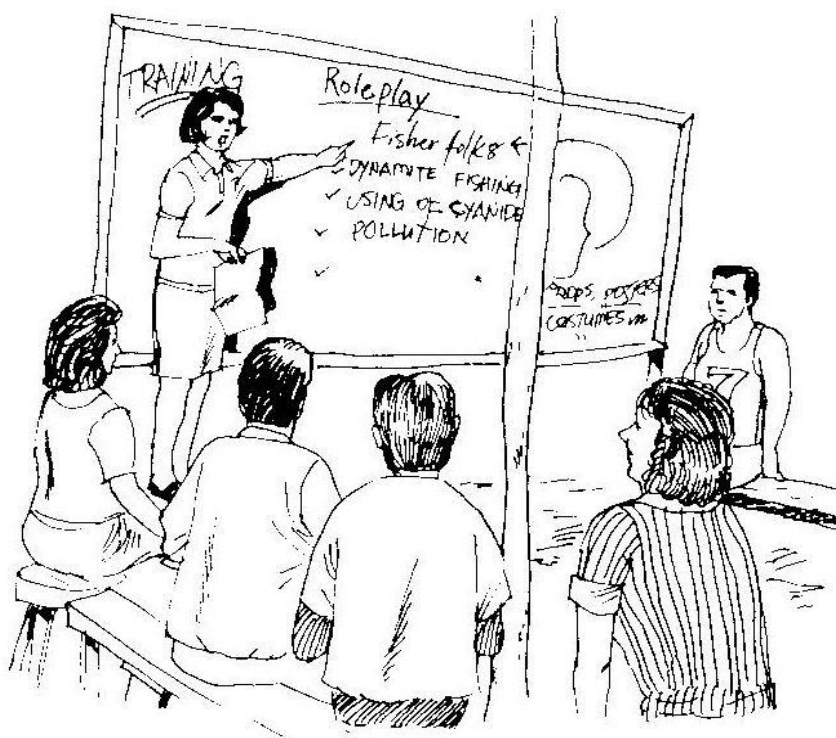


Bảo Huy

**Bộ công cụ
và thể kỹ
năng dùng
trong thúc
đẩy đào tạo,
hội thảo**



Tổng quan về bộ công cụ/thể kỹ năng dùng trong thúc đẩy

Lĩnh vực chủ đề	Công cụ/Thể kỹ năng
I. Khái niệm, ý nghĩa và vai trò của ng- òi thúc đẩy	
II. Một số kỹ năng thúc đẩy cơ bản	- Kỹ năng giao tiếp truyền đạt cơ bản - Kỹ năng lắng nghe - Kỹ năng đặt câu hỏi - Kỹ năng thăm dò - Kỹ năng diễn giải - Kỹ năng phản hồi – học hỏi lẫn nhau
III. Sử dụng công cụ, vật liệu trực quan	- Trình bày bằng bảng ghim (Pin Board) - Trình bày bằng kẹp (Flipchart) - Trình bày bằng phim trong (Transparency paper) - Trình bày trên PowerPoint - Trực quan hoá thông tin
IV. Các ph- ơng pháp tạo lập í t- ờng	- Ph- ơng pháp động não (Brainstorming) - Ph- ơng pháp tia chớp (Flashlight) - Ph- ơng pháp Phillips (x,y,z) - Ph- ơng pháp chậu cá (Fishbowl)
V. Thúc đẩy làm việc theo nhóm, họp, hội thảo, tập huấn	- Làm việc nhóm - Khởi động - Xây dựng cuộc đối thoại - Thúc đẩy quá trình làm việc theo nhóm, họp, hội thảo - Quan sát hành vi và quá trình hoạt động theo nhóm, họp, hội thảo - Khuyến khích sự tham gia đầy đủ trong quá trình thúc đẩy nhóm - Theo dõi h- ớng thảo luận và tìm điểm chung - Giải quyết sự đối kháng - Giải quyết mâu thuẫn - Thúc đẩy các nhóm nhỏ thảo luận - Thúc đẩy chia sẻ kết quả hoạt động nhóm nhỏ
VI. Phân tích nguyên nhân, vấn đề	- Phân tích hệ thống nguyên nhân của vấn đề (5 WHYS?, X- ơng cá, Cây vấn đề) - Phân tích sơ đồ 2 mảng (Two field charts) - Phân tích SWOT - Phân tích theo mô hình CIPP - Phân tích tr- ờng lực

Lĩnh vực chủ đề	Công cụ/Thủ kỹ năng
VII. Ra quyết định	- Tìm kiếm các giải pháp tổng thể - Quy tắc và các vấn đề thường gặp khi ra quyết định - Bình chọn
VIII. Tiến trình tổ chức họp, hội thảo	- Chuẩn bị hội thảo - Quá trình thúc đẩy hội thảo - Tài liệu hoá sự kiện có sự tham gia
IX. Đánh giá có sự tham gia	- Đánh giá về cảm nhận chung - Đánh giá tổng hợp các mặt công việc - Đánh giá nhận xét và bình luận
X. Đánh giá và hoạt động cá nhân	- Mẫu tự đánh giá - Kế hoạch cá nhân để áp dụng các kỹ năng thúc đẩy trong công việc

Tài liệu tham khảo

1. Rudolf Batliner (1999): Sổ tay phương pháp luận dạy học của Chương trình hỗ trợ LNXH (Tài liệu phát tay, kỹ năng và các mẫu biểu). SDC/Helvetas Việt Nam
2. Lydia Braakman và Karen Edwards (2002): Nghệ thuật xây dựng năng lực thúc đẩy. RECOFTC, Bản dịch tiếng Việt của Helvetas Việt Nam & Dự án ETSP.
3. Bảo Huy (2002): Bài giảng Quản lý dự án LNXH. Đại học Tây Nguyên

Mục lục

I. Khái niệm, ý nghĩa và vai trò của ng- ời thúc đẩy	5
II. Một số kỹ năng thúc đẩy cơ bản.....	10
Kỹ năng giao tiếp truyền đạt cơ bản	10
Kỹ năng lắng nghe.....	12
Kỹ năng đặt câu hỏi	13
Kỹ năng thăm dò.....	16
Kỹ năng diễn giải	17
Kỹ năng phản hồi – học hỏi lẫn nhau.....	18
III. Sử dụng công cụ, vật liệu trực quan.....	20
Trình bày bằng bảng ghim (Pin Board)	20
Trình bày bằng kẹp (Flipchart)	21
Trình bày bằng phim trong (Transparency paper).....	23
Trình bày trên PowerPoint	25
Trực quan hoá thông tin	27
IV. Các ph- ơng pháp tạo lập ý t- ưởng	30
Ph- ơng pháp động não (Brainstorming)	30
Ph- ơng pháp tia chớp (Flashlight)	32
Ph- ơng pháp Phillips (x,y,z)	33
Ph- ơng pháp chậu cá (Fishbowl)	34
V. Thúc đẩy làm việc theo nhóm, họp, hội thảo, tập huấn	35
Làm việc nhóm	35
Khởi động	37
Xây dựng cuộc đối thoại	38
Thúc đẩy quá trình làm việc theo nhóm, họp, hội thảo	39
Quan sát hành vi và quá trình hoạt động theo nhóm, họp, hội thảo.....	45
Khuyến khích sự tham gia đầy đủ trong quá trình thúc đẩy nhóm	51
Theo dõi h- ớng thảo luận và tìm điểm chung	52
Giải quyết sự đối kháng	54
Giải quyết mâu thuẫn.....	56
Thúc đẩy các nhóm nhỏ thảo luận.....	57

Thúc đẩy chia sẻ kết quả hoạt động nhóm nhỏ	59
VI. Phân tích nguyên nhân, vấn đề.....	61
Phân tích hệ thống nguyên nhân của vấn đề (5 WHYs?, X-ơng cá, Cây vấn đề)	61
Phân tích sơ đồ 2 mảng (Two field charts).....	64
Phân tích SWOT	65
Phân tích theo mô hình CIPP.....	67
Phân tích tr-ờng lực	68
VII. Ra quyết định.....	69
Tìm kiếm các giải pháp tổng thể	69
Quy tắc và các vấn đề th-ờng gặp khi ra quyết định	71
Bình chọn.....	73
VIII. Tiến trình tổ chức họp, hội thảo	75
Chuẩn bị hội thảo.....	75
Quá trình thúc đẩy hội thảo.....	77
Tài liệu hoá sự kiện có sự tham gia.....	79
IX. Đánh giá có sự tham gia	80
Đánh giá về cảm nhận chung	81
Đánh giá tổng hợp các mặt công việc.....	82
Đánh giá nhận xét và bình luận	83
X. Đánh giá và hoạt động cá nhân	84
Mẫu tự đánh giá	84
Kế hoạch cá nhân để áp dụng các kỹ năng thúc đẩy trong công việc	85

I. Khái niệm, ý nghĩa và vai trò của ng-ời thúc đẩy

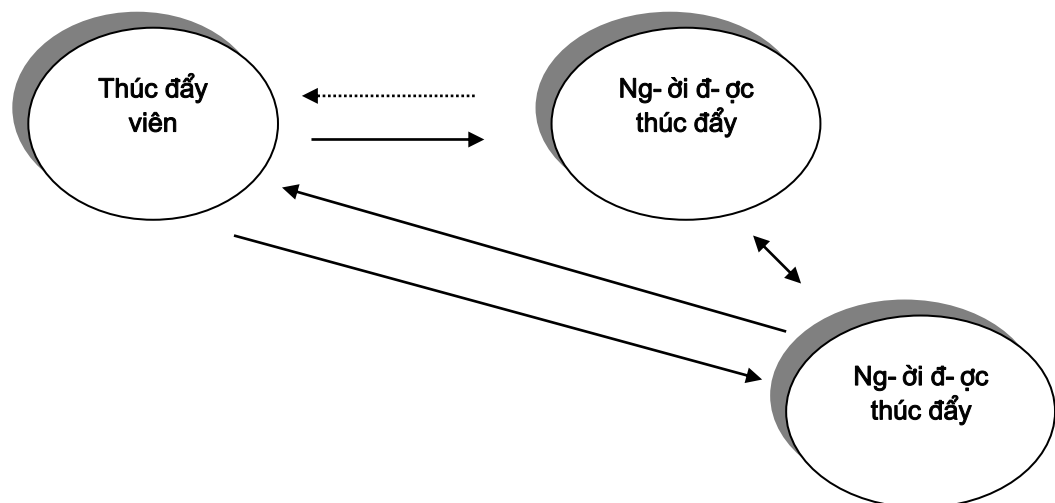
Khái niệm thúc đẩy

Thúc đẩy là các hoạt động *khuyến khích, động viên, lôi kéo* và *tăng c-ờng sự giao tiếp* từ một đối t-ợng này sang một đối t-ợng khác.



Thúc đẩy cũng là một quá trình giao tiếp. Trong hoạt động nhóm, *thúc đẩy là một quá trình có ý thức hỗ trợ cho nhóm hoàn thành nhiệm vụ đạt hiệu quả*

Trong quá trình thúc đẩy, xảy ra sự giao tiếp giữa ng-ời thúc đẩy viên và ng-ời đ-ợc thúc đẩy, quá trình này có thể đ-ợc thể hiện qua sơ đồ sau:



Sơ đồ quan hệ giữa ng-ời thúc đẩy và ng-ời đ-ợc thúc đẩy

ý nghĩa của hoạt động thúc đẩy

- Thúc đẩy là cơ sở để tạo ra sự chia sẻ thông tin trong nhóm thảo luận
- Thúc đẩy tạo cơ sở để chuyển từ quá trình bị động sang chủ động trong học tập, làm việc nhóm, họp, hội thảo, tập huấn...
- Thúc đẩy tạo ra niềm tin và hào hứng trong học tập, họp, hội thảo...

- Thúc đẩy là một trong những hoạt động quan trọng để thực hiện công tác khuyến nông lâm, phát triển nông thôn nh- lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, giám sát và đánh giá.
- Kỹ năng thúc đẩy đ- ọc sử dụng phổ biến hoạt động theo nhóm nhằm khuyến khích tạo lập các ý t- ởng, kinh nghiệm, kiến thức của mọi ng- ời để cùng đ- a ra quyết định và giải quyết vấn đề.

Các yếu tố ảnh h- ưởng đến quá trình thúc đẩy

- Khả năng giao tiếp của ng- ời thúc đẩy viên
- Kiến thức chuyên môn và kinh nghiệm làm việc theo nhóm của ng- ời thúc đẩy viên
- Mục tiêu và chủ đề thảo luận
- Kiến thức chuyên môn và kinh nghiệm làm việc của những ng- ời cùng tham gia
- Môi tr- ờng vật lý và tâm lý
- Các ph- ơng tiện và thiết bị hỗ trợ cho quá trình thúc đẩy

Vai trò của ng- ời thúc đẩy

Tích cực, năng động với các thành viên tham gia.
 Có vai trò lãnh đạo rõ ràng nh- ng không áp chế
 Đ- a ra các chủ đề và bài tập có ý nghĩa
 Đặt câu hỏi hay và lắng nghe

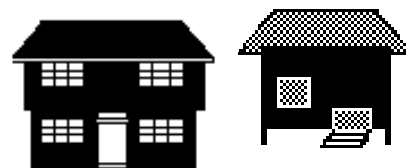
Sức mạnh trong vai trò của một thúc đẩy viên là giữ khách quan, trung lập và h- ớng dẫn quá trình

Một đặc điểm chính của thúc đẩy viên giỏi là đóng vai trò khách quan, trung lập. Có nghĩa là không giữ vị trí nào trong vấn đề đang đ- ọc thảo luận và cũng không h- ớng lợi từ kết quả đạt đ- ọc.

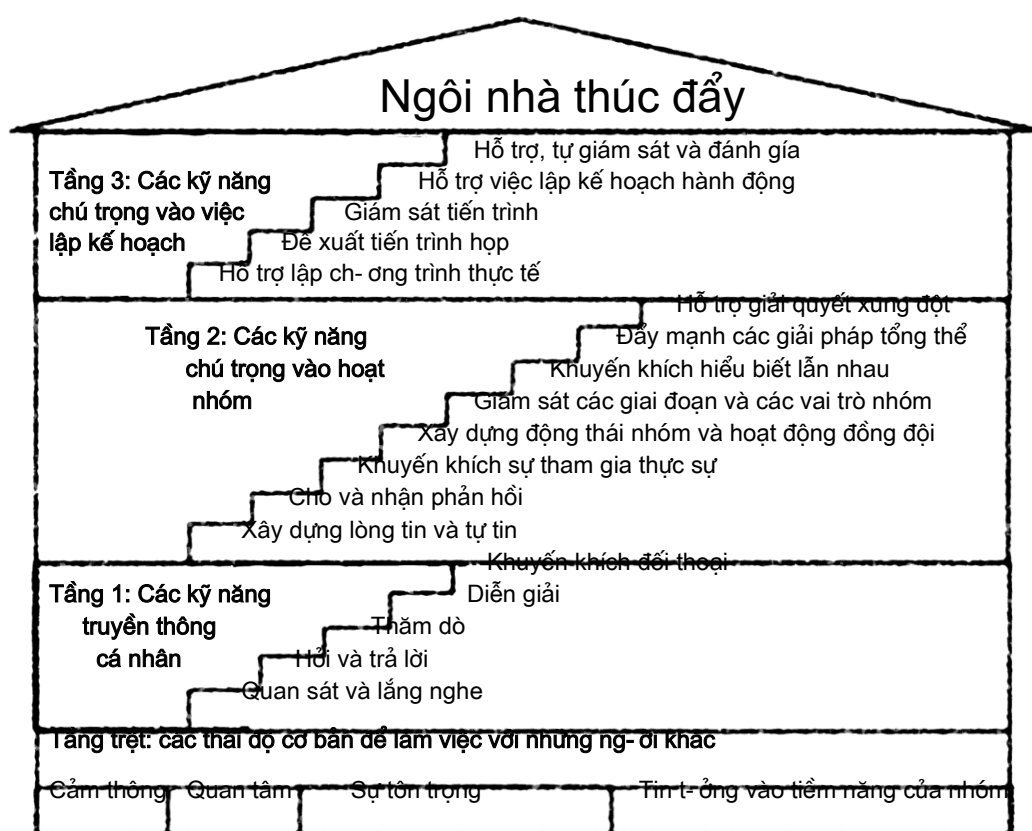
Vai trò chính của thúc đẩy viên là h- ớng dẫn quá trình, tức là cố gắng bảo đảm một quá trình công bằng, bao quát, cởi mở với sự tham gia đầy đủ của mọi ng- ời và thiết lập đ- ọc một môi tr- ờng an toàn, trong đó mọi bên liên quan đều có quyền tham gia đầy đủ.

Ngôi nhà thúc đẩy

Thúc đẩy viên nh- một kiến trúc s- của một ngôi nhà lớn có nền móng vững chắc và có ba tầng. Muốn đi đ- ọc từ tầng d- ới lên tầng trên, bạn phải lên từng bậc cầu thang.



Thúc đẩy viên không chịu trách nhiệm hoàn thiện ngôi nhà, đó là công việc của nhóm, nh- ng thúc đẩy viên luôn quan tâm đến việc xây dựng từng tầng nhà. Mỗi tầng đòi hỏi thúc đẩy viên có những thái độ và kỹ năng nhất định để giúp nhóm và các thành viên hoạt động có hiệu quả.



Để trở thành một thúc đẩy viên giỏi

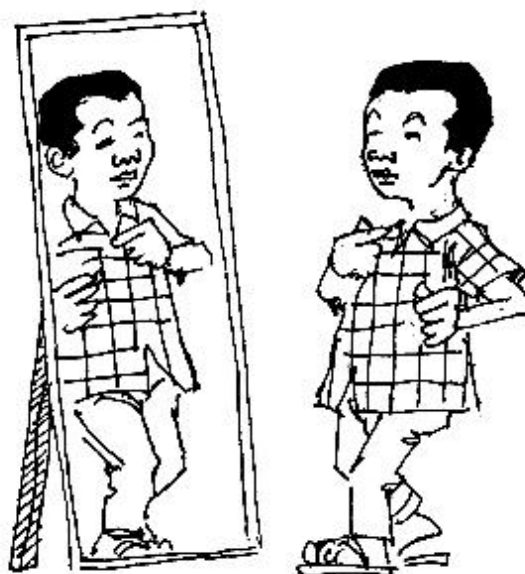
Bạn không cần phải:

- Có bằng cấp chính quy hoặc hiểu biết mọi vấn đề
- Rất thông minh
- Là ng- ời có tài ăn nói
- Là một nhà lãnh đạo tốt

Tuy nhiên, bạn nhất thiết phải:

- Thật sự quan tâm đến mọi ng- ời sống quanh bạn
- Sẵn sàng đánh giá bản thân bằng con mắt khách quan phê phán
- Sẵn sàng chăm chú lắng nghe ng- ời khác nói
- Sẵn sàng thay đổi chính mình

Chúng ta thuộc loại thúc đẩy viên nào, điều đó tùy thuộc vào các đặc điểm của chính mình về:



- | | |
|------------|--------------------------|
| - Cá tính | - Cách nhìn nhận giá trị |
| - Văn hóa | - Cách suy nghĩ |
| - Niềm tin | - Nhân cách |

Phẩm chất, năng lực của chúng ta phụ thuộc vào:

- | | |
|----------------------------|---|
| - Phẩm chất của chính mình | - Những điểm mạnh |
| - Các kinh nghiệm | - Năng lực cá nhân |
| - Những điểm yếu | - Khả năng rút ra bài học từ sai lầm của chính mình |

Thái độ, nền tảng của thúc đẩy

Thái độ là sự kết hợp các giá trị, niềm tin và ý kiến cá nhân.

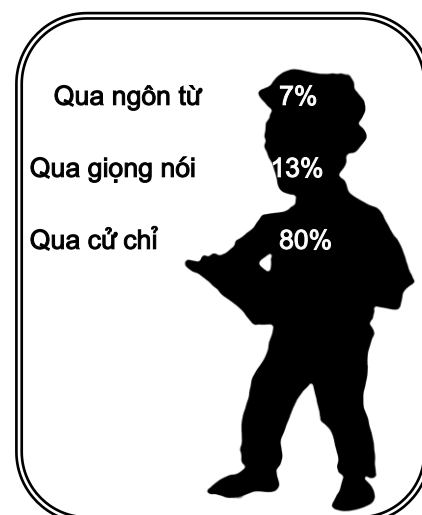
Ng- ời khác nhận thấy thái độ của chúng ta dễ dàng hơn là chúng ta tự nhìn nhận mình.

Thái độ có thể đ- ọc biểu thị thông qua những cách khác nhau:

- | | |
|---------------------|--------------------------|
| - lời nói và ý kiến | - giọng nói |
| - ngôn ngữ hình thể | - cách ứng xử trong nhóm |
| - biểu hiện nét mặt | |

Có thái độ tốt là rất quan trọng đối với ng- ời thúc đẩy viên

Với vai trò là mở rộng mọi kênh truyền thông, thúc đẩy viên cần có bốn thái độ chính sau đây:



- Quan tâm đến hoàn cảnh và cuộc sống của mọi ng- ời.
- Đồng cảm với ng- ời khác sẽ làm cho họ tin t- ởng bạn hơn.
- Có thái độ tôn trọng tích cực vô điều kiện, coi trọng nhân phẩm và tôn trọng khả năng của ng- ời khác.
- Có lòng tin tuyệt đối về khả năng của một nhóm, niềm tin ẩn d- ối thái độ trung lập là lòng tin tuyệt đối vào khả năng của một nhóm tìm ra đ- ợc giải pháp hoặc quyết định khả thi cho khó khăn của họ.

Một số lời khuyên để thúc đẩy viên tự nhận thức mình

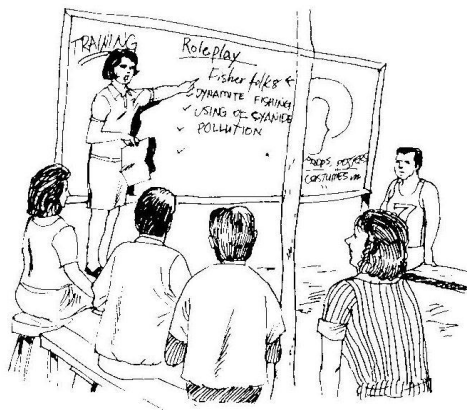
- + Không đ- ợc đánh giá, chỉ trích ng- ời khác
- + Cố gắng không áp đặt ý kiến của bạn lên ng- ời khác
- + Không cho rằng mọi ng- ời cần bạn giúp đỡ
- + Phải thật sự thân thiện
- + Biểu lộ lòng tôn trọng với ng- ời cùng làm việc
- + Tin t- ởng vào ng- ời cùng làm việc
- + Chấp nhận mỗi ng- ời có giá trị, hành vi và quan điểm riêng
- + Biểu thị quan tâm đối với mọi ng- ời
- + Đối xử theo cách mà bạn muốn ng- ời khác đối xử với bạn
- + Đừng nghĩ là bạn biết nhiều hơn
- + Đừng đ- a ra lời khuyên
- + Đề nghị bạn tự điền thêm ý kiến của mình

II. Một số kỹ năng thúc đẩy cơ bản

Kỹ năng giao tiếp truyền đạt cơ bản

“Khả năng diễn đạt một ý tưởng cũng gần quan trọng như bản thân ý tưởng đó”

Bernard Baruch



Nếu muốn người nghe hào hứng với những ý tưởng bạn đưa ra, bản thân bạn cũng phải hào hứng. Nghiên cứu của A. Mehrabian đã phát hiện ra rằng mức độ nhất quán giữa ba yếu tố: ngôn từ (từ ngữ), âm điệu (ngữ điệu, âm điệu và độ vang của giọng nói) và dáng vẻ (nét mặt và cử chỉ) là nhân tố quyết định độ tin cậy đối với một bài phát biểu.

Mục đích

- Tạo lòng tin đối với những điều truyền đạt
- Gây thiện cảm với người nghe
- Khắc phục sự hồi hộp trong khi trình bày
- Phối hợp một cách nhất quán 3 yếu tố ngôn từ, âm điệu và dáng vẻ.

Những yếu tố chủ yếu

Các yếu tố về âm điệu và dáng vẻ, cũng như sự lịch thiệp và cởi mở của người nói là những “gia vị” chính làm nên sự thành công trong giao tiếp. Dưới đây là những yếu tố giúp bạn truyền đạt một cách sinh động, thú vị và có sức cuốn hút:

1. Giọng nói
2. Ngôn ngữ cử chỉ
3. Kiểm soát sự hồi hộp

Giọng nói: Giọng nói của người truyền đạt phải có những đặc điểm sau đây

- **Âm lượng** rõ ràng và dễ nghe
- **Độ cao, thấp của giọng** cần chuyển điệu để gây hứng thú, tránh dùng giọng nói đều đều.
- **Tốc độ nói** vừa phải (khoảng 125 từ/ 1 phút), những điểm quan trọng nên nói chậm để nhấn mạnh.
- **Tạm ngừng** sau khi kết thúc một ý tưởng hoặc một vấn đề (khoảng 1-2 giây) nhằm tăng trọng lượng cho những lời nói tiếp theo.

- **Phát âm** phải đúng ngữ điệu, tránh hoặc giảm bớt những câu hoặc **từ đệm** (thì, là, vâng, ừm, à, ừ, ...)

Ngôn ngữ cử chỉ (ngôn ngữ không lời/ ngôn ngữ hình thể)

Khi trình bày một vấn đề, ngôn ngữ cử chỉ của bạn phải nhất quán với giọng nói

- **Hình thức bên ngoài** của ng-ời trình bày phải phù hợp theo từng đối t-ợng và ngữ cảnh, đặc biệt không gây phân tán sự chú ý của ng-ời nghe.
- Nên giữ **thái độ** tự nhiên và phong cách tự nhiên
- Giữ t- **thế** thẳng và thoải mái
- Nên sử dụng những **động tác** nhẹ nhàng và tự nhiên, không hấp tấp và hốt hoảng
- **Cử chỉ** tay phải tự nhiên không gò bó, cứng nhắc.
- **Nét mặt** phải thể hiện sự nhiệt tình và tự tin
- **Tiếp xúc bằng mắt** giúp bạn tạo lập và làm tăng thêm sự thiện cảm; nên đ- a mắt nhìn đều mỗi ng-ời khoảng 1 - 3 giây; hãy chậm rãi quan sát lần l- ợt các nhóm thành viên tham gia.

Kiểm chế sự hồi hộp

Lo lắng là một biểu hiện hoàn toàn bình th- ờng khi mong muốn làm tốt công việc. Tuy nhiên có một số "gợi ý" sau có thể giúp bạn giảm bớt hoặc khắc phục cảm giác lo lắng:

- chuẩn bị mọi thứ sẵn sàng
- tạo hình ảnh t- ờng t- ợng (hình dung đến những kết quả tốt đẹp).
- thở sâu vài lần tr- ớc khi nói hay phát biểu
- hãy trình bày phần mở đầu một cách tốt nhất theo khả năng
- nên suy nghĩ theo h- ớng tích cực; hãy nghĩ rằng mọi ng-ời tham gia đều là bạn mình.
- tập trung th- ỉn; hãy cố trầm ngâm tr- ớc khi bắt đầu bài nói chuyện/ phát biểu
- sử dụng các ph- ơng tiện trực quan (nếu có thể). Nên chuẩn bị sẵn sơ đồ hay những điểm chính để hỗ trợ khi trình bày
- nên bắt đầu vấn đề bằng một câu hỏi, yêu cầu ng-ời nghe trả lời. Điều này cho bạn một phút nghĩ ngơi và trấn tĩnh.

Kết luận

Một giọng nói sinh động và có biểu cảm, sự nhấn mạnh thêm bởi cử chỉ thoải mái và tự nhiên có thể giúp ng-ời nói đ- a ra một thông điệp có sức thuyết phục. Cuối cùng, hãy luôn ghi nhớ câu nói của Jonh Molloy: "***Bạn sẽ không có dịp thứ hai để gây ấn t- ợng tốt đẹp ban đầu***".

Kỹ năng lắng nghe

“Lắng nghe là kỹ năng quan trọng và khó hơn ta tưởng”

Mục đích

- Tạo ra mối quan hệ: Đạt được sự kính trọng và thiện cảm của mọi người và xây dựng được các mối quan hệ tốt trong giao tiếp
- Thu thập nhiều thông tin, khuyến khích sự phản hồi thông tin
- Đánh giá được năng lực và thái độ của người trình bày
- Bộc lộ được những ý tưởng mới cho chính bản thân mình
- Rèn luyện chính bản thân về thái độ
- Giúp giải quyết các vấn đề
- Tăng tính hiệu quả: giảm lãng phí về thời gian và tiền bạc; nhầm lẫn và mất thông tin

Những điều nên và không nên làm trong khi lắng nghe

Khi lắng nghe chúng ta cần phải:

- Bày tỏ mối quan tâm
- Kiên nhẫn
- Hiểu được vấn đề
- Thể hiện khách quan
- Biểu lộ đồng cảm
- Tích cực tìm hiểu ý nghĩa
- Giúp đỡ người nói phát triển năng lực và động cơ hình thành ý nghĩ, quan điểm và ý tưởng
- Rèn luyện khả năng giữ im lặng khi cần thiết

Khi lắng nghe chúng ta cần tránh:

- Thúc giục người nói
- Tranh cãi
- Ngắt lời
- Nhanh chóng chỉ trích khi chưa hiểu rõ
- Lên giọng khuyên bảo khi không được yêu cầu
- Vội vàng kết luận
- Để tâm lý, tình cảm của người nói trực tiếp lấn át đến tâm lý của mình

Kỹ năng đặt câu hỏi

Mục đích đặt câu hỏi

Thúc đẩy sự tham gia và tạo cơ hội cho những thành viên nhóm đi- ọc tìm tòi, suy ngẫm, khám phá, tự quyết định và còn các lý do khác:

Lý do	Ví dụ
1. Để mọi ng- ời cùng tham gia	Bạn nghĩ nh- thế nào về... ?
2. Nhận biết những suy nghĩ, ý kiến, quan điểm của mọi ng- ời.	Bạn có ý kiến gì về ? Bạn nghĩ nh- thế nào?
3. Lôi cuốn những ng- ời ít nói.	Linh, bạn nghĩ nh- thế nào?
4. Phát hiện những ng- ời đóng góp chính.	Thu Ba, đây là một ý kiến hay. Hãy nói rõ hơn cho chúng tôi nghe đi.
5. Kiểm soát thời gian họp.	Vâng, chúng ta đã dành khá nhiều thời gian cho câu hỏi này. Các bạn nghĩ nh- thế nào nếu chúng ta chuyển sang các câu hỏi khác?
6. Đạt đi- ọc hiểu biết bằng cách tìm hiểu cả hai mặt của một vấn đề.	Đây là một cách nhìn nhận vấn đề này. Hãy cùng xem xét mặt khác của vấn đề. Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn... ?

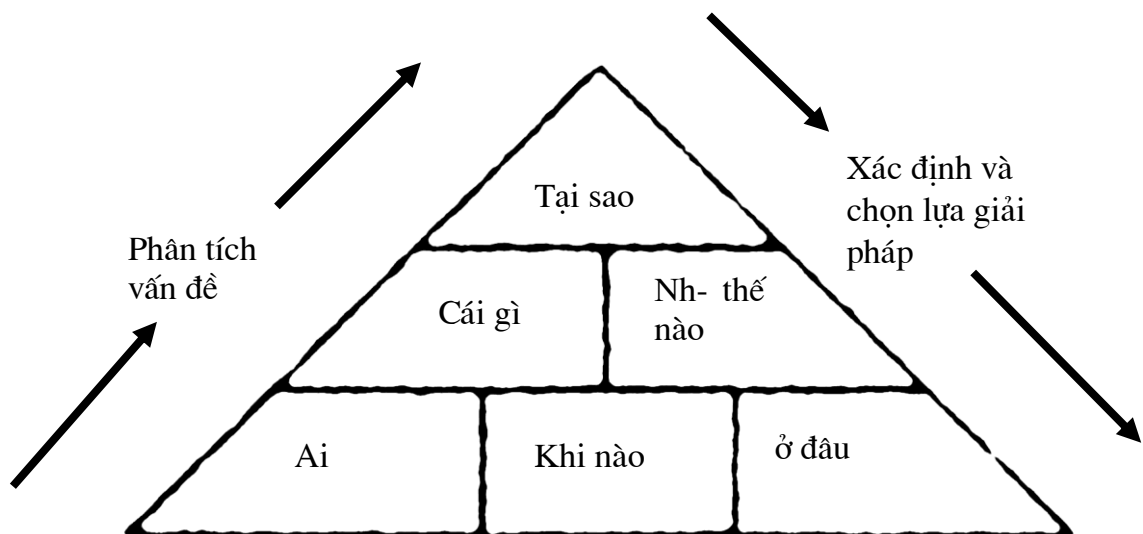
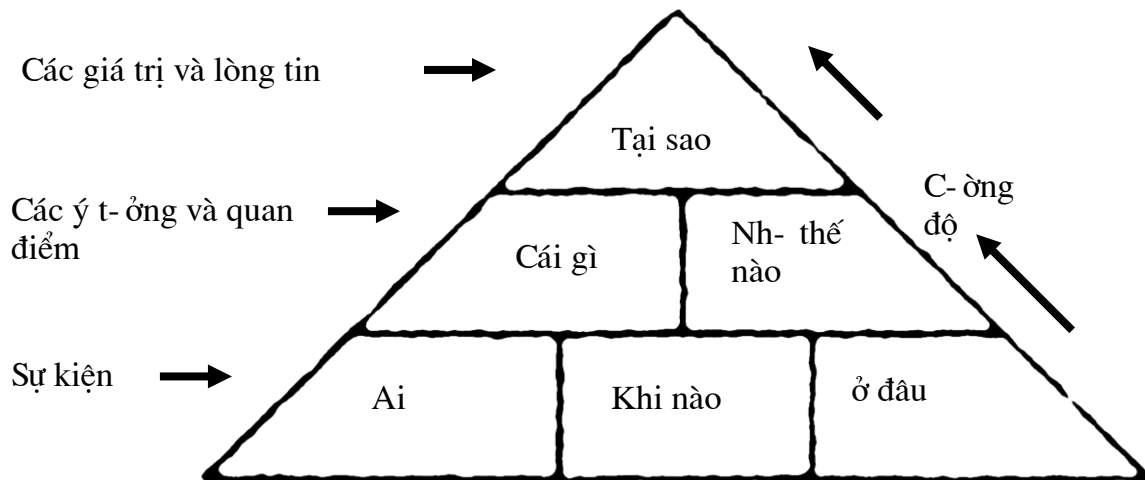
Các loại câu hỏi

Có một số loại câu hỏi đi- ọc sử dụng cho những mục đích khác nhau:

Các loại câu hỏi	Sử dụng	Rủi ro
Câu hỏi tổng quát Dành cho cả nhóm, th- ờng viết trên một tờ giấy to.	Khuyến khích mọi ng- ời suy nghĩ. Có tác dụng khi bắt đầu một cuộc thảo luận. Nêu định h- ớng.	Câu hỏi không nhắm vào một ng- ời cụ thể nào. Có thể không đi- ọc trả lời. Một câu hỏi sai có thể làm chệch h- ớng cả quá trình. Câu hỏi loại này có thể không hiệu quả, trừ khi có đủ thời gian suy nghĩ.
Câu hỏi trực tiếp Hỏi một ng- ời cụ thể hoặc một nhóm.	Cơ hội tốt vì sẽ có câu trả lời. Tạo điều kiện cho những ng- ời ít nói, hay thẹn đi- ọc tham gia ý kiến. Có thể tránh độc quyền trong thảo luận nhờ có tiếng nói của nhiều	Có thể làm cho một số thành viên nhóm bối rối khi họ ch- a chuẩn bị. Sẽ đạt hiệu quả tốt hơn nếu thêm một câu hỏi tổng quát để đi- a trọng tâm trở

Các loại câu hỏi	Sử dụng	Rủi ro
	thành viên nhóm hơn. Có thể tận dụng thông tin từ một ng- ời cụ thể trong nhóm, ví dụ cán bộ lâm nghiệp, chuyên gia về giới. Có thể dùng để hỏi ý kiến tại một thời điểm khi cuộc thảo luận bị mất h- ớng do một số ng- ời nêu nhận xét không thích hợp.	lại với toàn nhóm.
Câu hỏi mở Những câu hỏi bắt đầu bằng : Ai, điều gì, khi nào, ở đâu, nh- thế nào, tại sao không thể đ- ọc trả lời đơn giản bằng “có” hay “không”.	Để có ý kiến phản hồi hoặc thông tin cụ thể. Làm cho các thành viên nhóm phải suy nghĩ. Chất l- ượng thảo luận sẽ tốt hơn do phát hiện thêm nhiều chi tiết mới. Phù hợp khi phân tích các tình huống khó khăn (Vì sao điều đó xảy ra? Cần thay đổi điều gì?).	Th- ờng khó trả lời hơn. Các câu hỏi “tại sao” có thể bị hiểu là mang tính đe dọa. Nếu thúc đẩy viên không tạo đ- ợc sự h- ớng ứng của nhóm thì sẽ giảm hiệu quả của câu hỏi.
Câu hỏi tìm sự kiện Hỏi để tìm kiếm thông tin về sự kiện.	Nhằm làm sáng tỏ các thông tin ch- a rõ ràng. Tránh đ- ọc các giả định hoặc khái quát hoá. Có giá trị trong giai đoạn bắt đầu cuộc thảo luận.	Một số ít thành viên nhóm nắm đ- ợc các sự kiện có thể thao túng, độc quyền cuộc thảo luận.
Chuyển câu hỏi cho ng- ời hỏi Thúc đẩy viên hỏi lại ng- ời tham gia câu hỏi ng- ời khác đặt cho mình.	Đảm bảo các câu trả lời đều là của các thành viên nhóm. Có thể giúp thành viên nhóm trao đổi ý kiến sôi nổi .	Có thể gây ra cảm t- ờng thúc đẩy viên thiếu kiến thức. Có thể bị coi là một chiến thuật né tránh.
Câu hỏi gợi ý Câu trả lời mong đợi đã đ- ọc ngầm đ- a vào trong câu hỏi.	Có tác dụng khi muốn định h- ớng lại một cuộc thảo luận đang đi chệch h- ớng. Giúp thúc đẩy sự kiểm soát và chịu trách nhiệm về quá trình.	Có thể bị thao túng, lôi kéo. Có thể bị mất đi những - u điểm nếu thúc đẩy viên chỉ muốn giữ quyền kiểm soát.

Mô hình đặt câu hỏi



Kỹ năng thăm dò

Thăm dò nghĩa là hỏi tiếp để tìm hiểu rõ thêm vấn đề

Bạn có thể sử dụng kỹ năng này để dần dần nắm đ- ợc lý do thực sự đằng sau một vấn đề, hoặc càng hiểu vấn đề kỹ càng hơn. Các câu hỏi sau có thể giúp bạn thăm dò:

- Bạn có thể giải thích thêm đ- ợc không?
- Bạn có thể giải thích bằng cách khác đ- ợc không?
- Bạn có thể cho tôi biết thêm về điều đó đ- ợc không?
- Nh- ng tại sao, nh- thế nào, ai, khi nào, ở đâu?
- Còn gì nữa không?

Mục đích sử dụng kỹ năng thăm dò

- Khai thác khả năng của mọi ng- ời
- Làm rõ các câu hỏi, thông tin đầu vào và/hoặc các quan điểm
- Tạo đối thoại
- Giải quyết vấn đề

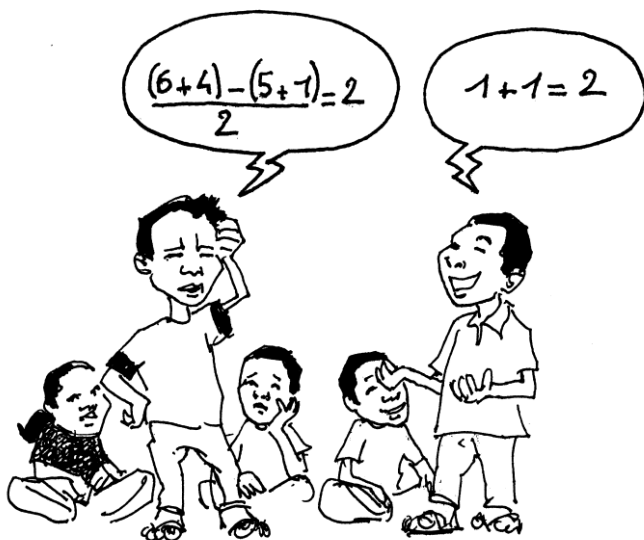


Làm thế nào để thăm dò tốt?

Nên:	Không nên:
- Chăm chú lắng nghe - Hỏi tiếp theo sau khi đã hiểu đ- ợc câu trả lời tr- ớc đó - Làm sáng tỏ thông tin - Tìm ra vấn đề cốt yếu hoặc những điểm chính	- Phán xét trong khi đang lắng nghe - Nhảy từ chủ đề/vấn đề này sang chủ đề/vấn đề khác - Đ- a ra giả định - Mất ph- ơng h- ướng vì bị sa lầy vào các chi tiết vụn vặt hoặc lạc h- ướng

Kỹ năng diễn giải

Diễn giải là lặp lại những gì ng-ời khác đã nói bằng chính ngôn từ của mình.



- Lợi ích đối với thúc đẩy viên là qua diễn giải thể hiện mức độ hiểu biết về điều ng-ời khác vừa nói
- Lợi ích đối với ng-ời nói là giúp trấn tĩnh và làm sáng tỏ, giúp khẳng định với ng-ời nói rằng ý kiến của họ đáng đ-ợc ng-ời khác lắng nghe. Kỹ năng diễn giải khuyến khích mọi ng-ời nói ra suy nghĩ của mình.
- Lợi ích đối với ng-ời nghe: có thêm một cơ hội để hiểu những điều ng-ời nói đã cố gắng diễn đạt, chia sẻ.

Khi nào sử dụng kỹ năng diễn giải?

Kỹ năng diễn giải có thể đ-ợc sử dụng khi ng-ời nói phát biểu dài dòng, hoặc nói về vấn đề phức tạp hay khó hiểu; hoặc khi ng-ời nói không diễn đạt suy nghĩ rõ ràng.

Không nên th-ờng xuyên diễn giải vì sẽ làm chậm nhịp độ giao tiếp và khiến các thành viên trong nhóm không muốn lắng nghe.

Bạn sẽ diễn giải nh- thế nào?

1. Lắng nghe chăm chú.
2. Dùng ngôn từ của mình để nhắc lại những gì mà bạn nghĩ là ng-ời nói vừa trình bày
3. Kiểm tra lại
4. Nếu bạn hiểu sai, hãy hỏi tiếp để làm sáng tỏ cho đến khi bạn hoàn toàn hiểu rõ ý của ng-ời nói.

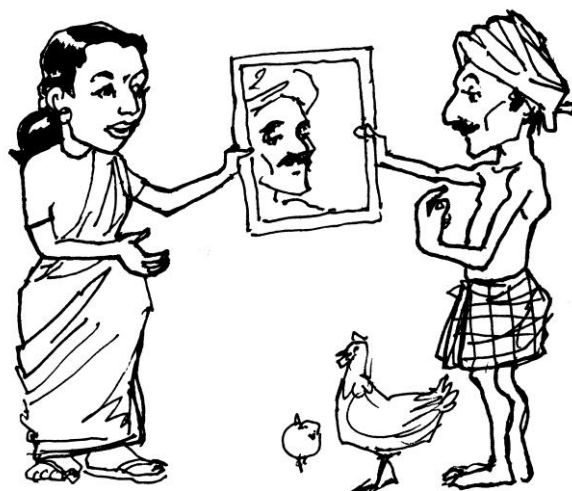
Nguyên tắc: Nếu ng-ời nói đã trình bày một hoặc hai câu thì bạn cũng nên diễn giải lại bằng khoảng từng ấy từ. Nh- ng nếu họ nói quá dài, bạn nên tóm tắt.

Kỹ năng phản hồi – học hỏi lẫn nhau

Mục đích

Giúp cho việc đ-a và nhận thông tin phản hồi có hiệu quả trong giao tiếp nói chung, đặc biệt là đối với ng-ời thúc đẩy viên.

Phản hồi không phải là chỉ trích, càng không phải là phê phán phủ nhận. Phản hồi bản chất là lời bình luận có tính cá nhân về một biểu hiện hoặc hành vi của một ng-ời nào đó. Lời bình luận tích cực - phản hồi có hiệu quả - sẽ có tác dụng khuyến khích và giúp đỡ ng-ời khác cải tiến đ-ọc hành vi và thái độ của họ, để làm đ-ọc điều này cũng là một thử thách đối với ng-ời đ-a ra thông tin phản hồi.



Phản hồi mang tính khẳng định

- Sự công nhận, hàm ý cảm ơn (vd: cảm ơn về thông tin mà anh đã đóng góp...)
- Là lời bình luận tích cực (vd: nhóm đã làm việc tốt, card đ-ọc viết rõ ràng...)
- Đề cập đến những điểm tốt (vd: bài trình bày của anh có bố cục rõ ràng...)

Phản hồi mang tính phát triển

- Đề xuất, gợi ý cho việc cải tiến (vd: Nếu bạn tăng cỡ chữ lên một tí thì chúng trở nên dễ đọc hơn...)
- Gợi ý tích cực nên làm theo (vd: làm việc nhóm nên có ph-ơng pháp thích hợp...)
- Ng-ời nhận thông tin phải lắng nghe, nếu ch-a rõ thì đ-a ra các câu hỏi để hai bên thống nhất, có đ-ọc sự hiểu biết nhau.
- Kinh nghiệm cho thấy cách phản hồi phủ định dễ làm ng-ời nghe giận dữ.
- Phản hồi có lý làm ng-ời nghe dễ đ-ọc chấp nhận và dẫn đến đổi mới hành động.

Nguyên tắc

Khi đ-a ra thông tin phản hồi:

- Phải rõ ràng về những điều mà bạn muốn nói với ng-ời nghe

- Bắt đầu với những điểm tích cực (vì mọi người cần được khuyến khích)
- Phải cụ thể (tránh bình luận chung chung)
- Chỉ ra được những vấn đề có thể thay đổi, cải tiến được
- Cho phép tự do thay đổi hoặc không thay đổi
- Gợi ý cho sự chọn lựa thay đổi để đạt được tốt hơn.
- Mang tính diễn tả hơn là đánh giá (vd: bạn thấy điều gì, không nên nói điều ấy tốt hay xấu)
- Chịu trách nhiệm về thông tin phản hồi (vd: Theo ý kiến của tôi thì...)
- Đừng ra phản hồi sớm mà bạn có thể
- Số lượng thông tin phản hồi được đưa ra không nên quá nhiều vì điều đó dễ làm người nhận thông tin bị lúng túng, nhiều hay ít nên tùy thuộc vào tình huống cụ thể mà quyết định.

Khi nhận thông tin phản hồi:

- Lắng nghe ý kiến phản hồi tốt hơn là phản ứng tức thì hoặc tỏ ra tức giận.
- Phải chắc chắn rằng bạn đã hiểu rõ được ý kiến phản hồi.
- Không tin cậy hoàn toàn vào một nguồn phát thông tin (ý kiến của một cá nhân không phải luôn luôn được chia sẻ bởi mọi người)
- Hỏi ý kiến người phản hồi về những điều bạn muốn mà không nhận được.
- Quyết định về những điều mà bạn sẽ làm trên cơ sở ý kiến phản hồi đã đề nghị.

Gợi ý đối với người đưa ra thông tin phản hồi

Nên làm	Không nên
• Nhìn thẳng và quan tâm đến biểu hiện của người nhận thông tin. • Để cho người nhận có cơ hội để hỏi. • Có giọng nói, âm điệu đa dạng tạo ra sự quan tâm của người nghe. • Nói rõ ràng. • Tôn trọng người nhận thông tin.	• Làm rắc rối điều mình muốn nói. • Nhạo báng hoặc áp đảo người nhận thông tin. • Ngụy biện hoặc phóng đại vấn đề. • Tự đắc chỉ thông qua phản hồi.

III. Sử dụng công cụ, vật liệu trực quan

Trình bày bằng bảng ghim (Pin Board)

Bảng ghim là bảng có bề mặt mềm, có thể ghim các loại thẻ với kích thước và màu sắc khác nhau. Sử dụng bảng ghim để trình bày các thông tin, ví dụ trong phương pháp nói có minh họa hay trong cuộc trình diễn.



Mục đích

- Trình bày các thông tin từng bước
- Trực quan hóa các cuộc thảo luận

Nguyên tắc

- Đảm bảo tính trực quan, sáng tạo theo phong cách riêng
- Có thể điều chỉnh và bổ sung được thông tin
- Khi viết thẻ phải đảm bảo mỗi thẻ diễn đạt 1 ý tưởng; tối đa 3 dòng trên 1 thẻ; viết chữ đậm, to, rõ để mọi người cùng nhìn thấy.

Tiến trình

1. Chuẩn bị vật liệu
2. Thiết kế, bố trí chung (sử dụng bao nhiêu bảng? bố trí các bảng thế nào?...); chuẩn bị sơ đồ tổng tự trên giấy A4 để tránh nhầm lẫn khi trình bày.
3. Quy định thống nhất về hình dạng và màu sắc các thẻ, mực viết
4. Viết thông tin lên thẻ và thử xếp lên bảng
5. Khi trình bày phải đảm bảo thẻ đúng lúc để mọi người cùng nhìn thấy
6. Sau khi trình bày có thể gỡ thẻ ra khỏi bảng ghim và dán các thẻ lên giấy khổ lớn và giữ lại trên tường để tất cả mọi người có thể tiếp tục tham khảo.

Gợi ý:

- Vật liệu gồm có: bảng ghim; thẻ với hình dạng, kích thước và màu sắc khác nhau (loại cơ bản có hình chữ nhật, kích thước bằng 1/4 khổ giấy A4); bút lông đầu; ghim, kéo; băng keo giấy; hồ dán.
- Bổ sung hoặc thay đổi một số thẻ nếu có các ý kiến đóng góp hợp lý
- Hãy bảo quản thẻ và sơ đồ để có thể sử dụng lại.

Trình bày bảng kẹp (Flipchart)

Bảng kẹp là một ph- ơng tiện đa năng và dễ dàng mang vác. Nó có thể sử dụng cho nhiều mục đích và bằng nhiều cách. Đặc biệt bảng kẹp không dùng điện năng nên đ- ọc dùng trong nhiều tình huống khác nhau: trong buổi họp, lớp học, thảo luận nhóm, làm việc tại hiện tr- ờng,...

Mục đích

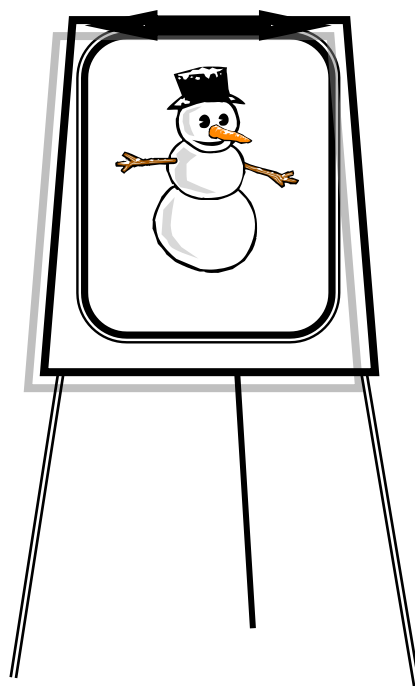
- chỉ dẫn, giảng giải làm rõ thêm một vấn đề
- thể hiện kết quả thảo luận của nhóm
- mô tả những điểm chính của vấn đề cần trình bày
- biểu diễn các loại bảng biểu, hình vẽ, sơ đồ, đồ thị

Nguyên tắc

- giá đỡ bảng kẹp phải đ- ọc đặt ở nơi mọi ng- ời đều nhìn thấy
- vừa trình bày vừa viết, vẽ và giải thích
- chữ viết phải to, rõ (cao ít nhất 2cm), thống nhất kiểu chữ và đảm bảo tính cân đối.
- phối màu mục hợp lý và dùng màu để nhấn mạnh các phần cần trình bày.
- chỉ viết những cụm từ chính, tránh viết dài

Tiến trình

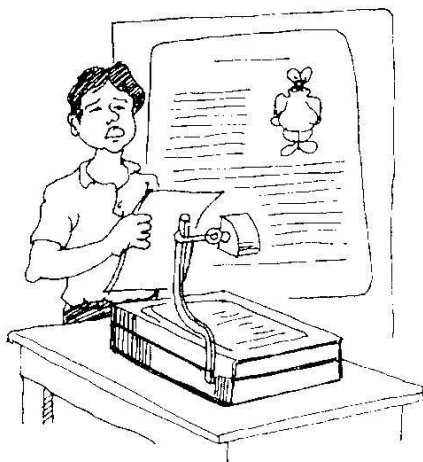
1. Chuẩn bị vật liệu
2. Thiết kế, bố trí chung (sử dụng bao nhiêu tờ giấy khổ lớn? bố trí thứ tự các trang giấy thế nào?...)
3. Chuẩn bị tr- ớc bằng bút chì các phần trình bày đòi hỏi kỹ thuật khó nh- vẽ sơ đồ, đồ thị, bố trí vị trí, hình ảnh,...
4. Quy định thống nhất về màu sắc mực viết cho từng nội dung, từng phần thông tin trình bày.
5. Khi trình bày đi lần l- ợt từng vấn đề, nhớ chú ý đến các vị trí chuẩn bị tr- ớc bằng bút chì.
6. Sau khi trình bày, bảo quản tốt các bảng biểu nếu cần thiết



Gợi ý:

- Vật liệu gồm có: bảng ghim, giấy khổ lớn (A_0 , A_1) ; bút lông dầu; băng keo giấy; hồ dán; giấy màu, bút màu nếu phải thể hiện sơ đồ, đồ thị...
- Đánh số, kẹp và đánh dấu những trang quan trọng cần giải thích hoặc trình bày lặp lại.
- Sau khi trình bày có thể bóc những tờ quan trọng dán lên t-ờng
- Luôn chuẩn bị thêm những tờ giấy trống (để giải thích thêm vấn đề cần trình bày)

Trình bày bằng phim trong (Transparency paper)



Trong những năm gần đây, việc sử dụng máy đèn chiếu (gọi tắt là OHP) và phim trong (transparency paper) đã trở nên phổ biến. Phim trong là vật liệu có thể cầm tay nên có thể chuẩn bị tr-ớc và lấy ra khi cần.

Mục đích

- Trình bày những vấn đề phức tạp theo từng b-ớc một
- Trình bày và củng cố vấn đề bằng những tuyên bố ngắn gọn
- Trực quan những vấn đề cần giải thích rõ bằng hình ảnh, nhiều phần.

Nguyên tắc

- Sử dụng màu sắc và hình ảnh minh họa đơn giản
- Áp dụng nguyên tắc 6 dòng trên một phim trong và 6 từ trong một dòng
- thống nhất kiểu và cỡ chữ; đảm bảo chữ nhỏ nhất là 6mm và không sai lỗi chính tả
- Mỗi phim chỉ nên trình bày từ 3 - 5 phút
- Có thể trình chiếu bằng cách chồng ghép nhiều phim để giới thiệu vấn đề từng b-ớc

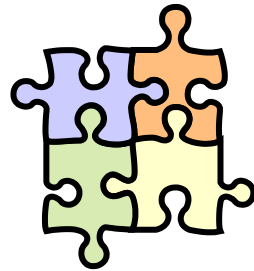
Tiến trình

1. Thiết kế: xác định các khái niệm, nội dung cần thể hiện; thống nhất kiểu trình bày; chuẩn bị các bản phát thảo.
2. Chuẩn bị phim trong bằng tay (có thể chọn một trong 2 cách):
 - chuẩn bị bản phát thảo theo kích th-ớc tờ phim trong
 - đặt một tờ phim trong lên bản phác thảo
 - viết hoặc vẽ trực tiếp lên tờ phim trong
 - dùng bút dạ xóa đ-ợc (2 đầu) với đầu nhỏ/ nhọn để viết đ-ờng nét, hình dáng
3. Chuẩn bị phim trong bằng máy

- nhập thiết kế bản thảo vào máy tính,
 - in kết quả giấy phim trong .
4. Kiểm tra và bảo quản sau khi làm xong
- kiểm tra từng tờ trên máy và màn ảnh
 - bảo quản phim trong trong một tập hồ sơ hay kẹp tài liệu

Gợi ý

Phim trong chuẩn bị bằng tay có thể dùng loại th-ờng. Phim trong chuẩn bị bằng máy cần loại phim tốt, không bị chảy và ăn mực máy in hoặc photocopy.



Trình bày trên PowerPoint

Trong điều kiện có máy tính Laptop, máy chiếu LCD thì trình chiếu PowerPoint là một công cụ mạnh đang đ- ợc sử dụng phổ biến trong các hội thảo, hội nghị để trình bày với nhiều hình thức đa dạng, đồng thời dễ dàng chỉnh sửa, l- u giữ, cải tiến.

Mục đích và sự hữu ích của PowerPoint

PowerPoint th- ờng đ- ợc sử dụng vào các mục đích chính sau:

- Trình bày các ch- ơng trình, kế hoạch làm việc, hội thảo
- Trình bày báo cáo, tham luận, tập huấn, giảng dạy
- Trình bày các vấn đề có tính hệ thống, từng b- ớc và cần minh hoạ bằng nhiều hình thức nh- : Hình ảnh, sơ đồ, biểu đồ
- Có thể tính toán tr- ớc thời gian trình bày thông qua công cụ tính toán thời gian tự động
- Trình chiếu liên kết đ- ợc với các file thông tin khác, trình bày kết hợp chiếu phim, ảnh,....

Nguyên tắc trình chiếu PowerPoint

- Không quá nhiều từ trong một dòng, không quá nhiều dòng trong một trang. Chỉ trình chiếu tóm tắt ý chính, từ đó diễn giả sẽ giải thích thêm. Tránh chép nguyên một trang của Word sang một slide của PowerPoint
- Chọn lựa trình chiếu từng b- ớc thích hợp
- Sắp xếp thời gian thích hợp
- Sử dụng đa dạng hình thức trình bày: Cụm từ, bảng biểu, đồ thị, sơ đồ từng b- ớc

Tiến trình

- Chuẩn bị slide:
 - Cấu trúc trình tự trình bày
 - Thiết kế ph- ơng án trình bày : Văn bản, sơ đồ, ảnh, bảng
 - Tạo slide trên máy tính, có thể chép từ các phần mềm khác sang, chèn hình ảnh, link với các file khác, phim ảnh,
 - L- u file cẩn thận
- Trình chiếu PowerPoint :
 - Về nguyên tắc trình chiếu theo thứ tự các slide trong file, tuy nhiên khi trình bày có thể chuyển đến một slide bất kỳ, quay lui tới.

- Cân cân đối thời gian đ- ọc trình bày với việc giải thích
- Chiếu lại slide có thông tin mà ng- ời nghe muốn hỏi khi thảo luận

Hạn chế của PowerPoint

- Đòi hỏi có ph- ơng tiện đầy đủ: Laptop, LCD
- Phụ thuộc vào điện, sẽ bị trục trặc với điện mất nếu chỉ có một ph- ơng án trình bày trên PowerPoint.
- Ng- ời nghe không thể nhớ hết các slide để thảo luận
- Đòi hỏi có kỹ năng vi tính và thiết kế slide tốt mới tạo sự thu hút ng- ời nghe
- Mất nhiều thời gian để chuẩn bị các slide tốt
- Nếu dùng PowerPoint để ghi chép thông tin trong thảo luận thì ng- ời thúc đẩy sẽ mất tập trung trong thảo luận

Trực quan hoá thông tin

Để lôi kéo sự tham gia chia sẻ thông tin đối với một chủ đề nào đó, người thúc đẩy cần thể hiện các thông tin dưới các hình thức đơn giản, đa dạng, dễ hiểu, thu hút sự quan tâm, gọi là trực quan hoá. Để trực quan hoá thông tin có thể sử dụng các công cụ như :

Bảng, biểu treo tường

Bảng, biểu là các khối hình vuông hay hình chữ nhật, trong đó được phân thành các ô, các dòng, các cột nhất định. Trong mỗi ô đầu dòng hay cột sẽ diễn tả một loại thông tin nhất định. Sử dụng bảng, biểu có tác dụng làm cho mọi người dễ nhìn nhận ra nội dung và các mối liên hệ giữa các phần với nhau.

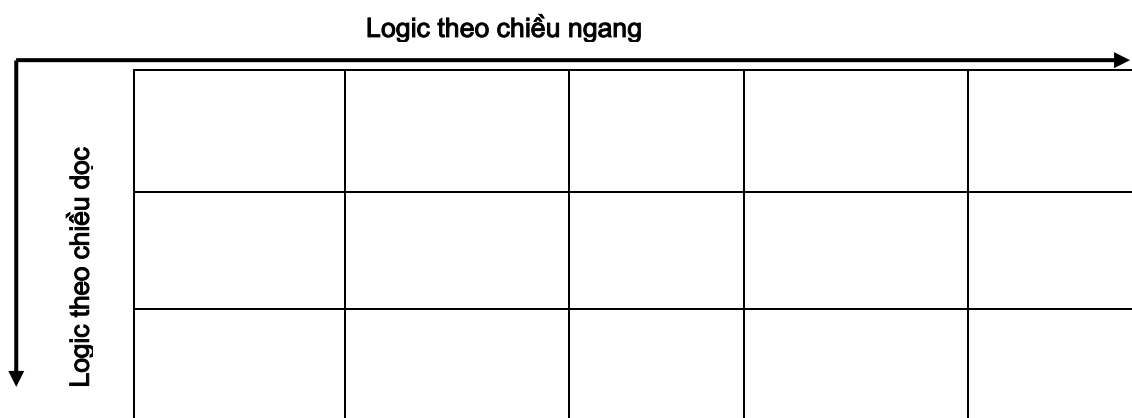
Ví dụ : Để tiến hành phân loại kinh tế hộ gia đình, cán bộ khuyến nông khuyến lâm muốn bà con nông dân tự đưa ra các tiêu chí để phân loại. Để thực hiện công việc này có thể xây dựng bảng sau:

Các tiêu chí phân loại kinh tế	Hộ gia đình loại 1	Hộ gia đình loại 2	Hộ gia đình loại 3	Hộ gia đình loại 4
Nhà ở				
Phương tiện sản xuất				
Phương tiện sinh hoạt				
Đất đai				
Họ và tên các hộ theo nhóm				

Bảng ma trận hàng và cột

Bảng ma trận nhiều hàng và cột là một công cụ trực quan hữu ích, rất thích hợp cho việc tạo lập ý tưởng một cách có hệ thống, thể hiện được các mối quan hệ cũng như tính logic của vấn đề. Ngoài ra - ưu điểm của sử dụng bảng ma trận là rất trực quan, dễ nhận thấy và phân tích đầy đủ các vấn đề tổ hợp có thể xảy ra.

Trong một bảng ma trận có nhiều hàng, nhiều cột thì các yếu tố quan trọng là mối quan hệ logic với nhau theo cả chiều dọc và chiều ngang. Có thể phác thảo bảng ma trận theo sơ đồ sau:



Khung logic kế hoạch của một dự án

- Kết cấu logic theo chiều ngang bao gồm : Mục tiêu, các hoạt động, phương pháp thực hiện, sản phẩm đạt được (tiêu chí giám sát), nguồn lực, thời gian thực hiện, người tham gia, người chịu trách nhiệm...
- Kết cấu logic theo chiều dọc là trình tự của các mục tiêu, tuần tự thực hiện các hoạt động theo thời gian...

T- duy logic theo chiều ngang thường bắt đầu *từ trái sang phải*. Logic theo chiều dọc thường theo chiều *từ trên xuống dưới* (theo trình tự thời gian hoặc tiến trình công việc)

Số lượng các hàng, cột trong một khung logic có thể nhiều hay ít, với khung logic của một dự án thì thường phức tạp - có nhiều hàng, cột - hơn so với khung kế hoạch thực hiện một hoạt động ở thôn buôn.

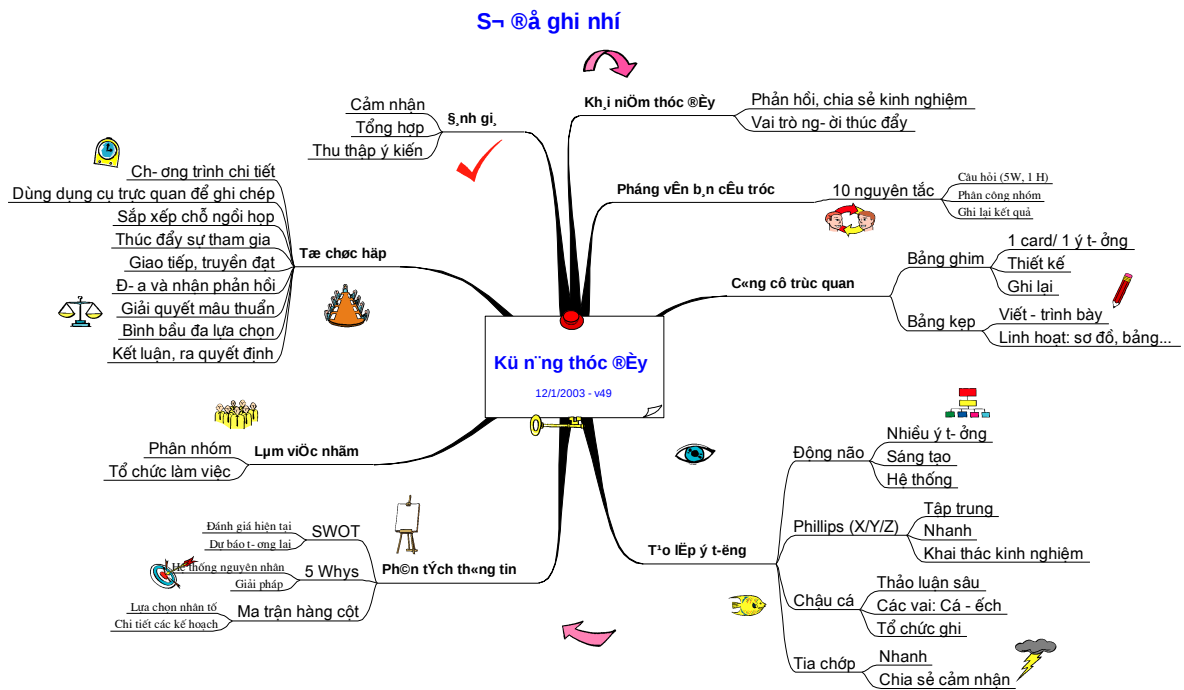
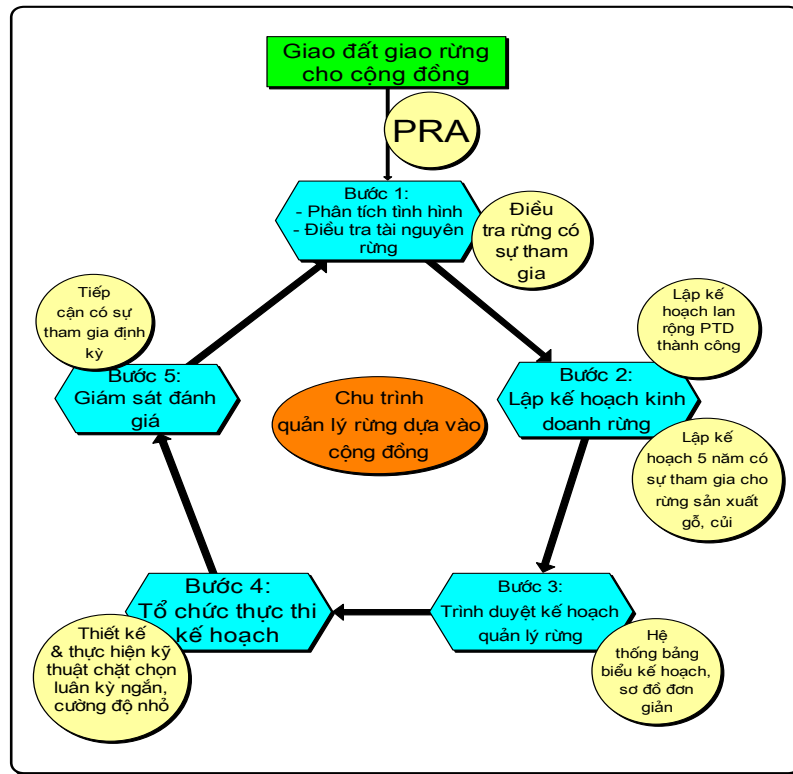
Các loại biểu đồ, mô hình, sa bàn, sơ đồ ghi nhớ

Sơ đồ là các hình khối thể hiện các mối quan hệ giữa các bộ phận với nhau. Trực quan hoá thông tin theo các sơ đồ làm cho quá trình thảo luận dễ đi đến thống nhất hơn.

Ví dụ : Để thảo luận tình hình sử dụng đất đai ở thôn bản có thể sử dụng sơ đồ lát cắt. Để thảo luận tình hình tham gia của các tổ chức, cơ quan vào một chương trình/ hoạt động khuyến nông lâm ở thôn có thể sử dụng sơ đồ Venn.

Hình khối ba chiều như các sa bàn, mô hình ... phản ánh hình ảnh thực theo một tỷ lệ thu nhỏ tạo điều kiện kích thích sự tham gia của nông dân vào các cuộc thảo luận vì nó ít trừu tượng, dễ nhìn nhận. Ví dụ : Dùng sa bàn để thảo luận về hiện trạng sử dụng đất đai và dự kiến quy hoạch.

Sơ đồ ghi nhớ Mindmap là một công cụ hữu ích cho việc thảo luận theo hệ thống và ghi nhớ các kết quả theo tiến trình từng bước



IV. Các ph- ơng pháp tạo lập ý t- ưởng

Ph- ơng pháp động não (Brainstorming)

Hoạt động động não là cách tốt nhất làm cho buổi thảo luận/ trao đổi trở nên “thông suốt”. Phương pháp này lôi cuốn tất cả các thành viên tham gia sôi nổi vào quá trình suy nghĩ sáng tạo và tích cực. Ph- ơng pháp còn đ- ợc sử dụng có hiệu quả khi gặp những vấn đề v- ướng mắc.



Mục đích

- Tạo ra những t- ưởng mới mẻ về một chủ đề hoặc vấn đề
- Cổ vũ mọi ng- ời cùng tham gia, cùng quan tâm và suy nghĩ một cách sáng tạo
- **Không phải** nhằm để giải quyết một vấn đề

Nguyên tắc

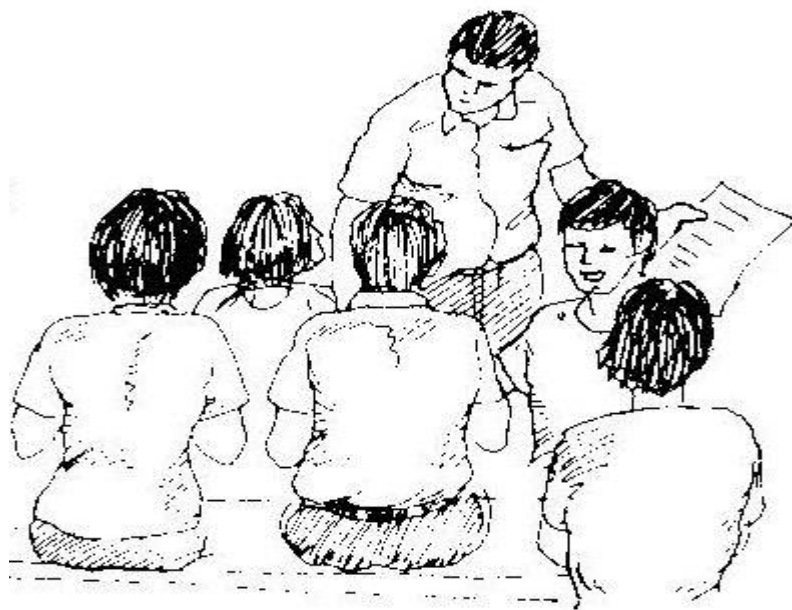
- Trong khi làm **không đ- ợc phép đánh giá và phê phán**.
- Số l- ượng ý t- ưởng quan trọng hơn chất l- ượng (đôi khi một ý t- ưởng không đúng sẽ khơi nguồn cho nhiều ý t- ưởng đúng)
- Những ý t- ưởng **mới lạ** cần đ- ợc đặc biệt hoan nghênh.
- Hãy móc nối với ý kiến của ng- ời khác
- Tất cả các ý kiến đóng góp đều đ- ợc ghi nhận lại.

Tiến trình

1. Chọn nhóm tr- ưởng và th- ký (nhóm tr- ưởng có thể là ng- ời thúc đẩy; th- ký có thể là ng- ời trong nhóm)
2. Xác định chủ đề hoặc vấn đề cụ thể cần đề cập: chủ đề càng cụ thể càng tốt; tất cả các thành viên phải hiểu chủ đề
3. Giải thích mục đích và nguyên tắc thực hiện.
4. Đề nghị mọi ng- ời đóng góp ý kiến và ghi nhận câu trả lời, thể hiện lên bảng hoặc card giấy để mọi ng- ời cùng thấy.
5. Thúc đẩy nh- ng không áp đảo, không để các ý kiến thiếu thiện chí xen vào, cố gắng để cho tất cả mọi ng- ời cùng tham gia.
6. Kết thúc việc đóng góp ý kiến, tập hợp và nhóm các ý kiến theo cụm và đặt tiêu đề cho các cụm khác nhau, không đ- ợc bỏ qua bất cứ ý kiến nào.

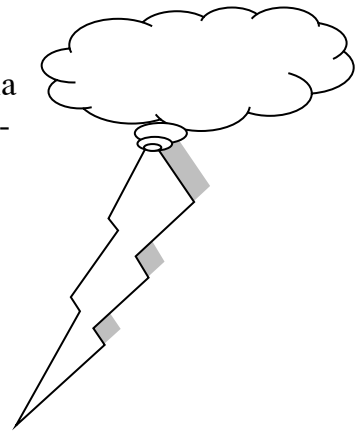
Gợi ý

- Sử dụng với nhóm thành viên tham gia đã có kinh nghiệm và kiến thức liên quan đến chủ đề hoặc ý tưởng mà người thúc đẩy muốn hình thành.
- Ứng dụng có hiệu quả nhất với nhóm khoảng 10 - 20 người (nếu nhóm trên 20 người thì nên chia thành nhiều nhóm nhỏ và làm bài tập động não với từng nhóm nhỏ, sau đó tập hợp lại để thảo luận)
- Nhóm trưởng trực tiếp thúc đẩy, điều khiển. Thụ ký từ 1 - 2 người để kịp ghi nhận hết các ý tưởng.
- Các vật liệu cần thiết có thể chuẩn bị: Thẻ màu, băng keo giấy, bảng viết, bảng lật, bảng ghim



Ph- ơng pháp tia chớp (Flashlight)

Với ph- ơng pháp tia chớp, thúc đẩy để các thành viên tham gia bày tỏ cảm nghĩ hoặc quan điểm của họ thật ngắn gọn. Gần nh- tên gọi, ph- ơng pháp tia chớp là hoạt động diễn ra rất nhanh.



Mục đích:

- Thúc đẩy mọi ng- ời hoạt động
- Tạo cơ hội bày tỏ cảm nhận
- Làm rõ quan điểm

Nguyên tắc

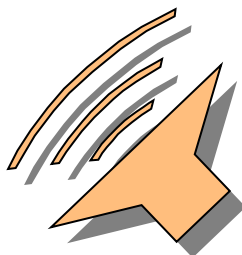
- Các câu bình luận phải ngắn gọn.
- Không thảo luận
- Thúc đẩy viên không bình luận về ý kiến đóng góp
- Thông th- ờng không ghi lại các câu bình luận!!!

Tiến trình

1. Giải thích rõ ph- ơng pháp
2. Nêu câu hỏi
3. Đề nghị trả lời câu hỏi
4. Đảm bảo mọi ng- ời đều tuân theo nguyên tắc

Gợi ý:

Tùy theo từng tình huống ng- ời thúc đẩy có thể đề nghị (hoặc chỉ định) bất kỳ một ng- ời nào đó đ- a ra các câu trả lời hoặc đề nghị trả lời tuân t- ự từng ng- ời hoặc đề nghị từng ng- ời xung phong.



Phương pháp Phillips (x,y,z)

(6,5,3) (4,5,2)
(6,5,3)

Phương pháp này do một người Pháp tên là Phillips sáng tạo ra. Trong đó, mã số x: biểu thị cho số thành viên trong nhóm, y: biểu thị cho thời gian để làm việc theo nhóm, z: biểu thị cho số lượng ý kiến (ý tưởng) sẽ được trình bày. Người thúc đẩy quyết định các mã số x,y,z cho các câu hỏi sẽ được thảo luận.

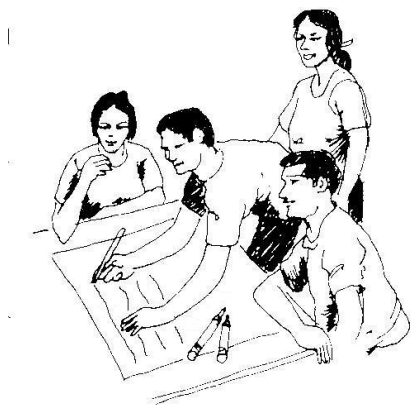
Ví dụ: Phillips (4,5,2) có nghĩa là nhóm có 4 người, thảo luận vấn đề đặt ra trong vòng 5 phút và cuối cùng đưa ra được 2 ý kiến (ý tưởng). Lưu ý còn số x, y, z chỉ có một chữ số.

Mục đích

- làm cho mọi người đều hoạt động
- khai thác kinh nghiệm, chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm
- tạo không khí hợp tác
- sàng lọc và lựa chọn các ý kiến đóng góp

Nguyên tắc

- tiến hành nhanh, hiệu quả
- không thảo luận quá sâu



Tiến trình

1. giải thích phương pháp và các mã số
2. tạo các nhóm theo mã số đầu tiên
3. đặt câu hỏi để thảo luận
4. giới hạn thời gian (mã số y) và quan sát
5. yêu cầu từng nhóm báo cáo kết quả
6. người thúc đẩy ghi lại các câu bình luận, sắp xếp các ý tưởng theo nhóm

Gợi ý:

- Duy trì số lượng thành viên ở mức ít, thời gian ngắn và hạn chế ý kiến đóng góp
- Các nhóm có thể cùng thảo luận một câu hỏi giống nhau hoặc khác nhau.
- Thẻ màu rất thích hợp để các nhóm tự ghi lại ý kiến đóng góp, mỗi thẻ một ý tưởng, từ đây thuận lợi cho việc sắp xếp ý tưởng.

Phương pháp chậu cá (Fishbowl)

Như tên gọi “Chậu cá” cho thấy, chúng ta có một nhóm bên trong “chậu” đóng vai “cá” và để một nhóm khác bên ngoài quan sát. Do vậy, đối với các nhóm đông có thể giảm bớt số lượng thành viên thảo luận. Trong chậu, cá có thể thảo luận và đưa ra các ý kiến ở mức tối đa.

Mục đích:

- Thảo luận sâu về một chủ đề
- Đóng vai
- Quan sát hành vi trong nhóm

Nguyên tắc

Mục tiêu phải rõ ràng, vai trò để xác định rõ, ng-ời điều hành trong chậu cá phải mạnh dạn, thúc đẩy tốt.



Tiến trình

1. Giải thích chủ đề, mục đích và tiến trình
2. Yêu cầu các thành viên tình nguyện bước vào trong vòng tròn “chậu cá”. Khoảng 4-6 ng-ời trong chậu, số còn lại ở vòng ngoài quan sát
3. Yêu cầu một “con cá” điều hành “chậu” (hoặc bạn tự làm).
4. Ng-ời điều hành nêu chủ đề và bắt đầu cuộc thảo luận với các con cá trong chậu (Số ngoài chậu chỉ quan sát, không để tham gia)
5. Trong khi các con cá trong chậu thảo luận, cần có một th- ký ghi nhận các ý kiến thảo luận trên giấy A0 trên bảng lật (Cố gắng ghi theo từng nhóm vấn đề, ý kiến)
6. Các thành viên quan sát có thể tham gia thảo luận bằng cách tự đi vào vòng trong chậu, ngồi vào 01 ghế đang bỏ trống. Sau khi đưa ra ý kiến mình, ng-ời này bước ra vòng ngoài tiếp tục quan sát
7. Ng-ời điều hành cùng với th- ký tóm tắt kết quả từ các thông tin, ý kiến thu thập được thông qua thảo luận.

V. Thúc đẩy làm việc theo nhóm, họp, hội thảo, tập huấn

Làm việc nhóm

Mục đích

Làm việc theo nhóm tạo điều kiện phát triển quan hệ giao tiếp của các thành viên nhằm suy luận, giải quyết vấn đề. Làm việc theo nhóm chỉ có ý nghĩa khi:

- Bài tập nhóm phù hợp với mức độ kinh nghiệm của các thành viên.
- Nhiều ý kiến và kinh nghiệm có thể đóng góp cho kết quả chung
- Bài tập mang tính kích lệ và khuyến khích
- Mục đích đã được xác định rõ ràng.



Quy mô nhóm

Mỗi nhóm phải có đủ số người để giải quyết các vấn đề đã được giao, *nhưng không nên quá đông đến nỗi không sử dụng hết nguồn lực*. Kích thước nhóm phụ thuộc vào mục tiêu, nhiệm vụ và phương pháp làm việc.

Thành lập nhóm

- Ngẫu nhiên: Đếm, chọn theo dãy bàn, bốc thăm thẻ hoặc số...
- Theo sở thích: Các thành viên lựa chọn nhóm theo sở thích của mình về chủ đề chẳng hạn...
- Nhóm theo chuyên môn
- Nhóm hỗn hợp, đại diện nhiều thành phần, nhiều cấp

Nhóm ngẫu nhiên thích hợp với nhóm làm việc ngắn, chủ đề rộng ai cũng tham gia được

Nhóm sở thích, theo chuyên môn để thảo luận vấn đề chuyên môn sâu

Nhóm hỗn hợp để thảo luận chia sẻ kinh nghiệm từ nhiều góc độ.

Bố cục nhóm khác nhau có đặc điểm:

- Nhóm đồng nhất: ít cãi cọ, tốc độ làm việc nhanh, kết quả công việc có thể không phong phú
- Nhóm không đồng nhất: hay cãi cọ, đôi khi công việc bị cản trở, kết quả đa dạng

Quy trình làm việc nhóm

1. Nêu mục đích làm việc của nhóm
2. Tóm tắt khái quát toàn bộ hoạt động phải làm
3. Nêu câu hỏi, vấn đề sẽ đề cập (các nhóm có thể giống hoặc khác nhau về chủ đề)
4. Chia nhóm
5. Cung cấp thông tin về hậu cần: i) Phòng, địa điểm làm việc của mỗi nhóm? ii) Thời gian làm việc trong bao lâu?, iii) Sản phẩm của làm việc nhóm là gì, cách báo cáo kết quả?, iv) Ai sẽ chỉ đạo nhóm (nhóm tr-ởng)? Cơ cấu nhóm?, v) Nhóm sẽ tiến hành nh- thế nào? ph-ơng pháp làm?, vi) Mỗi nhóm cần các loại vật t-, dụng cụ, nguồn lực gì?
6. Hỏi lại “có ai muốn nói gì nữa không?” và nói “các nhóm bắt đầu làm việc”
7. Theo dõi tiến độ của nhóm - điều chỉnh thời gian nếu thấy cần thiết để giải quyết các mâu thuẫn, *hạn chế các cá nhân trội có thể tạo ra sự áp đặt.*
8. Thông báo thời gian còn lại cho các nhóm
9. Tổ chức cách báo cáo kết quả của các nhóm
10. Thực hiện các hoạt động tổng kết đúc rút kinh nghiệm.

Khởi động

Khởi động là hoạt động khởi đầu cho một buổi làm việc. Hoạt động này rất cần thiết khi ch-ơng trình làm việc có thời gian dài.

Mục đích

- tạo bầu không khí hòa đồng, vui vẻ, giúp cho mọi ng-ời làm quen với nhau hoặc hiểu nhau hơn tr-ớc khi bắt đầu hoặc tiếp tục công việc.
- tạo không khí thoải mái, khiến cho tất cả mọi thành viên có cảm giác sẵn sàng làm việc hoặc bắt đầu hoạt động nào đó.



Nguyên tắc

- thu hút đ-ợc sự tham gia của mọi ng-ời một cách vui vẻ
- các hoạt động cần đơn giản đảm bảo mọi ng-ời đều có thể thực hiện đ-ợc
- chọn các hoạt động nhằm nhấn mạnh, tập trung bàn về các vấn đề mà cả nhóm cùng quan tâm

Tiến trình

1. Xác định nhóm làm việc
2. Nêu tình huống/ hoạt động
3. H-ớng dẫn cách thực hiện, giới hạn về thời gian và ý t-ởng
4. Đúc kết hoạt động/ giải quyết tình huống đặt ra



Gợi ý:

- Tình huống nêu ra có thể là một trò chơi đơn giản, hấp dẫn; trình bày những thành công/ chuyện vui trong thời gian gần nhất ; cảm nghĩ của mình về vấn đề/ kết quả công việc vừa làm xong,...
- Bắt đầu đợt tập huấn hoặc đợt hoạt động nào đó, khởi động có thể là giới thiệu bản thân và nêu mong đợi.

Xây dựng cuộc đối thoại

Đối thoại là một cuộc nói chuyện cởi mở và thẳng thắn, trong đó mọi người đều có chung trách nhiệm và cố gắng hiểu nhau.

Tranh luận, thảo luận và đối thoại khác nhau như thế nào?

Cách tốt nhất để phân biệt sự khác nhau giữa tranh luận, thảo luận và đối thoại là đặt chúng vào bảng tiến trình. Đầu bên trái là tranh luận và đầu bên phải là đối thoại, ở giữa là thảo luận, như mô tả dưới đây:

<i>Tranh luận</i> <<<<<<	<i>Thảo luận</i> >>>>>>	<i>Đối thoại</i>
Mục đích chính của tranh luận: Nhằm mài sắc vũ khí trí tuệ thông qua thử thách và bị thử thách - Dựa trên cạnh tranh - Cố thuyết phục người khác - Bảo thủ, không cởi mở - Nói - Đưa ra tuyên bố - Không thay đổi quan điểm - Tìm kiếm giải pháp cho riêng mình		Mục đích chính của đối thoại: Chia sẻ những ý nghĩ để hiểu được quan điểm của nhau và khuyến khích những giải pháp tổng thể. - Dựa trên suy nghĩ chung - Cố gắng hiểu nhau - Cởi mở, phóng khoáng - Lắng nghe - Đặt câu hỏi mở - Thăm dò - Tìm kiếm giải pháp tốt nhất

Tại sao đối thoại đóng vai trò quan trọng trong quá trình ra quyết định có sự tham gia ở môi trường có nhiều bên liên quan? Đối thoại là yếu tố cần thiết để:

- tạo một bầu không khí tin tưởng lẫn nhau
- mở rộng cánh cửa chia sẻ và lắng nghe
- khuyến khích hiểu biết lẫn nhau
- khuyến khích giải quyết khó khăn một cách hiệu quả
- khuyến khích các giải pháp tổng thể

Làm thế nào để xây dựng cuộc đối thoại?

- Xác định rõ mục tiêu của buổi họp, hội thảo hoặc tập huấn (nếu cần thì giải thích những điểm khác nhau giữa đối thoại và thảo luận).
- Nhấn mạnh tầm quan trọng của việc lắng nghe có hiệu quả nhằm hiểu biết lẫn nhau.
- Thăm dò, diễn giải và khuyến khích các thành viên trong nhóm cũng làm tương tự như vậy.
- Thử thách những ý nghĩ hoặc giả định đã có trước

Khi mọi người trao đổi ý kiến, quan điểm và ý tưởng, họ có thể chuyển dần từ đầu bên trái sang đầu bên phải của bảng tiến trình (tức là từ tranh luận sang đối thoại), nhưng đôi khi có thể diễn ra những thay đổi đột ngột, người thúc đẩy cần cảnh giác với những biểu hiện chuyển sang tranh luận và phải cố gắng hướng nhóm quay về đối thoại.

Thúc đẩy quá trình làm việc theo nhóm, họp, hội thảo

Thúc đẩy không phải là một xu hướng mới

Khái niệm về thúc đẩy và thúc đẩy viên đã xuất hiện từ xa xưa. Ngày nay, việc quan tâm đến thúc đẩy là một cách quay trở về với cội nguồn và nâng cao giá trị truyền thống.

Mục tiêu của thúc đẩy trong phát triển nông thôn

- Một trong những yếu tố chính ảnh hưởng đến quản lý tài nguyên thiên nhiên thành công phụ thuộc vào thiện ý và năng lực của các bên tham gia.
- Nếu mọi người không tham gia tìm giải pháp cho những vấn đề khó khăn của chính họ hoặc không tham gia vào quá trình ra quyết định, thì việc thực hiện các giải pháp chỉ mang tính nửa vời, thậm chí còn bị hiểu nhầm và dễ thất bại.

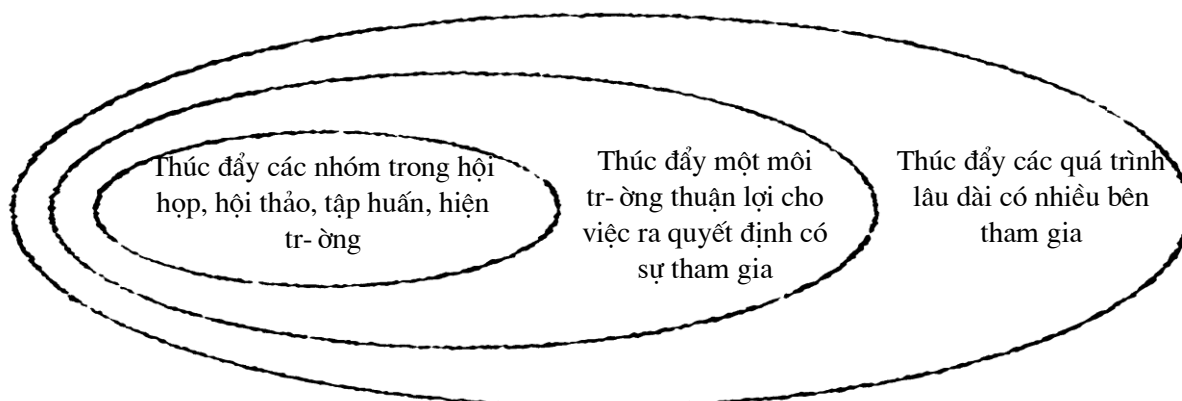
Thúc đẩy tạo ra môi trường làm việc nhóm để:

- xác định và giải quyết vấn đề
- giải quyết những bất đồng của riêng họ
- ra quyết định tập thể
- cùng nhau lập kế hoạch
- xử lý sự cố
- tự quản lý

Thúc đẩy giúp cho quá trình tham gia, hoạt động nhóm và hội họp có hiệu quả hơn nhiều.



Bối cảnh của thúc đẩy

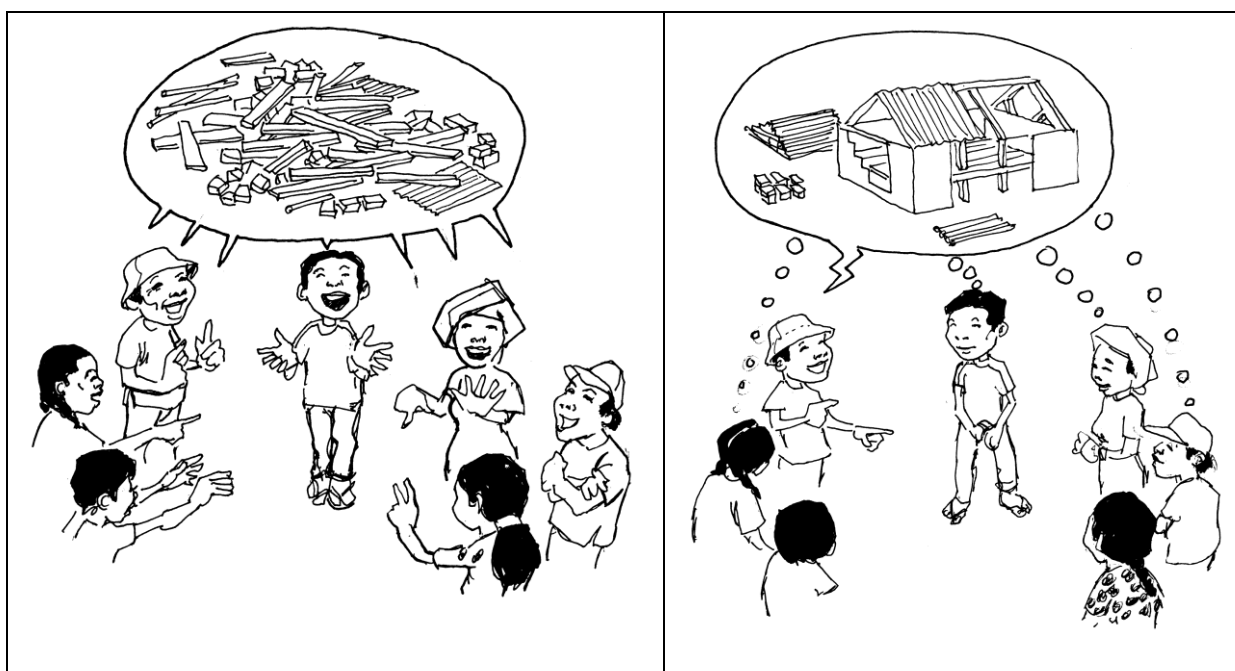


Bối cảnh của sự thúc đẩy đ- ợc đề cập trong khóa tập huấn này là vòng tròn trong cùng; thúc đẩy các nhóm và quá trình làm việc theo nhóm trong các cuộc họp, hội thảo, tập huấn và hoạt động hiện tr- ờng.

Thúc đẩy tốt giúp chia sẻ thông tin trong nhóm có hiệu quả

Một ý kiến đ- ợc trình bày rõ ràng dễ hiểu và thú vị sẽ đ- ợc nhiều ng- ời quan tâm chú ý lắng nghe. ý kiến nào nêu lên không thoát ý, hoặc mang tính bài xích sẽ trở nên khó nghe hoặc khó chấp nhận

Trong hoạt động nhóm, mọi ng- ời đều muốn nêu lên ý kiến, chia sẻ quan điểm, lắng nghe kinh nghiệm của những ng- ời khác và bắt kịp, tiếp cận những ý kiến thú vị mới. Tuy nhiên, mức độ chia sẻ này sẽ bị hạn chế tùy thuộc vào từng tầng lớp khác nhau.



Một thúc đẩy viên có thể...

- Tóm tắt những gì một ng-ời đã nói khi ng-ời đó đang lặp lại ý cũ nhằm giúp mọi ng-ời tập trung suy nghĩ
- Giúp những ng-ời th-ờng nói lấp bắp, không gãy gọn cả câu bằng cách đề nghị họ nói chậm lại và đặt câu hỏi thăm dò để tìm ý
- Nhắc lại ý kiến của một thành viên th-ờng có tính cả thẹn, hay xấu hổ để mọi ng-ời chú ý đến ý kiến đó
- Khi ai đó ngắt lời, thúc đẩy viên sẽ xử lý một cách kiên quyết nh-ng vẫn giữ thái độ tôn trọng, bằng cách đảm bảo với ng-ời vừa phát biểu là thúc đẩy viên sẽ quay lại vấn đề đó

Các đặc điểm của nhóm thông th-ờng và nhóm có sự tham gia

Các nhóm có sự tham gia	Các nhóm thông th-ờng
Mọi ng-ời đều tham gia chứ không phải chỉ riêng ng-ời nói to nhất.	Những ng-ời suy nghĩ nhanh nhất và nói giỏi nhất có nhiều thời gian phát biểu hơn.
Ai cũng đ-ợc dành quyền suy nghĩ và phát biểu ý kiến của mình.	Mọi ng-ời th-ờng xuyên ngắt lời nhau.
Nhóm chấp nhận những ý kiến trái ng-ợc nhau.	Những ý kiến khác nhau đ-ợc coi là mâu thuẫn và cần phải đ-ợc bỏ qua hoặc coi là “đã giải quyết xong”.
Mọi ng-ời đều cố gắng hiểu nhau bằng cách đặt các câu hỏi ủng hộ và tìm hiểu, ví dụ nh- “Có phải ý của bạn nh- thế này không?”	Các câu hỏi th-ờng là những thách thức nh- thể ng-ời đ-ợc hỏi đã làm sai điều gì đó.
Mỗi thành viên trong nhóm tập trung chú ý đến ng-ời đang nói	Mọi ng-ời không tập trung chú ý, trừ khi ng-ời phát biểu cố gắng thu hút sự quan tâm của ng-ời nghe.
Mọi ng-ời đều lắng nghe ý kiến của ng-ời khác vì họ biết rằng ý kiến của mình cũng sẽ đ-ợc lắng nghe.	Hầu nh- không ai lắng nghe ý kiến của ng-ời khác vì đang bận sắp xếp lại ý kiến mà mình muốn phát biểu.
Mọi thành viên đều tham gia vào vấn đề đang đ-ợc thảo luận. Ai cũng biết vị trí hoặc ý kiến của ng-ời khác.	Một số ng-ời im lặng tr-ớc những vấn đề đang tranh luận, vì thế không ai biết rõ vị trí hoặc ý kiến của ng-ời khác.
Các thành viên có thể giải thích đ-ợc các quan điểm của nhau – ngay cả khi họ không đồng ý với những quan điểm này.	Mọi ng-ời khó giải thích đ-ợc ý kiến và lý do của những ng-ời không cùng chung quan điểm với mình.
Không ai nói sau l- ng ai	Vì mọi ng-ời không thấy thoải mái khi phát biểu trong cuộc họp nên sau đó họ nói sau l- ng nhau.

Các nhóm có sự tham gia	Các nhóm thông thường
Ai cũng được khuyến khích giữ vững lòng tin của mình Một khó khăn được coi là đã giải quyết chỉ khi nào tất cả những người có liên quan đến giải pháp khắc phục hiểu rõ lý do của giải pháp đó. Khi mọi người đã đạt được thỏa thuận thì quyết định đó phản ánh một cách chung nhất quan điểm của cả nhóm.	Những người có quan điểm khác hoặc thuộc nhóm ý kiến thiểu số thường không được khuyến khích phát biểu. Vấn đề được coi là giải quyết xong ngay khi người có suy nghĩ nhanh nhất tìm được câu trả lời. Khi mọi người đạt được thỏa thuận, người ta cho rằng ai cũng có suy nghĩ giống nhau.

Thúc đẩy các thành viên tham gia hoạt động nhóm



Khuyến khích mọi người tham gia

Quy định chung của các nhóm là nếu bạn muốn phát biểu, hãy nói đơn giản, rõ ràng với cách nói bình dân và hấp dẫn để mọi người trong nhóm đều lắng nghe.

Thúc đẩy viên giúp mọi người vượt qua được trở ngại. Thuyết phục mọi người mạnh dạn hơn và phát biểu ý kiến của mình. Giúp những người ít nói có cơ hội phát biểu, hạn chế những ý tỏ ra chỉ trích, và khuyến khích mọi người động não chứ không im lặng.

Khuyến khích hiểu biết lẫn nhau và v-ợt qua định kiến

Thúc đẩy viên cần giúp nhóm nhận thức đ-ợc rằng hiệu quả của nhóm đ-ợc xây dựng trên cơ sở hiểu biết lẫn nhau. Giúp mọi ng-ời nhìn nhận và tôn trọng quan điểm của ng-ời khác là một điều đáng quý.

Ngoài ra, thúc đẩy viên phải biết chấp nhận sự hiểu lầm, đó là điều khó tránh khỏi. Thúc đẩy viên phải biết rằng hiểu lầm khiến mọi ng-ời dễ bị căng thẳng và những ng-ời đang trong tình trạng căng thẳng rất cần đ-ợc hỗ trợ và cần đ-ợc đối xử tôn trọng.

Thúc đẩy viên không đ-ợc nghiêng về ủng hộ bên nào mà phải tôn trọng mọi ý kiến và tiếp tục lắng nghe để ai cũng yên tâm rằng đã có ng-ời hiểu đ-ợc mình.

Khuyến khích giải pháp tổng thể và thay đổi quan niệm thắng-bại

Mọi ng-ời sẽ khó t-ởng t-ợng đ-ợc rằng các bên tham gia với những quan điểm khác nhau hoàn toàn cuối cùng lại đạt đ-ợc thoả thuận mang lại lợi ích chung cho tất cả các bên. Hầu hết mọi ng-ời th-ờng mang nặng định kiến khi giải quyết các vấn đề và bất đồng; họ cho rằng chỉ có một cách giải quyết duy nhất, hoặc là của mình hoặc của ng-ời khác.

Một thúc đẩy viên có kinh nghiệm biết cách giúp một nhóm tìm ra đ-ợc những ý t-ởng mới, nhằm kết hợp quan điểm của tất cả mọi ng-ời. Đây là một việc khó vì thúc đẩy viên th-ờng là ng-ời duy nhất có thể nghĩ đến khả năng kết hợp đ-ợc các quan điểm khác nhau thành một ý t-ởng thống nhất.

Thúc đẩy viên hiểu đ-ợc cơ chế xây dựng các thoả thuận mang tính bền vững. Khi một thúc đẩy viên giới thiệu cho nhóm những giá trị và ph-ơng pháp khuyến khích các giải pháp tổng thể, thì kết quả đạt đ-ợc rất lớn. Khi nhóm nhận thức đ-ợc tầm quan trọng của ph-ơng pháp suy nghĩ mới này, họ sẽ lạc quan hơn về hiệu quả hoạt động của nhóm.

H-ớng dẫn những kỹ năng suy nghĩ mới và cải tiến cách quản lý hoạt động nhóm

Tại sao có nhiều các hoạt động nhóm không hiệu quả? Nhiều ng-ời có thể trả lời lý do là tại các ông chủ, ng-ời chủ toạ, hay nhà lãnh đạo. Có thể là cả nhà lãnh đạo và các thành viên tham gia không có kỹ năng về quá trình tham gia và các ph-ơng pháp phối hợp.

Một thúc đẩy viên có cả hai: cơ hội và trách nhiệm để h-ớng dẫn các thành viên trong nhóm biết thiết kế và quản lý có hiệu quả việc chia sẻ thông tin, giải quyết các vấn đề và/hoặc quá trình ra quyết định có sự tham gia.

Xây dựng tốt các b-ớc triển khai các hoạt động

Một trong những kỹ năng suy nghĩ quan trọng nhất mà một nhóm có thể học hỏi đ-ợc là xây dựng các b-ớc một cách rõ ràng. Hãy cân nhắc tác động của một ch-ơng trình

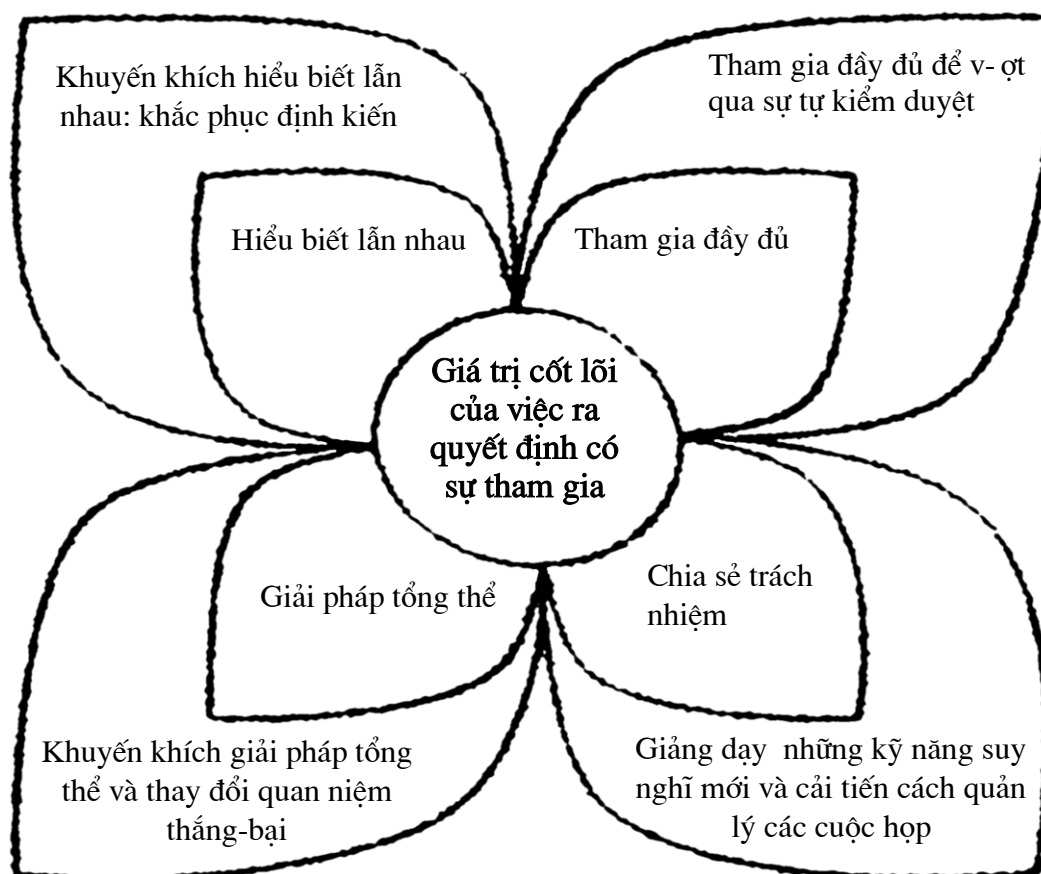
làm việc khi không được thiết kế tốt. Một nhóm không thể hoạt động có hiệu quả khi các thành viên không biết mình đang cố gắng đạt đến điều gì? Thúc đẩy viên có thể giảng dạy nhiều hơn để tiến hành các cuộc họp thành công.

Các hoạt động suy nghĩ có cấu trúc

Đôi khi một nhóm cần được giúp đỡ để tập trung vào việc giải quyết một vấn đề trong cùng một lúc. Trong những trường hợp đó rất cần một hoạt động suy nghĩ có cấu trúc.

Ngôn ngữ rõ ràng để mô tả động lực của nhóm

Khi hỗ trợ nhóm suy ngẫm về động lực nhóm và liên hệ với phân lý thuyết hoặc mô hình động lực nhóm, thúc đẩy viên đưa ra một số nhận thức và tiêu chí chung để tham khảo. Nhờ vậy, nhóm có thể chuyển thảo luận từ nội dung sang quá trình, qua đó cải tiến cách thức hoạt động nhóm.



Quan sát hành vi và quá trình hoạt động theo nhóm, hợp, hội thảo

Các kỹ năng cơ bản để trở thành người hướng dẫn quá trình



Quan sát khi thúc đẩy hoạt động nhóm

Quan sát là khả năng để:

- Thấy điều gì đang xảy ra mà không xét đoán điều đó
- Giải thích một cách khách quan các dấu hiệu bất thành văn của cá nhân và của nhóm

Vì sao lo lắng, phiền muộn

Thông thường mọi người thể hiện một thông điệp bằng lời nói nhưng thực ra họ truyền đạt một thông điệp khác. Đây là do người ta có khả năng kiểm soát tốt hơn những điều mình nói ra so với những hành vi của họ. Điều này tạo cơ hội cho thúc đẩy viên kiểm tra chéo những điều một người thực sự suy nghĩ hoặc thực sự cảm nhận so với hành vi hoặc biểu hiện của họ. Giao tiếp không lời có thể chuyển tải những thông điệp mạnh mẽ.

Lời khuyên khi sử dụng kỹ năng quan sát

- Đừng bao giờ cho rằng mình hiểu đúng ngôn ngữ qua cử chỉ. Hãy trực tiếp hoặc gián tiếp kiểm tra với các thành viên của nhóm.
- Kiểm tra chéo các ý kiến ng- ời khác nói với hành vi của họ.
- Hãy làm gì đó khi thấy hoạt động của nhóm bị giảm sút, mọi ng- ời kém hào hứng.
- Nếu quan sát thấy quá trình hoạt động của nhóm diễn ra không suôn sẻ thì bạn cần tìm cách giúp nhóm phát biểu ý kiến bằng lời.

Quan sát tốt sẽ giúp bạn:

- Đánh giá đ- ọc cảm nghĩ và thái độ của từng ng- ời
- Giám sát đ- ọc động lực, quá trình và sự tham gia của nhóm

Vì vậy, điều rất quan trọng đối với thúc đẩy viên là phải phát triển đ- ọc các kỹ năng quan sát đ- ọc các hình thức giao tiếp không lời này.

Bạn cần phải quan sát nhanh và không để cho bất cứ ng- ời nào thực sự để ý đến.

Những điều bạn có thể quan sát

Trong phạm vi một nhóm, mọi ng- ời quan hệ với nhau theo nhiều cách khác nhau, không chỉ về những điều đang nói mà còn theo cách ng- ời ta nói nh- thế nào. Là thúc đẩy viên, chúng ta cần quan sát những điều d- ối đây:

Đối với từng ng- ời	Đối với một nhóm
Sử dụng giọng nói: thì thầm, la hét	Ai nói điều gì?
Hình thức thông tin: điều khẳng định, các câu hỏi	Ai làm điều gì?
Biểu lộ qua nét mặt: ngáp, mỉm c- ời	Ai nhìn ai khi nói?
Qua ánh mắt: nhìn vào mặt nhau, tránh nhìn nhau	Ai tránh nhìn ai?
Điệu bộ: các cử chỉ tay, chân	Ai ngồi bên ai?
T- thế: kiểu ngồi hay đứng.	Có phải lúc nào cũng giống nh- thế này không?
	Ai muốn tránh gặp ai?
	Hoạt động của nhóm tích cực đến mức nào?
	Mức độ quan tâm chung của nhóm?

Hỗ trợ hành vi của nhóm

Khi nhóm của bạn có kinh nghiệm hơn, bạn sẽ thấy hành vi của họ ngày càng tập trung hơn vào các nhiệm vụ và chức năng xây dựng nhóm.

Bạn có thể hỗ trợ điều này bằng cách giúp nhóm suy ngẫm về quá trình hoạt động nhóm, đưa ra ý kiến phản hồi và khuyến khích các thành viên giám sát hành vi của bản thân họ

Việc quan sát hành vi và quá trình hoạt động nhóm giúp bạn trở thành người hướng dẫn quá trình.

Khi làm việc theo nhóm, mọi người có chiều hướng ứng xử theo những cách có thể đoán trước được. Khi cùng làm việc, các nhóm đều trải qua nhiều giai đoạn liên tục của mối quan hệ chính thức và không chính thức.

Khi thúc đẩy hoạt động nhóm, bạn cần phải chú ý đến cả hai mặt này

Các hành vi của nhóm có thể đoán trước

Khi làm việc theo nhóm, mọi người có xu hướng ứng xử theo một trong ba cách sau:

- Giúp nhóm hoàn thành nhiệm vụ
- Tạo sự hợp tác và hỗ trợ
- Tập trung vào các nhu cầu cá nhân

Hành vi hướng tới nhiệm vụ

Bắt đầu	Đề xuất các nhiệm vụ hoặc mục đích, xác định các vấn đề của nhóm, đề xuất một quy trình hoặc ý tưởng	“Để bắt đầu triển khai tốt, chúng ta cần thống nhất xem vấn đề thực sự là gì” “Tôi đề nghị lần lượt từng người trong nhóm nêu lên kinh nghiệm của mình khi giải quyết các vấn đề tương tự.”
Tìm kiếm thông tin hoặc ý kiến	Yêu cầu tìm các sự kiện, đề nghị nêu lên các gợi ý hoặc các ý tưởng	“Bunna, bạn luôn gặp vấn đề này, vậy theo bạn tiếp theo chúng ta phải làm gì?” “Pam, bạn có kinh nghiệm về điều này vậy bạn có đề xuất gì không?”
Đưa ra thông tin hoặc ý	Cung cấp sự kiện, nêu lên niềm tin, đưa ra các đề xuất hoặc ý tưởng	“Có hai con đường cho chúng ta lựa chọn” “Chúng ta sẽ tiến hành một cuộc động não

kiến		ngắn để viết các ý kiến lên ra giấy chứ?”
Gạn lọc và soạn thảo chi tiết	Hiểu và trình bày lại ý kiến và đề xuất, làm sáng tỏ những điều nhầm lẫn, trình bày sự lựa chọn tr- ớc các thành viên của nhóm, nêu ví dụ	“Nh- vậy bạn đề xuất chúng ta sẽ giới thiệu bản thoả thuận này cho những ng- ời có quyền bầu cử trong cuộc tr- ng cầu ý dân, có đúng không? “Đó là một cách để bắt tay vào việc. Thế còn sự lựa chọn này thì sao?”
Tóm tắt	Nhóm các ý kiến t- ơng tự với nhau, nêu lại các đề xuất sau khi nhóm đã thảo luận, đ- a ra một quyết định để nhóm chấp nhận hoặc bác bỏ	“Chúng ta hãy xem xét các ý t- ơng nêu trên bảng. D- ờng nh- chúng ta có thể đạt đ- ợc cả 2 ý t- ơng, nh- ng các ý khác thì cần khảo sát thêm” “Bây giờ phải quyết định xem nên chọn A hay B?”
Tìm sự đồng thuận	Kiểm tra với nhóm, xem đã đạt đ- ợc thoả thuận ch- a hay chỉ mới có khả năng đạt đ- ợc thoả thuận?	“Mặc dầu có những ý kiến khác nhau, nh- ng hình nh- tất cả chúng ta nhất trí về một điểm... có đúng không?” “Chúng ta còn phải làm gì để tất cả mọi ng- ời đều nhất trí về ...?”

Hành vi xây dựng nhóm

Khuyến khích	Thông cảm với ng- ời khác, chấp nhận sự đóng góp của họ, tạo cơ hội cho họ đ- ợc thừa nhận	“Câu hỏi thú vị quá” “Vấn đề đó đáng đ- ợc khảo sát” “Tiểu ban đã cho chúng ta những lựa chọn rõ ràng”
Bày tỏ cảm nghĩ, ý kiến của nhóm	Hiểu đ- ợc cảm nhận, tâm trạng và các mối quan hệ trong nhóm và chia sẻ cảm nghĩ cá nhân với ng- ời khác	“Có vẻ nh- chúng ta đang bị nhiều ý kiến áp đảo” “Tôi thích cách làm việc theo nhóm của chúng ta”.
Hài hoà	Cố gắng dàn xếp những khác biệt và giảm căng thẳng bằng cách tạo cơ hội để mọi ng- ời khám phá/tìm hiểu những khác biệt của họ	“Đây là vấn đề luôn gây tranh cãi. Tôi muốn biết cả hai phía có điểm nào là chung đây?”
Thoả	Đ- a ra một thoả hiệp, thừa	“Bạn nói đúng. Tôi đã ngoan cố về điểm đó.

hiệp	nhận một sai lầm, tự chủ để giữ cho nhóm luôn hoạt động cho dù ý t- ởng hay xuất thân của bạn có liên quan tới bất đồng	Tôi đã sẵn sàng để ..." "Đó là lỗi của tôi. Liệu chúng ta có nên..."
Giữ cổng	Giữ cho các kênh thông tin thông suốt và tạo thuận lợi cho ng- ời khác tham gia	"Linh, từ này tới giờ chúng ta ch- a đ- ọc nghe ý kiến bạn. Bạn nghĩ thế nào về ...?" "Tôi đã nói nhiều quá. Tôi thực sự muốn nghe suy nghĩ của từng ng- ời về điều đó nh- thế nào."

Các hành vi tự thân

Phản đối	Can thiệp vào quá trình bằng cách bác bỏ ý kiến, phát biểu tiêu cực đối với tất cả các ý kiến đề xuất, rồi tranh cãi, bi quan, từ chối hợp tác	"Điều đó sẽ không bao giờ thực hiện đ- ợc!" "Nếu quyết định nh- thế thì tôi sẽ không tham gia."
Rời bỏ	Xa rời hoạt động nhóm, lãnh đạm, tỏ ra quá trịnh trọng, nằm mơ giữa ban ngày, thảnh thơi với ng- ời khác, lan man trên từng vấn đề	"Tôi không quan tâm!" "Các anh chị quyết định thế nào cũng đ- ợc"
Doạ dẫm	Đấu tranh cho uy tín, khoe khoang, phê phán, làm giảm lòng tự trọng hoặc uy tín của ng- ời khác	"Làm sao mà bạn có thể khẳng định điều đó, bạn không có chút kinh nghiệm nào trong lĩnh vực này à!"
Tìm kiếm sự thừa nhận	Cố gắng gây sự chú ý bằng cách khoe khoang hoặc khẳng định là có nhiều kinh nghiệm hoặc tài nghệ tuyệt vời	"Dựa vào kinh nghiệm của bản thân, tôi có thể đảm bảo với bạn rằng đây là giải pháp tốt nhất!"

Các giai đoạn trong chu kỳ hoạt động nhóm

Th- ờng thì phải mất thời gian để một nhóm có thể phát triển thành một đội. Có nhiều cách để đạt đ- ợc điều đó. Mô hình sau đây có thể giúp thúc đẩy viên hỗ trợ việc xây dựng nhóm:

	Các giai đoạn của nhóm	Vai trò thúc đẩy viên
Hình thành	Đây là giai đoạn mọi ng- ời đến với nhau. Có thể các thành viên không đ- ợc tự lựa chọn để gia nhập nhóm mà đ- ợc chỉ định. Điều này có thể dẫn đến cảm nghĩ thiếu tin t- ờng, lo âu. Liệu tôi có phù hợp không? Liệu mọi ng- ời có cho tôi là tốt đối với nhóm không?	Hãy làm cho mọi ng- ời cảm thấy thoải mái với nhau. Dành thì giờ cho ai làm quen với nhau, sử dụng các hình thức làm quen.
Đ- a ra thông tin	Đây là giai đoạn giải thích để các thành viên hiểu đ- ợc nhiệm vụ và mục đích của công việc. Các thành viên phối hợp với nhau vì nhận thức đ- ợc rằng họ đang nhắm tới mục đích chung.	Giúp nhóm tìm đ- ợc tiếng nói chung và xây dựng tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu của nhóm. Đ- a ra các bài tập mở đầu và một ch- ơng trình rõ ràng
Đột kích	Đây là giai đoạn định h- ớng, lúc này các thành viên bắt đầu chấp nhận các vai trò của nhóm. Đây là một giai đoạn chủ yếu, trong đó các thành viên thử nghiệm dần, tranh cãi thậm chí xung đột. Có thể xảy ra đấu tranh giành quyền lực, bất đồng cá nhân và sự chống đối ng- ời lãnh đạo.	Hỗ trợ cho nhóm. Phát triển và sử dụng các kỹ năng cải tiến và nhắc những ng- ời tham gia về mục đích của nhóm. Khuyến khích sự thẳng thắn và giải quyết các xung đột, bất đồng.
Xây dựng các quy tắc	Đây là giai đoạn ổn định nhóm, khi mà các quy tắc, nghi thức và quy trình đều đ- ợc quyết định và chấp nhận. Sự đồng nhất về quy tắc đ- ợc nhất trí và tinh đồng đội đ- ợc xây dựng. Mọi ng- ời nhất trí về con đ- ờng h- ớng tới t- ơng lai.	Giúp điều chỉnh lại quá trình. Nếu cần thiết thì xác định lại các quy tắc, và nêu lại tinh thần trách nhiệm cho nhóm
Thể hiện vai trò	Đây là giai đoạn “gặt hái”, “xúc tiến công việc”. Nhóm này trở thành một nhóm làm việc, với vai trò phối hợp, chuyên môn hoá và phân công lao động. Thông qua hợp tác và tham gia mà nhóm hoạt động, nhằm đạt đ- ợc mục tiêu.	Điều quan trọng là phải tiến hành giám sát và thỉnh thoảng xem xét lại hoạt động. Tạo điều kiện cho nhóm xúc tiến công việc. Chỉ giới thiệu các công cụ và kỹ thuật khi nhóm yêu cầu .
Biến đổi	Nhóm trở nên năng động, luôn biến đổi do đã có những sự phát triển và thay đổi, cả trong nội bộ nhóm và trong từng cá nhân thành viên	
Kết thúc	Đây là giai đoạn kết thúc nhiệm vụ đã hoàn thành, mục tiêu ban đầu đặt ra cho nhóm đã kết thúc và chức năng hoạt động của nhóm đã chính thức chấm dứt. Là giai đoạn luyến tiếc và chia tay, tiến lên phía tr- ớc.	Chuẩn bị cho những ng- ời tham gia về quá trình chuyển đổi của nhóm. Đảm bảo cho từng ng- ời và cả nhóm đều có cơ hội chia tay. Sử dụng một số kỹ thuật phản hồi cuối cùng.

Khuyến khích sự tham gia đầy đủ trong quá trình thúc đẩy nhóm

Tham gia đầy đủ có ý nghĩa quan trọng trong thúc đẩy nhóm

Trong một nhóm có sự tham gia, mọi thành viên đều được khuyến khích nói ra những điều họ suy nghĩ. Điều này giúp củng cố nhóm về nhiều mặt:

- Các thành viên mạnh dạn hơn khi nêu những vấn đề khó khăn
- Các thành viên học được cách chia sẻ các ý kiến "b- ớc đầu" của mình
- Các thành viên phát hiện và thừa nhận sự đa dạng trong ý kiến và kinh nghiệm của mọi ng- ời trong nhóm

Thúc đẩy viên khuyến khích sự tham gia đầy đủ

Ngoài những lời khuyên nêu d- ới đây, thúc đẩy viên phải nhớ các kỹ năng và thái độ của mình rất quan trọng khi khuyến khích sự tham gia đầy đủ, ví dụ nh- :

- Luôn lắng nghe
- Không đánh giá các ý kiến đóng góp
- Khuyến khích những ng- ời nhút nhát tham gia
- Giảm bớt sự lấn át trong nhóm.
- Không vội vã, nôn nóng.

Một số ph- ơng pháp khác ngoài thảo luận mở khuyến khích sự tham gia đầy đủ

Trong một số tr- ờng hợp, bằng cách thay đổi ph- ơng pháp, thúc đẩy viên có thể khuyến khích sự tham gia nhiều hơn. Tuy nhiên, thay đổi ph- ơng pháp không phải lúc nào cũng đảm bảo mọi ng- ời sẽ tham gia đầy đủ. Do đó cần phối hợp các lời khuyên ở phần tr- ớc với một số ph- ơng pháp khác

Lời khuyên

- Để từng ng- ời lần l- ợt nói và mọi ng- ời đều lắng nghe
- Nhấn mạnh tất cả các câu hỏi hoặc lời nhận xét đều tốt
- Sử dụng các ph- ơng pháp khởi động
- Tạo điều kiện cho ng- ời ít nói có dịp nói
- Tránh các ý kiến chỉ trích thiếu căn cứ
- Giúp mọi ng- ời suy nghĩ liên tục, tránh những "khoảng lặng"
- Tạo một môi tr- ờng an toàn
- Thúc đẩy xây dựng quy tắc nhóm và th- ờng xuyên xem xét lại quy tắc đó
- Đề nghị mọi ng- ời suy ngẫm về mức độ và hình thức tham gia của họ

Theo dõi h- ớng thảo luận và tìm điểm chung

Quản lý các h- ớng thảo luận

Trong các cuộc thảo luận đông ng- ời tham gia th- ờng có nhiều quan điểm khác nhau và sự khác nhau này có thể gây ra những hiểu lầm nghiêm trọng. Các thành viên th- ờng thảo luận theo góc độ nhìn nhận vấn đề của mình. Tầm quan trọng, ý nghĩa và mức độ - u tiên của mỗi quan điểm đều có những cách hiểu khác nhau. Có rất nhiều ý kiến và quan điểm đ- ọc nêu trong thảo luận nhóm.

Nhiều thúc đẩy viên không kiểm soát tốt các tình huống này. Họ thường nói “Đường như chúng ta đang đi lạc hướng”, hoặc “Đề nghị mọi người quay lại vấn đề chính”. Nh- vậy thúc đẩy viên bảo ng- ời tham gia trong nhóm không đ- ọc suy nghĩ theo góc độ nhìn nhận vấn đề của họ! Thúc đẩy viên tránh nói nh- vậy vì mục tiêu của thảo luận là nhằm tạo ra hiểu biết chung. Khi có nhiều ng- ời tham gia thảo luận thì sẽ có nhiều cách nhìn nhận vấn đề khác nhau. Nói nh- vậy chỉ làm cho ng- ời ta ngừng nói khi vẫn ch- a hiểu đ- ọc vấn đề.

Tác dụng của việc theo dõi các h- ớng thảo luận

Theo dõi các h- ớng thảo luận có nghĩa là bám sát các dòng suy nghĩ khác nhau trong cuộc thảo luận.

Theo dõi các h- ớng thảo luận có ý nghĩa quan trọng khi cuộc thảo luận đang tranh cãi sôi nổi, lúc mà mọi ng- ời hầu nh- không ai lắng nghe ai. Vào đúng thời điểm này, thúc đẩy viên phải cố gắng không đ- a ra - u tiên hoặc định h- ớng cuộc thảo luận. Thay

vào đó, thúc đẩy viên cần tỏ ra khách quan, trung lập và cẩn thận khi thấy cần ủng hộ cho từng ng- ời. Theo dõi các h- ớng thảo luận giúp các thành viên cảm thấy có ng- ời lắng nghe mình!



Ba b- ớc chính trong quá trình theo dõi các h- ớng thảo luận

1. Thông báo cho nhóm bạn muốn dừng cuộc thảo luận một chút và tóm tắt.
2. Liệt kê các h- ớng thảo luận đó
3. Cuối cùng, kiểm tra với nhóm xem mình đã hiểu chính xác ch- a.

Một số lời khuyên khi sử dụng kỹ năng theo dõi các h- ớng thảo luận

- Khi kiểm tra xem mình đã hiểu chính xác ch- a, phải hỏi tất cả các nhóm, không chỉ hỏi các nhóm mình thích
- Không cố - u tiên những h- ớng thảo luận mà mình đã theo dõi
- Không hỏi nhóm muốn tập trung vào vấn đề gì tiếp theo mà để họ tự tìm ra giải pháp kết hợp.

Tác dụng của việc tìm điểm chung

Kỹ năng này có ích khi các thành viên nhóm đi theo các h- ớng khác nhau. Việc tìm ra các điểm chung giúp các thành viên thấy đ- ợc các điểm khác nhau, nh- ng h- ớng sự chú ý của họ vào những điểm chung. Khi nói về ý kiến, quan điểm cá nhân thì mọi ng- ời khó nhận ra điểm chung. Điều này có thể khắc phục đ- ợc khi thúc đẩy viên phân biệt những điểm giống và khác nhau.

Lời khuyên

Bạn cần nhớ hai kỹ năng theo dõi h- ớng thảo luận và tìm điểm chung đòi hỏi phải kết hợp các kỹ năng thúc đẩy cơ bản.

Lắng nghe, quan sát và diễn giải là chìa khoá giúp sử dụng thành công những kỹ năng này.

Bốn b- ớc trong quá trình tìm quan điểm chung

1. Ngừng thảo luận và nói cho nhóm biết rằng bạn sẽ tóm tắt những điểm giống nhau và khác nhau.
2. Tóm tắt những điểm khác nhau
3. Tóm tắt những điểm chung
4. Kiểm tra xem đã chính xác ch- a.

Giải quyết sự đối kháng

Đối kháng là gì

Đối kháng có thể bao gồm từ việc thiếu nhiệt tình tham gia một quá trình hoặc đạt được một thỏa thuận, cho đến việc thẳng thắn từ chối hợp tác. Ví dụ: đầu tiên nhóm của bạn tỏ ra không muốn thực hiện theo mô hình mới hoặc không cố gắng thực hiện các phương pháp khác nhau trong các cuộc họp và các hoạt động nhóm. Thậm chí họ có thể bác bỏ ý kiến của bạn về sự tham gia và sự thúc đẩy. Họ còn muốn cuộc họp được chủ trì theo cách rất chính thức, chứ không phải bởi một thúc đẩy viên! Đôi khi chúng ta tạo ra đối kháng với chính chúng ta và thông thường những người từ chối thay đổi ý tưởng có thể càng từ chối mạnh mẽ hơn, nếu họ nhận thấy những người xung quanh họ ủng hộ việc đó.

Vì sao có đối kháng

Trước tiên bạn tự hỏi mình vì sao họ lại đối kháng. Những người khác nhau thường xử sự khác nhau, vì những lý do khác nhau. Vì vậy ý tưởng của bạn có thể gặp phải các kiểu đối kháng khác nhau.

Nhận biết sự đối kháng

Đối kháng có thể bộc lộ bằng nhiều cách, tùy thuộc vào đặc điểm môi trường văn hóa nơi bạn làm việc và nhóm người mà bạn đang tiếp xúc. Trong một số trường hợp, sự đối kháng có thể bộc lộ ra một cách rất rõ ràng, mạnh mẽ nhưng cũng có khi tế nhị hơn. Kỹ năng quan trọng nhất để sớm nhận biết sự đối kháng là quan sát hành vi của mọi người và động thái nhóm.

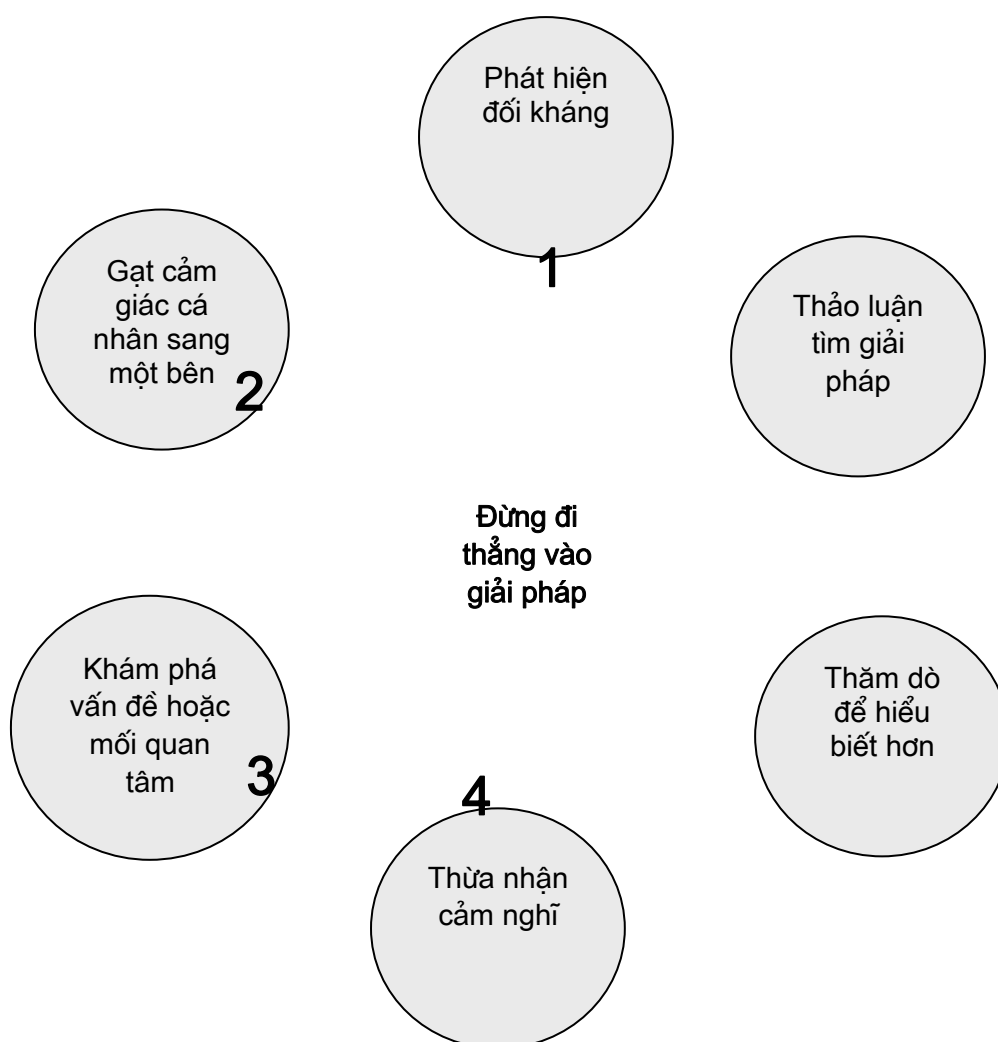
Các dấu hiệu để nhận biết sự đối kháng

- Tránh nhìn mặt nhau
- Tiếp tục bàn chuyện riêng
- Hững hờ với các câu hỏi
- Rút lui, không tham gia trao đổi ý kiến
- Bất đồng liên miên
- Lại tiếp tục ngắt lời
- Chia sẻ tâm trạng thất vọng
- Trực hoặc gián tiếp bác bỏ những ý kiến đề xuất hoặc hướng dẫn
- Đặt câu hỏi mà bạn nghi ngờ rằng họ đã biết câu trả lời

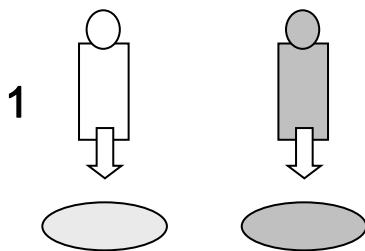
Phương pháp giải quyết đối kháng

Có rất nhiều cách để thúc đẩy viên can thiệp và giải quyết đối kháng, nhưng các chiến lược khác nhau sẽ mang những hàm ý khác nhau. Khi gặp sự đối kháng, thúc đẩy viên cần nhanh chóng quyết định cách thức giải quyết. Điều này chỉ thực hiện được nếu bạn gạt bỏ cảm nghĩ của mình sang một bên, bởi vì cảm nghĩ sẽ ảnh hưởng đến cách giải quyết của bạn.

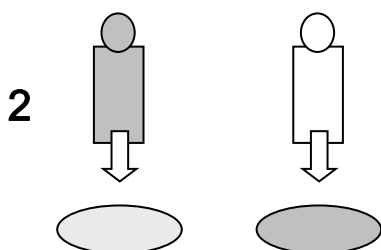
Nếu bạn cảm thấy tức giận với một người chuyên lẫn át cả nhóm, thì bạn có thể kết thúc trong tình huống vẫn đối đầu nhau. Nhưng nếu bạn gạt bỏ cảm giác của mình sang một bên, bạn có thể bình tĩnh giải quyết hành vi đối kháng mà không bị rối trí. Điều phải làm tiếp theo khi đi đầu với đối kháng, phải tự hỏi xem vì sao họ đối kháng? Mặc dù kỹ năng quan sát có thể giúp bạn tìm ra điều gì xấu đang xảy ra, việc kiểm tra lại những điều quan sát được rất quan trọng vì mọi người có cách ứng xử khác nhau, với các lý do khác nhau. Mô hình sau giúp bạn tìm ra cách giải quyết đối kháng.



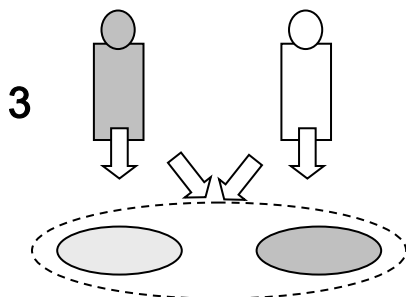
Giải quyết mâu thuẫn



Xem xét chính xác trong
hoàn cảnh của bản thân

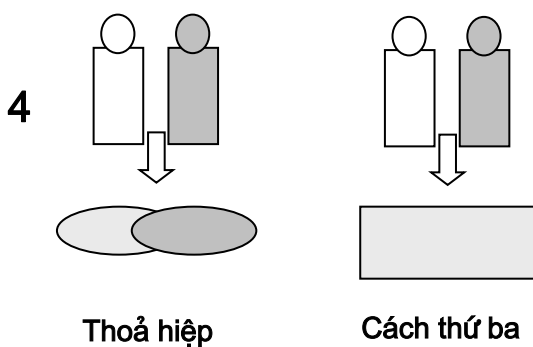


Hiểu hoàn cảnh của
ng- ời khác



B- ớc ra xa. Xem xét từ
góc độ rộng hơn

Chia sẻ, đóng góp, xây
dựng



Thoả hiệp

Cách thứ ba

Tạo một tình huống cả
hai cùng thắng

Thúc đẩy các nhóm nhỏ thảo luận

Thảo luận theo nhóm nhỏ về một vấn đề cụ thể trong khoảng thời gian ngắn. Phòng họp nhanh chóng tràn ngập tiếng rì rầm thảo luận.

Tại sao và khi nào nên sử dụng nhóm thảo luận "rì rầm"?

Trong một buổi họp tập thể dài nên tạo cơ hội cho ng-ời tham gia trao đổi ý nghĩ và quan điểm của mình với những ng-ời xung quanh. Thông thường, mọi ng-ời cũng hay trao đổi riêng. Tuy nhiên, những cuộc thảo luận không định hướng như vậy thường không mang tính xây dựng, vì làm cho những ng-ời khác trong nhóm sao lãng chủ đề chung. Do vậy các nhóm nhỏ thảo luận có nhiều lợi thế.

Thảo luận nhóm nhỏ tạo môi trường an toàn hơn để:	Nhóm nhỏ thảo luận tạo điều kiện để tập huấn viên có thể:
- lĩnh hội nội dung của phần trình bày - trao đổi ý kiến - bày tỏ quan điểm - tự rút kinh nghiệm cho mình và liên hệ những kinh nghiệm đó với cuộc thảo luận - suy ngẫm về những điều đã học - suy nghĩ về cách vận dụng những điều học được vào công việc hàng ngày	- nghỉ lấy hơi - tiếp thêm sinh lực cho mọi ng-ời - đánh giá kinh nghiệm của ng-ời tham gia - đánh giá hiểu biết của ng-ời tham gia - thu thập phản hồi của cả nhóm chứ không chỉ của vài cá nhân - khuyến khích những ng-ời rụt rè một cách nhẹ nhàng

Cách thúc đẩy các nhóm nhỏ thảo luận

1. Giải thích mục đích và cách thực hiện

Trở ngại chính khi sử dụng phương pháp nhóm nhỏ thảo luận là mất thời gian yêu cầu họ kéo ghế xích lại gần nhau và bắt đầu thảo luận. Tuy nhiên, ngay sau khi các nhóm thử phương pháp này và nhận thấy có cơ hội được đóng góp ý kiến, họ sẽ lập nhóm nhỏ thảo luận rất nhanh. Thúc đẩy viên phải giải thích rõ mục đích và tiến trình thực hiện.

2. Hình thành các nhóm nhỏ thảo luận

Đề nghị ng-ời tham gia dịch chuyển ghế và ngồi đối diện với ng-ời bên cạnh để tạo thành từng nhóm.



3. Mô tả nhiệm vụ

Nên giới hạn thời gian thảo luận. Nếu vấn đề phức tạp hơn, bạn nên chia thành nhiều phần nhỏ, lần lượt giải quyết từng phần. Viết rõ ràng nhiệm vụ của nhóm lên bảng hoặc tờ giấy khổ to. Giữ nguyên không xoá trong suốt cuộc thảo luận.

4. Giới hạn thời gian

Thời gian có giới hạn sẽ giúp nhóm tập trung vào nhiệm vụ. Tr-ớc khi các

nhóm thảo luận, bạn hãy thông báo cho mọi ng-ời biết thời gian dành cho các nhóm.

5. Giám sát quá trình

Đi vòng quanh từng nhóm trong khi họ đang thảo luận nhóm. Đây không phải là lúc th- giãn, mà là thời điểm quan trọng để bạn giám sát quá trình thảo luận của nhóm, giúp họ nắm đ-ợc nhiệm vụ, giúp khi họ bế tắc v.v,...nh- ng chú ý không can thiệp quá sâu.

6. Thông báo thời gian

Thời gian sẽ trôi nhanh hơn khi các nhóm thảo luận. Khi bạn hô to “chỉ còn hai phút nữa”, người tham gia sẽ được nhắc nhở để nhanh chóng kết thúc thảo luận.

7. Mời các nhóm báo cáo

Nếu chỉ có một vài nhóm thì cách đơn giản nhất là đề nghị từng nhóm lần lượt báo cáo. Nh- ng nếu bị hạn chế thời gian thì lựa chọn vài nhóm ngẫu nhiên nêu ý kiến hoặc trả lời câu hỏi.

8. Xử lý kết quả

Nếu muốn nhận đ-ợc ý kiến của mọi ng-ời, bạn hãy cảm ơn họ đã đóng góp và tiếp theo, dựa trên những ý kiến đó, bạn hãy tóm tắt, phân tích và phát triển ý t-ởng.

Thúc đẩy chia sẻ kết quả hoạt động nhóm nhỏ

Chia sẻ kết quả hoạt động nhóm nhỏ nhằm đạt mục đích:

- Các nhóm học hỏi ý tưởng của nhau
- Các nhóm thích chia sẻ và khoe những gì họ đã đạt được
- Các nhóm nhận phản hồi từ tập huấn viên và các nhóm khác

Thúc đẩy viên là tạo môi trường cởi mở cho các nhóm cảm thấy thoải mái khi nhóm khác phản hồi.

Khi nào cần các nhóm nhỏ trình bày?

Cách thông thường nhất nhằm chia sẻ công việc các nhóm nhỏ là mời đại diện của từng nhóm trình bày, thực ra là đọc lại những nội dung đã được ghi trên giấy khổ to. Trong rất nhiều trường hợp, những buổi báo cáo như vậy diễn ra khá tẻ nhạt, đặc biệt khi các nhóm cùng được giao một nhiệm vụ giống nhau.

Tuy không phải lúc nào cũng cần chia sẻ kết quả hoạt động giữa các nhóm nhỏ theo cách trên, chúng ta cần công nhận cố gắng và đóng góp của các nhóm và bằng cách này hay cách khác chia sẻ sự đóng góp đó.

Một số cách lựa chọn để chia sẻ công việc các nhóm nhỏ

Gạn lấy phần tốt nhất: Từng nhóm không lần lượt trình bày, mà chỉ dành cơ hội cho những nhóm nào đưa ra được ý tưởng mới, như vậy sẽ tránh lặp lại và khuyến khích mọi người tham gia nhiệt tình trong những lần thảo luận nhóm sau.

Xếp hạng: Nếu nhiệm vụ của các nhóm là lập một danh mục đề nghị họ thu thập ý kiến và xếp hạng nội dung theo trình tự quan trọng hoặc theo mức độ khẩn cấp v.v. Việc xếp hạng danh mục giúp đơn giản hóa nội dung và dễ dàng chia sẻ hơn

Mỗi lần đề cập một ý: Đại diện nhóm trình bày mỗi lần một ý. Như vậy sẽ tránh được tình trạng nhóm đầu tiên đưa ra phần lớn thông tin mà không dành cơ hội đóng góp cho các nhóm khác.



So sánh: Nếu đ- ọc giao nhiệm vụ nh- nhau, đề nghị các nhóm đặt các kết quả bên cạnh nhau, không nhóm nào cần phải trình bày. Các nhóm đọc kết quả của nhau để tìm ra điểm nào giống nhau và khác nhau.v.v.

Luân chuyển phản hồi: Đề nghị các nhóm đặt kết quả của mình ở những góc khác nhau trong phòng. Từng nhóm đứng tại góc của mình, sau đó luân chuyển các nhóm cho đến khi nhóm nào cũng đ- ọc kết quả của các nhóm khác. Đề nghị từng nhóm ghi trực tiếp câu hỏi và phản hồi mang tính xây dựng lên các tấm giấy khổ to, hoặc ghi vào những tấm giấy nhỏ rồi dán lên tấm giấy khổ to đó. Sau khi ng- ời tham gia đã có đủ thời gian kiểm tra kết quả các nhóm khác, họ lần l- ợt trở về kiểm tra kết quả nhóm mình.

Quay vòng bánh xe: Đảo chiều dòng chảy thông tin. Thay vì đề nghị các nhóm di chuyển quanh các tấm giấy khổ to ghi kết quả, hãy để cho ng- ời tham gia đứng yên và xem hết tấm giấy này sang tấm giấy khác. Đề nghị một thành viên đứng phía sau đóng vai thuyết minh. Sau khi ng- ời tham gia có đủ thời gian kiểm tra kết quả các nhóm khác, họ quay lại kiểm tra kết quả nhóm mình.

VI. Phân tích nguyên nhân, vấn đề

Phân tích hệ thống nguyên nhân của vấn đề (5 WHYs?, X-ơng cá, Cây vấn đề)

Phân tích 5 tại sao (5 Whys)

Mục đích

- Phát hiện hệ thống nguyên nhân của một vấn đề, một hậu quả.
- Khai thác kinh nghiệm, kiến thức
- Kích thích sự tham gia và tập trung ý t-ởng

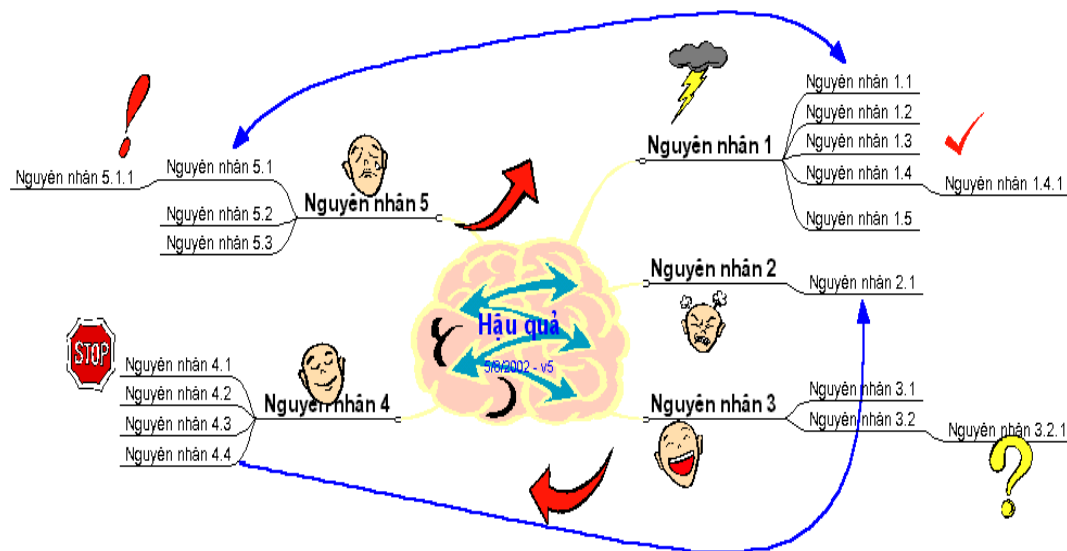


Nguyên tắc

- Tìm ra 5 nguyên nhân chính/ chủ yếu nhất của một vấn đề
- Phân tích các nguyên nhân có tính hệ thống theo cấp bậc
- Phát hiện mối quan hệ giữa các nguyên nhân
- Linh động

Tiến trình

1. Đ- a ra chủ đề cần phân tích
2. Thảo luận nhóm
3. Xác định 5 nguyên nhân chính/ chủ yếu.
4. Xác định 5 nguyên nhân thứ cấp
5. Xác định 5 nguyên nhân thứ thứ cấp...
6. Tổng hợp hệ thống các nguyên nhân.

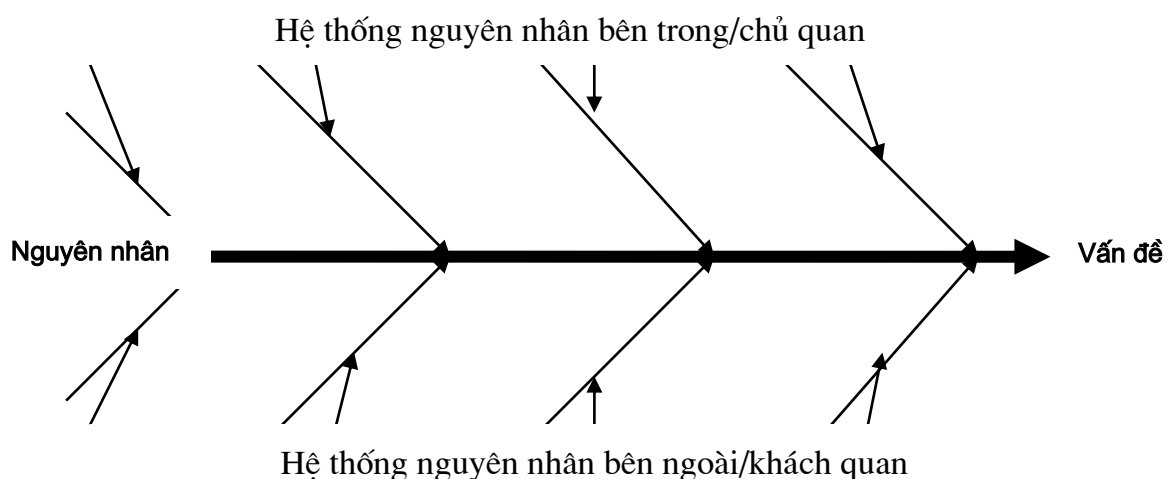


Phân tích hệ thống nguyên nhân cũng có thể biểu hiện theo các dạng khác nh- :

- Phân tích x-ơng cá
- Phân tích theo cây vấn đề

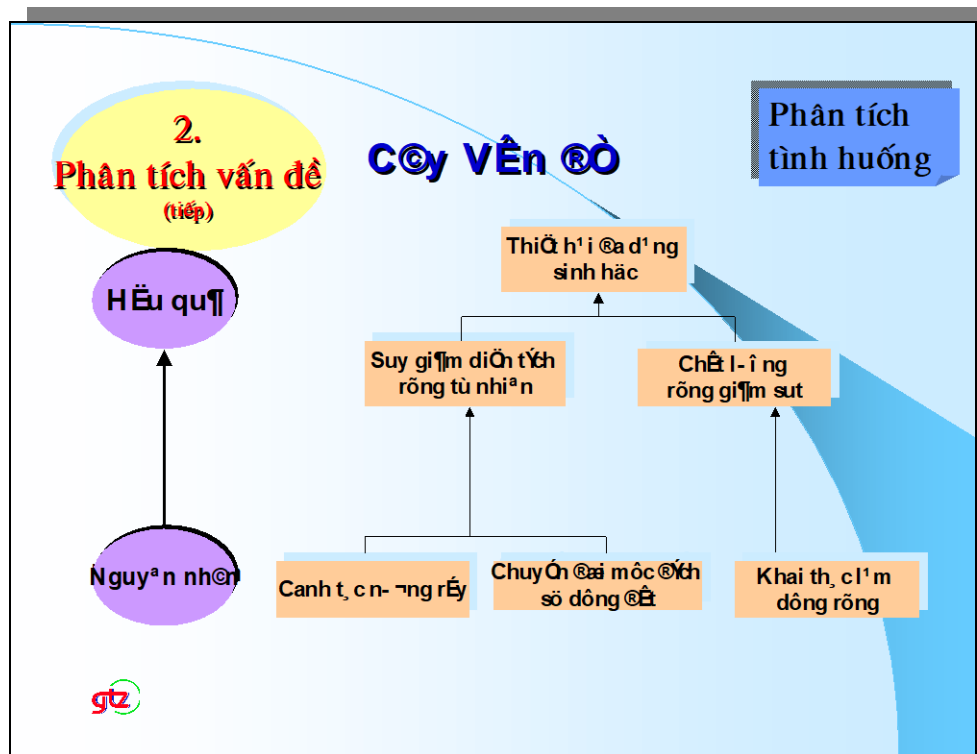
Phân tích nguyên nhân hình x-ơng cá

Hệ thống nguyên nhân của một vấn đề đ-ợc phát hiện thông qua thảo luận theo mô hình x-ơng cá



Phân tích cây vấn đề

Các nguyên nhân của một vấn đề được hệ thống, sắp xếp theo sơ đồ hình cây



Phân tích sơ đồ 2 mảng (Two field chards)

Mục đích

- Thể hiện kết quả phân tích hai mặt của một vấn đề có tính chất so sánh (- u điểm/ nh- ọc điểm, điểm mạnh/điểm yếu, quá khứ/hiện tại, tích cực/ tiêu cực,...)
- Mô tả các nguyên nhân và các đề xuất t- ơng ứng đối với tình huống cần giải quyết,...

Nguyên tắc

- Thảo luận và tập trung suy nghĩ
- Linh động trong thể hiện

Tiến trình

1. Nêu chủ đề/ tình huống cần phân tích
2. Chọn th- ký ghi nhận ý kiến
3. Lựa chọn nội dung cần phân tích, chuẩn bị khung phân tích trên giấy khổ lớn bằng bút
4. Thảo luận và ghi nhận ý kiến đ- a vào khung theo từng mặt (mạnh/yếu, khó khăn/thuận lợi,...) (có thể ghi trực tiếp lên khung chuẩn bị sẵn hoặc ghi từng ý t- ơng lên thẻ màu để dán hoặc ghim lên khung)
5. Xem xét, thống nhất và hoàn thành kết quả phân tích

<i>Chủ đề:</i> Kết quả thử nghiệm kỹ thuật mới	
Điểm mạnh	Điểm yếu

Gợi ý

- Việc sử dụng bảng ghim, bảng kẹp và thẻ màu trong thảo luận, phân tích đối với công cụ này rất hiệu quả. Tuy nhiên việc chọn lựa vật liệu để thể hiện kết quả cũng linh hoạt, tùy điều kiện cụ thể (t- ờng nhà, giấy A₀, băng keo giấy, phấn, than,...)
- Nên sử dụng màu sắc t- ơng phản để thể hiện kết quả của 2 mặt có tính chất so sánh.

Phân tích SWOT

SWOT là chữ viết tắt của 4 từ tiếng Anh:

S (strengths): điểm mạnh

W(weakness): điểm yếu

O (opportunities): cơ hội

T (threats): nguy cơ, cản trở



SWOT là công cụ phân tích vấn đề dựa vào 4 mặt nói trên

Mục đích

- Nhận ra đ- ợc tình huống hiện tại (điểm mạnh, điểm yếu).
- Đánh giá đ- ợc những chiều h- ớng có thể xảy ra trong t- ơng lai (cơ hội, cản trở)

Nguyên tắc

- **Điểm mạnh, điểm yếu** là các điểm mang tính chất **chủ quan, nội tại**
- **Cơ hội, cản trở** là những điểm th- ờng mang tính chất **khách quan**, do tác động của **bên ngoài**

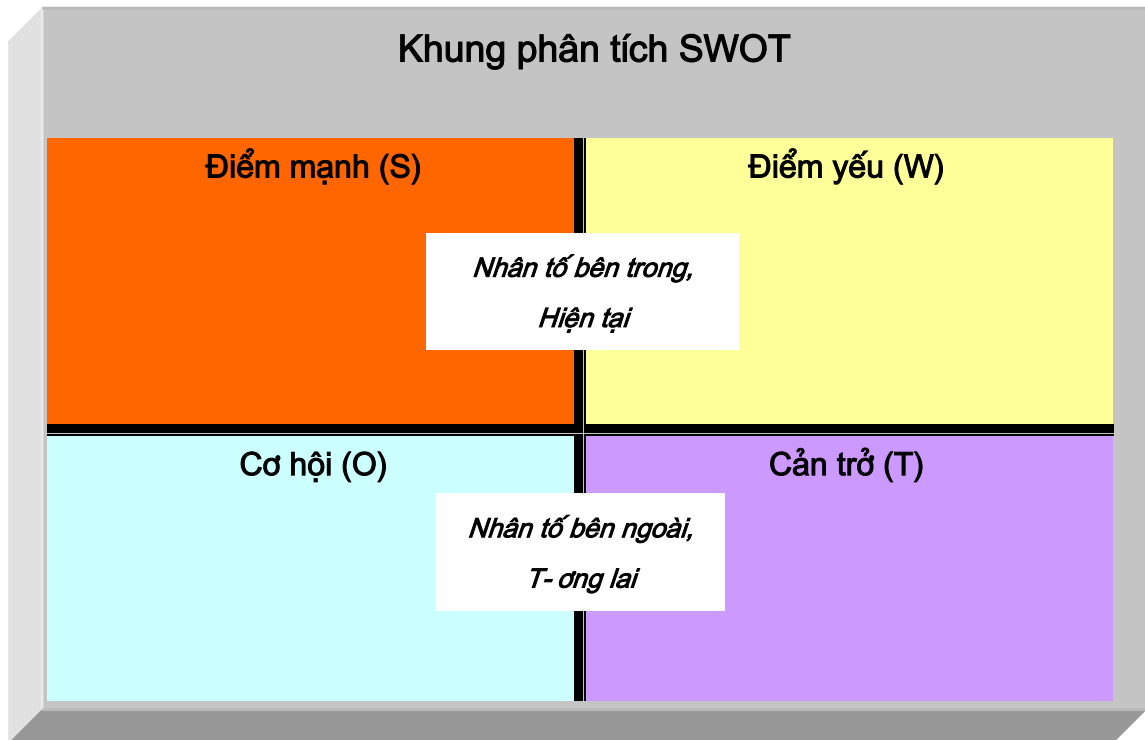
Tiến trình

1. Đ- a ra chủ đề cần phân tích
2. Chọn th- ký, chuẩn bị khung phân tích SWOT
3. Thảo luận nhóm, thống nhất và ghi nhận các ý kiến
4. Sắp xếp ý kiến vào đúng vị trí của khung phân tích (điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, cản trở).
5. Xem xét và đề nghị chỉnh sửa lần cuối vị trí của các ý kiến đã thống nhất.
6. Hoàn chỉnh kết quả khung phân tích SWOT

Gợi ý

- Có thể ghi nhận kết quả phân tích trực tiếp bằng bút lông dầu lên khung chuẩn bị sẵn bằng giấy khổ lớn (A₀);
- Tt hơn nên dùng thẻ màu khác nhau để ghi nhận các ý kiến vì có thể thay đổi vị trí các ý trong sơ đồ SWOT dễ dàng. Nh- ng để l- u trữ và xem xét, cần tháo ghim và dán các thẻ theo đúng sơ đồ lên giấy khổ lớn (A₀)

- Có thể thảo luận từng điểm một trong sơ đồ SWOT, nhưng nếu tr-ờng hợp nhiều ý kiến khác nhau nảy sinh cùng một lúc thì nên thống nhất ý kiến, ghi nhận và xếp vào các vị trí thích hợp.
- Trong quá trình phân tích rất dễ nhầm giữa điểm mạnh với cơ hội, cũng như điểm yếu với cản trở. Trong tr-ờng hợp này phải xem xét đến tính chất chủ quan/ khách quan hay nội tại/ bên ngoài hay hiện tại/t-ương lai



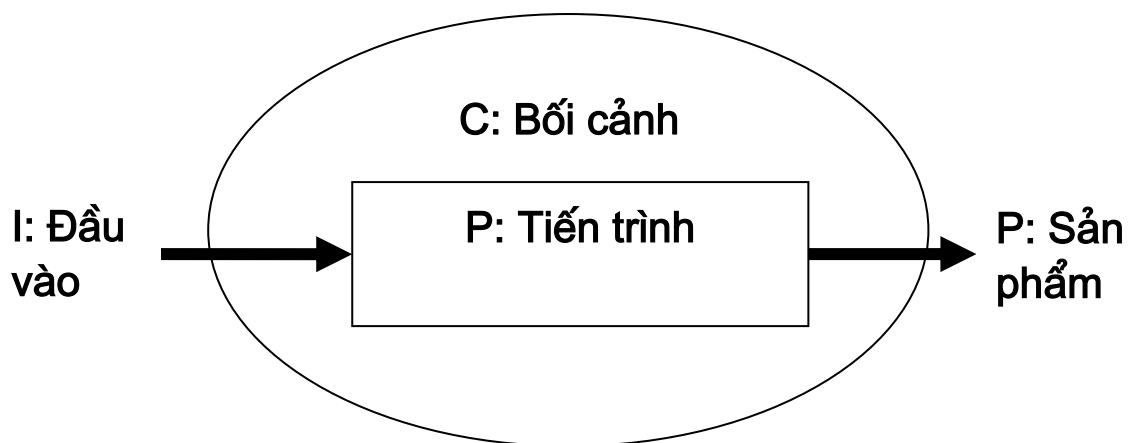
Phân tích theo mô hình CIPP

Mục đích

Dùng để phân tích cả một quá trình hoạt động hay một hệ thống; phân tích hiệu quả của một chương trình/ dự án.

Phân tích CIPP gồm 04 yếu tố:

Context: Bối cảnh — Input: Đầu vào — Process: Quá trình — Product: Sản phẩm



Bối cảnh: Phân tích các nhân tố môi trường, hoàn cảnh của hoạt động và ảnh hưởng đến toàn bộ quá trình

Đầu vào: Đánh giá các thể loại vật chất, tài chính và yếu tố con người phục vụ cho quá trình tạo ra sản phẩm.

Quá trình: Xem xét các bước để chuyển dịch các yếu tố đầu vào nhằm tạo ra các sản phẩm mong muốn.

Sản phẩm: Đạt được cái gì, số lượng, chất lượng tốt ra sao

Tiến trình phân tích CIPP

- Xác định hoạt động, dự án, chương trình cần phân tích
- Phân tích từng yếu tố theo các yêu cầu về số lượng và chất lượng.
- Phân tích mối quan hệ và tác động qua lại giữa các yếu tố
- Tìm ra nguyên nhân đạt được chất lượng, số lượng; hiệu quả hoặc mức độ của các sản phẩm đầu ra.
- Đề ra các giải pháp thúc đẩy toàn bộ quá trình hoạt động.

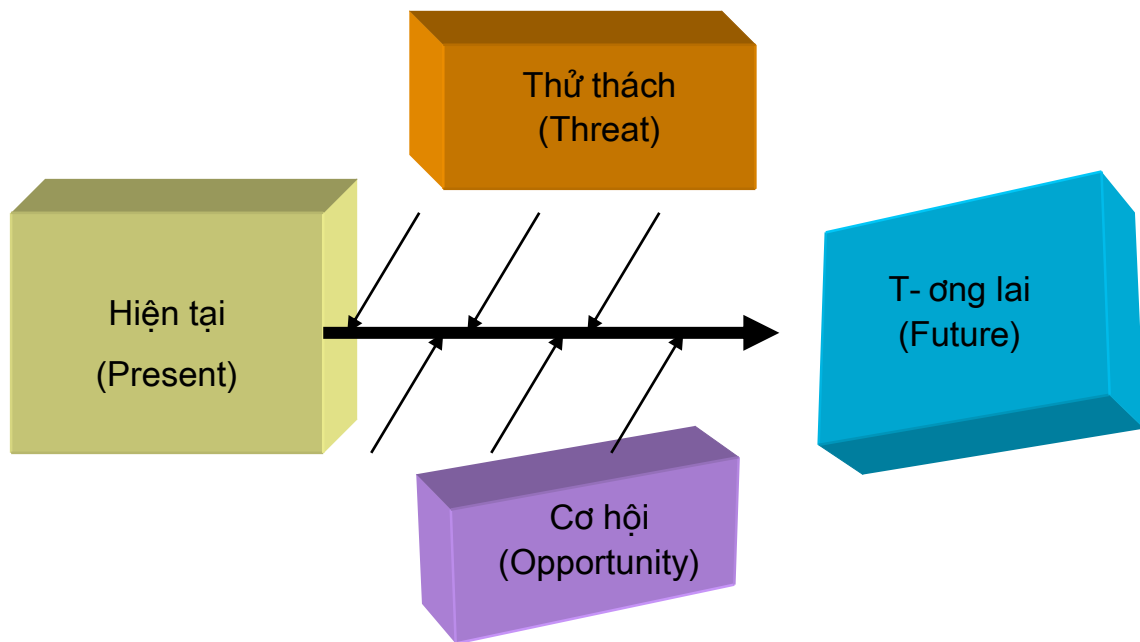
Phân tích tr- ờng lực

Mục đích

Đây là ph- ơng pháp dùng để phân tích, nhận biết tình hình của một vấn đề, chủ đề về:

- Tình hình hiện tại và dự báo/mong muốn trong t- ơng lai
- Các thử thách và cơ hội để đạt đ- ợc dự báo, mong muốn đó

Phân tích tr- ờng lực đ- ợc biểu diễn theo sơ đồ sau



Tiến trình phân tích tr- ờng lực

- Xác định vấn đề chủ đề phân tích
- Bắt đầu bằng việc đánh giá hiện tại từ đó xác định các mong muốn đạt đ- ợc trong t- ơng lai
- Thảo luận để xem xét trên con đ- ờng đến t- ơng lai sẽ có những thử thách và cơ hội nào
- Tổng hợp để có hiểu biết chung về tình hình và tìm kiếm giải pháp để tận dụng cơ hội và khắc phục các trở ngại tiềm năng

L- u ý: Sử dụng dạng sơ đồ trên để minh họa cho phân tích nhằm dễ quan sát và chia sẻ. Các ý kiến, ý t- ờng có thể viết lên card và đ- a vào trong từng hộp của từng yếu tố nói trên

VII. Ra quyết định

Tìm kiếm các giải pháp tổng thể

Giải pháp tổng thể:

- quan tâm đến lợi ích của tất cả mọi ng- ời
- đ- ợc xây dựng trên ý kiến của cả nhóm chứ không phải là ý kiến của một cá nhân hoặc của một vài ng- ời
- thách thức đối với những thói quen cũ (không nhất thiết phải giải quyết mọi việc theo lối mòn thông th- ờng)
- là giải pháp sáng tạo vì th- ờng là những ý tưởng “mới”, được xây dựng bằng cách kết hợp và nhìn nhận lại những ý kiến chọn lọc của cả nhóm

Tại sao việc hỗ trợ phát triển các giải pháp tổng thể lại quan trọng đối với thúc đẩy viên

Thúc đẩy viên cần khuyến khích các nhóm quan tâm đến lợi ích chung của tất cả mọi ng- ời nhằm đạt đ- ợc các giải pháp tổng thể.

Một giải pháp không mang tính tổng thể th- ờng gây xung đột. Những ng- ời có mối quan tâm riêng không đ- ợc chú ý đến trong giải pháp tổng thể th- ờng tự hành động theo cách riêng, do vậy có thể xung đột với cái đ- ợc gọi là giải pháp của nhóm. Hơn nữa, những thành viên không tán thành giải pháp phi tổng thể này có thể không muốn tích cực tiếp tục thực hiện kế hoạch vì giải pháp đó thiếu tính sở hữu chung.



Tác dụng của việc xây dựng các giải pháp tổng thể

Nhiệm vụ chính của thúc đẩy viên là giúp nhóm thăm dò những khả năng và tổng hợp thành một giải pháp phù hợp với tất cả mọi ng-ời. Điều này không khó nh- mọi ng-ời t- ởng. Có ba loại suy nghĩ giống nhau sẽ đ- ọc thảo luận: những quy tắc tổng thể, nhìn nhận lại vấn đề một cách sáng tạo và tăng c- ờng những ý kiến hay.

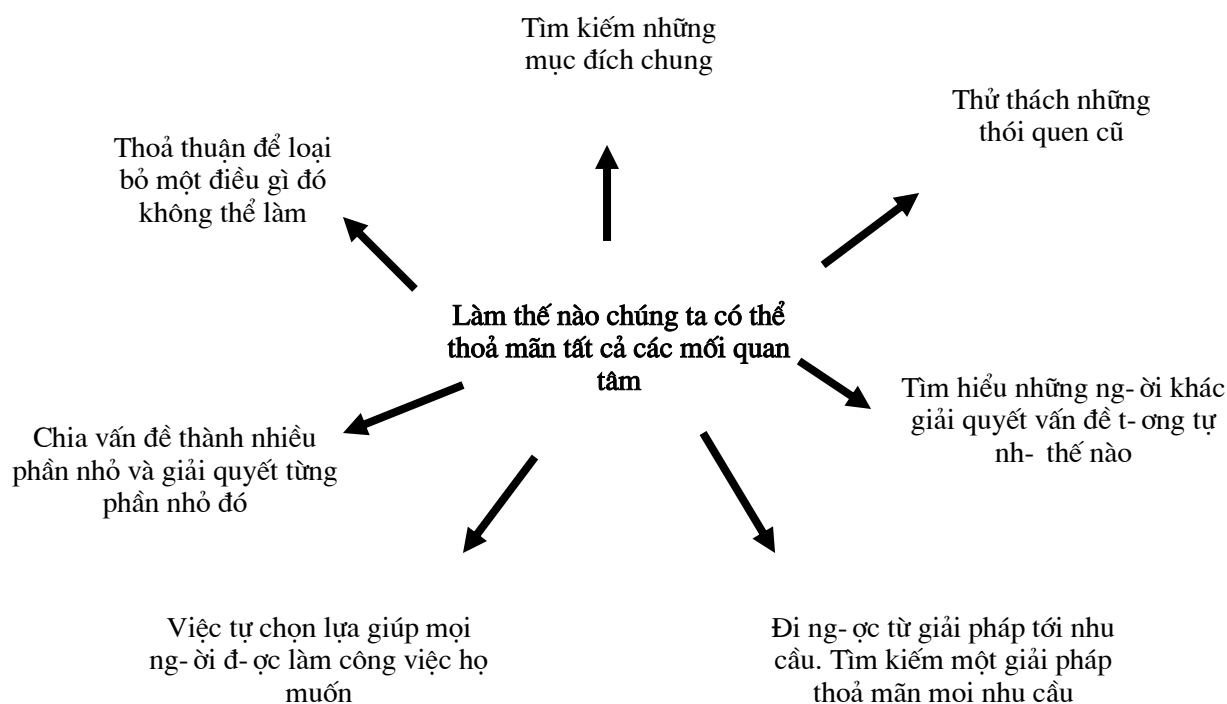
Tìm kiếm những nguyên tắc tổng thể

Một số quy tắc d- ối đây giúp tổng hợp khả năng thay thế thành một giải pháp phối hợp. Những nguyên tắc này dựa trên khả năng tìm ra một giải pháp hữu ích cho tất cả mọi ng-ời

Những nguyên tắc này th- ờng là trung tâm của các thoả thuận mang tính bền vững. Thúc đẩy viên có thể khuyến khích các thành viên nhóm xác định và thảo luận những nguyên tắc tổng thể có thể áp dụng trong hoàn cảnh nhóm. Điều này sẽ khuyến khích suy nghĩ sáng tạo.

Nhìn nhận lại vấn đề

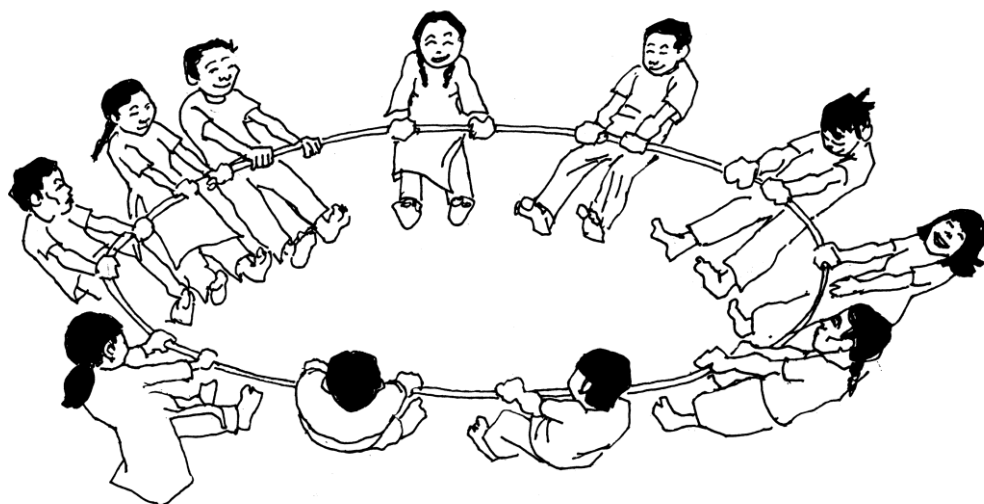
Thông th- ờng chúng ta có ít nhất hai cách nhìn nhận một vấn đề. Khi một ng-ời hiểu một vấn đề theo một cách riêng thì ng-ời đó khó có thể nhìn nhận vấn đề này theo một cách khác. Khi chúng ta thay đổi góc độ thì ý nghĩa của sự kiện sẽ thay đổi. Quá trình này đ- ọc gọi là nhìn nhận lại vấn đề. Khi ý nghĩa thay đổi, hành vi và cách c- xử của con ng-ời cũng thay đổi theo. Càng nhìn nhận lại vấn đề, bạn càng có nhiều lựa chọn.



Quy tắc và các vấn đề th- ờng gặp khi ra quyết định

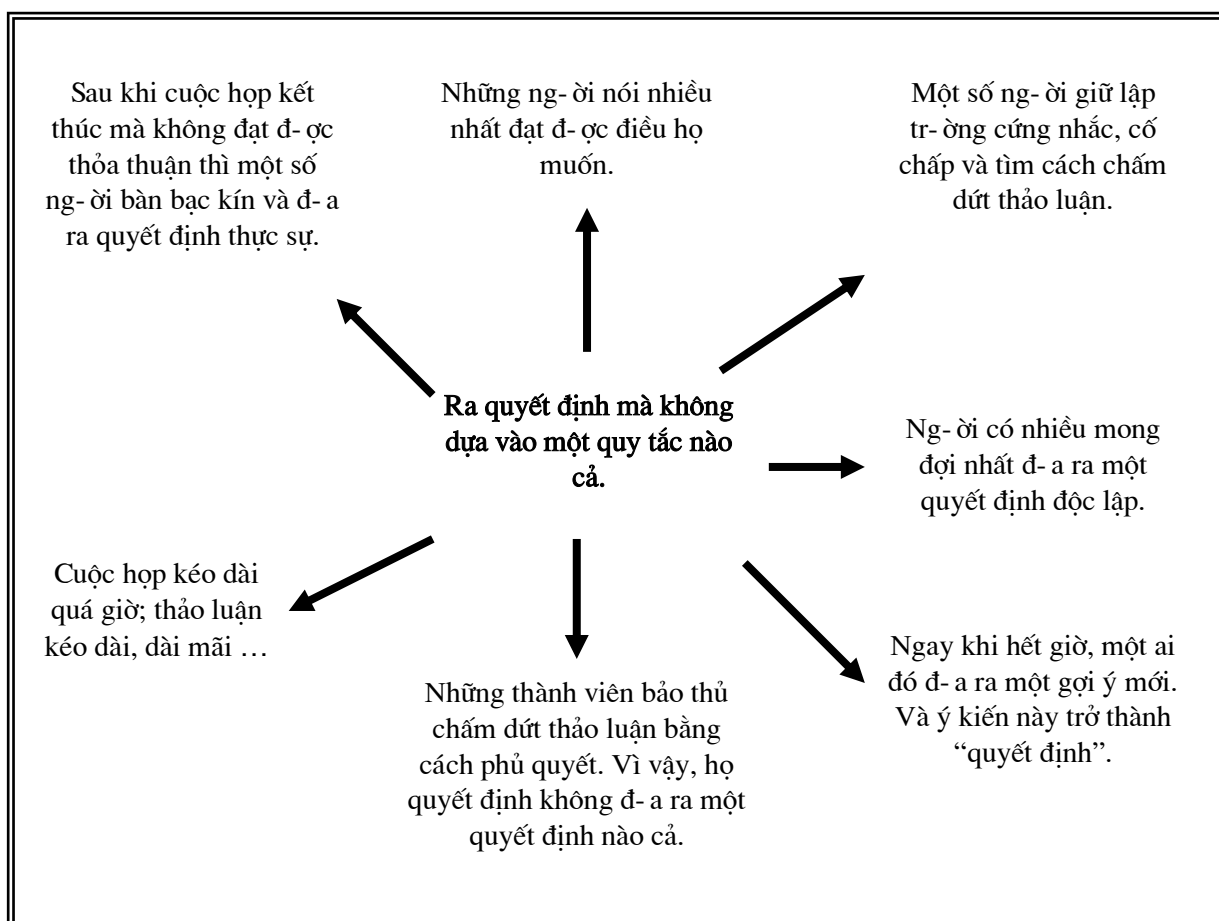
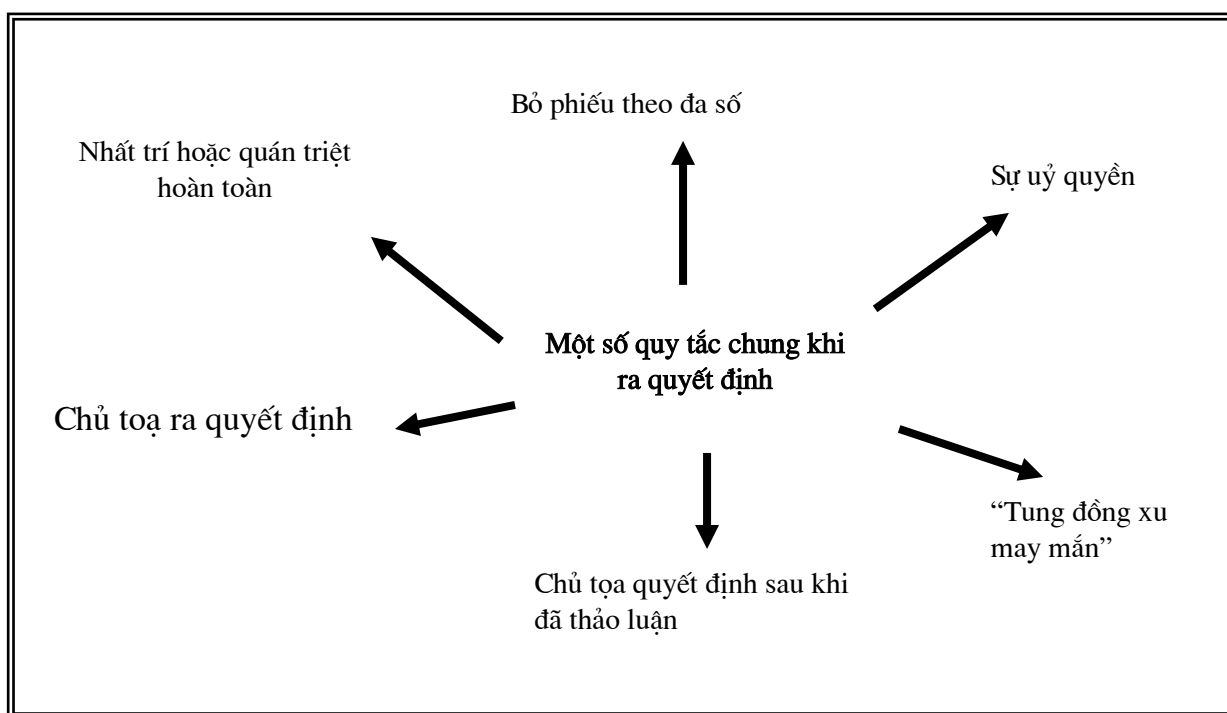
Trong thực tế làm việc có sự tham gia, có những lúc phải ra các quyết định cuối cùng. Do đó cần l- u ý các điểm sau trong tiến trình thúc đẩy ra quyết định

- + Tất cả mọi thành viên trong nhóm cần hiểu đ- ợc tổng thể của vấn đề.
- + Từng thành viên cần hiểu mình phải đóng góp nh- thế nào để đạt đ- ợc giải pháp cho vấn đề.
- + Từng thành viên trong nhóm cần nhận biết kinh nghiệm chuyên môn và khả năng đóng góp của những thành viên khác.
- + Các nhóm cộng tác tốt với nhau th- ờng có hiệu quả hơn các nhóm thành viên phớt lờ nhau.
- + Các thành viên hoạt động trong những môi tr- ờng khác nhau, cơ quan và tổ chức khác nhau. Điều này ảnh h- ưởng lớn đến cách thức họ làm việc với nhau. Hãy kiểm tra lại điều này
- + Làm việc cùng nhau không chỉ có công việc cụ thể mà còn cần quan tâm đến mối quan hệ giữa các thành viên trong nhóm.



Nếu tạo đ- ợc bầu không khí cởi mở và thoải mái, quá trình ra quyết định có sự tham gia sẽ có hiệu quả hơn và các thành viên trong nhóm làm việc với nhau tốt hơn.

Để ra quyết định trong một số tr- ờng hợp cần có quy tắc rõ ràng, vì nếu không có quy tắc các quyết định sẽ mất tính tham gia, thống nhất và thiên lệch



Bình chọn

Mục đích

Trong thực tiễn công tác thúc đẩy và phát triển nông thôn, ng- thúc đẩy có thể gặp phải tr- ờng hợp có quá nhiều vấn đề, nhiều hoạt động hay nhiều mối quan tâm khác nhau, do đó cần phải đ- ọc lựa chọn - u tiên để đi đến quyết định — *vì có thể không đủ khả năng, nguồn lực hay điều kiện để thực hiện đ- ọc tất cả các vấn đề*. Với quan điểm xuất phát từ nhu cầu và mong đợi của thành viên tham gia để lựa chọn và quyết định, ng- ời thúc đẩy có thể sử dụng công cụ bình chọn để giải quyết trong tr- ờng hợp này.

Tiến trình

- Vấn đề bình chọn đ- ọc thể hiện lên một bảng biểu, dễ thấy và dễ đọc
- Sử dụng các loại vật liệu thích hợp để trực quan hoá các vấn đề muốn bình chọn. Nếu ng- ời tham gia bình chọn không biết đọc thì có thể sử dụng các vật liệu trực quan nh- lá cây, hạt giống...để minh hoạ để chọn lựa.

Stt	Vấn đề bình chọn (hoạt động/ cây trồng/ thử nghiệm...)	Số phiếu bình chọn		Tổng điểm	Xếp hạng - u tiên
		Nam	Nữ		
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					

- Đề nghị mỗi ng- ời chọn 1/2 số vấn đề (có thể là 1/3 nếu số vấn đề nhiều)
- Vấn đề nào có tổng điểm càng cao, tức là đ- ọc nhiều ng- ời quan tâm bầu chọn thì xếp loại - u tiên càng cao
- Các vấn đề bình chọn có tổng điểm bằng nhau thì đ- ọc xếp loại - u tiên ngang nhau.
- Sau khi tổng hợp điểm và xếp loại - u tiên ng- ời thúc đẩy cần trình bày, thông báo kết quả để mọi thành viên đ- ọc rõ.

Nguyên tắc

- Thúc đẩy viên phải giải thích rõ mục tiêu và cách tiến hành bình chọn.
- Tôn trọng ý kiến cá nhân của mỗi thành viên về quyền đ- ợc lựa chọn.
- Những thành viên bình chọn không đ- ợc gợi ý hoặc h- ớng dẫn cho nhau.
- Chú ý các quan tâm khác nhau của giới, tuổi tác...
- Những ng- ời có uy tín, già làng, cán bộ địa ph- ơng... nên đề nghị lên bình chọn sau
- Để số phiếu đ- ợc tập trung, dễ thấy mức độ - u tiên thì tùy thuộc số l- ợng vấn đề cần bình chọn, số thành viên tham gia bình chọn nhiều hay ít mà quyết định mỗi thành viên đ- ợc bầu chọn bao nhiêu vấn đề trong tổng số đã đ- ợc đ- a ra. Thông th- ờng nên đề nghị ng- ời tham gia bầu chọn từ 1/4 đến 1/2 số vấn đề nêu ra.

Những sắp xếp - u tiên
nh- thế nào?



VIII. Tiến trình tổ chức họp, hội thảo

Tiến trình tổ chức họp, hội thảo có sự tham gia đ- ợc chia làm ba giai đoạn:

- 1) Chuẩn bị mục tiêu, ch- ơng trình thúc đẩy
- 2) Thúc đẩy họp, hội thảo
- 3) Tài liệu hoá kết quả

Chuẩn bị hội thảo

Ng- ời thúc đẩy cần chuẩn bị chi tiết cẩn thận ch- ơng trình và ph- ơng pháp thúc đẩy hội thảo, bao gồm:

Xác định mục tiêu, kết quả đầu ra của hội thảo

Mục tiêu càng rõ ràng cụ thể càng tốt, việc xác định mục tiêu cần làm với ng- ời chủ trì, t- vấn.

Mục tiêu cần đ- ợc làm rõ là ***“Hội thảo kết thúc sẽ đạt được”***

Nên sử dụng nguyên tắc SMART để xác định mục tiêu đạt các tiêu chí sau:

- Specific: Cụ thể
- Measurable: Đo l- ờng đ- ợc
- Attainable: Khả thi
- Realistic: Thực tế
- Time bound: Có tính đến khung thời gian để đạt đ- ợc

Lập ch- ơng trình thúc đẩy chi tiết

Ch- ơng trình thúc đẩy chi tiết rất quan trọng để ng- ời thúc đẩy có thể quản lý cuộc hội thảo và đạt đ- ợc các mục tiêu đã đề ra.

Dựa vào mục tiêu, xác định các nội dung làm việc. Từng nội dung cần nhắc lựa chọn công cụ ph- ơng pháp thúc đẩy thích hợp và xác định các vật liệu công cụ trực quan hỗ trợ cần thiết.

L- u ý trong lựa chọn ph- ơng pháp thúc đẩy th- ờng cần căn cứ:

- Đạt đ- ợc nội dung và góp phần đạt đ- ợc mục tiêu
- Đối t- ợng tham gia hội thảo: Đồng nhất hay không?
- Số l- ợng thành viên nhiều hay ít?
- Điều kiện hội thảo: Phòng họp cho các nhóm?
- Thời gian để thảo luận một vấn đề

Trên cơ sở đó xây dựng một khung chương trình thúc đẩy hội thảo

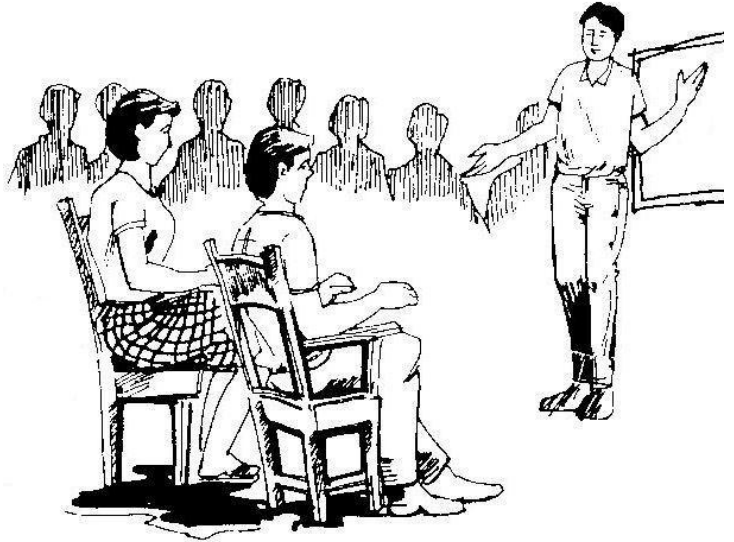
Khung chương trình thúc đẩy hội thảo

Thời gian	Nội dung/Hoạt động	Phương pháp thúc đẩy	Vật liệu, dụng cụ	Chịu trách nhiệm

Quá trình thúc đẩy hội thảo

Quá trình thúc đẩy đ- ọc chia làm 02 loại:

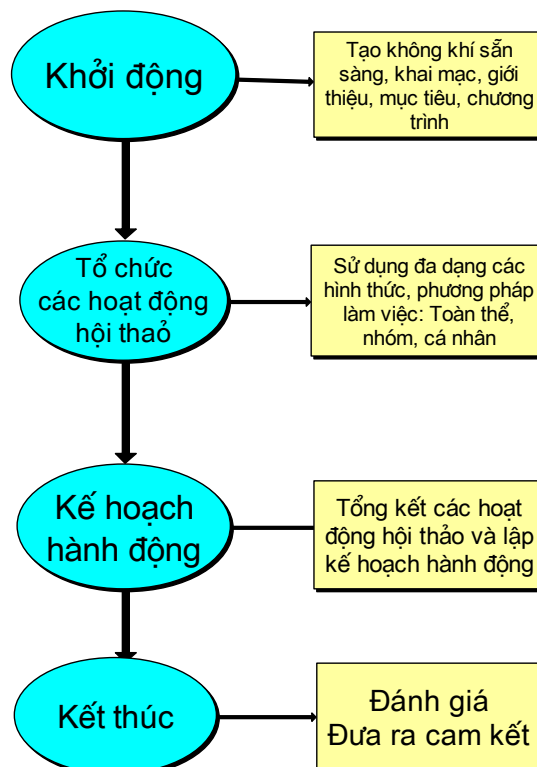
- Quá trình thúc đẩy tổng quát cho suốt tiến trình để đạt đ- ọc mục tiêu hội thảo
- Quá trình thúc đẩy cho từng hoạt động, chủ đề



Quá trình thúc đẩy tổng quát cho cả tiến trình hội thảo

Có 04 giai đoạn chính trong tiến trình thúc đẩy:

- 1) Khởi động, thống nhất mục tiêu, chương trình
- 2) Tổ chức hoạt động hội thảo
- 3) Kế hoạch hành động
- 4) Kết thúc hội thảo



Quá trình thúc đẩy tổng quát hội thảo

Quá trình thúc đẩy cho từng hoạt động hội thảo

Trong từng hoạt động hội thảo, người thúc đẩy sẽ tổ chức để làm việc theo nhiều hình thức, phương pháp khác nhau để đạt được kết quả mong đợi. Tổng quát có các 04 bước chính sau:

- 1) Chọn lựa và làm rõ vấn đề
- 2) Tổ chức các phương pháp làm việc
- 3) Tổ chức báo cáo, thảo luận, phản hồi
- 4) Đúc kết, đưa ra giải pháp, thống nhất



Quá trình thúc đẩy cho từng hoạt động

Tài liệu hoá sự kiện có sự tham gia

Các hội thảo, họp có sự tham gia việc ghi biên bản theo nh- truyền thống là khó khăn để ghi nhận toàn bộ thông tin, kết quả của hội thảo. Do đó ng- òi thúc đẩy phải có chiến l- ọc để có thể thu thập, sắp xếp thông tin, kết quả để có thể viết báo cáo cuối cùng. Vì vậy trong tổ chức làm việc nhóm, toàn thể, cần quan tâm đến cách trình bày thông tin của thành viên để có thể thu thập.

Tổ chức báo cáo nhóm và ghi nhận thông tin thảo luận

- Tổ chức các báo cáo của nhóm trên giấy Ao rõ ràng, có thể sử dụng card kết hợp với Ao.
- Các đợt thảo luận toàn thể cần đ- ọc ghi lại ý kiến thảo luận nhất trí hoặc ch- a thống nhất. Dùng giấy Ao và bảng lật để ghi tóm tắt ý kiến để cho mọi ng- òi cùng thấy và để tài liệu hoá, có thể sử dụng card theo từng ý t- ởng. Điều này rất quan trọng và th- ờng hay bị bỏ qua trong các hội thảo có sự tham gia

Thu thập thông tin viết báo cáo

Có thể sử dụng một trong các cách sau:

- Thu thập toàn bộ các trình bày, ghi chép trên Ao, Card, bảng lật
- Nếu có máy chụp hình kỹ thuật số thì rất thuận lợi, sau mỗi đợt làm việc của hội thảo, tiến hành chụp lại tất cả các kết quả báo cáo, thảo luận

Viết báo cáo cuối cùng

Viết báo cáo không chỉ là việc mô tả lại các sự kiện diễn ra mà cần tổng hợp, sắp xếp và giải thích để làm rõ các kết quả, giải pháp đạt đ- ợc của hội thảo.

Trình tự tổng quát là:

- Thiết kế một cấu trúc logic trình tự của báo cáo
- Tổng hợp các thông tin theo từng mục của báo cáo
- Rà soát, kiểm tra, làm rõ các thông tin và hệ thống lại
- Trong từng mục cần giới thiệu cách đạt đ- ợc giải pháp, giải thích để làm rõ thêm kết quả đạt đ- ợc
- Viết báo cáo và liên kết giữa các mục, các phần
- Các thông tin quá chi tiết, không quan trọng nh- ng cần l- u giữ để theo dõi thì đ- a vào phụ lục.

IX. Đánh giá có sự tham gia

Đánh giá là bước cuối cùng trong một chu trình hoạt động nào đó. Trong thúc đẩy hợp, hội thảo, tập huấn, đánh giá cũng được dựa trên nguyên tắc cùng tham gia. Đánh giá cũng có thể mang tính định hướng, tổng kết hoặc đánh giá tác động.

Mục đích

- Đánh giá định hướng nhằm xác định những vấn đề cần thay đổi, chỉnh sửa để cải thiện trong công việc và rút kinh nghiệm cho hoạt động tiếp sau.
- Đánh giá tổng kết thường tập trung nhằm xem các mục đích, mục tiêu đặt ra của hoạt động đã đạt được chưa
- Đánh giá tác động sau khi hiệu quả của công việc đã có đủ thời gian thể hiện.

Nguyên tắc

- Đánh giá định hướng thường xuyên cần thiết trong suốt quá trình triển khai hoạt động
- Đánh giá tổng kết thường thực hiện sau khi kết thúc hoạt động.
- Đánh giá tác động đối với các hoạt động đã đủ thời gian ảnh hưởng



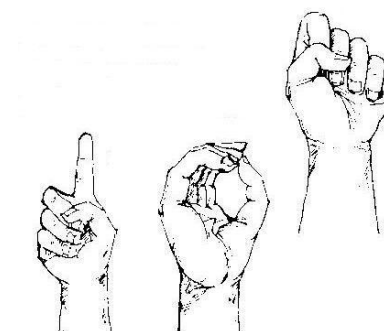
Đánh giá về cảm nhận chung

Mục tiêu

- nhằm biết đ-ợc mức độ hài lòng của các thành viên tham gia về hoạt động đã làm
- đánh giá không khí của cả đợt công tác

Nguyên tắc

- đảm bảo sự tham gia của tất cả các thành viên
- đơn giản, dễ thực hiện

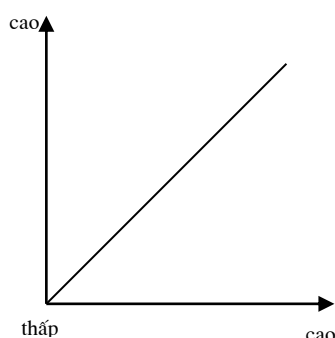


Tiến trình

1. Chuẩn bị tr-ớc sơ đồ hoặc mẫu bảng đánh giá
2. Giải thích cách thực hiện đối với mẫu đánh giá cần thực hiện
3. Yêu cầu về việc dùng vật liệu, màu sắc để thể hiện trong khi tham gia đánh giá
4. Tổng hợp chung và nhận xét kết quả đánh giá

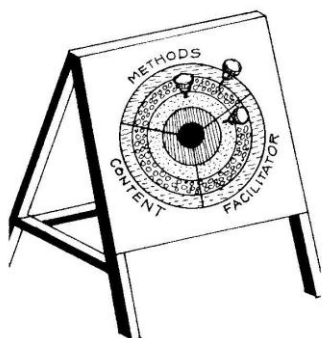
Gợi ý:

- Có thể chuẩn bị các mẫu đánh giá d-ới dạng sơ đồ hoặc bảng ma trận đơn giản với việc cảm nhận trực quan thông qua hình ảnh thể hiện các tâm trạng khác nhau.
- Trong quá trình thực hiện có thể đề nghị những thành viên khác giới dùng bút/phấn khác màu nhau để đánh dấu.



Cảm nhận chung				
☹☹	☹	☹	☺	☺☺

Đánh giá tổng hợp các mặt công việc



Mục tiêu

Nhằm biết đ-ợc mục tiêu đợt công tác đạt đến mức nào, ph-ơng pháp sử dụng hiệu quả ra sao, các điều kiện tổ chức, thúc đẩy, ... diễn ra ở mức độ nào

Nguyên tắc

- đảm bảo sự tham gia của tất cả các thành viên
- linh động

Tiến trình

1. Chuẩn bị tr-ớc các mẫu biểu đánh giá
2. Giải thích cách thực hiện đối với mẫu đánh giá đ- a ra
3. Yêu cầu về việc dùng vật liệu, màu sắc để thể hiện trong khi tham gia đánh giá
4. Tổng hợp chung và nhận xét kết quả đánh giá

Gợi ý:

- Có thể chuẩn bị các mẫu đánh giá d- ới dạng sơ đồ tròn hoặc bảng ma trận trong đó ghi rõ các mặt cần đánh giá.
- Có thể đề nghị những thành viên khác giới dùng bút/ phấn khác màu nhau để đánh dấu

Mức độ \ Các mặt	Rất kém	Kém	Trung bình	Tốt	Rất tốt
Mục tiêu					
Nội dung					
Thúc đẩy					
....					

Đánh giá nhận xét và bình luận

Mục tiêu:

- nhằm có đ-ợc các thông tin phản hồi/ ý kiến đóng góp về những kết quả đạt đ-ợc cũng nh- những đề xuất cải tiến cho các đợt công tác tiếp sau
- xác định đ-ợc những nhu cầu cần sửa đổi, cải tiến và rút kinh nghiệm

Nguyên tắc

- đảm bảo sự tham gia của tất cả các thành viên
- đơn giản, dễ thực hiện
- thống nhất về việc sử dụng đúng màu sắc các thẻ để trình bày ý kiến theo quy định

Tiến trình

1. Chuẩn bị tr-ớc các câu hỏi và mẫu biểu đánh giá
2. Nêu câu hỏi và giải thích cách thực hiện đối với mẫu đánh giá cần thực hiện
3. Quy định về việc dùng vật liệu, màu sắc để thể hiện trong khi tham gia đánh giá
4. Tổng hợp chung và nhận xét kết quả đánh giá

Gợi ý:

Sơ đồ 2 mảng và thẻ với các màu khác nhau rất thích hợp để thể hiện kiểu đánh giá này.

Bình luận chung	
Những điều tâm đắc...	Những điều cần cải tiến...

X. Đánh giá và hoạt động cá nhân

Mẫu tự đánh giá

Giải thích

Bạn hãy xem xét lại lần lượt từng kiến thức, kỹ năng và suy ngẫm xem đã học hỏi đến đâu. Tự ghi ra các kiến thức, kỹ năng và tự đánh giá mình theo thang điểm từ 1 (= kém) đến 5 (= kỹ năng rất cao). Sau đó tự đánh giá xem bạn muốn mình đạt đến đâu, cố gắng nhớ kỹ những hoạt động đã học, trải nghiệm, thực hành thúc đẩy.

Thang điểm

1= kém 2= hơi kém 3= trung bình 4= có kỹ năng cao 5= kỹ năng rất cao

Kiến thức/Kỹ năng thúc đẩy	Tr-ước đây	Hiện nay	Mong muốn

Kế hoạch cá nhân để áp dụng các kỹ năng thúc đẩy trong công việc

Bạn hãy điền vào bản danh mục các hoạt động sau đây, dựa trên kết quả tự đánh giá ; cố gắng chọn ra ít nhất ba kỹ năng bạn muốn thực hành trong công việc. Xác định cách thực hành và ghi lại tất cả những cơ hội có thể áp dụng các kỹ năng này. Cố gắng ghi thật chi tiết. Bạn càng ghi chi tiết thì càng dễ nhớ đ-ợc các cơ hội khi cần đến.

Những điều tôi muốn thực hành: (ý t-ởng, sự hiểu biết, các ph-ơng pháp, thủ thuật hoặc kỹ năng)	Cách thức thực hành của tôi	Cơ hội đầu tiên để thực hành: (Ngày tháng)
1.		
2.		
3.		