử lý ngôn ngữ tự nhiên trong truyền thông

Một cập nhật quan trọng là sự phát triển của AI và xử lý ngôn ngữ tự nhiên (NLP). AI có thể hỗ trợ viết email, tóm tắt cuộc họp, dịch ngôn ngữ, phân tích cảm xúc khách hàng và tự động hóa một phần giao tiếp dịch vụ. Nhưng AI cũng tạo rủi ro: tóm tắt sai ngữ cảnh, thiên lệch dữ liệu, lộ thông tin nhạy cảm, mất tính nhân văn và trách nhiệm không rõ khi thông điệp do máy hỗ trợ tạo ra.

Bảng 6.11 Ứng dụng AI/NLP trong truyền thông: lợi ích và rủi ro

Ứng dụng	Lợi ích	Rủi ro cần quản trị
Tóm tắt cuộc họp	Tiết kiệm thời gian, lưu lại quyết định và nhiệm vụ.	Bỏ sót sắc thái, hiểu sai ý kiến thiếu sót.
Soạn email / báo cáo	Tăng tốc độ viết, cải thiện cấu trúc.	Thông điệp thiếu cá nhân hóa, sai dữ liệu.
Phân tích cảm xúc	Nhận diện xu hướng hài lòng/lo lắng của nhân viên.	Xâm phạm riêng tư, diễn giải sai ngữ cảnh.
Chatbot nội bộ	Trả lời nhanh câu hỏi thường gặp.	Không xử lý tốt tình huống nhạy cảm hoặc ngoại lệ.
Dịch thuật tự động	Hỗ trợ nhóm đa quốc gia.	Sai sắc thái văn hóa hoặc thuật ngữ chuyên môn.

Bình luận chuyên sâu – AI làm truyền thông nhanh hơn, nhưng ai chịu trách nhiệm về ý nghĩa?

AI/NLP dịch chuyển một phần khâu “mã hóa” và “tóm tắt” từ con người sang máy, tạo ra câu hỏi quản trị mới. Thứ nhất, trách nhiệm: nếu một email do AI soạn gây hiểu lầm hoặc sai dữ liệu, ai chịu trách nhiệm – người bấm “gửi” vẫn là chủ thể chịu trách nhiệm cuối cùng, nên không thể “khoán” phán đoán cho máy. Thứ hai, mất ngữ cảnh và sắc thái: bản tóm tắt AI có thể loại bỏ đúng cái mà nhóm cần giữ – ý kiến thiếu sót, sự do dự, sắc thái đạo đức – làm “phẳng hóa” một cuộc thảo luận giàu thông tin. Thứ ba, đạo đức dữ liệu: phân tích cảm xúc nhân viên có thể trượt sang giám sát, vi phạm quyền riêng tư và làm xói mòn niềm tin – chính thứ mà truyền thông cần xây dựng. Nguyên tắc: dùng AI như “trợ lý” nâng năng suất ở khâu nháp và tổng hợp, nhưng giữ con người ở khâu phán đoán, ngữ cảnh nhạy cảm và quyết định cuối cùng; minh bạch khi nội dung do AI hỗ trợ; và đặt ranh giới rõ giữa “hỗ trợ” và “giám sát”.

6.9 TRUYỀN THÔNG LIÊN VĂN HÓA

Trong tổ chức toàn cầu và môi trường lao động đa dạng, truyền thông liên văn hóa là năng lực bắt buộc. Khác biệt văn hóa ảnh hưởng đến cách con người dùng từ, hiểu ngữ cảnh, biểu lộ cảm xúc, phản hồi cấp trên, dùng im lặng, thể hiện đồng ý và xử lý xung đột. Một thông điệp thẳng thắn ở nền văn hóa này có thể bị xem là bất lịch sự ở nền văn hóa khác; một sự im lặng có thể là đồng ý, tôn trọng, suy nghĩ hoặc phản đối tùy bối cảnh (nói Hofstede/GLOBE – Chương 3).

Bảng 6.12 Khác biệt văn hóa trong truyền thông và hàm ý quản trị

Khía cạnh	Ví dụ khác biệt	Hàm ý quản trị
Ngữ nghĩa	Một từ/cụm từ không có nghĩa tương đương trong ngôn ngữ khác.	Tránh dịch máy không kiểm tra; dùng ví dụ minh họa.
Hàm ý từ ngữ	“Vâng/tôi nghe” không phải lúc nào cũng là “tôi đồng ý”.	Xác nhận lại quyết định và hành động cụ thể.
Giọng điệu	Văn hóa này ưu tiên trang trọng, văn hóa khác ưu tiên thân mật.	Điều chỉnh phong cách theo bối cảnh và quan hệ.
Im lặng	Có thể biểu thị tôn trọng, suy nghĩ, đồng ý hoặc không đồng ý.	Không quy kết vội; đặt câu hỏi mở.
Phản hồi cấp trên	Văn hóa khoảng cách quyền lực cao khiến nhân viên ngại phản biện.	Tạo kênh phản hồi an toàn và mời ý kiến trực tiếp.

Gợi ý cho lớp học

Yêu cầu sinh viên phân tích một tình huống làm việc nhóm đa văn hóa: một thành viên không phản hồi ngay trong cuộc họp video. Đó là thiếu trách nhiệm, do rào cản ngôn ngữ, do khác biệt văn hóa, do sợ mất mặt, hay do thiết kế cuộc họp chưa tạo cơ hội phát biểu? Mục tiêu: rèn thói quen “không quy kết vội” và phân tích đa nguyên nhân.

6.10 CÁC BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ TRUYỀN THÔNG

Nâng cao hiệu quả truyền thông cần thực hiện đồng thời ở ba cấp độ: cá nhân, nhóm và tổ chức.

6.10.1 Cấp cá nhân

- Dùng ngôn ngữ đơn giản, rõ ràng, phù hợp trình độ người nhận.
- Nói rõ mục tiêu thông điệp: thông báo, xin ý kiến, thuyết phục hay ra quyết định.
- Lắng nghe chủ động: tập trung, đặt câu hỏi, diễn đạt lại và xác nhận ý chính.
- Kiểm soát cảm xúc trước khi phản hồi, đặc biệt trong xung đột; tách dữ kiện khỏi đánh giá con người.
- Dùng phản hồi hai chiều để kiểm tra mức độ hiểu đúng.

6.10.2 Cấp nhóm

- Thiết lập chuẩn hợp: mục tiêu, thời lượng, vai trò điều phối, quy tắc phát biểu và kết luận.
- Khuyến khích tiếng nói thiểu số và ý kiến trái chiều để tránh tư duy nhóm.
- Tạo an toàn tâm lý: không chế giễu ý tưởng, không trừng phạt người nêu vấn đề hợp lý.
- Dùng kỹ thuật điều phối: vòng phát biểu, brainstorming im lặng, khảo sát nhanh, ghi ý kiến ẩn danh.
- Kết thúc mỗi cuộc họp bằng ba nội dung: quyết định, người chịu trách nhiệm và thời hạn.

6.10.3 Cấp tổ chức

- Xem truyền thông là chức năng chiến lược, không chỉ hoạt động hành chính; cam kết truyền thông hai chiều.
- Giải thích rõ các quyết định quan trọng, đặc biệt trong thay đổi, khủng hoảng và tái cấu trúc.
- Chia sẻ tin xấu trung thực, kịp thời và có kế hoạch hành động.

- Thiết kế kênh theo đối tượng; quản trị grapevine bằng minh bạch và cập nhật thường xuyên.
- Thiết lập chính sách bảo mật, BYOD, mạng xã hội và sử dụng AI trong truyền thông.

Bảng 6.13 Truyền thông chưa tốt và truyền thông chuyên nghiệp

Tình huống quản trị	Cách truyền thông chưa tốt	Cách truyền thông chuyên nghiệp
Cắt giảm chi phí	Email ngắn thông báo “phải tiết kiệm”.	Họp giải thích bối cảnh, nguyên tắc, tác động, kênh hỏi đáp và văn bản tóm tắt.
Phản hồi nhân viên yếu	Phê bình trước nhóm.	Trao đổi riêng, nêu dữ kiện, hành vi cụ thể, kỳ vọng và kế hoạch hỗ trợ.
Triển khai phần mềm mới	Gửi hướng dẫn dài, yêu cầu tự đọc.	Demo, video ngắn, FAQ, hỗ trợ trực tuyến và nhóm người dùng nòng cốt.
Tin đồn tái cấu trúc	Im lặng hoặc phủ nhận chung chung.	Cập nhật điều đã biết, điều chưa quyết định, mốc thời gian và nơi đặt câu hỏi.

OB Toolbox – 10 khuyến nghị nâng cao chất lượng hội thoại

(1) Chủ động chào hỏi và giới thiệu rõ. (2) Nghĩ trước khi nói. (3) Cởi mở với ý tưởng mới. (4) Gọi đúng tên người đối thoại. (5) Đặt câu hỏi. (6) Lắng nghe ít nhất bằng thời lượng nói. (7) Duy trì ánh mắt và ngôn ngữ cơ thể phù hợp. (8) Diễn đạt lại ý người khác. (9) Biết kết thúc cuộc trò chuyện đúng lúc. (10) Chuẩn bị trước thông tin và câu hỏi cần trao đổi.

6.11 TÌNH HUỐNG VÀ HOẠT ĐỘNG ỨNG DỤNG

TÌNH HUỐNG 6.2 – Kết bạn với cấp dưới trên mạng xã hội

Bối cảnh: Một nhà quản lý nhận lời mời kết bạn trên mạng xã hội từ nhân viên trực tiếp báo cáo cho mình. Nên chấp nhận, từ chối hay bỏ qua?

Phân tích: Cần cân nhắc ranh giới nghề nghiệp, quyền riêng tư, thiên vị nhận thức, nguy cơ phân biệt đối xử và văn hóa tổ chức. Quan hệ trực tuyến không cân xứng về quyền lực có thể tạo cảm giác thiên vị với những người không kết nối.

Ý nghĩa quản trị: Có thể từ chối lịch sự và đề xuất kết nối qua kênh nghề nghiệp (nền tảng nội bộ, LinkedIn). Truyền thông số cần chính sách rõ về quan hệ trực tuyến giữa quản lý và nhân viên.

Câu hỏi thảo luận:

- Quyết định này liên quan đến những giá trị và rủi ro nào?
- Ranh giới nghề nghiệp trong không gian số nên được thiết lập thế nào?
- Chính sách tổ chức nên quy định gì về quan hệ trực tuyến quản lý – nhân viên?

TÌNH HUỐNG 6.3 – Tình bạn nơi công sở (work friendships)

Bối cảnh: Tình bạn nơi công sở có thể tạo hỗ trợ xã hội, tăng gắn kết và cải thiện truyền thông không chính thức. Nhưng nó cũng có thể tạo thiên vị, nhóm nhỏ khép kín, lan truyền tin đồn hoặc xung đột lợi ích.

Phân tích: Tình bạn vừa là nguồn lực (niềm tin, hợp tác, kênh thông tin nhanh) vừa là rủi ro (thiên vị trong đánh giá, loại trừ người ngoài nhóm, rò rỉ thông tin nhạy cảm). Giá trị hay rủi ro phụ thuộc vào chuẩn mực minh bạch và công bằng của tổ chức.

Ý nghĩa quản trị: Tổ chức không nên cấm quan hệ thân thiện, nhưng cần chuẩn mực về minh bạch, đạo đức, đánh giá công bằng và xử lý xung đột lợi ích.

Câu hỏi thảo luận:

- Khi nào tình bạn giúp truyền thông hiệu quả, khi nào gây thiếu công bằng?
- Nhà quản lý nên xử lý thế nào khi phải đánh giá một người bạn thân trong nhóm?
- Tổ chức cần chuẩn mực gì để cân bằng gắn kết và công bằng?

Tình huống bổ sung – Truyền đạt niềm đam mê trong phỏng vấn

Một ứng viên có hồ sơ kỹ thuật tốt nhưng không được nhận sau phỏng vấn vì bị đánh giá “thiếu đam mê” hoặc thiếu khả năng truyền đạt sự phù hợp. Đam mê không chỉ nằm ở lời khẳng định “tôi rất yêu thích công việc” mà thể hiện qua ví dụ cụ thể, ánh mắt, giọng nói và câu hỏi ứng viên đặt ra. Hàm ý kép: nhà tuyển dụng cần phân biệt năng lực thật với phong cách giao tiếp và thiên vị đối với người hướng ngoại (nói Chương 2); ứng viên cần chuẩn bị câu chuyện ngắn thể hiện động cơ, học hỏi và đóng góp (kể chuyện nghề nghiệp).

TÓM TẮT CHƯƠNG VÀ HÀM Ý ĐỐI VỚI NHÀ QUẢN TRỊ

1. Truyền thông là quá trình trao đổi thông tin và tạo hiểu biết chung, gồm người gửi, mã hóa, thông điệp, kênh, nhiều, người nhận, giải mã và phản hồi. Đây là một năng lực quản trị cốt lõi, không chỉ là kỹ năng diễn đạt.
2. Truyền thông có các chức năng kiểm soát, động viên, biểu lộ cảm xúc, trao đổi thông tin và tạo ý nghĩa – niềm tin; chức năng tạo ý nghĩa ngày càng quan trọng trong thay đổi và làm việc từ xa.
3. Truyền thông bằng lời phù hợp vấn đề cần phản hồi nhanh; truyền thông viết phù hợp nội dung cần lưu trữ; phi ngôn ngữ quyết định sắc thái và độ tin cậy; truyền thông số mở rộng tốc độ nhưng tăng rủi ro quá tải, mất ngữ cảnh, bảo mật.
4. Chọn kênh theo độ phong phú và mức độ mơ hồ, nhạy cảm, khẩn cấp; phối hợp kênh giàu tín hiệu với kênh lưu trữ khi cần.
5. Trong nhóm, truyền thông chịu ảnh hưởng của cơ hội tương tác, địa vị, gắn kết, mạng lưới và an toàn tâm lý; trong tổ chức, truyền thông diễn ra theo bốn hướng (trên–dưới, dưới–trên, ngang, chéo).
6. Tin đồn không thể loại bỏ; quản trị bằng minh bạch và kênh chính thức kịp thời. “Im lặng tổ chức” là rủi ro lớn cần phá vỡ bằng an toàn tâm lý và hành động sau phản hồi.

7. Các rào cản gồm sàng lọc, nhận thức chọn lọc, ngôn ngữ, quá tải, cảm xúc, địa vị, công nghệ và văn hóa. Cải thiện bằng ngôn ngữ rõ, lắng nghe chủ động, phản hồi hai chiều, chọn kênh phù hợp và xây dựng an toàn tâm lý.
8. Bối cảnh hiện đại đòi hỏi quản trị truyền thông số, ảo, liên văn hóa, mạng xã hội, BYOD và AI/NLP một cách có đạo đức – giữ con người ở khâu phán đoán và quyết định cuối cùng.

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ VẬN DỤNG

A. Câu hỏi ôn tập

1. Truyền thông là gì? Vì sao truyền thông không chỉ là quá trình gửi thông tin?
2. Phân tích các thành tố của quá trình truyền thông. Thành tố nào dễ gây sai lệch nhất trong tổ chức Việt Nam? Vì sao?
3. So sánh truyền thông nói, viết, phi ngôn ngữ và số. Cho ví dụ minh họa.
4. Khi nào nên dùng email, khi nào nên gặp trực tiếp, khi nào nên họp trực tuyến?
5. Phân tích vai trò của lắng nghe chủ động và lắng nghe phản hồi trong quan hệ công việc.
6. So sánh ba mạng lưới truyền thông nhóm (chuỗi, bánh xe, đa kênh) và bối cảnh phù hợp.
7. Phân tích bốn hướng truyền thông trong tổ chức và rủi ro của mỗi hướng.
8. Nêu các rào cản truyền thông và biện pháp khắc phục ở cấp cá nhân, nhóm, tổ chức.

B. Câu hỏi vận dụng nâng cao

1. Công ty sắp tái cấu trúc và tin đồn lan mạnh. Dùng công thức tin đồn (tầm quan trọng \times mơ hồ) để thiết kế kế hoạch truyền thông giảm tin đồn có hại.
2. Một nhóm hybrid đa văn hóa phối hợp kém, nhiều hiểu lầm qua chat. Vận dụng độ phong phú kênh, liên văn hóa và an toàn tâm lý để đề xuất giải pháp.
3. Tổ chức muốn dùng AI tóm tắt họp và phân tích cảm xúc nhân viên. Phân tích lợi ích, rủi ro đạo đức và đề xuất nguyên tắc sử dụng.

4. Chọn một tình huống trong chương và phân tích theo ba bước: vấn đề truyền thông → khái niệm/lý thuyết liên quan → giải pháp quản trị.

TÌNH HUỐNG ỨNG DỤNG TỔNG HỢP

Truyền thông thay đổi tại Công ty Hải Đăng. Hải Đăng (chuỗi bán lẻ, 800 nhân viên) chuyển sang mô hình hybrid và triển khai phần mềm quản trị bán hàng mới. Ban giám đốc gửi một email dài thông báo quyết định; sau hai tuần xuất hiện tin đồn về cắt giảm nhân sự, nhân viên tuyển đầu không hiểu cách dùng phần mềm, các phòng đổ lỗi cho nhau qua chat, còn nhân viên cảm thấy bị giám sát vì hệ thống mới ghi nhận mọi thao tác. Khảo sát cho thấy nhân viên “nhận quá nhiều thông báo nhưng không biết đâu là thông tin chính thức”.

Câu hỏi thảo luận: (1) Nhận diện các rào cản truyền thông và dạng nhiễu xuất hiện trong tình huống. (2) Vì sao một email dài là lựa chọn kênh chưa phù hợp cho thay đổi lớn? (3) Vận dụng công thức tin đồn và “im lặng tổ chức” để giải thích vì sao tin đồn lan mạnh. (4) Thiết kế kế hoạch truyền thông đa kênh (chọn kênh theo độ phong phú, chuẩn mực kênh, kênh phản hồi). (5) Đề xuất nguyên tắc dùng dữ liệu hệ thống mới để hỗ trợ mà không tạo cảm giác giám sát.

Gợi ý phân tích

Vấn đề cốt lõi là chọn sai kênh (email nghèo tín hiệu cho thay đổi mơ hồ, nhạy cảm), khoảng trống thông tin tạo tin đồn, thiếu chuẩn mực kênh (nhiều kênh nhưng ít hiểu biết) và dùng dữ liệu thiếu minh bạch tạo cảm giác giám sát. Giải pháp đồng bộ: phối hợp họp/video giàu tín hiệu để giải thích “vì sao” với email lưu trữ; cập nhật điều đã biết/chưa quyết định để giảm mơ hồ; xác định nguồn chính thức và chuẩn kênh; đào tạo phần mềm bằng demo/FAQ; và minh bạch mục đích dữ liệu (hỗ trợ, không giám sát).

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational Behavior* (19th ed., Global Edition). Pearson. [Communication].

- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. University of Illinois Press.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554–571.
- Mehrabian, A. (1971). *Silent Messages*. Wadsworth.
- Rogers, E. M., & Agarwala-Rogers, R. (1976). *Communication in Organizations*. Free Press.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. Anchor Press.
- Men, L. R., & Bowen, S. A. (2017). *Excellence in Internal Communication Management*. Business Expert Press.
- Newport, C. (2016). *Deep Work: Rules for Focused Success in a Distracted World*. Grand Central Publishing.

ĐANG THIÊN
TÂM
GIÁ TRỊ TỪ TÂM

Chương 6 – Truyền thông trong tổ chức | Biên soạn tích hợp & cập nhật theo Robbins & Judge (2024)