

CẨM NANG CÁC PHƯƠNG PHÁP TÍCH CỰC

(Sử dụng khi làm việc nhóm, trong các cuộc họp và tập huấn)



Jost H. Wagner

MỤC LỤC

Trang

Lời Mở Đầu

Chương 1	VỀ ĐỐI THOẠI	1
	TẠI SAO CHÚNG TA CẦN ĐỐI THOẠI?.....	1
	ĐỐI THOẠI LÀ GÌ?	3
	TRANH LUẬN & ĐỐI THOẠI.....	4
	Sự khác nhau giữa Đối thoại và Tranh luận.....	5
	THẢO LUẬN LÀ GÌ?.....	7
	CÁC DẠNG TRÒ CHUYỆN.....	7
	THẾ NÀO LÀ ĐÀM PHÁN?.....	9
	QUY TRÌNH CỦA TRÌNH ĐỐI THOẠI.....	9
	SỰ CỘNG TÁC.....	11
Chương 2	NHỮNG NGUYÊN TẮC CĂN BẢN CỦA QUÁ TRÌNH ĐỐI THOẠI	13
	ĐIỀU PHỐI HỘI HỢP LÀ GÌ?.....	13
	ĐIỀU PHỐI VIÊN HỘI THẢO LÀ AI?.....	15
	CÁC GIÁ TRỊ VÀ THÁI ĐỘ.....	17
	ĐỘNG LỰC CÁC QUI TRÌNH NHÓM.....	18
	ĐIỀU PHỐI VIÊN HỘI THẢO NỘI BỘ VÀ THUÊ NGOÀI.....	20
	KHÔNG GIAN ĐỐI THOẠI.....	20
	ÂM NHẠC VÀ NHỮNG BÀI HÁT.....	22
	SẮP XẾP PHÒNG HỌP.....	23
	KẾT LUẬN.....	25
Chương 3	KỸ THUẬT KHÔNG GIAN MỞ	26
	KHÔNG GIAN MỞ LÀ GÌ?.....	26
	AI CÓ THỂ SỬ DỤNG PHƯƠNG PHÁP KHÔNG GIAN MỞ?	26
	KHI NÀO NÊN VÀ KHÔNG NÊN SỬ DỤNG PHƯƠNG PHÁP NÀY.....	27
	LỊCH SỬ PHÁT TRIỂN PHƯƠNG PHÁP.....	28

MỘT QUI TRÌNH KHÔNG GIAN MỞ ĐIỂN HÌNH SẼ NHƯ THẾ NÀO?	29
CHỌN ĐÚNG CHỦ ĐỀ.....	31
MỘT CUỘC HỌP SỬ DỤNG KHÔNG GIAN MỞ SẼ KÉO DÀI BAO LÂU?	32
Ví dụ chương trình họp một ngày.....	33
BỐN NGUYÊN TẮC, MỘT QUI LUẬT VÀ MỘT LƯU Ý	34
MỜI KHÁCH.....	37
TỔ CHỨC KHÔNG GIAN MỞ Ở ĐÂU?	37
GIỚI THIỆU MỘT CUỘC HỌP KHÔNG GIAN MỞ.....	38
Giới thiệu sự kiện.....	38
GHI NHẬN THÔNG TIN.....	41
Ví dụ về báo cáo người khởi xướng.....	41
TÍCH HỢP CÁC Ý KIẾN VÀ LẬP RA KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG.....	41
VÒNG TRÒN KẾT THÚC VÀ PHẢN HỒI.....	43
DANH SÁCH NHỮNG VIỆC CẦN LÀM.....	43
SÁCH VÀ ĐỊA CHỈ THAM KHẢO THÊM.....	45

Chương 4	THỂ GIỚI CÀ PHÊ	46
	THỂ GIỚI CÀ PHÊ LÀ GÌ?	46
	AI CÓ THỂ SỬ DỤNG PHƯƠNG PHÁP NÀY?	48
	KHI NÀO NÊN VÀ KHÔNG NÊN SỬ DỤNG PHƯƠNG PHÁP NÀY.....	48
	LỊCH SỬ PHÁT TRIỂN PHƯƠNG PHÁP.....	49
	CÁC NGUYÊN TẮC CHO THỂ GIỚI CÀ PHÊ	50
	Ví dụ về những câu hỏi thảo luận. Tuy nhiên nếu có thể.....	53
	bạn đừng chần chừ phát triển câu hỏi của riêng mình	
	LÀM THẾ NÀO ĐỂ TẠO RA BẦU KHÔNG KHÍ CÀ PHÊ.....	55
	TÔI LÀ ĐIỀU PHỐI VIÊN HỘI THẢO - TÔI NÊN LÀM GÌ?	56
	Tôi là chủ tọa của bàn, tôi phải làm gì?	57
	HƯỚNG DẪN THỰC HIỆN BUỔI CÀ PHÊ.....	57
	NHỮNG CÁCH TRỰC QUAN HÓA KIẾN THỨC & HIỂU BIẾT THẤU SUỐT.....	59
	MỘT SỐ SUY NGHĨ QUAN TRỌNG.....	60
	DANH SÁCH VIỆC CẦN LÀM.....	61
	Danh sách việc cần làm cho Buổi cà phê của thể giới	61
	SÁCH VÀ ĐỊA CHỈ THAM KHẢO THÊM.....	62

Chương 5	CÂU HỎI TÍCH CỰC	63
	CÂU HỎI TÍCH CỰC LÀ GÌ.....	64
	LỊCH SỬ PHÁT TRIỂN PHƯƠNG PHÁP	65
	HÌNH DUNG CHICAGO.....	66
	CUỘC QUI TỰ SỬ DỤNG PHƯƠNG PHÁP CÂU HỎI TÍCH CỰC.....	67
	CHUẨN BỊ CHO MỘT CUỘC QUI TỰ AI.....	67
	Câu hỏi để xác định chủ đề then chốt.....	68
	CHU TRÌNH BỐN CHIỀU.....	69
	Ví dụ hướng dẫn phỏng vấn.....	70
	Ví dụ về những mục tiêu mang tính thử thách.....	74
	ĐIỀU KIỆN ĐỂ THÀNH CÔNG.....	76
	ÁP DỤNG AI.....	77
	LÊN KẾ HOẠCH MỘT QUI TRÌNH AI	78
	LƯU LẠI KẾT QUẢ.....	78
	SAU CUỘC QUI TỰ - CHUYỆN GÌ XẢY RA TIẾP THEO?.....	79
	NHỮNG LÝ THUYẾT ĐẲNG SAU AI.....	79
	TÀI LIỆU ĐỌC THÊM.....	81
 Chương 6	 TÌM KIẾM TƯƠNG LAI	 81
	HỘI NGHỊ TÌM KIẾM TƯƠNG LAI LÀ GÌ?.....	81
	SỐ LƯỢNG THÀNH PHẦN THAM DỰ.....	83
	KHI NÀO NÊN VÀ KHÔNG NÊN SỬ DỤNG PHƯƠNG PHÁP NÀY.....	83
	LỊCH SỬ VÀ LÝ THUYẾT CỦA PHƯƠNG PHÁP	84
	NHỮNG CÁCH ỨNG DỤNG CÓ THỂ.....	85
	Năm nhiệm vụ của Tìm Kiếm Tương Lai.....	85
	TỔNG QUAN VỀ CHƯƠNG TRÌNH NGHỊ SỰ.....	85
	CÁCH BẾ MẠC MỘT HỘI NGHỊ.....	93
	DANH SÁCH PHƯƠNG TIỆN SỬ DỤNG.....	93
	SÁU NGUYÊN TẮC CỦA PHƯƠNG PHÁP NÀY.....	94
	Câu chuyện.....	95

	AI CÓ THỂ DẪN DẮT MỘT SỰ KIỆN TÌM KIẾM TƯƠNG LAI?	96
	NGUYÊN TẮC THEN CHỐT CỦA PHƯƠNG PHÁP NÀY.....	96
	Truyện ngụ ngôn Những anh mù và Con voi.....	97
	BA Suy Nghĩ Cuối Cùng Về Phương Pháp Tìm Kiếm Tương Lai.....	98
	SÁCH VÀ ĐỊA CHỈ THAM KHẢO THÊM.....	99
Chương 7	BỂ CÁ VÀ CHU TRÌNH XA-MÔ-A	100
	BỂ CÁ LÀ GÌ?.....	100
	NHỮNG LỢI ÍCH KHI SỬ DỤNG PHƯƠNG PHÁP BỂ CÁ?	101
	THỰC HIỆN NHƯ THẾ NÀO.....	101
	KHI NÀO NÊN SỬ DỤNG PHƯƠNG PHÁP BỂ CÁ	102
	VAI TRÒ CỦA ĐIỀU PHỐI VIÊN HỘI THẢO.....	102
	NHỮNG BIẾN TẤU KHÁC CỦA PHƯƠNG PHÁP.....	103
	CHU TRÌNH XA-MÔ-A.....	103
	Qui định nền tảng cho chu trình Xa-mô-a.....	104
	MỘT SỐ Suy Nghĩ Cuối Cùng.....	105
	TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	105
Chương 8	ĐOÀN LỮ HÀNH	106
	PHƯƠNG PHÁP ĐOÀN LỮ HÀNH LÀ GÌ?	106
	Về tên phương pháp.....	106
	THỰC HIỆN NHƯ THẾ NÀO.....	107
	SUY NGHĨ CUỐI CÙNG	110
Chương 9	BUỔI TỌA ĐÀM	111
	BUỔI TỌA ĐÀM LÀ GÌ?.....	111
	KHI NÀO THÌ SỬ DỤNG BUỔI TỌA ĐÀM?.....	111
	THỰC HIỆN NHƯ THẾ NÀO.....	112
	Mẹo nhỏ cho chủ tọa.....	113
Chương 10	BIÊN NIÊN KÝ	114
	LỢI ÍCH CỦA BIÊN NIÊN KÝ.....	114
	MỘT QUI TRÌNH BIÊN NIÊN KÝ DÀI BAO LÂU?.	115

	SỬ DỤNG LOẠI BIÊN NIÊN KÝ NÀO?	115
	PHÂN TÍCH BIÊN NIÊN KÝ.....	118
	HOẠT ĐỘNG TẠO TÁC.....	118
	MỘT SỐ SUY NGHĨ VỀ VIỆC DẪN DẮT HOẠT ĐỘNG BIÊN NIÊN KÝ.....	119
	TÀI LIỆU ĐỌC THÊM.....	120
Chương 11	ĐIỀU PHỐI HỘI HỢP SINH ĐỘNG	121
	MỘT SỐ LƯU Ý ĐẦU TIÊN.....	121
	ĐIỀU PHỐI HỘI HỢP SINH ĐỘNG LÀ GÌ?.....	121
	LÀM THẾ NÀO ĐỂ DẪN DẮT SỰ KIỆN.....	122
	AN TOÀN – TÍNH CHẤT CẦN THIẾT CHO ĐIỀU PHỐI HỘI HỢP SINH ĐỘNG...	124
	KHỞI ĐỘNG CUỘC HỢP.....	126
	KẾT THÚC CUỘC HỢP.....	127
	CÂU CHUYỆN CỦA ĐIỀU PHỐI VIÊN CUỘC HỢP.....	128
	CÂU CHUYỆN 1: HỘI ĐỒNG THÔNG THÁI.....	128
	CÂU CHUYỆN 2: HỘI ĐỒNG HIỂU BIẾT SÁNG TẠO.....	128
	MỘT SỐ SUY NGHĨ CUỐI CÙNG.....	129
	THAM KHẢO THÊM.....	129
Chương 12	KIẾN LẬP VIỄN CẢNH	130
	KIẾN LẬP VIỄN CẢNH LÀ GÌ?.....	130
	KHI NÀO THÌ SỬ DỤNG PHÉP KIẾN LẬP VIỄN CẢNH?	130
	LỊCH SỬ PHƯƠNG PHÁP.....	131
	TIẾP CẬN TỪNG BƯỚC VÀO KIẾN LẬP VIỄN CẢNH.....	132
	NHỮNG BIẾN TẮT TRONG KIẾN LẬP VIỄN CẢNH.....	137
	VAI TRÒ VÀ TRÁCH NHIỆM.....	138
	MẸO VÀ CẢNH BÁO ĐỂ THỰC HIỆN THÀNH CÔNG.....	139
	TRƯỜNG HỢP NGHIÊN CỨU.....	140
	QUI TRÌNH KIẾN LẬP VIỄN CẢNH MONT FLEUR	
	TÀI LIỆU ĐỌC THÊM.....	141

LỜI MỞ ĐẦU

Bất kể là trong các buổi tập huấn, trong giảng dạy, trong quá trình đưa ra quyết định trong nhóm hoặc trong việc phân tích cụ thể hơn một vấn đề quan trọng đối với tập thể, người nào áp dụng các phương pháp tích cực, người đó sẽ kích hoạt một cách mạnh mẽ hơn kiến thức, năng lực và động cơ học tập của người tham gia. Thêm vào đó, việc sử dụng các phương pháp này sẽ tạo thêm nhiều cơ hội cho người tham gia thực sự được thực hành những điều mà mình đã học.

Kể từ nhiều năm, Việt Nam đã có một bước nhảy vọt về kinh tế và nhìn chung đang trong quá trình chuyển đổi ngày càng nhanh chóng hơn. Kết quả là tại hầu hết các lĩnh vực hoạt động và các tổ chức, người ta thường xuyên phải đứng trước những quyết định quan trọng, phải tiến hành và triển khai các bước thay đổi. Nhu cầu được đào tạo, bồi dưỡng của cán bộ ngày càng tăng. Do vậy, các chương trình đào tạo và giảng dạy cần phải được thiết kế sát với thực tiễn, nhằm đảm bảo cho học viên có thể áp dụng những nội dung đã học nhanh chóng và có chất lượng cao hơn.

Viện Friedrich-Ebert là một trong những tổ chức đầu tiên, từ cách đây hơn 10 năm, đã bắt tay vào giảng dạy và áp dụng một cách hệ thống các nguyên tắc cơ bản về đào tạo người trưởng thành theo hướng hiện đại và tích cực. Kết quả của hoạt động này là sự hình thành của các tổ chức cũng như các câu lạc bộ giảng viên được đào tạo theo phương pháp trên tại nhiều tổ chức đối tác như Học viện Chính trị-Hành chính quốc gia Hồ Chí Minh hoặc Tổng liên đoàn Lao động Việt Nam.

Có thể nhận thấy việc áp dụng các „phương pháp tích cực“ theo như tên gọi của chúng tại Việt Nam ngày càng phổ biến và đem lại nhiều kết quả khả quan. Bên cạnh đó, việc áp dụng một cách có hệ thống các phương pháp tích cực có thể có tác động không nhỏ tới văn hoá thảo luận và hơn hết là tới sự phát huy dân chủ trong nội bộ các tổ chức.

„Nền Dân chủ cần những con người dân chủ“ (Willy Brandt) – Nhóm làm việc cần các thành viên có năng lực làm việc theo nhóm – Các tổ chức cần có kinh nghiệm, sự hiểu biết và động cơ làm việc của các cán bộ - và các phương pháp tích cực, nếu áp dụng đúng, sẽ giúp hình thành chính xác những năng lực này!
--

Tuy nhiên cho tới nay, các phương pháp tích cực thường mới chỉ được áp dụng đối với các nhóm nhỏ nhiều nhất không quá 20 người. Song không nhất thiết phải như vậy! Có những phương pháp phù hợp với cả các nhóm có số lượng người tham gia lớn hơn. Bởi vậy, bên cạnh các phương pháp sử dụng đối với các nhóm nhỏ, tài liệu tập huấn này còn giới thiệu cả các phương pháp áp dụng cho các nhóm đông học viên hơn.

Cuốn sách hướng dẫn này được sử dụng như một cuốn sổ tay và là tài liệu tập huấn dành cho giảng viên và học viên.

Chúng tôi hi vọng, cuốn sách này sẽ đáp ứng tốt hơn nhu cầu nghiên cứu chuyên sâu và là sách tra cứu phục vụ nhiều hơn đối với các cuộc tập huấn.

Joerg Bergstermann
Trưởng Đại diện Văn phòng
Viện Friedrich-Ebert tại Việt Nam

CẤU TRÚC CUỐN SÁCH

Cuốn sách này gồm 12 chương, theo thứ tự hợp lý – từ giới thiệu hoạt động đối thoại và điều phối hội họp đến đề ra các phương pháp điều phối hội họp đối với nhóm lớn và những kỹ thuật hữu ích để dẫn dắt đối thoại và sự cộng tác.

Phần I: Về đối thoại

Phần này giới thiệu khái niệm đối thoại từ nhiều khía cạnh khác nhau, và giải thích rõ tầm quan trọng của đối thoại nhằm duy trì sự phát triển bền vững, yên bình và tạo ra những thay đổi tích cực trong xã hội.

Phần II: Điều phối hội họp

Phần này trình bày về vai trò, trách nhiệm và những đặc điểm cốt lõi trong việc điều phối hội họp. Tôi cũng đề cập đến những yếu tố quan trọng như làm thế nào để tạo ra môi trường có lợi cho đối thoại.

Phần III: Hộp dụng cụ của những nhà thực hành đối thoại

Phần này là trọng tâm của cuốn sách. Tôi đã chọn một số phương pháp quan trọng, và mô tả chi tiết chúng. Tôi thật sự tin rằng những phương pháp này sẽ giúp ích trong việc giải quyết những vấn đề mà xã hội thường phải đối mặt. Trong này bạn sẽ tìm thấy nhiều phương pháp phổ biến chẳng hạn như Không gian mở, Buổi cà phê của thế giới, Câu hỏi tích cực cũng như một số phương pháp khác ít phổ biến hơn như Tìm kiếm tương lai và Bể cá. Tôi cũng thêm vào đây một số hoạt động rất dễ tổ chức như Buổi Tọa đàm và Đoàn lữ hành. Ngoài ra, trong phiên bản thứ hai của cuốn sách này tôi đã thêm vào chương Kiến lập tương lai.

BIỂU TƯỢNG SỬ DỤNG TRONG SÁCH NÀY

Tôi sử dụng một số biểu tượng nhằm giúp phân biệt rõ các mục trong sách:



Mẹo nhỏ: Một số mẹo nhỏ được rút ra từ kinh nghiệm cá nhân tôi sau nhiều năm điều phối hội họp ở Châu Á, và một số lần công tác ở Châu Âu và Châu Phi. Ngoài ra tôi cũng kết hợp một số mẹo nhỏ và thủ thuật của các đồng nghiệp khác.



Lưu ý: Biểu tượng này cảnh báo bạn về những điều bạn nên tránh nhằm thực hiện thành công qui trình.



Thông tin: Biểu tượng này nêu ra một số thông tin hữu ích.



Câu chuyện: Đây là những câu chuyện và ví dụ cụ thể về điều phối dẫn dắt đối thoại.

TÁC GIẢ

Jost H. Wagner

jw@change-initiative.com

Sinh năm 1969, tốt nghiệp ngành xã hội học và kinh tế tại Đại học Trier (Đức) và Zaragoza (Tây Ban Nha). Từ tháng 9/2001 đến tháng 3/2005, ông làm việc cho Tổ chức Hợp Tác Kỹ Thuật Đức (GTZ) tại Ấn Độ và Afghanistan với vai trò quản lý chương trình và cố vấn kỹ thuật. Từ tháng 4/2005 đến tháng 3/2006 ông đại diện cho Hoạt Động Quan Hệ Đối tác Đức (German Partnership Initiative) tại các khu vực bị ảnh hưởng sóng thần ở Thái Lan. Từ tháng 4/2006, ông chuyển sang làm tư vấn, điều phối viên hội thảo và giảng viên cho nhiều tổ chức phát triển Đức và quốc tế, cũng như các tổ chức chính trị trên khắp Đông Nam Á và Nam Á, Châu Phi và Châu Âu. Ở Thái Lan ông đã hợp tác với Friedrich-Ebert-Stiftung vài năm về việc làm thế nào mang lại giải pháp hòa bình cho Deep South (miền Nam).

Đầu năm 2008, ông thành lập The Change Initiative – một công ty chuyên về điều phối hội họp và đào tạo, đang trở thành một trong những đơn vị dẫn đầu trong thiết kế và điều phối những cuộc họp mang tính tương tác. Mỗi quan tâm chính của ông hiện nay là làm thế nào để tổ chức & điều phối đối thoại và hành động cộng tác giữa nhiều bên trong các tình huống mâu thuẫn và rắc rối phức tạp. Jost cũng là đại diện quốc gia của Hiệp Hội Điều Phối Viên Hội Thảo Quốc Tế (International Association of Facilitators (IAF) và là Điều Phối Viên của Diễn Đàn Điều Phối Viên Hội Thảo ở Thái Lan, mạng lưới cho những người quan tâm đến nghệ thuật điều phối hội họp và muốn tinh thông hơn trong lĩnh vực này. Ông cũng là giảng viên thỉnh giảng thường xuyên của Chulalongkorn University's Rotary Center về Hòa bình và Các giải pháp cho xung đột.

Chương 1

"Tôi chưa từng thấy trường hợp nào một hay hai người lại có thể dùng lý lẽ thuyết phục người kia khi tranh cãi." —

Thomas Jefferson

ĐỐI THOẠI

TẠI SAO CHÚNG TA CẦN ĐỐI THOẠI?

Đối thoại giữa người với người là điều kiện xa xưa nhất và có lẽ là quan trọng nhất để tạo nên sự thay đổi bất kể chúng ta nói về sự thay đổi của một tổ chức, xã hội hay thậm chí là sự thay đổi của cá nhân. Chỉ khi chúng ta ngồi lại với nhau và đối thoại về những vấn đề mà chúng ta sẽ cùng tích cực tham gia, chúng ta mới có thể chia sẻ những cảm nhận và những suy nghĩ, thông tin phản hồi cho nhau, cởi mở tiếp nhận ý tưởng mới và trở nên sáng tạo. Và chỉ khi đó chúng ta mới cởi mở thay đổi chính bản thân mình. Những cuộc đối thoại như vậy mất nhiều thời gian, sự thay đổi mất nhiều thời gian nhưng để cùng nhau lắng nghe và nghĩ về những giải pháp cho vấn đề đang ảnh hưởng đến xã hội chúng ta ngày nay và trong tương lai, chúng ta thực sự cần đến khoảng thời gian đó.

Vậy tình hình hiện nay diễn ra như thế nào? Hầu hết các cuộc họp vẫn diễn ra trong các căn phòng tối tăm, lạnh lẽo và không có cửa sổ. Mọi người giấu mình đằng sau những chiếc bàn lớn chất đầy sách vở giấy tờ, và bầu không khí khó có thể tạo ra được những cuộc đối thoại có ý nghĩa. Thường chỉ có vài người có cơ hội nói trong khi những người khác lắng nghe. Trong nhiều cuộc họp, bạn có thể cảm nhận được sự phân chia thứ bậc giữa người tham dự cuộc họp. Và điều luôn làm tôi ngạc nhiên nhất là nhiều người tin rằng họ có thể tự mình xét đoán, tự thay đổi hành vi và quyết định dựa trên những thông tin thực tế mà chúng ta tiếp nhận từ các chuyên gia dưới hình thức các bài thuyết trình và các bài trình bày bằng power point sau hàng loạt những màn hỏi đáp.

Theo quan sát của tôi, dường như rất nhiều người mong muốn được tự giải quyết vấn đề của bản thân mình. Do vậy họ thường đối kháng với những câu trả lời và giải pháp thu được từ bên ngoài, nên hiếm khi có thể thành công, ngay cả khi đó là những giải pháp tốt, nhưng không phát sinh từ những người tham gia hoặc tham vấn trong quá trình ra quyết định. Con người vốn có mong muốn tự do, tự quyết, và trong những tình huống phù hợp, người ta thường trở nên tháo vát hơn thường ngày trong việc tìm ra câu trả lời cho chính mình. Họ mua và sở hữu những giải pháp mà họ góp phần tạo nên. Thành công của việc tạo nên sự thay đổi trong các tổ chức, cộng đồng và xã hội nói chung thường phụ thuộc nhiều vào quyền sở hữu và động cơ của những người tham gia hơn là sự khéo léo của ý tưởng.

Vì lý do này, chúng ta phải thay đổi cách đặt câu hỏi, cách nói chuyện và lắng nghe. Nhiều người trong chúng ta dường như quên cách tham gia và thực sự hiện diện trong những cuộc đối thoại đó. Trong thời đại tân tiến và bận rộn như hiện nay với những thay đổi về công nghệ và sự phức tạp trong cách tổ chức, chúng ta đang quên dần cách nói chuyện với nhau. May mắn thay, một số phương pháp hỗ trợ đối thoại đang xuất hiện trên toàn cầu, cụ thể là trong vòng 10-15 năm qua. Trong cuốn sách này, bạn sẽ được giới thiệu 12 phương pháp hoặc công cụ để tổ chức tốt hơn các cuộc đối thoại và hoạt động cộng tác.

Nhiều người có thể nghĩ là chúng ta không cần bất cứ kỹ năng gì để đối thoại. Nhưng trong những năm qua, tôi nhận thấy ngày càng có nhiều người hiểu rằng nếu đối thoại tốt, chúng ta sẽ thấy được những kết quả đáng kinh ngạc: các rào cản giao tiếp bị phá vỡ, giảm thiểu rập khuôn, phát triển tầm nhìn chung và ý tưởng mới, tạo ra quyền sở hữu hành động và nhiều hơn nữa. Không nghĩ rằng đối thoại là liều thuốc cho mọi vấn đề, nhưng tôi tin rằng nếu không tổ chức đối thoại tốt, chúng ta sẽ không thể giải quyết các vấn đề của xã hội ngày nay. Tuy nhiên, có nhiều nguyên nhân dẫn đến việc đối thoại thất bại. Ví dụ, khi bàn về những vấn đề nội bộ hiện nay của Thái Lan có thể thấy nổi cộm lên cảm xúc căm thù và không tin tưởng. Vào thời điểm tôi viết cuốn sách này, cuộc xung đột ở nơi tôi ở, Thái Lan, giữa các thành viên áo Đỏ -Vàng hoặc các vấn đề ở ba tỉnh biên giới với Malaysia đang rất nghiêm trọng và cần có kế hoạch can thiệp trong việc tổ chức đối thoại tìm kiếm hòa bình giữa các bên. Thường thì sự khác nhau trong mối quan tâm của các thành viên tham gia đối thoại là trở ngại đáng kể cho cuộc đối thoại vì người ta thường khó suy nghĩ vượt khỏi phạm trù của mình.

Đối thoại cần một số kỹ năng đặc biệt mà không may là những kỹ năng này không thật sự được dạy hoặc đề cập đến trong trường phổ thông và đại học ở Châu Á và các nước khác. Tôi hiếm khi nghe kể về những cuộc đối thoại diễn ra ở những nơi này, chẳng hạn tại các trường đại học của chúng ta và tại các cơ

quan quản lý. Ở hầu hết các nước Châu Á – nếu không phải là toàn bộ - vẫn còn tồn tại cơ cấu cấp bậc truyền thống. Những người có cấp bậc cao thường bảo người thấp hơn làm điều này điều nọ mà không cần xem xét đến việc thực sự đối thoại với họ. Trong thế giới doanh nghiệp, nhân viên vẫn phải theo các chỉ thị từ cấp trên hơn là tham gia đối thoại một cách bình đẳng.

Tổ chức đối thoại không phải là chuyện dễ dàng

Tôi không nghĩ rằng chúng ta phải trở thành chuyên gia về đối thoại, nhưng chúng ta nên hiểu rõ khái niệm để có thể phân biệt một cuộc đối thoại thực sự với các hình thức giao tiếp khác. Và chúng ta, những công dân trong cả vai trò chuyên môn và vai trò cá nhân nên thoải mái chấp nhận đối thoại. Vì vậy chúng ta hãy cùng đi sâu phân tích khái niệm đối thoại.

ĐỐI THOẠI LÀ GÌ?

Khi đi vào định nghĩa đối thoại chúng ta sẽ phát hiện ra ngày càng nhiều chất thơ trong đó. Nhiều tác giả bắt đầu bằng cách nói về nguồn gốc của từ ngữ. Từ này xuất phát từ tiếng Hy Lạp *dialogos*, tạm dịch là “thông qua nghĩa của từ”. Nói cách khác, ở đây chúng ta đang nói về việc giao tiếp sử dụng từ ngữ để chuyển tải ý nghĩa. Một số người khác định nghĩa đối thoại là cuộc chuyện trò giữa người với người. Tự điển Webster của Mỹ định nghĩa mục đích của đối thoại “là tìm kiếm sự hiểu biết và hòa hợp lẫn nhau”, mặc dầu trong cuốn sách hay tuyệt của Daniel Yankelovich, *Sự Kỳ diệu của đối thoại (The Magic of Dialogue)* có một điểm rất hay khi đề cập rằng sau cuộc đối thoại bạn có thể hiểu tại sao bạn không đồng ý với ai về một vấn đề gì, và chỉ cần như vậy chứ không nhất thiết phải đạt được sự hòa hợp hơn nữa.

Định nghĩa ưa thích của tôi là tổng hợp các miêu tả khác nhau về đối thoại trong cuốn sách tuyệt vời *Đối thoại dân chủ – Sổ tay hướng dẫn cho những người thực hành (Democratic Dialogue – A Handbook for Practitioners)* do LHQ và một số tổ chức khác xuất bản:

“Đối thoại là quá trình tương tác thực qua đó con người lắng nghe với tâm thế sẵn sàng chấp nhận thay đổi cách nhìn. Những người tham gia nỗ lực hiểu người khác thậm chí khi họ có hiểu biết khác nhau về vấn đề nào đó. Những người tham gia cố tìm hiểu, khai thác và khám phá hơn là tranh cãi và thuyết phục người khác.”

Theo cách hiểu của tôi về đối thoại, tôi thấy đối thoại cũng là một cách để vượt qua những tương tác hời hợt, và những hàng rào phòng thủ bản thân mình

dựng nên. Chúng ta cố lắng nghe một cách tích cực với sự tin cậy và đồng cảm. Theo nghĩa này, đối thoại là quá trình xây dựng thành công một mối quan hệ.

Thật thú vị là sẽ dễ hiểu ý nghĩa của đối thoại hơn nhiều khi so sánh nó với những thuật ngữ khác. Những thuật ngữ này thường được sử dụng đồng nghĩa nhưng chính vì vậy lại là sai! Nhiều tác giả phân biệt rõ 3 từ: Tranh luận (Debate), Thảo luận (Discussion) và Đối thoại (Dialogue). Theo ý kiến tôi, đây là sự khác biệt rất hữu ích và có thể giúp nhận dạng tốt hơn những gì chúng ta thấy trong công việc và trong cuộc sống riêng tư. Nhưng vẫn còn nhiều người sử dụng các thuật ngữ này với cùng nghĩa mặc dầu chúng đã được định nghĩa khá rõ trong Tiếng Anh. Vì vậy đến lúc phải làm rõ những hiểu nhầm có thể có về ba thuật ngữ này.

TRANH LUẬN VÀ ĐỐI THOẠI

Đối thoại không thể là tranh luận! Tranh luận diễn ra giữa các bên đối đầu nhau và mục tiêu chính của tranh luận là chiến thắng. Trong tiếng Anh, bạn không thể nói tôi đã thua đối thoại hay tôi đã thắng đối thoại. Điều này nghe có vẻ hoàn toàn sai phải không các bạn? Mục đích của tranh cãi là lý lẽ của bạn thắng người kia. Và trong cuộc trò chuyện thường có không khí thù địch. Người ta không cố gắng lắng nghe để hiểu nhau mà thay vào đó thường cố bảo vệ quan điểm của mình trước những người khác. Thường trong cuộc tranh luận, những người tham gia cố chứng minh bên kia sai. Tôi có cảm giác là khi đài truyền hình hoặc phát thanh phát những vấn đề quan trọng, họ thường sắp xếp sao cho những người tham gia có quan điểm hoàn toàn khác nhau. Tại sao vậy? Có lẽ để tăng số lượng người xem. Những người tham gia tranh luận đó thường ít quan tâm đến việc tạo ra cái nhìn toàn diện và cân bằng. Thay vào đó, mỗi bên cố gắng dịch chuyển ranh giới đồng thuận ý kiến bằng cách thể hiện trạng thái cực đoan và không thỏa hiệp. Từ tranh luận (debate) có nguồn gốc từ một từ Pháp cổ 'debatre', có nghĩa là chiến đấu hoặc đấu tranh. Tranh luận ẩn chứa mâu thuẫn. Các phương tiện truyền thông không tạo ra nó mà họ chỉ đơn thuần đưa nó lên một cấp độ mới. Và các chiến binh trong cuộc tranh luận đó tìm kiếm điều gì? Không phải là sự khai sáng. Họ tìm kiếm chiến thắng!



Đối thoại có thể không tạo ra sức nóng nhiều như tranh luận, nhưng nó có thể làm sáng tỏ vấn đề. Một lần nữa, từ đối thoại của chúng ta có nguồn gốc từ từ Hy Lạp cổ *dialogos*, có gốc từ *dia-*, có nghĩa là thông qua và *logos*, có nghĩa là từ ngữ hoặc nguyên nhân. Một cuộc đối thoại tìm kiếm sự thật bằng từ ngữ và thông qua từ ngữ.

Các bên tham gia đối thoại không nhằm mục đích đánh bại lẫn nhau mà là khai sáng lẫn nhau. Đó không phải là mâu thuẫn mà là chia sẻ. Trái ngược với trò chơi ‘được ăn cả ngã về không’ của người tham gia tranh luận trong đó mọi chiến thắng đều kèm theo mất mát, đối thoại cho phép cả hai bên cùng nổi bật từ cuộc thảo luận có sự tham gia đầy đủ của mọi người. Cả hai bên đều có lợi khi cùng theo đuổi sự khai sáng trong khi tranh luận ít nhiều chỉ cho phép có một câu trả lời đúng hoặc một vị trí đúng. Vì vậy tranh luận giới hạn quan điểm tầm nhìn của mọi người và trong các cuộc tranh luận đôi lúc không rõ ai là người thắng.

Một nhận xét cá nhân: Tôi nhớ mình đã lắc đầu không tin như thế nào khi vào tháng 4 năm 2009, cuộc họp thượng đỉnh ASEAN ở Pattaya đã bị hoãn sau khi những người phản đối tràn vào khu vực hội nghị. Nghị viện Thái Lan đã tổ chức phiên họp đặc biệt vài tuần sau đó. Một bình luận viên của một tờ báo đã viết rằng không hề có cuộc đối thoại nào diễn ra khiến tôi rất ngạc nhiên. Thật sự có thể hy vọng được chứng kiến bất kỳ cuộc đối thoại nào tại một phiên họp quốc hội chính thức hay không? Những gì diễn ra trong những khung cảnh như vậy gọi là tranh luận. Thông thường, người thắng là người có luận cứ hoặc ý tưởng thuyết phục hơn. Trong xã hội truyền thông đại chúng của chúng ta, các cuộc thăm dò dư luận thường dùng để công bố ai là người thắng cuộc.

Nhưng có một điều quan trọng các bạn cần lưu ý là: Chúng ta hãy thống nhất với nhau rằng mặc dù đối thoại và tranh luận khác nhau nhưng điều đó không có nghĩa là đối thoại là “tốt” và tranh luận là “xấu”. Có những lúc tranh luận đóng vai trò là một chiến lược hoặc công cụ chỉ dẫn hữu ích.

Sự khác nhau giữa Đối thoại và Tranh luận

David Bohm, nhà vật lý học lượng tử và nhà triết học, đã phân biệt đối thoại và tranh luận như sau:

* Đối thoại là cộng tác: hai hoặc nhiều bên làm việc cùng nhau nhằm đạt được sự hiểu biết chung. Tranh luận là đối kháng: hai bên chống đối nhau và cố chứng minh bên kia là sai.

* Trong đối thoại, mục tiêu là tìm kiếm điểm tương đồng còn trong tranh luận, mục tiêu là chiến thắng.

* Trong đối thoại, người này lắng nghe người kia để hiểu, tìm ra ý nghĩa và tìm kiếm sự thống nhất. Trong tranh luận, một bên lắng nghe bên kia để tìm kiếm sai sót và phản công.

* Đối thoại mở rộng và có thể thay đổi quan điểm của người tham dự. Tranh luận khẳng định quan điểm của người tham dự.

* Đối thoại nêu các giả thuyết để đánh giá lại. Tranh luận ủng hộ các giả thuyết như là sự thật.

* Đối thoại tạo nên sự tự vấn nội tâm về quan điểm của mình. Tranh luận tạo nên sự phê phán quan điểm của bên kia.

* Đối thoại mở ra khả năng tìm được giải pháp tốt hơn các giải pháp trước đây. Tranh luận ủng hộ quan điểm của chính mình, xem đó như là giải pháp tốt nhất và loại bỏ các giải pháp khác.

* Đối thoại tạo nên thái độ cởi mở: cởi mở với cái sai và sẵn lòng thay đổi. Tranh luận tạo nên thái độ khép kín, kiên quyết là mình đúng.

* Trong đối thoại, người ta trình bày những suy nghĩ hay nhất, biết rằng suy nghĩ của người khác sẽ giúp họ hơn là phá hoại họ. Trong tranh luận, người ta trình bày những suy nghĩ hay nhất và bảo vệ nó trước mọi thử thách để chứng minh là nó đúng.

* Đối thoại kêu gọi tạm thời hoãn niềm tin và các giải định. Tranh luận kêu gọi phải hết mình cho niềm tin của mình.

* Trong đối thoại, người ta tìm kiếm sự đồng thuận cơ bản. Trong tranh luận, người ta tìm kiếm sự khác biệt.

* Đối thoại cần có mối quan tâm chân thật đến người đối diện và không làm cho người đối thoại trở nên xa cách hay bị xúc phạm. Tranh luận là sự chống đối người đối diện mà không chú trọng đến cảm xúc và thường là coi thường hoặc phản đối người khác.

* Trong Đối thoại, mỗi người thường có một phần câu trả lời và nếu gộp lại với nhau có thể tạo thành một giải pháp khả thi. Trong Tranh luận, mỗi người thường cho là chỉ mỗi mình có câu trả lời đúng.

Trích từ : http://www.oxfordresearchgroup.org.uk/get_involved/dialoguevdebate.php

THẢO LUẬN LÀ GÌ?

Như vậy sau khi bàn về đối thoại và tranh luận, từ “thảo luận” sẽ thuộc dạng nào? Có người giải thích rằng “thảo luận” tương tự như nước trong trạng thái giữa băng và hơi nước. Vậy có nghĩa thảo luận là một trạng thái giữa Tranh luận và Đối thoại.

Một “cuộc thảo luận” thực ra gồm những người đang trình bày “ý kiến” của mình. Tuy nhiên từ thảo luận có gốc từ “cuss”, có nghĩa là phân tích. Nói cách khác: chủ đề được mổ xẻ thành những mục nhỏ để có thể hiểu rõ hơn. Từ Thảo luận về mặt ngữ nghĩa có nghĩa là “mổ xẻ” và nhiều người cùng tham gia và trình bày các quan điểm khác nhau, để cùng phân tích và so sánh. Vì lý do cấp bậc và quyền lực, một số “ý kiến” hoặc “quan điểm” được cho là nặng cân hơn của những người khác. Có thể thông qua “đàm phán”, sẽ đạt được sự thỏa hiệp và tạm thời giải quyết những khác biệt.



1

CÁC DẠNG TRÒ CHUYỆN

Sự khác nhau giữa đối thoại, thảo luận và tranh luận không ám chỉ rằng đối thoại là “tốt” và thảo luận & tranh luận là “xấu”.

Một cách khác để chúng ta thấy được sự khác nhau giữa Đối thoại, Thảo luận và Tranh luận là xem xét những hình dạng tâm lý của các cuộc chuyện trò. Hình dạng của Tranh luận là đường thẳng. Nó giống như trò chơi kéo co, gồm hai đội xếp hàng đối diện nhau, cùng kéo một sợi dây. Một bên thắng và bên kia sẽ thua. Những kết quả hoặc quan điểm khác sẽ bị loại trừ.

Trong khi đó đối thoại là một hình tròn. Chúng ta ngồi sao cho mọi người đều có thể nhìn thấy và nghe thấy nhau. Cuộc trò chuyện gồm nhiều bên tham gia. Chúng ta cùng lắng nghe và như vậy những quan điểm, những khía cạnh khác nhau mà mọi người đem đến có thể kết hợp với nhau để tạo nên ý nghĩa lớn hơn, sự hiểu biết rộng hơn.

Cuối cùng Thảo luận có hình dạng lộn xộn. Mọi người cùng qui tụ trong một phòng, nhưng nhìn về những hướng khác nhau, có mỗi quan tâm khác nhau và nội dung bàn bạc khác nhau. Nhóm thiếu sự gắn kết như trong Nhóm Đối thoại, và không cố gắng khai thác suy nghĩ hay nhất của những người tham dự để tạo nên sự hiểu biết sâu rộng mới. Những người tham gia vào cuộc Thảo luận có thể chỉ bám vào ý kiến của mình như trong cuộc Tranh luận, trong khi mặt khác lại ít đương đầu với vấn đề.

Các cuộc thảo luận thường không đi đến tận cùng sự việc. Họ không đi vào những giả định nghiêm túc, rất cá nhân, ẩn giấu bên trong mà nói vòng quanh hoặc tránh né các câu hỏi. Tại sao? Bởi vì có những ý kiến và niềm tin của chúng ta là không thể đàm phán, không thể đụng đến vì vậy hiển nhiên là “Sự thật” không phải bàn cãi, rằng những ý kiến và niềm tin đó không phải là đối tượng để đem ra xem xét. Chúng ta cương quyết giữ những ý kiến này; chúng là một phần của tính cách chúng ta. Chúng ta thấy khó để đem chúng ra cho người khác đánh giá.

Nhưng chúng ta cũng nên nhớ lại nhà vật lý và người sáng lập đối thoại, ông David Bohm đã nói gì. Ông có một quan điểm rất hay về đối thoại và thảo luận khi miêu tả thảo luận giống như một trò chơi bóng bàn, khi mọi người trao đổi ý kiến và mục đích là ghi điểm cho mình. Có thể bạn sẽ lấy ý kiến của ai đó để bảo vệ cho ý kiến của mình – bạn có thể đồng ý với một vài người và không đồng ý với những người khác—nhưng điều cơ bản là phải thắng trò chơi. Điều này thường đúng đối với các cuộc thảo luận. Tuy nhiên trong đối thoại, không ai cố để thắng. Mọi người cùng thắng nếu có bất kỳ ai đó thắng. Có sự khác biệt về mặt tinh thần trong vấn đề này.

Vì vậy ý nghĩa thật sự ẩn chứa bên trong những gì chúng ta nói thường khá mơ hồ. Ẩn ý của chúng ta dựa trên những giả định then chốt mà chúng ta không tiết lộ ra. Do đó nhiều khi chúng ta rời các buổi thảo luận với cảm giác thất vọng, nếu không nói là giận dữ vì toàn bộ câu chuyện – kể cả câu chuyện của chính chúng ta – không thật sự được đưa ra thảo luận.

Liệu chúng ta có bỏ sót thuật ngữ quan trọng nào không? Chắc chắn là có nên sau đây tôi sẽ đề cập ngắn gọn đến một vài thuật ngữ nữa.

THẾ NÀO LÀ ĐÀM PHÁN?

Có thể đàm phán là một từ được xem là khá gần với từ đối thoại đặc biệt khi có sự mâu thuẫn và căng thẳng giữa các phe phái chính trị ở nhiều nước. Một số người kêu gọi các nhóm nổi loạn cùng đàm phán, số khác có thể nói chúng ta cần đối thoại. Tuy nhiên, hầu hết các nhà thực thi hòa bình xem đàm phán là qui trình chính thức. Có lẽ đó là một cuộc thảo luận nhằm đi đến thống nhất về một vấn đề. Ví dụ, Đàm phán hoà bình có thể mang lại sự nhất trí về vấn đề hòa bình nhưng những nhà thực thi có thể nói rằng đúng hơn một nền hòa bình thật sự có nghĩa là không có chiến tranh – vâng, với điều đó chắc hẳn bạn cũng đã đoán ra hình thức trò chuyện họ sử dụng, đó là đối thoại.

Một hội nghị có phải là đối thoại?

Không, không phải. Một hội nghị đúng hơn là một buổi họp trang trọng nhằm mục đích hội đàm hoặc thảo luận. Tôi vẫn còn nhớ một hội nghị của các chuyên gia diễn ra trong hai ngày mà tôi đã tham gia. Nó diễn ra khá thú vị. Tôi đã có những cuộc trò chuyện thú vị trong giờ ăn trưa và giờ giải lao nếu không cả buổi họp chỉ toàn những bài trình bày bằng power point và mục hỏi đáp cho phép một vài người từ phía khán giả tham dự được đặt câu hỏi chứ không phải đưa ra bình luận. Điều làm tôi ấn tượng nhất là nhà báo viết bình luận trên trang web của chính phủ rằng hội nghị đó là một cuộc đối thoại tuyệt vời. Đó không thể nào là cuộc đối thoại! Và tôi chắc chắn tất cả các bạn đều cảm thấy như vậy.

Nhân tiện, hội đàm không phải là đối thoại. Nhiều cơ quan phát triển mời các cố đồng khi họ dự kiến thực hiện những dự án lớn. Hội đàm thường được định nghĩa là một quá trình khi một bên có quyền tham khảo ý kiến của một người, một nhóm hoặc tham khảo dữ liệu để ra quyết định. Người ra quyết định thường có quyền nhận lời khuyên hay không.

Và bây giờ chúng ta hãy bàn về các yếu tố cơ bản của một cuộc đối thoại hay.

QUY TRÌNH CỦA ĐỐI THOẠI

Quy trình Đối thoại có những đặc điểm gì? Chúng được miêu tả rất hay trong cuốn sách *Đối thoại dân chủ (Democratic Dialogue)*. Vì vậy tôi sẽ tóm tắt bốn đặc điểm chính dựa vào những gì được viết trong đó.

Tính chất bao hàm

Tính chất bao hàm có lẽ là nguyên tắc cơ bản nhất của đối thoại. Nó thể hiện những giả định ẩn chứa bên trong ở một mức độ mà những người có liên quan

đến vấn đề có thể tham gia hoặc trình bày trong quá trình đối thoại, những người đối thoại thường có chung một phần “kỹ năng” chính mà họ cần để giải quyết vấn đề của chính mình, trái ngược với việc phụ thuộc hoàn toàn vào người khác để tìm ra giải pháp.

Một giả thuyết khác có liên quan là, để chuyển sang hướng bền vững, mọi người trong hệ thống vấn đề cần có ý thức sở hữu vấn đề, quy trình giải quyết nó và các giải pháp đề xuất để đạt kết quả. Để phát triển ý thức sở hữu này, họ phải tham gia vào quá trình thay đổi.

Nguyên tắc bao hàm có thể được diễn tả theo nhiều cách khác nhau. Ví dụ một số người hành nghề ghi rõ đối thoại có nhiều bên tham gia là hình thức kết hợp nhiều nhóm người có lợi ích ràng buộc với nhau để đạt được kết quả thành công.

Đối với những người khác, bao hàm có nghĩa tạo ra mô hình thu nhỏ của một hệ thống đang duy trì một vấn đề nào đó hoặc các hình thái mối quan hệ của con người. Ví dụ nếu chúng ta muốn cải tiến hoặc thay đổi một hệ thống trường học thì nên mời ai tham gia cuộc họp: quản trị viên, giáo viên, phụ huynh, học sinh, các chính trị gia và có lẽ một số những người có liên quan khác. Nói cách khác: nên tập trung đại diện của toàn bộ hệ thống. Đây là nguyên tắc chúng ta sẽ đề cập đến nhiều trong trong chương Tìm kiếm Tương Lai (Future Search) ở phần sau cuốn sách này.

Khi tôi bắt đầu quy trình Bàn Tròn (Round Table) về các vấn đề liên quan đến ma túy vào năm 2003 tại New Delhi, tôi đã dành rất nhiều thời gian cùng các đồng nghiệp tin cậy trong lĩnh vực ma túy để mang được tất cả các bên chủ chốt có liên quan cùng ngồi vào bàn. Chúng tôi đã vất óc trong hàng giờ để tính đến tất cả các nhóm và các tổ chức và sau đó xác định tất cả các nhân vật chính để “đưa cả hệ thống vào trong cùng một phòng”.

Những nhà thực hành đã chỉ ra rằng tính bao hàm vượt ra khỏi phạm vi chỉ đơn giản tạo ra một nhóm gồm nhiều người đối thoại. Những yếu tố góp phần vào nguyên tắc này là các quan điểm hoặc tiếng nói - ở đây là một phần của đối thoại để làm rõ rằng quá trình đối thoại có thể mang tính bao hàm mà không cần có sự tham gia của tất cả mọi người theo nghĩa đen.

Cùng sở hữu

Một yêu cầu cơ bản đối với mọi người để tham gia hoàn toàn vào đối thoại và để đạt đến sự thay đổi là, theo cách nói của một chuyên gia, ‘người ta cần cảm thấy là có cái gì đó rất thật đang bị đe dọa’. Để tạo ra ý thức sở hữu này, quá trình đối thoại phải tạo cơ hội cho những gì được các chuyên gia về phương pháp Thế Giới cà phê (World Café) gọi là ‘cuộc trò chuyện về những gì thực sự thu hút sự quan tâm’. Nói cách khác – nếu bạn bàn về những điều mọi người

không cảm thấy thiết tha với nó hoặc không thật sự thích thú thì những cuộc trò chuyện tiếp theo sẽ không tạo ra cảm giác sở hữu và cam kết để thay đổi.

Học hỏi

Nguyên tắc này chú trọng đến chất lượng tương tác trong một quá trình đối thoại. Nó phân biệt một cuộc đối thoại đích thực với một cuộc đối thoại 'giả', trong đó giao tiếp toàn bộ là một chiêu, và trong cuộc tranh luận hoặc đàm phán nơi những người tham gia chỉ tập trung vào việc giành chiến thắng cho phía mình.

Ngoài ra chất lượng của việc học hỏi còn thể hiện ở tính chất “mở” với ý nghĩa là những người đối thoại cởi mở lắng nghe và có phản hồi về những gì người khác nói, về những gì họ đang nói, sự hiểu biết sâu sắc mới mẻ và viễn cảnh họ có được. Trong cuốn *Đối thoại và Nghệ thuật cùng nhau suy nghĩ (Dialogue and the Art of Thinking Together)*, William Isaacs đã miêu tả các hành vi chính hoặc các kỹ năng chính tạo nên sự tương tác này: 'lắng nghe—không đối kháng hoặc đòi hỏi quá đáng; tôn trọng—ý thức về vị trí của người khác và ghi nhận cả khi không thể hiểu hoàn toàn về nó; Tạm hoãn — tạm ngưng các giả thuyết, đánh giá và sự chắc chắn về vấn đề gì'.

Tính nhân văn

Tính nhân văn miêu tả cách con người đối xử với nhau khi họ tham gia hoàn toàn vào đối thoại. Nó cần sự thông cảm – khả năng đặt mình vào vị trí của người khác. Khi người ta bắt đầu nỗ lực để hiểu nhau, họ đã đặt bước chân đầu tiên vào cuộc đối thoại thật sự. Và những người đối thoại nên thể hiện sự thấu cảm bằng cách cố gắng thật sự hiểu vị trí của người kia thay vì phản ứng lại. Hơn thế nữa, tính nhân văn cũng khuyến khích nhận biết sự khác nhau và, thậm chí nhận ra nền tảng chung và khả năng thay đổi.

1

SỰ CỘNG TÁC (COLLABORATIVE ACTION)

Tôi đã viết rất nhiều về đối thoại, nhưng những bạn đọc nào để ý chắc sẽ thấy rằng tôi không nói nhiều về phần thứ hai của cuốn sách này – sự cộng tác. Vâng, thực ra thì tôi đã đề cập đến vấn đề nhiều lần trong chương này, ví dụ khi tôi thảo luận về khái niệm bao hàm và sở hữu chung. Ý nghĩa của hành động cộng tác không gì ngoài việc cùng làm việc để đạt được sự thay đổi về xã hội và tổ chức một cách bền vững. Để đạt được sự cộng tác, chúng ta cần có sự thống nhất bền vững giữa những người tham gia. Do đó bây giờ chúng ta phải bắt đầu học hỏi thêm về cách tạo điều kiện cho các nhóm đạt được những thỏa thuận bền vững này. Trong chương đến, chúng ta sẽ đề cập đến vai trò

của của điều phối viên hội thảo (facilitator) và làm thế nào để tạo ra môi trường an toàn cho đối thoại và cộng tác.

Chương 2

NHỮNG NGUYÊN TẮC CĂN BẢN CỦA QUÁ TRÌNH ĐỐI THOẠI

Cuốn sách này không nhằm nói về công tác điều phối hội họp (facilitation), mà là về cách tổ chức đối thoại và sự cộng tác để thay đổi xã hội và tổ chức. Tuy nhiên điều cực kỳ quan trọng là phải hiểu được điều phối hội họp là gì, điều phối viên hội thảo (facilitator)¹ làm gì và làm thế nào để tổ chức một môi trường hiệu quả cho đối thoại. Phần này sẽ giới thiệu đến các bạn một số khía cạnh quan trọng nhất của công tác điều phối hội họp trước khi chúng ta nghiên cứu các phương pháp khác nhau.

ĐIỀU PHỐI HỘI HỢP LÀ GÌ?

Vâng, tất cả chúng ta đều biết ngày nay khi làm việc trong một tổ chức nào đó bạn không thể không tham dự bất kỳ buổi họp nào mà vẫn chứng tỏ là mình chủ động tích cực làm việc. Các buổi họp về dự án, hội thảo quy hoạch, phòng vấn nhân sự, họp điều phối và các hội nghị lớn hơn ... danh sách dường như dài vô tận. Điều tệ nhất ở các buổi họp này là chúng được điều hành quá kém làm mất thời gian quý báu của mọi người. Trong những năm gần đây, người ta ngày càng hiểu thêm rằng các buổi họp có hiệu quả chỉ diễn ra khi mọi người chú trọng đến *quá trình*, hay nói cách khác là chú trọng đến thiết kế buổi họp.

Đã từ lâu, trừ một số ít người, công tác điều phối các buổi họp là một kỹ năng khá mơ hồ và ít được mọi người hiểu đúng nghĩa. Tuy nhiên tình hình này đang

¹ Chú thích của người dịch: Có rất nhiều ý kiến khác nhau trong cách dịch chữ *facilitator*. Trong từng bối cảnh cụ thể chữ này sẽ mang ý nghĩa khác nhau, chẳng hạn như trong một khóa đào tạo hoặc tập huấn nó sẽ có nghĩa là *giảng viên* hoặc trong một hoạt động phát triển cộng đồng nó có nghĩa là *người thúc đẩy các hoạt động*. Sau khi tham khảo nhiều nguồn người dịch quyết định chọn *điều phối viên hội thảo*, là từ gần nghĩa nhất với các hoạt động của một *facilitator* mô tả trong cuốn sách này. Một cách dịch nữa để bạn đọc tham khảo là *điều giải viên hội thảo*.

dần dần thay đổi. Ở phương Tây, công tác điều phối hội họp dường như bắt đầu trở thành một quá trình chính thức vào đầu thập niên 70 và lan rộng vào cuối thập niên 80. Ngày nay chúng ta đang giành nhiều thời gian cho các buổi hội thảo và các nhóm tham gia họp được yêu cầu phải đạt quá nhiều mục tiêu quan trọng đến nỗi nhu cầu cần điều phối hội họp chuyên nghiệp đã tăng đáng kể.

Lợi ích của hoạt động điều phối này ngày càng được biết đến nhiều hơn. Nó có thể giúp mọi người tham gia nhiều hơn, tư duy tốt hơn, cam kết cao hơn, và đưa ra các quyết định đúng đắn hơn. Thực ra nếu công tác này được thực hiện một cách chuyên nghiệp bạn có thể hy vọng vào những thay đổi hiệu quả hơn nhiều và bền vững hơn về mặt xã hội và tổ chức. Không gì có thể thay thế sự thông thái của cả tập thể xuất phát từ sự kết hợp thành công các quan điểm khác nhau. Để tận dụng toàn bộ kinh nghiệm và các kỹ năng của nhóm, bạn cần tổ chức thành công hội nghị. Điều này có nghĩa là khuyến khích mọi người tham gia tích cực và phát biểu, tức là khuyến khích sự khác nhau chứ không e ngại nó. Nó có nghĩa là đấu tranh để hiểu nhau hơn đặc biệt khi phải đối mặt với những áp lực và mâu thuẫn thường ngăn người ta tham gia và phát biểu. Vì vậy công tác điều phối hội họp có nguồn gốc sâu xa từ các giá trị của những người tham gia.

Không may là ở hầu hết các nền văn hóa, mọi người rất khó suy nghĩ theo nhóm. Nhiều quyết định được hình thành từ nhóm thường rất kém, không sâu sắc, hoặc không bao hàm. Nguyên nhân là trong tổ chức của chúng ta và trong xã hội nói chung, chúng ta thường tạo ra nền văn hóa trong đó không khuyến khích người ta nói ra suy nghĩ của mình, thể hiện sự tự nhiên, trình bày ý kiến một cách hùng hồn. Thông thường mọi người không khuyến khích những nỗ lực khám phá sự phức tạp. Như Sam Kaner, tác giả cuốn sách *Hướng dẫn các Điều phối viên hội thảo trong hoạt động ra quyết định mang tính tương tác (Facilitators Guide to Participatory Decision making)* đã viết “nói ra ý nghĩ của bạn nhưng đừng đặt quá nhiều câu hỏi; nhiệt tình nhưng đừng thể hiện cảm xúc; hiệu quả nhưng nhanh chóng – và phải đúng hướng ngay từ lần đầu tiên”. Đây là những thông điệp chung cần được lưu ý.

Nhưng ngày nay, để đạt được sự thay đổi của xã hội và tổ chức và để thu được nhiều ý kiến nhất từ mọi người, các nhà lãnh đạo phải biết làm thế nào để tạo ra sự gắn bó của mọi người, sự tham gia tích cực và trao quyền chịu trách nhiệm cho ai. Họ cũng cần cải tiến chất lượng của quá trình; hình thành và duy trì các tổ; và dẫn dắt dự án thành công. Thay vì làm những nhà quản lý, các lãnh đạo trở thành huấn luyện viên, những nhà đào tạo, những nhà tài trợ và những giáo viên. Tâm điểm của các vai trò mới này là kỹ năng điều phối hội họp. Và các nhà lãnh đạo nên hiểu rằng dẫn dắt quá trình ra quyết định có sự tham gia của mọi người không hề đặt ra thử thách nào cho các cơ cấu tổ chức

hiện tại hay các trách nhiệm lãnh đạo, mà thay vào đó, đơn giản nó chỉ cải thiện năng lực của hệ thống nói chung để có thể vận hành một cách hiệu quả và ra quyết định tốt hơn.

ĐIỀU PHỐI VIÊN HỘI THẢO LÀ AI?

Điều phối viên hội thảo (viết tắt là ĐPVHT) là người giúp các nhóm và các tổ chức làm việc hiệu quả hơn, cộng tác và đạt được sự hiệp trợ. Một ĐPVHT phải giữ vai trò trung lập, không đứng về phía nào hay đóng góp ý kiến của mình trong suốt cuộc họp. Anh ấy hoặc cô ấy là chuyên gia về các phương pháp được áp dụng trong buổi họp và ủng hộ một quá trình cởi mở, công bằng và bao quát để hoàn thành các mục tiêu của nhóm. Đây cũng có thể là một người hướng dẫn cả nhóm đối thoại hoặc học hỏi nhằm hỗ trợ việc suy nghĩ sâu hơn về các giả định, niềm tin, các giá trị và về quá trình và ngữ cảnh của hệ thống.

Khi một người đảm nhận công tác điều phối hội họp đầy thử thách này, họ đang bước vào một vai trò đã được xác định rất rõ ràng. Hầu hết các nhiệm vụ điều phối đều gồm các quy trình và trách nhiệm chính như sau:

- Làm rõ mục đích, kết quả và định hướng cần đạt, ngữ cảnh vv để xác định cách tiếp cận tốt nhất.
- Thiết kế các buổi họp hoặc hội thảo để đạt được các mục tiêu của ban tổ chức bằng cách chọn các phương pháp, cấu trúc tổ chức và quy trình phù hợp.
- Thiết lập một môi trường an toàn có lợi cho đối thoại và sự cộng tác trong suốt buổi hội thảo.
- Hướng dẫn nhóm thực hiện xuyên suốt quá trình nhằm đạt được các mục tiêu của nhóm. Nếu cần, can thiệp để điều tiết động lực của nhóm, tức là thực thi các nguyên tắc được đặt ra, khuyến khích sự tham gia tích cực của những người tham dự vv.
- Hỗ trợ nhằm đảm bảo rằng việc học hỏi lẫn nhau và đánh giá của nhóm trong buổi họp là một phần của hoạt động tiếp theo sau đó.

Tóm lại, ĐPVHT giống như bà đỡ, một người giúp sinh ra một em bé khỏe mạnh. Nói cách khác, một bà đỡ hỗ trợ cho quá trình sáng tạo chứ không phải người tạo ra kết quả cuối cùng. Vì vậy ĐPVHT không phải là tư vấn cung cấp ý kiến chuyên môn cho khách mời về việc phải nghĩ và làm gì. Họ là những chuyên gia về quá trình chứ không phải chuyên gia về nội dung chuyên môn. Dưới đây tôi sẽ nêu chi tiết hơn một chút nữa.

Một trong những lý thuyết quan trọng nhất của công tác điều phối hội họp là về sự khác nhau giữa quá trình và nội dung. Lý thuyết này nói rằng trong bất kỳ sự tương tác nào giữa người và người, luôn luôn có hai khía cạnh, nội dung và quá trình. Nội dung của cuộc họp là *những gì* được đưa ra thảo luận. Đó là nhiệm vụ gần nhất, đề cập đến các chủ đề và giải quyết vấn đề. Nội dung của cuộc họp được thể hiện trong chương trình, là phần bằng lời của cuộc họp. Và hiển nhiên nó thu hút sự quan tâm của mọi thành viên. Một yếu tố khác của sự tương tác là quá trình. Quá trình là *cách* sự việc được điều hành. Nó đề cập đến phương pháp, thủ tục, định dạng và công cụ được sử dụng. Quá trình cũng bao gồm phong cách tương tác, động lực của nhóm và bầu không khí hình thành trong cuộc họp. Quá trình thường phi ngôn ngữ và khó nhận biết. Nó cũng là khía cạnh bị quên lãng và không được nhận biết tại hầu hết các cuộc họp vì mọi người phần lớn tập trung vào thảo luận nội dung.

Nội dung	Quá trình
Cái gì	Như thế nào
Các chủ đề thảo luận	Các phương pháp và quy trình
Nhiệm vụ	Các mối quan hệ được duy trì như thế nào
Các vấn đề cần giải quyết	Các công cụ được sử dụng
Ra quyết định	Đặt ra các quy định hoặc quy chuẩn
Các phần mục của chương trình	Động lực của nhóm
Các mục tiêu	Bầu không khí

Nếu bạn quan tâm đến việc trở thành một ĐPVHT, tôi nghĩ sẽ tốt hơn nếu bạn nghiên cứu về những phẩm chất để trở thành một ĐPVHT giỏi như sau:

- ĐPVHT đặt ra các tiêu chuẩn để thảo luận, phải tập trung và tỉnh táo, chú tâm trong suốt quá trình thảo luận và học tập đang diễn ra. Họ tạo ra các tiêu chuẩn giao tiếp bằng cách quan sát tất cả thành phần tham dự họp trong phòng, chăm chú lắng nghe và khuyến khích những người tham gia đóng góp ý kiến cho nhóm. ĐPVHT cần kiểm tra nhóm thường xuyên để đánh giá mức năng lượng của họ.
- ĐPVHT xem môi trường hội thảo là yếu tố ưu tiên. Họ xem xét mọi thứ từ cách sắp xếp ghế, kệ ở chỗ ngồi, những câu trích dẫn trên tường, vị trí của nhà vệ sinh và nhiều yếu tố hậu cần khác. Họ cũng chịu trách nhiệm đánh giá môi trường đào tạo và môi trường đó liên quan như thế nào đến cảm giác của hội thảo.

- ĐPVHT phải lưu tâm đến thời gian vì rất dễ sắp xếp quá nhiều hoạt động trong khung thời gian dự kiến, và không đủ thời gian nghỉ ngơi cho khách mời tham dự. Tránh sắp xếp các hoạt động mạnh trước hoặc sau giờ ăn. Luôn lên kế hoạch thời gian cho những hoạt động dài hơn mức bạn nghĩ.
- ĐPVHT chịu trách nhiệm truyền đạt đến cả nhóm mục đích thảo luận và ý nghĩa của nó. Điều quan trọng là phải nêu rõ mục tiêu và mục đích của từng hoạt động và các phần đào tạo. Điều này cũng giúp cả nhóm biết thời gian dự kiến cho từng hoạt động.
- ĐPVHT sử dụng nhiều kỹ thuật/công cụ khác nhau để buổi thảo luận tiếp diễn khi xảy ra căng thẳng hoặc mọi người tạm ngừng thảo luận. Anh ấy/cô ấy cũng phải được trang bị đầy đủ công cụ phục vụ cho việc học tập.
- ĐPVHT chịu trách nhiệm chú ý đến hành vi của cả nhóm. Bạn cần chú ý quan sát những biểu hiện hữu ngôn và phi ngôn của nhóm. Bạn cũng có thể khuyến khích mọi người giải thích hành vi của mình trong giai đoạn đăng ký.
- ĐPVHT nên thư giãn và có óc hài hước để giúp cuộc thảo luận thú vị hơn và mang tính giáo dục hơn. Thảo luận nhóm đôi khi diễn ra rất nghiêm túc và trở nên căng thẳng, lúc đó điều phối viên có thể nói đùa hoặc chuyển hướng chú ý sang người khác để tránh căng thẳng. Môi trường thoải mái và đầy tiếng cười có thể là phương pháp thảo luận tốt nhất.

CÁC GIÁ TRỊ VÀ THÁI ĐỘ

Một điều phối viên hội thảo có năng lực phải có những giá trị và thái độ nhất định. Để đạt hiệu quả nhất, cả nhóm phải chia sẻ các giá trị này. Khi thể hiện các giá trị và thái độ sau, bạn sẽ giúp nuôi dưỡng chúng trong nhóm của bạn:

2

Tôn trọng và thấu cảm

Mọi ý kiến đều quan trọng. Không có ý kiến hay cá nhân nào quan trọng hơn ý kiến khác hoặc người khác.

Sự hợp tác

Các thành viên trong nhóm bạn phải làm việc cùng nhau nhằm đạt được mục tiêu của nhóm. Là ĐPVHT, bạn không thể bắt buộc các cá nhân làm việc cùng nhau nhưng bạn có thể tạo ra môi trường để điều này xảy ra.

Sự trung thực

Bạn và nhóm của mình cần trung thực và cởi mở thể hiện cảm nghĩ, các giá trị và những điều bạn thấy ưu tiên.

Trách nhiệm

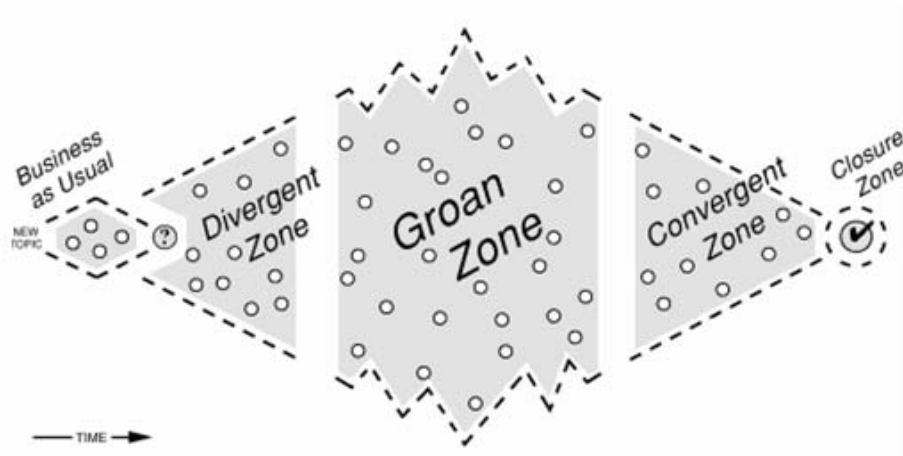
Nhóm phải chịu trách nhiệm về các giải pháp và ngụ ý của chúng. Người ĐPVHT chịu trách nhiệm về hành động của chính mình, những hành động ảnh hưởng lớn đến nội dung, sự tham gia và quá trình của buổi họp.

Sự linh hoạt

Khi bạn điều tiết buổi thảo luận, bạn phải nhạy cảm với nhu cầu của các cá nhân và điều chỉnh quá trình cũng như kế hoạch nếu cần. Ví dụ nếu bạn cảm thấy cả nhóm đã mệt mỏi, hãy cho nghỉ giải lao sớm. Hoặc cho nhóm “đi dạo xem tranh” để mọi người đứng dậy và đi lại, nhìn những gì đã làm, chẳng hạn như Biên niên ký (Timeline). Một phương án khác là chia thành nhóm nhỏ hơn để tăng mức độ tham gia.

ĐỘNG LỰC CÁC QUÁ TRÌNH NHÓM

Một buổi đối thoại hay thường giống câu chuyện có mở đầu, thân bài và đoạn kết. Mọi người cùng chia sẻ hiểu biết của họ về các vấn đề và thống nhất việc họ muốn cùng đồng hành và thể hiện thế nào trong cuộc hành trình? Cái gì là trung tâm của quá trình? Và họ đi đến quyết định & kết luận như thế nào (sự cộng tác)? Có nhiều mô hình có thể giúp chúng ta suy nghĩ thông qua cấu trúc quá trình đối thoại phù hợp nhất. Một phiên bản đơn giản là mô hình phân kỳ và hội tụ của Sam Kaner, một tác giả người Mỹ của cuốn sách *Hướng dẫn cho các Điều phối viên hội thảo trong hoạt động ra quyết định mang tính tương tác (Facilitators Guide to Participatory Decision making)* với sự giúp đỡ của một số đồng nghiệp. Giai đoạn phân kỳ của quá trình là thời gian mở ra các khả năng có thể. Nó nói về việc tạo ra các phương án, thu thập các quan điểm khác nhau, cho phép bất đồng và tạm ngừng phán xét. Chúng ta thường ngại cởi mở quá để cho phép giai đoạn phân kỳ diễn ra đầy đủ vì chúng ta thường không cảm thấy thoải mái hoặc sợ xảy ra lộn xộn khi có quá nhiều ý kiến và quan điểm mới khác nhau. Tuy nhiên khi bắt đầu quá trình, nếu bạn để cho sự phân kỳ và sự tự do phát biểu các ý kiến táo bạo càng nhiều thì khả năng có các kết quả đáng ngạc nhiên và đổi mới sẽ càng lớn hơn.



Hình thời quá trình ra quyết định có sự tham gia

Tuy nhiên, nếu trong cả quá trình chỉ diễn ra giai đoạn phân kỳ, chúng ta có rủi ro phải đương đầu với sự thất vọng và thất bại trong việc thu thập các kết quả tích cực. Do đó còn cần có giai đoạn Hội tụ để lập kế hoạch và thiết kế quá trình. Hội tụ là tiến đến, và nêu rõ các kết luận, những hiểu biết sâu sắc và những bước tiếp theo của quá trình, và có lẽ là những câu hỏi chung mới nảy ra là gì. Hai khoảng khắc phân kỳ và hội tụ có thể diễn ra nhiều trong suốt một quá trình hoặc chỉ một lần.

Các quá trình đối thoại có chuyển biến thực sự cho phép phân kỳ thường có một tình huống “vùng thất vọng” (groan zone) ở đoạn giữa. Vùng thất vọng này là nơi có thể nói là khu vực đau đớn, khi mọi thứ trở nên hỗn loạn, không rõ ràng và không có kết cấu. Đôi lúc, đây là giai đoạn mâu thuẫn. Đôi lúc, nó là sự bối rối và cảm giác bị quá tải do tính phức tạp của vấn đề. Thậm chí nó còn có thể là cảm giác tuyệt vọng của cả nhóm. Tuy nhiên “vùng thất vọng” này là nơi sự đổi mới và chọc thủng phòng tuyến có cơ hội thật sự diễn ra. Bởi vì khi nhóm xoay sở để trụ lại trong sự hỗn loạn khi tiến vào quá trình phân kỳ, họ sẽ có thêm kinh nghiệm về những biến đổi lớn. Mặt khác nếu phân kỳ ít và hội tụ diễn ra sớm, khả năng xảy ra những chuyển biến lớn sẽ thấp xuống. Nếu bạn đọc về phương pháp Tìm Kiếm Tương Lai (Future Search) trong cuốn sách này, bạn sẽ thấy rằng những người tham gia đang nhìn về quá khứ (phân kỳ và hội tụ), sau đó là hiện tại (phân kỳ), và cuối cùng là tương lai (hội tụ). Các phương pháp khác như Buổi Cà Phê của Thế Giới (World Café) ít tập trung vào dòng sự việc và có thể dễ dàng dùng kết hợp như là công cụ cho nhiều quá trình.

ĐPVHT NỘI BỘ VÀ THUÊ NGOÀI

Điều quan trọng là cần phân biệt giữa ĐPVHT nội bộ và từ bên ngoài. Để dẫn dắt cuộc họp hiệu quả, bạn phải khách quan. Điều này không có nghĩa là bạn cần phải đến từ bên ngoài của tổ chức hay cả nhóm. Đơn giản chỉ là bạn phải giữ quan điểm trung tập vì mục đích của quá trình cả nhóm đang thực hiện. Bạn lùi xa khỏi nội dung chi tiết cũng như quan điểm cá nhân và chỉ tập trung vào quá trình của nhóm. Hãy nhớ rằng “quá trình nhóm” là cách tiếp cận được sử dụng để điều phối các cuộc thảo luận, thu lượm những gì tốt nhất từ tất cả các thành viên và đưa sự kiện đến một kết quả thành công. Trách nhiệm chính của bạn với tư cách là ĐPVHT là tạo ra quá trình của nhóm và tạo ra một môi trường để phát triển, và để giúp nhóm đưa ra một quyết định, một giải pháp hoặc một kết luận đúng đắn.

Công tác điều phối hội họp có thể tiêu tốn nhiều nỗ lực của trí óc do vậy khó có thể suy nghĩ và đóng góp về nội dung khi đang điều phối. Vì thế nếu bạn là người sẽ tham gia và đóng góp vào kết quả của sự kiện, bạn nên tìm một ĐPVHT thuê ngoài. Trung lập là điều cốt yếu. Cũng như nếu bạn có kỹ năng, kinh nghiệm, thông tin hay quyền hạn, những yếu tố quan trọng để đưa đến kết quả thành công thì hãy xem xét đến việc tìm một ĐPVHT bên ngoài. Tuy nhiên nếu bạn cảm thấy có thể tách bạch giữa bạn & nội dung cuộc họp và có thể chỉ chú trọng vào quá trình/ công tác điều phối hội họp đối với những người ngang hàng với bạn, thì bạn có thể làm ĐPVHT nội bộ.

2

KHÔNG GIAN ĐỐI THOẠI

Trong phần cuối của chương này, tôi xin nói về cách tổ chức không gian an toàn và hiệu quả cho đối thoại.

Hãy tưởng tượng bạn đang dự một buổi họp diễn ra trong một căn phòng không có cửa sổ với nhiệt độ quá lạnh, thời gian giải lao ngắn và đôi lúc thức ăn quá nặng ruột và không ngon. Hơn thế nữa, ghế ngồi không thoải mái và xếp theo từng hàng ngang nối tiếp nhau như trong lớp học. Trên bục có người đang thuyết trình những bài trình bày Power Point chán ngắt. Bạn chỉ có thể nói chuyện với người bên trái và bên phải. Khi những bài trình bày đã kết thúc, chủ tọa mời mọi người đặt câu hỏi và trả lời. Nếu bạn tự tin và nhanh nhẹn, bạn có thể với tới các micrô trong phòng. Vâng, không may là mặc dầu miêu tả trên có vẻ khá cực đoan nhưng đó là thực tế xảy ra trong nhiều cuộc họp ở Châu Á.

Cách đây vài năm, trong hội nghị về các kỹ năng điều phối hội họp, tôi đã được học về khái niệm phân chia kinh nghiệm thành năm giác quan: thị giác, thính

giác, khứu giác, xúc giác và vị giác. Đào tạo viên đề xuất sử dụng các kỹ thuật đa giác để giúp những người tham dự hội thảo suy nghĩ sâu hơn và mới mẻ hơn về bản thân họ và môi trường.

Chọn không gian phù hợp

Làm thế nào để chọn địa điểm phù hợp? Nhiều phòng hội thảo điển hình không được sắp xếp theo cách thật sự có hiệu quả cho đối thoại nhưng chúng ta vẫn sử dụng chúng theo thói quen. Chúng ta chỉ quan tâm nhiều về chương trình mà ít nghĩ đến việc chọn địa điểm và sắp đặt phòng. Trong khi đó, thực tế cho thấy rằng không gian có ảnh hưởng vô hình nhưng rất mạnh mẽ đến những gì diễn ra trong buổi họp.

Việc lựa chọn địa điểm họp do vậy cực kỳ quan trọng. Ở Thái Lan rất khó tìm không gian bạn mong muốn. Thời gian, ngân sách và thường là sự kém hiểu biết về những gì tạo nên không gian hội họp tốt có tác động rất nhiều đến những lựa chọn của bạn.

Theo nguyên tắc chung, đưa mọi người đến nơi yên tĩnh, tạo cảm giác thoải mái và có thể tạo cảm giác thân mật. Nếu ngân sách cho phép, đưa những người tham dự tránh xa khỏi môi trường thường nhật, vào những phòng họp có ánh sáng tự nhiên càng nhiều càng tốt. Tôi luôn cố gắng tìm những khách sạn và địa điểm khác nhau có thể cung cấp không gian như vậy. Thật không may là hầu hết các khách sạn chỉ có một vài phòng có không gian xung quanh đẹp như cảnh vườn, cửa sổ lớn, thể thao giải trí khi giải lao. Đôi khi có thể bạn sẽ muốn làm việc ngoài trời – vào mùa lạnh bạn có thể muốn sử dụng những khu vực phù hợp bên ngoài phòng họp như hành lang, trường kỷ trong đại sảnh.

Hãy nghĩ đến việc bạn sẽ họp trong không khí thiên nhiên, trong phòng hội nghị với ánh đèn huỳnh quang, trong quán cà phê có tiếng nhạc du dương hay ở nhà ai đó? Liệu có chơi nhạc không? Có được phục vụ đồ uống không?

Khi mọi người bước vào căn phòng đánh thức mọi giác quan, thường sẽ có điều gì đó xảy ra. Dường như nhiều người hơn được mời đến. Và trước khi cuộc trò chuyện bắt đầu, trước khi giới thiệu mục đích của cuộc họp, ngay lúc mọi người đặt chân vào một môi trường ấm áp dường như đã có điều gì đó thay đổi.

Đối với những nơi có nhiều không gian tường, có thể sẽ có ích khi treo các áp phích hoặc những bài học cũng như những đối thay đã được trực quan hóa của cả nhóm.

Tôi muốn mời những người tổ chức hội họp suy nghĩ thêm về cách chúng ta có thể cảm thấy thoải mái và thư giãn tại Việt Nam (hoặc các nước Châu Á khác), tuy nhiên vẫn cảnh giác và tỉnh táo và từ đó tạo ra bầu không khí có lợi cho đối thoại & sự sáng tạo.

ÂM NHẠC VÀ NHỮNG BÀI HÁT

Tôi tin rằng có nhiều cách để khiến căn phòng trở nên thú vị hơn. Tất nhiên, trong trường hợp đó âm nhạc sẽ rất hữu ích.

Âm nhạc ngay lúc bắt đầu

Tại sao chúng ta không bắt đầu buổi họp bằng âm nhạc. Bạn đã từng cảm thấy không thoải mái khi bắt đầu buổi hội thảo hoặc đào tạo nơi bạn không biết ai và trong phòng tràn ngập sự yên lặng khó xử chưa? Để tránh điều đó, các điều phối viên hội thảo đề xuất mở nhạc nhẹ nhàng và không làm mọi người xao nhãng. Nhạc hòa tấu có thể là lựa chọn tốt nhất. Tùy thuộc vào nhóm đang làm việc cùng, bạn có thể chọn nhạc phổ biến ở địa phương. Cũng sẽ là một lựa chọn hay khi sử dụng nhạc ngoại.

Có thể bạn sẽ nghĩ rằng điều này không quan trọng. Nhưng theo các nghiên cứu cho thấy âm nhạc tác động tích cực đến cảm giác và trạng thái tinh thần của chúng ta. Và cũng đã có nhiều nghiên cứu được tiến hành về việc liệu nhạc nền có kích thích học tập hay không. Khi theo học đại học, tôi có người bạn không thể nào tập trung học nếu không có âm nhạc. Có bằng chứng rõ ràng cho thấy rằng âm nhạc có thể kích thích việc học tập và cải thiện chức năng của não. Vai trò của âm nhạc là làm cho bầu không khí thêm vui vẻ, kích thích sự sáng tạo và giảm stress. Nhưng tôi xin nhắc lại, hãy chọn nhạc một cách khôn ngoan!

2



Âm nhạc và bài hát có thể sẽ hữu ích cho mục đích tạo năng lượng và phá băng. Tôi nhận thấy ở nhiều hội thảo tại các nước Châu Á, ca nhạc rất quan trọng. Tôi đã được nghe những bài hát rất hay ở những hội thảo tại các nước Châu Á – từ Nepal đến Indonesia. Bạn có thể xem xét sử dụng các bài hát tập thể hoặc đơn lẻ tùy trường hợp. Nếu nhóm của bạn đa văn hóa, đa chủng tộc, sẽ khó tìm được một bài hát chung. Sẽ hay hơn khi sử dụng các bài hát trong giai đoạn sau của hội thảo khi những người tham dự đã có mối quan hệ gần gũi hơn. Và không bắt buộc mọi người phải hát. Âm nhạc có thể khuấy động không khí và tạo ra nhiều sinh lực nhưng đôi khi có người có thể không thích hát.



Bạn có thể chơi nhạc khi mọi người đang làm việc theo nhóm và sử dụng nó như một tín hiệu báo thời gian sẽ kết thúc trong 3, 4 phút nữa. Đây sẽ là tín hiệu báo giờ dễ thương hơn nhiều so với tiếng chuông, tiếng vỗ tay, huýt sáo hay đi từ nhóm này sang nhóm kia. Tuy nhiên

bạn đừng quên giải thích về tín hiệu này khi bắt đầu cuộc họp hoặc hoạt động này.

SẮP XẾP PHÒNG HỌP

Phần cuối cùng của chương này là về việc sắp xếp phòng ốc. Cách nào trong số những cách sau đây sẽ giúp mọi người dễ tương tác và tham gia hơn: ngồi vòng tròn (xin xem Chương về Không Gian Mở), ngồi theo kiểu tiệc hay ngồi theo các bàn tròn nhỏ (xem Chương về Buổi Cà Phê của Thế Giới)? Vì một số phương pháp mới hơn, mang tính tương tác hơn có thể sử dụng cho hàng trăm người nên đừng để số lượng người tham dự cản trở bạn trong việc sắp xếp phòng sao cho dễ tương tác với nhau hơn. Sau đây là một số cách sắp xếp phòng tham khảo. Ngoài ra bạn cũng sẽ tìm thấy thêm thông tin về cách sắp xếp phòng họp trong các chương khác.

Tôi nghĩ hầu hết các cuộc họp mà tôi được quan sát vẫn theo cùng một kiểu cho toàn thể và các nhóm nhỏ, nhưng có nhiều sự thay đổi về kích thước và mặt bằng. Chúng phụ thuộc vào mục đích buổi họp (hoặc phương pháp được chọn). Ở đây chúng tôi chỉ trình bày thiết kế ít nhiều có lợi cho đối thoại. Vì vậy tôi sẽ không mô tả thiết kế phòng họp kiểu truyền thống như bàn tiệc có người ngồi ở đầu bàn, kiểu lớp học hoặc kiểu nhà hát. Những kiểu này được sử dụng khá thường xuyên nhưng không tạo nên sự tương tác nhiều giữa các thành viên tham gia.

2

Xếp ghế hình bán nguyệt và không đặt bàn

Đây là kiểu thiết kế cơ bản cho nhóm nhỏ được đề xuất nhiều nhất. Những bảng nhỏ kẹp giấy (flip chart), bảng gắn đinh vv được đặt phía trước hoặc hai bên nhóm. Bạn có thể sử dụng bìa kẹp hồ sơ hoặc bìa cứng làm bàn viết. Với kiểu sắp xếp này có thể một số người tham dự sẽ cảm thấy không vui và không thoải mái vì nó không thể hiện thứ bậc và cũng không có bàn. Nhưng người điều phối viên cuộc họp nên đề nghị những nhân vật then chốt thử xem. Kiểu sắp xếp này tốt nhất cho khoảng 12 – 16 người. Thiết kế nhóm như vậy có một số ưu điểm lớn như hạn chế sự



phân tâm do những vật trên bàn (vở), giúp những người tham gia tập trung hơn vào flipchart và tạo sự bình đẳng giữa những người tham dự.

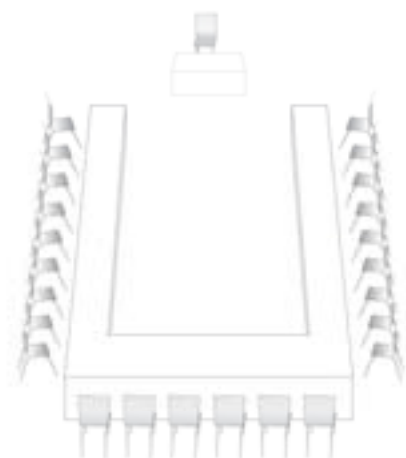
Kiểu ăn tiệc

Sắp xếp theo kiểu ăn tiệc sẽ gồm nhiều bàn đặt rải rác khắp phòng. Kiểu này rất hoàn hảo đối với những buổi suy nghĩ sáng tạo nhỏ hoặc những nhóm cộng tác. Bạn không nên sử dụng kiểu này đối với những nhóm quá đông người hoặc các hội thảo nơi người diễn thuyết hoặc người trình bày ngồi phía đầu căn phòng.



Hình tròn

Kiểu sắp xếp người tham dự ngồi theo hình tròn và không đặt bàn sẽ tạo nên sự tương tác trực diện trực tiếp nhất. Hình tròn rất lý tưởng để thảo luận nhóm hoàn toàn và nó sẽ giảm sự hiện diện của hệ thống thứ bậc trong phòng vì không ai có chỗ ngồi ưu tiên cả.



Kiểu hình chữ U

Xếp chỗ hình chữ U là lý tưởng nếu người tham dự cần nhìn lên phía trước và làm việc theo nhóm nhỏ. Vì kiểu này có lợi cho cả hình thức trình bày trang trọng và làm việc theo kiểu cộng tác, nó có thể kết hợp tốt nhất cả hai thể giới. Những người dự họp và hội thảo có thể dễ dàng nhìn bài trình bày ở phía trước trong khi vẫn giao tiếp được với những người xung quanh.

Nhận xét cuối cùng: Đừng ngại trải nghiệm các kiểu sắp xếp chỗ ngồi khác nhau, âm nhạc và những đổi mới khác thậm chí trong một phiên họp đơn lẻ. Chẳng hạn thay đổi chỗ ngồi nhanh chóng có thể thay đổi nguồn năng lượng trong phòng và làm cho các hoạt động trở nên sinh động hơn và diễn ra suôn sẻ hơn.

KẾT LUẬN

Chương này đã đề cập đến một vài khía cạnh cơ bản của công tác điều phối hội họp và cách tổ chức một môi trường an toàn, hữu ích hơn cho đối thoại và cộng tác. Và khi chúng ta thật sự đi vào tìm hiểu về các phương pháp, có lẽ các bạn sẽ còn thấy thú vị hơn nữa. Vậy nên hãy cùng thưởng thức nhé!

Chương 3

KỸ THUẬT KHÔNG GIAN MỞ (OPEN SPACE TECHNOLOGY)

KHÔNG GIAN MỞ LÀ GÌ?

Có lẽ nhiều người trong chúng ta đã từng trải qua những kinh nghiệm tương tự nhau. Bạn tham gia một hội nghị, một cuộc họp hay một buổi thảo luận chuyên đề và những cuộc chuyện trò quan trọng nhất thường diễn ra trong buổi cơm trưa hay những phút giải lao giữa giờ. Đây là thời điểm bạn kết nối, chia sẻ thông tin, đặt câu hỏi và lên kế hoạch cùng những người phù hợp. Và mọi việc thường diễn ra theo cách khá thư giãn và đầy bất ngờ. Không gian mở là phương pháp dựa trên hiện tượng này.

Kỹ thuật Không gian mở - thường được gọi tắt là Không gian mở hay OST - là phương pháp để dẫn dắt các cuộc họp, hội thảo chuyên đề hoặc những cuộc nhóm họp lớn. Không gian mở nhằm tạo điều kiện cho mọi người tự lập ra chương trình nghị sự và mời những vị khách tham gia cùng thảo luận ý kiến về các vấn đề có chung mối quan tâm. Phương pháp này đặc biệt hữu dụng để giải quyết những vấn đề phức tạp, đưa ra quyết định trong các nhóm đa thành phần và có tiềm tàng mâu thuẫn. Và nó thực sự có ích khi người chủ trì hoặc lãnh đạo sẵn lòng chia sẻ quyền lực.

AI CÓ THỂ SỬ DỤNG PHƯƠNG PHÁP KHÔNG GIAN MỞ?

Không Gian Mở được sử dụng rộng rãi từ giữa những năm 90. Trong mười năm trở lại đây hoặc hơn nó đã trở nên ngày càng thông dụng ở Châu Á. Thực tế là hiện nay đã có một nhóm chuyên gia về Không gian mở ở Châu Á mặc dù tôi có

cảm giác rằng đa số họ làm việc ở các quốc gia nói tiếng Hoa như Hồng Kông, Hàn quốc và Singapore.

Phương pháp này đã được sử dụng cho tất cả các dạng họp hành, chẳng hạn như: làm thế nào để đưa ra các hình thức đối phó mới đối với những vấn đề liên quan đến sức khỏe cộng đồng như HIV/AIDS, tập trung cộng đồng lại với nhau để thảo luận các biện pháp cải tiến, phát triển những ý kiến mới và các sản phẩm mới cho công ty, thảo luận những vấn đề được mọi người đánh giá là quan trọng, phát triển các kế hoạch chiến lược và mang những bên đối lập lại gần nhau. Phương pháp này cũng được người Palestin và Israel sử dụng để cùng ngồi lại đối thoại về hòa bình, hay được người dân Nam Phi dùng để cùng nhau tiến lên sau thời kỳ phân biệt chủng tộc.

Trong các cuộc họp sử dụng Không Gian Mở, thành phần tham gia có nền tảng khá đa dạng, thay đổi từ những phụ nữ thất học hoặc thanh niên đến các bộ trưởng chính phủ - thỉnh thoảng thậm chí họ còn cùng tham gia một cuộc họp. Và một trong những điều tuyệt nhất là không ai sở hữu phương pháp này, do vậy bạn không cần xin phép ai trước khi sử dụng nó!

Ở Châu Á, tôi đã sử dụng phương pháp này trong các sự kiện do đơn vị xuất bản cuốn sách này, Friedrich-Ebert-Stiftung, tổ chức. Bạn có thể sử dụng Không gian mở nhằm khuyến khích đối thoại về tất cả các khía cạnh của các vấn đề chính trị, kinh tế hay xã hội. Tôi cũng đã dùng Không gian mở trong các cuộc họp nội bộ của nhiều tổ chức phát triển. Không gian mở chưa bao giờ ngừng phát huy tác dụng, tuy nhiên cần phải đáp ứng một số yêu cầu và điều kiện tiên quyết trước khi áp dụng nó.

KHI NÀO NÊN VÀ KHÔNG NÊN SỬ DỤNG PHƯƠNG PHÁP NÀY

3

Câu hỏi này rất quan trọng. Đôi khi bạn có thể có ấn tượng rằng một số nhà thực hành Không gian mở thích sử dụng phương pháp này để giải quyết bất cứ vấn đề nào. Tuy nhiên cũng giống như những lỗi tiếp cận khác, chỉ nên sử dụng phương pháp này sau khi đáp ứng một số tiền đề nhất định.

Không gian mở hoạt động đặc biệt hiệu quả khi hiện diện những mối quan tâm mạnh mẽ hoặc những câu hỏi cấp bách. Trong tình huống đó, nó thực sự giúp nhóm thảo luận đạt được tiến bộ nhanh chóng và rõ ràng. Mặc khác, phương pháp này có thể bị chùng xuống nếu những người hiện diện ít quan tâm hoặc không tham gia sôi nổi. Nên để mọi người cảm thấy rằng họ muốn tham gia cuộc họp đó chứ không phải bị bắt buộc tham gia.

Bây giờ chúng ta sẽ nói về những trường hợp không nên sử dụng Không gian mở. Không gian mở không phải là giải pháp cho mọi vấn đề. Tôi đề nghị các bạn nên thảo luận với một điều phối viên hội thảo (viết tắt ĐPVHT) có kinh nghiệm và một số đối tác tham gia để xem liệu Không gian mở có phù hợp với mục tiêu cuộc họp của bạn không. Nếu cuộc họp của bạn có một số yếu tố dưới đây, có lẽ bạn không nên áp dụng OST.

- Các câu hỏi hoặc vấn đề đặt ra không quá phức tạp
- Thành phần tham gia dự kiến không có động lực giải quyết vấn đề cần thảo luận.
- Không gian mở không phải là phương pháp phù hợp nếu bạn là nhà tổ chức và nghĩ rằng bạn đã có sẵn đáp án trong đầu; bạn đã biết chính xác mình muốn làm gì. Nếu bạn có hứng thú muốn phát triển những ý kiến mới nhưng sẽ không tiếp tục triển khai nếu chúng trái với ý kiến của bạn, thì có lẽ bạn không nên áp dụng Không gian mở. Điều đó có thể khiến thành phần tham dự bối rối, kháng cự lại hoặc mất đi sự tin tưởng.
- Không gian mở cũng không hẳn là phương pháp tốt nếu bạn muốn chuyển tải thông tin cụ thể đến thành phần tham dự. Trong một sự kiện đúng tinh thần Không gian mở, sẽ không có bài trình bày hoặc phát biểu nào cả. Không gian mở không nhằm thay thế cho một buổi hội thảo chuyên đề.



Bạn có thể kết hợp Không gian mở với các phương pháp khác, chẳng hạn như 'Thế giới cà phê' (World Café). Tuy nhiên bản thân qui trình Không gian mở phải được thực hiện hoàn chỉnh từ A-Z. Bạn cũng có thể kết hợp phương pháp này với một hình thức hội thảo truyền thống hơn, chẳng hạn như trong ngày đầu tiên sẽ có những bài trình bày và phát biểu, nhưng từ ngày thứ hai trở đi bạn có thể tổ chức theo phương pháp này để tạo cơ hội cho thành phần tham dự thảo luận những vấn đề họ quan tâm.

LỊCH SỬ PHÁT TRIỂN PHƯƠNG PHÁP

Một người Mỹ tên Harrison Owen đã được ghi nhận là người sáng tạo phương pháp này. Owen đã tổ chức một hội thảo về Chuyển Đổi Tổ Chức tại Hoa Kỳ vào năm 1983. Những phản hồi từ khách mời cho thấy rõ ràng rằng các thời điểm thú vị nhất đều vào lúc nghỉ giải lao giữa giờ. Điều này gợi lên trong ông câu hỏi tại sao mọi người lại thích nhất phần chịu ít tác động của ông nhất. Dựa trên những quan sát này, ông đã tự hỏi liệu có thể sử dụng năng lượng từ khoảnh khắc giải lao thư giãn đó cho mục tiêu và mục đích của hội thảo được không.

Owen trước đó đã từng làm việc ở Châu Phi và ông rất hứng thú với cách thông tin, giao tiếp của các làng bản. Từ đó, ông phát triển một phương pháp dựa trên các yếu tố bao gồm các dãy ghế xếp vòng tròn, một khu vực chợ trung tâm

và một bảng thông báo cộng đồng - những yếu tố về sau trở thành phần cốt yếu trong phương pháp Không gian mở hiện đại.

MỘT QUI TRÌNH KHÔNG GIAN MỞ ĐIỂN HÌNH SẼ NHƯ THẾ NÀO?

Trong căn phòng hoặc hội trường chuẩn bị thực hiện Không gian mở có một vòng tròn ghế ngồi ngay chính giữa, chữ cái hoặc con số trong phòng để đánh dấu địa điểm họp mặt, một bức tường trống để làm chương trình họp và một bảng tin tức để ghi chép lại và dán kết quả các phiên đối thoại lên.



3

Bây giờ tôi sẽ hướng dẫn các bạn một số mẹo nhỏ thực hiện quy trình. Một buổi họp sử dụng Không gian mở cần trải qua các bước sau đây:

- Bước 1) Cả nhóm tập hợp lại thành một vòng tròn. Vòng tròn có lẽ là hình thức tốt nhất để đối thoại. Không được để người nào đứng lệch ra ở bất cứ phía nào, trên, dưới, sau hoặc trước. Với hình thức sắp xếp như vậy bạn sẽ tránh được việc thể hiện bất cứ sự phân cấp thứ bậc nào.



Đảm bảo rằng mọi người không ngồi ở vòng tròn thứ 2 xung quanh vòng tròn chính. Chỉ sử dụng vòng tròn thứ 2 hoặc thứ 3 nếu như không gian họp mặt không đủ chỗ cho một vòng tròn duy nhất.

- Bước 2) Đơn vị chủ trì chào mừng khách mời. Đây thường là đơn vị tổ chức hoặc khởi xướng cuộc họp. Người này chỉ nên chào mừng ngắn gọn và sau đó giới thiệu ĐPV HT.



Nếu đơn vị chủ trì không biết về phương pháp Không gian mở, tốt nhất bạn nên giới thiệu phương pháp này cho họ trước khi cuộc họp diễn ra. Người này nên khích lệ và tạo cảm hứng chứ không được ra lệnh cho những người xung quanh.

- Bước 3) Sau khi được chuyển lời, điều phối viên sẽ giải thích tổng quát qui trình và phương pháp thực hiện. Những người có vấn đề quan tâm sẽ được mời vào vòng tròn, viết ra giấy vấn đề này và viết tên lên một tờ giấy lớn dùng làm Tường Chương Trình Nghị Sự (Agenda Wall). Những người viết ra các vấn đề này được gọi là Người Khởi Xướng (Convener).



Không được đặt ra bất cứ câu hỏi nào lúc đó. Điều này có thể dẫn đến những cuộc thảo luận dài dòng và trong trường hợp xấu nhất có thể khiến một số người nghi ngờ qui trình này. Kinh nghiệm cho thấy sau một hoặc hai phiên đối thoại Không gian mở mọi người sẽ hiểu được qui trình.

- Bước 4) Những Người Khởi Xướng viết vấn đề lên tường và chọn ra thời gian, địa điểm để nhóm họp. Việc này sẽ tiếp tục đến khi không còn ai muốn đưa ra vấn đề thảo luận nào nữa.



Khi có nhiều chủ đề hơn khung thời gian dự kiến, ĐPVHT sẽ giúp cả nhóm khoanh vùng hoặc nhập các ý kiến tương tự lại thành nhóm. Người này sẽ hỏi xem những ý kiến nào tương tự nhau và sẽ hỏi những Người Khởi Xướng ý kiến đó (và chỉ họ mà thôi) xem họ có sẵn lòng cùng thực hiện không. Nếu không - trường hợp này cũng ổn thôi - thì điều phối viên có thể xem xét tăng thêm thời gian bằng cách giới thiệu một căn phòng hoặc một góc khác.

- Bước 5) Nhóm lớn sau đó tách nhỏ ra và tập trung lại tường chương trình lúc này đã phủ đầy các thông tin để ghi chú lại thời gian và địa điểm của phiên đối thoại mình muốn tham gia.
- Bước 6) Các phiên đối thoại sau đó sẽ diễn ra đến hết cuộc họp. Mỗi nhóm cử ra người ghi chép lại những điểm mấu chốt quan trọng và dán lên bước Tường Thông Tin. Tất cả những ghi chép này sẽ được kết hợp lại thành một vào cuối cuộc họp.
- Bước 7) Tiếp sau khi kết thúc phần được gọi là ‘họp chợ’ đó các nhóm có thể chuyển sang lập kế hoạch hành động, trong đó có những yếu tố đã thảo luận đính kèm với kế hoạch hành động để “đưa chúng ra khỏi phòng và gia nhập vào thế giới thực”.
- Bước 8) Cuộc họp sẽ kết thúc với một vòng tròn kín trong đó mọi người được mời chia sẻ nhận xét, hiểu biết và những cam kết của họ nảy sinh từ quá trình thực hiện OST này.



Sử dụng một món đồ làm que nói (hoặc trong một nhóm đồng người thì nên chuyển micro không dây) và giải thích rằng chỉ có người giữ que nói trong tay mới được phát biểu.



CHỌN ĐÚNG CHỦ ĐỀ

Cũng tương tự như phương pháp Thế giới cà phê, một trong những yếu tố quan trọng nhất để thành công đối với cuộc họp sử dụng Không gian mở là xác định đúng chủ đề. Một đồng nghiệp của tôi chuyên về Không gian mở có nói

“Khi mọi người nói về những điều họ muốn nói và vào đúng lúc họ muốn nói, với những người cùng đam mê, thì họ có thể dịch chuyển cả núi.” Đề tài chủ đạo cho một hội nghị phải tạo được “đam mê” đối với thành phần tham dự. Vì vậy cần phải làm việc với một số đối tác chủ trì cuộc họp để tìm ra đúng đề tài có thể tạo cảm hứng. Đề tài này nên đủ rộng để có thể thảo luận nhiều, nhưng không được quá mơ hồ nếu không sẽ phát sinh thêm nhiều tiểu đề tài không còn liên quan đến vấn đề chủ đạo nữa.



Với tư cách là một ĐPVHT, thường thì tôi phải trò chuyện trước với nhà tổ chức để biết được chủ đề gì sẽ có thể đóng vai trò chủ đạo. Và nó có gợi cảm hứng hay không? Khách mời có khả năng khởi xướng thêm nhiều chủ đề phụ không? Tôi cũng thấy rằng biến chủ đề chung thành một câu hỏi gợi cảm hứng sẽ rất có ích vì thường nó nghe có vẻ hấp dẫn. Và cũng luôn ghi nhớ rằng nhiều tổ chức hoặc nhóm người có hệ thống từ ngữ hoặc ngôn ngữ riêng của họ.

Dưới đây là một số ví dụ sử dụng trong hội thảo:

Truyền thông có thể đóng vai trò gì trong việc chống lại sự rập khuôn và phân biệt đối xử?

Làm thế nào chúng ta có thể biến Chính sách Y tế Công Maharashtra 2007 thành một chính sách của nhân dân, do nhân dân và vì nhân dân?

Vượt qua khó khăn trong những thời điểm khắc nghiệt

Quy tụ - chia sẻ kiến thức - cải thiện chất lượng

MỘT CUỘC HỌP SỬ DỤNG KHÔNG GIAN MỞ SẼ Kéo DÀI BAO LÂU?

OST sẽ không phát huy hết hiệu quả nếu bạn nén qui trình trong khoảng thời gian quá ngắn. Sử dụng phương pháp này trong nửa ngày sẽ phù hợp với hoạt động động não nhanh. Sử dụng phương pháp này trong một ngày cho phép thảo luận xa hơn và tiến hành các bước tiếp theo. Hai ngày sẽ đủ thời gian để khám phá sâu hơn chủ đề chung, đưa ra một số kế hoạch hành động và tập hợp biên bản ý kiến. Và nếu thực hiện trong hai ngày rưỡi, bạn có thể bao gồm trong đó phần động não, lên kế hoạch hành động, biên bản ý kiến và nhận được sự ủng hộ cũng như cam kết mạnh mẽ hơn từ thành phần tham dự.

Ví dụ Chương trình họp một ngày**Chương trình cuộc họp 1 ngày sử dụng Không Gian Mở****Lưu ý rằng các vấn đề thảo luận sẽ liên quan đến chủ đề chung.**

8:30	Tập hợp và thành lập chương trình
	- Đơn vị chủ trì chào mừng khách mời và giải thích lý do cuộc họp - Điều phối viên hội thảo giải thích qui trình - Khách mời xác định những yếu tố để thảo luận trong các phiên đối thoại
9:30	Phiên đối thoại A
11:00	Phiên đối thoại B
12:30	Cơm trưa
1:00	Phiên đối thoại C
2:30	Phiên đối thoại D
3:30	Vòng tròn kết thúc
4:00	Chia tay

Lưu ý: Trà và cà phê được phục vụ trong suốt cuộc họp

Chuẩn bị đầy đủ trà và cà phê trong suốt cuộc họp. Ở Pattani, chúng tôi có một nhóm chuyên trách chuẩn bị trà địa phương và cà phê trong suốt cuộc họp. Điều này đóng góp đáng kể vào bầu không khí hướng đến đối thoại. Đừng quên rằng - Không gian mở là “giờ nghỉ giải lao không có kết thúc”.



Bốn nguyên tắc, một qui luật và một lưu ý

Không Gian Mở hoạt động rất đơn giản. Bốn nguyên tắc, một qui luật và một lưu ý không phải là những qui định tiêu biểu trong hội thảo hay buổi trình bày chuyên đề, mà chúng thiên về hướng những lời khuyên khôn ngoan trong cuộc sống hơn. Tuy nhiên, những giới hạn mà chúng đặt ra sẽ giúp các cuộc thảo luận diễn ra sôi nổi hơn, đồng thời cũng giúp khuyến khích sự cởi mở và tính sáng tạo.

Bốn nguyên tắc

“Bất cứ ai đến cũng là người phù hợp”.

Nguyên tắc này nhằm giúp mọi người thoát khỏi nhu cầu cần có những người đáp ứng những yêu cầu nhất định tham gia trong nhóm. Có lẽ họ mong muốn được tham gia cùng những người có địa vị quyền lực nhất định, hoặc có chuyên môn trong một lĩnh vực nào đó. Với nguyên tắc này, mọi người sẽ mở ra nhận định mới, rằng những người có đủ quan tâm để tham gia vào một cuộc đối thoại là những người có thể làm tốt trong lĩnh vực đó. Trong phần giới thiệu, ĐPVHT nên làm rõ rằng nếu chỉ có một mình Người Khởi Xướng muốn nói về chủ đề anh ấy/cô ấy đưa ra thì vẫn không sao. Có thể chỉ cần một người để suy nghĩ về một chủ đề và tất cả những suy nghĩ đó vẫn được ghi chép lại trong phần Ghi chú của Người Khởi Xướng.

“Bất cứ lúc nào bắt đầu cũng đều thích hợp.”

Nguyên tắc này ngụ ý rằng trong khi một phiên họp sẽ bắt đầu tại một thời điểm nhất định thì tính sáng tạo và cảm hứng không phải lúc nào cũng làm việc theo mốc thời gian mong muốn của chúng ta. Mọi việc chỉ thực sự bắt đầu khi chúng đã sẵn sàng, không phải trước đó và cũng không phải sau đó.

“Bất cứ điều gì xảy ra cũng là điều duy nhất có thể xảy ra.”

Nguyên tắc này khuyến khích mọi người loại bỏ những mong muốn đối với cách mọi việc nên diễn ra, hoặc đích đến của những cuộc thảo luận. Chúng ta cần học cách loại trừ những mong muốn này và thay vào đó hãy hiện diện tại cuộc họp và chú ý đến những gì thực sự đang diễn ra giữa những thành viên tham gia thảo luận trong nhóm.

“Khi mọi việc kết thúc thì tức là nó thực sự kết thúc.”

Chúng ta không biết cần bao nhiêu thời gian để giải quyết một vấn đề. Trong Không gian mở, vấn đề cần giải quyết quan trọng hơn thời gian biểu. Nếu bạn

có thể kết thúc trước thời gian qui định, bạn có thể chuyển sang tiếp tục làm việc với một nhóm có chủ đề khác. Chúng ta không nên ở lại chỉ bởi vì lịch trình được phân bổ như vậy. Cách sắp xếp thời gian trong phương pháp này cũng khác. Nếu chúng ta vẫn chưa hoàn thành khi đã hết thời gian, chúng ta có thể tự tổ chức gia hạn nó, tiếp tục vào thời điểm hợp lý và phải thông báo trên tường để những người khác biết. Hoặc, chúng ta nên tiếp tục thảo luận đào sâu hơn trên cơ sở chủ đề cuộc họp.

Một qui luật

“Qui luật hai bàn chân, hay còn gọi là Qui luật Vận động”

Qui luật này nhằm đến sự thật rằng con người có những kỹ năng khác nhau. Những điều phối viên trong cuộc họp nên nhắc nhở mọi người rằng: “Nếu bạn cảm thấy bạn không học hỏi hoặc đóng góp được gì thì đã đến lúc bạn có trách nhiệm sử dụng hai bàn chân của mình và dời gót đi, có lẽ là đến một nhóm khác.” Qui luật này đề cập đến trách nhiệm cá nhân. Do thời gian trong các cuộc họp có giới hạn nên một số chủ đề sẽ được bắt đầu song song, mỗi chủ đề thảo luận thường kéo dài từ 30 đến 45 phút. Đây là lúc Qui luật Vận động được áp dụng - chỉ có bạn mới biết mình có thể học hỏi hoặc đóng góp nhiều nhất ở đâu. Do vậy hãy đi đến nơi nào lý trí dẫn dắt bạn. Một đồng nghiệp người Đức của tôi có nói rằng khi bạn đi vì không thể đóng góp được gì, thì thực ra bạn đang chứng tỏ mình thực sự tôn trọng cả nhóm.

3

Một lưu ý

“Về những chú ong nghệ và những chú bướm”



Trong bối cảnh nền văn hóa Châu Á, ý nghĩ rằng khách mời sẽ tự chủ động quản lý thời gian, không gian và năng lượng của họ thường khó hiểu hoặc khó chấp nhận. Vì vậy, trong Không gian mở bạn có thể sử dụng hai hình ảnh để diễn giải rõ hơn lý thuyết này.

Bạn có thể giải thích rằng khách mời được phép chọn hình ảnh tượng trưng của mình từ một trong hai loài vật. Thứ nhất là một chú ong nghệ bay từ bông hoa này sang bông hoa khác. Có nghĩa là một khách mời ong nghệ sẽ di chuyển từ mục này sang mục khác, thụ phấn cho các cuộc đối thoại ở những nhóm khác nhau.

Hoặc khách mời có thể hành động như một chú bướm và đứng (hoặc ngồi) ở bàn có phục vụ trà, cà phê và các món ăn nhẹ khác sẵn sàng trong suốt cuộc họp OST, cuộc họp mà sau chốt thường được miêu tả là một lượt nghỉ giải lao không có kết thúc. Và có thể sẽ có những cuộc đối thoại quan trọng diễn ra tại đó.

Tất nhiên việc này đôi khi khó được chấp nhận. Ở rất nhiều nền văn hóa Châu Á và Châu Âu, chúng ta phải học cách ngồi im và ít nhất phải giả vờ lắng nghe ngay cả khi chúng ta không có một chút hứng thú nào. Nhưng ở đây bạn được phép di chuyển tự do đến bất cứ nơi nào bạn muốn. Ngay cả khi một vị khách muốn rời khỏi cuộc họp cũng vẫn bình thường. Không nên buộc một người phải ở lại họp nếu người đó không thấy hứng thú với chủ đề và đề tài thảo luận.

3



Không gian mở có thể sẽ rất mới mẻ với nhiều khách mời và một số có khả năng sẽ không hài lòng với phương pháp này. Tôi có một mẹo nhỏ đôi khi sẽ hữu ích cho bạn. Đồng nghiệp của tôi, Prabu Naidu cách đây ít lâu đã giới thiệu với tôi khái niệm Con ruồi, và kể từ đó bản thân tôi luôn sử dụng nó trong bất kỳ buổi họp OST nào mà tôi dẫn dắt. Khách mời Ruồi cũng giống như loại côn trùng này, bay xung quanh và làm ô nhiễm những cuộc thảo luận với các ý kiến tiêu cực. Họ không cởi mở với ý kiến mới. Do vậy, tôi thường nhắc nhở khách mời rằng chúng ta không ai muốn có Ruồi trong cuộc họp này, đúng không?!



Cá nhân tôi thường luôn nhắc nhở khách mời phải ngạc nhiên. Tôi đặt một tấm áp phích lớn có dòng chữ “Hãy chuẩn bị để ngạc nhiên” ở vị trí dễ thấy đối với mọi người. Mục tiêu của tôi là muốn lưu ý mọi người hãy luôn tò mò và giữ cho đầu óc mình cởi mở.

MỜI KHÁCH

Bây giờ chúng ta hãy cùng quay lại bước thực hiện đầu tiên khi tổ chức một cuộc họp. Tôi muốn nói một chút về phần mời khách tham dự một hội nghị tương đối thuần thực sử dụng phương pháp Không gian mở. Những người sử dụng phương pháp này tin rằng một quy trình OST tốt bắt đầu với lời mời thú vị và đầy cảm hứng đến thành phần tham dự. Tại giữa giấy mời sẽ ghi chủ đề hội thảo. Tôi thiên về hướng thiết kế giấy mời trong đó nêu rõ cho khách mời biết cuộc qui tụ này nhằm mục đích sâu xa hơn là chỉ để thu thập thông tin từ các bài phát biểu và trình bày power point. Tôi thường phải trò chuyện nhiều với nhà tổ chức để có thể thống nhất chủ đề hội thảo. Trong những lần nói chuyện đó chúng tôi cũng làm rõ mức độ mở của lời mời. Trong một sự kiện sử dụng OST có thể mời rất nhiều người, và chỉ bị giới hạn bởi không gian vật chất và các chủ đề có khả năng được nêu ra trong sự kiện. Cho nên lời mời tham gia sự kiện sử dụng phương pháp OST cũng như vậy, sẽ mở rộng cửa đối với bất cứ ai có quan tâm đến chủ đề đó và trong lời mời đó cũng kêu gọi mọi người cùng chịu trách nhiệm bằng cách chia sẻ niềm đam mê.



Có thể bạn sẽ không muốn giới hạn danh sách mời theo địa vị xã hội hoặc vai trò. Thay vào đó hãy mời những người thực sự quan tâm đến chủ đề họp. Trong lời mời chỉ nên giải thích ngắn gọn vấn đề; những câu hỏi sẽ được nêu ra; thông điệp rõ ràng rằng cuộc họp chỉ dành cho những người thực sự đam mê và sẵn lòng chịu trách nhiệm chia sẻ vấn đề. Dĩ nhiên bạn vẫn có thể giới hạn tổng số khách mời tham dự. Thực tế, việc này thường nâng sự nhiệt tình và cam kết tham gia của khách mời lên.

3

TỔ CHỨC KHÔNG GIAN MỞ Ở ĐÂU?

Hãy cố gắng tìm một nơi tốt, có đủ không gian cho khách mời. Tôi thích những nơi mà khách mời có thể ngồi quây quần thoải mái trong một vòng tròn khi mở đầu cuộc họp. Địa điểm này cũng phải có hệ thống âm thanh tốt. Hãy cẩn thận khi bạn sử dụng hội trường – có thể âm thanh sẽ bị vang. Và cứ với 10 khách mời bạn sẽ cần một góc phòng rộng rãi hoặc một căn phòng riêng. Những cuộc họp OST diễn ra trên khắp thế giới ở những nơi không ngờ tới nhất, chẳng hạn như ngoài trời không có mái che – vì vậy có thể nói là trong một Không gian mở thật sự!

GIỚI THIỆU MỘT CUỘC HỌP KHÔNG GIAN MỞ

ĐPVHT đứng giữa vòng tròn và chào mừng khách mời với câu “Chào mừng quý vị đến Không gian mở,” sau đó đi chậm rãi xung quanh bên trong vòng tròn. Trong bài phần mở đầu phải nói về những yếu tố sau.

- Truyền đạt rõ ràng mục đích và chủ đề của hội thảo.
- Mô tả qui trình và giúp thiết lập chương trình làm việc.

Theo kinh nghiệm của tôi, cần tối đa 20 – 30 phút để giới thiệu qui trình Không gian mở cho thành phần tham dự và lập ra chương trình làm việc (sơ thảo đầu tiên). Tôi nghĩ một số điều phối viên có khuynh hướng nói quá nhiều. Và tôi cũng tin rằng mọi người không đến đó để nghe những bài phát biểu dài dằng dặc, cũng như khoảng thời gian chú ý của một người trung bình cũng không kéo dài lâu. Tôi đưa ra ở đây một ví dụ về phần mở đầu, tuy nhiên xin lưu ý rằng mỗi ĐPV Không gian mở nên tìm ra phong cách riêng của mình để giới thiệu buổi họp. Tôi thường giới thiệu Không gian mở cùng với sự hỗ trợ của một ĐPV cộng sự/phiên dịch địa phương người chưa được đào tạo về phương pháp này. Thường thì một người như vậy có thể thêm vào đó chút hương vị cá nhân. Ở Nepal, người cộng sự của tôi có rất nhiều năng lượng và rất hài hước, và thỉnh giả rất yêu thích phong cách của cô. Thậm chí tôi còn cho rằng hầu hết thành phần tham dự đều đã tự hỏi rằng tại sao lại phải có thêm một gã da trắng nói tiếng Anh ở đó nhỉ!!

3



Đừng nhận bất cứ câu hỏi nào từ khách mời. Điều này có thể bị xem là bất lịch sự, nhưng câu hỏi sẽ làm chậm qui trình đi hay thậm chí còn mở ra những cuộc tranh luận dài dòng về việc liệu qui trình này có hoạt động hiệu quả không, hoặc về việc qui trình này diễn ra như thế nào theo kinh nghiệm trước đây của họ. Sự lưỡng lự và những bối rối tiềm tàng của mọi người sẽ được giải quyết một cách đơn giản chỉ qua việc quan sát những người hiểu cách làm việc xung quanh, và qua việc trực tiếp tham gia.

Giới thiệu sự kiện

Tôi tên là **PETER SAMPLE** và tôi rất vinh dự được tham gia cùng quý vị sáng hôm nay. Khi tôi nhìn xung quanh, tôi thấy vô số kỹ năng, khả năng, kiến thức và sự cam kết xuất hiện trong căn phòng này. Trong (*thêm thời gian ước tính vào đây*) giờ sắp đến, chúng ta sẽ cùng nhau

phát triển những tư duy hay nhất của mình xung quanh các yếu tố và các cơ hội liên quan đến chủ đề chung của cuộc họp. Và chủ đề của chúng ta hôm nay là (*điền tên chủ đề vào*).

Để bắt đầu, tôi muốn quý vị lưu ý đến bức tường trắng bên cạnh. Đây sẽ là bức Tường Chương Trình Nghị Sự của chúng ta. Chỉ chốc lát nữa thôi tôi sẽ mời quý vị xác định những yếu tố hoặc cơ hội mình thấy xung quanh chủ đề của chúng ta ngày hôm nay, đặt một cái tựa ngắn và viết nó ra tờ giấy. Đảm bảo rằng quý vị thực sự quan tâm đến vấn đề này chứ không chỉ có suy nghĩ thoáng qua hoặc cảm thấy rằng đây có thể là ý tưởng tốt cho người khác thực hiện.

Ngay khi quý vị đã sẵn sàng, vui lòng đi ra chính giữa, lấy một mảnh giấy, viết chủ đề và tên của mình ra, dán nó lên bức Tường Chương Trình. Đừng đợi đến khi có người yêu cầu mình. Hãy đi khi quý vị đã sẵn sàng. Và tiếp tục đến khi bất cứ ai có ý tưởng muốn thảo luận đều đã dán nó lên tường.

Chúng tôi mong muốn quý vị nhận trách nhiệm cá nhân cho cuộc thảo luận. Điều này có nghĩa là quý vị phải nêu ra địa điểm và thời gian tập trung của nhóm, và đảm bảo rằng kết quả thảo luận sẽ được ghi chú lại. Quý vị có thể đưa ra hơn một vấn đề, và khi quý vị không thấy ý tưởng của mình trên tường, chỉ có thể trách một người mà thôi: đó là chính bản thân mình.

Một khi tất cả các ý tưởng đều đã được dán lên tường, mọi người sẽ được mời đến xem Bức Tường Chương trình và quyết định xem mình quan tâm đến vấn đề nào nhất. Từ đó trở đi, những người đã nêu ra các vấn đề - những Người Khởi Xướng – sẽ chủ trì.

Mặc dù Không Gian Mở thực sự rất cởi mở, vẫn có một số nguyên tắc và một qui luật chúng ta cần lưu ý. Quý vị có thể thấy bức áp phích Bốn Nguyên Tắc và một Qui luật treo trên tường.

“Bất cứ ai đến cũng là người phù hợp”

Bất cứ ai tham gia vào nhóm của bạn cũng là người phù hợp. Bạn không cần những sếp lớn trong nhóm, và cũng không cần phải có hàng trăm người để có thể lập nhóm và bắt đầu. Mỗi người khởi xướng nên hài lòng với những người tham gia trong nhóm. Những người này đến nhóm của bạn vì họ thực sự quan tâm, hoặc thậm chí là đam mê chủ đề này như bạn. Chỉ có một người tham gia ư? Hoặc phải làm sao nếu cuối cùng không ai tham gia? Đừng lo lắng. Lần cuối cùng bạn có thời gian yên tĩnh để suy nghĩ và viết về những điều bạn thực sự quan tâm là khi nào? Thường thì bạn sẽ thấy có thêm người tham gia vào nhóm sau đó thôi.

“Bất cứ điều gì xảy ra cũng là điều duy nhất có thể xảy ra.”

Nguyên tắc này nhằm thả lỏng những mong muốn của bạn. Hãy cởi mở tiếp nhận những điều mới, ý kiến mới hoặc những sự kiện mới. Hãy chuẩn bị học hỏi lẫn nhau.

“Bất cứ lúc nào bắt đầu cũng đều thích hợp.”

Hãy nhớ rằng sự sáng tạo không phải lúc nào cũng tuân theo qui luật thời gian, vì vậy đừng lo lắng nếu như bạn chưa có được cuộc thảo luận hào hứng trong những phút đầu tiên, và cũng đừng lo lắng nếu mọi người đến trễ.

“Khi mọi việc kết thúc thì tức là nó thực sự kết thúc.”

Nhóm của bạn kết thúc thảo luận trong 10 phút? Tuyệt vời! Hãy tiếp tục, tham gia vào một nhóm khác.

Chỉ có một Qui luật - “Qui luật Vận động”

Nếu bạn tham gia vào một nhóm nào đó và cảm thấy rằng mình không học hỏi cũng không đóng góp gì được cho cuộc thảo luận, thì bạn có trách nhiệm phải di chuyển. Công việc của bạn là đứng dậy và đáp ứng nhu cầu của bản thân mình. Bạn có thể cư xử giống như loài Ong Nghệ, tức là là bạn thụ phấn chéo các ý tưởng, di chuyển từ nhóm này sang nhóm khác, hoặc bạn có thể giống loài Bướm, trông thanh nhã nhưng tầm ảnh hưởng chưa thực sự được bộc lộ ra ngoài. Họ không tham gia các nhóm thảo luận mà thay vào đó ngồi tại bàn cà phê tán gẫu với những chú bướm khác, hoặc chỉ ngồi xuống và im lặng. Cuộc đối thoại này có thể sẽ tác động lớn đến kết quả hội thảo của chúng ta chiều nay, vì vậy nếu bạn cảm thấy bức tức bởi những thành viên không tham gia vào nhóm thảo luận nào, thì hãy nhớ rằng họ cũng nhằm một mục đích hữu dụng; nếu bạn là một trong số họ, bạn không cần phải cảm thấy có lỗi – trong Không Gian Mở bạn luôn được trân trọng. Tuy nhiên một loại côn trùng không được phép hiện diện. Đó là loài Ruồi. Ruồi sẽ bay xung quanh Không Gian Mở và làm ô nhiễm cả nhóm với những ý kiến tiêu cực. Vì vậy hôm nay tôi không muốn thấy bất cứ con Ruồi nào.

Cuối cùng nhưng cũng không kém phần quan trọng, tôi mong quý vị sẽ luôn ghi nhớ câu nói này : **“Hãy chuẩn bị để ngạc nhiên”**, chưa bao giờ có thể qui tụ một nhóm như thế nào, và sẽ không bao giờ nữa. Cho nên xin hãy giữ Bốn Nguyên Tắc và Một Qui Luật trong đầu, và bắt đầu làm việc.

Theo hướng đó, chúng ta sẽ có một câu hỏi để bắt đầu. Xung quanh chủ đề của chúng ta có những yếu tố và cơ hội gì, những điều quý vị thực sự quan tâm và sẽ sẵn sàng chịu trách nhiệm?

... (Khi chương trình đã xong)

Bây giờ tôi xin mời quý vị cùng đứng dậy xem các chủ đề khác nhau mà chúng ta nêu ra trên Bức Tường Chương Trình. Khi quý vị tìm thấy chủ đề mình quan tâm, nơi mình có thể học hỏi hoặc đóng góp thì vui lòng ghi lại địa điểm diễn ra thảo luận.

Từ giờ trở đi - các vị sẽ tự tổ chức công việc của mình. Xin mời những Người Khởi Xướng đi đến khu vực sẽ diễn ra thảo luận nhóm về chủ đề của mình. Khi chuông reng lần thứ nhất, tất cả các nhóm nên tập trung lại. Và khi chuông reo lần thứ hai, tôi sẽ mời những Người Khởi Xướng mới đi đến khu vực của mình....

GHI NHẬN THÔNG TIN

Khi bạn nêu ra một vấn đề - và không chỉ có một - bạn được xem là Người Khởi Xướng. Với tư cách là Người Khởi Xướng, bạn chịu trách nhiệm thực hiện những Ghi Chú của Người Khởi Xướng, đảm bảo rằng những người không tham gia thảo luận vấn đề của bạn vẫn có thể đọc những ghi chú này sau, và trò chuyện với những khách mời khác về chủ đề này. Ghi chú của Người Khởi Xướng có thể được viết tay, sau đó sao ra hoặc được đánh máy và in ra. Với máy tính bạn có thể dễ dàng thiết kế một báo cáo hay gồm có trang bìa, danh sách khách mời, thư mời và tất nhiên, tất cả những Ghi chú của Người Khởi Xướng. Vào buổi sáng ngày cuối cùng hoặc sớm hơn đối với những hội nghị ngắn, tất cả khách mời sẽ nhận được báo cáo. Ngay cả khi cuộc họp chỉ diễn ra trong một ngày thì chúng ta cũng cố gắng gửi hoặc bàn giao báo cáo càng sớm càng tốt.

Ví dụ về Báo cáo Người Khởi Xướng

Báo cáo nhóm

Chủ đề:

Người khởi xướng:

Tên thành phần tham dự:

Các điểm thảo luận, ý kiến và đề xuất chính:

TÍCH HỢP CÁC Ý KIẾN VÀ LẬP RA KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

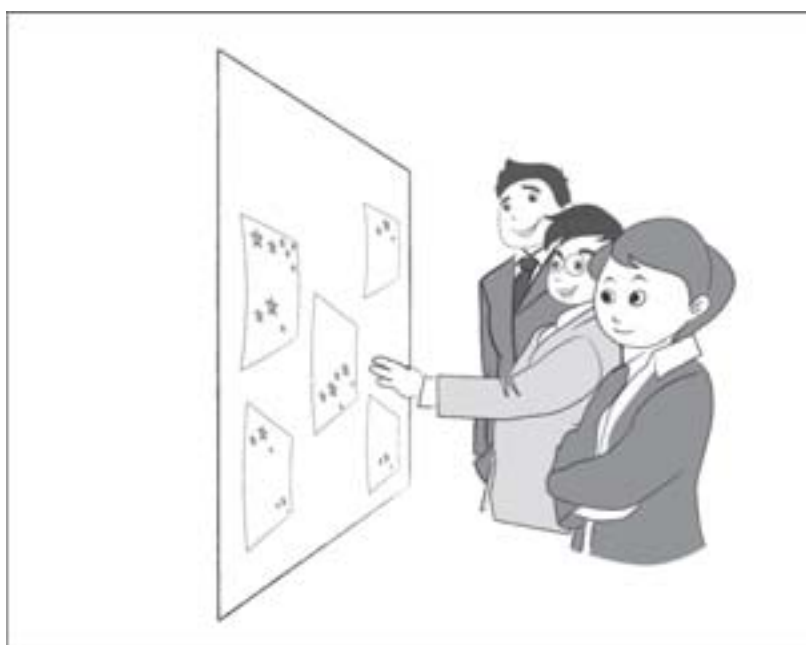
3

Khi lên kế hoạch một cuộc họp sử dụng phương pháp Không gian mở, bạn cần suy nghĩ cách làm thế nào để đảm bảo những ý kiến thu thập được từ cuộc họp sẽ được áp dụng trong thế giới thực, và làm thế nào các vấn đề khách mời nêu ra có thể được giải quyết hiệu quả sau khi họ kết thúc họp và về nhà. Hãy nhớ rằng đây là một thử thách thực sự lớn.

Việc đi từ chỗ thảo luận theo phương pháp Không gian mở các yếu tố mà chúng ta quan tâm đến việc lập ra những hành động thực tế từ kết quả thảo luận được gọi là “lập kế hoạch hành động.” Có rất nhiều cách khác nhau để lập kế hoạch hành động. Một trong những phương pháp phổ biến là yêu cầu thành phần tham dự nêu ra những chủ đề mới sau khi thực hiện vòng tròn kết thúc trong đó chỉ thuần định hướng đến hành động —nói một cách khác, những điều khách mời sẵn lòng nhận trách nhiệm lập thành khẩu hiệu. Trong lượt cuối cùng của các cuộc đối thoại họ có thể dành khoảng 15 phút để thảo luận về những cuộc họp tiếp theo. Những cuộc đối thoại ngắn này có thể chỉ ra nên mời thêm

những ai khác trong các hoạt động xúc tiến xa hơn kế hoạch của bạn và cần những gì trước khi thực hiện điều đó.

Cá nhân tôi có một phương pháp yêu thích để xác định kế hoạch hành động, đó là bỏ phiếu. Có người nào đó đã gọi quá trình này là “Nốt Dân Chủ (Dotmocracy – thay ‘de’ trong chữ Democracy bằng ‘dot’ có nghĩa là nốt).” Quá trình này như sau: Tôi phát ra một số nốt hình dán. Sau đó tôi mời từng người dán hình của họ vào bất cứ vấn đề nào họ cảm thấy có “năng lượng” để tiếp tục phát triển hơn nữa. Những vấn đề nào có nhiều hình dán nhất sẽ “thắng”. Tôi thường đếm số hình dán và viết con số rõ ràng ngay bên cạnh chủ đề đó. Sau đó tôi tổ chức một vòng Không gian mở khác cho các vấn đề được chọn để lập kế hoạch hành động. Qui Luật Hai Bàn Chân lại được áp dụng. Cuối cùng, mỗi nhóm báo cáo về “Những bước tiếp theo đầu tiên” của họ thay vì toàn bộ kế hoạch bởi vì chúng ta đều biết rằng kế hoạch có thể thay đổi sau khi mọi người thực hiện những bước đầu tiên và rút kinh nghiệm từ đó.



Trong nhiều quốc gia, đặc biệt là ở Ấn Độ và Nepal, bạn có thể mua những “Bindis” nhỏ – những dấu chấm đẹp để mà phụ nữ thường mang trước trán và sử dụng chúng để bỏ phiếu. Ở hầu hết các quốc gia Châu Á cũng có sẵn các dấu chấm đó. Một ý khác có thể là phát vé “bỏ phiếu” hoặc bất cứ gì tương tự mà bạn nghĩ ra. Hãy sáng tạo trong cách tổ chức bỏ phiếu!

VÒNG TRÒN KẾT THÚC VÀ PHẢN HỒI

Đừng trông chờ phần trình bày của nhóm. Sau nhiều sự kiện sử dụng phương pháp Không gian mở, mọi người đến gặp tôi để hỏi làm thế nào trình bày kết quả làm việc nhóm đầy đủ nhưng điều này không cần thiết. Harrison Owen đề xuất sử dụng “que nói”, vật dùng để chuyển trong vòng tròn cuối cùng. Quy định rất đơn giản: Bất cứ ai cầm que nói trong tay sẽ được phát biểu và những người khác đều phải lắng nghe một cách chủ động. Mỗi người được yêu cầu chia sẻ ngắn gọn cách họ cảm nhận về phương pháp OST hoặc những việc họ sẽ làm trong tương lai. Nếu không có gì để chia sẻ họ có thể im lặng chuyển que nói sang cho người bên cạnh.



Thường thì trong những cuộc họp đồng người sẽ sử dụng micro làm que nói để thuận tiện về mặt âm thanh. Tuy nhiên trong một nhóm nhỏ bạn có thể sử dụng que nói thường. Chọn một vật gì đó phù hợp về mặt văn hóa hoặc có thể thêm hương vị đặc biệt cho cuộc họp. Tiện đây cũng xin nói rằng que nói được du nhập từ nghi thức que nói của dân Châu Mỹ bản xứ.

DANH SÁCH NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

Dưới đây là danh sách nhỏ những việc cần làm để có thể tổ chức một buổi Không Gian Mở.

Danh sách những việc cần làm cho Không Gian Mở

NHIỆM VỤ	XONG?
<u>Lên kế hoạch trước khi diễn ra sự kiện</u>	
Phát triển một chủ đề tạo cảm hứng	
Xác định thành phần và số lượng khách mời (Mang cả hệ thống vào một phòng – tạo tính đa dạng.)	
Định ngày	
Chọn không gian tổ chức và đảm bảo rằng chúng ta có thể dán áp phích lên tường	
Chia thành các phòng phụ hoặc các góc	

Khu vực hút thuốc	
Khu vực đăng ký	
Gửi giấy mời (nếu có thể hãy làm cho giấy mời trở nên thú vị)	
<u>Hậu cần</u>	
Làm việc với một nhóm về việc chuẩn bị phòng họp, v.v.	
Xem xét việc gửi cho thành phần tham gia một bài viết về OST	
Sắp xếp ghế thành vòng tròn trong phòng họp chính, các phòng phụ nên có cấu trúc linh động	
Lên kế hoạch các bữa ăn (tiệc đứng hoặc thức ăn có thể để ngoài trong vài giờ)	
Sắp xếp các chi tiết với nhân viên phụ trách thực phẩm – trà và cà phê phục vụ suốt cuộc họp	
Chuẩn bị cho những người có yêu cầu ăn uống đặc biệt	
Chuẩn bị máy tính để đánh biên bản	
1 máy in Laser và 1 màn chiếu LCD nếu cần thiết	
Có đủ nguồn điện và bàn cho máy tính	
Chuẩn bị micro không dây và pin dự trữ	
Giấy nâu và keo dính	
Bảng dính che và bút lông màu đen & xanh	
Bảng treo giấy Flip chart (mỗi phòng phụ một cái, kèm theo giấy thêm)	
Giấy để viết các chủ đề (cỡ ¼ tờ giấy dán trên flip chart; chuẩn bị số lượng nhiều hơn số người tham gia)	
Cần xem xét yếu tố pháp lý nào hay không? An ninh?	
Cần biển hiệu nào không?	
Hỗ trợ di chuyển (phòng khách sạn, xe ô tô, bản đồ)	
Bảng tên và các tài liệu chào mừng khác (tờ rơi, bút)	

Bìa đựng các biên bản lưu	
Chuẩn bị sao lưu các biên bản lưu	
Chuẩn bị đánh máy số điện thoại và địa chỉ của khách mời cho các biên bản lưu	
Chuẩn bị / Tập huấn người chủ trì phần mở đầu và vai trò của họ	
Sắp xếp bàn đăng ký (biển hiệu, bảng tên, bút, danh sách tên, số điện thoại và địa chỉ)	
Sắp xếp khu vực thư tín, biển hiệu, máy tính, micro	
Mang các biển hiệu đến hoặc chuẩn bị chúng (Qui Luật Vận Động, Bốn Nguyên Tắc, Hãy Chuẩn bị để Ngạc Nhiên, Chủ đề)	
Xếp ghế thành vòng tròn	
<u>Sau sự kiện</u>	
Phỏng vấn nhà tổ chức hoặc khách mời, hoặc cả hai	
Sao lưu và phát biên bản họp	
Viết thư cảm ơn đến khách mời	
Có hoạt động đánh giá nào không?	

SÁCH VÀ ĐỊA CHỈ THAM KHẢO THÊM

Có một trang web rất hay bằng tiếng Anh www.openspaceworld.org trong đó tập hợp những tài liệu miễn phí từ các chuyên gia Không Gian Mở trên toàn thế giới. Tuy nhiên, hầu hết những thông tin trực tuyến đều bằng tiếng Anh, Pháp, Đức, v.v, chứ chưa được viết nhiều bằng các ngôn ngữ Châu Á khác.

Về sách, các bạn nên đọc cuốn sách tựa đề *Kỹ thuật Không Gian Mở - Hướng dẫn cho người sử dụng (Open Space Technology – A User's Guide)*, xuất bản lần thứ 3 của Harrison Owen, người khởi tạo Kỹ thuật Không Gian Mở.

Chương 4

THẾ GIỚI CÀ PHÊ (WORLD CAFÉ)

THẾ GIỚI CÀ PHÊ LÀ GÌ?

Những cuộc chuyện trò thú vị và giá trị nhất của chúng ta thường diễn ra ở đâu? Hầu hết chúng diễn ra trong những tiệm cà phê, quán trà hoặc nhà hàng nơi ta gặp gỡ bạn bè, đồng nghiệp, những người mới quen thậm chí cả những người còn xa lạ. Tại đó tập trung một nhóm nhỏ trong khung cảnh thư thái, thoải mái có âm nhạc làm nền, và bắt đầu những cuộc trò chuyện thú vị. Do đó cũng không có gì ngạc nhiên khi ai đó cố tạo ra một môi trường như vậy cho những cuộc đối thoại đầy ý nghĩa của mình.

Phương pháp Thế giới cà Phê (World Café) có thể được xem là phương pháp dễ dàng để tổ chức những cuộc đối thoại đầy ý nghĩa hoặc những cuộc đàm luận trong một nhóm với nhiều người tham gia. Những cuộc chuyện trò kiểu Thế giới cà Phê là một hình thức có tính quốc tế để tạo ra một mạng lưới sinh động đối với các cuộc đối thoại xoay quanh các câu hỏi quan trọng liên quan đến đối tượng tham dự. Một cuộc đối thoại trong Thế giới cà Phê là một qui trình sáng tạo nhằm dẫn dắt cuộc đối thoại mang tính hợp tác, chia sẻ kiến thức và tạo ra khả năng hành động nhóm ở bất cứ qui mô nào. Nếu phải mô tả Thế giới cà Phê chỉ trong một vài câu, tôi có thể nói như thế này:



Phương pháp Thế giới cà Phê giúp tổ chức những cuộc trò chuyện sâu và có ý nghĩa, tạo được cảm hứng bởi không gian cà phê thân thuộc, trong đó mọi người tham gia thảo luận một câu hỏi hay một vấn đề nào đó theo từng nhóm nhỏ quanh bàn cà phê. Sau khoảng 30 phút, những người tham gia chuyển sang bàn khác trừ người chủ tọa của bàn, người đó kể tóm tắt nội dung cuộc đối thoại trước đó cho những vị khách mới vừa ngồi vào bàn. Theo cách này, những cuộc đối thoại tiếp sẽ làm phong phú thêm những ý tưởng ban đầu trong cuộc đối thoại trước đó. Khi vào công đoạn cuối cùng người ta tóm tắt các ý kiến chính của toàn bộ cuộc trao đổi trước một phiên họp toàn thể, tại đây sẽ thảo luận về khả năng tiếp tục những vấn đề đó như thế nào.

Phương pháp Thế giới cà phê có một số ưu điểm sau:

- Nó làm giảm đi sự ngại ngần khi phải tiếp cận với những người xa lạ mà ta hầu như chưa hề quen biết.
- Bạn không cần phải đợi đến cơ hội thích hợp để nói chuyện với ai đó
- Không bị áp lực phải tạo ra kết quả nhờ bầu không khí khá thân mật, thoải mái
- Mọi người cảm thấy dễ dàng bày tỏ ý kiến và suy nghĩ của mình trong một nhóm nhỏ hơn là phải trình bày trước toàn thể hội nghị. Trong phiên họp toàn thể thường ít có người tình nguyện tham gia phát biểu. Hơn nữa, nếu phải trò chuyện bằng ngoại ngữ thì thường người ta thấy thoải mái hơn khi nói trong một nhóm nhỏ.
- Những người mạnh dạn, thích nói sẽ khó có điều kiện dễ dàng lấn lướt khi đối thoại, đồng thời những người nhút nhát, kiệm lời sẽ có dịp đóng góp ý kiến nhiều hơn.

AI CÓ THỂ SỬ DỤNG PHƯƠNG PHÁP NÀY?

Phương pháp Thế giới cà Phê xuất hiện từ khá lâu và được nhiều quốc gia với các nền văn hóa khác nhau sử dụng rộng rãi. Điều này cũng không có gì ngạc nhiên vì hầu hết các nền văn hóa đều có thói quen cùng qui tụ trong một môi trường, tương tự như thế giới cà phê để thực hiện những cuộc đối thoại quan trọng.



Ở Châu Á, phương pháp Thế giới cà phê gần đây ngày càng trở nên phổ biến hơn. Đồng nghiệp của tôi, anh Chaiwat Therapantu và tôi gần đây theo yêu cầu của Friedrich-Ebert Stiftung (FES) đã tổ chức một buổi tập huấn về Phương pháp Thế giới cà Phê, thành phần tham gia là những nhà lãnh đạo và chuyên gia từ nhiều tổ chức khác nhau ở Bangkok và Khu vực Hồi giáo chiếm đa số ở Deep South (Miền Nam) Thái Lan. Chúng tôi rất phấn khởi nhận thấy rằng nhiều thành viên tham gia tập huấn rất tự tin và sáng tạo, mạnh dạn sử dụng phương pháp này ngay sau khi kết thúc khóa tập huấn. Nhân đây tôi cũng xin kể, anh Chaiwat Therapantu đã tổ chức điều phối một hoạt động lớn nhất ở Thái Lan, nếu không nói là lớn nhất thế giới, với hơn 3.000 người tham dự, khi cách đây nhiều năm anh giúp Đảng Dân Chủ xây dựng một kế hoạch cho tương lai, tại hoạt động này anh chủ yếu sử dụng phương pháp Thế giới cà phê.



Sau khi tìm hiểu, tôi thấy ngày càng rõ ràng hơn là không nên soạn ra một cuốn sổ tay hướng dẫn sử dụng phương pháp Thế giới cà phê vì không thể xác định phương pháp này trong qui trình 1-2-3-bước. Đối với phương pháp này bạn cần trải nghiệm và từ đó đưa ra những ý tưởng của bản thân!

KHI NÀO NÊN VÀ KHÔNG NÊN SỬ DỤNG PHƯƠNG PHÁP NÀY

Phương pháp Thế giới cà phê là một phương pháp rất hữu dụng khi bạn muốn chia sẻ kiến thức, kích thích sự sáng tạo, khám phá những khả năng có thể xảy ra và động não tìm nhiều giải pháp. Hơn thế nữa, nó còn giúp tạo ra sự tương tác giữa những người tham dự. Số lượng tối thiểu khi sử dụng phương pháp này là 12 người, theo cá nhân tôi thì ít nhất nên là 20 người.



Xin lưu ý phương pháp này sẽ không bổ ích nếu bạn có ý định thông tin một chiều, nhóm quá bé, bạn muốn phát triển kế hoạch hành động cụ thể hoặc ban lãnh đạo đã xác định sẵn hướng trả lời hoặc đã có giải pháp.

LỊCH SỬ PHÁT TRIỂN PHƯƠNG PHÁP

Juanita Brown, một trong những người được vinh danh với việc ‘phát minh’ ra Phương pháp cà phê thế giới, đã kể câu chuyện ra đời của phương pháp này như sau¹:

Đó là ngày thứ Sáu, ngày 27 tháng 1 năm 1995— một buổi bình minh mưa nặng hạt tại nhà chúng tôi ở Mill Valley, California.

Khi tôi nhìn ra ngoài, vượt trên cả cây sồi to lớn đang rủ cành che thành mái hiên bên ngoài phòng khách, tôi thấy sương mù bao phủ khắp Mt. Tamalpais. Điều đó làm tôi thấy lo lắng vì chỉ nội nửa giờ nữa, 20 người sẽ tập trung tại đây để tham gia ngày thứ hai đối thoại chiến lược về Vấn Trí Tuệ mà tôi và bạn trai David chủ trì ...

Trong khi đang chuẩn bị bữa điểm tâm và pha cà phê, tôi cứ băn khoăn tự hỏi làm sao chúng tôi có thể xoay sở được nếu trời cứ mưa như trút thế này, và mọi người không thể ra ngoài đi dạo hay tản bộ khi họ đến nơi.

David đề nghị, tại sao chúng ta không mang chiếc bàn TV ra phòng khách để mọi người ngồi dùng cà phê, tán gẫu trong khi chờ đợi mọi người đến đầy đủ và sau đó có thể chính thức giới thiệu và bắt đầu?

Tomi Nagai Rothe, đến và thêm vào, ‘Gee, những chiếc bàn này giống bàn cà phê quá. Tôi nghĩ mình nên thêm khăn trải bàn vào. Sau đó cô ấy trải mấy mảnh vải trắng lên đôi bàn để TV làm cho nó trở nên khá vui mắt. Tôi đã hết lo về trận mưa đang mỗi lúc một nặng hạt hơn. Thay vào đó tôi quyết định cắm một ít hoa để lên bàn nên đi xuống dưới lầu để tìm chiếc bình hoa. Trong lúc đó, Tomi đã thêm ít màu sắc ở hai đầu bàn giống như ở những quán café ở khu vực lân cận.

¹ (trích từ: Khai sinh phương pháp Thế Giới cà phê, tác giả Juanita Brown, <http://www.theworldcafe.com/storybirth.html>)

Cô ấy treo một tấm bảng rất dễ thương ngay cửa trước: Chào mừng các bạn đến Homestead Café (Café gia đình).

Khi tôi để bình hoa lên bàn, những người khác bắt đầu đến. Họ rất vui và ngạc nhiên khi thấy cách bài trí như vậy. Và khi họ pha cà phê & lấy một chiếc bánh mỳ sừng bò xong, họ tập trung thành những nhóm nhỏ tán gẫu xung quanh chiếc bàn cà phê. Mọi người thực sự hòa mình trong bầu không khí ấm cúng. Một số người thậm chí còn bắt đầu viết nghệch ngoạc lên khăn trải bàn.

Thấy vậy, David và tôi hội ý nhanh trước khi quyết định thay vì khai mạc chính thức buổi họp mặt này, chúng tôi chỉ đơn giản khuyến khích mọi người tiếp tục chia sẻ “những gì bật ra” trong những cuộc đối thoại mà họ nghĩ có thể soi sáng cốt lõi mối quan hệ giữa sự lãnh đạo và vốn trí tuệ.

Bốn mươi lăm phút đã trôi qua và các cuộc đối thoại vẫn diễn ra sôi nổi. Có ai đó trong phòng cất tiếng, “Tôi rất muốn biết những bàn khác đang nói về chuyện gì. Sao chúng ta không để lại mỗi bàn một người chủ trì số còn lại “đi thăm” những bàn khác, mang theo những ý tưởng hạt giống từ cuộc đối thoại của mình, kết nối với những mạch suy nghĩ của các bàn khác.” Mọi người hoan nghênh sáng kiến này và sẵn sàng thực hiện ý tưởng đó.

Sau một vài phút tóm tắt, mọi người bắt đầu di chuyển sang bàn bên cạnh, riêng người chủ trì thì ngồi lại. Họ xúm quanh bàn và tiếp tục cuộc trao đổi....

4

CÁC NGUYÊN TẮC CHO THẾ GIỚI CÀ PHÊ

Phương pháp Thế giới cà phê có thể được sử dụng chung cho hội thảo 1 - 2 ngày hoặc như công cụ để tổ chức những phiên đối thoại đích thực. Phương pháp này cũng có thể được lồng ghép với các phương pháp khác để tổ chức hội thảo. Bạn cũng có thể sử dụng hình thức hội nghị truyền thống có người phát biểu trên bục rồi sau đó chia sẻ những điều khách mới học hỏi được theo hình thức Thế giới cà phê. Bạn cũng có thể áp dụng Thế giới cà phê với những phương pháp khác, chẳng hạn như lồng ghép với phương pháp Câu hỏi tích cực (Appreciative Inquiry).

Dưới đây là những bước cần thiết để chuẩn bị và dẫn dắt một Thế giới cà phê.

(1) Làm rõ bối cảnh

Cũng giống như những phương pháp quan trọng khác, vai trò chính của điều phối viên hội thảo là chuẩn bị sự kiện cùng với đơn vị tổ chức. Cần lắng nghe nguyện vọng, hi vọng cũng như những e ngại của họ, và tìm hiểu xem liệu

phương pháp này có thích hợp với mục đích cụ thể của nhà tổ chức hay không. Phương pháp Cà phê thế giới thường tập trung vào một yếu tố quan trọng đối với tổ chức hoặc một vấn đề cần giải quyết gấp. Dĩ nhiên cũng đừng quên thảo luận những câu hỏi sử dụng cho các cuộc đối thoại và chú ý đến thành phần tham gia cần mời.

(2) Tạo không gian hiểu khách

Trong hầu hết những sự kiện sử dụng phương pháp này, các thành viên ngồi tại bàn sức chứa bốn đến năm người. Những chiếc bàn này được đặt trong một căn phòng lớn đủ chỗ cho mọi người di chuyển. Bạn hãy cố tạo ra một bầu không khí café thực sự bằng cách sử dụng khăn bàn và để hoa lên trên. Trà, cà phê và nước phải sẵn sàng trong suốt sự kiện. Toàn bộ căn phòng được trang trí tạo cảm giác ấm áp và giữa các cuộc thảo luận có thể chơi nhạc nhẹ hoặc mạnh tùy theo phương pháp bạn sử dụng.

(3) Khám phá những câu hỏi quan trọng

Tại bàn, các thành viên tham dự bắt đầu trao đổi xung quanh câu hỏi do điều phối viên nêu ra. Trong những cuộc họp lớn, chúng tôi phóng câu hỏi lên tường bằng máy chiếu LCD. Những câu hỏi này phải hấp dẫn, phù hợp, và kích thích các cuộc trao đổi sôi nổi và giàu ý nghĩa.

(4) Khuyến khích mọi người đóng góp

Không gian hiểu khách và những nhóm nhỏ tập trung quanh bàn sẽ giúp mọi người cảm thấy dễ dàng tham gia đối thoại hơn. Tuy nhiên khi bắt đầu cuộc họp điều phối viên nên giới thiệu một số qui định chung. Những qui định này được trình bày chi tiết trong mục hướng dẫn thực hiện.

(5) Kết nối các khía cạnh khác nhau

Một vòng Thế giới cà phê thường kéo dài khoảng 20-30 phút. Sau đó mời các thành viên chuyển sang bàn khác, chỉ để lại một chủ tọa ngồi lại đón thành viên mới, chủ tọa tóm tắt nội dung cuộc thảo luận vừa diễn ra. Việc này được lặp lại hai đến ba lần. Trong những lượt tiếp theo sẽ sử dụng lại cùng câu hỏi để đào sâu hơn vấn đề hoặc nêu ra những câu hỏi mới. Vào cuối cuộc họp có bài trình bày tóm tắt kết quả thu được.

(6) Cùng lắng nghe và lưu ý đến các xu hướng

Khuyến khích các thành viên lắng nghe ý kiến những người ngồi cùng bàn, cùng chia sẻ chủ đề chung và phát triển các ý tưởng lên tầm cao hơn. Khăn trải bàn (trong hầu hết các trường hợp bạn có thể dùng giấy flip chart) được sử

dụng để ghi chú lại hoặc vẽ v.v. Những tài liệu này sau đó sẽ được treo lên tường (như kiểu triển lãm) để minh họa các bài thuyết trình.

ĐẶT CÂU HỎI ĐÚNG LÀ ĐIỀU THEN CHỐT!



Những chuyên gia về phương pháp Thế giới cà phê nhấn mạnh yếu tố quyết định thành công này: Căn khai thác những câu hỏi thực sự quan trọng! Khi sử dụng phương pháp Thế giới cà phê thì nêu đúng câu hỏi có ý quyết định cho sự thành công của cuộc thảo luận. Nêu lên được những câu hỏi nặng ký là một nghệ thuật và là kỹ năng then chốt của một điều phối viên hội thảo giỏi. Bạn có thể sử dụng một hoặc nhiều câu hỏi để hỗ trợ tiến trình khám phá hợp lý xuyên suốt trong suốt cuộc đối thoại.

Giả thuyết chính áp dụng ở đây là những câu hỏi chúng ta nêu ra và cách chúng ta hỏi sẽ đưa chúng ta vào một trạng thái đặc biệt có tác động rất lớn đến kết quả đầu ra. Chẳng hạn, khi chúng ta hỏi, Chuyện gì đang diễn ra không đúng và đó là lỗi của ai? Từ những câu hỏi này chúng ta tạo động lực để xác định vấn đề và quy trách nhiệm (Chúng ta sẽ đọc thêm về điều này trong chương Câu hỏi tích cực).

Có thể đôi lúc chúng ta cần một phương pháp tiếp cận như vậy, nhưng hầu hết chủ tọa buổi Café có kinh nghiệm nhận ra rằng sẽ hiệu quả hơn nhiều khi đặt ra các câu hỏi để khơi gợi sự khám phá, khai thác những khả năng có thể hơn là tập trung vào những vấn đề rắc rối.



Những câu hỏi hấp dẫn sẽ kích thích kiến thức bật ra và phát triển mạnh mẽ tính sáng tạo. Hãy đặt câu hỏi phù hợp với thành phần tham dự và mối quan tâm của họ. Mọi người sẽ tham gia hăng hái hơn khi họ cảm thấy mình đang đóng góp ý tưởng vào các câu hỏi quan trọng. Và những câu hỏi nặng ký cũng là phương tiện dẫn dắt chúng ta đến ý tưởng và hành động mới.

4

Dưới đây là ví dụ về những câu hỏi thảo luận. Tuy nhiên nếu có thể bạn đừng ngần ngại tự phát triển câu hỏi của riêng mình.

Những câu hỏi trong Thế giới cà phê

Dưới đây là những câu hỏi bổ ích đối với các chuyên gia Thế giới cà phê nhằm mục đích kích thích phát triển tri thức mới và tư duy sáng tạo trong nhiều tình huống khác nhau. Tham khảo những câu hỏi này để khởi động suy nghĩ sáng tạo của bạn trong việc đặt ra câu hỏi phù hợp nhất đối với từng tình huống cụ thể.

Câu hỏi cho lượt thứ nhất

- Điều gì có thể tạo nên sự khác biệt lớn nhất trong tương lai đối với tình huống chúng ta đang luận bàn tại đây?
- Theo bạn điều gì là quan trọng nhất trong tình huống này, và tại sao bạn lại quan tâm đến nó?
- Trong tình huống này chúng ta thấy có những cơ hội nào?
- Cho đến nay chúng ta đã biết được những gì hoặc chúng ta vẫn còn có thể học hỏi được những gì về tình huống này?
- Có những thách thức và cơ hội gì đối với tình huống này?
- Chúng ta cần những giả định gì để kiểm tra hoặc thách thức tư duy về tình huống này?
- Người nào đó có niềm tin khác với chúng ta sẽ nói gì về tình huống này?

Câu hỏi để kết nối ý tưởng và tìm ra những cái nhìn thấu đáo hơn

- Điều thực sự có ý nghĩa bạn đã được nghe là gì? Điều gì làm bạn ngạc nhiên? Điều gì thực sự nan giải hoặc là thách thức với bạn? Bây giờ bạn muốn đặt ra câu hỏi gì?
- Cho đến giờ bức tranh còn thiếu những gì? Chúng ta không thấy điều gì? Chúng ta cần làm rõ hơn phần nào?
- Cho đến giờ bạn đã học thêm được điều gì hoặc có cái nhìn thấu đáo hơn về vấn đề gì?
- Nếu có một điều chưa được đề cập đến nhưng lại rất cần thiết nhằm đạt được mức hiểu biết sâu hơn thì đó sẽ là gì?

Câu hỏi để tiến về phía trước

- Cần những gì để tạo ra thay đổi trong vấn đề này?
- Điều gì sẽ tiếp thêm sinh lực và khiến bạn/ chúng ta tham gia hoàn toàn vào tình huống này?
- Điều gì có thể diễn ra ở đây và ai quan tâm đến điều đó?
- Vấn đề gì cần sự chú ý ngay lập tức của chúng ta để phát triển ?
- Chúng ta có thể hỗ trợ lẫn nhau thực hiện các bước tiếp theo như thế nào? Mỗi người chúng ta có thể đóng góp những gì?
- Những thách thức gì chúng ta có thể gặp phải trên đường, và làm thế nào để giải quyết?
- Hôm nay chúng ta có thể gieo những hạt giống gì để tạo ra khác biệt trong tương lai cho tình huống chúng ta đang trải qua?

LÀM THẾ NÀO ĐỂ TẠO RA MỘT BẦU KHÔNG KHÍ CAFÉ



Qui mô của buổi café chủ yếu bị giới hạn bởi không gian căn phòng. Nhìn chung, dù bạn tổ chức cho 30 hay vài trăm người cũng không thành vấn đề. Ý tưởng là tạo ra một bầu không khí giúp những người tham dự cảm thấy thoải mái dễ chịu. Khách mời khi đến nơi phải nhận ngay ra rằng đây không phải là một cuộc họp long trọng như thường thấy.

- Chọn một không gian có ánh sáng tự nhiên, chỗ ngồi thoải mái, nhiệt độ thích hợp và khung cảnh bên ngoài để tạo ra bầu không khí thân thiện.
- Biến không gian thành một quán café thực sự với bàn tròn cho bốn đến năm người. Bốn là con số lý tưởng vì nếu ít người hơn cuộc đối thoại sẽ không dựa trên hệ thống quan điểm đa dạng, còn nhiều hơn năm người lại khiến cho sự tương tác giữa các cá nhân bị giới hạn.
- Sử dụng khăn trải bàn và bình cắm hoa nhỏ trên bàn. Hỏi người quản lý địa điểm xem có thể mượn một ít cây cối cho sự kiện đó được không.
- Đặt ít nhất hai tờ giấy lớn lên trên khăn trải bàn cùng với chiếc ly cầm đầy bút màu để ghi các ý tưởng. Giấy và bút sẽ khuyến khích mọi người tốc ký, vẽ hình và kết nối ý tưởng.
- Xem xét việc trưng bày nghệ thuật hoặc những bức áp phích lên tường. Có thể chỉ làm đơn giản như viết một hoặc hai câu trích dẫn gợi cảm hứng lên giấy flipchart.

- Xem xét việc mở nhạc nền nhẹ. Nhạc quá to sẽ ảnh hưởng đến cuộc trò chuyện. Và phải cân nhắc nên sử dụng loại nhạc gì.
- Để tỏ lòng tôn trọng truyền thống của cộng đồng và thể hiện tính hiếu khách, phục vụ thức uống và/ hoặc đồ ăn nhẹ nếu phù hợp. Ở Deep South Thái Lan, chúng tôi thích sử dụng bình pha trà truyền thống và phục vụ đồ uống trong suốt cuộc họp.



Trong những sự kiện Thế Giới cà phê nhỏ ở Myanmar, chúng tôi chuyển hết đồ gỗ thông thường ra khỏi phòng, đặt thảm từ cửa hàng địa phương và sử dụng bàn trà nhỏ, ngồi xuống sàn. Sử dụng văn hóa của địa phương như thế đã tạo nên bầu không khí thân thiện cho cuộc đối thoại.

LÀ ĐIỀU PHỐI VIÊN HỘI THẢO – TÔI NÊN LÀM GÌ?

Hãy làm việc cùng một điều phối viên hội thảo có kinh nghiệm đến khi bạn được huấn luyện đầy đủ, và cảm thấy tự tin có thể làm việc độc lập. Trong trường hợp bạn được chọn làm điều phối viên cho buổi Café, thì tôi có một số lời khuyên dành cho bạn:

Đầu tiên chào toàn bộ thành phần tham gia khi họ xuất hiện, mời họ ngồi vào bàn. Vì mọi người có xu hướng ngồi với người quen của họ trước, nên có thể bạn sẽ muốn xáo trộn chỗ ngồi một chút trước khi chính thức bắt đầu.

Màn giới thiệu bắt đầu với việc giải thích chủ đề chung của cuộc họp này. Bạn có thể trực quan hóa những điểm chính qua Power Point.

Giải thích cách thực hiện buổi Café và ghi lại trên giấy flipchart trong suốt cuộc họp. Việc này rất quan trọng vì tôi nghĩ rằng bạn muốn tạo ra một không gian an toàn cho đối thoại!

Giải thích cách bạn chọn chủ tọa của bàn. Trong hầu hết các trường hợp cả nhóm chọn người xung phong.

Nhắc nhở mọi người ghi lại các ý kiến, những điểm họ mới khám phá và những câu hỏi mẫu chốt.

Giới thiệu từng câu hỏi một cho mỗi lượt kéo dài 20-40 phút hoặc hơn. Bạn nên viết chúng ra trên flip chart, bảng để trên đầu bàn, đầu phòng, v.v – bất cứ cách nào phù hợp với nhóm và số người tham gia. Đừng viết câu hỏi vào chương trình nghị sự.

Sau mỗi câu hỏi mời mọi người thảo luận và khuyến khích chủ tọa chào đón người mới, mời đóng góp ý kiến và sau đó bắt đầu với những câu hỏi tiếp theo. Và hãy khuyến khích mọi người sử dụng bút màu và giấy trên bàn.

Với tư cách là chủ tọa của bàn, tôi phải làm gì?

Xin hãy đảm bảo rằng tất cả các ý tưởng chủ đạo, những suy nghĩ và khám phá đều được viết ra trên flipchart.

Mời mọi người thoải mái viết, vẽ tùy thích lên tờ giấy trải trên bàn.

Vẫn ở lại bàn khi các thành viên khác chuyển chỗ, và chào đón những thành viên mới gia nhập bàn

Chia sẻ những điểm chính từ cuộc đối thoại trước cho người mới đến để họ tiếp tục phát triển ý tưởng trên nền tảng đã trao đổi.

HƯỚNG DẪN THỰC HIỆN CÀ PHÊ

Mỗi Buổi Thế giới cà phê nên tuân theo một số qui định hoặc hướng dẫn. Chẳng hạn như người phát biểu cần chú ý diễn đạt suy nghĩ của mình một cách mạch lạc nhất trong khi những người còn lại ở bàn cần tập trung lắng nghe. Mọi người nên tôn trọng quan điểm của người nói ngay cả khi nó có thể khác với quan điểm của mình. Điều phối viên hội thảo nên khuyến khích tất cả mọi người lắng nghe với ý định thấu hiểu, chia sẻ, học hỏi và chịu tác động. Những hướng dẫn Cà phê sau đây sẽ được giới thiệu trong phần mở đầu, và nếu có thể nên được viết lại và trưng bày trong phòng bằng giấy flipchart hoặc theo những cách sáng tạo khác.

- Tập trung vào những điều quan trọng.
- Đóng góp suy nghĩ của bạn.
- Bày tỏ tư duy cũng như cảm giác của bạn.
- Lắng nghe để thấu hiểu.
- Liên hệ và kết nối các ý tưởng.
- Cùng lắng nghe để có cái nhìn thấu đáo hơn và có những thắc mắc sâu hơn.
- Chơi đùa, viết vẽ tùy thích – mọi người được khuyến khích viết lên 'khăn trải bàn'.

- Vui vẻ tận hưởng!



Trong một số sự kiện sử dụng phương pháp Thế giới cà phê có thể sẽ có ích nếu bạn sử dụng Que nói, một vật dùng để chuyền nhau trong bàn. Luật là chỉ có những người giữ Que Nói mới được quyền phát biểu trong khi những người khác chú ý chủ động lắng nghe. Nếu cuộc đối thoại có khả năng gây nhiều tranh cãi hoặc gây bức xúc thì sẽ tốt hơn nếu bạn sử dụng công cụ này để củng cố các quy định của buổi Café, từ đó khiến mọi người tự kiểm chế và buộc người nói cũng như người nghe cân nhắc kỹ hơn những điều muốn nói.

Thực ra có thể sử dụng bất cứ vật gì làm Que nói, tuy nhiên bạn nên sử dụng vật gì phù hợp với cộng đồng họp. Trong một số sự kiện sử dụng phương pháp này do FES hỗ trợ ở Thái Lan, chúng tôi sử dụng cà rốt, những quả ớt lớn, dưa chuột hoặc ngô vàng vì đây là những loại rau củ phổ biến trong nước và mang lại khía cạnh hài hước cho những cuộc đối thoại căng thẳng về tăng cường sự ôn hòa. Ở Pakistan tôi sử dụng “những cây gậy thần kỳ” bán rất nhiều trong cửa hàng và ở cyclone-hit Nargis Delta ở Myanmar tôi sử dụng những chiếc dù nhỏ sản xuất tại địa phương. Hãy sáng tạo và tìm ra một que nói thú vị cho hội thảo của các bạn!

Và còn điều này bạn đừng quên. Đó là khi đọc về công cụ như vậy, có thể bạn sẽ thấy nó khá trẻ con, nhưng trong thực tế Que nói thực sự thay đổi nhịp độ và ý thức giao tiếp của khách mời. Đôi khi bạn cần có kinh nghiệm sử dụng nó trong thực tế trước khi tin rằng nó có tác dụng.



NHỮNG CÁCH TRỰC QUAN HÓA KIẾN THỨC VÀ HIỂU BIẾT THẬU SUỐT

Những chuyên gia Thế giới cà phê có rất nhiều phát kiến hiệu quả về cách thu thập “kiến thức tổng hợp”. Dưới đây là một số cách có thể bạn sẽ muốn cân nhắc sử dụng.

Sử dụng “máy ghi đồ họa”. – Một số sự kiện Café (và cả những cuộc họp qui mô lớn khác) cử ra một hoặc nhiều người chuyên vẽ ý tưởng của cả nhóm lên giấy flip chart hoặc lên một bức tường được chuẩn bị trước, sử dụng ký tự và hình ảnh để minh họa cho kết quả thảo luận. Dĩ nhiên bạn không cần phải tài năng như nghệ sỹ để thực hiện nhiệm vụ đó, nhưng bạn cần có kỹ năng xử lý nhanh chóng và chính xác kết quả thảo luận.

Tổ chức tham quan— Sau khi áp phích về cuộc đối thoại của mỗi bàn đã được treo lên, bạn nên dự trữ đủ thời gian để khách mời di chuyển quanh phòng và ghi chú lại từ các áp phích. Giờ giải lao hoặc ngay trước khi ăn trưa là cơ hội tuyệt vời cho hoạt động này.

Viết ý kiến— Bạn cũng có thể phát ra những tấm bìa cứng “Viết nó ra” và yêu cầu mọi người viết những ý kiến chính của họ sau đối thoại. Sau đó điều phối viên sẽ đề nghị người tham dự treo những tấm bìa đó lên tường hoặc lên bảng đã chuẩn bị sẵn.

Làm một đoạn phim nhỏ – Lưu lại những khoảnh khắc đầy nhiệt huyết của sự kiện cho những người không có cơ hội tham gia qua việc quay những đoạn video và ghép thành đoạn phim ngắn. Bạn đừng lo lắng về chi phí vì hầu hết máy ảnh kỹ thuật số ngày nay đều có chức năng quay phim, và máy tính xách tay của bạn cũng thường có chương trình làm phim.



Lưu ý đối với phần báo cáo từ các bàn: Tôi nghĩ bạn sẽ không muốn nhận một kiểu báo cáo mẫu từ các bàn mà thay vào đó bạn sẽ muốn nghe các thành viên trong bàn nói về trải nghiệm của mình, về những điều còn đọng lại sâu sắc trong tâm trí họ sau cuộc đối thoại, và những xu hướng họ quan sát được. Đây là một trong các cách kết nối các ý nghĩ lại với nhau— khi mỗi người chia sẻ về những điều có ý nghĩa với họ, các mẫu hình, xu hướng bắt đầu hòa trộn vào nhau và hiển thị ra cho mọi người cùng xem. Hãy đặt ra câu hỏi như ‘Điều gì thực sự ‘thôi thúc’ bạn trong những cuộc đối thoại hôm nay?’



Vào cuối buổi Thế giới cà phê tôi đề xuất các bạn sử dụng một kỹ thuật rất hiệu quả, nhưng không may là ít khi được sử dụng, sự phản chiếu (reflection). Hoặc trong một nhóm nhỏ hoặc im lặng, bạn ngừng nghĩ lại những điều bạn đã trải nghiệm hoặc học hỏi được trong ngày. Với tư cách là một điều phối viên hội thảo, bạn sẽ cần đặt ra những câu hỏi then chốt sau để kết thúc cuộc họp:

- Nếu như phải nói về ngày hôm nay, chúng ta sẽ nói gì?
- Lúc này những kết quả đối thoại mà chúng ta thu được là gì?
- Từ những cuộc đối thoại này chúng ta đã tích hợp được những vấn đề gì?

MỘT SỐ SUY NGHĨ QUAN TRỌNG

Xin hãy nhớ rằng Thế giới cà phê là một phương pháp tuyệt vời và có thể dễ dàng kết hợp với các phương pháp khác như Không gian mở (Open Space) hay Câu hỏi tích cực (Appreciative Inquiry)— (xem chương 3 và 5).

Tuy nhiên Thế giới cà phê cũng có thể tích hợp được với các hình thức hội nghị truyền thống khác. Trong năm vừa qua tôi đã tham gia vào nhiều hội nghị và cuộc họp, và tôi đã thuyết phục thành công đơn vị tổ chức bỏ qua một hoặc hai mục trình bày Power Point và bài phát biểu dài durance như không thể tránh được, và thay vào đó các cuộc thảo luận theo kiểu Thế giới cà phê. Hãy tin tôi—

trong hầu như tất cả các trường hợp hầu hết các thành viên tham dự đều rất chủ động. Một ví dụ cụ thể là vào tháng 5/2009, FES tổ chức bốn ngày đối thoại giữa các chuyên gia về truyền thông từ Thái Lan và Ấn Độ ở New Delhi. Trong suốt những phần Thế giới cà phê, mọi người thực sự tham gia tích cực. Những khách mời từ Thái Lan với kỹ năng ngôn ngữ hạn chế đã vượt qua được rào cản ngôn ngữ vì trong những nhóm nhỏ họ có thể tự tin nói tiếng Anh hơn. Sau đó một số khách mời Thái Lan và Ấn Độ đã đứng dậy bày tỏ sự cảm kích của họ đối với phương pháp này. Đôi khi chỉ cần một chút tự tin thôi là bạn có thể tổ chức sự việc theo cách khác.

NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

Căn phòng sắp đặt như miêu tả dưới đây sẽ là lý tưởng. Tất nhiên đôi lúc chúng ta khó tìm được điều kiện hoàn hảo như vậy, cho nên các bạn hãy sáng tạo!

Danh sách việc cần làm cho Buổi Cà Phê của Thế Giới

Sắp xếp căn phòng

- Một căn phòng có ánh sáng tự nhiên sẽ rất lý tưởng. Nếu không thể đảm bảo điều này, hãy đặt một số cây cối hoặc hoa xung quanh phòng để tạo cảm giác tự nhiên.
- Tìm những chiếc bàn nhỏ đủ chỗ cho bốn hoặc năm người ngồi thoải mái. Bàn tròn là tốt nhất vì chúng có xu hướng tạo ra không khí café thực tế, nhưng nếu không có vẫn có thể sử dụng bàn vuông. Hãy nhớ rằng: Nếu ít hơn bốn người trong bàn có thể sẽ khiến các quan điểm tranh luận không đủ phong phú còn nhiều hơn năm người sẽ làm hạn chế mức độ tương tác cá nhân.



Nếu không có sẵn bàn, bạn có thể xếp bốn hoặc năm chiếc ghế thành các cụm hình chữ U và đề nghị mọi người khép kín lại thành hình tròn khi bắt đầu đối thoại, nhưng nếu thế bạn sẽ không thể thực hiện phần viết vẽ tùy thích. Tuy nhiên như vậy vẫn tốt hơn không có chút không gian Café nào.

- Hãy cố gắng tìm một căn phòng lớn để mọi người có thể di chuyển thoải mái giữa các bàn.
- Xếp bàn thoải mái và không hệ thống chứ đừng theo hàng.
- Sử dụng những tấm khăn trải bàn đẹp và giặt dĩa gần gũi. Nếu bạn không tìm ra có thể sử dụng khăn trải bàn màu trắng. Ngay cả khi bạn chỉ trải một vài mảnh giấy flip chart lên bàn tròn cũng đã tạo ra cho nó một hình ảnh khác.
- Lưu ý những không gian tường đã chưa sẵn. Việc này để dành cho lúc dán những mảnh giấy trên bàn sau thảo luận.

- Đặt một chiếc bàn ở góc để phục vụ trà, cà phê, nước và những món ăn nhẹ khác cho khách mời.
- Xếp thêm một chiếc bàn ngay đầu phòng dành cho chủ tọa và tài liệu trình bày.

Chuẩn bị phương tiện

- Ba hoặc bốn tờ giấy flip chart trắng trên mỗi bàn (tương tự những chiếc bàn trong quán cà phê nơi mọi người thường tiện tay viết lên khăn trải bàn) để thu thập và trình bày những kết quả thu được.
- Một chiếc bát hoặc cốc rượu chứa đủ loại bút màu.
- Một bình hoa nhỏ trên mỗi bàn. Bình hoa phải có kích thước nhỏ để tránh ngăn tầm nhìn của khách mời.
- Bảng tên và ghế cho tất cả khách mời & người trình bày (có khả năng dời bớt ghế thừa ra ngoài nếu cần).

Thiết bị

- Một máy chiếu LCD, một màn hình và máy ảnh kỹ thuật số.
- Hệ thống âm thanh tốt có thể chạy đĩa CD hoặc kết nối với máy tính xách tay. Và đừng quên mang theo đĩa nhạc.
- Micro (micro cầm tay không dây là tốt nhất).
- Hai đến bốn flip chart có kèm giấy trắng.
- Những phương tiện thông thường như bút màu, băng dính, bút, bút chì và những tấm bìa lớn ghi ý kiến.

SÁCH VÀ ĐỊA CHỈ THAM KHẢO THÊM



David Isaacs và Juanita Brown điều hành một trang web thú vị về Thế giới cà phê <http://www.theworldcafe.com>. Bạn có thể tham gia cộng đồng của họ và liên kết với nhiều chuyên gia khác về phương pháp này. Họ cũng viết một cuốn sách tựa đề, *Buổi Cà Phê của Thế Giới: Định hình tương lai chúng ta thông qua những Cuộc đối thoại ý nghĩa* (The World Café: Shaping Our Futures through Conversations that Matter), do Berett-Koehler xuất bản.

Chương 5

CÂU HỎI TÍCH CỰC (APPRECIATIVE INQUIRY)

“Cuộc hành trình khám phá thực sự không phải là tìm kiếm những vùng đất mới mà là tìm kiếm những cái nhìn mới.” (Marcel Proust)

Đôi khi hồi tưởng lại kinh nghiệm bản thân, có thể bạn sẽ thấy hầu hết mọi người có khuynh hướng tập trung vào những điều không thành công hoặc chưa thành công. Chúng ta chỉ chú ý vào những vấn đề rắc rối và cố gắng sửa chữa chúng. Thay vào đó phương pháp Câu hỏi tích cực (AI) kéo mọi người khỏi cách tiếp cận thông thường này và lưu ý hơn vào những thay đổi trong tổ chức cũng như trong xã hội thông qua việc cải tiến và phát triển những điều chúng ta đã làm được. Nó thúc đẩy sự thay đổi bằng cách tập trung vào những ưu điểm vượt trội của một tổ chức hoặc một cộng đồng, sử dụng chúng làm mốc xuất phát cho các chuyển đổi trong tổ chức hoặc xã hội.



Tại sao phương pháp này được gọi là Câu hỏi khai thác khía cạnh tích cực hay gọi tắt là Câu hỏi tích cực? Theo những người khởi tạo ra phương pháp này, ‘appreciative’ trong tiếng Anh có nghĩa là trân trọng và công nhận những điều tốt đẹp nhất trong con người hoặc thế giới xung quanh ta; xác nhận những ưu điểm, thành công và tiềm năng trong quá khứ và hiện tại, và cảm nhận những điều tạo nên cuộc sống (sức khỏe, sinh lực, sự xuất sắc). Động từ ‘inquire’ trong tiếng Anh có nghĩa là thăm dò và khám phá, đặt câu hỏi, và cởi mở với những tiềm năng mới mẻ và khả năng có thể xảy ra. Vì vậy điểm cốt yếu của phương pháp nằm ở nghệ thuật và khoa học đặt ra các câu hỏi nặng ký và tích cực.

Chương này sẽ giới thiệu với các bạn những điểm cơ bản của qui trình này. Đây không phải là một nhiệm vụ dễ dàng. Qui trình này có thể được thực hiện theo hai lối tiếp cận cơ bản. Thứ nhất bạn có thể tổ chức một buổi tạm gọi là buổi qui tụ AI cho một tổ chức, cộng đồng hoặc bất cứ hệ thống nào trong vòng từ hai đến bốn ngày; hoặc một qui trình AI dài hơn với mục đích tham gia nhiều người hơn vào qui trình thay đổi hoặc phát triển qui mô lớn, và trong một thời gian dài, thường khoảng vài tháng.

Trong bất cứ trường hợp nào, việc trông chờ bạn có thể tổ chức hoặc dẫn dắt một qui trình như vậy sau khi chỉ đọc chương này cũng đều có thể coi là khá tham vọng. Nên trong chương này tôi chỉ nhằm vào việc giới thiệu đến bạn bức tranh tổng quan ban đầu và những gì cần thiết để tổ chức một buổi tạm gọi là buổi qui tụ AI.

CÂU HỎI TÍCH CỰC LÀ GÌ?

Rất nhiều phần mô tả phương pháp Câu hỏi tích cực được bắt đầu như thế này:

AI là chiến lược cho đổi thay ý nghĩa nhằm xác định những gì tốt nhất của “những điều đang xảy ra” (thực trạng) để theo đuổi những giấc mơ và những khả năng của “những điều có thể xảy ra (tương lai, tiềm năng). Đó là phương pháp có sự tham gia của mọi người, tìm kiếm những điểm mạnh và đam mê trong mỗi hệ thống— nói một cách khác những yếu tố này chứa đựng tiềm năng cho các đổi thay tích cực và nhiều cảm hứng.

Mục tiêu của AI là xác định những yếu tố đã có tác dụng trong một nhóm, cộng đồng hoặc một tổ chức để tăng cường và tối ưu hóa chúng.

Khác với những phương pháp hội thảo khác, AI không chỉ là một phương pháp đơn thuần mà còn là một triết lý sống. Nó ẩn chứa niềm tin chúng ta có thể đạt được kết quả tốt hơn nếu chúng ta tập trung vào những điều có tác dụng tích cực thay vì tiêu cực. Các chuyên gia AI cho rằng những điều chúng ta tập trung vào sẽ trở thành hiện thực.

5

So sánh giữa Giải quyết vấn đề và Câu hỏi tích cực

Những điều cần sửa chữa	Những điều cần tăng cường
Xác định những vấn đề rắc rối, nguyên nhân, giải pháp và kế hoạch hành động	Hãy suy nghĩ theo chuỗi: Điều gì đã có tác dụng? Điều gì sẽ tốt hơn? Điều gì có thể làm được?
Chia nhỏ tình hình để quản lý được tính phức tạp	“Tập trung vào vấn đề rắc rối” ngụ ý rằng sẽ có tình huống lý tưởng. AI bắt đầu bằng cách tập trung vào tình huống lý tưởng đó và những nền tảng tốt chúng ta đã có
Giả định rằng các tổ chức đang phải đối mặt với những rắc rối cần vượt qua	Giả định rằng các tổ chức có nguồn năng lực và trí tưởng tượng vô tận.

**Những giả định cơ bản của phương pháp Câu hỏi tích cực**

- Trong mỗi xã hội, tổ chức hoặc nhóm người đều có những điều tích cực.
- Những điều chúng ta tập trung chú ý sẽ trở thành hiện thực.
- Cách đặt câu hỏi của một tổ chức, cộng đồng hoặc một nhóm người sẽ tác động lên mọi người theo cách nào đó. Không đặt những câu hỏi trung lập.
- Mọi người sẽ tự tin hơn khi tiến vào tương lai (chưa biết rõ) với hành trang là một phần của quá khứ (đã biết)
- Nếu chúng ta mang theo một phần của quá khứ để tiến lên thì nên mang theo phần tốt nhất.
- Trân trọng những khác biệt là điều rất quan trọng.
- Ngôn ngữ chúng ta sử dụng sẽ tạo ra thực tế.

LỊCH SỬ PHÁT TRIỂN PHƯƠNG PHÁP

Phương pháp Câu hỏi tích cực (Appreciative Inquiry viết tắt là AI) được phát triển bởi David Cooperrider trong những năm 80 với sự hỗ trợ từ Suresh Srivastava thuộc trường Đại học Case Western Reserve ở Hoa Kỳ.

Khi Cooperider đang nghiên cứu tiến sĩ, ông đã phỏng vấn những nhà lâm sàng hàng đầu tại Bệnh viện Cleveland về thành công và thất bại lớn nhất của họ. Ông bị cuốn vào những câu chuyện thành công và chú ý đặc biệt đến những câu chuyện đó. Khi ông báo cáo về lại bệnh viện thì những câu chuyện đó có tác động rất lớn, đến nỗi ban quản lý bệnh viện đề nghị ông nhân rộng cách tiếp cận đó ra cho toàn bộ tổ chức 8000 người. Ngày nay phương thức này đã được mở rộng từ khu vực tư nhân sang những tình huống đa dạng hơn liên quan đến các cấp chính quyền địa phương và quốc gia, các tổ chức phi chính phủ, các tổ chức giáo dục và tôn giáo.

Phương pháp này đã được sử dụng rộng rãi ở các quốc gia Châu Á, nên các bạn đừng nhầm tưởng rằng đây là lối tiếp cận từ Phương Tây. Tuy nhiên ở Đông Nam Á, phương pháp này vẫn chưa được trọng dụng ngoại trừ Nepal và Ấn Độ đã có một số kinh nghiệm. Phương pháp này thường được kết hợp với những lối tiếp cận khác như Kỹ thuật không gian mở (Open Space) và Tìm kiếm tương lai (Future Search).



IMAGINE CHICAGO (tạm dịch HÌNH DUNG CHICAGO)

Có rất nhiều điều để nói về phát kiến này. Đây được xem là “mẹ đẻ” của tất cả các phương pháp tiếp cận hướng đến cộng đồng sử dụng Câu Hỏi Tích Cực. IMAGINE CHICAGO do Bliss Browne thành lập năm 1992 nhằm giúp con người tưởng tượng và kiến tạo ra tương lai tích cực cho Chicago và các công dân thiếu nhi của thành phố. Dự án đầu tiên của IMAGINE CHICAGO là một qui trình AI có qui mô toàn thành phố trong đó 50 thanh thiếu niên có nguy cơ phạm pháp phỏng vấn hơn 150 nhà sáng lập cộng đồng ở Chicago về những nét nổi bật nhất trong cuộc sống công dân của họ, và hi vọng cũng như kế hoạch cho tương lai của thành phố.

Phương pháp AI đa thể hệ rất gợi cảm hứng và động lực. Nó nhắc nhở người lớn nhớ lại cam kết của mình. Hi vọng được hồi sinh. Mọi người hình dung và chia sẻ nhiều khả năng mới trong việc tham gia vào xây dựng thành phố. Và qui trình đã thành công trong việc tạo ra ý thức sống động về chia sẻ vị trí công dân, tạo ra những phương pháp hiệu quả cho cuộc đối thoại đa thể hệ mang tính xây dựng, và gia tăng cảm giác của người trẻ về những khác biệt họ có thể tạo ra. Nhưng đối thoại chỉ là bước đầu tiên - để hiểu những điều gì có thể xảy ra và hình dung chúng có thể dẫn đến đâu trong tương lai. Không có cấu trúc nào trong những thành tố tạo ra tương lai đó. IMAGINE CHICAGO đã học được rằng qui trình phỏng vấn đa thể hệ hướng vào những yếu tố tích cực sẽ hiệu quả hơn nếu được thực hiện trong những cấu trúc có thể chuyển thành hành động dễ dàng hơn.

Vì vậy IMAGINE CHICAGO đã có sáng kiến trao cho thành phần tham dự một cơ hội trở thành những người khởi tạo ra thành phố theo cách bền vững hơn. IMAGINE CHICAGO làm việc với những đối tác là cá nhân, các tổ chức địa phương như trường học, viện bảo tàng, nhà thờ, các doanh nghiệp, và các nhóm cộng đồng nhằm thiết kế và thực hiện những dự án dân sự sáng tạo trong đó kết nối các thể hệ và văn hóa. Họ đã đạt được những tác động lâu dài lên nền thể chế và cộng đồng.

Công việc của IMAGINE CHICAGO liên quan đến ba qui trình then chốt sau:

- Đối thoại— giao thoa văn hóa, sắc tộc và thể hệ
- Phát triển khung nghị sự, giúp những nhà tổ chức hiểu rõ, hình dung ra được và từ đó tạo ra những dự án xây dựng cộng đồng
- Tạo lập mạng lưới - kết nối những cá nhân và tổ chức có cam kết về việc phát triển tương lai tươi sáng cho Chicago và công dân thiếu nhi của thành phố.

Mỗi qui trình sẽ tập trung vào các nỗ lực của thành phần tham gia bằng cách đặt ra những câu hỏi tích cực căn cứ trên phần tốt đẹp nhất của quá khứ và từ đó xây dựng nền tảng thiết kế và

tạo ra tương lai năng động hơn. Cá nhân và tổ chức phát triển những kỹ năng kết nối đô thị với những giao thoa giữa các thể hệ và nền văn hóa, và tiến đến những kết quả hữu hình.

Trích từ IMAGINE CHICAGO, NHỮNG CÔNG DÂN LÃNH ĐẠO: CẢM HỨNG CÁCH TÂN CỘNG ĐỒNG (Imagine Chicago, Citizen Leaders: Inspiring Community Innovation), tác giả: Bliss W. Browne, Peter L. Chien & Coral A. Cawthorn

CUỘC QUI TỰ SỬ DỤNG PHƯƠNG PHÁP CÂU HỎI TÍCH CỰC

Lúc đầu, khi ứng dụng phương pháp Câu hỏi tích cực nó bao gồm bốn giai đoạn Khám phá, Mơ mộng, Thiết kế và Chuyển giao dần ra trong khoảng thời gian khá dài. Thế nhưng ngày nay toàn bộ quy trình cũng có thể diễn ra trong một cuộc qui tụ sử dụng phương pháp Câu hỏi tích cực hay gọi tắt là “cuộc qui tụ AI”, có thể kéo dài đến bốn ngày. Nếu có thể mỗi giai đoạn diễn ra trong một ngày và nó có thể sản sinh ra nguồn năng lượng đáng kể. Nhưng nếu bạn không thể tập trung những thành phần chủ chốt lại trong một khoảng thời gian dài như vậy – điều này rất có khả năng xảy ra trong thời đại bận rộn này – thì ít nhất cũng phải được hai ngày.

CHUẨN BỊ CHO MỘT CUỘC QUI TỰ AI

5

Trước khi mọi người tập trung tham gia một cuộc họp như thế, nên xác định trước từ một đến bốn chủ đề then chốt về nội dung thảo luận cho đối tượng tham gia. Theo những nhà thực hành AI, nên xác định các vấn đề cốt lõi tích cực. Đây được xem là yếu tố then chốt của quy trình AI. Cốt lõi tích cực là gì? Mọi người, mọi tổ chức và mọi tình huống đều sở hữu một điểm cốt lõi tích cực hoặc những cốt lõi. Vì AI tập trung vào những khía cạnh tích cực nhằm tạo ra thay đổi nên chúng ta phải tìm ra năng lượng để thay đổi. Năng lượng đó đòi hỏi nhiều cảm giác, nhiều yếu tố tích cực như hi vọng, sự thích thú, cảm hứng, sự quan tâm, tình bạn hay đơn giản chỉ là niềm vui trong việc cùng nhau tạo ra những điều có ý nghĩa. Chúng ta sẽ giải quyết vấn đề nhanh hơn và sáng tạo hơn khi chúng ta vui vẻ. Vậy thì làm thế nào để xác định được những chủ đề cốt lõi?

Trong hầu hết các trường hợp, một nhóm người tạm gọi là nhóm lựa chọn chủ đề sẽ tập trung lại. Nhóm này gồm có những người có vị thế quan trọng trong tổ chức hoặc cộng đồng, và quan trọng đối với tương lai của tổ chức hoặc cộng

đồng đó. Nếu có thể nhóm này là đại diện cho thế giới thu nhỏ của tổ chức đó. Những người này sẽ phỏng vấn lẫn nhau để xác định ra các chủ đề then chốt cho một cuộc qui tụ AI, sử dụng một bảng câu hỏi nhỏ (xem dưới đây). Những câu hỏi này có thể điều chỉnh chút ít để phù hợp với yêu cầu của từng cuộc họp.



Trong bất cứ trường hợp nào, việc lựa chọn chủ đề cũng nên bắt đầu với phần giới thiệu ngắn về ý tưởng thay đổi và một cuộc phỏng vấn AI nhỏ. Tiếp theo đó, các thành viên của những nhóm phỏng vấn nhỏ sẽ được phân công cùng làm việc với những người khác. Mục đích của việc phân công này là nhằm thu được những ý kiến đa chiều, tạo ra cuộc đối thoại và sự tin tưởng.

Các câu hỏi để xác định chủ đề then chốt

Dành ra ít phút để viết ra những ý kiến của bạn về các vấn đề sau. Đối tác của bạn sẽ phỏng vấn bạn và giúp bạn khám phá sâu hơn các vấn đề này.

1. Hãy suy nghĩ về kinh nghiệm đỉnh cao nhất hoặc ‘điểm sáng’ trong công việc của bạn, hoặc trong kinh nghiệm của bạn về tổ chức làm việc và mô tả nó.
2. Trong trải nghiệm đó, hãy nghĩ đến những điều bạn trân trọng nhất về...
 - (a) Bản thân bạn
 - (b) Bản chất công việc của bạn
 - (c) Nơi làm việc của bạn
3. Hãy nghĩ về những yếu tố then chốt mang lại ‘sự sống’ cho nơi làm việc của bạn, những giá trị tích cực thực sự mà nó đem lại
4. Nếu được, ba điều ước bạn muốn có nhằm tăng cường sức sống và sự khỏe mạnh cho nơi bạn làm việc là gì?

Với những cuộc phỏng vấn như vậy, những nhà tổ chức AI sẽ thu thập được rất nhiều thông tin bổ ích về hình ảnh tương lai, tiềm năng và mơ ước của tổ chức hoặc của nhóm người này. Từ đó, bạn có thể phát triển từ một đến năm chủ đề, nhưng chúng đều phải đáp ứng những yêu cầu sau:

- Các chủ đề phải thực sự tích cực hoặc đề cập đến khía cạnh tích cực.

- Các chủ đề phải đề cập đến những mục tiêu mọi người mong muốn.
- Thành phần tham gia phải tò mò và muốn khám phá thêm về các chủ đề đó.
- Các chủ đề phải tiến triển theo hướng cả nhóm mong muốn.



Ví dụ về các chủ đề bên dưới cho thấy rằng chủ đề thảo luận có thể là bất cứ điều gì một tổ chức hoặc một cộng đồng xem là quan trọng, chẳng hạn như trách nhiệm xã hội, các giá trị, tính hiệu quả của tổ chức hoặc bất cứ quy trình nào trong tổ chức, v.v.

- “Tiếng nói đầy đủ” về cộng đồng
- Hợp tác chuyển đổi
- Những mối quan hệ đa sắc tộc lành mạnh
- Những phản ứng mang tính cách mạng của Khách hàng
- Môi trường làm việc lành mạnh
- Củng cố và tăng cường khả năng lãnh đạo



Mỗi người tham gia vào nhóm lựa chọn chủ đề nên có tiếng nói bình đẳng. Những người lãnh đạo hoặc nhân viên lâu năm không được điều khiển cuộc đối thoại. Thay vào đó, tất cả thành viên tham gia đều được khuyến khích phát biểu ý kiến và bộc lộ cảm giác. Và đừng quên rằng: các chủ đề phải được thành lập trên khía cạnh tích cực và không được miêu tả những rắc rối tiêu cực!

CHU TRÌNH BỐN CHIỀU

Cuộc họp AI thường có quy mô lớn, và điều đó đòi hỏi phải có không gian phù hợp, đủ cho mọi người làm việc theo các nhóm xấp xỉ 8 người. Mặc dù mỗi cuộc họp loại này đều được thiết kế riêng dựa trên mục tiêu, thành phần tham gia, v.v, nó về căn bản vẫn bao gồm bốn giai đoạn, còn được gọi là chu trình bốn chiều: Khám phá, Mơ mộng, Thiết kế và Chuyển giao.

BƯỚC 1 – KHÁM PHÁ

Tại một buổi họp sử dụng Câu hỏi tích cực, thành phần tham gia sẽ phỏng vấn nhau theo từng cặp để khám phá ra những thời điểm đỉnh cao của tổ chức đó. Những câu chuyện này phải được kể lại đầy đủ nhất có thể, và từ đó mọi người bắt đầu khám phá ‘cốt lõi tích cực’ của tổ chức, những điều đã mang lại cuộc sống cho tổ chức khi nó ở đỉnh cao. Một cuộc phỏng vấn như vậy có thể dễ dàng kéo dài khoảng 2 giờ.



5

Khi mọi người bắt đầu nhìn nhận bản thân và đồng nghiệp của họ tích cực hơn, một số chuyển đổi khá quan trọng sẽ bắt đầu xuất hiện. Những câu hỏi phỏng vấn cặp tiêu biểu gồm có: Tổ chức hoặc cộng đồng đó vận hành tốt nhất vào thời điểm nào? Điều gì đã xảy ra để thúc đẩy thời điểm huy hoàng đó?

Bằng cách kể chuyện, mọi người xác định và phân tích những yếu tố độc đáo đóng góp vào giai đoạn phát triển huy hoàng – chẳng hạn như sự lãnh đạo, các mối quan hệ, những kỹ thuật, qui trình then chốt, những cấu trúc, giá trị, qui trình học hỏi, những mối quan hệ bên ngoài hay phương pháp lập kế hoạch.

Ví dụ hướng dẫn phỏng vấn

Cuốn sách này sẽ không cung cấp đủ cho bạn những hướng dẫn phỏng vấn trên tất cả các khía cạnh của các cộng đồng và tổ chức, tuy nhiên nó có thể giúp bạn hình dung được về một cuộc phỏng vấn đơn giản trong giai đoạn khám phá qua một ví dụ dưới đây về cách cải thiện hợp tác giữa những đồng nghiệp cùng làm việc cho một tổ chức:

Hướng dẫn phỏng vấn cho sự hợp tác xuất sắc trong một tổ chức

Xin hãy dành ít phút ghi chú lại những suy nghĩ ban đầu của bạn về các câu hỏi sau đây. Đối tác của bạn sẽ thực hiện cuộc phỏng vấn cá nhân và giúp bạn trả lời những câu hỏi này. Anh ấy/ cô ấy mong muốn được biết thêm về những kinh nghiệm của bạn, và sẽ ghi chép chính xác lại. Sau đó các bạn sẽ đổi vai.

1. Sự trân trọng đối với công việc và bản thân bạn

- Bạn đánh giá cao nhất điều gì trong công việc?
- Nếu không nhận xét một cách khiêm tốn quá mức, bạn đánh giá cao điều gì nhất ở bản thân với tư cách là một người bạn?

2. Kinh nghiệm tích cực của bạn

Suy nghĩ lại thời điểm theo bạn nhớ là lúc bạn có cảm giác phấn khích cao độ, cảm thấy tự hào hoặc tham gia vào hoạt động gì đó rất có ý nghĩa, thời điểm bạn thật sự tin rằng mình đã đóng góp vào sự phát triển của xã hội hoặc của tổ chức nơi bạn làm việc.

- Điều gì đã khiến cho kinh nghiệm này trở nên phi thường, nổi bật như vậy?
- Điều gì đã xảy ra? Tại sao nó lại quan trọng đối với bạn?

3. Một sự hợp tác mới và thành công

Ngày mai là hiện thực. Tưởng tượng rằng bạn thức dậy từ một giấc ngủ sâu và hai năm đã trôi qua. Khi bạn tỉnh dậy buổi sáng sau đó, mọi thứ đã trở nên hài hòa, khiến cho sự cộng tác giữa bạn và “các đồng nghiệp” thậm chí còn thành công hơn trước.

Với tình huống này rõ ràng trong đầu...

- Ba điều đầu tiên mà bạn lưu ý thấy là gì?
- Bạn đối xử với người khác như thế nào? Bạn và “các đồng nghiệp” đang làm gì? Khách hàng và đồng nghiệp của bạn nói gì về sự hợp tác này?

Điều gì đã khiến những thay đổi trong quan hệ cộng tác này xảy ra?

4. Những bước tiếp theo

- Ba điều bạn có thể và bạn muốn thử thực hiện trong quan hệ hợp tác với “các đồng nghiệp” trong ba tháng tới là gì?

Cuối cùng, cảm ơn đối tác về cuộc phỏng vấn và đối vai .

MẸO NHỎ CHO NGƯỜI PHỎNG VẤN

Đừng thành kiến với những phản hồi. Hãy giới thiệu cuộc phỏng vấn và đặt câu hỏi sát với cách chúng được viết ra.

Một số người sẽ cần nhiều thời gian suy nghĩ về câu trả lời – nên hãy dành một khoảng im lặng nếu cần.

Nếu người được phỏng vấn muốn suy nghĩ kỹ hơn về câu trả lời, hãy cho họ thời gian tự phản ánh và quay trở lại câu hỏi đó sau.

Dưới đây là một số câu hỏi có thể giúp đào sâu câu chuyện hơn:

- Hãy kể thêm về chuyện đó.
- Tại sao bạn lại cảm thấy như vậy?
- Tại sao điều đó quan trọng với bạn?
- Điều đó tác động lên bạn như thế nào?
- Bạn đã đóng góp những gì?
- Tổ chức của bạn đã làm những gì hỗ trợ bạn thực hiện điều này? Chẳng hạn: hệ thống thông tin, cách lãnh đạo, các nguồn lực và các cấu trúc.
- Theo bạn điều gì đã thực sự khiến nó có tác dụng?
- Điều đó đã thay đổi bạn như thế nào?

Hãy để cho người được phỏng vấn kể câu chuyện của họ. Đừng kể câu chuyện của bạn hoặc phát biểu ý kiến gì về những kinh nghiệm của họ.

Hãy thật sự tò mò về những trải nghiệm, suy nghĩ và cảm giác của họ.

Quản lý thời gian sao cho bạn có thể hoàn tất đầy đủ một cuộc phỏng vấn trước khi chuyển qua phần khác.

Nếu có người nào đó không muốn hoặc không thể trả lời bất cứ câu hỏi phỏng vấn nào thì cũng không sao, bạn hãy bỏ qua nó.



Có thể bạn sẽ tự hỏi liệu một người có thể đặt ra những câu hỏi khai thác các khía cạnh tích cực không, hay sẽ tốt hơn nếu chúng ta tập huấn cho những người phỏng vấn? Câu trả lời rất đơn giản – bạn không phải tập huấn những người phỏng vấn. Con người vốn dĩ đã mang tính tò mò, cời

mở và quan tâm hứng thú. Chúng ta có thể dễ dàng huy động những tính cách này nếu chúng ta muốn.

Sau khi hoàn thành phỏng vấn sẽ làm gì ? Cách phổ biến nhất là:

Sau khi những cặp đầu tiên hoàn thành phỏng vấn, điều phối viên hội thảo sẽ lập thành các nhóm từ sáu đến tám người, trong đó các cặp phỏng vấn trình bày câu chuyện của họ cho cả nhóm nghe. (Những) Câu chuyện hay nhất trong nhóm sẽ được trực quan hóa trên flipchart và tóm tắt trước toàn bộ thính giả. Mỗi nhóm nên đặc biệt nhấn mạnh những yếu tố để thành công và đề xuất cho tương lai trong phần tóm tắt của mình. Có thể bạn sẽ muốn cân nhắc xem liệu cả nhóm có nên cùng sáng tạo ra lô gô hoặc khẩu hiệu riêng của mình không.

BƯỚC 2 – MƠ MỘNG – NHỮNG ĐIỀU CÓ THỂ!

Trong bước này mọi người sử dụng những thành tựu trong quá khứ để hình dung về tương lai họ mong muốn. Họ được khuyến khích tưởng tượng ra tổ chức hoặc cộng đồng đó như thể những khoảnh khắc đỉnh cao khám phá được trong giai đoạn “khám phá” là thông thường chứ không phải là phi thường. Chúng ta sẽ trả lời những câu hỏi bắt đầu bằng “Mọi việc sẽ như thế nào nếu...?” Sẽ có thể xảy ra điều gì nếu chúng ta thu được nhiều hơn từ việc này? Lúc đó chúng ta sẽ sống, làm việc, học tập v.v như thế nào? Lúc đó chúng ta sẽ sống trong cộng đồng như thế nào?

Vậy thì chúng ta sẽ tổ chức bước này ra sao? Kinh nghiệm cho thấy có thể hoàn thành bước này một cách hiệu quả với phương pháp Thế giới cà phê (World Café), tuy nhiên cũng xin đề xuất nên thêm phần đóng vai và những nhóm qui tụ tương tự như trong phương pháp Tìm kiếm tương lai (Future Search). Trong bất cứ trường hợp nào bạn cũng nên tách nhóm lớn thành những nhóm nhỏ hơn bao gồm từ bốn đến tám người cùng tham gia để thêm càng nhiều “da thịt” cho giấc mơ của họ càng tốt. Những kết quả này sau đó sẽ được trình bày một cách sáng tạo trong phiên tổng kết.



Một số người đề xuất cho xây dựng một mô hình hoặc vẽ tranh. Một cách khác đơn giản hơn có thể là viết một lá thư cho mẹ hoặc bạn bè trong bối cảnh tương lai vài năm nữa.



Khía cạnh này của Câu hỏi tích cực khác với những phương pháp lên kế hoạch hoặc tạo ra viễn cảnh khác bởi vì những hình ảnh của tương

lai cộng đồng tạo ra trong giai đoạn này đã có nền tảng trong quá khứ, và nó chứa đựng rất nhiều khả năng trở thành hiện thực. Thông qua việc sử dụng những phương pháp sáng tạo như thế, tương lai đã trở nên ngày càng sinh động và thực tế hơn.

BƯỚC 3 – THIẾT KẾ – NHỮNG ĐIỀU NÊN CÓ!

Giai đoạn Thiết kế nhằm đem những người tham dự lại gần nhau trong cuộc đối thoại về việc tạo ra tương lai mà họ mong muốn. Mọi người cùng ngồi lại và soạn ra những phương án về một tương lai tích cực. Những phương án này được viết bằng thì hiện tại, thách thức, hiện trạng vì vậy mang tính đối mới. Nó mô tả các hành động cụ thể nên được thành phần tham dự ủng hộ.

Nói một cách khác, những người tham dự bắt đầu suy nghĩ về một hệ thống xã hội mới cho cộng đồng hoặc tổ chức của họ. Chẳng hạn họ có thể tái xác định lại phương thức lãnh đạo, cách mọi người tham gia, công tác xây dựng năng lực hay thể chế điều hành.

Trên cơ sở đồng thuận của mọi người, những mục tiêu ngắn và dài hạn được phát triển nhằm đạt được giấc mơ, dựa trên những gì được Cooperrider và những người sử dụng lý thuyết của ông gọi là mục tiêu mang tính thử thách. Những mục tiêu này nên đòi hỏi tổ chức hoặc cộng đồng đó phải nỗ lực, nhưng không được quá khó và không tưởng bởi vì chúng dựa trên những thành tựu xuất sắc của quá khứ.

5

Ví dụ về những mục tiêu mang tính thử thách

Tổ chức chúng ta sẽ làm bất cứ những gì cần thiết để xây dựng một ngôi trường và thực hiện đầy đủ quy trình cơ bản của nó trong vòng hai năm.

Ngôi làng này sẽ bảo vệ những phần còn lại của cánh rừng trong khu vực và sẽ trồng một ngàn cây xanh trong hai mùa tới để đảm bảo cánh rừng có thể tồn tại đến những thế hệ tương lai.

Chúng ta sẽ đối mặt với HIV/AIDS trong cộng đồng và sẽ thực hiện những gì cần thiết để bảo vệ người dân.

Trong tám tháng chúng ta sẽ có một cơ sở dữ liệu thành viên hoạt động đầy đủ, hoàn toàn chính xác và là chìa khóa để theo dõi, quản lý và dự báo cho các nhu cầu dịch vụ khách hàng tốt hơn.

Mẹo: Đây là phần khá thách thức. Hãy đảm bảo rằng mục tiêu phải thực sự mang tính thách thức và tham vọng cho tổ chức hoặc cộng đồng. Hãy nghĩ rộng ra!



Trong các nhóm nhỏ, khách mời sẽ “đăng ký” khám phá những thành tố thiết kế cụ thể mà họ thấy hứng thú và những nhóm này sẽ lập ra được các mục tiêu mang tính thách thức đối với tổ chức trong lộ trình hướng tới tương lai mới mẻ tươi sáng hơn. Kết quả thu được sau đó trình bày và hiệu chỉnh lại trong nhóm lớn.



Nhằm đạt được sự ủng hộ của cả tổ chức, những nhà thực hành AI thống nhất với nhau rằng thay đổi thật sự sẽ có nhiều khả năng thành hiện thực hơn khi càng nhiều khách mời tham gia vào giai đoạn thiết kế. Nói một cách khác, những người chịu ảnh hưởng phải được đóng góp vào quá trình thay đổi.

BƯỚC 4 – VẬN SỐ (CHUYỂN GIAO)

Giai đoạn cuối cùng là chuyển giao giấc mơ và thiết kế mới. Vì thuật ngữ ‘chuyển giao’ (delivery) hơi mang lại cảm giác cứng nhắc, nhiều chuyên gia AI hiện nay thích dùng thuật ngữ ‘Vận số’ (destiny) hơn, thuật ngữ này sẽ chuyển tiếp chủ đề về tương lai. Trong giai đoạn này mọi người sẽ hành động dựa trên những mục tiêu mang tính thách thức đã xác định, thiết lập vai trò và trách nhiệm, phát triển những chiến lược, kết nối tổ chức và vận động các nguồn lực để hiện thực hóa giấc mơ.

Cả nhóm sẽ khởi động và phát triển những kế hoạch dự án mới, thiết lập các mối quan hệ mới, và tiến lên với tầm nhìn và cảm nhận về mục đích đã được đổi mới. Sau quá trình đầy cảm hứng tích cực này, mọi người sẽ hiểu hơn về sự phù hợp của những ý tưởng mới đối với tầm nhìn dài hạn của tổ chức hoặc cộng đồng.

Mỗi lãnh đạo sẽ đề xuất một chủ đề (trình bày về tương lai) để thực hiện và làm việc nhóm về phần thiết kế dự án với một nhóm tình nguyện. Tất nhiên điều này cũng sẽ hiệu quả trong những nhóm làm việc đơn giản, miễn là thành phần tham gia những nhóm này phải càng đa dạng càng tốt. Trong giai đoạn cuối cùng các nhóm làm việc cũng nên thảo luận xem làm thế nào họ có thể duy trì tinh thần tích cực tiếp thu từ AI trong tương lai, và làm thế nào để tôn vinh những thành công trong tương lai.



Giai đoạn này cũng có thể được thực hiện bằng phương pháp Không gian mở để huy động sự sáng tạo và hiểu biết ẩn chứa trong mỗi người. Phương pháp này cũng cho phép mọi người tự lập nhóm, lên kế hoạch

các bước tiếp theo cho những lĩnh vực họ quan tâm nhất và sẵn lòng nhận lãnh trách nhiệm.

ĐIỀU KIỆN ĐỂ THÀNH CÔNG

Câu hỏi và các cuộc đối thoại có thể tạo ra những hình ảnh giàu tính gợi mở. AI được phát triển dựa trên giả thuyết rằng những hình dung của chúng ta về tương lai sẽ tác động lên hành động hiện tại. Khi những hình ảnh về tương lai hiện lên tươi sáng và đầy hi vọng thì động lực cũng như năng lượng của mọi người nhìn chung sẽ cao hơn. Nếu hình ảnh hiện lên đen tối và tiêu cực, nhuệ khí của mọi người sẽ bị giảm xuống. Bằng cách cổ vũ việc khám phá và chia sẻ những câu chuyện tích cực trong quá khứ và tương lai, AI tạo môi trường thuận lợi cho sự quyết tâm triển khai công việc.

Cảm nhận sẽ tạo ra thực tại

Thế giới của chúng ta không phải từ yếu tố khách quan mà nó được xây dựng bởi cảm nhận của chúng ta, và bởi việc chúng ta trao đổi những cảm nhận này với người khác. Chẳng hạn nếu bạn đang chống lại điều gì đó và nói rằng “Tôi không muốn điều đó”, nhưng tại sao điều đó thường vẫn xảy ra? Có một sự khác biệt cơ bản giữa việc chúng ta hướng cảm nhận của mình “chống lại điều gì đó” hoặc “thuận theo điều gì đó”.

Một ví dụ tiêu biểu cho luận điểm này là những dự án “chống lại quấy rối tình dục”. Những dự án này khi bắt đầu đã tập trung vào khía cạnh tiêu cực và gắn bó chặt chẽ với vấn đề rắc rối. Sẽ như thế nào nếu thay vào đó ta thực hiện những dự án cho một “mối quan hệ mang tính tôn trọng hơn giữa đàn ông và phụ nữ” và học hỏi từ những ví dụ thành công trong khía cạnh này ở công ty? Những điều chiếm lĩnh tâm trí ta có thể tạo nên vận mệnh của chúng ta. Những câu chuyện, những suy nghĩ và ngôn ngữ của chúng ta nắm giữ khởi nguồn định hình tương lai của chúng ta. Một điều quan trọng các bạn nên biết là: Trong mỗi công ty, tổ chức hoặc một nhóm người nào đó đều có những điều tốt và thành công – những điều tập trung năng lượng sống của chúng ta và là khởi điểm xây dựng tương lai.

Đổi thay bắt đầu với câu hỏi đầu tiên

Chúng ta gieo hạt giống cho sự thay đổi từ những câu hỏi đầu tiên chúng ta đặt ra. “tại sao bạn quyết định chọn tổ chức này vào thời điểm đó? Thành tựu lớn nhất bộ phận của bạn đã đạt được lúc này là gì và bạn tự hào về điều gì nhất?” Cuộc “điều tra hoặc phân tích” thực hiện cho một tổ chức sẽ tác động lên con người ở đó và ý thức của họ. Sẽ không tồn tại những câu hỏi trung lập, hoặc

những câu nói như, “Bạn không thể *không* giao tiếp”. Bất cứ câu hỏi thẳng thắn nào cũng sẽ cung cấp cho chúng ta khung sườn nghị sự và định hướng.

Những câu hỏi mang tính tích cực sẽ không giải thích về thế giới ngày hôm qua mà sẽ thể hiện những khả năng có thể xảy ra của ngày mai. Phỏng vấn và thay đổi xảy ra cùng lúc với nhau. Câu hỏi đặt ra càng tạo được cảm hứng thì những thay đổi càng thành công và hiệu quả. Hãy lấy sử dụng dịch vụ khách hàng làm ví dụ, nếu một người nào đó chỉ triển khai xuất sắc một ca dịch vụ khách hàng trong số mười ca thì Câu hỏi tích cực sẽ cố tìm hiểu những điều tạo nên thành công cho một ca đó. Và sau đó sẽ tìm kiếm những khả năng để duy trì và đạt được tỷ lệ ca thành công cao hơn.

Hỏi như trẻ em

Cụm từ “hỏi như trẻ em” tượng trưng cho sự cởi mở và tò mò. Nó đại diện cho khả năng cảm thấy ngạc nhiên, kinh ngạc, hứng thú và khát vọng học hỏi điều mới lạ trong tất cả chúng ta. Trong dự án phát triển “Imagine Chicago”, dự án đã trở nên nổi tiếng với thế giới AI, thiếu nhi và thanh niên đã thực hiện những cuộc phỏng vấn đáng nhớ và gợi cảm hứng nhất về một tương lai đáng mơ ước với những người đại diện cho công dân Chicago.

ÁP DỤNG AI

AI rất hữu ích trong việc lên kế hoạch chiến lược, phát triển cộng đồng, thay đổi hệ thống, tái thiết kế cơ cấu tổ chức, phát triển tầm nhìn, hoặc bất cứ qui trình nào khác có hiện hữu mong muốn thay đổi và tiến bộ dựa trên các khía cạnh đầu vào tích cực và lắng nghe tiếng nói của tất cả mọi người, ở mọi cấp độ của hệ thống. Mặc dù qui trình này có thể được xem là khá độc lập, nó về cơ bản dựa rất nhiều trên cách các tổ chức hoặc cộng đồng đồng tạo ra tương lai họ mong muốn thông qua việc xây dựng trên cơ sở những điều tốt nhất trong quá khứ. Cuộc qui tụ AI thường là điểm khởi đầu của một qui trình liên tục nghiên cứu, xây dựng dựa vào những ưu điểm và khả năng. Những buổi qui tụ này có thể tập trung từ khoảng 100 đến 2000 người.

Hơn thế nữa, các nguyên tắc của AI có thể được tích hợp theo cách đơn giản nhưng rất hữu hiệu trong hầu hết những buổi hội thảo và buổi tập trung bằng cách tuân theo các nguyên tắc cơ bản là đặt ra những câu hỏi khai thác các khía cạnh tích cực và sử dụng việc kể chuyện làm công cụ hiệu quả lôi cuốn mọi người tham gia. Một trong những cách thực hiện đơn giản là học nghệ thuật đặt ra các câu hỏi tích cực gợi ra các câu chuyện hấp dẫn và giúp hình dung về tương lai.



Phương pháp Câu hỏi tích cực cũng có thể được thực hiện không cần dùng đến cuộc qui tụ AI, theo kiểu một qui trình tiếp diễn bao gồm phỏng vấn và đối thoại diễn ra xuyên suốt một hệ thống (tổ chức, cộng đồng, thành phố).

LÊN KẾ HOẠCH MỘT QUI TRÌNH AI

Cũng giống như ở các qui trình khác, trong qui trình AI chúng ta phải thảo luận và thống nhất một số yếu tố bên cạnh việc xác định các chủ đề then chốt của cuộc qui tụ AI. Nếu đó là một quá trình dài ngày bạn nên thành lập một dạng của ban kế hoạch thường xuyên gặp gỡ bàn bạc bao gồm những điều phối viên hội thảo và những nhân vật chủ chốt. Một số cuộc qui tụ AI bắt đầu lên kế hoạch ba đến bốn tháng trước khi cuộc họp thực sự diễn ra. Nhóm tiên phong này nên đại diện cho những quan điểm, chức năng và mối quan tâm khác nhau. Cũng giống như ở nhiều phương pháp họp nhóm lớn khác, bạn nên xác định rõ ràng thành phần nhóm họp thích hợp (Mang cả hệ thống vào cùng một căn phòng), kích thước của nhóm, thời lượng (Một cuộc qui tụ hay một qui trình dài ngày), địa điểm, thời gian, vai trò và trách nhiệm. Và cuối cùng nhưng cũng không kém phần quan trọng, hãy cố suy nghĩ làm thế nào để tạo ra một môi trường ấm áp và chia sẻ nơi chúng ta có thể áp dụng thái độ hướng về những điều tích cực này.

5

LƯU LẠI KẾT QUẢ

Như chúng ta đã đọc đến giờ, phương pháp AI chủ yếu dựa trên đối thoại. Trong rất nhiều qui trình AI thành phần tham gia phản hồi rằng họ sẽ không dễ quên những câu chuyện họ đã chia sẻ và nghe được. Tuy nhiên một yếu tố cũng rất quan trọng là bạn nên cân nhắc những cách khác nhau để lưu lại kết quả, lập hồ sơ cho qui trình. Không phải ý tưởng nào cũng phù hợp với tất cả các buổi qui tụ sử dụng AI, do vậy ban kế hoạch nên cân nhắc cân nhắc phải làm gì.

Ghi âm

Những cuộc phỏng vấn có thể được quay phim hoặc ghi âm lại, biên tập và sau đó phát cho đồng nghiệp, bạn bè. Điều này có thể sẽ giúp thuyết phục những người còn phân vân không biết có nên tham gia hay tổ chức một sự kiện sử dụng AI hay không.

Người chuyển tải thành hình ảnh

Nếu bạn có sẵn một người chuyển tải hình ảnh – người có khả năng diễn đạt và tóm tắt các câu chuyện thành tranh vẽ - thì bạn có thể làm những áp phích trong suốt hội thảo, và thậm chí là tái bản và chia sẻ chúng với những đồng nghiệp khác.

Tài liệu họp

Thậm chí bạn cũng có thể cân nhắc việc tạo ra một cuốn sách nhỏ tập hợp các chủ đề (hoặc tựa đề câu chuyện), những câu chuyện và trích dẫn hay nhất, một số ghi chú, những chỉ số thành công và các đề xuất, v.v.

SAU CUỘC QUI TỤ – CHUYỆN GÌ XẢY RA TIẾP THEO?

Những cuộc qui tụ thường tạo điều kiện cho các ý tưởng hành động tuyệt vời phát sinh. Mọi người tràn đầy năng lượng và cảm thấy gắn bó với nhau. Vì vậy việc có những động thái tiếp theo là rất quan trọng. Vâng, chắc không cần phải nói rằng có rất nhiều cách để lên kế hoạch hành động. Các nhóm làm việc được cấp lãnh đạo hỗ trợ nhiệt tình hơn, tổ chức những cuộc họp tiếp theo, v.v và nhiều ý tưởng khác. Có thể bạn sẽ muốn xem xét thu thập những câu chuyện hay nhất trong một buổi họp AI và xuất bản nó (và thậm chí còn có thể suy nghĩ về việc tặng thưởng hoặc được ghi nhận công khai). Không có phần thưởng nào tốt hơn việc công khai ghi nhận những người làm việc theo ‘giấc mơ’ và ‘thiết kế’ đã xây dựng trong qui trình.

5

NHỮNG LÝ THUYẾT ĐẲNG SAU AI

Nếu như bạn không hứng thú với “khía cạnh học thuật”, có thể bạn sẽ muốn bỏ qua mục này. Đây là một mục phụ để tóm tắt những lý thuyết đằng sau phương pháp này.

Những nguyên tắc cơ bản của phương pháp Câu hỏi tích cực

Để đề cập đến vấn đề này mà không sử dụng những thuật ngữ đã được đơn giản hóa quá nhiều, chúng ta cần dẫn giải những công trình đã truyền cảm hứng cho AI. Năm nguyên tắc trung tâm cho nền tảng lý thuyết AI bao gồm:

Nguyên tắc Xây dựng:

Nguyên tắc này cho hay những điều chúng ta tin có thực trong thế giới đều được tạo ra qua những cuộc diễn thuyết xã hội của chúng ta – những cuộc đối thoại chúng ta thực hiện với nhau, những câu chuyện chúng ta kể và tạo ra – từ đó đã dẫn đến những thống nhất về cách chúng ta nhìn nhận thế giới, cách cư xử, những gì chúng ta sẽ chấp nhận là hiện thực và những gì chúng ta tin có thể xảy ra.

Nguyên tắc Đồng thời:

“Bạn có thể biết được liệu một người có khôn khéo không qua câu trả lời của người đó. Và bạn có thể biết được một người có thông thái không qua câu hỏi của người đó.” Naguib Mahfouz (Người Ai Cập, Đoạt giải Nobel Văn Chương 1988)

Nguyên tắc Đồng thời căn cứ trên sức mạnh của câu hỏi và tin rằng thay đổi bắt đầu ngay khi ta đặt câu hỏi. Câu hỏi và sự thay đổi diễn ra cùng một lúc. Ngay lúc ta đặt câu hỏi, thay đổi đã bắt đầu. Đó là lý do tại sao qui trình bắt đầu với những cuộc phỏng vấn và câu hỏi. Cách chúng ta cấu thành câu hỏi chính là then chốt, là lý do tại sao AI kết hợp cả tính động viên của câu hỏi trong suốt giai đoạn hình thành “câu hỏi tích cực vô điều kiện.”

Nguyên tắc Thi vị:

“Nghệ thuật khám phá thật sự không phải là tìm ra vùng đất mới mà là tìm kiếm những cái nhìn mới.” - Marcel Proust

Nguyên tắc Thi vị cho rằng “quá khứ, hiện tại, tương lai của con người là những nguồn học hỏi, cảm hứng và diễn giải vô tận – chính xác như những khả năng diễn dịch vô hạn cho một bài thơ hay hay một đoạn văn về tôn giáo chẳng hạn.” Chúng ta có thể tìm thấy bất cứ gì mình muốn trong một con người hoặc một tình huống: tốt và xấu, đúng và sai, xinh đẹp và xấu xí. Những gì chúng ta tập trung vào sẽ tạo ra hiện thực của chúng ta. Chúng ta càng chú ý vào điều gì thì nó lại càng phát huy như một phần kinh nghiệm của bản thân.

Nguyên tắc Tiên liệu:

“Nếu bạn muốn đóng một con thuyền, đừng vội triệu tập mọi người thu lượm gỗ, chia việc và ra lệnh. Thay vào đó, hãy dạy họ cách khao khát biển khơi vô tận.” Antoine de Saint Exupery

Nguyên tắc Tiên liệu cho rằng những hình ảnh về tương lai chúng ta tạo ra trong tâm trí sẽ đưa đường cho các hành động thực tại và tạo ra tương lai đó. Những hình ảnh tích cực về tương lai sẽ dẫn dắt những hành động tích cực – đó chính là cơ sở tiếp thêm sinh lực và tiền đề giả định cho phương pháp AI.

TÀI LIỆU ĐỌC THÊM

Cho đến nay nguồn thông tin trực tuyến tốt nhất là trang web do người khởi tạo phương pháp AI điều hành <http://appreciativeinquiry.case.edu>. Ngoài ra còn có rất nhiều sách bằng tiếng Anh. Cuốn sách tôi thích nhất là *Sổ Tay về Câu hỏi Tích Cực* (The Appreciative Inquiry Handbook), tác giả Cooperider, Whitney và Stravros.

Chương 6

TÌM KIẾM TƯƠNG LAI (FUTURE SEARCH)

“Nếu chúng ta không đổi hướng, rất có thể chúng ta sẽ kết thúc tại nơi đã nhắm tới”

Ngạn ngữ Trung Hoa cổ.

HỘI NGHỊ TÌM KIẾM TƯƠNG LAI LÀ GÌ?

Có bao giờ bạn tự hỏi làm thế nào để tập trung nhiều người liên quan đến một vấn đề vào chung một căn phòng mà vẫn tránh được những bài phát biểu và tranh luận không có hồi kết không? Tìm Kiếm Tương Lai là một phương pháp áp dụng cho nhóm lớn và có khả năng mang lại những kết quả hứa hẹn. Nói một cách ngắn gọn, Tìm Kiếm Tương Lai là một cuộc họp kéo dài 16 giờ trong đó những người có mối quan tâm đa dạng cùng làm việc về một đề tài chung. Tìm Kiếm Tương Lai có hai mục đích cùng lúc. Thứ nhất là giúp các nhóm lớn có thành phần đa dạng khám phá những giá trị, mục đích và dự án họ cùng thực hiện. Thứ hai là cho phép mọi người cùng tạo ra tương lai mong muốn và cùng hợp tác thực hiện nó. Những người sử dụng phương pháp này mô tả phương pháp như sau: Phương pháp Tìm kiếm tương lai sử dụng những cách tiếp cận khác nhau để giúp mọi người hiểu về quá khứ, ghi nhận hiện tại, phát triển tầm nhìn chung và lên kế hoạch hành động cho tương lai.

Điều làm cho phương pháp Tìm kiếm tương lai rất hữu hiệu chính là việc tất cả những người có liên quan đến vấn đề đó đều cùng tham gia. Trong suốt hội nghị, thỉnh thoảng thành phần tham gia làm việc trong nhóm hỗn hợp, và thỉnh thoảng làm việc trong nhóm cùng cấp độ.

Phản hồi và đánh giá cho thấy kết quả từ những hội nghị sử dụng phương pháp này thật đáng kinh ngạc. Trong những cuộc họp đó, mọi người ghi nhận và hiểu những khác biệt trong nhóm, và từ đó tìm kiếm nền tảng chung cho tất cả. Những điều phối viên hội thảo (ĐPVHT) sử dụng phương pháp này chỉ ra rằng một khi năng lượng được kết hợp lại thì thay vì mang tính tiêu cực, việc mọi người tranh luận với nhau lại có thể mang đến nhiều kết quả.

SỐ LƯỢNG THÀNH PHẦN THAM DỰ

Bao nhiêu người nên tham gia vào một cuộc họp sử dụng phương pháp này? “Con số thần kỳ” là $8 \times 8 = 64$. Tám nhóm, mỗi nhóm có tám thành phần khác nhau để đại diện cho thế giới thu nhỏ của hệ thống bạn muốn mang vào căn phòng. Nhưng nhìn chung trong khoảng 40 và 75 người cũng sẽ ổn miễn sao đáp ứng được các chỉ số thành công khác. Với ít hơn 40 người có thể bạn sẽ thiếu đi nhiều quan điểm đa dạng khác. Còn khi hơn 75 người có thể sẽ khiến phiên tổng kết tốn quá nhiều thời gian và làm hạ nhiệt hội nghị.

KHI NÀO NÊN VÀ KHÔNG NÊN SỬ DỤNG PHƯƠNG PHÁP NÀY

Đã có nhiều bài viết về những tiền đề để thực hiện một buổi họp sử dụng phương pháp Tìm kiếm tương lai. Cũng tương tự như những phương pháp dùng cho nhóm lớn khác, bạn phải đáp ứng được một số yêu cầu trước khi bắt đầu.

Trước tiên phải có một yếu tố thật sự quan trọng nhất thiết phải giải quyết.

Thứ hai yếu tố hoặc cơ hội đó cần có sự hợp tác của nhiều người với nhiều quan điểm khác nhau. Như Marvin Weisbord – người sáng tạo ra phương pháp này – nói: “Bạn phải đưa được cả hệ thống vào trong căn phòng”.

Vậy khi nào thì bạn đáp ứng được những yêu cầu đó? Kinh nghiệm cho thấy phần khó nhất là tập trung được những người thích hợp lại trong gần toàn bộ ba ngày khi bản thân họ đã có chương trình làm việc dày đặc.

Vì vậy, khi bạn không muốn bỏ ra 16 giờ trong ba ngày thì đừng nghĩ đến việc sử dụng phương pháp này. Và như bạn đã biết từ các phương pháp mô tả trong cuốn sách này, nếu những nhân vật lãnh đạo chủ chốt không thực sự chuẩn bị tinh thần chấp nhận kết quả thu được từ buổi họp sử dụng phương pháp này thì bạn nên tiết kiệm tiền bạc và năng lượng. Một đồng nghiệp của tôi đã nói “Khi bạn không nhận được sự cam kết sẽ ủng hộ, dù cho kết quả thu được từ các cuộc đối thoại như thế nào đi nữa, thì đừng tổ chức Tìm kiếm tương lai!”

Hơn thế nữa, bạn cần lưu ý lên kế hoạch thời gian hợp lý. Thời gian chuẩn bị trong hai tháng sẽ khá phù hợp. Và bạn cũng nên cân nhắc tổ chức một cuộc họp chuẩn bị nguyên ngày gồm có những thành phần tham gia then chốt (kể cả đại diện của đơn vị tài trợ nếu có).



Vâng, có một số người tổ chức những hội nghị đại loại như “hội nghị sử dụng phương pháp Tìm kiếm tương lai cấp tốc”. Nhưng có những lý do chúng ta nên tổ chức một buổi họp này theo đúng cách những người sáng tạo ra phương pháp và những người kế thừa trong Mạng lưới phương pháp Tìm kiếm tương lai như đã hướng dẫn.

LỊCH SỬ VÀ LÝ THUYẾT CỦA PHƯƠNG PHÁP

Mặc dù viết về nền tảng lý thuyết của phương pháp này sẽ vượt ngoài phạm vi của cuốn sách, tôi vẫn mạn phép trình bày ngắn gọn về lịch sử và lý thuyết của phương pháp Tìm kiếm tương lai.

Khái niệm Tìm kiếm tương lai được phát triển bởi hai người Mỹ vào năm 1982, Marvin Weisboard và Sandra Janoff. Họ đã được dịp quan sát những hội nghị về tương lai cộng đồng qui mô lớn của Ronald Lippitt và Eva Schindler-Rainman. Trong suốt những năm 70 hai vị này đã tập hợp có khi đến 300 người cùng một lúc, đây cũng giống như lát cắt dọc của một cộng đồng. Trong một hoặc hai ngày, mọi người sẽ cam kết gắn bó với nhiều dự án mới mà chỉ vài ngày trước đó họ còn xem là không tưởng. Từ Lippitt và Schindler-Rainman, những nhà khởi tạo phương pháp Tìm kiếm tương lai đã học được cách tập trung cả hệ thống vào trong căn phòng, và tập trung và tương lai chứ không phải những vấn đề rắc rối và mâu thuẫn.

Bên cạnh đó, “Các Hội nghị tìm kiếm” của Eric Trist ở Hoa Kỳ và Fred Amery từ Australia cũng tác động to lớn đến sự phát triển của phương pháp. Từ Trist và Emery họ đã học được tầm quan trọng của việc thu hút mọi người cùng nói về một thế giới và tự lên kế hoạch cho riêng mình.

Tên gọi “Tìm kiếm tương lai” nhằm vinh danh cả bốn người đề cập nói trên. Ngoài ra còn có nhiều tác động khác, và Marvin Weisboard cũng đã soạn một bảng phá hệ cho phương pháp. Nhưng trong phạm vi chương này sẽ không đề cập đến điều đó. Nhân tiện đây, xin nói thêm rằng Marvin Weisboard cũng đã đề cập đến một hình thức đơn giản nhưng thú vị về quá trình tiến hóa của sự quản lý.

Vì thế, Weisboard sau khi tổng hợp những cách mọi người cải tiến toàn bộ hệ thống thấy rằng tất cả những thành phần liên quan trong nội bộ hoặc bên ngoài đều biết rằng họ nên sử dụng sức mạnh và tính sáng tạo của mình để thay đổi hoặc cải tiến toàn bộ tổ chức. Nói cách khác, nếu bạn muốn thay đổi một tổ chức hoặc xã hội, hãy huy động sự tham gia tất cả những người có liên quan và

những thay đổi mạnh mẽ hoặc vượt quá mong đợi có thể xảy ra. Để được như vậy bạn phải thả lỏng sự điều khiển của mình đến một mức độ nào đấy.

NHỮNG CÁCH ỨNG DỤNG CÓ THỂ

Nhiều hội thảo sử dụng phương pháp Tìm kiếm tương lai đã được tổ chức để thảo luận nhiều yếu tố cấp tổ chức, cộng đồng, ngành công nghiệp và quốc gia trong nhiều thập kỷ. Có hàng trăm cách áp dụng, và nhiều báo cáo cũng như bảng mô tả các Hội nghị sử dụng phương pháp này đã được xuất bản. Bạn có thể tìm thấy mô tả và báo cáo về những hội nghị ứng dụng thành công phương pháp này nói chung, và cho giáo dục bậc cao, sức khỏe cộng đồng, cho các bộ phận tổng hợp của chính phủ nói riêng.

Năm nhiệm vụ của Phương pháp Tìm kiếm tương lai

- Nhiệm vụ 1: Tập trung vào quá khứ
- Nhiệm vụ 2: Tập trung vào hiện tại
- Nhiệm vụ 3: Những Phương án về tương lai lý tưởng
- Nhiệm vụ 4: Xác định nền tảng chung
- Nhiệm vụ 5: Kế hoạch hành động

TỔNG QUAN VỀ CHƯƠNG TRÌNH NGHỊ SỰ

Có năm mục là Quá khứ, Hiện tại, Tương lai, Nền tảng chung, và Hành động. Mỗi mục liên quan đến việc tạo ra một cơ sở dữ liệu, chia sẻ những hiểu biết trong nhóm nhỏ, báo cáo cho toàn bộ hội nghị và những cuộc đối thoại trong nhóm lớn. Các mục này sau đó sẽ được tổng kết lại và cho ra sản phẩm là một kế hoạch hành động và cơ cấu theo sau đó. Mọi người bắt đầu với lịch sử của tình huống mang họ lại cùng nhau. Sau đó họ xây dựng một bản đồ những xu hướng của thế giới tác động lên các vấn đề của họ. Mỗi nhóm đại diện cho một thành phần liên quan sẽ kể những điều liên quan đến những xu hướng then chốt và những điều mà các thành viên của họ muốn làm trong tương lai. Các nhóm nhỏ sẽ cùng nghĩ ra những phương án tương lai, trong đó cần xác định những nền tảng chung, hoặc các chủ đề then chốt xuất hiện trong mỗi phương án. Mục cuối cùng được dành cho phần kế hoạch hành động, chiến lược thực hiện và trách nhiệm giải trình.

Hãy hành động

Cách duy nhất để thực sự hiểu và đánh giá cao phương pháp Tìm Kiếm Tương Lai là tham gia vào một sự kiện sử dụng phương pháp này. Không may là điều này không thực tế lắm. Nên tôi hi vọng những mô tả ngắn gọn trong chương này sẽ mang đến cho các bạn bức tranh tổng quan đầy đủ về phương pháp này. Có nhiều hình thức áp dụng phương pháp này, trong phạm vi của chương tôi chỉ mô tả những hình thức áp dụng chuẩn.

Một qui trình Tìm kiếm tương lai kéo dài trong “hai ngày hai đêm”, bắt đầu từ buổi chiều ngày thứ nhất và kết thúc vào giữa ngày thứ ba. Khách mời làm việc theo các nhóm đồng nhất và các nhóm đa dạng. Nhóm đồng nhất bao gồm những thành phần có cùng mối quan tâm. Nhóm đa dạng bao gồm đại diện của nhiều nhóm thành phần khác nhau.

NGÀY 1

NHIỆM VỤ 1 – TẬP TRUNG VÀO QUÁ KHỨ

Nhiệm vụ này diễn ra vào chiều ngày thứ nhất của hội nghị sử dụng phương pháp Tìm kiếm tương lai. Trong buổi họp này, những mảnh giấy dài được dán khắp ba mặt tường. Trong tiếng Anh chúng được gọi là Self (bản thân), Society (xã hội), Organization (tổ chức) hoặc Community (cộng đồng). Một số người thích gọi chúng là Personal (cá nhân), Global (toàn cầu) và Local (địa phương) hơn.

Những mảnh giấy này thường được chia thành thập kỷ hoặc theo cách khác phù hợp do nhóm lên kế hoạch quyết định. Điều gì đã diễn ra trên cấp độ toàn cầu trong hơn bốn mươi năm qua? Điều gì đã xảy ra với cộng đồng hoặc tổ chức của chúng ta trong vòng bốn mươi năm qua? Và những gì đã xảy ra với cá nhân tôi (có liên quan đến chủ đề thảo luận chung) trong ba mươi năm vừa qua?

Đầu tiên sẽ dành ra cho đại biểu tham dự một ít thời gian để suy nghĩ và ghi chú. Sau đó mỗi người trong phòng sẽ dùng bút màu viết lên ba mảnh giấy đó kinh nghiệm, những cột mốc đáng nhớ của họ, những xu hướng và ký ức họ thu được. Bài tập này cần khoảng 45 phút.

Khi đã hết thời gian, thành phần tham dự chia thành các nhóm hỗn hợp, xem lại các biên niên ký. Họ được yêu cầu diễn dịch các biên niên ký này và báo cáo lại những thói quen, xu hướng và suy nghĩ. Điều phối viên sẽ hỏi về hình thức kết nối giữa ba loại thông tin này.

Điều phối viên Tìm kiếm tương lai có thể sẽ nói rằng bước này nhằm thiết lập sự tự tin của thành phần tham gia trong việc diễn giải ý nghĩa của lượng dữ liệu khổng lồ đó. Một bài tập hoàn chỉnh bao gồm phát triển các biên niên ký, phản ánh trong nhóm và báo cáo tổng kết, thường mất khoảng 2-2 ½ giờ.



Lưu ý flipchart và những bức tường thuộc về tất cả mọi người. Tất cả các flipchart sẽ được giữ lại trong toàn bộ Hội nghị Tìm kiếm tương lai

NHIỆM VỤ 2 – TẬP TRUNG VÀO HIỆN TẠI

Bước thứ hai sẽ chuyển cả nhóm từ việc xem lại quá khứ sang nhìn vào hiện tại. Thành phần tham dự sẽ cùng nhau phát triển “bản đồ tư duy” của các xu hướng tác động lên tổ chức hoặc vấn đề đang nghiên cứu cho nhóm mình. Và cũng không có gì bất thường nếu cả nhóm cảm thấy không thoải mái hoặc thậm chí là cảm thấy choáng ngợp vì sự phức tạp của vấn đề. Và đôi khi thành phần tham dự có thể khá im lặng.

Thường thì hai ĐPVHT sẽ viết những xu hướng đó lên bản đồ tư duy lớn do thành phần tham dự lập ra. Tất cả mọi người đều được mời tham gia, nhưng điều quan trọng là những người cung cấp các ý tưởng phải đứng lên giải thích rõ ý tưởng đó. Một số người có thể sẽ muốn lập ra một bản đồ tư duy được cấu trúc chặt chẽ, nhưng mục đích của chúng ta ở đây là có một sản phẩm trông khá lộn xộn. Toàn bộ quy trình sẽ kéo dài khoảng 30 đến 45 phút.



Trước khi ngày thứ nhất kết thúc, thành phần tham dự sẽ được mời chỉ ra những yếu tố hoặc xu hướng ưu tiên đối với họ từ bản đồ tư duy. Vậy làm thế nào bạn có thể làm được điều đó? Thường chúng ta sẽ sử dụng 7 tem tròn và

mỗi thành viên của một nhóm sẽ được phát tem tròn cùng màu. ĐPVHT sẽ yêu cầu thành phần tham gia dán tem tròn vào những xu hướng họ thấy quan trọng nhất đối với chủ đề chung của hội nghị này. Mọi người có thể dán một hoặc nhiều tem tròn vào một xu hướng. Đây là cuộc trưng cầu ý kiến để xác định giai đoạn thảo luận sau này chứ không phải là thiết lập ưu tiên cho cả nhóm.

Nếu hội nghị này bắt đầu vào thời gian đề xuất ban đầu, tức là vào buổi chiều thì sau đó khách mời sẽ về nhà hoặc về khách sạn và đêm đó họ sẽ cảm thấy khá bối rối. Việc này có chủ đích như bạn thấy từ bức tranh ‘tàu lượn’ ở dưới.



NGÀY 2

NHIỆM VỤ 2 – TẬP TRUNG VÀO HIỆN TẠI (tiếp theo)

Trong buổi sáng của ngày thứ hai, hội nghị tiếp tục với phần việc tập trung vào hiện tại. Tiêu đề của buổi sáng này có thể là “Hiện nay chúng ta đang làm những gì?”. ĐPVHT sẽ đếm những tem tròn trên bản đồ tư duy và có thể sẽ hữu ích hơn nếu viết những xu hướng được chọn nhiều nhất ra một flipchart, ghi rõ số lượng tem tròn. Thành phần tham gia sẽ ngồi theo nhóm đồng nhất. Mỗi nhóm sẽ được yêu cầu xác định từ 3-5 xu hướng mà cả nhóm quan tâm nhất. Đối với mỗi xu hướng, các nhóm nhỏ được yêu cầu trình bày những việc họ đang làm hiện tại để đáp lại xu hướng đó (tập trung hoặc từng việc riêng) trong mối quan hệ với chủ đề chung của cuộc họp. Thành phần tham dự cũng xác định những việc muốn làm nhưng chưa làm, dưới phạm vi ảnh hưởng của họ.

Các nhóm báo cáo tổng kết. Những điểm tương đồng và khác biệt trong cảm nhận sẽ được ghi chú lại và thảo luận. Đây thường là điểm chuyển. Các nhóm khác nhau sẽ được chứng kiến mọi người trình bày và nhận trách nhiệm. Trong

lúc này sẽ có sự chuyển đổi năng lượng. Phần báo cáo nên được giới hạn trong khoảng 2-5 phút tùy vào số lượng nhóm.

Niềm tự hào và nỗi hối tiếc

Trong bước này tập trung vào hiện tại từ khía cạnh “nội tại”. Mỗi nhóm lập ra một danh sách những “niềm tự hào” và “nỗi hối tiếc” liên quan đến chủ đề chung. Nói một cách khác, họ được yêu cầu tự vấn mình xem “Chúng ta tự hào về những gì và chúng ta tiếc nuối về những gì, trong mối liên hệ với chủ đề hội thảo này? Những điều này có ý nghĩa gì đối với hiện tại và tương lai?”

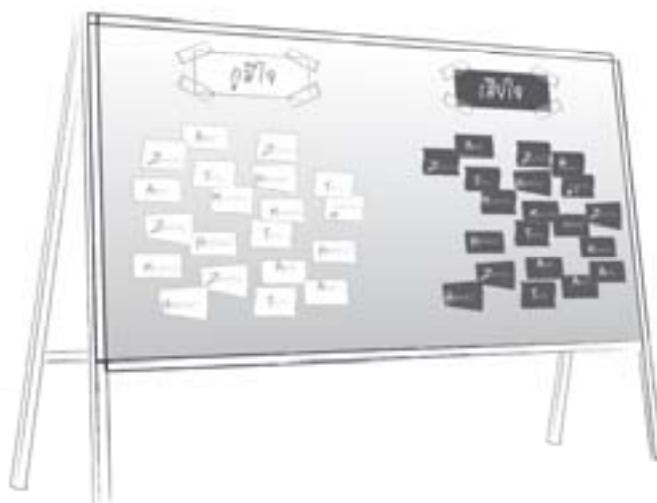
Đây là một bài tập quan trọng. Cho đến nay các thành viên trong nhóm vẫn làm việc trên quan điểm cá nhân. Với công cụ này cả nhóm chuyển sang “chúng ta”. Mọi người sẽ bắt đầu cảm thấy rằng họ là một phần trong tổng thể và rằng những bộ phận khác nhau của hệ thống phải cùng nhận trách nhiệm trong hoạt động cải tiến toàn bộ hệ thống.

Đại biểu tham dự không chỉ trích hay chỉ tay đổ lỗi. Những niềm tự hào đáng tự hào nhất và những nỗi hối tiếc đáng tiếc nhất sẽ được báo cáo lại và thảo luận trong phiên tổng kết. Có thể bạn sẽ nhận ra rằng bản đồ tư duy tập trung vào mô tả trong khi ‘Niềm tự hào và Nỗi hối tiếc’ lại tập trung vào cảm xúc.



Tôi không biết liệu từ tiếng Anh “Prouds (Niềm tự hào)” và “Sorries (Nỗi hối tiếc)” có phải là tựa hợp lý trong tiếng Việt không. Cách dịch trong cuốn sách này chỉ mang tính tham khảo, cũng giống như nhiều thuật ngữ khác trong tiếng Anh, chúng ta nên xem xét cẩn thận liệu có từ nào có khả năng diễn đạt tốt hơn hay không.

Trước khi nghỉ ăn trưa, đại biểu tham dự được chia ra thành những nhóm hỗn hợp, và nhiệm vụ tiếp theo bao gồm cả bữa trưa.



NHIỆM VỤ 3 – TẬP TRUNG VÀO TƯƠNG LAI

ĐPVHT mời mọi người du hành vào tương lai. Hãy tưởng tượng rằng đây là năm 2020 hay 2030 và những giấc mơ của bạn đã thành hiện thực. Khách mời được yêu cầu mô tả trên flipchart một cách cụ thể những cơ cấu và qui trình họ đã tạo ra. Họ sẽ lên danh sách những nét đặc trưng, chính sách, các qui trình, bản chất mối quan hệ giữa các bên liên quan, và cách họ thực hiện công việc. ĐPVHT cũng có thể hỏi về những rào cản chính mà nhóm phải vượt qua trong suốt quá trình, và làm thế nào mà họ có thể vượt qua được.



Phần thứ hai của phiên này là một trong những phần thú vị nhất của bất cứ qui trình Tìm kiếm tương lai nào. ĐPVHT yêu cầu cả nhóm trình bày kết quả của họ. Mỗi nhóm có thể chọn ra một cách trình bày của mình sao cho phù hợp. Họ có thể dùng hình thức kịch hóa, chẳng hạn như một tiết mục tin tức trên TV, một vở kịch, hay một câu chuyện trang bìa tạp chí trong đó nêu rõ những thành quả của tổ chức hoặc cộng đồng của họ.

Họ cũng nên trình bày các chi tiết càng cụ thể càng tốt, sao cho giống như chúng đã xảy ra hoặc đang xảy ra ngay lúc đó. Như những người khởi tạo ra phương pháp này đã nói “khi kịch hóa (không chỉ đơn giản là liệt kê ra) những viễn cảnh lý tưởng tương lai, chúng ta đã đặt nền tảng cho những ý tưởng đó sâu trong bản thân mình, làm hiện rõ những mong ước và khát vọng vô thức và trực quan hóa những điều chúng ta thực sự mong muốn”. Những hình thức chuyển thể như vậy phản ánh khá chính xác những điều chúng ta sẽ làm để biến những giấc mơ đó thành hiện thực.

NHIỆM VỤ 4 – KHÁM PHÁ NHỮNG ĐIỂM CHUNG

Mỗi nhóm hỗn hợp sẽ lập ra một danh sách những chủ đề Nền tảng Chung (trả lời câu hỏi Cái gì) và những dự án có thể xảy ra – những cách để tiến đến tương lai chung của chúng ta (trả lời câu hỏi Như thế nào). Hai nhóm cùng tập trung kết hợp danh sách lại, sau đó cắt các chủ đề và ý tưởng ra thành từng dải, dán lên tường (1 giờ).

NGÀY 3

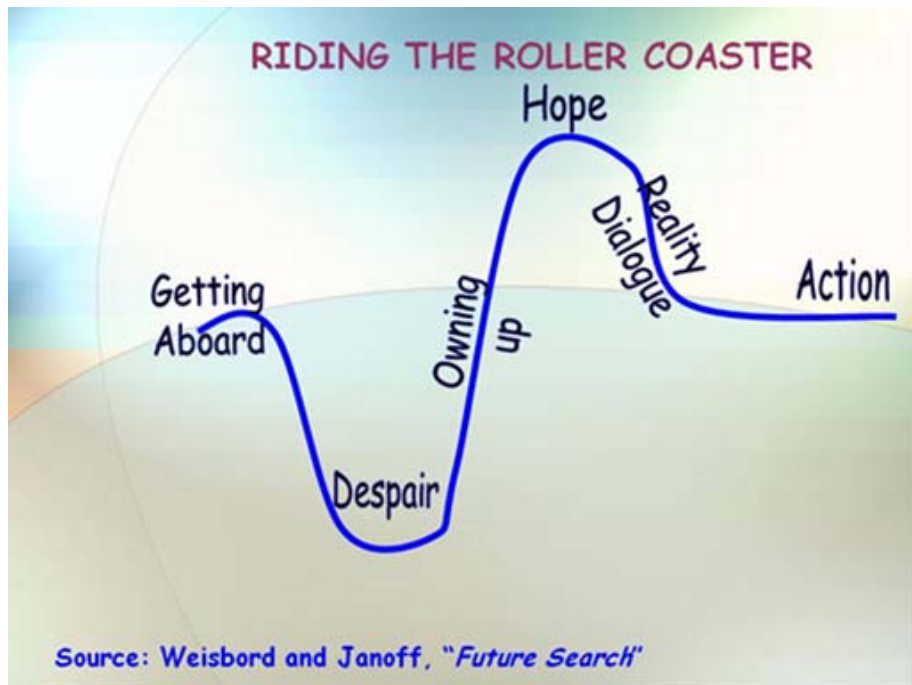
NHIỆM VỤ 4 TIẾP THEO – XÁC NHẬN NỀN TẢNG CHUNG VỀ VIỆC TÌM KIẾM TƯƠNG LAI

Cả nhóm sẽ tập trung lại bức tường để trò chuyện và xác nhận từng chủ đề nền tảng chung. Cuộc thảo luận này nhằm chắc chắn rằng mọi người cùng nói và hiểu về một vấn đề. Nếu có bất cứ bất đồng nào không thể giải quyết được ngay, chúng ta sẽ chuyển nó sang danh sách “Không thống nhất”. Danh sách những điểm chung sẽ đóng vai trò định hướng hành động cho cả nhóm. Nhiệm vụ này có thể cần từ 30 đến 60 phút.

Lưu ý quan trọng: Điều mấu chốt trong nhiệm vụ này là bạn phải có được những cuộc đối thoại cởi mở. Tính khả thi của kế hoạch và công tác thực hiện không phụ thuộc vào việc mọi người bỏ ra bao nhiêu thời gian để giải quyết vấn đề rắc rối, mà nó phụ thuộc nhiều hơn vào việc mọi người chuyển sang hành động cùng nhau như thế nào. Trong các nhóm hỗn hợp, thành phần tham gia phải thay đổi tại nhiều thời điểm khác nhau. Nếu chúng ta tiến đến phần kết thúc quá sớm, có thể chúng ta sẽ không có được sự cam kết chặt chẽ từ những thành viên then chốt.

NHIỆM VỤ 5 – LÊN KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

Các nhóm tự thành lập và tập hợp quanh những vấn đề chung của chương trình nghị sự để quyết định cần thực hiện những hành động ngắn hạn nào trong vòng 3 tháng tới và những hành động dài hạn nào trong vòng trên dưới 3 năm tới. Sau đó họ sẽ báo cáo kế hoạch lại cho nhóm lớn, lên kế hoạch thu thập và phổ biến những kiến thức và tài liệu thu được, và thường sẽ định ngày họp xem xét lại 6 tháng một lần. Phiên họp này có thể kéo dài từ hai đến bốn giờ.



CÁCH BẾ MẠC MỘT HỘI NGHỊ

Bạn nên tổ chức phiên tổng kết ngắn gọn. Mọi người có thể chia sẻ cảm giác của mình chỉ trong một câu nói. Đơn vị tài trợ hội thảo nên phát biểu lời bế mạc. Một điều tất yếu là khách mời tham dự sẽ muốn biết các kết quả của cuộc họp Tìm kiếm tương lai này sẽ được sử dụng như thế nào sau này. Cuộc họp sử dụng phương pháp này có thể kết thúc trong khoảng giữa trưa đến 15h Ngày thứ 3.

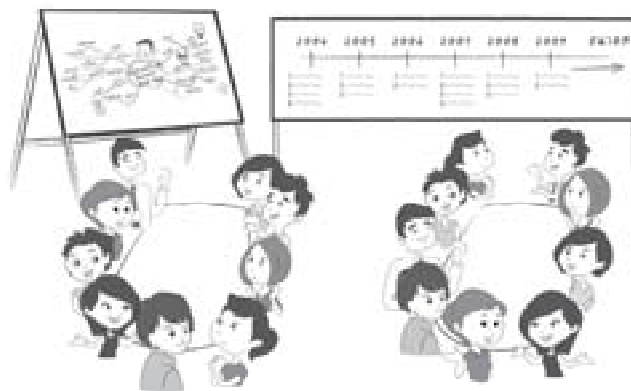
6

DANH SÁCH PHƯƠNG TIỆN ĐÃ ĐƯỢC SỬ DỤNG

- Một địa điểm có nhiều không gian trống trên tường để trưng bày biên niên ký và bản đồ tư duy
- Những cuộn giấy lớn.
 - a) Biên niên ký: ba cuộn có kích thước lý tưởng là 1.5m x 8m
 - b) Bản đồ tư duy: ba cuộn có kích thước lý tưởng là 1m x 3m

Lưu ý – Bạn có thể đính những cuộn giấy dài 8m này lên bảng có lõi xốp – tuy nhiên nếu có đủ không gian tường thì sẽ không cần đến những công cụ này.

- Bút màu nước – Bộ 8 màu cho mỗi nhóm.
- Hai hộp bút màu nước, mỗi bộ có 12 màu cho ĐPVHT
- Flipchart có đính giấy cho mỗi nhóm.
- Bảng dính đánh dấu cho mỗi bàn
- Những chấm màu- mỗi nhóm thành viên có mỗi màu khác nhau. Mỗi người được phát 7 chấm.
- Vật liệu cho phần trình bày những phương án tương lai cho các nhóm gồm có giấy bìa để tạo hình, kéo, băng dính có vạch (hoặc thêm giấy ghi chú, trang phục, mũ, v.v.)
- Ghế xếp thành hình tròn
- Một bàn nhỏ cho ĐPVHT, hai bàn khác để giấy và văn phòng phẩm sử dụng trong bài tập tình huống phân vai.
- Thực phẩm dinh dưỡng cho những giờ giải lao và bữa trưa.
- Hệ thống loa với 2 micro nếu cần thiết.



SÁU NGUYÊN TẮC CỦA PHƯƠNG PHÁP NÀY

- Tập trung tất cả các nhóm liên quan vào cùng một căn phòng

- Nhìn vào tương lai thay vì những vấn đề rắc rối
- Tìm những mối quan tâm chung thay vì tập trung vào những khía cạnh có mâu thuẫn
- Nghiên cứu toàn bộ các hệ thống mở
- Làm việc theo những nhóm tự quản lý
- Chỉ lên kế hoạch hành động sau khi đạt được sự đồng thuận

Câu chuyện



Sử dụng phương pháp Tìm kiếm tương lai với những trẻ em chịu tác động của chiến tranh tại Sudan.

Năm 1999, một sự kiện do UNICEF tài trợ tên là Operation Lifeline Sudan (tạm dịch Phẫu Thuật Dòng Đời Sudan) đã mời một số trẻ em và người lớn tham gia qui trình tìm kiếm tương lai, đề cập đến cơn khủng hoảng khi một thế hệ trẻ em bị rơi vào tình trạng rối loạn của cuộc nội chiến khốc liệt. Để những em nhỏ này có thể phát biểu ý kiến, phần Tìm kiếm tương lai chính được tổ chức chỉ riêng cho các em.

Khoảng 40 em tuổi từ 13 - 17 (có giáo viên đi kèm) đã tham gia vào sự kiện. Hầu hết những em này đã phải gánh chịu sự ly tán và chia cắt khỏi gia đình do chiến tranh gây ra, và một số thậm chí đã từng tham chiến. Thông điệp các em đưa ra lúc đó đi rất đúng trọng tâm và rõ ràng. Các em muốn hòa bình, các em muốn nhận được các dịch vụ y tế, và trên hết các em muốn đến trường, muốn được học. Hội thảo dành cho người lớn sau đó cũng thu được kết quả rất ấn tượng tương tự. Hầu hết những người tham gia đã từng phải chịu nhiều tổn thương và mất mát do chiến tranh gây ra. Điều này được phản ánh rõ ràng trên những biên niên ký họ vẽ ra, từ những bi kịch của bản thân như mất con, mất cha mẹ hoặc anh chị, đến những sự kiện như đánh bom trường học, hay cảm giác đông cứng sợ hãi trước những đợt tấn công khủng bố. Danh sách những điều hối tiếc thể hiện sự bất lực của các bậc cha mẹ không thể nuôi gia đình trong cơn đói kém. Khi thành phần tham gia nói về những điều tự hào, rõ ràng có thể thấy rằng trong tình huống vô cùng khó khăn đó, họ đã cố gắng hết sức cải thiện cuộc sống. Và giấc mơ về tương lai cho trẻ em trong hội nghị người lớn này cũng tương tự như những gì các em thiếu nhi mơ ước. Hòa bình và thống nhất hiện ra rất mạnh mẽ, cũng như nhu cầu về giáo dục và dịch vụ y tế. Những người lớn còn xác định thêm một yếu tố khác mà theo họ là chìa khóa đảm bảo tương lai tươi đẹp hơn cho trẻ em miền Nam Sudan, đó là chính phủ tốt, tôn trọng nhân quyền. Từ hội nghị này đã phát triển ra một số dự án cụ thể và sau đó ít nhất hai sự kiện Tìm Kiếm Tương Lai khác đã được tổ chức để tiếp nối sự kiện này.

Trích từ bài viết của Gilian Wilcox thuộc UNICEF.

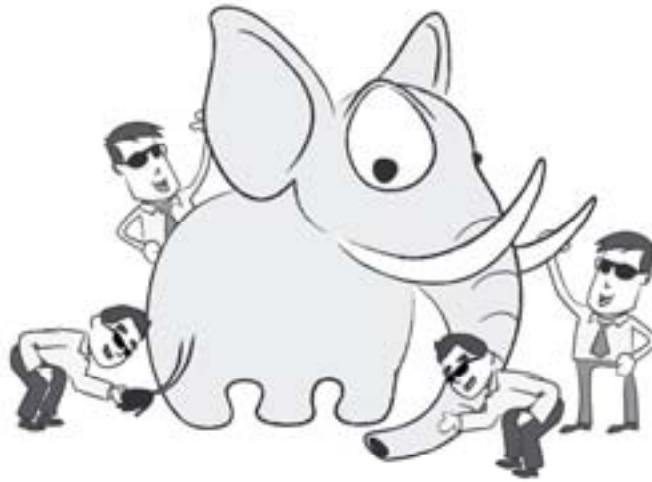
AI CÓ THỂ DẪN DẮT MỘT SỰ KIẾN TÌM KIẾM TƯƠNG LAI?

Các bạn nên sử dụng dịch vụ của khoảng hai ĐPVHT có kinh nghiệm. Hiện nay trường hợp một ĐPVHT có kinh nghiệm hướng dẫn một ĐPVHT mới vào nghề trong qui trình phức tạp này cũng khá phổ biến. Và hãy nhớ rằng: cần phải thực hiện công tác lên kế hoạch và tổ chức kỹ càng trước khi diễn ra Hội thảo Tìm Kiếm Tương Lai.

NGUYÊN TẮC THEN CHỐT CỦA PHƯƠNG PHÁP NÀY

Khi áp dụng phương pháp này bạn cần lưu ý một số nguyên tắc. Thứ nhất, nếu bạn thay đổi một hệ thống thì bạn cần tham gia toàn bộ hệ thống. Và trong trường hợp này bạn cần tập trung “toàn bộ hệ thống vào một phòng”. Trong thực tế việc này đòi hỏi bạn phải lên kế hoạch xác định các nhóm liên quan một cách cẩn thận. Thành phần tham dự nên bao gồm những người chủ chốt có khả năng tạo ra một tương lai khác biệt cho cả nhóm – những người có thông tin, ý tưởng, và quyền hành động. Các bạn nên thu hẹp danh sách này lại thành tám nhóm đại diện, mỗi nhóm khoảng 8 người.

Bạn có nhớ câu chuyện về những anh mù xem voi không (xem dưới đây)? Họ đưa ra những diễn dịch khác nhau tùy vào bộ phận nào của con voi mà họ chạm đến. Một người chạm vào chân và so sánh nó với thân cây; người khác chạm vào đuôi và ví nó như dây thừng; người khác nữa chạm vào một bên thân voi nên nói nó giống bức tường. Mỗi người cảm nhận khác nhau. Tuy nhiên tất cả những mô tả khác nhau đó là về cùng một con vật. Cũng giống như chúng ta cảm thấy mình trải nghiệm rất nhiều “hiện thực” khác nhau trong cộng đồng. Và chỉ khi chúng ta bắt đầu khám phá nhiều khía cạnh hiện thực khác nhau này thì chúng ta mới tiến gần hơn đến “sự thật” được. Trong những giai đoạn đầu của qui trình Tìm kiếm tương lai chúng ta đã thực hiện nhiều nỗ lực đáng kể để giúp mọi người nghe được các quan điểm khác nhau từ những nhóm khác. Và trong phần sau của qui trình, thành phần tham dự sẽ được khuyến khích cân nhắc những gì họ có thể tác động được.



Truyện ngụ ngôn Những anh mù và Con voi

Trong cuốn truyện thiếu nhi Những Anh Mù và Con Voi, Lillian Quigley kể lại truyện ngụ ngôn cổ xưa về sáu anh mù đến thăm lâu đài của Rajah (Vương công) và lần đầu tiên họ đụng phải một con voi. Khi mỗi anh chạm tay vào con voi lại nói to lên phát hiện của mình.

Anh mù đầu tiên chạm tay vào một bên của con voi. “Trơn láng làm sao! Con voi giống như bức tường.” Anh mù thứ hai chạm tay vào vòi của con voi. “Thô ráp quá. Con voi giống như con rắn.” Anh mù thứ ba chạm tay vào ngà của con voi. “Ồi bén quá! Con voi giống như ngọn giáo.” Anh mù thứ tư sờ vào cái chân của con voi “Cao quá! Con voi giống như cái cây.” Anh mù thứ năm chạm vào cái tai của con voi. “Chà rộng quá! Con voi giống như cái quạt.” Anh mù thứ sáu chạm vào cái đuôi của con voi “Mỏng quá! Con voi giống như sợi dây thừng.”

Cuộc tranh luận nổ ra, mỗi anh mù đều khẳng định rằng cảm nhận của anh ta về con voi là đúng. Rajah, bị đánh thức bởi tiếng ồn, mới gọi với ra từ ban công. “Con voi là loài động vật rất lớn,” ông nói. “Mỗi người các anh chỉ mới chạm vào một phần của nó thôi. Các anh phải sờ hết tất cả mới biết được con voi nó như thế nào được.”

Được khai sáng bởi sự thông thái của Rajah, những anh mù cuối cùng cũng đồng ý với nhau rằng “Mỗi người chúng ta chỉ biết một phần thôi. Để biết toàn bộ sự thật chúng ta phải đặt tất cả những phần đó lại cùng nhau.”

Nguyên tắc thứ ba là tập trung vào tương lai. Mặc dù quá khứ rất quan trọng và chúng ta đều tôn trọng nó, mục đích của Tìm Kiếm Tương Lai là xây dựng một tương lai tốt đẹp hơn. Phần này có một số yếu tố trùng lặp với giai đoạn Mơ ước trong phương pháp Câu Hỏi Tích Cực (appreciative inquiry). Thành phần tham dự được khuyến khích suy nghĩ sáng tạo về các phương án lý tưởng cho tương lai.

Nguyên tắc thứ tư là tự quản lý. Công tác điều phối cuộc họp được thực hiện rất cẩn thận, nhưng hạn chế tham gia gần đến mức tối thiểu nên trong sự kiện sử dụng phương pháp này khách mời cần phải tự quản lý. Và đồng thời họ cần được tạo điều kiện tự điều khiển cuộc họp và tương lai của họ.

BA SUY NGHĨ CUỐI CÙNG VỀ PHƯƠNG PHÁP TÌM KIẾM TƯƠNG LAI

Tìm kiếm tương lai trong những tình huống nhiều xung đột sẽ như thế nào?

Phương pháp này không nhằm trốn tránh xung đột. Mà thay vào đó các sự kiện sử dụng phương pháp này được thiết kế theo cách sao cho những mâu thuẫn xung đột này không bị làm trầm trọng thêm. Như bạn đã đọc đến giờ, thành phần tham gia chỉ có thể tiến đến phần hành động khi mọi người đều thống nhất. Hơn thế nữa phương pháp này còn ghi nhận những khác biệt và trực quan hóa chúng. Tôi đã nghe mọi người nhắc đến những xung đột có cội rễ sâu sa như xung đột giữa Palestine và Israel, và thắc mắc liệu có thể sử dụng phương pháp này đối với hai nước đó được không. Câu trả lời là Có, nhưng tất nhiên những vấn đề này phải được nhóm lập kế hoạch tìm ra cách tiếp cận sáng tạo và phù hợp.

Bạn thu được những gì từ phương pháp này?

Có thể câu hỏi này sẽ xuất hiện trong đầu bạn. Vâng, bạn có thể thu được kết quả vật thể và phi vật thể. Tất nhiên khi kết thúc cuộc họp bạn sẽ thu được những mục tiêu và hoạt động cụ thể, và thường có những sự đổi mới đáng kể nữa. Bên cạnh đó, thuộc về mức độ phi vật thể bạn có thể sẽ tạo ra được nguồn năng lượng lớn và những thay đổi về văn hóa. Định kiến được giảm bớt trong khi sự thấu hiểu lẫn nhau giữa các nhóm liên quan sẽ tăng lên. Thường thì mọi người sẽ có cảm giác trở thành một phần của cả nhóm. Vậy những kết

quả của Tìm kiếm tương lai có vững bền không? Kinh nghiệm cho thấy rằng sau sự kiện sử dụng phương pháp này sẽ có nhiều điều được thực hiện hơn so với các sự kiện sử dụng những lối tiếp cận thông thường khác. Và dĩ nhiên luôn luôn khuyến khích triển khai một qui trình tiếp nối sau đó. Chẳng hạn như một nhóm có thể qui tụ lại sau đó để báo cáo những thành tựu đã đạt được và lên kế hoạch cho những bước tiếp theo.

Rồi sau đó thì sao? Chuyện gì sẽ xảy ra sau sự kiện sử dụng phương pháp này?

Vâng, cũng giống như nhiều phương pháp khác, Tìm kiếm tương lai sẽ có nhiều khả năng sản sinh ra nguồn năng lượng lớn và nhiều hành động tuyệt vời. Nhưng chúng ta cũng đều biết rằng ngay cả khi chúng ta có một cuộc họp rất thú vị thì sau đó xung lượng cũng sẽ dần mất đi nếu như không thực hiện động thái tiếp nối nào hết. Weisbord và Janoff đề xuất nên có một số phiên họp tiếp nối với thành phần tham gia giống như cũ, hoặc có những bảng tin ngắn thông báo cho mọi người những gì xảy ra sau sự kiện Tìm kiếm tương lai. Bạn cũng có thể thực hiện những đoạn phim hoặc ảnh. Dù cho bạn có ý tưởng nào đi nữa thì các bạn cũng nên nghĩ về những hoạt động tiếp nối thích hợp trong giai đoạn lên kế hoạch chứ không phải khi hội nghị gần kết thúc!

SÁCH VÀ ĐỊA CHỈ THAM KHẢO THÊM

Weisbord, Marvin và Janoff, Sandra. (2000) *Tìm Kiếm Tương Lai (Future Search)* (Ấn bản thứ hai).

San Francisco: Berrett-Koehler.

Marvin và Sandra đã thành lập ra Mạng lưới Tìm kiếm tương lai (Future Search Network) [<http://www.futuresearch.net/>], một mạng lưới tình nguyện toàn cầu cung cấp các qui trình tìm kiếm tương lai cho cộng đồng, những tổ chức phi chính phủ, phi lợi nhuận và đào tạo cho những người có khả năng theo học. Họ cam kết tạo ra một thế giới cởi mở hơn, bao quát và vững bền thông qua mạng lưới này. Và họ cũng cố gắng hết mình nhằm cung cấp qui trình Tìm kiếm tương lai cho những người cần đến. Hãy truy cập trang web của họ để biết được những hoạt động gì đang diễn ra trên thế giới.

Chương 7

BỂ CÁ & CHU TRÌNH XA-MÔ-A (FISHBOWL & SAMOAN CIRCLE)

BỂ CÁ LÀ GÌ?

Bể cá (fishbowl) là hình thức thay thế đơn giản nhưng năng động hơn cho thể loại thảo luận nhóm cổ điển. Nó truyền sự sinh động và tính tự nhiên vào những hình thức tổ chức sự kiện thông thường. Những cuộc hội thoại Bể cá có thể dùng khi thảo luận các chủ đề trong các nhóm lớn. Phương pháp này đã được dùng rộng rãi trong giáo dục dân sự ở Đức và các quốc gia Châu Âu khác. Có rất nhiều biến tấu nhỏ trong cách áp dụng phương pháp này, nhưng tất cả đều tuân theo cách tổ chức cơ bản chung, đó là một nhóm ít người ngồi thành

vòng tròn và đối thoại. Nói theo phép ẩn dụ thì họ giống như những chú cá được bao quanh bởi nhóm lớn những người quan sát, ngồi trong vòng tròn bên ngoài, hay còn gọi là cái bể cá. Điều phối viên hội thảo (facilitator) hoặc một đến hai chuyên gia sẽ thực hiện phần giới thiệu ngắn trong đó nêu rõ đề cương thảo luận và sau đó vòng tròn bên trong (vòng tròn tâm) bắt đầu. Thường thì vòng tròn bên ngoài chỉ lắng nghe và quan sát. Bất cứ khi nào có người ở vòng ngoài muốn di chuyển vào bể cá để tham

gia thảo luận thì một người trong bể cá phải chuyển ra vòng ngoài để nhường chỗ.



NHỮNG LỢI ÍCH KHI SỬ DỤNG BỂ?

Những hình thức bể cá có thể làm cho thành phần tham gia ngồi ở nhóm lớn cảm thấy ý kiến và quan điểm của mình đã được trình bày trong cuộc thảo luận ngay cả khi họ không có bất cứ phát biểu nào. Điều đó bởi vì khi họ chứng kiến cuộc thảo luận của những người khác, họ biết rằng liệu những yếu tố theo họ là quan trọng có được mang ra đàm đạo không. Thông thường những người tham dự và chứng kiến sau khi rời qui trình bể cá sẽ có cái nhìn thấu đáo hơn về những ý kiến và trải nghiệm tồn tại trong cộng đồng về một vấn đề hoặc một đề xuất cụ thể nào đó. Đây có thể là điểm bắt đầu tốt cho các nhóm này trong việc xác định những điểm chung. Vì vậy phương pháp này có thể chỉ là một bước trong một cuộc đàm luận hoặc một qui trình thay đổi.

Lưu ý: Xin đừng nghĩ rằng bạn có thể sử dụng phương pháp bể cá để thống nhất và đưa ra những quyết định vì bạn sẽ không thể nào biết được có bao nhiêu người tham dự ủng hộ một luận điểm nào.

THỰC HIỆN NHƯ THẾ NÀO?

Một nhóm nhỏ thành phần tham dự xếp ghế ngồi theo vòng tròn nhỏ ở chính giữa. Thông thường sẽ sắp xếp từ bốn đến sáu chiếc ghế. Những người khác ngồi trong một hoặc nhiều vòng tròn bên ngoài. Ngoài ra điều phối viên hội thảo (ĐPVHT) còn phải giám sát nghiêm khắc việc phát ngôn của những người tham dự: chỉ có những người ngồi trong vòng tròn tâm mới được phát biểu ý kiến. Những người còn lại lắng nghe vòng trong, nhưng đồng thời cũng được phép tham gia vòng trong bất cứ lúc nào. Để có thể tham gia vòng trong này những người đó phải dành được ghế trống. Nếu các ghế đều đã có người thì người này có thể đứng phía sau và đợi đến khi có ai đó kết thúc những điều muốn nói và rời khỏi vòng tròn tâm.

Thông thường sẽ mất vài phút để mọi người quen với việc rời đi hoặc tham gia vào vòng tròn tâm khi cuộc thảo luận vẫn đang diễn ra. Một buổi bể cá có thể diễn ra từ 30 đến 90 phút, nhưng ĐPVHT và những người tổ chức nên quan sát không khí của buổi thảo luận để quyết định ngay lúc đó xem khi nào thì nên dừng cuộc thảo luận.



Hãy lưu ý phần âm thanh. Tốt hơn bạn không nên sử dụng micro vì tiếng nói của tất cả mọi người phải được nghe đồng đều như nhau thay vì chỉ nghe tiếng hai hoặc ba người đang giữ micro. Nếu cả nhóm hoặc điều kiện của căn phòng phải dùng micro thì phải đảm bảo rằng mọi người đều có thể sử dụng micro.

KHI NÀO NÊN SỬ DỤNG BỂ CÁ

Có rất nhiều cơ hội để ứng dụng bể cá. Đầu tiên phương pháp này có thể thay thế cho cách tranh luận truyền thống. Đồng thời, nếu bạn đang lên kế hoạch cho một hội nghị theo kiểu cổ điển thì đây thực sự sẽ là sự lựa chọn hoàn hảo thay cho thảo luận nhóm hay phần trình bày của các diễn giả. Thay vì để ra hàng giờ cho những bài trình bày, bạn hãy dành khoảng 5 đến 15 phút cho họ trình bày ý tưởng. Sau đó những diễn giả này sẽ tham gia vòng tròn tâm. Vòng tròn này cũng có dành ra 3 ghế cho “khách” từ những vòng tròn khác nếu muốn tham gia. Mục tiêu của cách tổ chức này là làm nổi bật vấn đề lên từ những ý kiến và câu hỏi của nhóm, và giúp làm phai đi sự khác biệt giữa chuyên gia và thính giả.

Phương pháp này cũng được khuyến khích sử dụng khi cần tham vấn hoặc tương tác với cộng đồng rộng lớn hơn. Phương pháp bình cá có thể được sử dụng để xây dựng niềm tin trong cộng đồng bằng cách làm cho việc ra quyết định trở nên rõ ràng minh bạch hơn. Xin nhớ phương pháp này hoạt động hiệu quả nhất khi bạn giữ cho những bài trình bày ngắn gọn.

VAI TRÒ CỦA ĐIỀU PHỐI VIÊN HỘI THẢO

Đôi khi việc dẫn dắt một sự kiện sử dụng phương pháp bể cá gặp khá nhiều thách thức. Do vậy các bạn nên mời một ĐPVHT có kinh nghiệm dẫn dắt những sự kiện này. Người ĐPVHT sẽ phải hoàn thành một số nhiệm vụ trong buổi họp đó. ĐPVHT trước khi bắt đầu phải giải thích cho các chuyên gia tham dự phương thức triển khai qui trình và vai trò của họ. Chẳng hạn như họ phải nắm rõ rằng sẽ không có nhiều thời gian cho những bài phát biểu và trình bày dài dòng. ĐPVHT cũng có nhiệm vụ kích thích cuộc đối thoại bằng cách đặt ra những câu hỏi thú vị nếu cần thiết, và tóm tắt những cuộc thảo luận, đồng thời đảm bảo rằng cuộc thảo luận sẽ được duy trì trong vòng tròn tâm.

Bên cạnh đó cũng nên chuẩn bị một số câu hỏi cho thành phần tham dự khi họ quay trở lại phiên tổng kết. Đây thường là lúc quá trình phản ánh thực sự xuất hiện.



Xin hãy nhớ rằng để có một sự kiện sử dụng phương pháp Bể cá thành công bạn phải đảm bảo rằng những chuyên gia tham dự sự kiện đó phải sẵn lòng để nội dung tự hiện ra từ phần ý kiến và hỏi đáp của cả nhóm chứ không được điều khiển cuộc thảo luận và dòng ý tưởng của mọi người. Và cũng không kém phần quan trọng, đó là bạn phải chọn một đề tài thực sự gây hứng thú cho cả nhóm.

NHỮNG BIẾN TẮT KHÁC CỦA PHƯƠNG PHÁP

Một trong những biến tấu của phương pháp này được gọi là “bể cá kín” trong đó ĐPVHT chỉ dẫn chặt chẽ cách thành phần tham gia di chuyển từ vòng tròn tâm ra vòng ngoài và ngược lại. Có thể đây sẽ là lựa chọn tốt cho bạn nếu tất cả thành phần tham gia đều là chuyên gia. Lúc bắt đầu toàn bộ ghế đều được lấp kín, sau đó ĐPVHT chia những người tham dự thành hai nhóm (hoặc nhiều hơn nếu cần thiết). Những người ở vòng tròn tâm sẽ thảo luận trong một khoảng thời gian nhất định do ĐPVHT đề xuất hoặc thảo luận đến khi không có thêm ý tưởng thú vị nào khác. Sau đó họ sẽ rời khỏi vòng tròn, nhường chỗ cho một nhóm người mới. Nhóm người mới sẽ tiếp tục thảo luận về vấn đề nêu ra trước đó.

Phương pháp bể cá kín cũng có thể được sử dụng vào cuối ngày họp. Như thông thường cả nhóm ngồi trong vòng tròn tại tâm trong khi những người khác hình thành vòng tròn bên ngoài. ĐPVHT đặt ra những câu hỏi như: Theo quý vị phần hữu ích nhất trong ngày hôm nay là gì? Tại sao? Và sau một khoản thời gian ngắn, vòng tròn bên trong sẽ di chuyển ra ngoài, nhường chỗ cho những người khác ở vòng ngoài vào. Bạn cũng có thể thay đổi câu hỏi. Nếu nhóm khách mời có qui mô lớn (hơn 15 người), hãy chia làm 3 lượt thảo luận luân phiên. Quy trình này có thể tiếp tục đến khi nào mọi người đều đã vào trong bể cá.

Trong cả hai trường hợp, khi hết thời gian thì vòng tròn bể cá cũng dừng lại và điều phối viên sẽ tóm tắt cuộc thảo luận.



Nhiều bể cá: Nếu số người tham gia nhóm khá lớn, chẳng hạn như 20-30 người, bạn có thể tổ chức nhiều bể cá cùng lúc. Sau khi hoàn thành thảo luận, chọn ra một hoặc hai đại diện từ mỗi bể cá trình bày quan điểm từ bể cá của họ trong một vòng tròn tổng hợp. Sau vòng thảo luận này hãy cho phép những người quan sát phản hồi hoặc để những người đại diện quay trở lại bể cá của họ và thảo luận sâu hơn.

7

CHU TRÌNH XA-MÔ-A

Một biến tấu khác của Bể cá là Chu trình Xa-mô-a, biến tấu này để sử dụng cho những cuộc đối thoại trong môi trường có xung đột. Chu trình Xa-mô-a đề cập đến việc tạo ra một không gian an toàn và thường sẽ có hai luồng quan điểm rất đối lập nhau trình bày trong suốt cuộc đối thoại này.

Một hoặc hai đại diện của mỗi luồng quan điểm sẽ đóng vai trò cốt lõi cố định của chu trình Xa-mô-a. Họ sẽ ngồi trong nửa vòng tròn trong suốt cuộc thảo luận, với nửa vòng còn lại có hai hoặc ba vị trí linh động. ĐPVHT phải là một người được trọng vọng và đảm bảo rằng các qui định nền tảng đều được thực thi.



Trước khi bắt đầu qui trình phải làm rõ những qui định nền tảng (xem trong bảng dưới đây), và trực quan hóa chúng trong suốt quá trình họp. Những người tham gia vòng ngoài tuyệt đối không được phép nói, la hét hay cả vỗ tay. ĐPVHT nên đảm bảo rằng khách mời tuân thủ theo qui định này bằng cách yêu cầu mọi người giơ tay đồng ý hoặc ký vào những qui định nền tảng trên flipchart đã chuẩn bị sẵn.

Đại diện của những bên khác nhau thảo luận về các yếu tố chủ đề trong khi nhóm lớn lắng nghe. Thường nó sẽ bắt đầu với ý kiến ngắn gọn từ mỗi người đại diện trong hình bán nguyệt và sau đó tiến hành cuộc đối thoại giữa những người tham gia trong vòng tròn. ĐPVHT phải đánh giá cẩn thận về việc làm thế nào anh ấy/ cô ấy có thể chủ động dẫn dắt những cuộc đối thoại này. Trong một số trường hợp, ĐPVHT có thể rời khỏi vòng tròn sau khi giới thiệu hướng dẫn thảo luận, thời gian và qui trình thực hiện.

Khi thảo luận về những yếu tố có nhiều mâu thuẫn, phương pháp này chỉ hiệu quả khi cả nhóm có cùng mối quan tâm trong việc đánh giá cao những ý kiến khác nhau và cùng cam kết tôn trọng lẫn nhau.

Qui định nền tảng cho Chu trình Xa-mô-a

- Những thành viên trong vòng tròn tâm ngồi đối mặt nhau.
- Chỉ có những thành viên trong vòng tròn tâm mới được nói.
- Các thành viên trong vòng tròn ngoài nên chú ý lắng nghe và có thể ghi chép.
- Một thành viên của vòng tròn ngoài có thể tham gia vào cuộc đối thoại ở vòng trong bằng cách chuyển vào. Người rời khỏi cuộc đối thoại sẽ thế chỗ người kia trong vòng tròn ngoài.
- Các thành viên của vòng tròn tâm vẫn còn là một phần của cuộc thảo luận cho đến khi bị “rút ra”.

- Nếu cuộc thảo luận đi lan man khỏi chủ đề, ĐPVHT sẽ hướng cả nhóm quay trở lại cuộc thảo luận.



Nhân tiện đây tôi cũng xin nói thêm là phương pháp này không hẳn được đặt theo tên người Xa-mô-a mà có lẽ là nó được khơi gợi từ người nào đó nghe nói về phương thức một cộng đồng bộ lạc trên đảo giải quyết các vấn đề xung đột: khuyến khích mọi người chia sẻ suy nghĩ về vấn đề đó; trong những cuộc đối thoại này có những cá nhân quan tâm nhiều đến vấn đề phát biểu từ trung tâm vòng tròn và những cá nhân ít quan tâm hơn chứng kiến ở vòng tròn ngoài, và cuộc thảo luận còn tiếp diễn đến khi nào đạt được giải pháp hoặc đến điểm dừng tự nhiên.

MỘT SỐ SUY NGHĨ CUỐI CÙNG

Lợi ích của Chu trình Xa-mô-a và Bể cá là những cuộc đối thoại nhóm nhỏ trong các sự kiện này thường làm giảm tính cá nhân của chủ đề thảo luận và giảm mức độ căng thẳng. Thành phần tham gia ít bị cuốn vào những trò đối đầu vô bổ hơn. Mỗi bên có thể được khuyến khích cung cấp cho thính giả những bằng chứng và lý luận để hỗ trợ luận điểm chính của họ, trong bối cảnh thảo luận với bên kia – và tất cả những điều này đều có lợi cho thính giả.

Trong một cuộc tranh luận thì mấu chốt của vấn đề nằm ở chỗ một bên sẽ thắng. Còn trong phương pháp Bình cá hoặc Xa-mô-a, mấu chốt là làm rõ vấn đề và các chứng cứ - và trong suốt cuộc đối thoại sẽ làm nảy sinh ra nhiều khía cạnh nhìn nhận, hiểu biết mới và các khả năng chưa từng xảy ra trước kia với bất cứ ai. Khi đối thoại diễn ra tốt đẹp, mọi người có xu hướng thả lỏng người, không đặt nặng địa vị và trở nên thông cảm với nhau hơn.

7

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Hiện nay theo tôi biết đã có sách viết về phương pháp Bể cá. Sách tiếng Anh nên đọc gồm có Kraybill, R (2001) *‘Những kỹ năng dẫn dắt hội thảo cho mục đích chuyển đổi cá nhân’* (Facilitation skills for interpersonal transformation), *Sổ tay Berghof để giải quyết mâu thuẫn*, (Berghof handbook for conflict resolution), Berghof Center tại http://www.berghof-handbook.net/general_intro.htm.

Bạn cũng có thể tải những bài báo tiếng Anh từ http://www.slhi.org/publications/tools/ACT-Samoan_Circle.pdf

Chương 8

ĐOÀN LỮ HÀNH (THE CARAVAN)

ĐOÀN LỮ HÀNH LÀ GÌ?

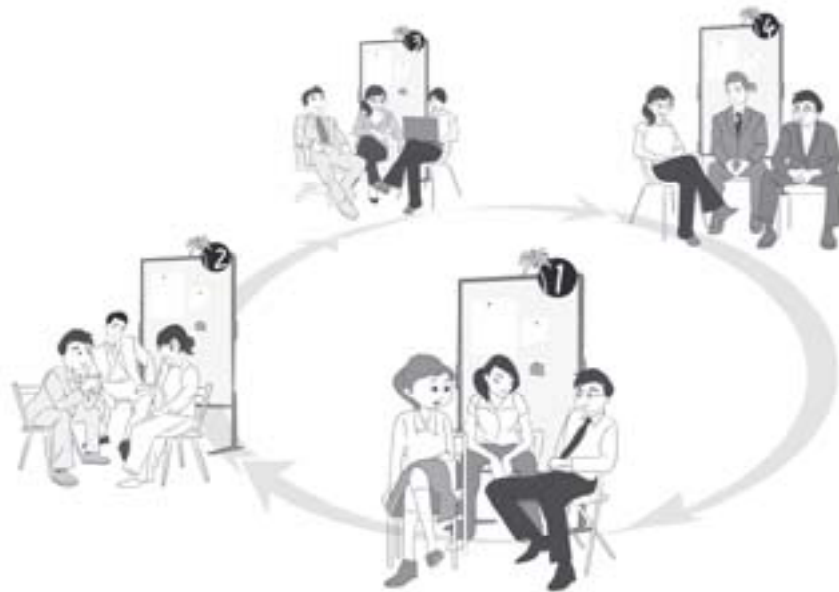
Đoàn Lữ Hành có thể là phương pháp phù hợp để dẫn dắt một lượng lớn thính giả tham gia vào cuộc đối thoại với một số chuyên gia trên tất cả các phương diện. Hoặc nó có thể được sử dụng để thảo luận về những tài liệu dài, thu nhận phản hồi và ý kiến từ một lượng khán giả đông đảo. Trong bất cứ trường hợp nào, bạn cũng nên kết hợp sử dụng phương pháp này như một phần trong một chương trình hội thảo dài hơi.



Phương pháp này thực ra vẫn đang trong quá trình hoàn thiện. Nó khởi nguồn khi tôi đang dẫn một cuộc họp ở Nepal cho các chuyên gia về giới và sức khỏe sinh sản thanh niên. Có khoảng 50 chuyên gia được mời và trong bản thảo chương trình họp nhà tổ chức gởi cho tôi lúc đầu cho thấy có một số chuyên gia sẽ phát biểu. Lúc đó tôi suy nghĩ khá nhiều vì nếu như vậy chỉ có một số người được trình bày quan điểm, vậy còn những người khác thì sao? Như vậy có thể khiến họ bị “sút giảm nhuệ khí” và trừ phần Câu Hỏi & Trả Lời ngắn ra thì chỉ ngồi nghe một cách thụ động. Từ đó tôi tự hỏi mình liệu có phương pháp nào tốt hơn để truyền tải kiến thức và lôi cuốn những chuyên gia khác tham gia cùng hay không.

Về tên phương pháp

Vào lúc đó phương pháp này không có tên. Đến cuối cùng tôi quyết định đặt tên là “đoàn lữ hành”. Đoàn lữ hành là một nhóm người di chuyển cùng nhau, hầu hết là cho mục đích thương mại. Những đoàn lữ hành này thường đi qua các sa mạc và xuyên qua Con đường tơ lụa. Di chuyển theo nhóm như thế này có rất nhiều cái lợi. Trên đường đi họ thường dừng chân ở ốc đảo, tức là một khu vực có cây xanh tách biệt trong sa mạc, thường bao quanh một con suối hoặc nguồn nước tương tự. Vị trí của những ốc đảo này đóng vai trò trọng yếu đối với các tuyến đường giao thương và vận tải trong sa mạc. Và những đoàn lữ hành này phải đi qua các ốc đảo để lấy thêm nước và thực phẩm. Người đứng đầu một ốc đảo thường có rất nhiều quyền lực, kiến thức và nhiều câu chuyện để kể; nhưng đồng thời người này cũng phụ thuộc vào những kiến thức và thông tin ông ta nhận được từ các đoàn lữ hành ghé qua.



Đừng sử dụng phương pháp này trong những tình huống có nhiều mâu thuẫn bởi vì những người tham gia có thể sẽ trông đợi giải quyết được vấn đề, thay đổi thái độ hoặc tương tự như vậy. Mặc dù có thể học hỏi được từ phương pháp này, bạn không nên chỉ sử dụng mình nó trong những qui trình giải quyết xung đột, khi cảm xúc và những phản hồi cá nhân đang ở mức độ cực kỳ cao.

THỰC HIỆN NHƯ THẾ NÀO?

Phương pháp Đoàn Lữ Hành gồm có 5 bước chính.

BƯỚC 1: CHUẨN BỊ PHÒNG HỌP

Trong phòng họp chuẩn bị từ ba đến năm trạm, gọi là ốc đảo. Đây thường là góc phòng nơi mọi người có thể thảo luận mà không ảnh hưởng đến những nhóm khác. Mỗi ốc đảo sẽ cử một người đứng đầu. Những người này thường là các chuyên gia giới thiệu chủ đề thảo luận cho cả nhóm. Trong các cuộc họp truyền thống, họ thường là những người cầm chịch và thực hiện các bài trình bày. Tuy nhiên người đứng đầu này cũng có thể là những người do ban tổ chức chọn ra để hướng dẫn thảo luận một chủ đề. Những khách mời khác sẽ được chia thành các nhóm (đoàn lữ hành) đi cùng nhau trong suốt toàn bộ qui trình.

Nếu có thể nên đề xuất những người tham gia thành lập các nhóm cùng mối quan tâm có qui mô tương đối đồng đều. Đôi lúc bạn cũng có thể phân nhóm bằng cách đếm số lượng.

Ốc đảo đầu tiên chính là đại bản doanh của một đoàn lữ hành. Nói cách khác trạm khởi hành đầu tiên của một đoàn là trạm chính của đoàn đó. Trên mỗi ốc đảo sẽ có một tấm bảng dính hoặc những không gian khác để ghi lại ý kiến, chẳng hạn như flipchart. Tấm bảng dính sẽ thuận tiện hơn vì mọi người có thể viết những suy nghĩ và góp ý của mình lên trên những tấm bìa và di chuyển chúng xung quanh.



Cũng giống như Thế giới cà phê (World Café), có thể bạn muốn sáng tạo trong cách chuẩn bị căn phòng. Trang trí 4-5 cây nhỏ tượng trưng cho các ốc đảo.

BƯỚC 2: CUỘC HỌP MẶT Ở ĐẠI BẢN DOANH

Trong phiên họp tại ốc đảo đại bản doanh, mọi người sẽ tham gia cuộc thảo luận dài và sâu. Vì vậy bạn nên dành ra khoảng 45 phút cho vòng đầu tiên này. Thường nó sẽ bắt đầu với phần giới thiệu từ người đứng đầu ốc đảo. Phần giới thiệu này không nên quá 10 phút vì nó chỉ nhằm giới thiệu chủ đề hoặc đưa ra một số khía cạnh để khởi động cuộc thảo luận. Sau đó đoàn lữ hành sẽ tham gia vào một cuộc thảo luận mở. Người đứng đầu ốc đảo lúc này là một trong những khách mời thông thường chứ không phải là chủ tọa của cuộc họp.



Một trong những điều cực kỳ quan trọng là những điểm mấu chốt, những suy nghĩ hoặc ý tưởng quan trọng, những đề xuất, v.v đều phải được ghi lại. Vì vậy, hãy phân công một người hỗ trợ việc dẫn dắt cuộc thảo luận tại mỗi trạm. Người này cũng có thể là người do bạn tổ chức bổ nhiệm. Tóm lại, vai trò của người này là giới thiệu người đứng đầu ốc đảo (một chuyên gia) cho các lữ khách trong đoàn (thành phần tham dự) trước khi diễn ra cuộc họp và giúp hiện thực các ý tưởng, giữ chương trình theo đúng thời gian đề ra.

BƯỚC 3: CUỘC LỮ HÀNH BẮT ĐẦU

Khi đã hết thời gian dành cho trạm chủ, các lữ khách – NGOẠI TRỪ người đứng đầu ốc đảo – sẽ di chuyển thành từng đoàn sang ốc đảo tiếp theo. Tại đó họ sẽ được người đứng đầu ốc đảo đó chào mừng và tóm tắt ngắn về nội dung cuộc thảo luận đến thời điểm đó. Sau đó thành phần tham dự sẽ được mời tham gia tiếp nối vào các cuộc thảo luận.



Các bạn nên sử dụng màu sắc khác nhau cho các ý kiến đóng góp của đoàn lữ khách chủ trạm (chẳng hạn như màu xanh) và những

đoàn lữ khách viếng thăm (màu vàng). Vì vậy khi những đoàn lữ hành quay về lại ốc đảo chính họ có thể thấy được lữ khách viếng thăm thêm vào những gì!

Nên dành bao nhiêu thời gian cho những đoàn khách viếng thăm? Theo tôi nên có đủ thời gian cho cuộc thảo luận cho khách đến thăm, nhưng kinh nghiệm cho thấy không nên quá 15-20 phút. Khi hết thời gian tất cả mọi người di chuyển đến trạm tiếp theo và những người đứng đầu ốc đảo (chuyên gia chủ chốt) vẫn ở tại chỗ đón đoàn tiếp theo. Vì vậy nếu bạn dẫn dắt một cuộc họp cho khoảng 30 đến 60 người và mỗi phiên kéo dài không quá 20 phút, thì bạn có thể thực hiện ba hoặc bốn lượt trước khi quay về ốc đảo quê hương.

BƯỚC 4: VỀ NHÀ

Bước cuối cùng trong mỗi lượt lữ hành là quay về ốc đảo đại bản doanh. Họ sẽ được chủ ốc đảo chào đón, tóm tắt và giới thiệu phần ý kiến đóng góp của những đoàn lữ hành khác. Bây giờ nhiệm vụ của cả nhóm là tóm tắt lại hoặc lọc ra những điểm học hỏi, những cái nhìn mới. Có thể sẽ hữu ích khi các bạn tóm tắt kết luận càng nhiều càng tốt lên giấy flipchart.

BƯỚC 5: TRÌNH BÀY KẾT QUẢ

Thường đại diện của ốc đảo đại bản doanh của mỗi đoàn lữ hành sẽ trình bày rất tóm tắt những bài học kinh nghiệm và những cái nhìn mới thu được đến thính giả. Trong một số trường hợp có thể sẽ không cần phiên tổng kết, trong khi có những trường hợp có thể sẽ phải thực hiện phiên tổng kết. Để tránh những bài trình bày dài dòng có thể sẽ tốt hơn nếu bạn hướng dẫn rõ ràng mọi người nên trình bày những gì. Bạn sẽ không muốn mọi người đọc nội dung trên bảng đó cho tất cả khách mời – đặc biệt là khi họ sẽ đến thăm hết các ốc đảo. Bạn có thể đề nghị những người trình bày giả vờ rằng họ đang lên sóng truyền hình và cho anh ấy hoặc cô ấy ba phút để trình bày vì như bạn đã biết, ai có cơ hội nói nhiều hơn 3 phút mà không bị ngắt nếu họ đang lên sóng truyền hình? Hoặc thay vào đó điều phối viên hội thảo có thể phỏng vấn nhiều người và đặt ra câu hỏi: Các đoàn lữ hành quan tâm đến những vấn đề gì? Bạn đã đạt được những gì? Bạn sẽ có những đề xuất gì?

SUY NGHĨ CUỐI CÙNG

Đoàn lữ hành có thể được sử dụng trong nhiều dịp khác nhau – chẳng hạn như mỗi ốc đảo có thể thảo luận một chủ đề khác nhau, như là những kinh nghiệm khác nhau của nhiều quốc gia, chia sẻ những phương pháp tốt, trình bày các

kết quả giữa kỳ, v.v. Phương pháp này sẽ rất có tác dụng nếu bạn muốn tham gia nhiều người vào cuộc thảo luận rộng hơn về những tài liệu dài. Nếu bạn có thể tách tài liệu đó thành nhiều phần, chẳng hạn như từng trang, người đứng đầu ốc đảo có thể giới thiệu một trang đó và sau đó thành phần tham dự có thể thêm vào, đưa ra những đề xuất, phát triển những cách thành lập mới hoặc nêu ra những quan ngại của họ. Vậy nên bạn hãy thử nghiệm đi!

Chương 9

BUỔI TỌA ĐÀM (TALK SHOW)

BUỔI TỌA ĐÀM LÀ GÌ?

Buổi tọa đàm khuyến khích thành phần tham dự then chốt, thường được gọi là “panelists” (tạm dịch là danh sách khách mời tọa đàm) chia sẻ những kinh nghiệm trong môi trường gần gũi thân thiện. Vì buổi tọa đàm này không yêu cầu khách mời phải chuẩn bị gì nhiều nên bạn có thể bắt đầu một phiên như thế trong hội thảo nơi mọi người chưa quen biết nhau hoặc chưa biết rõ nhà tổ chức. Vai trò của những khách mời còn lại là lắng nghe và học hỏi trong quá trình “xem” buổi tọa đàm. Bản chất của một buổi tọa đàm sẽ không đáng sợ như buổi thảo luận nhóm nhưng đồng thời sự tham gia của khách mời sẽ ít hơn Bể cá hoặc Chu trình Xa-mô-a. Những buổi tọa đàm này sẽ phát huy tác dụng cao nhất khi câu chuyện của khách mời tham dự tọa đàm có liên quan đến nhau, nhưng bên cạnh đó vẫn bộc lộ những khía cạnh mới mẻ. Vì vậy công tác chuẩn bị quan trọng nhất sẽ nằm ở khâu lựa chọn chủ đề hay và mời những vị khách thú vị.

9

KHI NÀO THÌ SỬ DỤNG TỌA ĐÀM?

Một buổi tọa đàm sẽ là lựa chọn thay thế tốt cho phần trình bày trang trọng trên bục hoặc phần phát biểu chủ đạo trong một cuộc họp. Nó tạo cơ hội kết nối những ý tưởng của khách mời và xem xét các yếu tố then chốt. Và điểm thú vị nhất chính là nó giúp mọi người kể lại những câu chuyện mà không cần phải chuẩn bị quá nhiều.

THỰC HIỆN NHƯ THẾ NÀO

Có bốn yếu tố cơ bản cần lưu ý: hình thức của buổi tọa đàm, chủ tọa, việc xác định danh sách khách mời và lựa chọn chủ đề.

HÌNH THỨC

Khi bạn nghĩ về một buổi tọa đàm, bạn nên xem xét thực hiện trong vòng 60 đến 90 phút. Căn phòng nên được trang hoàng càng giống một buổi tọa đàm càng tốt, tạo ra môi trường thân thiện và thoải mái. Nếu đây là một buổi hội thảo nội bộ, có thể bạn sẽ muốn thực hiện theo hình thức tương tự như trên chương trình truyền hình quen thuộc. Nhìn chung, ghế dành cho thính giả sẽ được xếp theo hình bán nguyệt. Ghế cho chủ tọa được xếp ở phía trước, và ghế của khách xếp dọc kế bên.



CHỦ TỌA

Yếu tố then chốt tạo nên một buổi tọa đàm thành công chính là người chủ tọa đủ năng lực. Người chủ tọa này sẽ ngồi trong một chiếc ghế thoải mái ở phía trước, và chịu trách nhiệm chào đón khách mời, giới thiệu tóm tắt chủ đề và tương tác với những khách mời của buổi tọa đàm. Người này phải đủ khả năng đưa ra phần giới thiệu thu hút theo phong cách “talk show”, chẳng hạn như “Vị

khách đầu tiên của chúng ta hôm nay rất nổi tiếng với quý vị, ông ấy là cựu...” Nếu được sau phần giới thiệu này sẽ có tràng vỗ tay từ thính giả. Tiếp đó chủ tọa sẽ dẫn dắt cuộc đối thoại bằng cách đặt ra một số câu hỏi thú vị để giữ cho những vị khách trong buổi tọa đàm liên tục tương tác với nhau. Như đã nói ở trên, cần lưu ý chọn lựa một người chủ tọa phù hợp, và người này ít nhất phải có một số kỹ năng dẫn dắt hội thảo. Những kỹ năng này sẽ được sử dụng để đưa ra tóm tắt kết luận và để khuyến khích khách mời tham gia. Người chủ tọa cũng nên có khả năng diễn đạt lại ý của khách mời nếu chưa rõ ràng, và gợi ý để họ diễn giải chi tiết hơn, chẳng hạn như “Ông có thể vui lòng nói thêm về điều đó không?” hoặc “Ông có thể chia sẻ cho thính giả một ví dụ minh họa nào không?”

Mẹo nhỏ cho chủ tọa

- Ngắt lời một cách lịch sự nếu cần thiết. Đừng để mọi người nói lan man vì điều này không tốt cho ai cả.
- Nhìn vị khách đang nói và lắng nghe cẩn thận. Khi bạn lắng nghe như thế, những người nói sẽ sẵn lòng để bạn ngắt ngang hơn. Bên cạnh đó, đây có thể là khoảnh khắc giúp người nói tập trung vào chủ đề hơn.
- Đừng để bản thân tham gia vào cuộc đối thoại giữa những người khách mời. Bạn là chủ tọa và do vậy đóng vai trò người phỏng vấn chứ không phải là người tham dự.
- Đảm bảo rằng mọi người có đủ cơ hội để diễn đạt ý kiến hoặc quan điểm của mình.
- Tạo cơ hội cho người nói đưa ra nhận định cuối cùng một cách ngắn gọn bằng cách đặt câu hỏi như “Nếu chỉ tóm gọn trong hai câu, cuối cùng ông có đề xuất gì cho vấn đề này?” hoặc “Ông đã rút ra kết luận/bài học kinh nghiệm gì từ phiên tọa đàm này?”

KHÁCH MỜI TRÒ CHUYỆN TRONG BUỔI TỌA ĐÀM

Nên quan tâm cẩn thận đến việc lựa chọn khách mời trò chuyện trong buổi tọa đàm vì họ đóng vai trò mấu chốt. Mỗi vị khách nên có một quan điểm thú vị hoặc độc đáo muốn chia sẻ. Họ cũng phải cởi mở tiếp nhận những quan điểm khác, không thiên về hướng muốn tranh cãi hoặc gây gổ, phải sẵn sàng tương tác với thính giả và tôn trọng hình thức tổ chức của buổi tọa đàm.



Đôi lúc bạn cũng có thể mời thính giả đặt câu hỏi, nhưng hãy thận trọng vì buổi tọa đàm này nhằm vào những cuộc đối thoại thú vị và có thể gây tranh cãi giữa ba hoặc bốn khách mời tọa đàm.

CHỦ ĐỀ

Cũng giống như nhiều phương pháp khác như Thế giới cà phê (World Café), Không gian mở (Open Space) và Bể cá (Fish Bowl), bạn nên xác định một đề tài tạo được sự quan tâm lớn của thành phần tham dự. Nếu không ngay cả buổi tọa đàm thú vị nhất cũng có thể trở nên đều đều và nhàm chán đối với thính giả. Có thể bạn nên tham khảo ý kiến của những đối tác liên quan, hoặc mời khách tham gia trò chuyện đến trước buổi hội thảo để biết được những chủ đề nào sẽ phù hợp và những tiểu đề tài nào sẽ gây hứng thú. Bạn cũng có thể họp bàn với ban tổ chức và suy nghĩ về những câu hỏi thú vị nào có thể được nêu ra trong cuộc đối thoại, giữ cho cuộc đối thoại tiến triển. Suy nghĩ trước về những câu hỏi cần có câu trả lời chứ không chỉ đơn thuần trả lời có hoặc không, và đủ cụ thể để những vị khách trò chuyện trong buổi tọa đàm không phải đưa ra những giải thích hoặc bối cảnh dài dòng.



Với những nhóm lớn bạn có thể thực hiện cùng lúc hai hoặc ba phiên tọa đàm và để khách mời tham dự tự chọn chủ đề họ muốn tham gia.

HOẠT ĐỘNG TIẾP NỐI

Vậy làm thế nào để tiếp nối một buổi tọa đàm? Thường thì một buổi tọa đàm như vậy chỉ thay thế cho một mục thảo luận nhóm. Tuy nhiên xin lưu ý rằng cần phải có những ý kiến kết luận tập trung vào tương lai nếu buổi tọa đàm bạn tổ chức chỉ là một bước trong một hội thảo dài hơi. Nhân tiện, bạn nên xem xét cử ra một người ghi chép lại những điểm chính. Những kết luận này sau đó sẽ được phát cho những người đã tham dự hoặc những người không thể tham dự cuộc họp. Nếu bạn chỉ mong muốn có một cuộc đối thoại tốt và mang tính xây dựng, chỉ cần dừng lại ở việc phân phát biên bản cuộc họp mà thôi.

Chương 10

BIÊN NIÊN KÝ (TIMELINE)

Nếu bạn đã đọc chương Tìm Kiếm Tương Lai (Future Search) hẳn bạn đã biết cách sử dụng ba dải biên niên ký khác nhau để bắt đầu một sự kiện sử dụng công cụ này. Tuy nhiên đây không phải là phương pháp duy nhất sử dụng biên niên ký. Mặc dù không được nhiều người biết đến, số điều phối viên hội thảo (facilitator) sử dụng biên niên ký để tạo ra những cuộc đối thoại và các hoạt động hợp tác đang ngày càng tăng lên.

Biên niên ký thường được sử dụng cho hai mục đích. Thứ nhất nó sẽ giúp cả nhóm xem lại và xây dựng nền tảng hiểu biết chung về quá khứ làm cơ sở cho hoạt động mơ mộng và lên kế hoạch về tương lai.

Thứ hai, biên niên ký có thể được sử dụng để nghiên cứu các dự án. Trong quá trình hồi tưởng, thành viên của nhóm hoặc các bên có liên quan trong một dự án nhìn lại quá trình nửa năm, một tháng qua hoặc thậm chí là đêm trước để tìm kiếm những bài học kinh nghiệm, những cải tiến và lên các hành động cụ thể cho tương lai. Chuyên gia về hồi tưởng Norman Kerth đã định nghĩa qui trình này như một nghi thức diễn ra cuối dự án để mọi người học hỏi kinh nghiệm và lên kế hoạch cho những thay đổi sau này.

Tuy nhiên mặc dù chương này chủ yếu tập trung vào biên niên ký cho một khoảng thời gian dài, bạn cũng có thể sử dụng nó để hồi tưởng ngắn hạn về các dự án.

LỢI ÍCH CỦA BIÊN NIÊN KÝ

Khi biên niên ký được sử dụng hiệu quả, nó có thể khuấy động tinh thần cộng đồng của cả nhóm bằng cách nêu ra những kinh nghiệm chung và nét tương đồng dựa trên quá khứ, cũng như bắc cầu giữa quá khứ với hiện tại và tương lai. Đây cũng là công cụ tuyệt vời giúp mọi người xác định những điểm chung thông qua các câu chuyện được kể. Trong một số trường hợp, nó thậm chí còn

có thể giúp mọi người vượt qua những khó khăn trong quá khứ và gắn kết cả nhóm.



Nếu như bạn chưa từng sử dụng biên niên ký có thể bạn sẽ ngạc nhiên về việc lượng thông tin cả nhóm thu thập được, và số câu chuyện, những cảm giác và suy nghĩ vốn chôn sâu trong ký ức của mọi người tuôn trào trong khoảng thời gian ngắn như vậy. Một số tổ chức chọn giải pháp thuê tư vấn hoặc nhà nghiên cứu thực hiện các buổi phỏng vấn nhằm thu thập những thông tin này, tuy nhiên với một biên niên ký bạn thậm chí còn có thể thu thập được nhiều thông tin hơn nhờ vào tính tương hỗ giữa các khía cạnh của nó.

MỘT QUI TRÌNH BIÊN NIÊN KÝ DÀI BAO LÂU?

Điều này phụ thuộc rất nhiều vào số người tham gia và vào việc bạn có kết hợp lên kế hoạch hành động luôn hay không (trong phiên Hồi Tưởng - Retrospective). Nếu không thì bạn có thể sử dụng biên niên ký như một bước ngay đầu qui trình hội thảo để hồi tưởng lại quá khứ trước khi nói về tình hình hiện tại và/hoặc tương lai. Vì vậy một qui trình biên niên ký có thể kéo dài trung bình 60 phút đến xấp xỉ ba giờ cho các nhóm lớn.

10

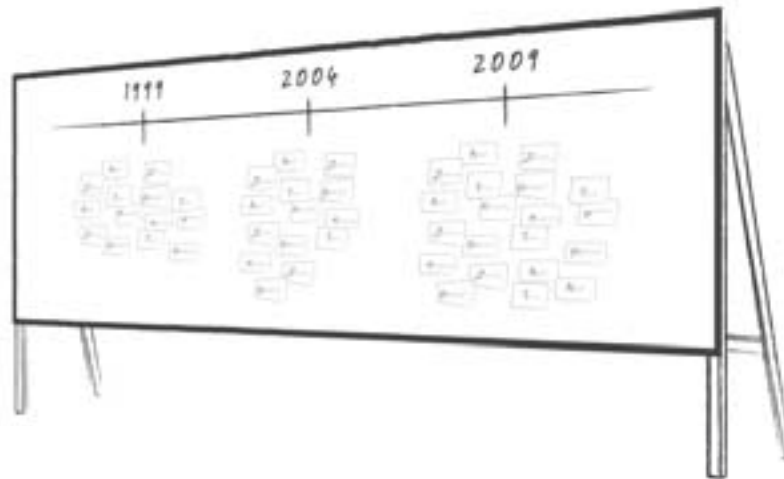
SỬ DỤNG LOẠI BIÊN NIÊN KÝ NÀO?

Bạn đã quyết định phát triển một biên niên ký? Tuyệt vời! Tuy nhiên xin hãy lưu ý rằng có rất nhiều cách tạo ra một biên niên ký. Tôi sẽ mô tả những phương pháp có vẻ phổ biến nhất nhưng xin lưu ý rằng có rất nhiều biến thể. Hai biên niên ký trình bày dưới đây gồm có một loại do điều phối viên hội thảo (ĐPVHT) viết (Phương án 1) và một loại do nhiều thành phần tham dự cùng tham gia tạo nên (Phương án 2).

PHƯƠNG ÁN 1: BIÊN NIÊN KÝ ĐƯỢC VIẾT NÊN VỚI SỰ TRỢ GIÚP CỦA ĐPVHT

Trong lối tiếp cận này ĐPVHT sẽ hướng dẫn cả nhóm thực hiện phiên tổng kết xuyên suốt giai đoạn thời gian đã thống nhất. Thực ra nếu ĐPVHT của phiên họp có nhiều kinh nghiệm thì bạn chỉ cần một người, bằng không có lẽ bạn nên sử dụng hai ĐPVHT – một người sẽ hướng dẫn cả nhóm và một người viết ra

các câu chuyện. Mọi người sẽ viết biên niên ký trên dải giấy dài màu nâu hoặc trắng – thường tầm khoảng ba đến bốn mét hoặc hơn tùy theo nhu cầu. Bạn nên chuẩn bị dải giấy này trước cuộc họp, phía trên có tựa đề và phía dưới có dòng thời gian chúng ta xem xét.



10

Khách mời ngồi trong một hình bán nguyệt xung quanh biên niên ký và (các) ĐPVHT đặt ra những câu hỏi như:

- Việc đó bắt đầu như thế nào? Quý vị nào nhớ câu chuyện đó?
- Quý vị nào có thể chia sẻ với mọi người câu chuyện thú vị nhất xảy ra trong khoảng thời gian này?

Sau đó ĐPVHT sẽ viết ra những sự kiện và cột mốc quan trọng nhất từ các câu chuyện được kể. Anh ấy hoặc cô ấy cũng phải đảm bảo rằng mọi thành viên đều tham gia bằng cách thỉnh thoảng lặp lại câu hỏi và mời những vị khách ở cuối phòng hoặc những vị khách chưa phát biểu lần nào cùng tham gia ý kiến bởi vì tất nhiên sẽ có người này người khác và sẽ có những người biết nhiều hơn và/hoặc cởi mở phát biểu hơn.



Khi đặt câu hỏi về cảm tưởng của khách mời đối với những sự kiện quan trọng, hãy nhấn mạnh bằng màu sắc và biểu tượng. Chẳng hạn như bạn có thể sử dụng màu xanh lá để mô tả những cảm giác tích cực và màu đỏ cho những cảm giác tiêu cực. Và sử dụng dấu tia chớp để đánh dấu những phát ngôn đối nghịch nhau.

PHƯƠNG ÁN 2: PHÁT TRIỂN BIÊN NIÊN KÝ VỚI NHỮNG TẤM BÌA NHỎ

Trong biến tấu này thành phần tham dự viết những sự kiện và cột mốc quan trọng xuyên suốt quãng thời gian qui định lên những tấm bìa nhỏ hoặc những tấm giấy lưu ý cỡ lớn.

Đầu tiên ĐPVHT giải thích về các mục tiêu của ban tổ chức đối với hoạt động biên niên ký này và mời mọi người cùng phát triển một biên niên ký thể hiện bức tranh chung về quãng thời gian đó.

Khách mời sẽ được phát một số tấm bìa và bút đánh dấu, và được yêu cầu viết mỗi sự kiện lên một tấm bìa và dán theo trình tự thời gian trên bức tường biên niên ký đã chuẩn bị sẵn. Về bức tường này, bạn có thể treo giấy nâu để bảo vệ bề mặt, dùng sơn xịt tạm thời, hoặc dùng băng dính dán những tấm bìa.

Và đừng quên nhắc nhở khách mời viết những sự kiện theo thứ tự thời gian!

Thay vào đó bạn cũng có thể từng bước đào sâu những giai đoạn cụ thể. Chẳng hạn như khách mời tập trung vào giai đoạn 10 năm sau khi thành lập tổ chức và chỉ dán những tấm bìa lên cho giai đoạn đó. Tiếp đó họ lần lượt hồi tưởng lại giai đoạn 10 năm sau đó và 10 năm tiếp theo, v.v cho đến điểm kết của biên niên ký. Cách tiếp cận này được khuyến khích sử dụng cho những qui trình rất dài để giúp tập trung vào từng giai đoạn thời gian riêng lẻ.



Để tránh trùng lặp và tăng tính làm việc nhóm, bạn có thể mời mọi người làm việc theo từng nhóm nhỏ và viết các sự kiện lên những tấm bìa theo nhóm. Việc này sẽ giảm thiểu sự chồng chéo.

Bạn có thể sẽ thắc mắc tại sao chúng ta lại sử dụng những tấm bìa thay vì viết trực tiếp lên biên niên ký. Điều đó là bởi những tấm bìa màu sắc khác nhau sẽ giúp thể hiện rõ ràng cảm xúc của thành phần tham dự. Chẳng hạn như tấm bìa

màu xanh lá thể hiện ký ức tích cực, tấm bìa màu vàng là trung lập còn màu đỏ lại tương trưng cho những sự kiện khó khăn. Ngoài ra chúng ta còn có thể sử dụng màu sắc để phân biệt các phòng ban khác nhau tham gia vào hoạt động này.

Nếu bạn không biết nên để cả nhóm phân tích giai đoạn nào là phù hợp, hãy tham vấn một số khách mời tham dự để biết thêm.

PHÂN TÍCH BIÊN NIÊN KÝ

Khi bạn, ĐPVHT, thấy rằng dường như mọi người đã dán hết những tấm bìa sự kiện lên, bạn có thể mời những người tham dự cùng tiến lên và cùng tham gia vào việc phân tích biên niên ký. ĐPVHT sẽ hướng dẫn cả nhóm với những câu hỏi như:

- Có tấm bìa nào nội dung không rõ ràng không?
- Ấn tượng đầu tiên của quý vị về bức tranh này là gì?
- Từ bức tranh này quý vị có nhận ra xu hướng nào không?
- Toàn bộ bức tranh thể hiện cho quý vị thấy điều gì?
- Chúng ta có thể học được những gì từ biên niên ký?
- Căn cứ trên biên niên ký này tới đây chúng ta nên thực hiện những thay đổi?
- Có điều gì còn làm chúng ta ngạc nhiên trên biên niên ký này?

Trong suốt quá trình phân tích, thường thì khách mời sẽ cảm thấy còn sót một số sự kiện. Trong trường hợp đó, bạn có thể mời họ viết ra tấm bìa và dán thêm vào.

10

HOẠT ĐỘNG TẠO TÁC



Nếu bạn có kế hoạch thực hiện phiên Hồi tưởng (Retrospective) thì đây là là hoạt động hỗ trợ để làm biên niên ký thêm phần đặc biệt. Trước khi diễn ra cuộc họp, những khách mời được đề nghị trở thành “nhà khảo cổ”, tìm kiếm tại văn phòng hoặc nhà

của họ những đồ tạo tác liên quan đến công việc hoặc dự án của họ. Trong suốt hoạt động soạn biên niên ký hoặc Hồi tưởng, ĐPVHT mời những vị khách trình ra và mô tả các vật đó, kể lại câu chuyện đằng sau mỗi mẫu vật. Bạn cũng có thể chuẩn bị một chiếc bàn đặt những vật tạo tác đó. Thậm chí bạn còn có thể xem xét tổ chức bỏ phiếu bầu chọn ra vật thú vị hoặc quan trọng nhất nữa. Hình thức kể chuyện này làm cho hoạt động biên niên ký mang tính cá nhân hơn và hơn thế nữa, những vật thể này cũng gắn chặt với các câu chuyện trong đời thực.

MỘT SỐ SUY NGHĨ VỀ VIỆC DẪN DẮT HOẠT ĐỘNG BIÊN NIÊN KÝ

Bạn không cần phải biết lịch sử của nhóm người tham gia họp để có thể dẫn dắt một qui trình biên niên ký. Thực ra biết quá nhiều về lịch sử của nhóm khách mời có thể sẽ gây trở ngại cho việc dẫn dắt quá trình nếu như bạn không sẵn lòng cởi mở tiếp nhận điều mới. Để cả nhóm có thể thực sự cảm thấy gần bó với quá khứ, hãy để họ tự khơi gợi lại nó.

Khi tổ chức phiên hồi tưởng, bạn phải trình bày rõ với cả nhóm về việc kết quả của cuộc họp sẽ được sử dụng như thế nào. Hãy đảm bảo rằng bạn ghi chú lại đầy đủ những hành động đã thống nhất. Và trong quá trình lên kế hoạch phải trả lời những câu hỏi thông thường như: Nên mời những ai? Nên tổ chức họp ở đâu? Khi nào?

Khi bạn tổ chức qui trình này hãy đảm bảo rằng không gian phòng đủ rộng để mọi người có thể di chuyển xung quanh khi làm việc nhóm, dán những tấm bìa hay tụ tập trong giai đoạn phân tích. Đồng thời căn phòng phải phải có ít nhất vài mét tường trống để dán biên niên ký. Nếu điều kiện không cho phép, bạn có thể sử dụng vài tấm bảng trắng hoặc bảng dính để thay thế. Trong hầu hết mọi trường hợp, bạn có thể chọn một trong hai cách, hoặc là xếp ghế theo hình bán nguyệt xung quanh biên niên ký, hoặc mời mọi người cùng đứng lên phía trước xem xét biên niên ký khi hoàn chỉnh.



Mặc dù hoạt động này nhằm giúp bạn hiểu hơn về quá khứ, nó không phải là bài học lịch sử. Nội dung của biên niên ký phụ thuộc vào kiến thức và kinh nghiệm của những người hiện diện trong cuộc họp, đồng thời nó cũng thể hiện nhiều quan điểm cá nhân về quá khứ.

Cũng rất thường khi những người tham gia họp không sở hữu tất cả những thông tin về lịch sử, đặc biệt là lịch sử của cộng đồng, thành phố, quốc gia và thế giới. Vì vậy bạn không thể trông đợi cả nhóm cung cấp đầy đủ thông tin cho mục đích tái tạo lại một lịch sử hoàn chỉnh. Thay vào đó, biên niên ký đóng vai trò quan trọng hơn, đó là làm công cụ giúp mọi người chia sẻ những hiểu biết chung về quá khứ. Còn về những sự kiện đầy đủ và chính xác về quá khứ, có thể bạn sẽ phải sử dụng thêm một số phương tiện khác để thu thập.

Nếu cần phải có những thông tin đầy đủ chính xác để phục vụ cho qui trình biên niên ký, tôi đề xuất bạn nên thực hiện một số nghiên cứu trước khi diễn ra cuộc họp, và cung cấp những thông tin này cho khách mời trước khi diễn ra cuộc họp, như một phần của thông tin ghi lại trong biên niên ký. Không bao giờ nên sử dụng lịch sử để bào chữa cho hiện trạng mà chỉ nên dùng nó để hiểu hơn về những việc đã xảy ra.

TÀI LIỆU ĐỌC THÊM

Norm Kerth, người Mỹ đã viết một cuốn sách thú vị có tựa đề *Hồi Tưởng dành cho dự án. Cuốn sổ tay để đánh giá hoạt động nhóm* (Project Retrospectives. A Handbook for Team Reviews). Một cuốn sách thú vị khác là *Hồi Tưởng Nhanh: Làm Cho Các Nhóm Tốt Trở Nên Tuyệt Vời!* (Agile Retrospectives: Making Good Teams Great!) tác giả Esther Derby và Diana Larsen. Tôi cũng muốn gửi lời cảm ơn đến ĐPVHT người Úc Frowin Fratjak người đã giới thiệu biên niên ký cho tôi như một công cụ phản ánh các kinh nghiệm chung trong Hội nghị Khu vực của Hiệp Hội ĐPVHT Quốc Tế ở Kuala Lumpur năm 2007.

Chương 11

ĐIỀU PHỐI HỘI HỢP SINH ĐỘNG (DYNAMIC FACILITATION)

MỘT SỐ LƯU Ý ĐẦU TIÊN

Chúng ta dùng rất nhiều thời gian trong các hội thảo và cuộc họp tranh luận xem giải pháp (hoặc thậm chí vấn đề rắc rối) nào là quan trọng nhất. Những cuộc thảo luận ban đầu khá thoải mái đôi khi trở thành cuộc tranh cãi sôi sục, dâng trào cảm xúc. Mỗi ý kiến phát biểu ra đều có khả năng khơi mào nguy cơ tranh cãi mới. Và đến cuối cuộc họp người đứng đầu hoặc đại đa số thành viên tham dự sẽ ra quyết định trong khi bộ phận còn lại thấy bất bình với những quyết định đó. Vâng, trong những tình huống đó thì có vẻ như Điều phối Hội họp Sinh động sẽ là giải pháp tốt nhất.

Điều phối hội họp sinh động là phương pháp độc đáo do Jim Rough, người Mỹ phát triển ra. Ông đã quảng bá và giảng dạy về phương pháp này từ năm 1990, nhưng (không may) là Điều phối hội họp sinh động ít được biết đến ở Châu Á trong khi ngày càng nhiều điều phối viên hội thảo (ĐPVHT) và nhà tư vấn ở Châu Âu đã tiếp cận và sử dụng phương pháp này. Hội thảo đầu tiên sử dụng Điều phối hội họp sinh động động với Jim Rough được tổ chức ở Bangkok năm 2008 và hiện nay số người hứng thú với lối tiếp cận này đang tăng nhanh.

ĐIỀU PHỐI HỘI HỢP SINH ĐỘNG LÀ GÌ?

Điều phối hội họp sinh động là phương pháp tốt để giải quyết những vấn đề lớn, chẳng hạn như đối phó với quãng thời gian khó khăn, những cuộc khủng hoảng hoặc những rắc rối có vẻ như không thể giải quyết. Bạn có thể sử dụng Điều phối hội họp sinh động cho tất cả các loại vấn đề. Và nếu bạn sử dụng

hiệu quả phương pháp này, bạn có thể tạo dựng sự tôn trọng, giải quyết mâu thuẫn, xây dựng niềm tin, những giá trị chung và tinh thần hợp tác làm việc.

Để mô tả Điều phối sinh động, có thể nói rằng đây là một phương pháp trong đó sử dụng bốn flip chart đứng – một để ghi lại những vấn đề rắc rối, một để lưu những ý tưởng về giải pháp, một cho những mối quan tâm lo lắng và tấm cuối cùng để ghi dữ liệu. Có người sử dụng cụm từ “Khiêu vũ với flip chart” để nói về phương pháp này và tôi thấy nó khá phù hợp. Bốn tấm flipchart này đóng vai trò then chốt trong quy trình vì ĐPVHT sử dụng chúng để bắt ý tưởng, suy nghĩ và phản ứng của cả nhóm trong khoảng thời gian họp, không phải để làm biên bản mà chỉ đơn giản để mọi người biết rằng họ được lắng nghe và những ý tưởng của họ được đánh giá cao, và là đóng góp vào cuộc đối thoại đang tiếp diễn. Và cuộc đối thoại thay đổi khi áp dụng quy trình này: Mọi người ít nói chuyện riêng với nhau và tăng mức độ tương tác với bức tranh tổng thể về những điều họ khám phá ra trong quá trình đối thoại do ĐPVHT dẫn dắt.



LÀM THẾ NÀO ĐỂ DẪN DẮT SỰ KIỆN

Trong sự kiện sử dụng phương pháp này, ĐPVHT chào đón, trân trọng và ghi chú lại bất cứ ý kiến đóng góp nào trên bốn tấm flipchart. Dù cho cuộc họp thảo luận về vấn đề gì bạn cũng đều có thể ghi chú lại ý kiến đóng góp của khách mời trên một trong bốn tấm bảng sau:

1. VẤN ĐỀ RẮC RỐI

Tấm bảng này dùng để ghi chú các vấn đề rắc rối. Những ý kiến đóng góp của khách mời sẽ được viết ra, “Làm thế nào chúng ta...cải thiện sự hợp tác/cải thiện tính năng suất của/ tìm ra giải pháp mới cho vấn đề này?”

2. GIẢI PHÁP (ĐỀ NGHỊ)

Cách dễ dàng nhất là viết theo dạng “Chúng ta có thể” chẳng hạn như “Tất cả chúng ta có thể tham gia một khóa đào tạo về điều phối hội họp,” “Chúng ta có thể tạo ra một sơ diễn lưu động,” hoặc “Chúng ta có thể phát triển chương trình học song ngữ”

3. MỐI QUAN TÂM LO LẮNG

Mối quan tâm lo lắng thường được viết kèm với giải pháp, nhưng cũng có thể đứng một mình, chẳng hạn như “Sẽ không thể phát triển chương trình học song ngữ được vì chi phí quá cao”

4. DỮ LIỆU / THÔNG TIN / CÁC QUAN ĐIỂM

Đây là nơi dành cho tất cả những thông tin khác ngoài ba loại nêu trên, do vậy nó còn được gọi là “đám lộn xộn”. Trên tấm bảng này có thể ghi chú những mẫu thông tin, phản nản, những dữ liệu đơn giản về tình huống chẳng hạn như “Trong bộ chúng ta có 26 phòng ban khác nhau”.

Một trong những tính chất quan trọng nhất của Điều phối sinh động là ĐPVHT không cố gắng điều khiển thứ tự đóng góp ý kiến của khách hàng, cũng như không cố gắng giữ cả nhóm tập trung vào chủ đề thể nào.

Nhiệm vụ chính của ĐPVHT là chăm chú lắng nghe và ghi nhận tất cả những đóng góp từ mỗi khách mời chứ không sắp xếp những phát biểu vào từng thể loại. Thường nó sẽ trở nên rõ ràng hơn rằng những quan ngại ban đầu của khách mời về giải pháp của người khác nêu ra đều xuất phát từ mong muốn đóng góp giải pháp của chính họ vào đó. Hoặc cũng có thể khách mời thực sự muốn đề xuất nêu ra các vấn đề rắc rối khác và cảm thấy rằng “đây mới chính là những vấn đề chúng ta nên thực sự bàn bạc”. Và khi chúng ta lắng nghe thêm thì sẽ nhận ra những điều có vẻ như là quan ngại lúc đầu có thể sẽ trở thành giải pháp mới, hoặc tuyên bố về vấn đề rắc rối mới. Nói một cách khác, ĐPVHT sẽ cố lắng nghe mỗi khách mời một cách cẩn thận, phản ánh những đóng góp của họ cả bằng lời và trên bảng, và từ đó giúp thu thập toàn bộ những đóng góp của khách mời.



Một trong những thách thức lớn nhất là làm thế nào bạn có thể xử lý thông tin nhanh và viết ra một cách rõ ràng nhất. Jim Rough đề xuất viết câu đầy đủ và trích dẫn lời của người phát biểu càng nhiều càng tốt. Không cần phải bận tâm việc nên viết phát biểu đóng góp chính xác ở đâu. Nếu ĐPVHT không chắc nên đặt nó ở tấm bảng nào, anh ấy/cô ấy có thể nhờ người phát biểu giải thích rõ hơn hoặc thậm chí viết ý kiến đó ở hai nơi khác nhau. Nên nhớ rằng mục đích chính của bốn tấm bảng là để có thể ghi chú đầy đủ ý kiến đóng góp của khách mời.

Mục đích chính của việc ghi chép là tạo ra “bản đồ” đối thoại liên tục tiếp diễn, bao gồm tất cả các quan điểm khía cạnh xuất hiện trong nhóm. Những ý kiến trên mỗi tấm bảng đều được đánh số, và đều được xem là ý kiến mới. Và vì chúng ta ghi lại tất cả những ý kiến đóng góp nên mỗi danh sách như vậy có thể gồm nhiều trang không giới hạn.

ĐPVHT không yêu cầu cả nhóm quyết định trên bất cứ vấn đề nào một người nêu ra. Đồng thời cũng không cần phải khám phá ưu và nhược của các giải pháp. Thay vào đó ĐPVHT chăm chú lắng nghe từng khách mời phát biểu và ghi chú lại đầy đủ các vấn đề, giải pháp, mối quan ngại và cả dữ liệu. Mục đích chính của bốn tấm bảng này là cung cấp không gian để ghi lại tất cả các ý kiến đóng góp dù cho nó có khác nhau và đa dạng như thế nào. Và khi chúng ta phản ánh, ghi chép và xem lại phần đóng góp của từng khách mời, chúng ta đã tạo cơ hội cho thành phần tham dự kết nối với những điều họ thực sự muốn nói, vượt lên các nỗ lực ban đầu và nằm ngay trước những do dự ban đầu của họ.



Ý kiến đóng góp thuộc về những người đã phát biểu. Và mục đích của danh sách là lưu lại một cách chính xác những cuộc đối thoại. Do vậy ĐPVHT sẽ liên tục xác minh xem khách mời có cần thay đổi hoặc sửa gì trong những điều ghi trên bảng hay không.

ĐPVHT ghi lại tất cả những gì thu thập được trên tường để cả nhóm có thể thu được bức tranh rõ ràng về tất cả những thách thức, giải pháp, quan ngại và thông tin hiện hữu trong phòng.

AN TOÀN – TÍNH CHẤT CẦN THIẾT CHO ĐIỀU PHỐI HỘI HỢP SINH ĐỘNG

Có rất nhiều điều để nói về Điều phối sinh động. Sự khác biệt lớn nhất giữa điều phối hội họp “truyền thống” và Điều phối hội họp sinh động là cách sau tận dụng những mâu thuẫn và những nguồn năng lượng khác trong cả nhóm. Nói

một cách khác, phương pháp này hoạt động hiệu quả nhất khi có mâu thuẫn trong nhóm, hoặc khi khách mời có đam mê về vấn đề gì đó. Điều này nghe có vẻ trái ngược lẽ thường đối với những người chưa quen sử dụng phương pháp này.

Thực ra có nhiều ĐPVHT chuyên nghiệp đã trải qua các tình huống hội họp đầy căng thẳng và thậm chí nổ ra cả xung đột và cả những khó khăn để giữ cả nhóm đi theo đúng hướng.

Điều phối sinh động đề cập đến tầm quan trọng của việc tạo ra không gian an toàn cho thành phần tham dự, mặc dù trong phương pháp này không đề ra qui định nền tảng nào như các cuộc họp thông thường.

ĐPVHT sẽ chủ động bảo vệ thành phần tham dự khi cần thiết. Chẳng hạn như khi một khách mời bị người khác ngắt lời, ĐPVHT có thể nói, “Xin lỗi, tôi thật sự rất mong được nghe ý kiến của ông/bà, nhưng trước hết tôi phải nắm được ý ông/bà X muốn nói đã”. Và khi người đầu tiên đã nói xong, ĐPVHT có thể quay trở lại với người kia và ghi chép ý kiến đóng góp. Đôi lúc ĐPVHT có thể quyết định thực hiện theo cách khác, và hướng sự chú ý vào người có nhu cầu phải nói kia.

Như Jim Rough đã nói trong khóa đào tạo ở Bangkok, “Bất kể người nào bắt đầu trước, điều quan trọng là tất cả mọi người đều được lắng nghe, và chính ĐPVHT là người có nhiệm vụ lắng nghe đầy đủ từng người. Đôi lúc vẫn xảy ra tình huống người ĐPVHT phải chen vào giữa hai khách mời để ngắt ngang cuộc trò chuyện đang sôi sục.”



Nói tóm lại, ĐPVHT phải đảm bảo tất cả thành phần tham dự đều hướng “nhiệt lượng” vào anh ta chứ không phải người khác. Bằng cách này mỗi khách mời đều có cơ hội được nói và được nghe mà không sợ bị người khác công kích.

KHỞI ĐỘNG CUỘC HỌP

11

Khi dẫn dắt một cuộc họp sử dụng phương pháp này, bạn có thể bắt đầu bằng một trong hai cách, hoặc bạn chỉ đơn giản bắt đầu bằng câu hỏi “Hôm nay các vị muốn nói về vấn đề gì?” hoặc bạn có thể treo một flipchart có tên “Vấn đề”. Trong cách thứ nhất các vấn đề sẽ được bộc lộ ra tương đối rõ ràng. Còn trong trường hợp thứ hai ĐPVHT sẽ mời thành phần tham dự viết ra một danh sách những vấn đề và giúp cả nhóm quyết định chủ đề cuộc họp. Nếu bạn thấy cả nhóm tràn đầy năng lượng thì tôi đề xuất nên sử dụng phương án hỏi cả nhóm. Một số người quen thuộc với Điều phối hội họp sinh động có nói rằng trong một số trường hợp khi cuộc họp thông thường trở nên xấu đi và căng thẳng dâng cao, họ đứng lên bắt đầu dẫn dắt cả nhóm theo phương pháp Điều phối sinh động và cuối cùng cả nhóm thu được những kết quả tốt không ngờ.

KẾT THÚC CUỘC HỢP

Khi đã đến lúc bế mạc cuộc họp, ĐPVHT cần giúp cả nhóm thực hiện động thái kết thúc. Có rất nhiều cách kết thúc. Dưới đây tôi sẽ trình bày ba cách kết thúc do người khởi tạo phương pháp này đề xuất, nhưng bạn cũng có thể sử dụng cách của riêng bạn.

BẢN ĐỒ KẾT QUẢ

Để thực hiện bản đồ này bạn có thể cùng cả nhóm xem lại bốn tấm bảng và lưu lại bất cứ kết luận nào quan trọng trên tấm bảng mới gọi là Bản đồ kết quả. Trong tiếng Anh tấm bảng này còn có thể gọi là “Of Courses” (tạm dịch: Dĩ Nhiên Rồi). Từ này đã được lựa chọn cẩn thận vì nó không ám chỉ bất cứ sự đồng thuận hay việc ra quyết định nào, v.v cả. Tuy nhiên nếu có vị khách nào thể hiện cam kết rõ ràng, bạn nên ghi lại.

BẢN ĐỒ ĐÁNH DẤU

Ngay cả khi cả nhóm đã trò chuyện rất nhiều và đưa ra rất nhiều ý kiến mới thì nó có thể cũng chỉ đang ở giữa giai đoạn quan trọng của cuộc đối thoại. Trong trường hợp đó, có thể bạn sẽ muốn tạo ra thêm một Bản đồ đánh dấu bên cạnh Bản đồ kết quả. Tại sao? Ồ bởi vì nếu cả nhóm vẫn đang trong giai đoạn khởi đầu có thể sẽ không có gì để ghi vào Bản đồ kết quả cả.

Mục đích của hoạt động đánh dấu và ghi lại những việc cả nhóm đã làm được, tóm tắt giai đoạn hiện trạng của cuộc đối thoại và giúp cả nhóm bắt đầu lại trong một cuộc họp khác.

Để thực hiện việc này bạn có thể nhờ khách mời giúp tóm tắt phần lớn cuộc đối thoại. Chủ đề lớn nhất khám phá được là gì? Tình hình hiện trạng kể cả những khác biệt chưa giải quyết được là gì? Sẽ tiện hơn nếu bạn dành ra vài phút cho mọi người xem lại các tấm bảng để trả lời những câu hỏi trên.



ĐPVHT cũng có thể hỏi thành phần tham dự xem liệu có ai nghĩ ra biểu tượng nào cho tình trạng hiện tại của cuộc đàm luận không. Nếu có hãy mời người đó lên vẽ biểu tượng. Dù cho bảng “đánh dấu” này gồm chữ, biểu tượng hay kết hợp cả hai thì nó cũng là cách hữu dụng để mở ra cuộc họp tiếp theo cho cả nhóm.

CÂU CHUYỆN CỦA ĐPVHT

Một ĐPVHT có kinh nghiệm có thể kể ra câu chuyện về sự vận động của cuộc họp. Câu chuyện này có thể bắt đầu vào lúc cả nhóm bắt đầu, đi theo hướng cuộc đàm luận phát triển và nhấn mạnh những bước chuyển quan trọng.

CÂU CHUYỆN 1: HỘI ĐỒNG THÔNG THÁI

Cứ vài tháng hoặc tương đương, 12 công dân của một cộng đồng hoặc thành phố sẽ được lựa chọn ngẫu nhiên và tham gia họp mặt trong khoảng thời gian ngắn, khoảng một ngày rưỡi. Nhóm này sẽ họp với một điều phối viên phương pháp này để xác định các vấn đề then chốt, xử lý chúng một cách sáng tạo và phát triển những tuyên bố thống nhất chung. Những tuyên bố này được xem là “Tuyên bố của Nhân dân.”

Mỗi người đều được mời đến nghe Bản tuyên bố và các thành viên của Hội Đồng Thông Thái mô tả cách họ xây dựng những tuyên bố này. Sau đó tất cả mọi người cùng tham gia đối thoại ngắn trong các nhóm nhỏ và báo cáo lại kết luận. Jim Rough đã rút ra kết luận rằng trong thực tế mọi người thường ủng hộ cả Bản tuyên bố và qui trình. Các chuyên gia và những người với những quan điểm khác nhau cũng được bao gồm trong cuộc đối thoại công khai lớn này và được nêu bật lên một cách tự nhiên.

11

CÂU CHUYỆN 2: HỘI ĐỒNG HIỂU BIẾT SÁNG TẠO

Sự khác biệt của hội đồng này với hội đồng Thông Thái rất nhỏ. Trong câu chuyện này, Hội đồng tập trung lại để bàn bạc về một chủ đề cụ thể trong khoảng thời gian giới hạn, trong khi Hội đồng Thông Thái là một phần của qui trình lớn liên tục lặp lại và tự lựa chọn vấn đề bàn bạc. Hai qui trình này bổ sung cho nhau. Chẳng hạn như, một Hội đồng Thông Thái có thể xác định một vấn đề cụ thể cần nghiên cứu nhiều và đề xuất rằng Hội đồng Hiểu biết Sáng tạo tập trung khám phá sâu hơn.

Trong Hội đồng Hiểu biết Sáng tạo, một cộng đồng thu nhỏ tập trung lại cùng nhau khám phá vấn đề khó khăn theo cách sáng tạo, với mỗi người đóng góp quan điểm riêng của họ vào tổng thể lớn.

Có thể lập Hội đồng Hiểu biết Sáng tạo bằng cách lựa chọn ngẫu nhiên hoặc chọn theo ý đồ để phản ánh tính đa dạng của cộng đồng lớn.

Nên nhớ rằng: những quy trình này chỉ có nghĩa nếu sau đó Các Hội Đồng chia sẻ câu chuyện của họ với cộng đồng lớn.

MỘT SỐ SUY NGHĨ CUỐI CÙNG



Điều phối Hội hợp sinh động là kỹ thuật rất hay và nên được sử dụng nhiều hơn. Tuy nhiên việc sử dụng phương pháp này chỉ nên giới hạn ở những ĐPVHT có kinh nghiệm và đã luyện tập sử dụng phương pháp này. Do vậy các bạn nên tham gia một khóa đào tạo nếu muốn sử dụng phương pháp này.

THAM KHẢO THÊM

Người khởi tạo phương pháp này, Jim Rough, đã viết một cuốn sách tựa đề *Cắt lát Xã hội! Giải phóng Sự Thông Thái và Ưu Điểm trong Tất cả Mọi Người* (Society's Breakthrough!: Releasing Essential Wisdom and Virtue in All the People). Ông cũng duy trì một trang web qui mô khá lớn www.tobe.net. Ngoài ra bạn cũng có thể tìm thấy những video và bài phỏng vấn về Điều phối Hội hợp Sinh động trên YouTube.

Chương 12

KIẾN LẬP VIỄN CẢNH (SENARIO BUILDING)

“Viễn cảnh (Scenario) là những câu chuyện về tương lai, có khả năng khích lệ mọi người hành động”

Con người nghĩ về tương lai theo nhiều cách khác nhau. Một số người cố gắng tưởng tượng ra những điều có thể sẽ xảy ra. Những người khác thì dự đoán hoặc lập kế hoạch. Một số khác nữa thì lại phân tích dữ liệu và dựa trên đó suy ra những xu hướng có khả năng xảy ra. Nhưng dù thế nào đi nữa, tất cả những lối tiếp cận đó đều giống nhau ở chỗ: chúng ta không thể tiên đoán tương lai – ít nhất là đến ngày nay chúng ta vẫn chưa thể làm được. Vậy thì nếu muốn có phương pháp tiếp cận mang tính hệ thống hơn hướng về tương lai chúng ta có thể làm gì? Những người theo thuyết vị lai có thể sẽ đề xuất bạn sử dụng các viễn cảnh.

12

KIẾN LẬP VIỄN CẢNH LÀ GÌ?

Viễn cảnh chính là một “câu chuyện” minh họa những hình ảnh của tương lai có thể xảy ra hoặc các khía cạnh của những tương lai có thể xảy ra. Viễn cảnh không phải là những tiên đoán về tương lai, mà thiên về hướng mô phỏng những tương lai có thể xảy ra hơn. Chúng có thể được sử dụng vừa là phương pháp khám phá, vừa là một công cụ để ra quyết định, chủ yếu là để nhấn mạnh tính gián đoạn từ hiện tại và *bộc lộ những lựa chọn sẵn có* và các *hệ quả tiềm tàng của chúng*. Như vậy, viễn cảnh là những câu chuyện hơn là phép phân tích cụ thể, nơi các cuộc hội thoại trong suốt quá trình đóng vai trò quan trọng hơn độ tin cậy của nội dung các viễn cảnh khi hoàn chỉnh.

KHI NÀO SỬ DỤNG PHÉP KIẾN LẬP VIỄN CẢNH?

Viễn cảnh có thể được sử dụng để bắt đầu những cuộc đối thoại dân sự trong các nhóm về những yếu tố quan trọng đối với tương lai của xã hội. Sức mạnh của phương pháp này nằm ở chỗ chúng kích thích đối thoại cởi mở và mang tính phản chiếu về tương lai. Khi được sử dụng trong cuộc đối thoại dân sự chúng tạo cơ hội cho mọi người nhận ra và nói về mối liên hệ giữa những quyết định của họ hôm nay với những tác động từ các quyết định này trong tương lai.

Những viễn cảnh này sẽ chuyển cuộc hội thoại từ hiện tại đến tương lai nơi có đủ không gian cho những yếu tố mới và khác biệt. Như vậy kiến lập viễn cảnh không phải để phát triển những câu chuyện về tương lai, mà là khuyến khích việc kể chuyện và đối thoại giữa những người không có nhu cầu chia sẻ ý kiến quan điểm với người khác nếu không đặt trong tình huống này. .

Phương pháp này giúp những người ra quyết định xem xét các đặc điểm hợp lý để khớp nối hình ảnh tương lai mà mọi người ưa chuộng hơn, và sử dụng những gì học được trong suốt quá trình phát triển viễn cảnh trong qui trình ra quyết định chính thức để nuôi dưỡng sự lãnh đạo xuất sắc. Nó cũng giúp kích thích sự sáng tạo và phá vỡ những ám ảnh thông thường về thực tại và những vấn đề ngắn hạn. Hơn thế nữa kiến lập viễn cảnh mang lại nhiều lợi ích khi kết quả được công khai, và theo đó khơi dậy những cuộc thảo luận đầy ý nghĩa trong xã hội.



Tất nhiên phương pháp này cũng có một số nhược điểm. Có thể bạn sẽ gặp khó khăn trong việc chuyển kết quả thành những quyết định cụ thể. Một nhược điểm khác có thể sẽ là việc bạn tập trung quá nhiều vào quá trình xây dựng viễn cảnh mà không lưu ý đủ đến việc sử dụng kết quả từ các viễn cảnh này, chia sẻ thông tin cho những bên liên quan. Cuối cùng nhưng cũng không kém phần quan trọng là phương pháp này được dựa trên những thông tin định tính và không được chính xác lắm.

LỊCH SỬ PHƯƠNG PHÁP

Phương pháp này được sử dụng lần đầu trong Thế Chiến thứ II để lên kế hoạch quân sự. Tại thời điểm đó Không Lực Hoa Kỳ đang nỗ lực xác định khả năng lực lượng của họ, để từ đó chuẩn bị các phương án thay thế khác nhau. Trong những năm 60, Herman Kahn, một nhà chiến lược quân sự và lý luận hệ thống người Mỹ đã sử dụng phương pháp này như một công cụ trong lĩnh vực kinh tế và xã hội.

Trong lĩnh vực thương mại phương pháp này trở nên phổ biến hơn từ đầu những năm 70 nhờ vào Royal Dutch Shell. Shell thí nghiệm sử dụng phương pháp này để tự chuẩn bị cho cơn sốc giá dầu và khủng hoảng năng lượng năm 1973.

Phương pháp này sau đó được công chúng biết đến nhiều hơn qua “Hạn định Tăng trưởng (Limits to Growth)” (báo cáo nổi bật của Club of Rome năm 1972), trong đó phân tích những xu hướng kinh tế và dân số, dự báo tình hình đói nghèo, việc sử dụng những nguồn tài nguyên và các vấn đề về ô nhiễm môi trường trên phạm vi toàn cầu. Kể từ đó, kiến lập viễn cảnh đã được sử dụng ngày càng nhiều hơn trong những cuộc tranh luận về chính trị, bao gồm cả việc thành lập chính sách, lên cơ sở hạ tầng qui mô lớn hoặc các dự án phát triển quốc gia.

Gần đây, kiến lập viễn cảnh đã được sử dụng để xử trí những thách thức và mâu thuẫn xã hội phức tạp, trong đó bao gồm cả ‘Những phương án Mont Fleur (Mont Fleur Scenarios)’ nổi tiếng thực hiện ở Nam Phi 1991-92, trong đó mang mọi người từ những tổ chức khác nhau vào hoạt động suy nghĩ sáng tạo về tương lai quốc gia của họ. Phần cuối cùng của chương này sẽ dành để giải thích tại sao Những Phương án Mont Fleur lại nhiều sức mạnh và được thực hiện tốt như vậy.

TIẾP CẬN TỪNG BƯỚC VÀO KIẾN LẬP VIỄN CẢNH

Trong quá trình vẽ ra những viễn cảnh thay thế, một số biến thể được sử dụng để phân biệt các viễn cảnh khác nhau. Như vậy, những viễn cảnh này sẽ được thể hiện ra nổi bật trong khi hiện thực chỉ như sự kết hợp được làm mờ nhạt đi của những viễn cảnh này. Tuy nhiên, độ nhạy của chúng ta đối với những lựa chọn chiến lược được kích thích khi tính phức tạp của cuộc sống thực giảm đi. Và kiến lập viễn cảnh đã chứng tỏ bản thân nó rất đáng được đánh giá cao vì nó dẫn đến sự phản ánh các xu hướng hiện tại và những lựa chọn ngày mai của chúng ta.

Trên cơ sở có rất nhiều tài liệu về kiến lập viễn cảnh, không thể trình bày phương pháp bao quát thực hiện hoạt động này. Tuy nhiên những biến thể trong phương pháp này đều nhỏ và thường thống nhất quan điểm như sau: không thể nào xây dựng được các viễn cảnh chỉ sau một đêm hoặc trong một hội thảo đơn lẻ. Hơn thế, nó là một qui trình vài tháng với hai hoặc ba cuộc qui tụ và những hành động tiếp nối phù hợp. Nhưng cũng có một số tổ chức đã áp dụng thành công phương pháp này trong hội thảo 2-3 ngày và đạt được kết quả rõ rệt.

Lối tiếp cận sau đây dựa trên phương pháp do Peter Schwartz, chuyên gia hàng đầu về kiến lập viễn cảnh, phát triển, kết hợp với phương pháp của Trung tâm

hợp tác nghiên cứu của Ủy Ban Châu Âu (JRC European Commision). Đây không phải là phương pháp duy nhất và những điều phối viên hội thảo khác có thể sẽ đề xuất những phương pháp khác.

BƯỚC 1 – XÁC ĐỊNH VẤN ĐỀ TRỌNG TÂM

Nhìn chung khi bắt đầu qui trình xây dựng những viễn cảnh này các bạn nên bắt đầu “từ trong ra ngoài”. Điều này có nghĩa là bắt đầu với một quyết định hoặc câu hỏi cụ thể, sau đó hướng tới xây dựng môi trường. Bản thân các viễn cảnh không phải là đích đến, mà nó chỉ là phương tiện giúp chúng ta đưa ra những quyết định chiến lược tốt hơn.

Trong bước này điều quan trọng là phải bắt đầu suy nghĩ về những yếu tố then chốt có vai trò trong toàn cục. Tôi có một mẹo nhỏ cho bạn, bạn có thể bắt đầu bước này bằng cách đặt ra câu hỏi: “Những yếu tố chủ chốt mà chúng ta muốn biết về tương lai nhằm cải thiện chất lượng những quyết định của chúng ta là gì?”. Lưu ý rằng câu hỏi không nên quá chung chung hoặc quá cụ thể vì như vậy khó có khả năng mang lại kết quả tốt. Hơn thế nữa, quan trọng là bạn phải có khung thời gian rõ ràng, chẳng hạn như 10 hoặc 20 năm.

BƯỚC 2: THÀNH LẬP NHÓM XÂY DỰNG VIỄN CẢNH

Nhóm này nên bao gồm những người ra quyết định chủ chốt, và phù hợp với vấn đề hoặc câu hỏi trọng tâm. Các bạn nên thêm vào nhóm những người nằm trong phạm vi chức năng và có lĩnh vực chuyên môn rộng rãi. Đảm bảo rằng trong nhóm có những người có tư duy sáng tạo. Và qui tắc chung là mọi thành viên trong nhóm phải cởi mở và có khả năng làm việc nhóm.

BƯỚC 3: XÁC ĐỊNH VÀ PHÂN TÍCH NHỮNG BÁNH XE PHÁT ĐỘNG

Bước tiếp theo là xác định những bánh xe phát động chủ yếu có tác động đến lực lượng then chốt ở cấp vĩ mô và vi mô. Nói ngắn gọn, mục đích của giai đoạn này là xác định những điểm không chắc chắn chính yếu liên quan đến chủ đề bàn luận.

Những lực lượng then chốt thuộc *Môi trường vi mô* là những lực lượng có tác động trực tiếp lên yếu tố bạn đang nghiên cứu. Chẳng hạn như nếu bạn đang nghiên cứu về tương lai của một ngành sản xuất cụ thể nào đó thì những lực phát động vi mô có thể liên quan đến các xu hướng thị trường của ngành, những qui định cụ thể về sản xuất, những công nghệ mới, v.v.

Những lực lượng then chốt thuộc *Môi trường vĩ mô* có phạm vi rộng hơn và có thể đến mức toàn cầu. Chúng có liên quan đến những khía cạnh xã hội, kỹ thuật, chính trị, kinh tế và môi trường có tác động lên yếu tố đang xem xét.

Mục tiêu là bắt đầu xây dựng mô hình khái niệm về môi trường liên quan trong đó bao gồm những xu hướng và lực lượng then chốt, và liệt kê ra những mối quan hệ nguyên nhân – kết quả giữa các lực lượng. Bạn có thể xác định những xu hướng và những điều không chắc chắn chủ yếu, những điều quan trọng nhất trong việc xác định các yếu tố quyết định chính, và những điều thể hiện các lực lượng cơ bản hoặc ‘phát động’ cho thay đổi quan trọng trong tương lai.

Trong giai đoạn này có thể lọc ra những lực lượng này bằng cách co cụm và phân tích rằng không phải lực lượng nào được xác định cũng quan trọng như nhau hoặc không chắc chắn như nhau.

Bước này có thể đòi hỏi bạn phải thực hiện một số nghiên cứu ban đầu nhằm xác định đầy đủ các lực phát động. Bạn có thể thực hiện nghiên cứu về thị trường, để hiểu thêm về công nghệ mới, các yếu tố chính trị, những lực lượng kinh tế, các yếu tố môi trường và giá trị trong xã hội. Mục tiêu là giải thích rõ các yếu tố chính của lực lượng đang chi phối cũng bằng cách xác định những xu hướng chủ chốt và can thiệp.



Lưu ý cho điều phối viên hội thảo: Bước 3 là giai đoạn quan trọng nhất của hoạt động kiến lập viễn cảnh. Bạn cần có thời gian, quyết tâm và tư duy nghiêm túc để có thể xác định được những lực lượng đang chi phối phù hợp. Trong suốt hội thảo khi thành phần tham dự chỉ có rất ít thời gian để quyết định nên chọn lực lượng chi phối nào thì cách tốt nhất là thực hiện với sự hỗ trợ của điều phối viên hội thảo.

12

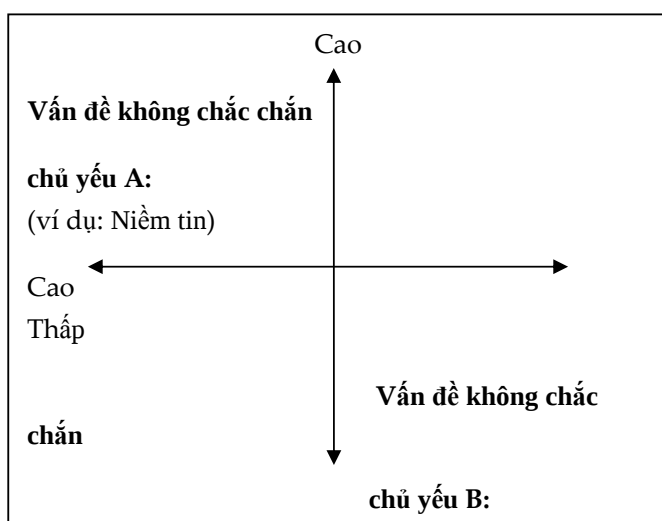
BƯỚC 4: XẾP HẠNG NHỮNG LỰC LƯỢNG THEN CHỐT THEO MỨC ĐỘ QUAN TRỌNG VÀ TÍNH KHÔNG CHẮC CHẮN

Bước tiếp theo là xếp hạng những lực lượng đang chi phối trên cơ sở hai tiêu chí cơ bản: mức độ ‘quan trọng’ của yếu tố trọng tâm xác định trong Bước 1, và mức độ ‘không chắc chắn’ bao trùm quanh những yếu tố và xu hướng này. Có thể lọc ra những yếu tố không chắc chắn nhất bằng cách sử dụng ma trận ảnh hưởng/ không chắc chắn với hệ thống chấm điểm ‘Cao-Trung Bình-Thấp’ đơn giản. Mục tiêu là nhằm xác định được hai hoặc ba yếu tố hoặc xu hướng quan trọng nhất và không chắc chắn nhất.

Sau khi thực hiện công tác phân loại này bạn sẽ có thể tập trung sự chú ý và lựa chọn vào những logic của viễn cảnh trong bước tiếp theo.

Trong một hội thảo sẽ không dễ gì xác định ra được hai yếu tố không chắc chắn đóng vai trò cốt yếu nhất. Nhưng xin hãy ghi nhớ rằng qui trình lý luận và tư duy của thành phần tham dự đóng vai trò quan trọng hơn kết quả cuối cùng.

Thành phần tham dự sẽ cần thảo luận trong các nhóm nhỏ về việc lựa chọn ra những lực lượng theo họ là quan trọng nhất. Như đã đề cập trước đó, điều phối viên hội thảo có thể sẽ cần phải suy ra hai vấn đề gì không chắc chắn nhất hoặc ra quyết định chọn hai lực lượng.



BƯỚC 5: LỰA CHỌN NHỮNG LOGIC CHO VIỄN CẢNH

Tiếp theo, thành phần tham dự tập trung lại trong nhóm nhỏ để xác định những điểm cuối của hai trục đã xác định trên. Trong ví dụ nêu trên, với một cột có tên “niềm tin”, nhiệm vụ của cả nhóm là xác định những điểm tận cùng của các yếu tố không chắc chắn xoay quanh “niềm tin”.

Cơ bản, logic của viễn cảnh có thể được xem là phạm vi tổ chức mà xung quanh đó hình thành các cấu trúc viễn cảnh. Một thủ thuật nhỏ cho bạn là cũng quyết định xem nên bắt đầu phân tách những phương án tương lai thay thế nhau ở đâu trong toàn bộ câu chuyện.



Lưu ý cho điều phối viên hội thảo: Thường xuyên kiểm tra xem có câu chuyện nào thừa hoặc chồng chéo lên nhau hay không. Nếu không được hướng

dẫn đầy đủ, có thể chúng ta sẽ kết thúc với những viễn cảnh mô tả tương lai mang tính qui ước cao và không đưa ra bất cứ cái nhìn thực tế nào về tương lai.

BƯỚC 6: PHÁT TRIỂN NHỮNG VIỄN CẢNH

Lý thuyết về kiến lập viễn cảnh đề xuất nên tích hợp thêm các yếu tố của tương lai mong ước và không mong ước vào các viễn cảnh khác nhau. Dưới đây là năm tiêu chí hữu ích sẽ giúp bạn ‘thêm da thêm thịt’ cho những viễn cảnh này:

Tính hợp lý: Những viễn cảnh được chọn phải hợp lý. Điều này có nghĩa là chúng phải nằm trong phạm trù giới hạn của những điều có thể xảy ra.

Tính khác biệt: Chúng phải được cấu trúc khác nhau, có nghĩa là các viễn cảnh không nên quá gần gũi tương đồng với nhau để tránh tình trạng chúng trở thành nhiều biến tấu đơn giản từ một phương án cơ bản.

Tính nhất quán: Những viễn cảnh này bản thân chúng phải nhất quán. Việc kết hợp nhiều chuỗi lý luận trong một viễn cảnh không được tạo nên bất kỳ tính bất nhất nào có thể làm giảm giá trị của nó.

Hữu ích cho việc ra quyết định: Mỗi viễn cảnh, và một tập hợp nhiều viễn cảnh, nên đóng góp cụ thể vào tương lai, tạo điều kiện cho hoạt động ra quyết định.

Thách thức: những viễn cảnh này nên thử thách khả năng hiểu biết qui ước của một tổ chức về tương lai.

Khi bạn sử dụng những tiêu chí này, thường bạn sẽ nhanh chóng chọn ra được vài viễn cảnh đáng bỏ công phát triển. Có thể một số phương án sẽ bị loại ra vì nó không nhất quán hoặc không hợp lý. Và một số khác có thể nằm trong diện cân nhắc vì chúng không đưa ra khía cạnh nào mới đóng góp vào hoạt động ra quyết định.

Nhằm khiến cho một viễn cảnh trở nên thách thức hơn, và dễ nhận ra hơn, các bạn nên chọn một tựa đề mang tính mô tả cao về những vấn đề then chốt trong đó. Bên cạnh, mỗi viễn cảnh cũng nên có cốt truyện thu hút, hợp lý, thuyết phục và theo logic.

Những câu chuyện có thể bao gồm những màn tường thuật và biên niên ký, mô tả cách thế giới tiến triển đến viễn cảnh cụ thể đó. Trong biên niên ký có thể ghi chép những cơ quan có thực hoặc những nhân vật chủ chốt (thủ lĩnh chính trị, v.v) và có thể được minh họa bằng tit báo năm 2010, 2015 và 2020. Cuối cùng, viễn cảnh có thể trở nên càng sinh động hơn nữa khi đặt cuộc sống của một trong những bên liên quan (chẳng hạn như học sinh, giáo viên, hoặc hiệu

trường) vào trung tâm của câu chuyện. Và cũng đừng e ngại thêm vào cả những khía cạnh tích cực và tiêu cực trong phương án của bạn.

BƯỚC 7: KHÁM PHÁ NHỮNG ẪN Ý CỦA CÁC PHƯƠNG ÁN

Trong bước này sẽ phân tích và phản ánh những viễn cảnh đã lập ra. Để thực hiện được điều đó chúng ta cần đặt ra một số câu hỏi cơ bản như sau:

- Chúng ta thiên về viễn cảnh nào hơn, và chúng ta có thể làm gì để tăng khả năng hiện thực hóa viễn cảnh này?
- Chúng ta phải chuẩn bị gì cho mỗi phương án viễn cảnh? Những viễn cảnh đó đề xuất các lựa chọn gì?
- Ngày nay có những hoạt động gì được kết nối với mỗi phương án viễn cảnh?
- Những ản ý chiến lược của các phương án đối với chủ đề chúng ta chọn khi bắt đầu qui trình là gì?

Khi thành phần tham dự trả lời những câu hỏi này họ phải đặt bản thân mình vào vị thế nắm giữ, vì vậy trở thành tác nhân thay đổi. Có thể thực hiện phản chiếu đơn lẻ hoặc tập trung những viễn cảnh khác nhau, phụ thuộc vào việc liệu có tìm ra những nền tảng hiểu biết chung hay không.

Trong bối cảnh thương mại nơi kiến lập viễn cảnh thường được sử dụng để lên chiến lược thì thành phần tham dự nên xem lại những mô tả phương án, đánh giá những ản ý của các phương án, xác định các cơ hội và nguy cơ mang tính chiến lược nhất và cuối cùng là xây dựng danh mục các ưu tiên chiến lược.

Trong quá trình xây dựng các đề xuất cho những chính sách công, viễn cảnh được sử dụng như công cụ tạo ra khung sườn tầm nhìn chung về tương lai, khuyến khích thảo luận và xây dựng sự đồng thuận.

NHỮNG BIẾN TẤU TRONG KIẾN LẬP VIỄN CẢNH

Tùy theo mục đích của dự án, chúng ta nên chọn một trong số những biến tấu của kiến lập viễn cảnh, như là phiên bản quy chuẩn, phiên bản có tính thăm dò, phiên bản quy nạp hoặc diễn dịch.

Có lẽ phương án có tác dụng nhất khi muốn tạo ra tương lai mong muốn là phiên bản quy chuẩn. Sau khi hoàn thành qui trình xây dựng những viễn cảnh đầu tiên, nhà chiến lược sẽ xem xét tổng thể các tương lai có thể và bắt đầu xây dựng hình ảnh tương lai mong muốn. Tương lai qui chuẩn này có thể được thiết

kể một cách có hệ thống và định hình theo năng lực và nguồn lực của tổ chức. Nhờ đó chúng ta có thể trực quan hóa những mục tiêu trừu tượng.

Một viễn cảnh được xây dựng tốt sẽ cho phép tổ chức của chúng ta trở nên năng động hơn, cùng làm việc hướng đến tương lai mong muốn hơn là chỉ ngồi bị động và chờ các sự kiện xảy ra. Nó là công cụ giúp các cá nhân và tổ chức *tạo* ra tương lai của họ, và thường giúp khách mời mở rộng tầm nhìn hơn.

VAI TRÒ VÀ TRÁCH NHIỆM

NHÀ TÀI TRỢ

Nhà tài trợ theo sát toàn bộ quy trình nhằm đảm bảo rằng tất cả các bên liên quan đều tham gia, và rằng kết quả thu được sẽ được chia sẻ cho cộng đồng cũng như các nhóm mục tiêu khác nhau. Người này thường được cộng đồng rất tôn trọng và được những người ra quyết định hỗ trợ trong việc ứng dụng kết quả từ hoạt động kiến lập viễn cảnh đó.

THÀNH PHẦN THAM DỰ

Thành phần tham dự nên được lựa chọn cẩn thận vì phần đóng góp của họ sẽ quyết định cả quy trình và kết quả hoạt động này. Đảm bảo rằng thành phần khách mời phải có nền tảng phong phú, và nhìn chung tất cả phải có đầu óc cởi mở, tham gia vào quy trình, điển hình cho cộng đồng/tổ chức và phải nhận được sự tôn trọng của người khác.

Những khách mời nội bộ nói chung sẽ tham gia nhiều hơn vào nội dung vấn đề hợp trong khi khách mời từ bên ngoài thường tham gia vào những cuộc phỏng vấn và giai đoạn phản hồi của hoạt động này.

Đối với kích thước của nhóm, nhóm cốt lõi và thành phần khách mời cộng lại không nên vượt quá 30-35 người.

NHÓM CỐT LÕI

Khi thực hiện hoạt động xây dựng viễn cảnh, cần có thêm một số người khác đóng vai trò hỗ trợ, bao gồm một điều phối viên chính cho cuộc họp, một người khác trợ giúp, một người đứng đầu chịu trách nhiệm cho toàn bộ hoạt động, và một hoặc hai người chịu trách nhiệm vẽ ra các viễn cảnh.

Như đã đề cập đến trước đó, trao đổi thông tin về các viễn cảnh đề xuất là yếu tố sống còn của qui trình này. Vì vậy nên dành sẵn ngân sách cho nhóm biên tập để ghi chép, xuất bản hoặc dựng phim cho các phương án khác nhau. Để thực hiện các hoạt động này cần có kỹ năng viết sáng tạo và kỹ năng báo chí tốt.

MỌI VÀ CẢNH BÁO ĐỂ THỰC HIỆN THÀNH CÔNG KIẾN LẬP VIỄN CẢNH

TỔNG QUAN:

- Tập trung
- Giữ cho qui trình đơn giản
- Giữ cho qui trình mang tính tương tác
- Lập kế hoạch và phân bổ đủ thời gian
- Đảm bảo việc tham gia đầy đủ các nhóm lãnh đạo vào qui trình này
- Sử dụng (những) điều phối viên hội thảo có kinh nghiệm, hoặc ít nhất biết căn kễ về qui trình
- Tổ chức hội thảo kiến lập viễn cảnh theo dạng các buổi họp mặt ở xa để khách mời có thể sáng tạo và tập trung hoàn toàn vào hoạt động mà không bị gián đoạn.
- Dự trữ đủ nguồn lực để trao đổi thông tin về các phương án lập ra.

QUI TRÌNH XÂY DỰNG:

- Đảm bảo các viễn cảnh mang tính chất toàn cầu nhất có thể trong phạm vi thực hiện
- Đừng chỉ đơn giản sử dụng ba mức cao, trung bình và thấp
- Tránh những trường hợp mang nhiều xác suất khác nhau hoặc 'có khả năng xảy ra'
- Tránh thảo ra quá nhiều viễn cảnh
- Đừng xem viễn cảnh như bản dự báo
- Các câu chuyện đều cần có anh hùng
- Đặt những tựa đề thu hút cho các viễn cảnh
- Hãy khiến cho những người ra quyết định cảm thấy rằng họ sở hữu các viễn cảnh

TRƯỜNG HỢP NGHIÊN CỨU: QUI TRÌNH KIẾN LẬP VIỄN CẢNH MONT FLEUR

Hoạt động kiến lập viễn cảnh Mont Fleur thực hiện ở Nam Phi năm 1991-92 được thiết kế và thực hiện rất tốt. Dự án quy tụ một nhóm khá phong phú gồm 25 nhân vật Nam Phi nổi bật – chính trị gia, nhà hoạt động, học giả và doanh nhân từ nhiều ý thức hệ khác nhau – để phát triển và phổ biến nhiều câu chuyện về những điều có thể xảy ra ở đất nước họ trong 10 năm đến. Mục đích của Mont Fleur không phải là trình bày những sự thật hiển nhiên, mà là kích thích một cuộc thảo luận về việc làm thế nào có thể định hình 10 năm tiếp theo. Nhóm xây dựng viễn cảnh gặp nhau 3 lần trong một loạt hội thảo 3 ngày ở trung tâm hội nghị Mont Fleur bên ngoài Cape Town. Sau khi cân nhắc nhiều câu chuyện có khả năng thành hiện thực, thành phần tham dự đã thống nhất trên bốn phương án mà họ tin là hợp lý và phù hợp:

- *Ostrich* (tạm dịch *Đà Điểu*), trong đó nỗ lực dàn xếp cuộc khủng hoảng ở Nam Phi đã thương thuyết không thành công, và chính phủ tiếp tục không đại diện cho nhân dân
- *Lame Duck* (tạm dịch là *Chú vịt khập khiễng* hay nghĩa bóng là *Chính quyền sắp mãn nhiệm kỳ*), trong đó đạt được sự dàn xếp nhưng quá trình chuyển tiếp sang chế độ mới diễn ra chậm và không dứt khoát.
- *Icarus* (tên chàng trai trong truyền thần thoại Hy Lạp, người gắn cánh lông chim để bay và bị thiêu cháy do đến quá gần mặt trời), trong đó quá trình chuyển tiếp diễn ra nhanh chóng nhưng chính phủ mới lại đại dột theo đuổi các chính sách kinh tế dân túy, không bền vững.
- *Flight of the Flamingos* (tạm dịch *Chuyến bay của những chú hồng hạc*), trong đó những chính sách của chính phủ là bền vững và quốc gia tiến lên theo lộ trình phát triển tổng thể và chế độ dân chủ.

Mỗi nhóm phát triển một câu chuyện trong số đó thành bài tường thuật tóm tắt logic. Sau đó kết quả được ghi lại trong bản báo cáo dài 14 trang thêm vào tờ báo quốc gia, và cũng sản xuất một đoạn băng dài 30 phút kết hợp các nhân vật hoạt hình với phần trình bày của những thành viên trong nhóm. Cả nhóm trình bày và thảo luận những phương án với hơn 50 đơn vị, kể cả các đảng phái chính trị, các công ty, học viện, liên đoàn thương mại và các tổ chức dân sự. Vào cuối năm 1992 sau khi đạt được mục tiêu, dự án được tổng kết và nhóm giải thể. Khi kết thúc, các thành viên của nhóm tổ chức kết luận rằng họ đã thiết lập được hệ thống từ vựng chung và những hiểu biết chung về bản chất của cuộc khủng hoảng, và đạt được một số đồng thuận về cách Nam Phi vận hành, tìm ra

và củng cố lớn mạnh hơn nền tảng chung liên quan đến quan điểm của thành phần tham dự về tương lai của Nam Phi.

Để kết luận, trong quá trình những người ra quyết định thảo luận các khía cạnh then chốt của tương lai đất nước, họ đã định hình được một chính sách kinh tế mà sau đó chính quyền mới dưới thời Nelson Mandela đã áp dụng.

TÀI LIỆU ĐỌC THÊM:

Có những ý kiến cho rằng cuốn sách nổi tiếng nhất về phương pháp này là do Peter Schwartz viết “*Nghệ thuật của cái nhìn dài hạn: những con đường tiến đến hiểu biết chiến lược về bản thân và công ty của bạn*” (The art of the long view: paths to strategic insight for yourself and your company), tuy nhiên bên cạnh đó cũng có một số nguồn tài liệu hay trên internet như nghiên cứu của Erik Lundsgaarde thuộc Viện Phát Triển Đức (German Development Institute- DIE) tại trang <http://www.die-gdi.de>.