

The Barefoot Guide 2

Học tập trong tổ chức và
sự đổi thay của xã hội

Learning Practices
in Organisations
and Social
Change

SECOND
BAREFOOT
COLLECTIVE

Với sự hỗ trợ tài chính của



The
Barefoot
Guide

to learning
practices
in
organisations
and social
change



© The Barefoot Collective

ISBN 978-0-620-50236-8

Ấn bản đầu tiên: tháng 5/2011

Nhóm phát triển cuốn Barefoot Guide phiên bản 2:

Aissata Dia – Action Aid - Senegal
Akke Schuurmans – PSO Capacity Building in Developing Countries – Netherlands
Alfred Kuma – Voluntary Service Overseas (VSO) – Ghana
Arja Aarnoudse – PSO Capacity Building in Developing Countries – Netherlands
Doug Reeler – Community Development Resource Association (CDRA) – South Africa
Jan van Ongevalle – Research Institute for Work and Society (HIVA/KULeuven) – Belgium
Malcolm McKinlay – International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies – Thailand
Maria Cascant (Kas) – The International Reflect Circle (CIRAC) – Spain
Marianne Brittijn – Cordaid – Netherlands
Martine Koopman – International Institute for Communication and Development (IICD) – Netherlands
Nomvula Dlamini – Community Development Resource Association (CDRA) – South Africa
Pamela Atieno-Olwal – EASUN: Centre for Organizational Learning – Tanzania
Philippa Kabali Kagwa – Namutebi and Associates – South Africa
Hồ Sỹ Quảng – Ủy ban y tế Hà Lan -Việt Nam (MCNV) – Việt Nam
Sandra Hill – Community Development Resource Association (CDRA) – South Africa
Tony Saddington – Independent – South Africa
Tracey Martin – Voluntary Service Overseas (VSO) – Thailand
Tripti Rai – Action Aid – Nepal

Nhóm biên tập:

Arja Aarnoudse – PSO Capacity Building in Developing Countries – Netherlands
Doug Reeler – Community Development Resource Association (CDRA) – South Africa
Tracey Martin – Voluntary Service Overseas (VSO) – Thailand

Người vẽ tranh minh họa: Meg Jordi

Maket: Paula Wood (Paula Wood Design)

Biên tập: Judy Norton

Người dịch:

Nguyễn Thanh Tùng - Ủy ban y tế Hà Lan - Việt Nam (MCNV) – Việt Nam
Lê Minh Vũ - Ủy Ban y tế Hà Lan - Việt Nam (MCNV) – Việt Nam
Bùi Thị Thanh Loan - Trường trung cấp y tế tỉnh Quảng Trị - Việt Nam

Website: Doug Reeler (Community Development Resource Association) and Paula Wood (Paula Wood Design)

Chịu trách nhiệm phát hành: Marlene Tromp (Community Development Resource Association)

Góp ý xây dựng:

Shelley Arendse (Community Development Resource Association) and Ray Gordezky gave valuable input

Liên hệ: Vui lòng liên hệ chúng tôi qua email – contact@barefootguide.org

Cuốn sách này có thể được tải về miễn phí tại: www.barefootguide.org



Cuốn sách
được viết bởi
nhóm viết sách Barefoot phiên bản thứ hai

Tranh minh họa: Meg Jordi

2011

Chịu trách nhiệm sản xuất



The Community Development Resource Association (CDRA)



PSO Capacity Building in Developing Countries



Voluntary Service Overseas (VSO)

CONTENTS

Organisational Learning

1.

First Steps:
preparing
our learning
journey
5 to 24

2.

I am, We are:
linking individual
and
organisational
learning
25 to 38

5.

**Weaving Learning
into Change:**
planning,
monitoring and
evaluation
alternatives
63 to 76

3.

Lively Spaces:
creating
a learning
culture
39 to 46

4.

**Moving
Tapestries:**
learning in
organisational
systems
47 to 62

6.

Humble Offerings:
donors practice
and learning
77 to 92

Introduction
1 to 4

and CONTENTS continued

Social Learning

7.
Our Feet
on the Ground:
learning
with communities
93 to 108

9.
The Heart
of Change:
stories of learning
121 to 138

8.
Horizontal Learning:
a sideways approach
to change
109 to 120

10.
Unlearning:
letting go for a change
139 to 144

11.
In the Sea of Change:
understanding your context
145 to 158

Doing Learning

12.
Harvesting Experience:
learning how people learn
159 to 174

13.
Mirror Mirror:
knowing and
changing yourself
175 to 188

14.
Writing to Learn.
Learning to Write
189 to 204

15.
Creative Space:
Designing and facilitating learning
activities
205 to 212

Học tập là gì?

Nó không phải là một kiện hàng có dây buộc,
hay máy móc có bảng chỉ dẫn chính xác
Nó không tuân theo luật lệ hay thầy bà

Không ai có thể sáng chế ra nó dù nhiều người đã thử
Nó không bao giờ bị nắm bắt hay đóng chai,
bị mổ xẻ, định nghĩa hay giao nhận.

Nó có nhiều sắc màu và mùi vị,
nhiều hương thơm và bố cục,
nó có thể nói bằng mọi ngôn ngữ.

Và mỗi khi có người kể chuyện
còn người khác tận tâm lắng nghe
thì nó có thể xảy ra.

Và mỗi khi ai đó đặt câu hỏi
và trân trọng những câu trả lời
mà họ không hề mong đợi, rồi hành động,
thì nó sẽ xảy ra.

Nó nằm ngoài kia ở cộng đồng, chờ đón bạn,
như trái ngon đỏ lựu hay bông hoa xanh nhạt, hay như hạt
mưa rơi trong lòng tay bạn, vì bạn nhìn thấy nó rơi.

- Tracey Martin -

Chào mừng!

... đến với cuốn **Barefoot Guide 2** **to Learning & Action in** **Organisations and Social Change**

Chào các
bạn!

Đây là tài liệu tham khảo dành cho các nhà lãnh đạo, người hướng dẫn và những người làm công tác phát triển muốn cải thiện và làm phong phú thêm các quy trình học tập của tổ chức mình. Tài liệu này phục vụ cho các cá nhân, tổ chức hoạt động trong lĩnh vực phát triển nhằm mục đích góp phần tạo ra những thay đổi xã hội.

Đây không chỉ là một cuốn sách khác về tổ chức học tập và thay đổi xã hội. Nó khác với những cuốn sách khác ở chỗ nó được viết bởi nhiều người. Cuốn sách này là kết quả từ nỗ lực chung của một nhóm những người hoạt động trong lĩnh vực phát triển đến từ nhiều nơi trên thế giới. Cuốn sách được thiết kế và được viết trong 3 hội thảo cùng tham gia viết sách. Các bạn có thể xem cuốn sách này như là một cái gì đó để khởi đầu, và tiếp tục, một hành trình đầy hiệu quả hướng đến sự học hỏi và thay đổi xã hội.

Chúng tôi (các tác giả của cuốn sách) đều đam mê học hỏi, và chúng tôi đã đưa vào cuốn sách này nhiều kinh nghiệm và kiến thức khác nhau. Cuốn sách bao hàm nhiều chủ đề đa dạng như huy động sự tham gia của cộng đồng, phát triển cộng đồng, việc học tập ở người trưởng thành, tài trợ, đánh giá, sự hướng dẫn, cách viết lách sáng tạo, ... Trong cuốn sách, chúng tôi cố gắng sử dụng ngôn ngữ dễ hiểu và tránh 'cách nói phát triển'. Chúng tôi hy vọng những người lãnh đạo cộng đồng, nhân viên các tổ chức phi chính phủ và các cơ quan chuyên tài trợ - những người đang phấn đấu để giúp tổ chức của mình có thiên hướng trở thành tổ chức học tập - sẽ nhận thấy cuốn sách này hữu ích và gợi mở nhiều điều hay.



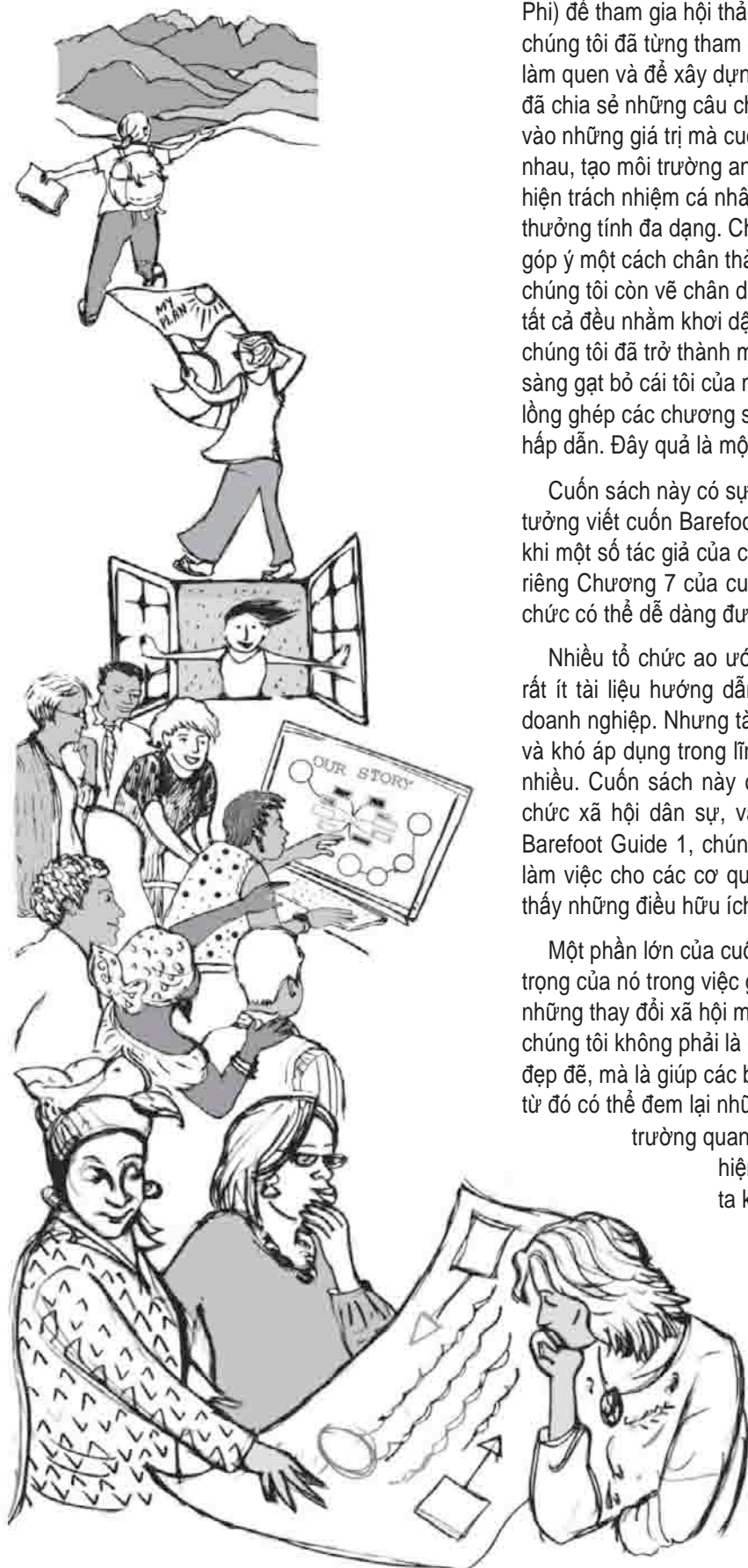
Việc viết cuốn sách này quả là một hành trình học tập đối với chúng tôi. Hầu hết chúng tôi chưa từng tham gia viết sách trong nghề nghiệp của mình, mặc dù một vài người biết sáng tác vài bài thơ. Hầu hết chúng tôi chưa từng gặp nhau trước khi đến Kleinmond (Nam Phi) để tham gia hội thảo viết sách đầu tiên. Và rất ít người trong số chúng tôi đã từng tham gia viết sách cùng với những người khác. Để làm quen và để xây dựng mối quan hệ tin tưởng lẫn nhau, chúng tôi đã chia sẻ những câu chuyện cá nhân về việc học tập và tập trung vào những giá trị mà cuốn sách này muốn hướng đến – hiểu biết lẫn nhau, tạo môi trường an toàn để thoải mái chia sẻ, không cãi cọ, thể hiện trách nhiệm cá nhân, nhìn nhận lại bằng hành động, và tán thưởng tính đa dạng. Chúng tôi học cách phát triển giọng văn viết và góp ý một cách chân thành cho nhau về các chương sách. Thậm chí, chúng tôi còn vẽ chân dung của nhau và cùng nhau học chơi trống – tất cả đều nhằm khơi dậy niềm hứng khởi và sáng tạo. Dần dần, chúng tôi đã trở thành một tập thể mạnh, trong đó mỗi người sẵn sàng gạt bỏ cái tôi của mình, loại bỏ một số phần viết của mình để lồng ghép các chương sách khác nhau trở thành sản phẩm mới đầy hấp dẫn. Đây quả là một sự hợp tác hiệu quả!

Cuốn sách này có sự liên hệ chặt chẽ với cuốn Barefoot Guide 1. Ý tưởng viết cuốn Barefoot Guide phiên bản thứ hai được hình thành khi một số tác giả của cuốn Barefoot Guide 1 chợt nhận ra rằng chỉ riêng Chương 7 của cuốn sách về Sự học tập và đổi mới trong tổ chức có thể dễ dàng được phát triển thành một cuốn sách.

Nhiều tổ chức ao ước trở thành một 'tổ chức học tập', nhưng có rất ít tài liệu hướng dẫn về lĩnh vực này, ngoại trừ đối với thế giới doanh nghiệp. Nhưng tài liệu dành cho doanh nghiệp lại khó diễn giải và khó áp dụng trong lĩnh vực phát triển xã hội vốn phức tạp hơn rất nhiều. Cuốn sách này cố gắng lấp đầy khoảng trống đó cho các tổ chức xã hội dân sự, và theo như những ý kiến phản hồi về cuốn Barefoot Guide 1, chúng tôi sẽ không ngạc nhiên nếu những người làm việc cho các cơ quan nhà nước và giới doanh nghiệp cũng tìm thấy những điều hữu ích từ cuốn sách này.

Một phần lớn của cuốn sách này nói về việc học tập và tầm quan trọng của nó trong việc giúp các tổ chức đóng góp hiệu quả hơn cho những thay đổi xã hội mang tính tích cực và bền vững. Mục đích của chúng tôi không phải là giúp các bạn tạo ra một tổ chức học tập thật đẹp đẽ, mà là giúp các bạn củng cố tổ chức và công việc của mình, để từ đó có thể đem lại những tác động tích cực và bền vững đối với môi trường quanh mình. Bên cạnh đó, thay đổi xã hội là một hiện tượng đa dạng và đa phương diện. Chúng ta không thể suy nghĩ về sự thay đổi xã hội nếu không lấy sự học tập làm trung tâm.

Học tập không phải là cái gì đó mào tính kĩ thuật. Chúng tôi muốn khuyến khích bạn hãy tiếp nhận những điều mới lạ. Chúng tôi hy vọng có thể khơi dậy trong bạn nỗi băn khoăn không chỉ về việc bạn đã làm công việc của mình một cách đúng đắn chưa, mà còn đặt ra những câu hỏi đầy tính triết lý. Chúng



tôi không muốn lấy bất cứ một cái gì đó ra làm ‘chuẩn mực tốt nhất’ – thực ra chúng tôi tin chắc rằng ý tưởng lấy cái gì đó ra làm chuẩn mực tốt nhất cho toàn cầu chỉ là một sự áp đặt! Mỗi chúng ta phải xây dựng những cách thức làm việc phù hợp với bối cảnh của mình và cởi mở để học hỏi từ người khác. Chúng tôi ý thức được rằng sự học tập vốn đã và đang diễn ra rất nhiều ở cộng đồng, trong các tổ chức và trong các phong trào xã hội. Mục đích của chúng tôi là nhằm tán thưởng những gì đã có và cố gắng giúp các tổ chức học một cách tập tốt hơn nữa. Chúng tôi muốn thêm mắm thêm muối vào những gì vốn đã tốt rồi.

Cuốn sách này đầy ắp những câu chuyện đời thực, những hình ảnh và ý tưởng. Dù không phải những câu hỏi của bạn lúc nào cũng được giải đáp, chúng tôi hy vọng cuốn sách có thể giúp bạn đặt ra những câu hỏi tốt hơn. Nó không nói với bạn rằng tổ chức của bạn phải như thế nào, thay vào đó, nó khơi dậy cho bạn những ý tưởng để giúp tổ chức của bạn ngày càng trở nên hiệu quả hơn và biết nhìn nhận lại nhiều hơn – vì một xã hội thay đổi theo hướng tích cực hơn và bền vững hơn.

Có thể bạn sẽ không đọc cuốn sách này từ đầu đến cuối. Bạn cần phải lựa chọn cách đọc cho mình. Nhưng bạn đừng lo; có nhiều sự gợi ý khác nhau để bạn tham khảo. Hãy nhớ rằng phần kết cũng là phần bắt đầu mà thôi – đối với bạn, với tổ chức của bạn và đối với mối quan hệ của bạn với những người bạn đang làm việc cùng để mang lại sự thay đổi xã hội.

Chúng tôi đã sử dụng nhiều câu chuyện – những câu chuyện về sự học tập của chính chúng tôi và những câu chuyện do người khác kể. Chúng tôi nhận thấy rằng các câu chuyện đều có sức thuyết phục rất cao. Tuy nhiên, sức thuyết phục của chúng cũng có thể mang lại những kết quả vừa tính cực vừa tiêu cực. Kể một câu chuyện duy nhất nào đó có thể khiến người ta dễ dàng khái quát hóa hay mô hình hóa. Chúng tôi hiểu rằng khi kể chuyện, chúng tôi phải biết cách chọn lọc. Chúng tôi xây dựng các câu chuyện trên cơ sở thế giới quan của chúng tôi, sự diễn giải và những giả định của chúng tôi. Đặc biệt, khi sử dụng những câu chuyện của những người khác, chúng tôi có trách nhiệm phải sử dụng chúng một cách cẩn thận và tôn trọng tác giả. Chúng tôi hy vọng rằng chúng tôi đã giải quyết vấn đề nhạy cảm này một cách có trách nhiệm bằng cách chỉ sử dụng những câu chuyện mà chúng tôi biết người kể chuyện đã kể cho chúng tôi bằng sự chân tình của họ.

Cuối cùng, cuốn sách này không hàm chứa nhiều tham vọng. Chúng tôi biết rằng chúng tôi chỉ đề cập một phần nhỏ những kiến thức và kinh nghiệm của những người làm công tác phát triển trên khắp thế giới. Để tiếp tục xây dựng và hoàn thiện cuốn Barefoot Guide phiên bản thứ hai này, chúng tôi rất mong các bạn sẽ đóng góp những câu chuyện và kinh nghiệm của mình cho cuốn sách hoặc cho trang web của chúng tôi, đồng thời kết nối với những người khác và những tổ chức khác có cùng mối quan tâm như bạn. Chúng tôi thực sự mong muốn rằng nội dung của cuốn sách này sẽ tiếp tục được bổ sung và trở nên phong phú hơn. Hành trình học tập của chúng ta chỉ mới bắt đầu mà thôi, và chúng tôi mong các bạn hãy tiếp bước cùng chúng tôi!



Chúng tôi mong nhận được ý kiến phản hồi của các bạn

1. Cuốn sách này có thôi thúc bạn thực hiện những thay đổi trong cách làm việc hay cách tiếp cận công việc của mình? Sẽ rất tốt nếu bạn kể cho chúng tôi một câu chuyện ngắn về việc bạn đã áp dụng nó như thế nào và kết quả như thế nào?
2. Những chương nào đặc biệt hữu ích với bạn? Tại sao?
3. Còn điều gì khác bạn muốn thấy trong cuốn sách này?
4. Có phần nào trong cuốn sách khiến bạn khó hiểu?
5. Có điều gì khiến bạn không đồng tình? Hãy nói cho chúng tôi biết tại sao bạn không đồng tình và hãy đưa ra đề xuất góp ý.

Hãy gửi ý kiến phản hồi của bạn đến: feedback@barefootguide.org.

Chia sẻ các công cụ và tài liệu tham khảo

Chúng tôi cũng rất hoan nghênh nếu nhận được các nguồn tham khảo bổ sung để chúng tôi có thể sử dụng trong các phiên bản mới của cuốn sách trong tương lai và sử dụng cho trang web. Đó có thể là những hoạt động, tài liệu, các nghiên cứu trường hợp, hay thậm chí là thơ ca và hình ảnh mà bạn thấy hữu ích. Chúng tôi không thể hứa hẹn rằng chúng tôi sẽ chắc chắn sử dụng chúng, nhưng mỗi sự đóng góp của bạn sẽ được xem xét một cách nghiêm túc và sẽ được ghi nhận nếu được sử dụng. Nếu bạn muốn đóng góp, vui lòng hãy email đến địa chỉ: contact@barefootguide.org.

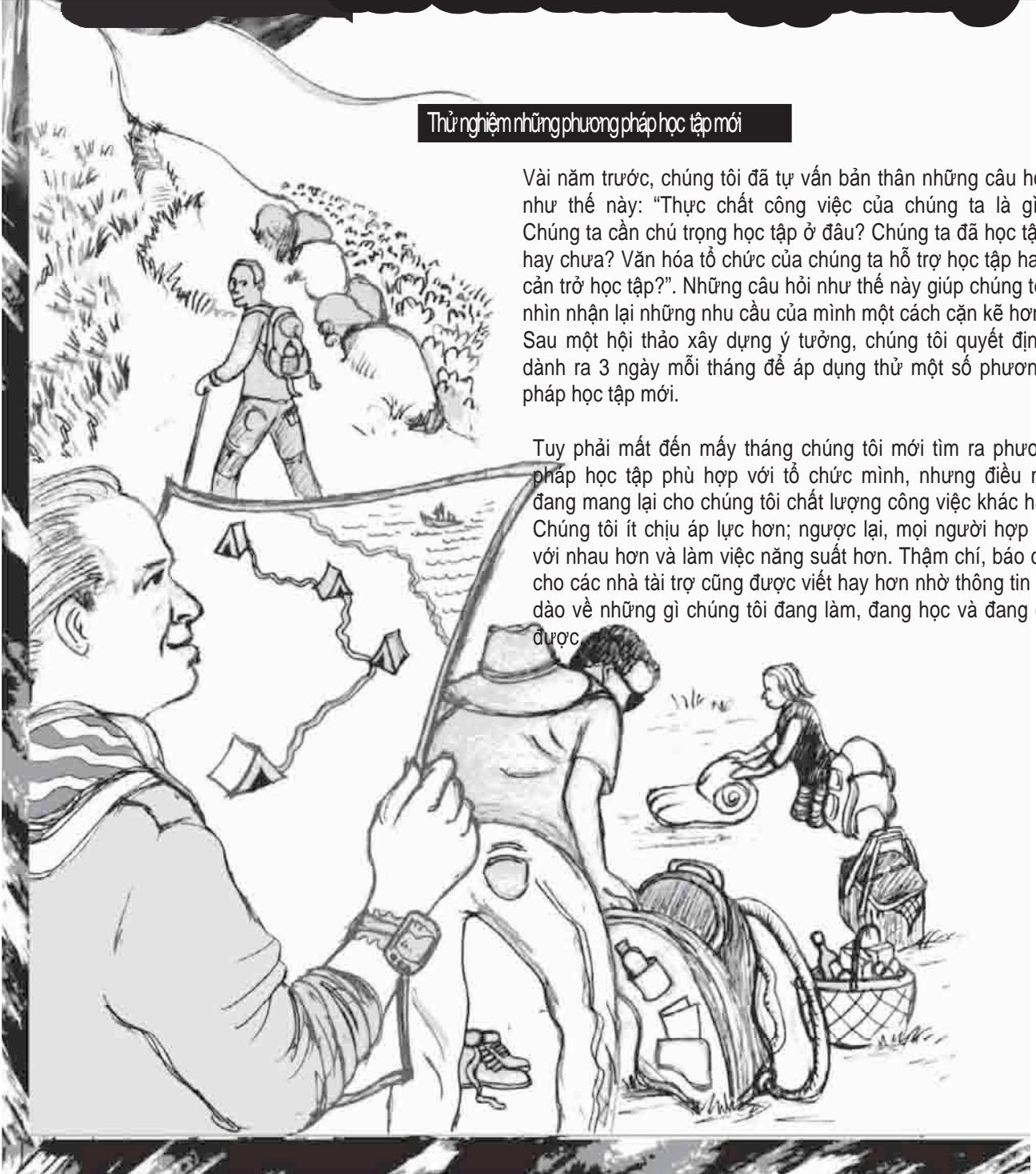


Những bước đi đầu tiên: Chuẩn bị cho hành trình học tập

Thử nghiệm những phương pháp học tập mới

Vài năm trước, chúng tôi đã tự vấn bản thân những câu hỏi như thế này: “Thực chất công việc của chúng ta là gì? Chúng ta cần chú trọng học tập ở đâu? Chúng ta đã học tập hay chưa? Văn hóa tổ chức của chúng ta hỗ trợ học tập hay cản trở học tập?”. Những câu hỏi như thế này giúp chúng tôi nhìn nhận lại những nhu cầu của mình một cách cặn kẽ hơn. Sau một hội thảo xây dựng ý tưởng, chúng tôi quyết định dành ra 3 ngày mỗi tháng để áp dụng thử một số phương pháp học tập mới.

Tuy phải mất đến mấy tháng chúng tôi mới tìm ra phương pháp học tập phù hợp với tổ chức mình, nhưng điều này đang mang lại cho chúng tôi chất lượng công việc khác hẳn. Chúng tôi ít chịu áp lực hơn; ngược lại, mọi người hợp tác với nhau hơn và làm việc năng suất hơn. Thậm chí, báo cáo cho các nhà tài trợ cũng được viết hay hơn nhờ thông tin dồi dào về những gì chúng tôi đang làm, đang học và đang đạt được.



Chúng ta bắt đầu từ đâu?

Bạn có thể đặt câu hỏi: “Làm thế nào chúng ta có thể trở thành một tổ chức học tập và phát triển?”. Có lẽ ai cũng muốn có một đáp án để cho câu hỏi này, nhưng thực tế thì không hề đơn giản như vậy. Mỗi tổ chức đều khác nhau và có phương thức của riêng mình. Tuy nhiên, luôn có một điểm rất quan trọng cần có, đó chính là sự mong muốn và ủng hộ mạnh mẽ của những người lãnh đạo tổ chức trong việc đầu tư đủ thời gian và nguồn lực cho tiến trình học tập. Nếu không, mọi thứ chỉ đơn thuần là ý tưởng mà thôi!

Trong chương này, chúng tôi xin đưa ra một số nguyên tắc hữu ích, một số ý tưởng sáng tạo và kinh nghiệm đúc kết từ thực tế để giúp bạn tham khảo và định hướng. Chương sách này cũng sẽ giúp bạn lập kế hoạch cho hành trình học tập của mình và tự quyết định những phần nào là phù hợp nhất với bạn và tổ chức của bạn.

“Chúng ta đều học tập, mọi lúc mọi nơi”

Hiểu rõ và củng cố cách chúng ta đã và đang học

Thực ra, tổ chức của bạn đã là một tổ chức học tập! Bạn ngạc nhiên vì điều đó ư? Mọi tổ chức đều học tập: một số học tốt, một số học chưa tốt, một số học có ý thức, một số không ý thức mình đang học.

Tất cả chúng ta đều học, hầu như mọi khi mọi lúc. Thông thường chúng ta không ý thức được điều này. Trí não chúng ta liên tục tiếp nhận những gì chúng ta nhìn, nghe, cảm giác, nếm, ngửi, đồng thời xử lý, lưu trữ và diễn giải những thông tin này bằng nhiều cách khác nhau. Quá trình này diễn ra khi ta thức cũng như khi ta ngủ. Tương tự, các tổ chức cũng như vậy.

Bởi vì chúng ta vốn đã và đang học nên thách thức đầu tiên của chúng ta là phải nhận ra sự học đó, đồng thời phải ý thức rõ hơn về việc làm thế nào chúng ta có thể làm cho quá trình học diễn ra, nhờ đó chúng ta có thể củng cố những gì đang làm tốt và khắc phục những gì làm chưa tốt. Chẳng hạn, một đồng nghiệp của bạn sử dụng nhật ký để ghi chép lại những gì diễn ra khi đi thực địa ở cộng đồng. Sau đó, người ấy sử dụng nhật ký đó để viết báo cáo. Nếu nhiều đồng nghiệp khác của bạn cũng làm như vậy thì có thể các buổi họp và các báo cáo của tổ chức bạn sẽ rất phong phú thông tin vì các bạn có thể chia sẻ với nhau những gì mình tìm hiểu được.



WWW.BAREFOOTGUIDE.ORG

Hãy xem chúng ta đã học từ những nơi dưới đây như thế nào.

Học từ cộng đồng và học với cộng đồng

Chúng ta định hướng cho những hành động tiếp theo dựa vào những gì chúng ta lắng nghe từ cộng đồng? Đây có lẽ là sự học hỏi quan trọng nhất. Hãy coi trọng điều này, hãy ý thức hơn về nó và tự hỏi bạn có thể làm gì để tốt hơn nữa. Hãy hỏi: 'Làm sao chúng ta có thể lắng nghe chăm chú hơn, sâu sắc hơn?'

Liệu những người bạn hướng dẫn hay làm việc cùng biết rằng bạn quan tâm đến những ý kiến của họ và cần học hỏi từ họ? Có lẽ nếu người dân biết được điều này, họ sẽ cởi mở hơn, chia sẻ thông tin nhiều hơn. Họ cũng sẽ cảm thấy mình có giá trị hơn và có động lực để lắng nghe và học hỏi nhiều hơn.

Học tập với đồng nghiệp

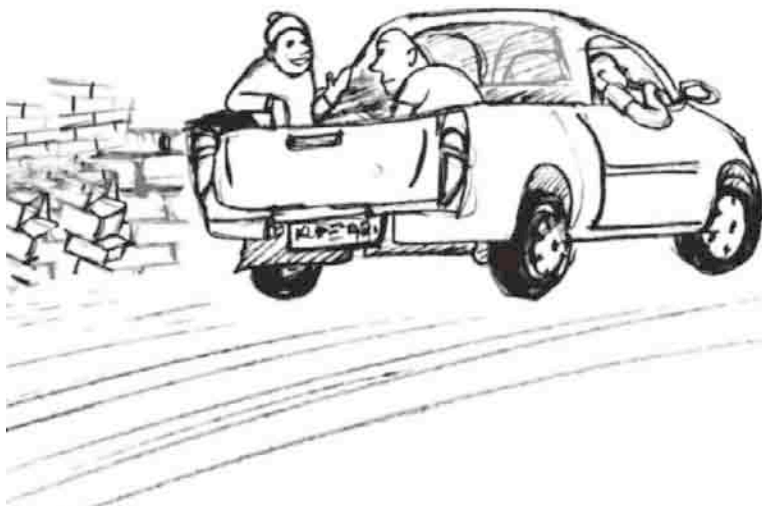
Là những đồng nghiệp, chúng ta có thể chia sẻ ý kiến với nhau trên xe trên đường đi thực địa về nhà. Khi đó, trong đầu chúng ta vẫn còn đầy ắp những ấn tượng và cảm giác sống động về những gì vừa mới diễn ra ở cộng đồng. Lúc này, làm thế nào chúng ta trò chuyện hiệu quả, làm thế nào chúng ta đặt những câu hỏi tốt và cùng nhau chia sẻ những gì chúng ta học được?

Khi nghỉ giải lao ở chốn công sở, các bạn đồng nghiệp có thể trò chuyện thân mật với nhau về công việc. Điều này có đáng quý không? Chúng ta có không gian gặp gỡ dễ chịu để khuyến khích những cuộc chuyện trò thân mật hay không? Nhân viên được phép tham gia trò chuyện về công việc của họ, hay họ bị bắt buộc phải luôn dán mắt vào bàn làm việc của mình?

Hãy nhớ rằng nhiều người dễ dàng thể hiện suy nghĩ và cảm xúc của mình khi giải lao dùng trà hơn là khi họ tham gia họp hành, hội thảo. Vì vậy, nếu chúng ta muốn chuyện trò "có ý nghĩa" với họ, chúng ta có thể pha cho họ tách trà và luận đàm về công việc. Bằng cách này, chúng ta có thể giúp họ cởi mở hơn khi tham gia vào các cuộc họp hành chính thức.

Học từ những cuộc họp

Hoạt động có thể mang lại rất nhiều cơ hội để học tập, mặc dù họp hành cũng có thể gây nhàm chán và mất thời gian. Trong các cuộc họp, điều gì khiến mọi người thoải mái nhất? Điều gì khiến họ tự duy nhiều hơn? Chúng ta nên làm gì nhiều hơn trong các cuộc họp?



"Những điều chúng ta nghe từ cộng đồng tác động đến hành động của chúng ta như thế nào?"



“Hãy nhớ rằng nhiều người dễ dàng thể hiện suy nghĩ và cảm xúc của mình khi giải lao dùng trà hơn là khi họ tham gia họp hành, hội thảo.”

Học thông qua giám sát, tư vấn và hướng dẫn hỗ trợ

Trong nhiều tổ chức, người ta kết hợp các hình thức giám sát, tư vấn và hướng dẫn cá nhân để hỗ trợ cho nhân viên. Các hình thức này phổ biến trong một số tổ chức, nhưng lại không phổ biến trong những tổ chức khác. Tổ chức của bạn có sử dụng những hình thức hỗ trợ quan trọng này một cách hiệu quả hay chưa? Nếu được áp dụng một cách quy cũ và thường xuyên, rất có thể những hình thức hỗ trợ này sẽ giúp cải thiện hiệu quả công việc của cá nhân và tổ chức.

Bốn lối đi để bạn lựa chọn

Xây dựng và củng cố những lề lối học tập hiện có có thể là đã đủ đối với tổ chức của bạn. Nhưng nếu bạn muốn nhiều hơn thế, bạn cần suy nghĩ xem tổ chức bạn nên như thế nào. Bạn hãy xem tổ chức của bạn ứng với thực trạng nào trong bốn thực trạng sau đây:



A. Hiện nay chúng tôi đã ổn ... nhưng có lẽ chúng tôi có thể thử nghiệm thêm một số cái mới.



B. Chúng tôi đã ổn ... nhưng chúng tôi muốn thực sự phát triển hơn nữa.



C. Chúng tôi chưa ổn. Chúng tôi thực sự cần thay đổi.



D. Chúng tôi không chắc chắn ...



A. Hiện nay chúng tôi đã ổn ... nhưng có lẽ chúng tôi có thể thử nghiệm thêm một số cái mới

Tổ chức của bạn được tổ chức tương đối tốt. Bản thân bạn cũng đang làm việc hiệu quả. Có lẽ bạn đã trải qua một số thay đổi lớn lao trong năm qua và giờ đây bạn chỉ cần chú tâm vào công việc của mình mà thôi. Rất có thể bạn đang học hỏi được nhiều khi bạn làm việc, lúc ở cộng đồng cũng như lúc ở văn phòng. Bản thân bạn và các đồng nghiệp không cảm thấy bất cứ áp lực nào phải dành thời gian để học. Điều này thực sự có nghĩa nếu tổ chức của bạn là một tổ chức mới được thành lập hay là một tổ chức tiên phong. Có lẽ những người bạn làm việc cùng muốn bạn làm điều gì đó mới mẻ (các nhà tài trợ muốn thấy một hệ thống giám sát chẳng hạn), nhưng bạn cảm thấy hài lòng với những gì bạn đang làm. Nếu quả thực như vậy, bạn chỉ cần lướt sơ qua cuốn sách này - xin lưu ý là chúng tôi không nói rằng tất cả các tổ chức đều cần phải thay đổi cách học, hay phải học có ý thức hơn. Có thể sang năm sẽ khác khi có những thay đổi trong công việc của bạn. Nhưng lúc này đây, hãy rời cuốn sách này đi. Hãy trở lại với công việc!

Tuy nhiên, nếu bạn cảm thấy rằng bạn có thể cải thiện một số thứ cho tổ chức của bạn, chẳng hạn như giới thiệu cách thực hành phản hồi theo nhóm nhỏ, thì cuốn sách này có thể hữu ích cho bạn. Hãy đọc phần còn lại của chương này và xem có điều gì có nghĩa với tổ chức của bạn không. Hãy bỏ qua những gì bạn thấy không có nghĩa.

Nếu tổ chức của bạn là một tổ chức tiên phong, hãy xem xét hai thách thức sau đây.



Tham khảo thêm ở trang 75,
Barefoot Guide 1.

Những thách thức về học tập trong một tổ chức tiên phong

1. Học từ trải nghiệm

Những tổ chức tiên phong là những tổ chức trẻ tuổi. Đây thường là những tổ chức nhỏ, linh hoạt và dành nhiều thời gian trải nghiệm ở cộng đồng. Những tổ chức này đôi khi không có cấu trúc rõ ràng, thường lập kế hoạch theo công việc mình đang làm và cứ thế tiếp tục.

Nhìn từ bên ngoài, những tổ chức kiểu này có vẻ như không được tổ chức tốt, nhưng thực ra họ có thể hoạt động có hiệu quả và hiệu suất cao – trái ngược hẳn với các tổ chức có bộ máy tổ chức, quản lý công kênh. Những tổ chức này thường linh hoạt, dễ thích nghi và sáng tạo. Người ngoài, đặc biệt là các nhà tài trợ và chính quyền, thấy họ hơi lộn xộn, thậm chí không đáng tin hay không bền vững. Tuy nhiên, những tổ chức trẻ có thể làm việc rất hiệu quả vì họ không hoạt động theo những nguyên tắc mang tính quy ước.

Họ có phải là những tổ chức học tập? Phải, tất nhiên họ là những tổ chức học tập, và là một dạng tổ chức học tập đặc biệt – họ học chủ yếu thông qua hành động! Họ học bằng trực giác, thiếu ý thức và không biết rằng họ đang học. Vì văn hóa và hệ thống tổ chức của họ mang tính tùy tiện, đơn giản, thông tin trong tổ chức họ được chia sẻ một cách thoải mái mà không bị ràng buộc bởi các luật lệ và cấu trúc của tổ chức. Điều này tạo điều kiện rất thuận lợi cho việc học tập.

Đôi khi, các nhà tài trợ gây phức tạp và làm giảm dần việc học tập ở những tổ chức này khi đưa ra quá nhiều đòi hỏi về hệ thống lập kế hoạch, giám sát và đánh giá.

Thách thức: Tổ chức của bạn có chịu áp lực phải trở nên có cấu trúc và hệ thống hơn bạn cảm thấy cần thiết hay không? Làm thế nào bạn có thể giúp người khác hiểu rõ bạn cần gì và không cần gì?

2. Cởi mở để trao đổi và chia sẻ!

Cho dù việc liên lạc diễn ra một cách tự do, các tổ chức tiên phong vẫn có thể gặp những vấn đề trong việc trao đổi, chia sẻ. Vì mọi người liên lạc với nhau không theo nguyên tắc nào nên có thể sẽ có những người vô tình bị bỏ qua trong quá trình liên lạc. Điều này cản trở việc học tập. Những người dễ dàng và thường xuyên sử dụng email thường tiếp nhận thông tin đầu tiên, và điều này có thể dần dần làm giảm sự hòa nhập và tham gia của những người khác. Có thể một số nhân viên không sống hay làm việc gần trụ sở hoặc văn phòng làm việc và không hề biết gì về những cuộc họp quan trọng. Cũng có thể chuyện tán gẫu chỉ diễn ra lúc giải lao dùng trà giữa một vài người mà thôi. Tất cả những điều này khiến một số người không tham gia vào những cuộc đàm luận quan trọng, dù chính thức hay không chính thức, trong khi những người khác lại nắm bắt rõ những điều liên quan đến tổ chức.

Trở thành một tổ chức minh bạch là cách hiệu quả nhất để khuyến khích việc học tập trong tổ chức bạn. Người ta không thể học nếu họ không được chia sẻ thông tin.

Thách thức: Làm thế nào tổ chức của bạn có thể minh bạch hơn, tích cực trao đổi và chia sẻ với nhiều người hơn?

“Trở thành một tổ chức minh bạch là cách hiệu quả nhất để khuyến khích việc học tập trong tổ chức bạn.”





B. Chúng tôi đã ổn ... nhưng chúng tôi muốn thực sự phát triển hơn nữa

Tổ chức của bạn đã phát triển khá tốt. Các bạn đã cách xa những năm tháng đầu tiên và đã được tổ chức tốt hơn. Bạn cảm thấy tổ chức bạn đang học tập nhiều điều từ công việc và cộng đồng, nhưng việc học hỏi diễn ra khá bừa bãi, hơi cứng nhắc hay quá tẻ nhạt. Bạn đã sẵn sàng học tập một cách có ý thức hơn, sáng tạo và chính chu hơn, nhưng bạn không biết phải bắt đầu từ đâu. Hoặc có thể bạn đã bắt đầu nhưng mọi việc không thực sự diễn ra như bạn muốn vì bạn chưa có đủ ý tưởng để xây dựng những thói quen học tập hiệu quả. Có thể bạn muốn triển khai một hệ thống lập kế hoạch, giám sát và đánh giá có chất lượng.

Nếu những điều trên đây là thực tế ở tổ chức của bạn thì cuốn sách này có nhiều điều để bạn tìm hiểu.

Cho dù tổ chức của bạn đã định hình tốt, xin lưu ý rằng không có gì xảy ra một cách đương nhiên. Không phải cứ học một vài phương pháp giản đơn nào đó là được. Sự kháng cự đối với việc học tập mạnh hơn hẳn những gì bạn nhận thấy. Nếu bạn bỏ qua điều này, những nỗ lực học tập của bạn có thể sẽ thành công cốc. Nếu bạn thực sự hiểu và giải quyết được những yếu tố kháng cự lại việc học tập, bạn sẽ tạo ra nghị lực tốt để học tập.

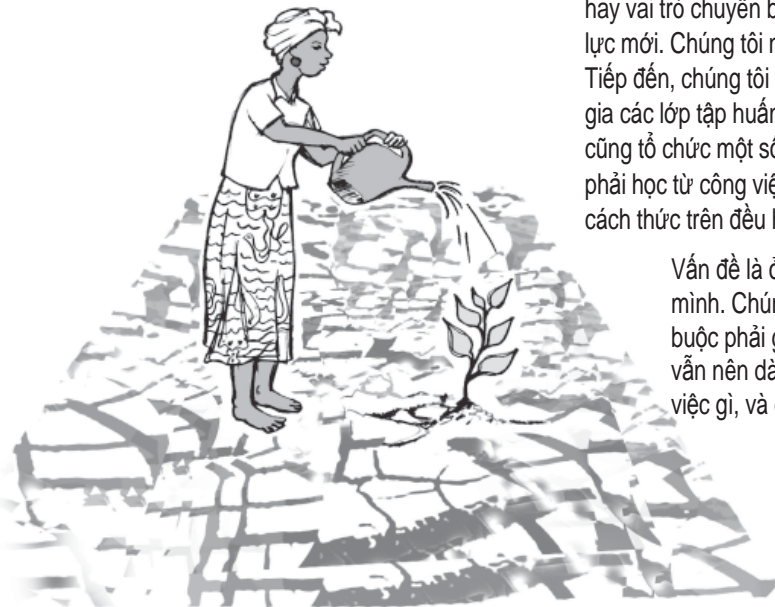
Những thách thức về học tập trong một tổ chức phức tạp hơn và trong bối cảnh phức tạp hơn

1. Làm rõ vai trò nghĩa là xây dựng năng lực

Tôi vẫn nhớ thời mình còn làm việc cho một tổ chức trước đây. Tổ chức của tôi phát triển rất nhanh, năm này qua năm khác. Đột nhiên, chúng tôi nhận thấy nhu cầu cần phát triển những vai trò mang tính chuyên môn hơn; mỗi người trong chúng tôi cần được trang bị những kỹ năng mới. Cho tới thời điểm đó, tất cả chúng tôi đều kiêm nhiệm nhiều công việc cùng lúc. Không ai có vai trò rõ ràng hay vai trò chuyên biệt. Vì vậy, chúng tôi phát triển vai trò mới và những năng lực mới. Chúng tôi nhanh chóng quyết định về phân công vai trò của mỗi người. Tiếp đến, chúng tôi tìm cách phát triển các kỹ năng phù hợp. Một số người tham gia các lớp tập huấn. Những người khác tự tìm tòi, nghiên cứu tài liệu. Chúng tôi cũng tổ chức một số hoạt động tham quan học tập. Tất nhiên, mọi người cũng phải học từ công việc mình làm và học hỏi lẫn nhau trong tổ chức. Tất cả những cách thức trên đều hữu ích, nhưng thực ra chúng tôi đã phạm phải một sai lầm.

Vấn đề là ở chỗ chúng tôi không có ý tưởng rõ ràng về vai trò mới của mình. Chúng tôi đã quá vội vã. Tất nhiên, chúng tôi không bao giờ bị buộc phải gắn chặt với những vai trò cố định. Nhưng đáng lẽ chúng tôi vẫn nên dành thêm chút thời gian để suy ngẫm về việc ai đang làm việc gì, và công việc thực sự của mỗi người là vì cái gì.

Công việc của tôi là gây quỹ, và vì vậy tôi đã tham gia một khóa tập huấn về vận động gây quỹ. Nhưng tôi chẳng học được bao nhiêu vì tất cả đều đã quá rõ đối với tôi rồi. Vì vậy, chúng tôi cùng nhau ngồi lại để làm rõ vai trò của một cán bộ gây quỹ là gì. Sau khi thảo luận, chúng tôi nhận ra rằng gây quỹ chỉ là một trong những sản phẩm cuối của công việc của tôi mà thôi. Vai trò thực sự của tôi là hỗ trợ huy động các nguồn lực và xoay sở các nguồn lực, cả bên trong lẫn bên ngoài tổ chức. Cần không ngừng duy trì đối thoại về mục đích thực sự của tổ chức và giúp mọi người hiểu rõ về hướng tiếp cận của tổ chức nhằm vừa cải thiện công việc, vừa cuốn hút các nhà tài trợ; xây dựng các mối quan hệ và mạng lưới hợp tác;



Kết nối tổ chức mình với các đối tác chiến lược hoạt động trong cùng lĩnh vực để tăng cường hợp tác; khuyến khích các đồng nghiệp tư duy về huy động nguồn lực, v.v... Đây không phải là năng lực mà là vai trò. Thông thường, năng lực chủ chốt chính là sự hiểu rõ về công việc của mình trong vai trò đó. Khi đó, bạn sẽ cảm thấy tự tin và thấy mình có khả năng thực hiện công việc. Vì vậy, nếu ai đó nói rằng họ cảm thấy chưa ổn về kỹ năng làm việc của họ, trước hết hãy kiểm tra xem họ đã biết những mong đợi ở họ là gì chưa.

Vai trò công việc rõ ràng sẽ giúp người ta tự đánh giá xem họ đã có những năng lực cần thiết (kỹ năng, kiến thức, kinh nghiệm) để đáp ứng mong đợi ở họ hay chưa. Thường thì họ đã có sẵn những năng lực cần có mà họ không hề hay biết. Họ chỉ cần sử dụng những năng lực đó và có thể trau dồi thêm chút ít. Nếu không, tổ chức có thể giúp họ thông qua hướng dẫn hỗ trợ, tham quan học tập, hội thảo, tập huấn, tự học, v.v...



2. Bạn có thể học từ những ai nữa?

Cho dù bạn luôn dựa vào kinh nghiệm từng trải để cải thiện thực hành học tập, rất có thể đôi lúc bạn gặp phải những trở ngại. Mọi thứ thường quá phức tạp để bất cứ một tổ chức nào có thể nắm bắt một cách đầy đủ. Đọc sách vốn đã là việc tốt. Nhưng nhiều người lựa chọn nên đọc nhiều hay đọc có chọn lọc.

Rất đáng để bạn tìm hiểu xem có tổ chức nào khác cùng hoạt động trong cùng lĩnh vực với tổ chức của bạn và hãy thu xếp đến thăm để học hỏi những kinh nghiệm của họ, đồng thời chia sẻ với họ những kinh nghiệm của bạn. Học tập đồng đẳng là một phương pháp rất hữu hiệu thay cho tập huấn, đào tạo.

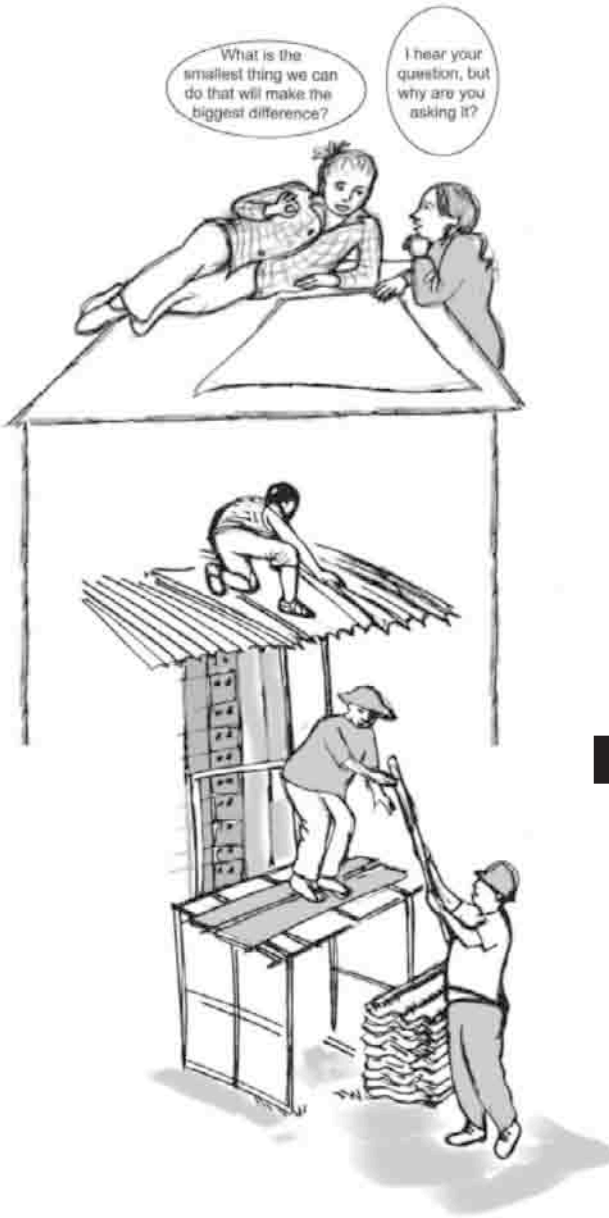
Tất nhiên, học tập thông qua giao lưu chia sẻ cũng đồng nghĩa với việc bạn phải gạt bỏ bản năng cạnh tranh của mình. Cởi mở để học hỏi từ người khác đồng nghĩa rằng bạn thoải mái thừa nhận sự yếu kém và những khó khăn của mình, đồng thời sẵn sàng chia sẻ những yếu kém và những khó khăn đó với người khác.

'Sự lắng nghe là một điều kỳ lạ và có sức lôi cuốn mạnh mẽ, một sức mạnh sáng tạo. Những người bạn biết lắng nghe ta là những người ta muốn hướng đến. Khi ta được lắng nghe, ta trở nên cởi mở trái lòng.'

Karl Menninger

"Thường thì họ đã có sẵn những năng lực cần có mà họ không hề hay biết. Họ chỉ cần sử dụng những năng lực đó và có thể trau dồi thêm chút ít".





Tham khảo chương 2,
BFG 1.

3. Học cách cộng tác

“Cộng tác” là một từ thông dụng và mang ý nghĩa tốt đẹp. Đơn giản là vì chúng ta cần phải làm việc với nhiều người khác nhau và nhiều tổ chức khác nhau để có thể góp phần đạt được những kết quả thực sự và mang tính bền vững. Nhưng cộng tác không phải là việc dễ dàng. Những người làm việc trong một tổ chức còn khó cộng tác với nhau, huống hồ việc cộng tác giữa hai hay nhiều tổ chức khác nhau.

Chính vì vậy, cùng nhau học tập đóng một vai trò hết sức quan trọng. Ngày nay, chúng ta có nhiều cơ sở để khẳng định rằng nếu các tổ chức (hoặc cộng đồng) cùng nhau học hỏi, cùng nhau chia sẻ những bài học kinh nghiệm và cùng nhau nhìn lại những trải nghiệm, thì đó chính là nền tảng ban đầu của việc cộng tác. Nó giúp người ta học hỏi lẫn nhau và hiểu nhau trước khi quyết định làm việc với nhau.

Xây dựng văn hóa nghe - hỏi

Việc hữu ích nhất cần làm để cải thiện việc học tập trong tổ chức bạn có lẽ là vun đắp thứ văn hóa nghe – hỏi và kỹ năng nghe – hỏi. Văn hóa lắng nghe tốt là khi mọi người trong tổ chức thực sự quan tâm đến nhau, quan tâm đến những gì người khác nghĩ, những gì họ cảm thấy và những gì họ muốn. Những người lãnh đạo giỏi thường dành thời gian ngồi với nhân viên của mình và khuyến khích họ nói ra những điều từ “khối óc, con tim và đôi chân” của họ, đồng thời cũng khuyến khích họ làm điều tương tự với những người khác. Bằng cách này, mọi người không chỉ học hỏi lẫn nhau, có được những thông tin và ý tưởng quan trọng, mà họ còn giúp vun đắp một văn hóa giàu tính tư duy hơn, biết quan tâm đến nhau hơn, giàu lòng nhiệt huyết hơn, nhờ đó mọi người vui vẻ hơn và làm việc hiệu quả hơn.

Tất nhiên, kỹ năng lắng nghe tốt hơn cũng nhờ vào việc mọi người hỏi nhau những câu hỏi tốt hơn. Rất có thể bạn sẽ nhận được câu trả lời hay nếu bạn đặt một câu hỏi tốt. Vì vậy, xây dựng kỹ năng đặt câu hỏi là việc rất đáng làm.



C. Chúng tôi chưa ổn. Chúng tôi thực sự cần thay đổi.

Tổ chức bạn cần thực hiện nhiều công việc khác nhau. Mọi thứ trở nên phức tạp hơn trước, và bạn biết rằng bạn không chỉ cần phải học tập mà còn phải suy nghĩ lại về cách làm việc của mình.

Nhưng mọi người quá bận rộn để tạm ngừng công việc và cùng nhau học tập. Tất cả các bạn đều cần dành thời gian để cải thiện việc thực hành học tập của cả tổ chức. Tuy nhiên, có vẻ như các bạn không có thời gian, hoặc cũng có thể một số người tỏ ra không quan tâm đến việc học tập. Có thể bạn đã thử tổ chức một số hoạt động thảo luận chia sẻ phản hồi ở cộng đồng cũng như ở trong tổ chức, nhưng điều đó chẳng mang lại hiệu quả gì, thậm chí còn làm cho tình hình trở nên xấu hơn.

Có thể có một số người chống đối việc học tập, hoặc cũng có thể họ thiếu tự tin hay thiếu tin tưởng để tự mở lòng với người khác, để chia sẻ những thành công hay thất bại và học hỏi từ những thành công và thất bại đó. Có lẽ tổ chức của bạn quá chú trọng đến kết quả công việc, khiến mọi người không muốn chia sẻ những nỗ lực hay “thất bại” của mình vì lo ngại rằng họ có thể mất việc, không được tăng lương hay không được thăng chức.

Không lúc này thì lúc khác, mọi tổ chức đều đối mặt với thực trạng nói trên. Nhưng đừng hoảng sợ! Đây là một điều diễn ra hết sức tự nhiên. Nếu bạn có khả năng giải quyết được vấn đề này, bạn có thể đặt nền tảng để xây dựng bước phát triển thành công tiếp theo cho tổ chức mình.

Cũng có thể tổ chức của bạn đang trong thời kỳ chuyển đổi sang giai đoạn mới trong quá trình phát triển tổ chức. Tổ chức của bạn đang cần những thay đổi mang tính căn bản. Khi đó, việc học tập chỉ là một phần thách thức. Nếu quả thực là như vậy đối với tổ chức bạn, chúng tôi khuyên bạn hãy đọc cuốn Barefoot Guide 1 để tìm hiểu về những thách thức trong quá trình chuyển đổi tổ chức (từ Chương 4 đến Chương 6).

Thậm chí những gì chúng tôi trao đổi ở trên chỉ đúng một phần nào đó đối với tổ chức của bạn, bạn vẫn nên tiếp tục đọc cuốn sách này, nhưng hãy đặc biệt chú ý đến những thách thức gặp phải khi giải quyết các vấn đề về văn hóa tổ chức liên quan đến việc hỗ trợ hay cản trở cá nhân học tập và tập thể học tập.

Những thách thức học tập trong thời kỳ quá độ hoặc giai đoạn khủng hoảng

1. ĐỪNG HOẢNG HỐT!

Điều đầu tiên bạn cần phải nhận thức rõ, đó là rơi vào khủng hoảng không phải khi nào cũng tồi tệ. Khủng hoảng thường mang lại nhiều cơ hội để thay đổi, cho dù có thể bạn cảm thấy đau khổ và khó khăn trong cơn khủng hoảng. Nên nhớ rằng ở đâu có đau khổ, ở đó có lí do tốt để thay đổi. Vấn đề là ở chỗ những người lãnh đạo thường bị khiển trách, tự khiển trách mình hoặc khiển trách nhân viên khi mọi việc diễn ra không suôn sẻ. Điều này là không nên chút nào bởi vì khủng hoảng là điều hết sức bình thường.

Thách thức ở đây là: Bạn hãy tìm hiểu khủng hoảng và bết tắc nghĩa là gì.



Tham khảo thêm ở
trang 71 - 79,
Barefoot Guide 1



2. Rũ bỏ lề lối cũ để học tập

Có một điều khá thú vị khi một tổ chức đang trong thời kỳ quá độ (một từ nhẹ nhàng) hay nói cách khác khi gặp bế tắc hoặc khủng hoảng, đó là việc học tập không giúp ích nhiều. Vấn đề không phải là bạn không biết cái gì và nghĩ rằng bạn cần phải học. Vấn đề là ở chỗ bạn đã biết cái gì và bạn đã quen làm gì đến mức có lẽ đã đến lúc bạn phải rũ bỏ nó đi. Đôi khi, chúng ta bị mắc kẹt trong thói quen cũ, chúng ta làm theo cách chúng ta đã quen, làm những việc mà chúng ta có kỹ năng và kinh nghiệm để làm, cho dù những việc đó không còn cần thiết nữa. Lúc này, bên ngoài đã có những thay đổi nên chúng ta cũng phải thay đổi theo. Nếu chúng ta muốn sử dụng những ý tưởng mới và những kỹ năng mới, chúng ta cần phải gạt bỏ một số cái cũ không còn hữu dụng. Thực vậy, đây chính là lúc bạn cần rũ bỏ cái cũ, chứ không phải là lúc để học tập.

Có nhiều thứ khác nhau chúng ta có thể phải rũ bỏ. Có khi những thứ cần rũ bỏ này nằm ngay trong lề lối làm việc của tổ chức, hoặc có lẽ trong mục đích hoạt động, cách tiếp cận hay chiến lược của tổ chức. Đôi khi chúng ta phải rũ bỏ những thứ bên trong tổ chức – văn hóa tổ chức, các giá trị tổ chức, cấu trúc tổ chức, các mối quan hệ, các vai trò, quy trình công việc – mà chúng ta đã quá đỗi quen thuộc.

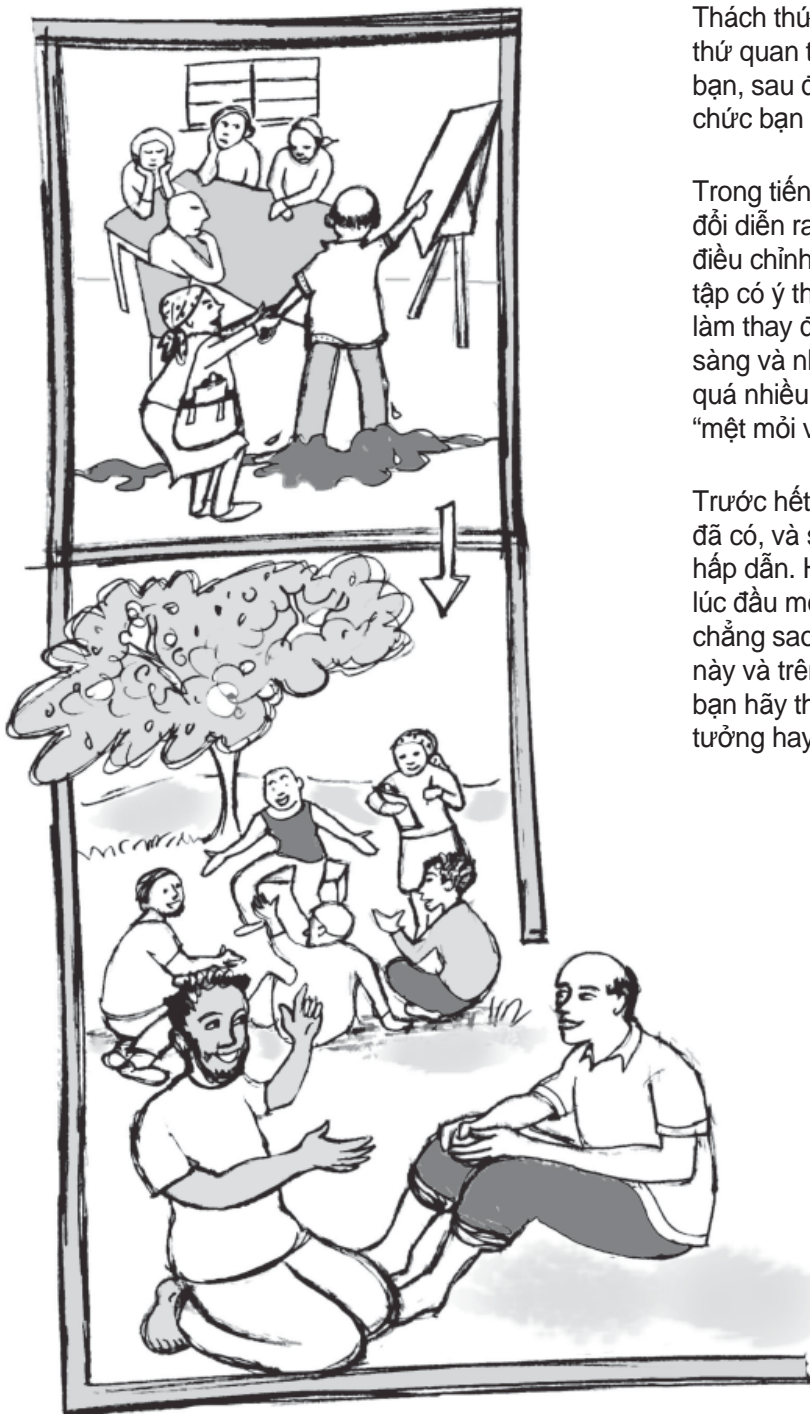
Ví dụ, chúng ta có thể đã quen với việc mời người dân đến tham dự những buổi họp đánh giá do chúng ta tổ chức, thiết kế và hướng dẫn. Việc này giúp chúng ta kiểm soát kết quả tác động tốt hơn và có thể giúp chúng ta đáp ứng được những yêu cầu của nhà tài trợ. Rồi chúng ta nhận ra rằng sẽ tốt hơn rất nhiều nếu chúng ta tham gia vào tiến trình của người dân, thay vì để họ tham gia vào tiến trình của chúng ta. Vì vậy, chúng ta khuyến khích người dân sử dụng các câu hỏi đánh giá trong các buổi họp của họ và theo cách của họ - nhưng chỉ khi họ muốn và khi họ thấy hữu ích. Điều này có nghĩa chúng ta không hoàn toàn kiểm soát các nội dung phản hồi của người dân mà chúng ta cần có để phục vụ yêu cầu nhà tài trợ. Lúc này, cái chúng ta cần có chính là sự tham gia ràng buộc và mối quan hệ với cộng đồng chặt chẽ hơn.

Sẽ luôn luôn là điều tốt nếu việc làm đầu tiên của bạn là xem xét lại việc mình làm. Khi công việc của bạn đã được làm lại hoặc thay đổi, bạn có thể xem xét việc định hướng lại cho tổ chức mình để hỗ trợ tốt hơn cho những thay đổi.

Xem chương 10, trang
112 - 117, BFG 1

"Đôi khi thay đổi nhiều
quá cũng tạo ra áp lực"





Thách thức ở đây là: Bạn hãy sẵn sàng gạt bỏ một số thứ quan trọng với bạn, bắt đầu từ lề lối làm việc của bạn, sau đó là các lề lối và quy trình làm việc của tổ chức bạn (không phải mọi thứ!).

Trong tiến trình thay đổi của tổ chức, nếu những thay đổi diễn ra quá mạnh mẽ, có thể bạn sẽ muốn tập trung điều chỉnh hoặc giới thiệu một số phương pháp học tập có ý thức. Nhưng bạn hãy thận trọng không nên làm thay đổi quá nhiều. Nếu mọi người thực sự sẵn sàng và nhiệt tình thì không sao, nhưng đôi khi thay đổi quá nhiều lại tạo ra áp lực. Người ta gọi điều này là “mệt mỏi vì thay đổi”.

Trước hết, hãy thử nghiệm, hãy củng cố những gì bạn đã có, và sau đó có thể bổ sung một số thứ giản đơn và hấp dẫn. Hãy khuyến khích tinh thần trải nghiệm. Nếu lúc đầu mọi thứ không diễn ra như mong đợi thì cũng chẳng sao cả. Có khá nhiều ý tưởng trong cuốn sách này và trên website của Barefoot Guide. Để khởi đầu, bạn hãy thử nghiệm một, hai ý tưởng nào đó – những ý tưởng hay nhưng đơn giản.



D. Chúng tôi không chần chẫn...

Nếu bạn thấy những mô tả ở trên không ăn khớp gì với tổ chức của mình, bạn hãy trao đổi với các đồng nghiệp. Hãy hỏi họ xem theo họ thì những thách thức về học tập của tổ chức nằm ở đâu. Nếu bạn lo ngại mọi người không sẵn lòng chia sẻ, bạn có thể thảo luận theo nhóm nhỏ hoặc chỉ giữa hai người với nhau bằng cách nêu ra một số câu hỏi và ý tưởng. Cũng có thể bạn muốn nhờ ai đó bên ngoài tổ chức đến phỏng vấn mọi người trong tổ chức để xem xét về các suy nghĩ, cảm giác và thiện chí của mọi người trong việc trở thành một tổ chức học tập có ý thức hơn.



Tạo điều kiện để sự thay đổi được diễn ra

Đối với nhiều người, sự thay đổi là cái gì đó mang tính nhân – quả. Bạn nêu ra vấn đề (kết quả), tìm nguyên nhân gây ra vấn đề đó, và sau đó thiết kế và thực hiện giải pháp để giải quyết vấn đề (một phép nhân – quả mới). Hoặc giả bạn quyết định điều bạn muốn, có lẽ là một tầm nhìn nào đó về tương lai (một kết quả mong đợi), rồi sau đó lập kế hoạch các bước để đạt được tầm nhìn đó (nguyên nhân). Sự thay đổi thường được nhìn nhận dưới góc độ phức tạp hơn và có tính luân hồi hơn với rất nhiều nguyên nhân và kết quả tác động lẫn nhau.

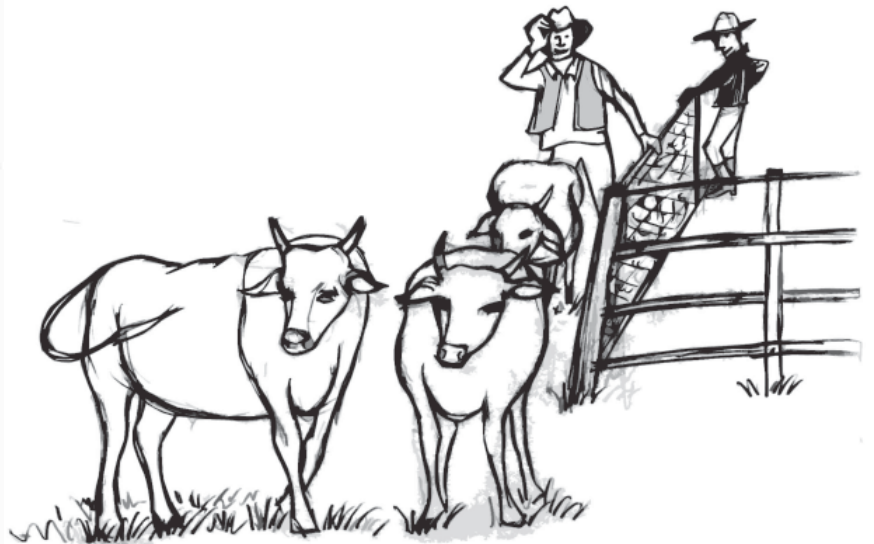
Nhưng cũng có nhiều cách nghĩ khác về sự thay đổi. Không phải suy nghĩ theo phép nhân – quả là hoàn toàn sai lầm, nhưng có lẽ có những cách nghĩ khác tốt hơn. Một trong những cách nghĩ đó là hãy quan tâm đến việc không chỉ “làm thế nào và tại sao mọi thứ thay đổi” mà còn “làm thế nào và tại sao mọi thứ không thay đổi”. Mọi người, cá nhân cũng như tập thể, quá đổi tích cực và năng động tham gia vào nhiều hoạt động công việc đến mức chúng ta không thấy ngạc nhiên về những thay đổi được tạo ra. Đây là quá trình diễn ra hầu như liên tục. Thực ra, chúng ta cảm thấy ngạc nhiên nhất khi mọi thứ không thay đổi, khi mọi việc rơi vào bế tắc, và chúng ta cảm thấy tò mò về những tác nhân nào làm cản trở sự thay đổi. Chúng ta tò mò về những rào cản ngăn cản chúng ta đạt được kết quả mong muốn.

Xin lấy một ví dụ để làm rõ ý thêm. Hãy nghĩ về một thực trạng “bế tắc” trong tổ chức của bạn, một thực trạng cần được thay đổi, chẳng hạn như việc học tập diễn ra thiếu ý thức. Có thể mọi người có tiềm năng và nhiệt huyết để tạo ra thay đổi. Có thể có nhiều khả năng khác nhau để giải quyết thực trạng này. Tuy nhiên, đang có những rào cản nhất định nào đó cản trở những khả năng này. Những rào cản này làm trì trệ và khiến thực trạng khó được thay đổi. Có thể có những mối quan hệ quyền lực không lành mạnh đang diễn ra trong tổ chức khiến việc trao đổi, chia sẻ bị hạn chế. Có thể mọi người đặt nặng kết quả công việc hơn sự trung thực. Có thể mọi người sợ bị chỉ trích. Có thể tổ chức bạn không đầu tư chút thời gian nào cho việc học tập. Rất có thể mọi người quan tâm học hỏi lẫn nhau nhưng có quá nhiều thứ cản trở điều đó.

Bạn có thể xem xét việc này dưới góc độ nhân – quả, nhưng điều đó không giúp bạn nhìn thấy tiềm năng thay đổi và hiểu được đâu là những rào cản cản trở thay đổi.

Thách thức đầu tiên là hãy cùng nhau xác định mong đợi tương lai - hãy nghĩ đến điều gì đó đầy hấp dẫn nhưng bạn cảm thấy có tính khả thi. Một khi bạn đã xác định mong đợi tương lai, việc còn lại là hiểu rõ điều gì có thể cản trở bạn đạt được mong đợi và tìm cách giải quyết những cản trở đó.

Tóm lại, bạn không nhất thiết phải luôn làm cho điều gì đó xảy ra. Thay vì vậy, bạn hãy cho phép nó xảy ra và mở ra những khả năng mà tập thể của bạn mong muốn.



Công việc của chúng ta là gì? Đâu là nơi chúng ta nên chú trọng học tập?

Cuốn sách này được xây dựng nhằm giúp các tổ chức trở nên phát triển hơn và học tập có ý thức hơn. Mục đích của việc trở thành một tổ chức học tập là để chúng ta trở nên hiệu quả hơn trong công việc, cải thiện các hoạt động của chúng ta ở cộng đồng. Vì vậy, câu hỏi đầu tiên ở đây là:

“Công việc của chúng ta là gì?”, và “Đâu là nơi chúng ta nên chú trọng học tập?”.

Một khi chúng ta đã trả lời được những câu hỏi này, chúng ta có thể hỏi tiếp:

“Cách học nào sẽ giúp chúng ta cải thiện công việc một cách tốt nhất?”

Đâu là công việc thực sự của chúng ta?

Ai đó có thể nói “Ồ, chúng tôi biết rõ công việc của mình rồi. Điều này đã được nêu rõ trong kế hoạch chiến lược. Vì vậy, hãy hỏi câu hỏi khác đi”. Nhưng khoan đã! Điều quan trọng là bạn hãy bắt đầu bằng cách nhìn nhận lại công việc của tổ chức mình và tự nhủ rằng đâu là công việc thực sự của tổ chức. Chính xác thì chúng ta cần gì để hỗ trợ việc học tập hiệu quả? Chúng ta không muốn lãng phí thời gian cho những khía cạnh không cần thiết trong công việc của tổ chức.

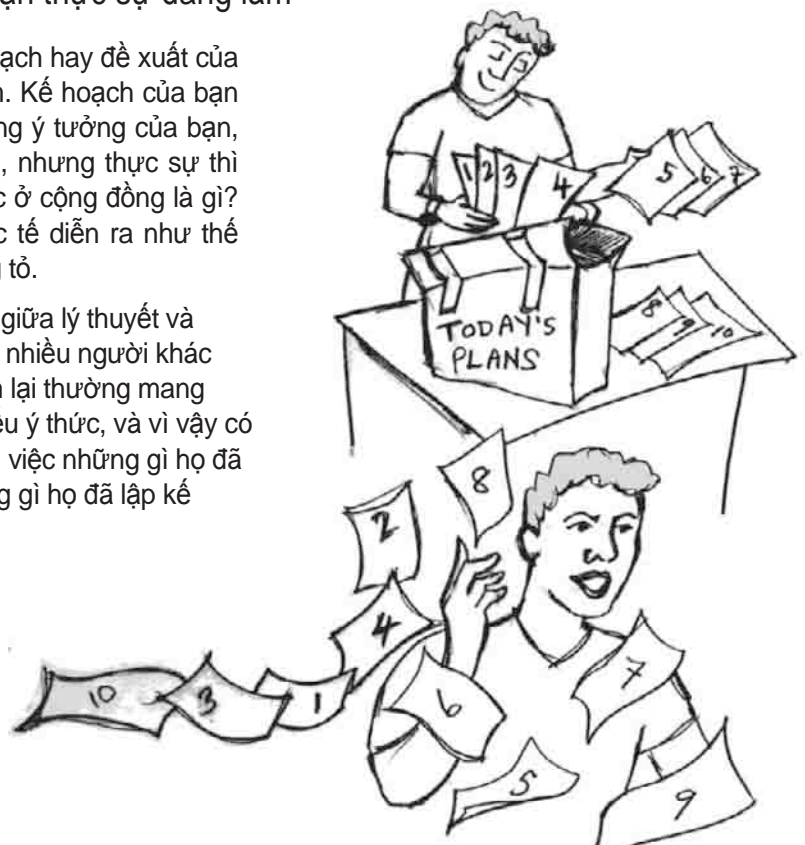
Hãy bắt đầu với những việc bạn thực sự đang làm, chứ không phải những việc bạn định làm. Đây là nguyên tắc cơ bản của phương pháp Học tập bằng hành động.

Hai ‘bản đồ’ giúp xác định trọng tâm học tập trong công tác của tổ chức

Bản đồ 1: Khám phá những việc bạn thực sự đang làm

Thông thường, có sự khác nhau giữa kế hoạch hay đề xuất của bạn so với công việc bạn thực sự đang làm. Kế hoạch của bạn và các đề xuất dự án có thể bao hàm những ý tưởng của bạn, thậm chí là những lý thuyết về sự thay đổi, nhưng thực sự thì bạn làm gì và suy nghĩ của bạn khi làm việc ở cộng đồng là gì? Lý thuyết của bạn về sự thay đổi trên thực tế diễn ra như thế nào? Đây là những điều cần được làm sáng tỏ.

Đối với một số người, luôn có sự rạch ròi giữa lý thuyết và thực hành, nhưng với nhiều người khác những gì họ đang làm lại thường mang tính trực giác hay thiếu ý thức, và vì vậy có thể cuối mỗi ngày làm việc những gì họ đã làm lại khác với những gì họ đã lập kế hoạch.



Hãy thử thảo luận nhóm để phác thảo một bản đồ, hay một bức tranh, về công việc của các bạn:

Trước khi bắt đầu luận đàm theo nhóm, việc bạn luôn cần làm là dành chút thời gian cho mọi người suy nghĩ trước về những điều họ chuẩn bị chia sẻ.

1. Mô tả cho nhau những việc mọi người thực sự đang làm. Hãy dành chút thời gian để mọi người chuẩn bị (cá nhân hoặc theo nhóm). Mỗi người hãy kể cho những người khác trong nhóm nghe một cách tỉ mỉ về một công việc điển hình của mình, tốt nhất là về công việc nào đó đã được hoàn thành.

2. Khi người này kể chuyện, những người khác cần chú ý lắng nghe với một số câu hỏi cụ thể trong đầu, chẳng hạn như:

- Đâu là sự khác biệt được tạo ra?
- Công việc đã đóng góp như thế nào?
- Nhu cầu nào thực sự được giải quyết?
- Có vấn đề gì xảy ra trong công việc?
- Vấn đề được giải quyết như thế nào?
- Ai là người tích cực thúc đẩy quá trình này?

3. Sau khi mỗi người chia sẻ câu chuyện của mình, những người khác có thể nêu ý kiến phản hồi về những điều họ cảm thấy quan trọng, những điều lôi cuốn sự chú ý của họ từ câu chuyện đã kể.

4. Sau đó, hãy bắt đầu đối thoại với nhau để tìm câu trả lời cho những câu hỏi:

Vậy thực sự thì chúng ta đang làm gì – bản chất thực sự của công việc chúng ta là gì?

Đâu là những điều chúng ta quan tâm?

Điều này có ý nghĩa gì đối với công việc của tôi trong thời gian tới?

Điều này có thể xảy ra với mỗi thành viên trong nhóm. Và vì vậy, các bạn sẽ phác họa được bức tranh chung về công việc của tổ chức mình.

Có nhiều cách khác nhau để làm việc này. Chúng ta có thể yêu cầu mọi người chuẩn bị bài trình bày để làm cơ sở đặt câu hỏi và thảo luận. Chúng ta cũng có thể áp dụng phương pháp “Café Thế giới” (bạn có thể tham khảo trên website) để tìm hiểu thêm về những sự kết nối khác nhau trong công việc của chúng ta.

5. *Bây giờ bạn hãy xem xét nên tập trung việc học tập ở đâu* – bức tranh chung đã được phác họa sẽ giúp bạn đưa ra quyết định của mình. Có thể bạn muốn tiếp tục chia sẻ những câu chuyện để hiểu rõ hơn về công việc của nhau. Có thể bạn nhận ra bạn cần phải hiểu rõ hơn về những nhu cầu bạn đang giải quyết và cần suy nghĩ kỹ hơn về mục đích của mình. Có thể bạn nhận thấy mình còn thiếu một số kỹ năng và cần phải bồi dưỡng những kỹ năng đó.



Bản đồ thứ hai:

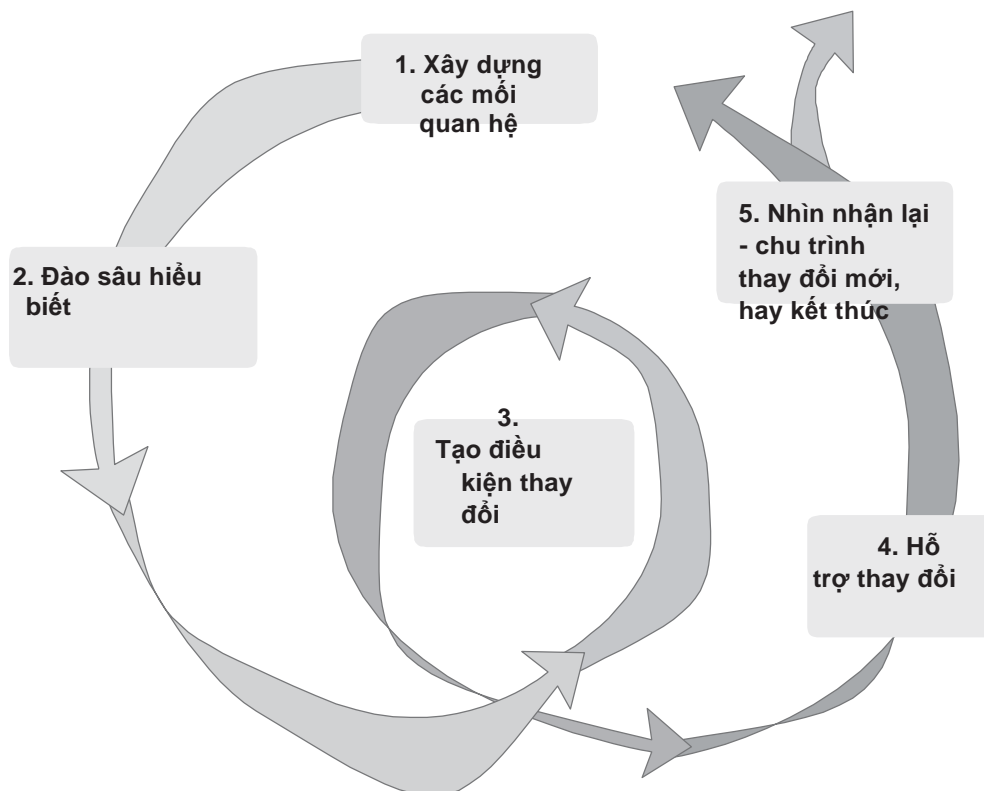
Năm yếu tố căn bản của hướng tiếp cận mang tính phát triển

Có một cách thức khác để biết nên chú trọng học tập ở đâu - đó là hãy tìm hiểu 5 yếu tố căn bản của hướng tiếp cận mang tính phát triển và xem xét tổ chức của bạn cần chú trọng học tập ở đâu nhiều hơn. Đây là những yếu tố mang tính đặc thù đối với hầu hết các tổ chức hoạt động trong lĩnh vực phát triển:

1. Xây dựng các mối quan hệ – xây dựng lòng tin và sự rõ ràng
2. Đào sâu hiểu biết – giúp mọi người phơi bày và hiểu rõ thực tại của mình
3. Tạo điều kiện thay đổi – làm cho những chuyển biến và đột phá có thể diễn ra
4. Hỗ trợ thay đổi – triển khai thực hiện
5. Nhìn nhận lại sự thay đổi – đánh giá tiến độ và kế hoạch tiếp theo.

Chúng ta bắt đầu bằng xây dựng các mối quan hệ. Tuy vậy, những yếu tố này luôn diễn ra đồng thời, mặc dù tùy hoàn cảnh cụ thể có thể có lúc yếu tố này được nhấn mạnh hơn yếu tố nọ. Ngay khi chúng ta bắt đầu xây dựng mối quan hệ với những người chúng ta làm việc cùng, chúng ta bắt đầu hiểu về những gì đang diễn ra. Sự xây dựng quan hệ này tiếp tục diễn ra trong toàn bộ tiến trình.

Bạn hãy chia sẻ và thảo luận về những yếu tố này với các đồng nghiệp. Hãy đặt ra những câu hỏi đối với mỗi yếu tố để khám phá và đánh giá công việc của các bạn.





Xem Barefoot Guide 1, chương 3, để tìm hiểu về quyền lực và các mối quan hệ.

"Sự thay đổi bắt đầu và kết thúc bằng quan hệ"



1. Xây dựng các mối quan hệ

Sự thay đổi bắt đầu và kết thúc bằng quan hệ, và bằng nhu cầu cần có sự tin tưởng lẫn nhau để các bên có thể trung thực và hợp tác tốt. Nếu không có điều này, những người chúng ta làm việc cùng sẽ khép kín với chúng ta, và do đó, chúng ta sẽ không thể làm việc một cách hiệu quả. Hơn nữa, cần phải có sự cởi mở và minh bạch để đảm bảo mọi người hiểu đủ rõ những điều người khác suy nghĩ, cảm thấy và mong muốn.

Thông thường, công việc thực sự cần diễn ra liên quan đến mức độ quan hệ. Quyền lực nằm chính ở các mối quan hệ. Vì vậy, nếu có sự lạm dụng quyền lực, hoặc nếu quyền lực cần được san sẻ cân bằng hơn, thì mức độ quan hệ chính là điểm mấu chốt. Câu hỏi ở đây là:

- Chúng ta xây dựng quan hệ với những người chúng ta làm việc cùng như thế nào để họ tin tưởng và hiểu được chúng ta?
- Chúng ta tác động đến các mối quan hệ giữa chính họ và giữa họ với những người khác như thế nào?

2. Đào sâu hiểu biết

Hiểu được những việc chúng ta đang làm là một thách thức hàng đầu. Đằng sau những gì đang diễn ra luôn ẩn chứa những vấn đề sâu xa. Những vấn đề đó cần được phơi bày và hiểu rõ, không chỉ bởi chúng ta mà quan trọng hơn là bởi những người chúng ta làm việc cùng để tự thân họ có thể thấy rõ vấn đề. Nhờ đó, họ có thể dễ dàng nhìn thấy và thực hiện quá trình thay đổi của mình.

Giúp người khác nhìn thấy bản thân mình và hoàn cảnh của mình khiến họ dễ dàng chấp nhận sự thay đổi họ cần phải đối mặt và chấp nhận làm những việc cần phải làm.

Thú vị ở chỗ, quá trình xây dựng các mối quan hệ và đào sâu hiểu biết không chỉ là bước chuẩn bị để tạo điều kiện cho sự thay đổi diễn ra, mà quá trình này còn thường tạo ra những thay đổi tức thì – đặc biệt đối với các vấn đề liên quan đến các mối quan hệ, sự thiếu rõ ràng và hiểu nhầm.

Câu hỏi ở đây là:

- Làm thế nào chúng ta giúp người khác hiểu được hoàn cảnh của họ?
- Làm thế nào chúng ta giúp họ tiếp tục tìm hiểu về bản thân mình?
- Để thay đổi, cần có những điều kiện gì?
- Làm sao điều này giúp chúng ta hiểu về công việc của mình?

3. Tạo điều kiện để thay đổi

Bế tắc, cứng nhắc, bám víu vào cái cũ, không chịu gạt bỏ những ý niệm cũ và nỗi đau cũ, những mối quan hệ khó khăn, văn hóa không phù hợp, những chiến lược và thế giới quan – tất cả cần phải được nới lỏng để mở ra những cách nhìn mới. Một số trong những vấn đề này có thể được giải quyết thông qua việc học tập bằng những cách thức tốt hơn mà chúng tôi gọi là “học từ hành động”.

Nhưng đôi khi cảm giác bế tắc, hay khủng hoảng, có thể được giải quyết nếu chúng ta từ bỏ thói quen cũ. Chúng ta cần phải rũ bỏ những cách nhìn nhận cũ để hướng đến cách nhìn mới, qua đó tạo điều kiện cho chúng ta nhìn thấy một tương lai mới. Câu hỏi ở đây là:

- Chúng ta đóng vai trò gì trong việc giúp người khác thay đổi bản thân họ, thay đổi các mối quan hệ của họ, hoặc thay đổi những điều kiện sống hay điều kiện làm việc của họ?
- Làm thế nào chúng ta giúp họ gạt bỏ những gì cần phải gạt bỏ và học những gì cần phải học?

4. Hỗ trợ và củng cố sự thay đổi

Sau khi cam kết thay đổi và bắt đầu thực hiện thay đổi, người ta có thể dễ dàng quay ngược trở lại với những lề lối cũ và thói quen cũ. Sự thay đổi cần phải được củng cố - cái mới cần phải bền vững để ổn định. Có thể cần phải xây dựng những kỹ năng mới, những năng lực mới để đảm bảo những kế hoạch mới có thể được kích hoạt và thực hiện. Những người lãnh đạo có thể cần được tham mưu, còn tiến trình có thể cần được xem xét và củng cố lại. Câu hỏi ở đây là:

- Làm thế nào chúng ta giúp người khác biến những dự định và kế hoạch của họ thành những hành động và kết quả cụ thể?
- Có tính bền vững hay không?



“ Sự thay đổi cần phải được củng cố – cái mới cần phải bền vững để ổn định ”





5. Nhìn nhận lại

Trong quá trình tạo điều kiện thay đổi, chúng ta cần thường xuyên tạm ngừng để nhìn nhận lại tiến trình, phản ánh về những việc đang làm và giám sát tiến độ nhằm đảm bảo mọi việc đang đi đúng hướng. Việc này có thể diễn ra một cách liên tục, nhưng có những thời điểm chúng ta cần nhìn nhận lại một cách thực sự kỹ lưỡng để quyết định nên tiếp tục chuyển qua một chu trình thay đổi mới hay nên kết thúc và rẽ sang lối đi khác. Khuyến khích và giúp người ta có khả năng phản hồi và nhìn nhận lại sẽ vun đắp tính tự chủ và tính bền vững cho tương lai, giúp cho họ có khả năng hiểu được những tiến trình thay đổi đối với bản thân họ.

Câu hỏi ở đây là:

- Chúng ta có dành đủ thời gian và khoảng cách để mọi người nhìn nhận lại tiến trình và rút ra những bài học kinh nghiệm?
- Quá trình phản hồi, nhìn nhận lại mà chúng ta đang hỗ trợ có đạt chất lượng tốt hay chưa?
- Chúng ta có nâng cao quyền và vị thế cho người khác để tự thân họ thực hiện quá trình nhìn nhận lại và học hỏi?

Điều này có ý nghĩa gì đối với việc học tập?

Một khi bạn đã đi qua 5 yếu tố của hướng tiếp cận mang tính phát triển nói trên, bạn có thể bổ sung thêm bước thứ sáu: “Điều này có ý nghĩa gì đối với việc học tập?” Khám phá 5 yếu tố này cho hoạt động của tổ chức bạn vốn dĩ đã là một quá trình học tập, nhưng đồng thời nó còn chỉ ra cho bạn những khía cạnh cụ thể trong công việc mà bạn cần quan tâm, nhờ đó bạn có thể củng cố, cải thiện hoặc thậm chí thay đổi những khía cạnh đó.

Lúc này, những câu hỏi hữu ích có thể là:

Chúng ta nên làm gì nhiều hơn?

Chúng ta nên làm gì ít hơn?

Chúng ta nên bắt đầu làm gì?

Chúng ta nên ngưng làm gì?



Những lĩnh vực cần chú trọng học tập

Sau đây là một số lĩnh vực quan trọng nhất mà tổ chức của bạn có thể chú trọng học tập và phát triển.

- Làm rõ mục đích thay đổi và xây dựng các lý thuyết về thay đổi
Điều gì thực sự có ý nghĩa quan trọng đối với chúng ta? Chúng ta có thể đóng góp tốt nhất cho xã hội trong lĩnh vực nào?
- Hiểu rõ “thay đổi xã hội” nghĩa là gì
Đào sâu thêm các lý thuyết về thay đổi để liên hệ giữa công việc chúng ta đang làm với những đóng góp chúng ta muốn đem lại cho xã hội.
- Xây dựng cách tiếp cận, các chiến lược và phương pháp thực hành
 - *nhằm có những can thiệp, những chương trình hay dự án cụ thể*Nhu cầu thực sự là gì, và công việc thực sự của chúng ta là gì? Chúng ta đã đúc kết được những bài học kinh nghiệm gì? Điều gì có ý nghĩa đối với hành động tiếp theo của chúng ta? Làm thế nào chúng ta có thể cải thiện cách tiếp cận trong trường hợp này? Chúng ta học hỏi được gì từ những tổ chức khác?
- Cho và nhận phản hồi
Làm thế nào chúng ta có thể giúp mọi người nhìn thấy và hiểu rõ những đóng góp của họ và giúp họ có những phản hồi cụ thể và hữu ích, thông qua đó họ có thể học hỏi, cả cá nhân lẫn tập thể? Làm thế nào để việc phản hồi có thể được tiếp nhận một cách tích cực chứ không mang tính chất chỉ trích, tiêu cực?



- Xây dựng những kỹ năng cụ thể
Những kỹ năng nào cần được củng cố? Những kỹ năng nào cần phải có?
- Xây dựng hệ thống và quy trình hỗ trợ tốt
Làm thế nào chúng ta có thể thiết kế các hệ thống và quy trình hỗ trợ để vừa đáp ứng các nhu cầu, vừa phù hợp với thực tế công việc của chúng ta?
- Đổi mới và sáng tạo
Làm thế nào chúng ta có thể khuyến khích sự đổi mới, tính sáng tạo và sự sẵn sàng chấp nhận rủi ro? Làm sao chúng ta có thể phát huy tinh thần hợp tác để cùng nhau khởi xướng những ý tưởng, dự định và sáng kiến mới mẻ?
- Vượt qua những mâu thuẫn và điều phật lòng
Làm thế nào chúng ta có thể công khai và hóa giải những mâu thuẫn và những điều phật lòng?
- Xây dựng sự tin cậy lẫn nhau
Làm thế nào chúng ta có thể thường xuyên làm mới các mối quan hệ và làm mới lòng nhiệt tình làm việc cùng nhau? Làm thế nào chúng ta có thể chú trọng đến những “cảm xúc” của tổ chức và những con người đang làm việc trong đó?
- Xây dựng lối sống và làm việc lành mạnh
Làm sao chúng ta có thể giúp mọi người mở rộng tầm nhìn về công việc của họ, lập kế hoạch tốt và phát triển bản thân ngày càng hoàn thiện? Làm thế nào chúng ta có thể giúp họ tìm thấy sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống riêng tư?



Tôi và chúng ta:

Mối liên hệ giữa học tập cá nhân và học tập ở quy mô tổ chức



3 lần khủng hoảng!

“Chúng tôi đã sa thải vị tổng giám đốc điều hành. Anh ta biến thủ công quỹ. Sổ sách quản lý tài chính là một mớ lộn xộn. Văn phòng thì bị sử dụng sai mục đích. Còn nhân viên thì rất nhiều người không đi làm việc. Chúng tôi không có lựa chọn nào khác. Chúng tôi buộc phải sa thải anh ta. Giờ thì anh ta đang lòi chúng tôi ra tòa vì bị đối xử bất công.”

Vị Chủ tịch của tổ chức nhân đạo này - nguyên là một chính trị gia, một người trung thực và nghiêm nghị - nói tiếp với sự bức bối “Chúng tôi đã tin tưởng anh ta. Anh ta là ‘một người trong số chúng tôi’. Lẽ ra chúng tôi phải thận trọng hơn.” Ông lắc đầu và tránh ánh mắt của chúng tôi. Chúng tôi không thể tin vào mắt mình. Ai cũng có thể nhận thấy sự hỗn độn ở cái văn phòng này với những mớ giấy tờ nằm ngổn ngang khắp nơi. Trong mắt chúng tôi, tổ chức của ông trông như một đồng hoang tàn. Cả sếp của tôi và tôi đều khá mới lạ với vai trò của mình, và đây mới là cuộc gặp đầu tiên của chúng tôi với vị chủ tịch này. Với chúng tôi, có vẻ như cần phải có một chương trình hành động giải cứu đối với tình trạng này.

Một số đối tác và nhà tài trợ ở nước ngoài quả quyết rằng tổ chức nói trên sẽ không sụp đổ. Và công việc của những chuyên gia về phát triển tổ chức như chúng tôi là phối hợp các đối tác với nhau trong chương trình hành động giải cứu này.

Một trong những đối tác đã cử một nhà quản lý có kinh nghiệm đến nước sở tại trong 3 tháng để giúp tổ chức nhân đạo này khôi phục. Tổ chức đã tuyển dụng một số nhân viên mới, thuê một kế toán bên ngoài, xây dựng các quy chế làm việc đối với nhân viên cũng như các chính sách, quy trình liên quan đến nhiều vấn đề khác nhau. Tổ chức cũng tuyển một giám đốc điều hành mới người địa phương và tích cực hỗ trợ anh ta. Kết quả là, các chương trình nhân đạo ở cộng đồng được tái khởi động. Các cuộc họp ban lãnh đạo vốn bị ngưng trệ nhiều tháng trước đó bắt đầu được tổ chức lại. Bộ điều lệ cũng được xem xét lại và tất cả đều nhất trí rằng sẽ tổ chức đại hội thường niên để bầu chọn lại tất cả các vị trí trong bộ máy quản lý.

3 lần khủng hoảng!...(tiếp tục)

Chúng tôi đã tự hỏi rằng phải chăng một phần của vấn đề trước đây nằm ở chính vị chủ tịch đương nhiệm, người đã tại vị đến 20 năm và không muốn rút lui. Không những vậy, có lẽ ông ta là người duy nhất cố giữ cho tổ chức mãi đi theo lối cũ.

Đại hội thường niên đã chọn được một số gương mặt mới có năng lực vào Ban lãnh đạo, bao gồm một vị chủ tịch mới. Tập huấn về kỹ năng quản lý được tổ chức sau đó. Dường như mọi thứ đã được hỗ trợ tốt và hoạt động trôi chảy trở lại.

Chúng tôi tự chúc mừng bản thân về những gì đã làm được. Nhiệm vụ của chúng tôi ở đây vậy là đã kết thúc ... Chỉ có điều, 3 năm sau, khủng hoảng lại xảy ra với tổ chức này. Vị tổng giám đốc điều hành bị buộc tội sai phạm trong quản lý tài chính và đã trốn việc mất tăm. Ban lãnh đạo thì bị chia rẽ vì mâu thuẫn và trong nhiều tháng trời không có đủ thành viên tham gia biểu quyết các vấn đề. Nhiều nhân viên cũng đã bỏ việc. Thẳng thắn mà nói, mọi thứ trông chẳng khác gì nhiều so với 3 năm trước. Nhưng lúc này sếp của tôi và tôi đã chuyển đi nơi khác rồi.

Tuy nhiên, vẫn còn có một số chuyên gia khác về phát triển tổ chức đến giúp họ. Tôi nghe nói rằng đã có một chương trình hành động giải cứu tương tự được thực hiện (trong đó vị chủ tịch trước đây tái đắc cử), và tổ chức nhân đạo này vận hành trơn tru trở lại ...

Cho đến 3 năm sau ...

“*Học tập ở quy mô tổ chức sẽ khó khăn nếu không có “bộ nhớ” của tổ chức*”



Có vẻ như không hề có quá trình học tập nào diễn ra ở quy mô tổ chức trong câu chuyện này – ở tổ chức địa phương cũng như các đối tác nước ngoài đóng vai trò hỗ trợ. Những vấn đề giống nhau cứ thế tái diễn và những ‘giải pháp’ giống nhau được áp dụng để rút cục cũng mang lại những kết quả gần giống nhau.

Thế nhưng, quá trình học tập cá nhân lại đang diễn ra. Ở tổ chức địa phương, các nhân viên dự án đã đúc rút được nhiều bài học và quyết định tìm kiếm những công việc khác mang nhiều trọng trách hơn. Những người lãnh đạo cấp trên thì học được rằng các đối tác nước ngoài sẽ không bỏ mặc cho họ sụp đổ. Nhưng dường như không hề có bất cứ sự học tập nào góp phần cải thiện đời sống tổ chức này, hoặc giả giúp cho tổ chức này tìm thấy lối thoát cho mình trong những giai đoạn khó khăn.

Quá trình học tập cá nhân cũng diễn ra trong các tổ chức đối tác nước ngoài. Nhưng thời gian hợp đồng của nhân viên chỉ kéo dài trong hai năm, nên khi cuộc khủng hoảng lần thứ hai xảy ra, mọi người trong các tổ chức hỗ trợ này đều không quen đối phó với tình huống. Không một ai nhận thấy sự tái diễn của cùng một vấn đề.

Sự thiếu thốn “bộ nhớ” của tổ chức như thế đã dẫn đến kết cục là các đối tác nước ngoài đối phó hầu như cùng một cách y hệt như những người tiền nhiệm của họ. Cứ như thể một lâu đài cát đã bị thủy triều cuốn trôi, mà sau đó người ta chỉ việc xây lại lâu đài cát trên cùng một chỗ mà không hề chú ý đến những cơn thủy triều. Học tập ở quy mô tổ chức sẽ khó khăn nếu không có “bộ nhớ” của tổ chức.

Chương này nói về điều gì?

Chương này luận bàn về mối liên hệ giữa học tập cá nhân và học tập ở quy mô tổ chức. Trước hết, chúng tôi trao đổi về 3 cách tiếp cận “truyền thống” được áp dụng để cải thiện việc học tập ở quy mô tổ chức và khắc phục những khó khăn khó lường của nó. Sau đó, chúng ta cùng xem xét làm thế nào chúng ta có thể chú trọng nhiều hơn đến việc học tập cá nhân. Tiếp đến, chương này sẽ chia sẻ với chúng ta một số câu chuyện về học tập cá nhân và những thành công hay thất bại liên quan khi gắn học tập cá nhân với học tập ở quy mô tổ chức. Chúng tôi hy vọng những câu chuyện này sẽ giúp bạn mở mang thêm cách nhìn, cách nghĩ về việc cải thiện việc học tập ở tổ chức của bạn. Cuối cùng, chương này cũng đề cập đến tầm quan trọng của “văn hóa tổ chức” - một yếu tố mang tính chất tạo điều kiện hoặc cản trở việc học tập ở quy mô tổ chức.

3 phương pháp truyền thống đối với việc học tập ở quy mô tổ chức

“Đào tạo có thể hỗ trợ cá nhân học tập, hoặc cũng có thể không.”

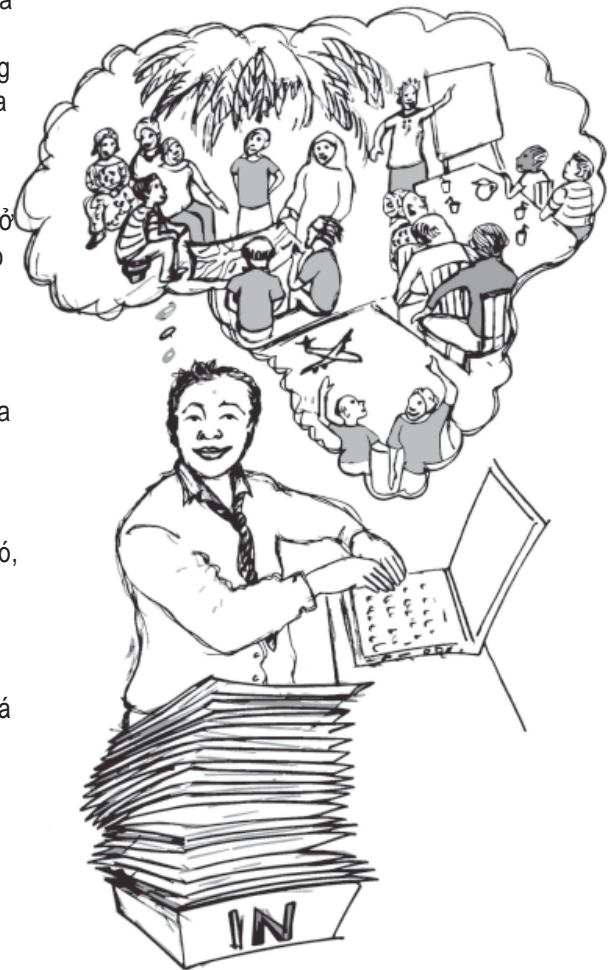
1. Đào tạo, tập huấn

Khi một tổ chức nhận thấy có nhu cầu cần học hỏi về một lĩnh vực nào đó, một trong những cách làm phổ biến nhất là cử người tham gia vào các khóa đào tạo, tập huấn. Ở nhiều nước, có rất nhiều khóa tập huấn dành ưu đãi về chi phí, và đôi khi các tổ chức quốc tế sẵn sàng hỗ trợ kinh phí cho người của mình tham gia tập huấn ở những nước khác. Nhưng có một sự thật đáng buồn là tác động lâu dài của việc đào tạo, tập huấn thường bị nghi ngờ.

Tôi biết có một tổ chức nọ, nhờ có nguồn kinh phí hỗ trợ của các đối tác nước ngoài, đã gửi 30 nhân viên tham gia các khóa đào tạo ở ngoài trong suốt hơn một năm trời. Thế nhưng, không ai trong số họ biết xác định những thay đổi cần thiết đối với tổ chức của họ.

Những người xem trọng tập huấn, đào tạo thường cho rằng nếu những người tham gia tập huấn đào sâu kiến thức trong lĩnh vực chuyên môn của họ thì họ sẽ có thể thay đổi được cách làm việc của mình. Có một điều đáng tiếc về “văn hóa hội thảo”, đó là sự hàm ý rằng học tập là cái gì đó diễn ra trong một hội thảo hay một sự kiện đặc biệt nào đó. Khi hội thảo kết thúc, việc học tập cũng kết thúc và đó là lúc để mọi người quay trở lại với công việc thường nhật. Khi đó, một hộp thư đầy ắp cần được quan tâm hơn. Khi đó, không còn cơ hội để truyền cảm hứng cho những người khác cùng nhau áp dụng học tập ở quy mô tổ chức.

‘Đào tạo’ và ‘học tập’ là hai việc rất khác nhau. Học tập là một quá trình thay đổi mà quá trình đó có thể thay đổi hẳn những cá nhân. Đào tạo có thể hỗ trợ cá nhân học tập, hoặc cũng có thể không.



Đánh giá có thể khuyến khích việc học tập bằng cách nào?

Sau đây là một số ý tưởng về việc làm thế nào có thể tối ưu hóa tiềm năng học tập từ các cuộc đánh giá:

- Đánh giá có thể khuyến khích học tập ở quy mô tổ chức nếu chính tổ chức được đánh giá yêu cầu rõ ràng học tập mới là chủ đề ưu tiên hàng đầu của đợt đánh giá.
- Kể cả khi điều khoản tham chiếu không nêu rõ việc học tập là kết quả của đợt đánh giá thì người làm công tác phát triển vẫn có thể thực hiện đánh giá bằng phương pháp khuyến khích học tập.
- Việc phỏng vấn nên được thực hiện dưới hình thức thảo luận cởi mở và mang tính chất nhìn nhận lại. Người tham gia cần hiểu rõ các thuật ngữ, hiểu rõ quy trình và phương pháp đánh giá, cũng như sự bảo mật thông tin cho những người tham gia phỏng vấn.
- Người tham gia đánh giá cần ý thức rõ sẽ phải làm gì với những kết quả đánh giá, ai sẽ có trách nhiệm thực hiện, v.v...
- Với báo cáo đánh giá sơ bộ, cần lưu ý rằng nên cần sự có mặt của cán bộ tư vấn khi xem báo cáo sơ bộ. Sau đó, tổ chức được đánh giá cần tổ chức hội thảo với tất cả những đối tượng tham gia đánh giá để chia sẻ kết quả đợt đánh giá. Tổ chức được đánh giá cần ký xác nhận báo cáo và đưa ra quyết định sẽ làm gì tiếp theo.
- Quá trình thảo luận tập thể về báo cáo đánh giá có thể giúp mọi người cùng tham gia học tập sâu và hiểu rõ ý nghĩa của việc đánh giá – đây là điểm then chốt đối với bất cứ cuộc đánh giá nào nhằm mục tiêu khuyến khích học tập ở quy mô tổ chức.

2. Đánh giá từ bên ngoài

Một phương pháp phổ biến khác để giải quyết nhu cầu học tập ở quy mô tổ chức là thuê tư vấn bên ngoài đến làm đánh giá. Phương pháp này có thể mang lại rất nhiều bài học kinh nghiệm sâu sắc trong nghiên cứu và học tập – đối với cán bộ tư vấn! Nhưng sau đó cán bộ tư vấn chỉ để lại cho tổ chức một tập báo cáo. Báo cáo này sẽ được lưu trữ đâu đó cùng với những báo cáo tư vấn khác và có thể sẽ không có ai tham khảo đến.

Tôi đã từng tham gia lập kế hoạch đánh giá công việc của một đồng nghiệp và tôi cảm thấy rất phấn khích vì công việc của anh ấy mang đầy tính sáng tạo. Một đích ban đầu của việc đánh giá là để xem chúng tôi có thể học hỏi được những gì từ kinh nghiệm của anh ấy và liệu phương pháp làm việc của anh có thể được áp dụng rộng rãi trong tổ chức hay không. Cuộc đánh giá này sẽ bao hàm tất cả, từ những tình trạng bế tắc, những phương pháp thất bại cho đến những thành công. Người đồng nghiệp của tôi cũng rất nhiệt tình và chúng tôi mong đợi anh sẽ tham gia chia sẻ một cách sâu sắc.

Thế nhưng, điều khoản tham chiếu của cuộc đánh giá đã bị thay đổi, cụ thể là chúng tôi phải mời một tư vấn bên ngoài đến đánh giá về tác động công việc của người đồng nghiệp của tôi (vì mục đích giải trình). Thái độ của người đồng nghiệp của tôi thay đổi ngay lập tức và thay đổi thấy rõ. Lúc này, anh ấy chỉ nói đến những gì anh ấy làm tốt nhất, thay vì đề cập đến những khó khăn và quan ngại trong công việc. Đó là phản ứng hết sức tự nhiên khi bạn nghĩ rằng công việc của bạn đang bị đe dọa.

Đó chính là sự mâu thuẫn giữa trách nhiệm giải trình và sự học tập. Đa số những cuộc đánh giá tôi từng biết đều được các nhà tài trợ hỗ trợ kinh phí và yêu cầu thực hiện là vì lí do giải trình. Khi đó, câu hỏi đầu tiên dành cho tổ chức cộng đồng là làm thế nào họ có thể nêu bật những điểm tốt của mình để có thể tiếp tục nhận được hỗ trợ. Cho dù nhà tài trợ có thể khuyến khích đối tác chương trình xem cuộc đánh giá như một kinh nghiệm học tập, trên thực tế điều này hiếm khi xảy ra. Học tập đòi hỏi tính chân thực, khả năng chấp nhận tổn thương và một môi trường an toàn. Một cuộc đánh giá có thể thách thức sự sinh tồn của một tổ chức, hay nói rõ ra là một tình thế đe dọa đến tổ chức. Đó rõ ràng không phải là một môi trường an toàn.



3. Các giải pháp công nghệ thông tin

Một phương pháp phổ biến khác là tìm kiếm giải pháp công nghệ thông tin để giải quyết các vấn đề học tập quy mô tổ chức.

Ổ đĩa Z không có ai sử dụng

Tôi biết có một tổ chức nọ mong muốn mỗi nhân viên lưu trữ thông tin công việc của mình vào ổ cứng của một máy chủ dùng chung mà họ gọi là ổ đĩa Z. Điều này sẽ giúp 'kiến thức' trở nên sẵn có và giúp mọi người trong tổ chức dễ dàng truy cập.

Thật không may, ổ đĩa Z này trở thành một mớ hệ thống lưu trữ hết sức lộn xộn do nhiều người khác nhau trước nay 'thiết kế'. Nếu ai đó muốn truy cập vào tệp tin của người khác, người đó sẽ mất nhiều thời gian đến mức có lẽ họ không muốn truy cập lại nữa. Đã vậy, mỗi khi ổ cứng này bị đầy, nhiều người cứ xóa sạch các tệp tin mà những người khác đã cập nhật, thậm chí không kiểm tra xem liệu các tệp tin đó có hữu ích và cần lưu giữ lại hay không.

Một ngày nọ, vài nhân viên quyết định lục lại trong ổ đĩa Z để tìm vài tệp tin đã được lưu trữ nhiều năm trước đó. Họ hết sức ngạc nhiên khi nhận thấy rằng máy tính của mình không hề được kết nối đến máy chủ có ổ đĩa Z. Khi họ hỏi người phụ trách công nghệ thông tin, anh ta giải thích rằng 'đường dẫn' đến máy chủ chứa ổ cứng này đã bị thay đổi từ 3 tháng trước đó.

"Có nghĩa là không ai truy cập ổ đĩa Z trong 3 tháng vừa qua ư?"

"Phải, và anh là người đầu tiên hỏi tôi về việc đó." Anh ta toét miệng cười.



Nhiều tổ chức đã trải nghiệm những giải pháp về công nghệ thông tin phức tạp hơn là một ổ đĩa Z dùng chung. Nhưng thật ngạc nhiên, hiếm khi thấy ai đó hài lòng với những hệ thống quản lý kiến thức của tổ chức mình. Những hệ thống này cần có sự gắn kết với việc học tập ở quy mô tổ chức, song sự gắn kết này thường không rõ ràng hoặc không có hiệu quả. Quản lý kiến thức như là chiến lược khuyến khích học tập ở quy mô tổ chức sẽ thất bại nếu không nhìn nhận khía cạnh con người bên trong tổ chức. Những người lãnh đạo có thể hy vọng rằng những khó khăn gặp phải chỉ đơn thuần là vì các vấn đề kỹ thuật. Họ không muốn bị cuốn vào vòng xoáy rắc rối liên quan đến bản ngã, tham vọng, sự ganh đua, đổ kỵ, những chuyện ngồi lê đôi mách, tâm trạng thất vọng, sự lo lắng ... tất cả những mối quan hệ và đời sống chính trị trong tổ chức có tính quyết định đến khả năng học tập ở quy mô tổ chức.

Mời tư vấn từ bên ngoài làm đánh giá, cử người đi tham gia các khóa tập huấn, hay thực hiện một giải pháp công nghệ thông tin mới – tất cả đều có vẻ tạo ra những kết quả tốt đẹp lúc ban đầu nhưng về lâu dài lại thường mang lại những kết quả đáng thất vọng.



Chính nhờ khía cạnh phi công nghệ trong giải pháp công nghệ đã mang lại thành công "

Nhìn nhận yếu tố con người trong việc học tập ở quy mô tổ chức

Nhìn nhận yếu tố con người trong việc học tập ở quy mô tổ chức có thể mang lại điều gì đó hiệu quả hơn và lâu bền hơn. Một đồng nghiệp của tôi thiết kế một dự án cấp nước sạch cho người dân ở một số địa phương bị ảnh hưởng nặng nề bởi thiên tai. Anh ấy biết rõ dự án này sẽ kéo dài đến 5 năm và trong thời gian đó có thể có những thay đổi về nhân sự. Vì vậy, một ưu tiên được xác định ngay từ đầu là phải xây dựng một hệ thống lưu trữ thông tin liên quan đến toàn bộ tiến trình thực hiện dự án và những bài học liên quan.

Một trong những thách thức là phải tạo ra cái gì đó mà mọi người thực sự thích tham gia đóng góp và tìm tòi. Yêu cầu mọi người viết nhiều tài liệu và báo cáo sẽ không khiến ai nhiệt tình tham gia.

Phương pháp mà đồng nghiệp của tôi đưa ra là tuyển một nhân viên làm việc trọn thời gian, hoạt động như một nhà báo trong dự án này. Bất kể khi nào có ai đó mới trở về từ một cuộc họp hay sự kiện quan trọng, 'nhà báo nội bộ' này lập tức phỏng vấn họ và viết chuyện. Bất kể khi nào ai đó nộp một báo quan trọng, nhà báo này sẽ hỏi họ về bối cảnh, tại sao phải viết báo cáo và những vấn đề chính của báo cáo là gì. Nhà báo sẽ biên soạn tất cả các cuộc phỏng vấn, lời giới thiệu về các tài liệu, những thông tin liên quan khác và lưu tất cả vào một hệ thống lưu trữ sử dụng phần mềm tương thích với cấu trúc lưu trữ đã được toàn thể nhân viên thảo luận và đồng ý.

Kết quả là sự hình thành một nguồn thông tin chung về toàn bộ quá trình thực hiện dự án, từ đầu đến cuối. Nguồn thông tin này bao gồm rất nhiều những ý kiến phản hồi, chia sẻ cá nhân mà những báo cáo chính thức không thể nào có được. Các nhân viên thì rất thích đóng góp cho hệ thống thông tin chia sẻ này. Bản thân nhà báo nội bộ là một người thân thiện và có thái độ tích cực. Mọi người thích được cô phỏng vấn và chủ động tìm gặp cô nếu họ có điều gì đó quan trọng muốn chia sẻ. Họ cũng cảm thấy được khuyến khích chia sẻ và tham gia đối thoại mang tính xây dựng, chứ không chỉ đơn thuần là bị đòi hỏi báo cáo.

Chính nhờ khía cạnh phi công nghệ trong giải pháp công nghệ này đã mang lại thành công cho chúng tôi.



Chú trọng đến việc học tập cá nhân

Nếu không có học tập cá nhân, sẽ không có cơ hội để học tập ở quy mô tổ chức. Trong phần tiếp theo, chúng ta hãy cùng xem xét một số ý kiến liên quan đến học tập cá nhân.

Học tập cá nhân – ra khỏi lớp học, nhảy vào ... đầm lầy

Làm sao việc học tập cá nhân có thể phát huy tốt trong những hoàn cảnh, điều kiện hết sức phức tạp, ở những nơi mà các giải pháp công nghệ hiếm khi có thể được áp dụng hiệu quả, ở những nơi mà tiến trình thay đổi xã hội diễn ra như thể trong một đầm lầy chứ không phải là lớp học? Nhiều người làm công tác phát triển thất bại trong đầm lầy. Họ cố tìm cách kiểm soát đầm lầy, không chịu làm quen, thích nghi với nó. Nguy cơ là họ có thể chán chường và rút cục phải từ bỏ đầm lầy. Nhưng với những người khác, đầm lầy là một nơi đẹp đẽ, đầy sự sống thú vị và đem lại nhiều cơ hội lạ thường.

Học tập từ kinh nghiệm - Học tập bằng hành động

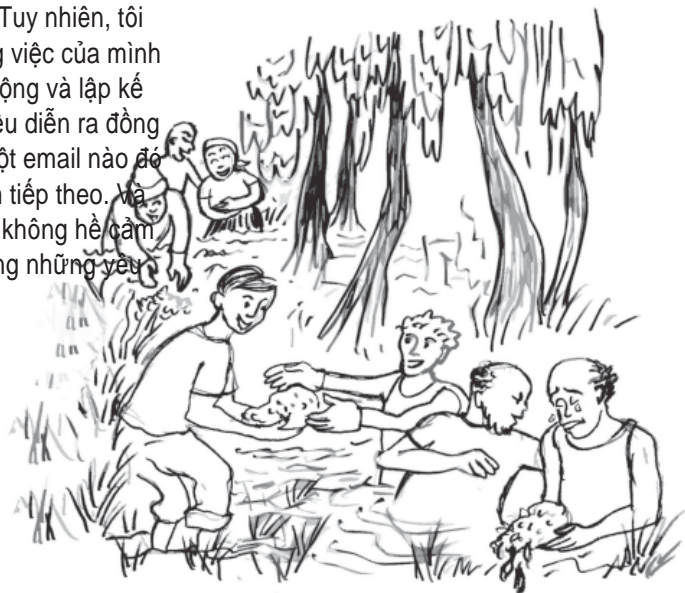
Khi phải đối phó với những thực tại 'hỗn độn', học tập từ kinh nghiệm thường là lựa chọn duy nhất.

Đã nhiều năm liền tôi xem mô hình Học tập bằng hành động (lập kế hoạch, hành động, nhìn nhận lại, học tập, lập kế hoạch tiếp theo và vân vân) quá giản đơn và không đáng để chú ý nhiều. Tuy nhiên, tôi đã hiểu được giá trị của nó khi nhận ra rằng trong công việc của mình tôi hầu như luôn luôn phải cân nhắc lui tới giữa hành động và lập kế hoạch. Và thường thì cả hành động và lập kế hoạch đều diễn ra đồng thời. Vào những thời điểm bận rộn nhất, tôi sẽ nhận một email nào đó thông báo rằng đã đến thời hạn nộp kế hoạch cho năm tiếp theo. Và hầu như tôi chưa được chuẩn bị gì cả cho việc đó! Tôi không hề cảm thấy tự hào với nhiều kế hoạch tôi đã lập chỉ để đáp ứng những yêu cầu của 'cỗ máy'.

Chu trình Học tập bằng hành động đòi hỏi cần phải có một giai đoạn để nhìn nhận lại một cách sâu sắc về những gì đã thực hiện trước đó, chứ không chỉ là phản hồi ngay lập tức và nhanh chóng chuyển sang lập kế hoạch cho công việc tiếp theo. Thời gian sau khi đã diễn ra hành động là cơ hội tốt nhất để bạn ý thức rõ về những việc đã xảy ra và về những khía cạnh liên quan trước khi bạn bắt đầu quên đi.

“Trên ‘địa hình’ đa dạng của lĩnh vực phát triển, có một nền đất cứng nằm ở vị trí cao nhìn ra một đầm lầy. Trên nền đất cao, những vấn đề dễ quản lý được giải quyết bằng nhiều giải pháp thông qua việc áp dụng lý thuyết và kỹ thuật dựa vào nghiên cứu. Dưới vùng đầm lầy, các giải pháp kỹ thuật khó có thể giải quyết những vấn đề rắc rối, lộn xộn. Trong tình huống này, sự trở trêu nằm ở chỗ các vấn đề trên nền đất cao lại không mấy quan trọng với các cá nhân và xã hội nói chung, bất kể nó có sự hấp dẫn về mặt kỹ thuật. Trong khi đó, ở dưới đầm lầy lại chứa đựng những vấn đề được con người hết sức quan tâm. Người làm công tác phát triển phải lựa chọn. Họ sẽ đứng trên nền đất cao để giải quyết những vấn đề tương đối không quan trọng, tuân theo những tiêu chuẩn nghiêm ngặt phổ biến, hay họ sẽ bước xuống đầm lầy để giải quyết những vấn đề quan trọng và không phải tuân theo những đòi hỏi nghiêm ngặt?”

Donald A Schön



Xem chương 12 (Chúng ta học như thế nào?) để tham khảo thêm về chu trình học tập bằng hành động

Trong những năm gần đây, tôi tổ chức một sự kiện thường niên có sự tham gia của nhiều người đến từ nhiều nước khác nhau. Tôi có thói quen viết lại những suy nghĩ, ý kiến phản hồi của mình về sự kiện này vào tuần tiếp theo sau khi sự kiện kết thúc, và tôi luôn cảm thấy ngạc nhiên khi mình viết được rất nhiều.

"Hoạt động đó đã không thực sự hiệu quả. Tại sao vậy nhỉ?" tôi tự hỏi.

"Tổ chức hình thức thảo luận này ngay sau bữa ăn trưa là một ý tưởng dở tệ. Lần sau, chúng ta nên tổ chức phần này vào buổi sáng, còn buổi chiều thì nên tổ chức hoạt động nào đó mang tính vận động nhiều hơn".

"Đáng ra chúng ta nên làm rõ hơn với khách sạn về việc phục vụ ăn uống cho những người có nhu cầu ăn uống khác nhau".

"Hoạt động thảo luận nhóm khiến mọi người tham gia rất tích cực. Vậy mà chúng ta kết thúc phần đó quá sớm".

Tài liệu viết lách này của tôi tỏ ra hết sức hữu ích khi tôi lập kế hoạch cho sự kiện năm tiếp theo. Nó đầy ắp những ý kiến phản hồi và đề xuất về các vấn đề dù lớn hay nhỏ, mà nếu không có nó có lẽ không bao giờ tôi có thể nhớ đến.

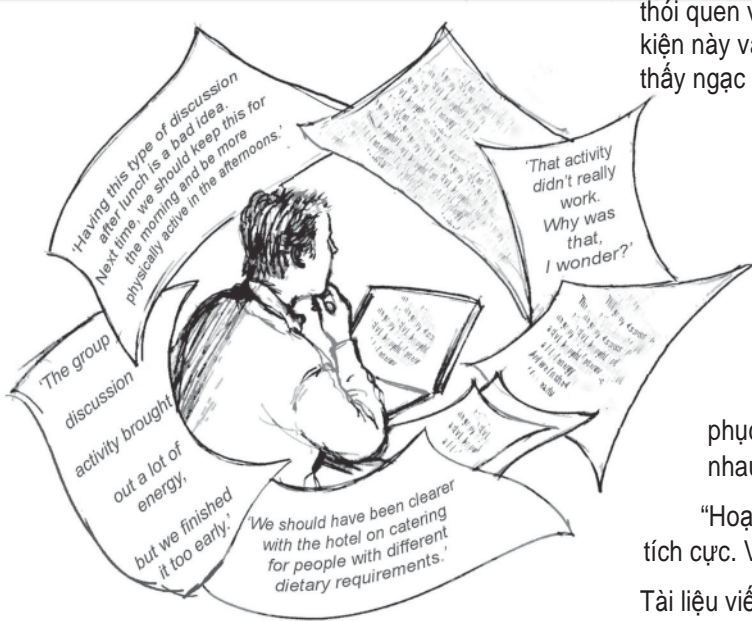
Sau đây là một số câu hỏi đơn giản có thể giúp bạn nhìn nhận lại những gì đã xảy ra:

- Những việc gì đã xảy ra?
- Mọi thứ có xảy ra như mong đợi hay không? Có điều gì đã xảy ra ngoài mong đợi?
- Việc gì đã không xảy ra?
- Điều gì khiến bạn vẫn băn khoăn? Có điều gì khiến bạn lo lắng?

Chiều sâu của việc học tập từ kinh nghiệm liên quan trực tiếp đến chiều sâu của việc nhìn nhận lại những gì đã xảy ra. 'Học tập' là quá trình chất lọc những gì bạn nhìn nhận lại. Sau khi dành thời gian để nhìn nhận lại và học tập, khâu lập kế hoạch sẽ là cơ hội để bạn chuyển hóa tư duy của bạn thành hành động cụ thể.

Giáo huấn và chỉ dẫn

Mối quan hệ công việc có sự giáo huấn và chỉ dẫn có thể giúp một cá nhân học tập tốt. Nếu như một lớp tập huấn phải gắn với một chủ đề nào đó và có sự tham gia của nhiều người có chuyên môn và kinh nghiệm khác nhau, thì sự giáo huấn và chỉ dẫn chỉ tập trung vào một cá nhân nào đó và chú trọng vào những vấn đề và câu hỏi cụ thể.



"Chiều sâu của việc học tập từ kinh nghiệm liên quan trực tiếp đến chiều sâu của việc nhìn nhận lại những gì đã xảy ra"

What happened?

Did everything happen as expected?

What was unexpected?

What did not happen?

What still puzzles you?

Is there anything that concerns you?

Peter là một người khá lớn tuổi và đã làm việc trong tổ chức trong suốt một thời gian dài. Ông làm việc trong bộ phận tài vụ, nhưng nghề của ông không khiến ông phải gắn chặt với công việc văn phòng. Ông không phải mẫu người làm kế toán điển hình. Ông đã từng kinh qua vài năm làm việc chặt chẽ với nhiều người ở tất cả các bộ phận khác nhau trong tổ chức. Và ông có nhiều ý tưởng trong việc cải thiện công việc. Ông là một trong 10 người trong tổ chức có đủ tư cách chỉ dẫn những người khác.

Thông qua quá trình chỉ dẫn người khác, ông nhận ra rằng ông cần phải học cách làm cho người khác hiểu rõ những kế hoạch của ông, học cách nhìn nhận vấn đề từ góc nhìn của họ, và học cách giúp họ nhìn thấy bức tranh công việc lớn hơn.

Peter ngày càng phấn khích với những cách thức giao tiếp mà ông học được thông qua quá trình chỉ dẫn người khác: cải thiện cách nói chuyện với người khác, biết hỏi những câu hỏi tốt, biết lắng nghe kỹ lưỡng và tìm cách giải thích quan điểm của mình thay vì mặc nhiên cho rằng mọi người đã hiểu rõ.

Ông muốn thử nghiệm cách thức giao tiếp mới này một cách an toàn. Ông có một trợ lý trẻ, một người có năng suất làm việc không cao. Cô trợ lý này thường hay bỏ quên những việc mà ông mặc nhiên nghĩ là cô phải làm, và điều đó gây ra nhiều sự cố trong công việc. Ông quyết định xây dựng mối quan hệ tốt với cô. Mỗi buổi sáng, ông đến văn phòng, chào cô, mời cô dùng cà phê và đàm thoại về công việc. Việc làm này hoàn toàn khác lạ với cách giao tiếp thường thấy giữa quản lý cấp trên với nhân viên cấp dưới, nhưng chính cách giao tiếp thân mật này lại tạo ra không khí thoải mái, dễ chịu để làm việc. Bước tiếp theo của ông là sử dụng cách tiếp cận theo kiểu chỉ dẫn – trước tiên phải lắng nghe và hiểu rõ những gì cô trợ lý suy nghĩ, và đâu là những mối băn khoăn của cô. Dần dần, cô trợ lý bắt đầu hỏi ông nhiều câu hỏi và đôi khi giải thích với ông tại sao cô đã làm một số việc khác đi so với yêu cầu. Ông vui mừng nhận ra rằng sự hiệu quả trong công việc của cô trợ lý trẻ bắt đầu được cải thiện nhiều.



Mối quan hệ dựa trên giáo huấn và chỉ dẫn có giá trị vượt xa khỏi nội dung những cuộc đối thoại. Nó có thể góp phần hình thành một cách thức quan hệ tốt và một phong cách lãnh đạo mẫu mực.

Khả năng sáng tạo, bộ não và việc học tập

Đã có khá nhiều tài liệu được viết về các cách thức học tập cá nhân. Thế nhưng, việc tham gia vào nhiều lớp tập huấn và hội thảo vẫn khiến bạn có cảm tưởng rằng nếu bạn nhồi nhét càng nhiều thông tin vào một chương trình tập huấn hay hội thảo thì người ta sẽ học.

Trong những năm gần đây, tôi đã được tham gia vào một số tập huấn và hội thảo sử dụng phương pháp học tập sáng tạo hơn. Qua những tập huấn và hội thảo này, tôi thấy mình biết trình bày rõ ràng nỗi băn khoăn của mình, biết nặn hình bằng đất sét, vẽ bằng bút màu – tất cả đều nhằm khuyến khích một cách nhìn và cách nghĩ mới về công việc của tôi. Nếu là trước đây không lâu, tôi sẽ xem những hoạt động kiểu này là trò giải trí ngoài hoạt động học tập hoặc cũng có thể, nếu tôi đang có tâm trí bận rộn, là một sự lãng phí thời gian.

Tuy nhiên, khi nhìn nhận lại, tôi nhận ra rằng những trải nghiệm học tập đầy tính sáng tạo đó đã gây ảnh hưởng đến tôi và góp phần làm thay đổi cách thức làm việc của tôi một cách sâu sắc, sâu sắc hơn tất cả những bài trình bày bằng PowerPoint mà tôi từng lắng nghe.



Điều gì xảy ra khi bạn khiêu vũ?

- Bạn không bao giờ lấy sự thăng bằng của mình làm trung tâm. Mỗi bạn nhảy vừa giữ thăng bằng cho mình, vừa giữ khoảng cách với bạn nhảy để phối hợp. Nếu bạn 'buông mình' cho bạn nhảy hoặc kéo bạn nhảy về phía mình, sự phối hợp nhịp nhàng sẽ không thể xảy ra.
- Người dẫn nhịp có một bước ngưng giữa các nhịp. Đây là thời điểm đưa ra quyết định và biểu hiện dự định trước khi tiếp tục.
- Người dẫn nhịp cần thể hiện dự định của mình một cách rõ ràng bằng ngôn ngữ cơ thể để 'mời' bạn nhảy của mình.
- Người theo nhịp cần bồi dưỡng kỹ năng chuyển động theo người dẫn nhịp mà vẫn giữ đều khoảng cách trung tâm giữa hai người. Cả hai người cần xử lý nhanh nhạy và đáp lại nhau. Người theo nhịp cần tin tưởng người dẫn nhịp và không đưa ra giả định.
- Bạn nhảy cần tin tưởng lẫn nhau, dựa vào nhau và cam kết với nhau.
- Bạn hãy luôn giữ gìn phẩm cách của mình và bảo vệ phẩm cách của bạn nhảy.
- Mong đợi 'làm đúng' quá mức có thể làm hạn chế hiệu quả. Điều quan trọng không phải là những bước nhảy, mà quan trọng là sự phối hợp với bạn nhảy của mình. Nếu đôi nhảy không phối hợp tốt, những bước di chuyển không giải quyết được gì.
- Cần biết tin tưởng bản thân và tin vào những gì bạn đã biết.



Tôi tự hỏi, phải chăng điều này liên quan đến cách hoạt động của bộ não chúng ta? Trong cuốn sách 'Người thầy và sứ thần' xuất bản năm 2009, nhà tâm lý học lain McGilchrist cho rằng mặc dù hai bán cầu não của bộ não người đều cùng hoạt động trong bất cứ một hoạt động trí tuệ nào (ngôn ngữ, toán học hay hội họa) nhưng cách hai bán cầu não xử lý thông tin lại rất khác nhau. Bán cầu não phải có thể giúp chúng ta nhận ra những điều mang tính tổng thể đặt trong bối cảnh liên quan. Chúng ta có thể nhìn tổng quan, nhìn thấy những hình mẫu, tư duy sáng tạo và dễ dàng giải đáp các phép ẩn dụ. Trong khi đó, bán cầu não trái thì tập trung vào các bộ phận thông tin mới. Nó quan tâm nhiều hơn đến chức năng và phân tích, và dễ dàng giải đáp cú pháp và ngữ pháp.

McGilchrist cho rằng để việc học tập được diễn ra thì cả hai bán cầu não đều cần phải vận hành. Nhưng nếu như bán cầu não trái (chú trọng vào các bộ phận thông tin) vận hành trước, nó sẽ dễ dàng chi phối quá trình tư duy. Thế nhưng, tất cả những gì liên quan đến phát minh, sự sáng tạo và đổi mới đều diễn ra trong bán cầu não phải.

Liệu có phải đây là lí do khiến những trải nghiệm học tập mang tính sáng tạo (cùng với những kỹ năng phân tích có sẵn) đã đem lại sự tác động mạnh mẽ đến vậy đối với tôi? Có lẽ những trải nghiệm học tập sáng tạo đã kích hoạt một bán cầu não đầy sức mạnh nhưng chưa được sử dụng đúng mức của tôi.

Tôi tham dự một hội thảo dành cho những người làm công tác phát triển tổ chức. Hoạt động chính của hội thảo này là nghệ thuật tự chọn. Tôi đã chọn khiêu vũ. Cứ mỗi ngày hội thảo, tôi lại dự các lớp Tango. Vì không ai đề cập đến việc thực hành nghề nghiệp, tôi bắt đầu nhìn nhận lại công việc của mình dựa trên những điều tôi học được từ khiêu vũ.

Mối liên hệ giữa học tập cá nhân và học tập ở quy mô tổ chức

Nhiều năm trước đây, tôi từng rất thất vọng khi cảm thấy cách làm việc của mình không đem lại những kết quả mong đợi. Công việc của tôi đòi hỏi nhiều điều và khó làm. Và tôi thực sự rất không hài lòng. Vậy nhưng, sếp của tôi lại vui mừng khi thấy những nỗ lực của tôi và tin tưởng vào khả năng làm việc của tôi. Điều này tạo cho tôi có cảm giác an toàn và thoải mái.

Một ngày nọ, tôi quyết định dẹp bỏ công việc sang một bên. Tôi dọn sạch mọi thứ trên bàn làm việc, không đến văn phòng, và cố xác định rõ đâu là những khó khăn tôi đang gặp phải. Phải mất mấy tiếng đồng hồ ngồi yên tĩnh một mình để kết tinh những câu hỏi. Và khi những câu hỏi được định hình, mọi thứ trở nên rõ ràng đối với tôi. Một số câu hỏi được bắt đầu từ căn nguyên nỗi thất vọng của tôi. Tôi cảm thấy rằng nếu trước đây tôi thực hiện tốt một số việc thì tôi đã có thể thay đổi hoàn toàn chất lượng công việc của mình. Mặc dù vậy, cũng có những điều khiến tôi lo ngại. Liệu tôi có nên biết những điều này ngay từ đầu? Liệu tôi có nên tiết lộ với những người khác rằng tôi không có những câu trả lời tôi cần để công việc mình làm trở nên hiệu quả hơn?

Mặc dù vậy, tôi cảm thấy như mình đang bước đi trên một hành trình mới mẻ. Những nỗi băn khoăn giúp tôi tập trung suy ngẫm. Tôi bắt đầu thử trao đổi những băn khoăn này với những người khác. Không những không bị quy kết là 'không biết gì', tôi còn nhận được sự hưởng ứng tích cực từ những người khác. Họ nhận ra giá trị cuộc hành trình của tôi, cho bản thân tôi và cho cả tổ chức, đồng thời đề xuất những điều khác mà tôi nên khám phá. Một số người cảm thấy phấn khích vì sự trung thực của tôi và mong muốn được cập nhật thường xuyên về những gì tôi đang khám phá. Các mối quan hệ nghề nghiệp bắt đầu cải thiện tốt hơn. Tôi đã đọc luận văn tiến sĩ của một đồng nghiệp và bắt đầu áp dụng vài điều từ các nguồn tài liệu tham khảo của anh ấy. Quá trình trao đổi email liên quan đến một trong những nguồn tham khảo đó đã thực sự đào sâu thêm những băn khoăn của tôi và dẫn đến nhiều cơ hội nghiên cứu tài liệu, tư duy và tham gia tập huấn có nội dung liên quan.

"Học tập là quá trình dễ tổn thương. Nó đòi hỏi phải có sự dũng cảm để đối diện thực tại"



“Nếu một tổ chức không có văn hóa học tập, sẽ rất khó để việc học tập cá nhân có thể tạo động lực khuyến khích học tập ở quy mô tổ chức.”

Điều này rất khác với việc được gửi đi tham gia một lớp tập huấn mà ai đó chọn thay cho tôi. Nội dung lớp tập huấn tôi tham gia liên quan trực tiếp đến những nỗi băn khoăn của tôi và liên quan đến hành trình học tập tôi đang trải qua. Điều này lại dẫn đến những mối liên hệ mới.

Đó quả là một quãng thời gian mà quá trình học tập cá nhân đã diễn ra một cách sâu sắc. Nhưng liệu quá trình học tập cá nhân này có dẫn đến việc học tập ở quy mô tổ chức?

Trên thực tế, nó đã dẫn đến cả việc học tập cũng như tạo ra những mâu thuẫn trong tổ chức. Sự nhiệt tình của tôi đã lôi cuốn những người có cùng những nỗi băn khoăn như tôi, cũng như những người không hài lòng với những việc đang xảy ra với công việc của họ. Tôi có thể tạo ra môi trường học tập để những người khác cùng nhau chia sẻ những ý tưởng mới và những thông lệ mới. Nhiều người cảm thấy phấn khởi khi trải nghiệm những cách nghĩ và cách làm mới.

Tuy nhiên, một khi tôi đã quá tích cực về cách thức làm việc mới, càng ngày tôi lại càng chỉ trích nhiều hơn về những cách thức làm việc trước đây. Không phải ai cũng đồng quan điểm với tôi. Lúc này, một số người nhìn nhận tôi như là một kẻ tiêu cực và hay chỉ trích thái quá về những phương pháp hay cách tư duy về công việc của họ. Điều này đã gây ra một số mâu thuẫn và hiểu nhầm trong các mối quan hệ công việc.

Ngẫm lại, lẽ ra tôi đã có thể giải quyết được những vấn đề này một cách có tính xây dựng hơn, nhưng tôi cũng băn khoăn về việc liệu tổ chức của tôi có thực sự có một văn hóa học tập hay không. Nếu một tổ chức không có một văn hóa học tập, sẽ cực kỳ khó khăn để việc học tập cá nhân có thể tạo động lực khuyến khích học tập ở quy mô tổ chức.



Câu chuyện về Peter – Phần 2

Sau khi đã tự tin hơn nhờ kinh nghiệm chỉ dẫn những người khác, Peter quyết định giải quyết một vấn đề lớn hơn ở quy mô tổ chức.

Tổ chức của Peter đang hết sức cố gắng tạo ra những hệ thống thông tin có hiệu suất sử dụng cao hơn và thân thiện với người dùng hơn. Ông có một ý tưởng mà ông tin chắc sẽ giải quyết được vấn đề này. Tuy nhiên, ông cần có sự đồng tình của tất cả các bộ phận trước khi thử nghiệm ý tưởng. Peter nhận thấy rằng tất cả các bộ phận, đơn vị trong tổ chức mà ông cần trao đổi đều có người mà ông đang trực tiếp chỉ dẫn trong công việc (bao gồm 10 người tất cả).

Việc trao đổi riêng rẽ với từng bộ phận sẽ quá mất thời gian. Vì vậy, ông quyết định huy động sự tham gia của cả 10 người nói trên cùng lúc. Thông qua việc thảo luận bàn tròn với những người này, ông có thể chia sẻ ý tưởng của mình và nhận ý kiến đóng góp của tất cả mọi người. Cùng nhau, ông và mọi người đã xây dựng nên một giải pháp và cam kết chia sẻ giải pháp đó với những người ra quyết định trong tổ chức.

Khi Peter lập đề xuất cuối cùng và trình lên nhóm quản lý cấp trên, đề xuất được thông qua mà không hề có một ý kiến phản đối nào. Đây là lần đầu tiên có người đã vận dụng một nhóm gồm những người đến từ các bộ phận khác nhau trong tổ chức để cùng nhau giải quyết một vấn đề. Không lâu sau đó, nhiều người khác cũng khai thác cách tiếp cận này.

Nhận ra văn hóa tổ chức

Khám phá cảnh quan

Một buổi chiều nọ, tôi rảo bộ qua một thung lũng sông với một nhà sinh thái nước. Bà giải thích bà đã được đào tạo để quan sát cảnh quan như thế nào. Nếu cần khám phá một phong cảnh, bà sẽ chú ý cẩn thận đến những khuôn mẫu xuất hiện trước mắt. Tiếp đến, bà sẽ xác định mối quan hệ phức tạp giữa các bộ phận khác nhau của khung cảnh - ở một thung lũng sông, mọi thứ đều có quan hệ với nhau. Sau đó, bà sẽ cố gắng tìm hiểu về những tiến trình cơ bản đang diễn ra. Ở đây, "khuôn mẫu" và "tiến trình" là những khái niệm quan trọng.

Một nhà sinh thái học không bao giờ can thiệp để thay đổi một cảnh quan nếu không hiểu rõ những tiến trình cơ bản ẩn chứa đằng sau nó. Thông thường, sẽ lãng phí thời gian nếu chỉ chú ý đến những khuôn mẫu hiển hiện trước mắt. Thay vào đó, người ta cần tập trung vào những tiến trình cơ bản để đạt được một mục tiêu nào đó.

Đang cuộc bộ qua thung lũng đến một chỗ nào đó thì chúng tôi bị lạc đường. "Các nhà sinh thái luôn bị lạc đường", bà khẳng định chắc như đinh đóng cột.



Các tổ chức đều có một thứ văn hóa nào đó ẩn chứa bên trong. Văn hóa đó tác động mạnh mẽ để định hình nên công việc liên quan đến tổ chức. Có những điều có thể khiến bạn phải chú ý ngay lập tức. Chẳng hạn, có tổ chức mà nhân viên của họ luôn ăn vận chỉnh tề với com-lê và cà vạt. Ở tổ chức khác, người ta lại chỉ mặc áo phông, quần soóc và dép xăng-đan. Ăn mặc chỉnh tề có thể bị xem là rào cản trong việc đối thoại.

Ở một thung lũng sông, sẽ không có gì ý vị nếu bạn không hiểu được những tiến trình cơ bản đang diễn ra đằng sau quang cảnh. Tương tự như vậy, sẽ thật vô nghĩa nếu bạn cố cải thiện việc học tập ở quy mô tổ chức mà không thấu hiểu về văn hóa của tổ chức mình, đặc biệt khi văn hóa tổ chức chứa đựng những yếu tố có thể tạo điều kiện thuận lợi hoặc cản trở việc học tập.

Nhận ra và mô tả được văn hóa tổ chức không hề dễ dàng và đòi hỏi những kỹ năng quan sát và óc tư duy tốt. Cũng như những nhà sinh thái học bước chân qua những thung lũng sông, họ rất hay lạc đường.

ecent patterns ...

Trong chương 3, chúng ta sẽ trao đổi về việc làm thế nào chúng ta có thể nhận ra văn hóa tổ chức và làm thế nào chúng ta có thể tạo ra một 'văn hóa học tập'.

Trở lại câu chuyện ‘3 lần khủng hoảng’

Chúng ta hãy trở lại với câu chuyện bắt đầu chương sách này. Là những chuyên gia về phát triển tổ chức, đáng ra chúng tôi phải làm tốt hơn nhiều việc hỗ trợ học tập và mang lại sự thay đổi sâu sắc hơn trong đời sống tổ chức. Ngay từ đầu, lẽ ra chúng tôi phải xem một phần mục đích công việc của chúng tôi là khuyến khích việc học tập ở quy mô tổ chức, chứ không chỉ đơn thuần là giải quyết một vấn đề khó khăn. Lẽ ra chúng tôi nên khám phá quá trình lịch sử trước đó, quá trình khiến những hình thức ‘sụp đổ và cứu chữa’ cứ thế diễn ra sau này. Điều này có thể đã giúp chúng tôi khám phá ra những giả định, những niềm tin và giá trị bên trong tổ chức. Đáng lẽ chúng tôi đã có thể khám phá những mẫu hình quan hệ giữa tất cả các bên tham gia và cố gắng nhìn thấy được văn hóa tổ chức ẩn chứa bên trong.

Một khi những thực tại sâu sắc này về đời sống tổ chức được làm sáng tỏ, những người làm lãnh đạo đã có thể nhận ra rằng việc tìm hiểu quá giản đơn và việc thực hiện chương trình cứu chữa không phải là những câu trả lời. Là những cá nhân, đáng lẽ họ có thể nhìn thấy tổ chức của họ và vai trò của họ trong đó một cách khác đi. Là một tổ chức, lẽ ra họ phải có cơ hội giải quyết những vấn đề sâu xa hơn khiến tổ chức của họ bị lâm vào khủng hoảng. Đáng lẽ họ phải trải qua một quá trình học tập sâu sắc hơn ở quy mô tổ chức.

Đó có thể là một quá trình gây nhiều đớn đau, nhưng nếu người ta nhận ra một mẫu hình tổ chức thì điều đó có thể làm biến đổi các mối quan hệ.

Còn với những tổ chức đối tác nước ngoài thì sao – những tổ chức đã tuyển nhân viên với hợp đồng hai năm? Sự thiếu thốn ‘bộ nhớ’ của tổ chức đã khiến họ khó có thể trở thành đối tác tốt. Đáng ra, ‘bộ nhớ’ của tổ chức sẽ giúp họ nhận ra thất bại chung của các bên liên quan, thay vì chia hết mũi dùi về phía tổ chức thực hiện dự án.

Với việc thay đổi nhân sự thường xuyên, một điều quan trọng đối với tổ chức hỗ trợ là phải duy trì phân tích mối quan hệ giữa họ với các đối tác địa phương. Họ cần hiểu rõ lịch sử và mối quan hệ quyền lực giữa các bên tham gia, những gì đã làm được trước đây, và những bài học nào đã được rút ra. Họ nên tìm cách nuôi dưỡng những hiểu biết này để có thể tiếp tục công việc, bất kể trong tổ chức luôn có kẻ đến người đi. Họ cũng cần tổ chức nhìn nhận lại và học tập cho nhân viên của mình khi đến giai đoạn cuối của hợp đồng hai năm làm việc. Nếu không, học tập mãi dừng lại ở mức độ cá nhân và không bao giờ trở thành ‘học tập ở quy mô tổ chức’.

Những đối tác nước ngoài này cũng cần phải xây dựng văn hóa học tập ở tổ chức mình. Nếu họ thử làm mẫu một văn hóa học tập có tính hiệu quả hơn, nhân viên của họ sẽ có vị thế tốt hơn để khuyến khích các tổ chức đối tác cùng học tập và phát triển.

Những phần khác trong cuốn sách này sẽ khám phá những cách thức hỗ trợ người hướng dẫn học tập, việc từ bỏ cái cũ để học cái mới nghĩa là gì và làm thế nào để thực hiện được, làm sao có thể mở ra những quá trình học tập, làm sao có thể lồng ghép việc học tập vào các hệ thống sẵn có. Một số trong những cách tiếp cận này có thể giúp một tổ chức xây dựng một văn hóa học tập – nhưng sẽ không có cách tiếp cận nào hiệu quả nếu tổ chức đó gắn chặt với một thứ văn hóa tổ chức chống lại việc học tập.



Những không gian sống động: tạo ra một văn hóa học tập

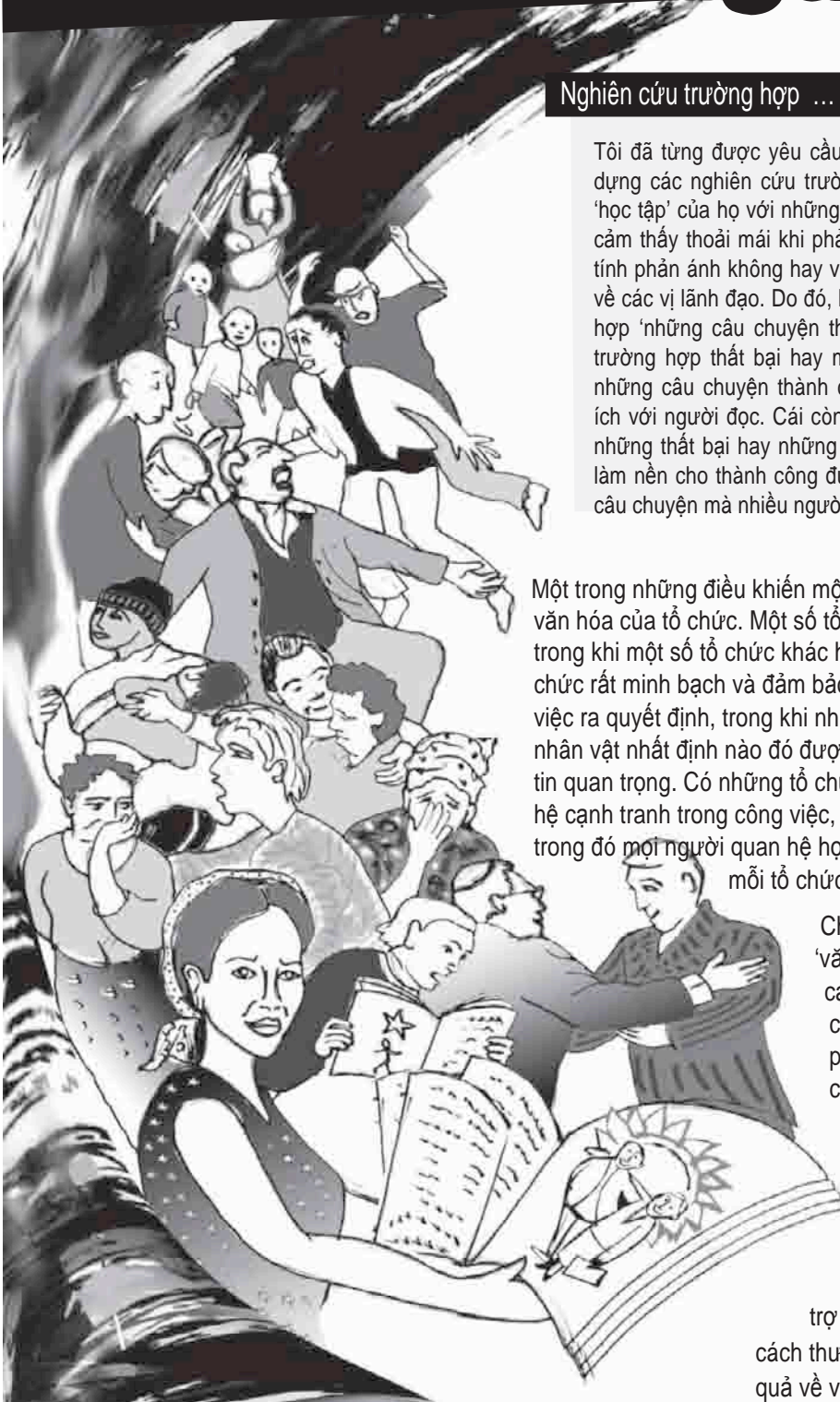
Nghiên cứu trường hợp ... để làm gì?

Tôi đã từng được yêu cầu làm việc với một số tổ chức để xây dựng các nghiên cứu trường hợp nhằm mục đích chia sẻ việc 'học tập' của họ với những tổ chức khác. Tuy nhiên, chẳng có ai cảm thấy thoải mái khi phải đưa vào tài liệu những thông tin có tính phản ánh không hay về bản thân họ, về tổ chức của họ hay về các vị lãnh đạo. Do đó, kết quả mà tôi đạt được chỉ là một tập hợp 'những câu chuyện thành công', mà không hề có lấy một trường hợp thất bại hay một vấn đề nan giải nào đó. Đã vậy, những câu chuyện thành công này có lẽ cũng chẳng mấy hữu ích với người đọc. Cái còn thiếu chính là những câu chuyện về những thất bại hay những vấn đề nan giải – những trải nghiệm làm nền cho thành công được đơm trái. Đó mới chính là những câu chuyện mà nhiều người đọc quan tâm.

Một trong những điều khiến một tổ chức trở nên khác biệt chính là văn hóa của tổ chức. Một số tổ chức rất thoải mái và thân thiện, trong khi một số tổ chức khác hơi hình thức và quy củ. Một số tổ chức rất minh bạch và đảm bảo sự tham gia của mọi người trong việc ra quyết định, trong khi những tổ chức khác chỉ cho một số nhân vật nhất định nào đó được phép tiếp cận với những thông tin quan trọng. Có những tổ chức ẩn chứa rất nhiều các mối quan hệ cạnh tranh trong công việc, nhưng cũng có những tổ chức trong đó mọi người quan hệ hợp tác. Cũng giống như con người, mỗi tổ chức có đặc tính riêng và cá tính riêng.

Chương này tập trung trao đổi về 'văn hóa học tập', tức là những khía cạnh liên quan đến văn hóa tổ chức có ảnh hưởng đến việc học tập và phát triển, dù những khía cạnh đó có tính hỗ trợ hay cản trở.

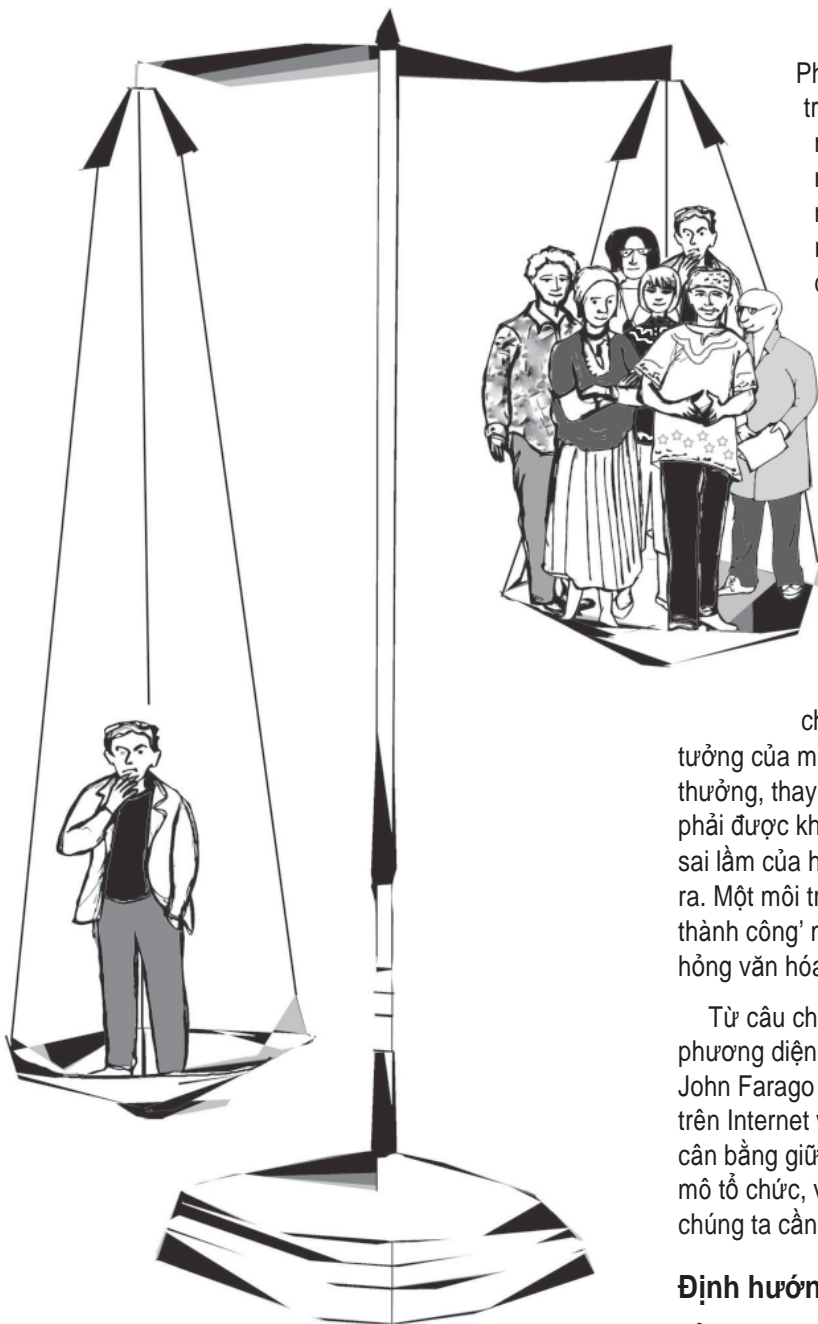
Văn hóa học tập có ý thức và lành mạnh là tập hợp những giá trị, điều kiện và hành vi được đồng tình bởi một nhóm những người học có thiện chí. Văn hóa học tập này cũng hỗ trợ người học biết nhìn nhận lại một cách thường xuyên, trung thực và hiệu quả về việc làm thế nào họ có thể cùng nhau học tập và cải thiện công việc.



Tại sao cần chú trọng đến văn hóa học tập?

Thứ Hai – ngày học hỏi

Tất cả chúng tôi đều nhất trí rằng chúng tôi sẽ dành 3 tiếng đồng hồ mỗi ngày thứ Hai để chia sẻ với nhau về những gì chúng tôi đang làm và cùng nhau rút ra những bài học, tìm ra những mối liên hệ và hỗ trợ lẫn nhau. Nhưng đến ngày thứ Hai tiếp theo, chỉ có một nửa số người tham gia thảo luận. Khi được hỏi tại sao không tham gia, có người trả lời: “Thế mà tôi cứ tưởng rằng tham gia hay không là tùy ý”. Một người khác thì nói: “Tôi không muốn tham gia vì năm ngoái khi tham gia thảo luận kiểu này, tôi đã bị chỉ trích vì những sai lầm tôi đã mắc phải. Tôi cảm thấy thực sự rất buồn”.



Phản ứng của người thứ nhất trong câu chuyện kể trên bộc lộ một khía cạnh văn hóa tự do nhưng mang tính cá nhân chủ nghĩa, trong đó mọi người được khuyến khích hợp tác với nhau nhưng đồng thời có thể ‘thực hiện công việc riêng của họ’. Họ thích tự do. Điều đó nuôi dưỡng tính cam kết cá nhân. Nhưng họ lại thiếu tính cam kết ở quy mô tổ chức. Làm sao chúng ta có thể đảm bảo có cả tính cam kết cá nhân và cam kết về mặt tổ chức khi những nhu cầu cá nhân đang ngày càng được ưu tiên hơn?

Phản ứng của người thứ hai lại thể hiện một thứ văn hóa hay chỉ trích, trong đó người ta cảm thấy không an toàn để chia sẻ một cách trung thực. Việc học tập chỉ có thể xảy ra nếu mọi người cảm thấy an toàn khi chia sẻ kinh nghiệm, chia sẻ những nỗi băn khoăn và những ý tưởng của mình một cách tự do. Người ta phải được tán thưởng, thay vì bị trừng phạt, vì sự trung thực của họ. Họ phải được khuyến khích chia sẻ những vấn đề nan giải và sai lầm của họ. Chỉ có như thế việc học tập mới có thể diễn ra. Một môi trường mà trong đó chỉ có những ‘câu chuyện thành công’ mới được chấp nhận là một môi trường phá hỏng văn hóa học tập.

Từ câu chuyện nói trên, chúng tôi xin đề cập đến một số phương diện về văn hóa học tập của tổ chức đã được John Farago và David Skyrme nêu bật trong bài báo đăng trên Internet vào năm 1995 có tựa đề *Tổ chức học tập*. Để cân bằng giữa tính cam kết cá nhân và tính cam kết ở quy mô tổ chức, và để tạo ra một môi trường học tập thuận lợi, chúng ta cần phải suy nghĩ về những khía cạnh sau đây:

Định hướng tương lai

Tổ chức phải dành thời gian để hướng mắt đến tương lai, hướng đến những gì sẽ xảy đến với tổ chức từ bên ngoài. Tổ chức phải cởi mở với những ý kiến phản hồi, những hỗ trợ và thách thức từ bên ngoài.

Trao đổi, chia sẻ thông tin một cách dễ dàng, thoải mái

Các quy trình và hệ thống phải được tổ chức hiệu quả để đảm bảo kinh nghiệm và chuyên môn luôn sẵn có khi cần. Các cá nhân trong tổ chức phải được giúp đỡ để có thể liên kết mạng lưới với nhau một cách chặt chẽ, thậm chí vượt ra khỏi phạm vi tổ chức, để không ngừng nâng cao kiến thức và trình độ chuyên môn.

Cam kết học tập và phát triển cá nhân

Quá trình học tập đòi hỏi phải có sự hỗ trợ từ những người quản lý cấp trên, đồng thời mọi người ở tất cả các cấp khác nhau đều cần được khuyến khích học tập thường xuyên. Việc học tập cần được tưởng thưởng và phải dành thời gian để suy nghĩ và học tập – để hiểu, để khám phá, để nhìn nhận lại, và để phát triển.

Tôn trọng mọi người và khả năng sáng tạo của họ

Những ý tưởng, óc sáng tạo và ‘khả năng tưởng tượng’ cần được khơi dậy, tận dụng và phát huy. Tính đa dạng cần được xem như là sức mạnh.

Không khí làm việc của mở và tin tưởng lẫn nhau

Mọi người cần được khuyến khích phát triển ý tưởng, nói ra những suy nghĩ của mình, và hiện thực hóa bằng những hành động cụ thể.

Học tập từ kinh nghiệm

Việc học hỏi được đúc kết từ từ những thành công và thất bại. Thất bại cần được đón nhận với thái độ tích cực, miễn là có những bài học được rút ra từ đó.

Cần lưu ý những gì khi nghĩ về văn hóa học tập

Khi nghĩ về việc phát huy việc học tập trong một tổ chức, bạn nên lưu ý đến những điểm sau đây:

- Văn hóa của một tổ chức hầu như vô hình và không được nhận thức rõ bởi chính những con người làm việc trong tổ chức đó. Điều đó khiến văn hóa tổ chức khó bị thay đổi. Trước khi có thể thay đổi văn hóa tổ chức, chúng ta cần làm cho nó trở nên hữu hình hơn. (Phần ‘Khám phá văn hóa học tập của tổ chức’ đề cập sau trong chương này có thể giúp ích cho bạn.)
- Văn hóa không phải là cái gì đó đồng nhất. Trong cùng một tổ chức vẫn thường có nhiều kiểu văn hóa ‘cạnh tranh nhau’ với sự hình thành các nhóm người khác nhau có cách nhìn nhận về tổ chức cũng rất khác nhau. Đừng cho rằng tất cả mọi người đều nhìn nhận về tổ chức giống nhau.
- Đa số mọi người đều muốn hợp tác và học hỏi lẫn nhau, và họ sẽ như vậy nếu có điều kiện thuận lợi.
- Các thành viên của tổ chức là những cá thể phức tạp luôn thắc mắc, học hỏi và xây dựng các mối quan hệ. Chất lượng hợp tác của các mối quan hệ này là điều cốt lõi đối với văn hóa học tập. Cách nhìn này đối lập hẳn với việc đối xử với nhân viên như là ‘nguồn nhân lực’ - những người làm việc như máy móc và thỉnh thoảng cần được ‘lên dây cót’, ví như cho tham gia một khóa tập huấn chẳng hạn.

“*Chất lượng hợp tác của các mối quan hệ này là điều cốt lõi đối với văn hóa học tập.*”



Mô hình văn hóa tổ chức của Hofstede

Nhà xã hội học tổ chức, Giáo sư Geert Hofstede, đã xác định 5 góc nhìn về văn hóa tổ chức. Ông đã hệ thống hóa những khám phá của mình thành khung lý thuyết thể hiện rõ những mong đợi mà người ta thường dành cho những người lãnh đạo và người làm công tác quản lý trong tổ chức.

5 GÓC NHÌN VỀ VĂN HÓA CỦA HOFSTEDE (Hofstede, 1991)

<i>Khoảng cách quyền lực</i>	
Ít chấp nhận sự phân bổ quyền lực không đồng đều	Luôn chấp nhận sự phân bổ quyền lực không đồng đều
<i>Chủ nghĩa cá nhân / Chủ nghĩa tập thể</i>	
Nhấn mạnh đến quyền lợi và trách nhiệm cá nhân trong việc tự chăm lo cho bản thân	Nhấn mạnh đến trách nhiệm tập thể trong việc chăm lo lẫn nhau để đối lấy lòng trung thành
<i>Nam quyền / Nữ quyền</i>	
Sự vượt trội của các nguyên tắc nam quyền, chẳng hạn như sự cạnh tranh, sự quyết đoán và sự chiếm hữu	Sự vượt trội của các nguyên tắc nữ quyền, chẳng hạn như sáng tạo, chăm lo, thương thuyết và thuyết phục
<i>Sự không chắc chắn / Sự lảng tránh</i>	
Ít đón nhận những điều chưa biết, dựa vào niềm tin, thể chế và 'sự thật' để tránh né	Đón nhận những điều chưa biết dựa trên phán xét cá nhân và lập trường tương đối luận
<i>Định hướng thời gian</i>	
Sự vượt trội của các giá trị ngắn hạn, chẳng hạn như tận dụng nguồn lực tối đa, tính ổn định, sự nhân nhượng lẫn nhau, 'giữ thể diện' và gặt hái kết quả nhanh chóng	Sự vượt trội của các giá trị dài hạn, chẳng hạn như tính kiên nhẫn, tính tiết kiệm, quan hệ dựa theo cấp bậc, địa vị và đạo đức tốt.

Làm thế nào chúng ta có thể sử dụng mô hình này để khơi dậy một văn hóa học tập trong tổ chức của mình?

- Hãy yêu cầu mỗi nhân viên xem từ trên xuống dưới và đánh dấu vào những điểm mà họ nghĩ là mô tả chính xác nhất văn hóa của tổ chức mình. Chẳng hạn, tổ chức của mình có thiên hướng theo cá nhân chủ nghĩa hơn hay có tính tập thể cao hơn?
- So sánh các đáp án và yêu cầu mọi người làm rõ bằng những ví dụ thực tế để minh họa.
- Hỏi mỗi người rằng văn hóa của tổ chức có ảnh hưởng như thế nào đến khả năng học tập của tổ chức.

Bài tập này có thể dẫn đến một số quan sát và phản ánh hay, đồng thời giúp mọi người trong tổ chức của bạn suy nghĩ về những gì cần phải được thay đổi để có thể trở thành một tổ chức học tập và phát triển tốt hơn.

Khám phá văn hóa học tập của tổ chức

Sự học tập luôn diễn ra trong một tổ chức, vì vậy, chúng ta có thể nhìn nhận việc học tập dưới nhiều góc độ khác nhau. Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn tự hỏi mình những câu hỏi dưới đây?

Mọi người tham gia như thế nào trong những cuộc họp? Chỉ những người nhiều kinh nghiệm mới chia sẻ ý kiến trong cuộc họp, hay hầu hết mọi người đều có cơ hội để phát biểu ý kiến?

Nếu nhận thấy một đồng nghiệp đang làm ảnh hưởng xấu đến công việc của mình, mọi người sẽ làm gì? Tăng lời, ngồi lê đôi mách với nhau, tỏ ra khó chịu, hay nói chuyện với người đó để góp ý mang tính xây dựng?

Điều gì xảy ra nếu mọi người gặp khó khăn trong việc giải quyết công việc? Họ cảm thấy an toàn khi phải thừa nhận khó khăn với mọi người và hỏi xin ý kiến đóng góp hoặc nhờ giúp đỡ, hay họ sẽ giấu kín vì sợ không còn được mọi người tôn trọng hoặc sợ ảnh hưởng đến việc thăng chức?

Điều gì xảy ra nếu có ai đó làm được một việc rất tốt? Mọi người sẽ lời đi hay sẽ tuyên dương những người đó? Những nỗ lực của họ có được đánh giá cao hay không, hay là những đồng nghiệp khác tỏ vẻ khó chịu với thành công của họ?

Điều gì xảy ra sau khi mọi người đúc rút được những trải nghiệm thú vị từ công việc ở cộng đồng? Mọi người có thời gian để chia sẻ và rút ra bài học hay không, hay là tổ chức không có thời gian để tạm dừng và nhìn nhận lại những gì đã xảy ra?

Kinh nghiệm và ý kiến của ai là quan trọng nhất? Cán bộ tư vấn bên ngoài, nhóm trưởng là những người đưa ra ý kiến nhiều nhất, hay tất cả nhân viên đều có thể chia sẻ ý kiến?

Việc phát triển cá nhân được quan tâm như thế nào? Rất ít được quan tâm? Thành thạo được quan tâm nếu có kinh phí? Nhân viên mới vào làm có được cung cấp đầy đủ thông tin về tổ chức hay không? Việc lập kế hoạch phát triển cá nhân có diễn ra thường xuyên không?

Việc ra quyết định diễn ra như thế nào? Do những người quản lý tự quyết định, do sự nhất trí của tập thể, hay quyết định được đưa ra một cách không minh bạch?

Nếu có ai đó cảm thấy bị đối xử không công bằng, họ sẽ suy diễn điều đó như thế nào? Vì họ là phụ nữ, vì họ là người da đen, vì họ là người da trắng, hay vì họ non kinh nghiệm?

Những câu hỏi này giúp chúng ta khám phá những khía cạnh về văn hóa tổ chức có ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng học tập hiệu quả của những cá nhân cũng như của toàn thể tổ chức.

Xây dựng văn hóa học tập là cả một quá trình dài lâu. Nếu tổ chức của bạn luôn phải chịu áp lực giải quyết một cuộc khủng hoảng nào đó trước mắt, sẽ rất khó để mọi người lùi lại một bước để nhìn nhận lại bức tranh lớn hơn.

‘*Xây dựng văn hóa học tập là cả một quá trình dài lâu.*’



Bài học chưa được rút ra

Một đồng nghiệp có lần nói với tôi rằng, “Nếu cậu nhìn lại tất cả các dự án lớn mà chúng ta đã thực hiện trong vòng 15 năm qua, cậu sẽ thấy rằng những vấn đề giống nhau cứ được nêu đi nêu lại trong phần ‘những bài học kinh nghiệm’ ở cuối báo cáo đánh giá dự án. Phần này nên được đặt lại tên là ‘những bài học chưa được rút ra!’”

...việc trở thành một tổ chức học tập đòi hỏi phát triển kiến thức và kỹ năng với mức độ cao hơn



Xem 'hội chứng bệnh sao' trong Barefoot Guide 1, tr.144

Các loại hình học tập mà một văn hóa học tập nên hỗ trợ

Trở thành một tổ chức học tập không phải là 'đào tạo nhiều hơn'. Đầu biết rằng đào tạo thực sự giúp phát triển một số kỹ năng nhất định, việc trở thành một tổ chức học tập đòi hỏi phát triển kiến thức và kỹ năng với mức độ cao hơn. Sau đây là những loại hình học tập cần hỗ trợ:

Loại hình 1 – Học tập những sự kiện, kiến thức và quy trình cơ bản. Văn hóa tổ chức của bạn có hỗ trợ mọi người nắm bắt những vấn đề cơ bản nhất hay không?

Loại hình 2 – Học cách áp dụng kinh nghiệm và kỹ năng để giải quyết công việc. Văn hóa tổ chức của bạn có khuyến khích mọi người suy nghĩ về việc làm thế nào họ có thể áp dụng những điều họ học hỏi được để giải quyết những thách thức trong công việc?

Loại hình 3 – Học cách thích ứng. Văn hóa tổ chức của bạn có hỗ trợ việc trải nghiệm và đúc kết những bài học kinh nghiệm từ cả thất bại và thành công?

Loại hình 4 – Học cách học và đổi mới. Văn hóa tổ chức của bạn có khuyến khích mọi người dám chấp nhận rủi ro, luôn đổi mới và sáng tạo? Tổ chức của bạn tự vạch ra tương lai cho mình hay chỉ thích nghi với những thay đổi trong tương lai?

Bốn loại hình học tập này có thể được áp dụng trong một số lĩnh vực: trong việc học tập của cá nhân, của nhóm và của cả tổ chức. Những tổ chức áp dụng loại hình thứ tư có thể khai sáng lại chính mình cũng như lĩnh vực hoạt động của họ.

Rũ bỏ cái cũ... đón nhận cái mới...

Để xây dựng văn hóa học tập, tổ chức của bạn có thể tiếp thu những thái độ mới, hành vi mới và kỹ năng mới, nhưng đồng thời cũng có thể rũ bỏ những điều xưa cũ.

Rũ bỏ cái cũ ...

Đối với nhiều tổ chức, việc xây dựng văn hóa học tập đòi hỏi họ phải rũ bỏ những điều cản trở việc học tập. Hãy xem xét những điều sau đây:

- Sự cạnh tranh giữa các nhân viên (thường diễn ra rất ngầm ngấm) có thể cản trở việc chia sẻ, hợp tác và học tập tập thể.
- Thành công được xem trọng hơn việc thừa nhận thất bại.
- Ý kiến cho rằng thời gian dành cho việc học tập là cái gì đó xa xỉ mà chúng ta không thể có được.
- Một văn hóa không an toàn, nơi mà sự trung thực thường bị chỉ trích.
- Chủ nghĩa tích cực thái quá và chủ nghĩa lý tưởng trong công việc khiến mọi người bị ảnh hưởng tới sức khỏe, mệt mỏi về tâm lý và phải hi sinh những nhu cầu cá nhân.
- Hệ thống thứ bậc trong tổ chức khiến kinh nghiệm và ý kiến của một số người chi phối quá mức đến những người khác.
- Những người lãnh đạo không cảm thấy cần phải học tập vì họ nghĩ rằng họ đã biết tất cả. (xem 'hội chứng bệnh sao').

Đón nhận cái mới ...

Bây giờ một không gian mới được tạo ra, trong đó những đặc tính và nguồn lực sau đây được hình thành và phát triển. Những đặc tính này nâng cao thiện chí và khả năng học tập của cá nhân và tập thể.

- Cam kết về thời gian – thường xuyên, tận tâm.
- Sự thấu cảm – một giá trị rất quan trọng. Nó giúp chúng ta thực sự học hỏi lẫn nhau.
- Tính ham học – mọi người bị lôi cuốn bởi tất cả những trải nghiệm và tư duy mới mẻ.
- Đánh giá cao tính trung thực – một khi nỗi lo sợ và sự cạnh tranh không lành mạnh biến mất, mọi người sẽ trở nên trung thực và hướng đến sự minh bạch. Ai ai cũng có thể chia sẻ những câu chuyện của mình với người khác.
- Sự bình đẳng – kinh nghiệm của tất cả mọi người đều đáng quý.
- Sự hứng thú – một không gian được tạo ra để mọi người hứng thú học hỏi.

‘Chúng ta học từ kinh nghiệm. Kinh nghiệm làm giàu kho kiến thức của chúng ta. Nhưng nếu chúng ta muốn học thực sự, chúng ta phải bị lôi cuốn và tham gia học hỏi bằng niềm hứng thú.’

Rudolf Steiner

Cải thiện văn hóa học tập

Có nhiều cách để cải thiện văn hóa học tập – nhưng không có mảnh khoe hay các biện pháp chữa cháy! Nó đòi hỏi nỗ lực, cam kết và thời gian, và cần đảm bảo được các yếu tố dưới đây.

Lãnh đạo thực sự quyết tâm

Những người lãnh đạo có thiện chí sẽ gạt bỏ những thái độ không tốt và khơi dậy những thái độ mới. Nếu những giám đốc, nhà quản lý hay điều phối viên không thực sự quan tâm thì tổ chức sẽ không thể thay đổi. Liệu những người lãnh đạo có thừa nhận rằng tổ chức của mình không có thái độ học tập, hay văn hóa tổ chức cản trở việc học tập? Họ có nhận thức được những hậu quả của điều đó? Họ có sẵn lòng tìm tòi những giả định đằng sau đó? Họ có sẵn lòng làm gương để thử nghiệm một phương pháp học tập để cho mọi người thấy rằng họ cũng là người học hỏi? Có thể bạn cần phải giải đáp những thắc mắc này với những người làm lãnh đạo. Nếu không có sự nhiệt tình và nghị lực của họ, rất có thể những gì bạn cố làm sẽ trở thành công cốc.

Đối thoại thẳng thắn và cởi mở

Đối thoại giúp đặt nền tảng tốt cho việc học hỏi giữa các thành viên trong tổ chức. Quá trình đối thoại sẽ tạo ra những thách thức khiến mọi người có thể tự nhìn nhận lại bản thân. Nếu nhận thấy có những cản trở trong việc học tập ở quy mô tập thể, các bạn có thể mạnh dạn rũ bỏ những gì gây ảnh hưởng đến việc học tập. Điều này có thể giúp bạn làm mới những giá trị cũ và tạo ra những giá trị hoàn toàn mới, bên cạnh những thông lệ và hành vi hỗ trợ tốt cho việc học tập ở quy mô tổ chức. Khi đó, tổ chức của bạn sẽ có nền tảng tốt để bước vào một tương lai ‘học tập’ nhiều hơn. (xem trang 112– 17, Barefoot Guide 1).



Xem trang 112-17 Barefoot Guide 1.

Dành thời gian để mọi người trong nhóm nhìn nhận lại và rút ra các bài học một cách đầy đủ

Chu trình Học tập bằng hành động đã được chúng tôi giới thiệu trong những phần trước như là một mô hình về học tập cá nhân. Sức mạnh của chu trình học tập bằng hành động sẽ được nhân lên gấp bội nếu áp dụng cho một nhóm hay một tập thể. Nhưng nó thường được áp dụng một cách rời rạc. Nhóm của bạn luôn luôn lập kế hoạch, hành động rồi quay lại lập kế hoạch mà không cần tạm ngưng để suy nghĩ và nhìn nhận lại? Bạn có đủ tầm ảnh hưởng để quyết định dành thời gian nhìn nhận lại và rút ra những bài học trong quá trình làm việc? Làm thế nào bạn có thể đặt ra những câu hỏi sắc sảo để đối phó với những thách thức thực sự và giúp tổ chức bạn tránh lặp lại những sai lầm?

Thứ Sáu – học tập bên hè đường

Một đồng nghiệp của tôi trước đây từng làm việc cho một tổ chức mà ở đó tính lịch sự và việc 'giữ thể diện' là những yếu tố ăn sâu vào văn hóa của tổ chức. Điều này khiến việc giải quyết các vấn đề và đối phó với thất bại trở nên hết sức khó khăn bởi vì tổ chức này không bao giờ thừa nhận điều đó. Họ luôn luôn viết báo cáo về 'những thành công' kèm theo một số bài học đã được rút ra. Anh đồng nghiệp của tôi bắt đầu mời nhóm làm việc của mình đến thư giãn ở một hè đường vào mỗi chiều thứ Sáu. Không gian này giúp mọi người thoát hẳn ra khỏi sự nghiêm chỉnh họ cần phải có ở nơi làm việc. Và họ biết nói chuyện thẳng thắn với nhau về những chuyện diễn ra trong tuần.

"Tôi không thích cái cách anh nói với ông khách của tôi hôm thứ Ba. Anh đã hung hăng quá. Ông ta không nói gì, nhưng tôi biết là ông ta cảm thấy rất khó chịu. Tôi có thể thấy điều đó trên khuôn mặt của ông ta".

"À, chả là ông ta đã nói dối về tôi với những đồng nghiệp khác. Tôi biết là tôi hơi lỗ mắng với ông ta, nhưng lúc đó tôi rất giận."

Thông lệ này đã góp phần đảm bảo rằng tất cả những điều không hay trong công việc đều được mọi người chủ động phơi bày ra một cách thường xuyên, và nhóm đã ý thức hơn trong cách quan hệ công việc với nhau. Thông lệ này cũng góp phần xây dựng sự tin tưởng lẫn nhau trong nhóm một cách đáng kể. Mọi người đã biết cởi mở hơn với nhau. Hè đường đã trở thành một nơi để mọi người cùng nhau nhìn nhận lại công việc và khám phá về những điều họ học hỏi được. Anh bạn đồng nghiệp của tôi thực sự ngạc nhiên khi thấy nhóm của mình gắn kết hơn hẳn từ những buổi trao đổi bên hè đường như vậy.

"Sẽ không có một thời điểm nào các ngôi sao nằm thẳng hàng để bạn biết được lúc nào thì nên bắt đầu hành động. Trong thế giới đang thay đổi chóng mặt ngày nay, thực hành trong thế giới thực không bao giờ bạo hàm các vấn đề rõ ràng mà là sự thể hiện những thực trạng rối rắm, không xác định rõ. Công việc của mọi người là phát triển những cách thức tốt nhất để đối phó với những cái không có cấu trúc, những thứ không xác định rõ và những điều không biết. Ralph Waldo Emerson từng nói rằng luôn luôn tồn tại hai Đảng: Đảng hành động và Đảng thiết lập. Bạn thuộc về Đảng nào? Nếu bạn không phải là một người học tích cực, bạn thuộc Đảng thiết lập và rất có thể bạn đang dập tắt ngọn lửa học tập theo những cách thức mà bạn không hề biết".

Marcia L. Conner and James G. Clawson

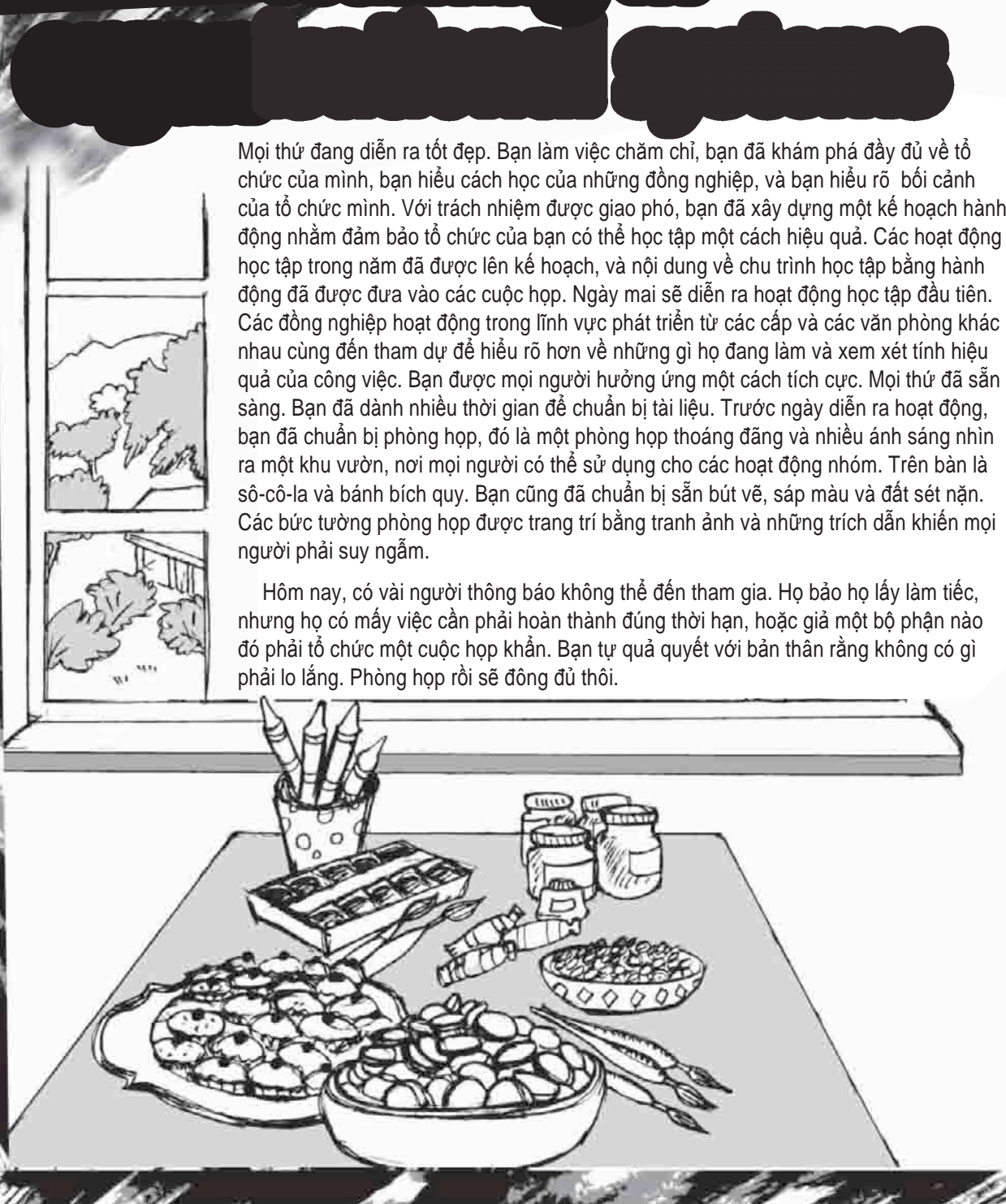


Tóm lại, bạn có thể tiến hành một khởi đầu mới trong vai trò người lãnh đạo trong một tổ chức học tập. Cái bạn cần là sự can đảm để nhìn vào những thói quen về học tập của mình và thử nghiệm những điều mới mẻ. Khi bạn đã bắt đầu, người khác sẽ theo bạn. Và thời điểm bạn bắt đầu luôn luôn là thời điểm đúng đắn.

Học tập trong các hệ thống tổ chức

Mọi thứ đang diễn ra tốt đẹp. Bạn làm việc chăm chỉ, bạn đã khám phá đầy đủ về tổ chức của mình, bạn hiểu cách học của những đồng nghiệp, và bạn hiểu rõ bối cảnh của tổ chức mình. Với trách nhiệm được giao phó, bạn đã xây dựng một kế hoạch hành động nhằm đảm bảo tổ chức của bạn có thể học tập một cách hiệu quả. Các hoạt động học tập trong năm đã được lên kế hoạch, và nội dung về chu trình học tập bằng hành động đã được đưa vào các cuộc họp. Ngày mai sẽ diễn ra hoạt động học tập đầu tiên. Các đồng nghiệp hoạt động trong lĩnh vực phát triển từ các cấp và các văn phòng khác nhau cùng đến tham dự để hiểu rõ hơn về những gì họ đang làm và xem xét tính hiệu quả của công việc. Bạn được mọi người hưởng ứng một cách tích cực. Mọi thứ đã sẵn sàng. Bạn đã dành nhiều thời gian để chuẩn bị tài liệu. Trước ngày diễn ra hoạt động, bạn đã chuẩn bị phòng họp, đó là một phòng họp thoáng đãng và nhiều ánh sáng nhìn ra một khu vườn, nơi mọi người có thể sử dụng cho các hoạt động nhóm. Trên bàn là sô-cô-la và bánh bích quy. Bạn cũng đã chuẩn bị sẵn bút vẽ, sáp màu và đất sét nặn. Các bức tường phòng họp được trang trí bằng tranh ảnh và những trích dẫn khiến mọi người phải suy ngẫm.

Hôm nay, có vài người thông báo không thể đến tham gia. Họ bảo họ lấy làm tiếc, nhưng họ có mấy việc cần phải hoàn thành đúng thời hạn, hoặc giả một bộ phận nào đó phải tổ chức một cuộc họp khẩn. Bạn tự quả quyết với bản thân rằng không có gì phải lo lắng. Phòng họp rồi sẽ đông đủ thôi.



“Sẽ là nguy hiểm nếu chúng ta cho rằng các hệ thống có vị trí quan trọng hơn thực tại mà chúng giúp ta quản lý.”

Vào ngày hội thảo đầu tiên, bạn đến rất sớm. Rồi hai người đầu tiên đã đến và tỏ ra khá phấn khích được tham gia hội thảo. Rồi người thứ ba xuất hiện, đến thẳng chỗ bạn ngồi và nói rằng anh ta sẽ phải về hơi sớm một chút. Phòng kế toán đang cần gấp mấy số liệu mà ngoài anh ta ra không ai có thể cung cấp được. Thêm nhiều người khác đến dự hội thảo, trông họ có vẻ phấn khởi nhưng lại khá bận bịu với những việc khác. Một vài người không xuất hiện. Khi bạn đề ra những nội quy chung của hội thảo, mọi người đều đề nghị nên nghỉ sớm hơn một giờ đồng hồ so với kế hoạch bạn đã lập. Chúng ta đâu cần phải dành cả ngày thứ Sáu để làm việc? Hoàn thành trước giờ ăn trưa có phải tốt hơn không? Thứ Hai đã là hạn chót để gửi báo cáo tự đánh giá cá nhân. Rồi thì tháng làm việc tiếp theo sắp đến rồi ...

Họ bảo rằng không phải họ không muốn học. Đơn giản là họ đang chịu áp lực phải giải quyết công việc của mình cho đúng thời hạn.

Điều gì xảy ra ở đây?

Khi tổ chức của chúng ta phát triển lớn mạnh, chúng ta cần xây dựng những quy trình để hỗ trợ công việc. Những hệ thống hỗ trợ hành chính này giúp chúng ta tuyển dụng được những con người chúng ta cần, giúp chúng ta báo cáo cho các nhà tài trợ, giúp chúng ta quyết định nên phân bổ nguồn lực như thế nào. Ở những tổ chức lớn, luôn có những nhóm người chuyên tập trung xây dựng những hệ thống này.

Các quy trình và hệ thống hỗ trợ

Communications



Các hệ thống hỗ trợ hành chính là sản phẩm điển hình của sự tư duy của bán cầu não trái (xem chương 15). Chúng giúp chúng ta phân loại thông tin, ưu tiên hóa thông tin và tổ chức công việc. Ngay cả những tổ chức nhỏ cũng cần có các hệ thống để hoạt động hiệu quả trong một thế giới ngày càng phức tạp hơn. Chúng cũng giúp chúng ta trong việc giải trình cho các tổ chức khác đóng vai trò hỗ trợ và hợp pháp hóa chúng ta: cơ quan thuế vụ, nhà tài trợ, cơ quan hành pháp.

Thiếu các hệ thống, chúng ta không thể vận hành tổ chức.

Chúng giúp chúng ta quản lý thế giới của ta một cách quy cũ.

Mặc dù vậy, sẽ là nguy hiểm nếu chúng ta cho rằng các hệ thống có vị trí quan trọng hơn thực tại mà hệ thống giúp ta quản lý. Chúng ta bắt đầu hành động như thể thế giới thực sự có thể được chia nhỏ thành những mảng thông tin riêng biệt mà chúng ta có thể đo đếm và phân tích. Có nhiều hoạt động mà chúng ta khó có thể gắn với những quy trình bị ràng buộc về mặt thời gian với những thời hạn cụ thể, chẳng hạn như xây dựng các mối quan hệ, tư duy sáng tạo, học tập, và thậm chí là thay đổi xã hội.

Thời gian dành cho những hoạt động này bị rút ngắn lại. Hoặc giả, giá trị của chúng được nhìn nhận và

Fund raising



Human resources

Information technology



Finance

Marketing & publicity



chúng ta cố tìm cách gắn chúng vào một hệ thống: “Vào khoảng tháng 9 năm tới chúng ta sẽ xây dựng được 10 mối quan hệ tốt với các tổ chức cộng đồng”. Nhưng thời gian được phân bổ khiến chúng ta không thể nào thực hiện được điều này một cách có ý nghĩa. Chúng ta đến thăm một tổ chức cộng đồng nào đó một lần. Đến lần thứ hai, chúng ta đến thăm họ với một bản thỏa thuận quan hệ đối tác trong tay và bảo họ hãy ký kết để chúng ta có thể đánh dấu hoàn thành vào danh sách của chúng ta. Tổ chức muốn đo đếm các bước và kết thúc điểm, trong khi đó sự thay đổi diễn ra liên tục, thay đổi từng chút một và rất khó nhìn thấy nếu như chúng ta không để ý sát sao trong suốt thời gian dài.

Thay vì phục vụ cho chúng ta, hệ thống trở thành thứ kiểm soát chúng ta.

Nhưng hệ thống cũng là những thực thể sống ...

Các hệ thống hỗ trợ mà chúng ta đang nhìn thấy chỉ là một phần của hệ thống lớn hơn, đó là tổ chức. Còn tổ chức lại là một phần của một hệ thống thậm chí còn lớn hơn nữa, đó là môi trường bao quanh tổ chức. Vì vậy, hệ thống cũng là những thực thể sống. Chúng lớn lên và phát triển theo thời gian, và chúng có thể phát triển khỏe mạnh nếu được chăm sóc tốt. Nhưng nếu không được chăm sóc, chúng có thể trở thành những quái vật gớm giếc giết chóc những thực thể sống khác xung quanh chúng. Nếu chúng ta muốn làm cho chúng lành mạnh hơn và hiệu quả hơn, chúng ta không thể chỉ thay thế một bộ phận bị hư hỏng hay siết chặt một đinh ốc. Chúng ta cần nhìn vào tổ chức một cách tổng thể và phải hiểu rằng thay đổi diễn ra ở chỗ nào đó sẽ ảnh hưởng đến toàn thể tổ chức, bởi vì tổ chức là một khối được gắn bó chặt chẽ bằng những mối quan hệ và những sự kết nối.

Liệu có những hệ thống do bạn thiết lập nên nhưng dần dần lại lấn chiếm hết công việc của bạn? Theo thời gian, những giải pháp đơn giản có khi lại phát triển thành những vấn đề rất phức tạp. Nếu bạn nói rằng “Bây giờ chúng ta chưa thể lập kế hoạch chiến lược vì tuần này chúng ta phải hoàn thành việc điền bảng chấm công”, có lẽ các bạn nên xem lại các hệ thống của tổ chức mình một cách kỹ lưỡng hơn và xem lại bạn đã dành bao nhiêu thời gian cho chúng.

Vứt bỏ những hệ thống như vậy không phải là giải pháp tốt. Những hệ thống hỗ trợ hành chính tốt giúp chúng ta tổ chức tốt công việc, nhờ đó chúng ta có thể sử dụng thời gian một cách hiệu quả để làm những việc chúng ta muốn làm. Những hệ thống tốt có nghĩa là chúng ta không dành cả tháng cuối năm vất vả viết báo cáo cho các nhà tài trợ. Cái chúng ta cần là tất cả những hệ thống này có thể giúp những người sử dụng chúng học hỏi từ chúng, đồng thời họ thường xuyên điều chỉnh chúng dựa vào những bài học được rút ra. Chúng ta cần dành thời gian và chia sẻ thông tin để học tập. Chúng ta cũng cần xem xét để làm thế nào đó chúng ta không bị mất quá nhiều thời gian cho các hệ thống, khiến những quá trình tổ chức cần có để mang lại sự thay đổi xã hội không thể diễn ra. Nhưng các hệ thống khá phức tạp. Vậy, chúng ta bắt đầu từ đâu?



Nhà vật lý học Fritjof Capra nói rằng không có sự khác biệt nào giữa sự sống và việc học tập. “Một hệ thống sống là một hệ thống học tập”. Nếu chúng ta không tập trung nghiêm túc vào việc học tập trong tổ chức, chúng ta không thể nào đưa tổ chức chúng ta vào cuộc sống.

Margaret J Wheatley and Myron Kellner-Rogers



Một số nguyên tắc cần chú ý khi thay đổi các hệ thống của tổ chức

1. Cùng tham gia không phải là một sự lựa chọn

Người ta bảo vệ những gì họ tạo ra. Mọi người trong tổ chức cần tham gia suy nghĩ về việc tổ chức có thể học tập như thế nào, và làm thế nào để những hệ thống họ chịu trách nhiệm xây dựng có thể làm cho quá trình học tập diễn ra.

2. Người ta phản ứng với sự chỉ bảo; họ không bao giờ tuân theo chúng

Chúng ta cần chia sẻ suy nghĩ và ý tưởng và mời mọi người cùng sáng tạo. Chúng ta không nên chỉ bảo mọi người phải thay đổi; chúng ta nên cùng tham gia với mọi người để tạo ra sự thay đổi.

3. Chúng ta không nhìn thấy 'thực tại' - mỗi người diễn giải một cách khác nhau về nó

Bạn có thể nhận thấy một hệ thống làm chậm tiến độ công việc ở cộng đồng và làm cho nhân viên bị gò bó ở văn phòng, trong khi đáng ra họ nên ra ngoài và làm việc với cộng đồng. Những người khác có thể nhận thấy một hệ thống góp phần cung cấp thông tin đầy đủ cho những người làm công tác gây quỹ hoặc góp phần đảm bảo tổ chức có thể ra quyết định về việc phân bổ nguồn lực hợp lý để phục vụ tốt cho các cộng đồng hưởng lợi. Nếu chúng ta không biết lắng nghe những người khác nghĩ gì về hệ thống, chúng ta không thể làm việc cùng nhau để tạo ra một hệ thống học tập.

4. Các hệ thống tự cải thiện bản thân bằng cách kết nối với tất cả các bộ phận và bằng cách lắng nghe

Các hệ thống có thể tự thay đổi nếu chúng có nguồn thông tin dồi dào và chất lượng. Nhưng thông tin lại thường do nhiều người nắm bắt. Những người này không phải khi nào cũng được hiểu là một phần của hệ thống – chẳng hạn như người dân ở cộng đồng mà tổ chức đang phục vụ. Ở trường học, điều này có nghĩa là lắng nghe ý kiến của học sinh. Ở nhà máy, điều này có nghĩa là lắng nghe người lao động và khách hàng. Còn ở các tổ chức, điều này có nghĩa là lắng nghe tất cả nhân viên và những người mà chúng ta đang làm việc cùng để mang lại sự thay đổi xã hội.



Hệ thống là về con người

Nếu mục đích chính của một tổ chức là góp phần tạo nên sự thay đổi của xã hội, liệu mọi người trong tổ chức đều cùng hướng đến mục đích này? Nếu chúng ta dành nhiều thời gian để hiểu được bản thân chúng ta và bối cảnh của chúng ta, chúng ta phải đảm bảo rằng chúng ta hiểu về bản thân chúng ta như là một tổ chức. Điều này cũng có nghĩa là chúng ta phải hiểu về tất cả những hệ thống và tiến trình hiện hành, chứ không chỉ về những điều liên quan trực tiếp đến sự thay đổi xã hội. (Nếu các bạn đã làm điều này khi phân tích tổ chức và bối cảnh của mình thì các bạn có thể bỏ qua bước này!)

Những tổ chức nhỏ có thể nghĩ rằng: điều này chẳng khiến chúng tôi bận tâm; chúng tôi không có bộ phận chuyên trách về quản lý nhân sự hay công nghệ thông tin. Điều này có thể đúng, nhưng sẽ tốt hơn nếu bạn kiểm tra xem liệu bạn đã thực sự lôi kéo sự tham gia đầy đủ của tất cả mọi người hay chưa. Bạn đã xem xét đến sự tham gia của nhân viên kế toán hay người dọn dẹp vệ sinh? Bạn đã nói chuyện với nhân viên của mình và những người bạn làm việc cùng ở cộng đồng? Bạn có những hệ thống gì? Tại sao? Chúng có giúp tổ chức bạn học tập không?

Nếu như những chiếc cốc sạch sẽ ...

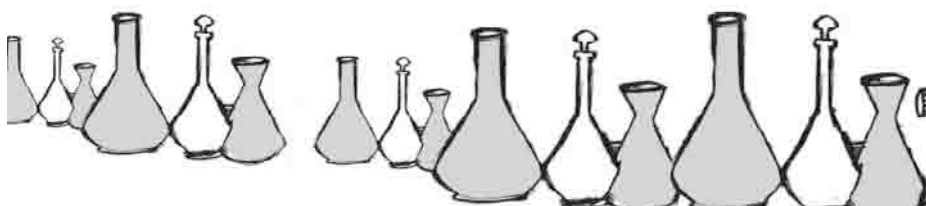
Một nhà khoa học về đất trồng trọt làm việc tình nguyện cho một trạm nghiên cứu khoa học đất trồng trọt ở Thái Lan. Ông làm việc với các nhà nghiên cứu để cải thiện kỹ thuật nghiên cứu và thực hiện những nghiên cứu nhằm cung cấp thông tin cho nông dân địa phương giúp họ quản lý mùa vụ. Trạm nghiên cứu này đã tiến hành các nghiên cứu trong nhiều năm rông. Nhà khoa học tình nguyện cũng quen biết những kĩ thuật viên làm việc trong phòng thí nghiệm. Họ không được trả lương cao và vị thế của họ cũng thấp do không đwocj học đại học. Tuy nhiên, họ chịu trách nhiệm vận hành phòng thí nghiệm hàng ngày và phải đảm trách nhiều công việc mang tính chất lặp đi lặp lại gắn với hoạt động nghiên cứu. Một ngày nọ, nhà khoa học tình nguyện hết sức sửng sốt khi nhìn thấy họ đang súc rửa các ống tuýp và cốc xét nghiệm dưới vòi nước máy.

"Các anh không dùng nước cất à?", ông hỏi họ.

"Trước đây thì có", họ trả lời, "Nhưng chúng tôi đã hết nước cất và chúng tôi nghĩ rằng sẽ tiện hơn nếu dùng nước máy. Cũng rẻ hơn nữa."

Những nhà nghiên cứu tại trạm đã yêu cầu họ sử dụng nước cất, nhưng không giải thích cho họ biết tại sao việc đó rất quan trọng – đó là để tránh nhiễm khuẩn đối với mẫu nghiên cứu và làm cho kết quả nghiên cứu bị sai lệch. Hóa ra, những kĩ thuật viên này đã sử dụng nước máy trong suốt 5 năm mà không hề có ai biết.

Tất cả những công trình nghiên cứu thực hiện trong thời gian này đã không còn giá trị chỉ vì trước đó không ai giải thích cho các kĩ thuật viên hiểu rõ tại sao dùng nước cất là việc quan trọng, hoặc cũng chỉ vì không ai nhìn nhận đúng đắn về giá trị công việc của họ.



“Cũng như tổ chức, hệ thống phụ thuộc vào con người”



Chúng ta, những người làm việc ở cộng đồng, có khuynh hướng hay phàn nàn về các hệ thống và cảm thấy rằng những người khác chưa làm tốt công việc để hỗ trợ cho mình. Chúng ta nói “Công nghệ thông tin quá chậm chạp, còn khi trao đổi qua điện thoại, bạn không thể hiểu họ đang nói về cái gì”, hay “Ai tạo ra mấy bảng tính Excel này thế nhỉ?”. Phàn nàn về các hệ thống thì dễ. Sử dụng chúng như là cái cớ để không học tập cũng dễ. Nhưng nếu chúng ta không thay đổi chúng, chúng ta sẽ không giải quyết được vấn đề. Và để làm được điều đó, chúng ta cần sự tham gia của những người vận hành hệ thống. Cũng như tổ chức, hệ thống phụ thuộc vào con người. Chúng ta cần hiểu họ, hiểu rõ họ dùng các hệ thống vì cái gì và tại sao họ xây dựng các hệ thống như vậy.

Làm việc với các bộ phận khác nhau trong tổ chức có thể là một điều mới mẻ. Nhân viên làm việc ở cộng đồng có thể ít hiểu biết về tổ chức như một tổng thể. Cách tổ chức công việc mang nặng tính hình thức có thể dễ dàng khiến cho mọi người làm việc một cách cô lập, chỉ tập trung làm cho tốt công việc của mình mà không cần suy nghĩ những việc họ làm có ý nghĩa gì khác. Nhân viên hành chính và nhân viên dự án trong cùng một văn phòng có thể không ý thức đầy đủ về việc công việc của họ liên quan đến nhau như thế nào. Làm việc với một bộ phận trong tổ chức hoặc với một người nào đó mà bạn không biết rõ cũng không khác mấy với việc bạn tìm cách thay đổi một tổ chức khác với tổ chức của bạn. Các quy trình được mô tả trong cuốn Barefoot Guide 1 có thể hữu ích ở đây, đặc biệt là chương 3 nói về việc tạo ra và xây dựng các mối quan hệ trong tổ chức. Trước hết, hãy xây dựng các mối quan hệ. Hãy hiểu rõ người ta làm gì và điều gì quan trọng đối với họ. Họ đam mê những gì? Điều gì mang lại nhiều hứng thú cho họ?



Hiểu rõ vai trò của nhau

Trong một tổ chức nọ, người hướng dẫn yêu cầu mỗi bộ phận giả vờ như một đài phát thanh – họ phải ‘phát thanh’ những ý chính về việc họ cảm thấy cái gì là quan trọng đối với công việc của họ. Các nhân viên đều ngồi ở bàn việc như bình thường, còn người hướng dẫn liên tục ‘điều chỉnh tần số sóng’ để tất cả mọi người đều có thể lắng nghe được công việc của nhau và mọi người được khuyến khích mô tả về thực trạng công việc của họ. Điều này đã mở lối để mọi người cùng tranh luận và giúp mọi người tăng thêm sự hiểu biết về vai trò của nhau trong tổ chức.

Gần đây, tôi may mắn được tham gia vào một quá trình lập kế hoạch chiến lược có sự tham gia của nhiều người đến từ tất cả các bộ phận trong tổ chức. Đó là một cơ hội để trò chuyện cùng họ và tìm hiểu xem họ đánh giá thế nào về công việc của họ, về những thành công cũng như thách thức mà họ đang phải đối mặt. Hầu hết những người tôi trò chuyện cùng đều có cái mà các tín đồ Phật giáo thường gọi là ‘lẽ phải’, và họ tự hào về công việc của tổ chức. Họ muốn những việc họ làm đáp ứng những chuẩn mực được xem là chấp nhận được trong lĩnh vực công việc của họ, chẳng hạn như bình đẳng trong quản lý nhân sự, trách nhiệm giải trình và tính minh bạch trong quản lý tài chính.



Họ cũng muốn những việc họ làm góp phần vào công việc chung của cả tổ chức. Đối với một số người, điều này cũng có nghĩa là tổ chức phải được xem như một khối thống nhất, cùng làm những điều tốt đẹp và cùng đạt được những mục tiêu đã đề ra. Với những người khác, điều này có nghĩa là hãy cùng nhau tạo ra một thế giới tốt đẹp hơn và thay đổi cuộc sống mọi người theo hướng tốt đẹp hơn. Xây dựng các mối quan hệ, lắng nghe và học hỏi là bước đi đầu tiên để hướng đến sự hiểu biết lẫn nhau và cùng nhau tạo ra sự thay đổi.

Đừng quên những người lãnh đạo!

Một khi chúng ta đã hiểu rõ hơn về những người quản lý và xây dựng các hệ thống, chúng ta cần lôi kéo sự tham gia của những người lãnh đạo tổ chức. Cần phải có sự cam kết của họ trong việc thay đổi các hệ thống, làm cho chúng trở thành các hệ thống phục vụ học tập để quá trình thay đổi xã hội có thể diễn ra. Những người lãnh đạo tổ chức phải nhận ra rằng quá trình học tập cần sự tham gia của toàn thể tổ chức và không phải chỉ là cái gì đó cộng thêm vào tổ chức. Để đạt được điều này, có lẽ bạn cần trình bày rõ với quản lý cấp cao hoặc ban lãnh đạo, hoặc có thể mời họ tham gia vào những hội thảo có nội dung liên quan do bạn tổ chức. Sẽ rất hữu ích nếu bạn có thể chỉ cho họ thấy một hệ thống cụ thể nào đó đang cản trở việc học tập như thế nào.



Một hệ thống hỗ trợ phiến phức

Trong một cuộc họp lập kế hoạch chiến lược, có một nhóm trình bày phần đóng vai đối thoại giữa 2 nhân viên. Cuộc đối thoại cho thấy rất rõ rằng hệ thống tuyển tình nguyện viên của tổ chức đòi hỏi có sự tham gia của quá nhiều nhân viên và có quá nhiều email qua lại. Điều đó có nghĩa là các đối tác phải chờ rất lâu mới có thể tiếp nhận các tình nguyện viên mà họ cần. Mọi người có thể ngay lập tức nhận ra rằng hệ thống hiện hành đã không còn hiệu quả và rất phiến toái. Cuộc đối thoại đã thành công ở chỗ nó làm cho mọi người phải suy ngẫm về những cách thức mà họ có thể làm để cho mọi việc tốt hơn.

Các hệ thống để học tập, các hệ thống để thay đổi xã hội

Chúng ta cần nhắc nhở bản thân rằng các hệ thống của chúng ta phục vụ cho điều gì. Các hệ thống và quy trình của chúng ta cần phải dựa vào những giá trị mà ta theo đuổi và dựa vào tầm nhìn mà ta mong muốn đạt được.

Điều này là quá hiển nhiên, thế nhưng thật ngạc nhiên là rất nhiều tổ chức thậm chí không nghĩ đến điều này khi xây dựng các hệ thống hành chính của mình. Chúng ta thuyết giảng với đối tác hoặc cộng đồng về tầm quan trọng của việc học tập, nhưng chúng ta lại sử dụng những hệ thống gây cản trở việc học tập, hoặc tăng trở ngại việc học tập.

Chúng ta là những tổ chức hoạt động vì sự thay đổi xã hội. Các hệ thống của chúng ta phải giúp chúng ta làm cho sự thay đổi xã hội diễn ra. Để làm được điều đó, chúng ta cần phải học. Chúng ta nên hỏi:

- Làm thế nào các hệ thống giúp chúng ta đem lại sự thay đổi cho xã hội?
- Các hệ thống giúp chúng ta học tập như thế nào?
- Các hệ thống cản trở chúng ta học tập như thế nào?
- Các hệ thống cản trở chúng ta đem lại sự thay đổi cho xã hội?

Đôi khi các hệ thống ăn sâu vào công việc của chúng ta đến mức chúng ta thậm chí không nhận thấy chúng tác động đến chúng ta như thế nào

www.appreciativeinquiry.case.edu là trang web chia sẻ đầy đủ nhất các nguồn tài liệu học thuật và các công cụ thực hành về phương pháp *Dò hỏi mang tính xây dựng*.



Điều này giúp chúng ta tập trung hơn vào mục đích của chúng ta hơn là vào những câu hỏi đại loại như “Chúng ta cần kiểu hệ thống kế toán nào để chúng ta có thể báo cáo cho các nhà tài trợ một cách hợp lý?”, hay “Đâu là cách chúng ta có thể liên lạc với nhau ít tốn kém nhất?”. Những câu hỏi kiểu này không hề thừa, nhưng điều quan trọng là chúng ta hãy trở lại với những câu hỏi lớn hơn đã nêu ở trước để không phải kết thúc bằng một hệ thống liên lạc rẻ tiền nhưng lại khiến mọi người khó học hỏi lẫn nhau hoặc gây tổn kém thời gian mà đáng ra chúng ta nên dành cho việc thay đổi xã hội.

Mỗi hệ thống cần được xem xét một cách nghiêm túc. Phương pháp *Dò hỏi mang tính xây dựng* có thể hữu ích ở đây (xem bên). Phương pháp này giúp chúng ta xem xét và phát huy tiềm năng học tập. Đồng thời, cũng cần có giai đoạn rũ bỏ những cái cũ để học cái mới. Đôi khi, các hệ thống ăn sâu vào công việc của chúng ta đến mức chúng ta thậm chí không nhận thấy chúng tác động đến chúng ta như thế nào. Ví dụ, năm truy thu thuế ở quốc gia có văn phòng trụ sở của tổ chức có thể gây ảnh hưởng đến việc báo cáo tài chính. Điều này lại gây ảnh hưởng đến thời gian báo cáo hoạt động chi tiết, khiến các hoạt động ở cộng đồng cũng bị ảnh hưởng theo. Không những vậy, các hoạt động giám sát và đánh giá bị gò ép về mặt thời gian để có thể khớp với báo cáo. Ngoài ra, các món hỗ trợ nhỏ không hoàn lại phải được giải ngân trước khi kết thúc năm tài khóa. Ở một số nước, điều này có nghĩa là kinh phí thực hiện dự án sẽ sẵn có vào thời điểm mà các tổ chức đối tác khó thực hiện các hoạt động, có thể là vì mùa mưa nên việc đi lại gặp nhiều khó khăn, hoặc vì trùng thời gian với những lễ hội lớn, hoặc trùng với thời gian bận rộn nghề nông. Điều này cũng có thể có nghĩa là chúng ta đang yêu cầu đối tác tham gia vào các hoạt động học tập trong khi họ muốn thực hiện các hoạt động với cộng đồng hơn. Thông thường, chỉ khi chúng ta nhìn thấy ảnh hưởng của các hệ thống đối với bối cảnh thực hiện dự án, chúng ta mới có thể thấy những thiệt hại mà các chúng có thể gây ra.

Ảnh hưởng tích lũy của các hệ thống cũng cần phải được xem xét. Nếu các báo cáo tài chính, báo cáo hoạt động và việc đánh giá cá nhân tất cả đều đến hạn trong cùng một khoảng thời điểm thì các nhân viên của một văn phòng dự án có thể sẽ mất vài tháng trời không thể thực hiện các dự án với các đối tác và cộng đồng. Nếu một cán bộ dự án dành nhiều thời gian làm việc bàn giấy hơn là làm việc ở cộng đồng, chúng ta sẽ phải tự hỏi bản thân về điều này. Chúng ta mong đợi các giáo viên dành phần lớn thời gian của họ với học sinh. Chúng ta mong đợi các bác sĩ dành phần lớn thời gian của họ với bệnh nhân. Vì vậy, các cán bộ dự án có lẽ được mong đợi sẽ dành phần lớn thời gian của họ cho những người họ đang hỗ trợ.

Tán dương những hệ thống đơn giản

Chúng ta có thể trở nên rất gắn bó với những hệ thống mà chúng ta sử dụng, đặc biệt là nếu chúng ta đã đầu tư nhiều công sức cho chúng.

Chúng ta thích hệ thống

Một nhân viên từ văn phòng trụ sở nói rằng các hệ thống có thể làm cho bạn có cảm giác không thật về những việc bạn đã làm. “Các hệ thống không đáng ngại đâu. Chúng thật tiện lợi. Chúng làm cho những giờ làm việc của chúng ta ở văn phòng trở nên có nghĩa. Chúng ta muốn trông có vẻ bận rộn và muốn bận rộn thật. Và cách tốt nhất để bận rộn là hãy dành càng nhiều thời gian càng tốt để làm việc trong hệ thống, thuộc về nó, nuôi dưỡng nó, phát huy nó”.

Anh tiếp tục phản ánh rằng thời điểm anh nghĩ ra những ý tưởng hay nhất là khi anh đang tập chạy trong phòng tập thể dục, đó là thời gian anh không được trả công lao động và đang ở một nơi mà không ai thấy anh làm việc. Không phải các hệ thống làm cho anh trở nên hiệu quả. Anh trở nên hiệu quả là nhờ những hoạt động giúp anh có thời gian nhìn nhận lại và suy nghĩ.

Câu chuyện này có ý nghĩa gì đối với một văn hóa làm việc hiệu quả? Để có thời gian nhìn nhận lại và học tập, các hệ thống cơ bản – báo cáo, nhập liệu, kế toán – cần phải được cắt xén đến mức tối thiểu chỉ vừa đủ để giúp cho tổ chức vận hành. Những hệ thống này cản trở nên càng đơn giản càng tốt. Chúng cần được xem xét lại một cách thường xuyên để đảm bảo rằng chúng không gây cản trở đến việc học tập của tổ chức.

Một điểm cần chú ý

Đơn giản hóa và hợp lý hóa các hệ thống có thể có nghĩa rằng chúng ta không cần quá nhiều người vận hành các hệ thống. Nếu bạn là một cán bộ dự án, bạn có thể dành nhiều thời gian hơn cho việc học tập và làm việc ở cộng đồng. Nhưng như thế thì cán bộ phụ trách công nghệ thông tin và nhân viên kế toán lại không có gì để làm. Bạn sẽ giải quyết tình huống này như thế nào? Một tổ chức học tập cần trang bị cho nhân viên những kỹ năng và kinh nghiệm họ cần có để tạo ra những thay đổi trong công việc hoặc tìm kiếm những việc làm tương tự nhau. Một tổ chức học tập quan tâm đến con người và đầu tư nhiều cho việc học tập của họ - không chỉ vì lợi ích của tổ chức mà còn vì lợi ích cá nhân.



Những hệ thống khác cần được lưu tâm

Nếu bạn hỏi ai đó rằng “Ai là người chịu trách nhiệm về việc học tập trong tổ chức này?”, rất có thể họ sẽ nói đó là ‘nhóm phát triển nhân viên’, hay ‘các cố vấn về giám sát và đánh giá’, hay thậm chí là ‘nhóm quản lý kiến thức’ hoặc ‘bộ phận quản lý dữ liệu’. Nhưng có điều không ai có thể học tập thay cho chúng ta. Chúng ta không thể giao trách nhiệm học tập của bản thân chúng ta cho một ai đó. Chúng ta cũng không thể mong đợi ai đó nhận trách nhiệm chia sẻ sự học tập của chúng ta với những người khác.

Vai trò của những nhóm người nói trên là tạo điều kiện để việc học tập diễn ra và đảm bảo rằng việc học tập cá nhân có thể được chuyển hóa thành sự học tập ở quy mô tổ chức. Bên cạnh đó, những người đóng vai trò người hướng dẫn học tập hay các nhà lãnh đạo có thể giúp việc học tập được duy trì bên trong tổ chức. Điều quan trọng là phải làm việc với những người có trách nhiệm để đảm bảo rằng việc học tập được khuyến khích và đánh giá cao thông qua các hệ thống của tổ chức, hay nói cách khác, các hệ thống tạo điều kiện thuận lợi để việc học tập được diễn ra.

Đọc chương ‘Chúng ta học như thế nào?’ trong cuốn sách của Pearson để tham khảo thêm về vấn đề này. Chương này cũng chia sẻ những suy nghĩ về việc tạo điều kiện cho quá trình học tập diễn ra, ví dụ ‘Ai là người quyết định về các nhu cầu học tập?’



Phát triển nhân viên

Thông thường, các nhóm phát triển nhân viên hoạt động như là một phần của bộ phận quản lý nhân sự trong tổ chức. Vai trò của họ là đảm bảo rằng tất cả mọi nhân viên đều có kiến thức và năng lực để thực hiện công việc của họ một cách hiệu quả. Họ có trách nhiệm tổ chức và điều phối việc nâng cao chuyên môn ở 2 cấp độ: cá nhân và tổ chức. Ở cấp độ cá nhân, việc nâng cao chuyên môn có thể xảy ra bằng cách hỗ trợ kinh phí để một nhân viên được tham gia một khóa đào tạo phù hợp, hay nhờ một thầy chỉ dẫn kèm cặp họ chẳng hạn. Ở cấp độ tổ chức, việc nâng cao chuyên môn có thể xảy ra bằng cách xây dựng và liên tục tổ chức các lớp tập huấn để giúp tất cả các nhân viên liên quan nắm bắt đầy đủ về những hệ thống mới hay cách thức làm việc mới.

Có mấy điều cần chú ý nếu bạn muốn hiểu rõ liệu việc phát triển nhân viên hiện nay của tổ chức bạn có thực sự khuyến khích việc học tập hay chưa.

1. Những hình thức phát triển nhân viên nào hiện đang được ưa thích và ai là người quyết định về các nhu cầu học tập?

Nếu phần lớn nguồn lực đều được dành cho các khóa đào tạo mang tính truyền thống thì có một nguy cơ là việc học tập cá nhân sẽ không được chuyển hóa thành việc học tập ở quy mô tổ chức. Jenny Pearson, trong cuốn sách của mình mang tên *‘Tim kiếm những thông lệ tốt hơn trong phát triển năng lực: Đào tạo và hơn thế nữa’* xuất bản năm 2010, đã chỉ ra rằng đào tạo theo cách truyền thống có tác dụng rất hạn chế trong việc chuyển hóa năng lực cá nhân vào sự phát triển của tổ chức. Các nhân viên thường không có khả năng chọn lựa và sử dụng những kỹ năng họ học được để áp dụng ở nơi làm việc vì không có thời gian hoặc vì thiếu sự hiểu biết để hỗ trợ điều này.

2. Có sự liên kết giữa việc học tập và sự thay đổi xã hội hay chưa?

Nhân viên của một tổ chức tham gia vào tiến trình thay đổi xã hội cần phải hiểu được sự thay đổi xã hội diễn ra như thế nào, đồng thời phải hiểu rõ cộng đồng và các đối tác mà tổ chức của mình

đang làm việc cùng. Một nhân viên kế toán có lẽ không thể nào đi thăm mọi đối tác và mọi nhóm cộng đồng, nhưng điều cốt yếu là ít ra họ có thể dành thời gian để thăm một đối tác hay một cộng đồng nào đó và nói chuyện với những người ở đó. Đây là việc làm hết sức cơ bản để giúp chúng ta xây dựng những hệ thống – đó là những hệ thống dựa vào những giá trị của tổ chức chúng ta, nhưng cũng dựa vào mong đợi của những người chúng ta làm việc cùng để tạo ra sự thay đổi xã hội. Nếu không thể đưa tất cả mọi người trong tổ chức ra thế giới bên ngoài để tìm hiểu về những nơi chúng ta đang làm việc cùng thì việc xem phim, lắng nghe những cuộc phỏng vấn và trò chuyện với nhân viên dự án đều là những giải pháp hữu hiệu. Những tổ chức làm việc với các tình nguyện viên có thể tạo ra nhiều cơ hội để nhân viên của mình hành động một cách tình nguyện.

3. Những người chúng ta làm việc cùng có dành đủ thời gian cho việc học tập hay chưa?

Nhiều tổ chức phi chính phủ, cả địa phương lẫn nước ngoài, đều hành động như thể học tập và trao đổi kiến thức là những quá trình một chiều – họ nói nhiều về những điều họ mang lại cho cộng đồng và hiếm khi nói về việc nhân viên của họ, tổ chức của họ học được những gì từ cộng đồng. Dành nhiều thời gian làm việc ở cộng đồng, lắng nghe những gì họ nói, và nhìn vào những hệ thống và quy trình của họ để biết chúng ta có thể học hỏi những gì từ họ là điều hết sức quan trọng. Lắng nghe là một cách thể hiện trách nhiệm đối với những người chúng ta làm việc cùng – nó thể hiện rằng chúng ta tôn trọng việc học tập của họ, kiến thức và kỹ năng của họ cũng nhiều như chúng ta mong đợi họ tôn trọng việc học tập, kiến thức và kỹ năng của chúng ta. Nó thể hiện rằng chúng ta có thể mang nguồn lực và chuyên môn đến để thay đổi xã hội vì chúng ta có đặc ân và vì cán cân quyền lực không cân bằng, chứ không phải vì bản thân chúng ta vốn dĩ tốt đẹp hơn họ. Nó thể hiện rằng chính sự huy động chuyên môn và kiến thức của địa phương mới là chìa khóa dẫn đến sự thay đổi xã hội.

Giám sát và đánh giá

Người ta thường cho rằng bộ phận phụ trách giám sát và đánh giá (GS&ĐG) hay hoạt động GS&ĐG là nơi mà việc học tập trong một tổ chức diễn ra nhiều nhất. Tuy nhiên, ngay bản thân từ vựng (giám sát = kiểm tra việc gì đó đang diễn ra; đánh giá = đặt giá trị cho kết quả của một hoạt động hay một dự án) đã gợi mở rằng thường thì không phải như vậy. Sẽ thật hoàn hảo nếu như có thể có một hệ thống GS&ĐG hoàn toàn phục vụ cho việc học tập! Trên thực tế, hầu hết các hệ thống của chúng ta không khuyến khích việc học tập vì chúng mang một số đặc tính không giúp chúng ta học.

Thứ nhất, GS&ĐG tập trung vào việc làm thế nào để có những báo cáo đúng hạn hơn là một quá trình thu thập, phân tích và tìm hiểu thông tin nhằm cải thiện công việc của chúng ta.

Thứ hai, các quá trình và sự kiện GS&ĐG được thực hiện khá giống nhau ở mọi cộng đồng, mọi tỉnh, huyện hay quốc gia. GS&ĐG tập trung so sánh những dữ liệu chúng ta thu thập được với những dữ liệu khác, hoặc tổng hợp dữ liệu cho đến khi chúng trở thành những thống kê vô nghĩa, thay vì tập trung tạo điều kiện để cộng đồng và các tổ chức học hỏi lẫn nhau.

Thứ ba, hệ thống GS&ĐG được xây dựng chỉ để đáp ứng những đòi hỏi của nhà tài trợ, đó chỉ là vì mục đích giải trình.

Và cuối cùng, hệ thống GS&ĐG bị tách rời với hệ thống lập kế hoạch, vì vậy không có những thay đổi được tạo ra như là kết quả của những thông tin được thu thập và phân tích.

Các chương khác sẽ trao đổi một cách cặn kẽ hơn về các vấn đề GS&ĐG.



Quản lý kiến thức

Một số tổ chức có nhóm chuyên trách quản lý kiến thức, có thể nằm trong hay tách biệt khỏi bộ phận GS&ĐG. Nhóm quản lý kiến thức thường là tập hợp những người có trình độ công nghệ thông tin giỏi, họ tham gia thiết lập các cơ sở dữ liệu hoặc các trang lưu trữ thông tin trực tuyến. Tất nhiên, kiến thức có vai trò quan trọng trong việc học tập. Các tổ chức cần lưu trữ các bài học kinh nghiệm và đảm bảo rằng các bài học kinh nghiệm có thể được chia sẻ với những người khác, cả bên trong lẫn bên ngoài tổ chức. Nhưng công nghệ chỉ là một công cụ chứ không phải là một giải pháp.

Thông tin và kiến thức không phải là sự học tập. Học tập là một quá trình đang tiếp diễn, quá trình đó đòi hỏi sự tiếp cận các thông tin và kiến thức được tạo nên từ chính kinh nghiệm của chúng ta hoặc kinh nghiệm của những người khác.

Đặc điểm nổi bật của một hệ thống quản lý kiến thức tốt

- Dễ tiếp cận với mọi người.
- Tổ chức thông tin và kiến thức một cách dễ hiểu cho tất cả mọi người. Ví dụ, sử dụng ngôn ngữ kỹ thuật cho tài liệu có nghĩa là tài liệu dành riêng cho những người có chuyên môn liên quan.
- Có yếu tố con người – người ta không có nhiều thời gian để tìm kiếm thông tin, trong khi đó rất nhiều thông tin lại bị giấu kín trong các tập tài liệu. Ở nhiều tổ chức, có những người được xem là ‘kho kiến thức’. Họ không biết mọi thứ nhưng họ đã làm việc và trải nghiệm đủ lâu để có thể nhớ những tài liệu hay thông tin liên quan đến các công việc và dự án mà chúng ta có thể tìm tòi. Những người như vậy có thể tư vấn cho những người khác nên tìm thông tin ở đâu. Ở những tổ chức lớn hơn, thậm chí còn có hẳn những người được tuyển vào làm chỉ để đào bới cơ sở dữ liệu để tìm kiếm những thông tin cụ thể mà người khác đang cần.
- Giúp tăng cường việc học hỏi giữa mọi người và khuyến khích các cá nhân tự học tập, nhưng bản thân hệ thống quản lý kiến thức không phải là sự học tập. Nếu kinh phí cho việc quản lý kiến thức bị đánh đồng với kinh phí cho việc học tập, rút cục bạn sẽ tạo ra một công cụ tốn kém nhưng không được sử dụng một cách đầy đủ.

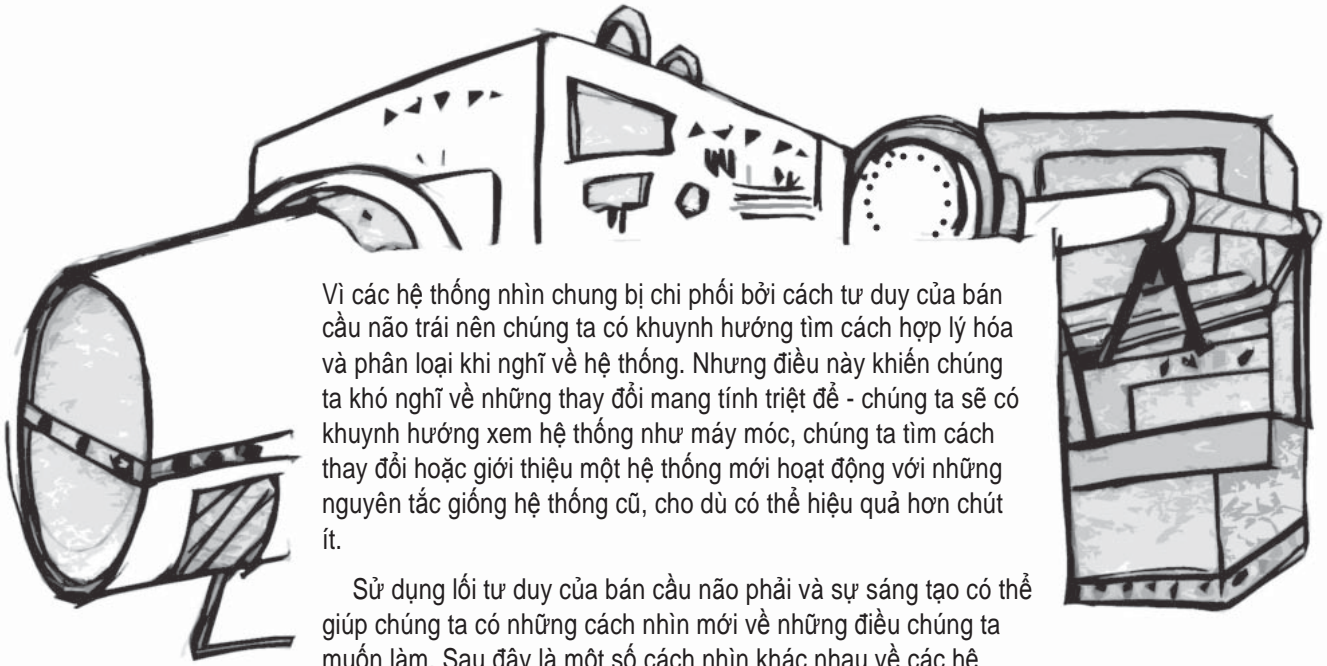


Gắn kết các "bộ phận" để học tập

Phát triển nhân viên, GS&ĐG và quản lý kiến thức thường nằm trong các bộ phận khác nhau và được tổ chức bởi những người khác nhau. Những người này thậm chí có khi hoạt động hoàn toàn tách rời nhau. Điều này khiến việc học tập cá nhân và học tập ở quy mô tổ chức khó được kết nối với nhau. Một người tham gia một khóa tập huấn nào đó có lẽ không thể liên hệ những gì họ học được với các nhu cầu của tổ chức mình và cộng đồng. Những bài học từ cộng đồng và những trải nghiệm của các bộ phận khác trong tổ chức có thể không được chia sẻ với các cá nhân.

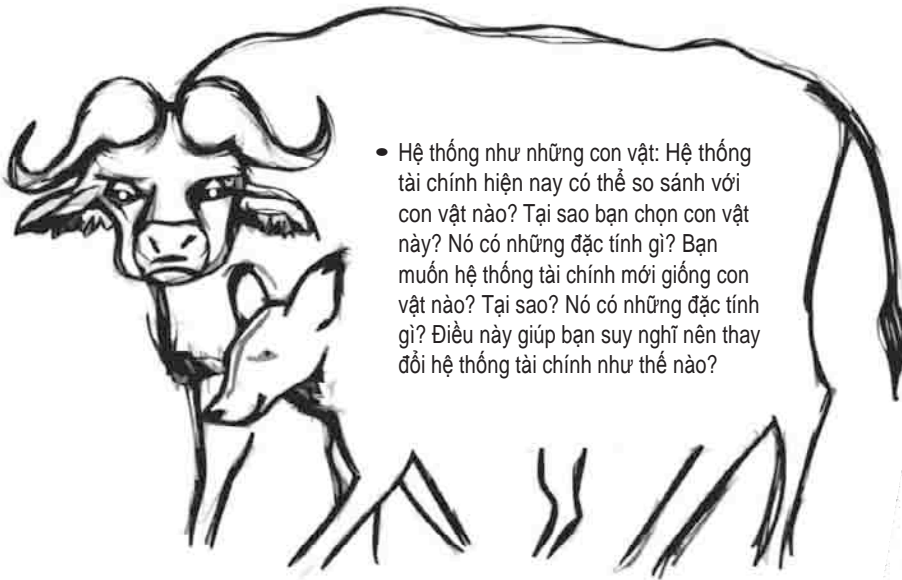
Những người chuyên trách quản lý kiến thức, phát triển nhân viên và GS&ĐG cần làm việc cùng nhau. Họ có thể trở thành nhóm học tập – hay những ‘quán quân học tập’ trong tổ chức – và có thể hướng dẫn và hỗ trợ mọi người cùng học tập.

Hãy sáng tạo về các hệ thống!



Vì các hệ thống nhìn chung bị chi phối bởi cách tư duy của bán cầu não trái nên chúng ta có khuynh hướng tìm cách hợp lý hóa và phân loại khi nghĩ về hệ thống. Nhưng điều này khiến chúng ta khó nghĩ về những thay đổi mang tính triệt để - chúng ta sẽ có khuynh hướng xem hệ thống như máy móc, chúng ta tìm cách thay đổi hoặc giới thiệu một hệ thống mới hoạt động với những nguyên tắc giống hệ thống cũ, cho dù có thể hiệu quả hơn chút ít.

Sử dụng lối tư duy của bán cầu não phải và sự sáng tạo có thể giúp chúng ta có những cách nhìn mới về những điều chúng ta muốn làm. Sau đây là một số cách nhìn khác nhau về các hệ thống – bạn có thể tìm hiểu những cách nhìn khác trong những phần khác của cuốn sách này.



- Hệ thống như những con vật: Hệ thống tài chính hiện nay có thể so sánh với con vật nào? Tại sao bạn chọn con vật này? Nó có những đặc tính gì? Bạn muốn hệ thống tài chính mới giống con vật nào? Tại sao? Nó có những đặc tính gì? Điều này giúp bạn suy nghĩ nên thay đổi hệ thống tài chính như thế nào?

- Vẽ hệ thống: Hãy tập hợp những người làm việc ở các bộ phận khác nhau trong tổ chức và yêu cầu họ sử dụng bút màu để vẽ một bức tranh về bộ phận gây quỹ. Cần phải trừu tượng và phải vẽ thật nhanh. Tiếp đến, mỗi người giới thiệu bức tranh mình vẽ cho một người khác. Sau đó, cả hai người ghi lại những đặc điểm nổi bật về bộ phận gây quỹ đúc kết từ bức vẽ. Cuối cùng, các bức vẽ được chia sẻ trong nhóm lớn. Bức tranh cuối cùng sẽ như thế nào? Có gì khác so với những gì nhóm gây quỹ tự nhìn nhận về bản thân họ?



- Một vị khách từ Sao Hỏa: Một người Sao Hỏa đến thăm trái đất và quyết định đến xin việc ở tổ chức của bạn. Hãy viết những mô tả về toàn bộ quá trình đứng từ quan điểm của người Sao Hỏa. Việc này nói với bạn điều gì về việc người khác nhìn vào tổ chức của bạn, và những thông điệp nào bạn tình cờ gửi đến những nhân viên tương lai của tổ chức mình?



Hệ thống gắn với mục đích

Có một câu hỏi căn bản, đó là “Loại hệ thống nào có thể giúp chúng ta tạo ra sự thay đổi xã hội một cách tốt nhất?”. Những người chịu trách nhiệm đảm bảo các hệ thống hoạt động hiệu quả cũng có thể cần điều chỉnh hệ thống sao cho phù hợp với hoàn cảnh cụ thể của tổ chức mình. Một hệ thống kế toán ‘hoàn hảo’, đáp ứng tất cả các tiêu chuẩn quốc tế về khả năng giải trình và tính minh bạch, có thể không giống nhau giữa nước này và nước khác. Nhưng cả hai hệ thống này vẫn có thể cùng đáp ứng các tiêu chuẩn quốc tế.

Điều chỉnh hệ thống kế toán dựa vào bối cảnh

Tổ chức Phụ nữ Karen (KWO), một tổ chức vì phụ nữ tị nạn làm việc với các trại tị nạn dọc biên giới Thái Lan – Myanmar, không có chiếc xe ô tô nào. Phần lớn công việc của tổ chức này diễn ra ở các trại tị nạn nằm rất xa các văn phòng ở thành phố trong khi địa hình đi lại rất phức tạp. Để đi thăm các trại tị nạn, các điều phối viên dự án của KWO cần thuê xe và phải nghỉ lại qua đêm bởi vì đi về trong ngày là điều không thể do điều kiện đường sá quá tệ. Vào mùa mưa, các chuyến đi còn mất nhiều thời gian hơn nữa. Chỉ có một số nhỏ các nhân viên của tổ chức có giấy phép để có thể tự do di chuyển qua lại trong tỉnh hoặc giữa các tỉnh. Nhằm đáp ứng các tiêu chuẩn kế toán quốc tế và để kiểm soát tốt hoạt động tài chính, nhóm phụ trách tài chính của KWO mong muốn rằng các dự án nhận kinh phí hỗ trợ từ nước ngoài cần phải nộp cho họ tất cả các chứng từ hàng tháng. Tuy nhiên, do những khó khăn về mặt hậu cần, chứng từ cũng có thể được gửi đến các kế toán sau hai tháng. Các nhân viên tài chính và những người quản lý tổ chức nhất trí rằng dù họ nhận chứng từ hai tháng một lần thì họ vẫn có thể giám sát các khoản kinh phí, báo cáo cho nhà tài trợ và đảm bảo sự hiệu quả về chi phí. Điều này cũng tạo điều kiện làm việc tốt hơn cho nhân viên nhờ giảm thời gian đi lại trong điều kiện nhiều rủi ro và xa gia đình. Các nhân viên tài chính nhận ra rằng hệ thống tài chính của tổ chức mình không nhất thiết phải quá khắt khe như họ muốn, còn những người làm quản lý thì chấp nhận rằng họ sẽ phải chờ đợi các thông tin tài chính lâu hơn mong đợi. Tuy nhiên, trong cả hai trường hợp, kết quả công việc đều tương đối tốt đẹp. Các nhà tài trợ của KWO hài lòng với các báo cáo tài chính mà họ nhận được, còn hệ thống tài chính đáp ứng được các tiêu chuẩn quốc tế.



Đôi khi, có những điều chúng ta không thể thay đổi. Vì vậy, những tác động tiêu cực mà chúng ta có thể tạo ra đối với sự thay đổi xã hội cần phải được giảm thiểu, chẳng hạn như giải quyết các khoản kinh phí sử dụng trong 3 năm và tách báo cáo hoạt động từ báo cáo tài chính. Tuy nhiên, trong một số trường hợp, các nhà tài trợ áp đặt những hệ thống đơn giản là không thể vận hành được trong bối cảnh của địa phương. Khi đó, có lẽ nên vận động các nhà tài trợ cho phép sử dụng những hệ thống có tính linh động hơn.

Tất cả thay đổi, tất cả học hỏi

Nhóm nhân quyền Karen (KHRG) là một tổ chức chuyên tài liệu hóa các vấn đề vi phạm nhân quyền ở miền Đông Myanmar và về việc cộng đồng địa phương tự bảo vệ mình như thế nào trước những vấn đề vi phạm nhân quyền đó. Tổ chức này bắt đầu quan tâm đến sự ảnh hưởng của việc tái định cư đến những nước khác như Mỹ và Úc của nhiều nhân viên tị nạn chủ chốt (Một số nhân viên của tổ chức được đăng ký như người tị nạn và được phép cấp chỗ ở hợp pháp khi ra nước ngoài).

KHRG cũng quan tâm về nhu cầu của các nhân viên người địa phương trong việc học hỏi các nhân viên nước ngoài đến hỗ trợ các chuyên môn mà địa phương còn thiếu. Làm thế nào KHRG có thể đảm bảo rằng việc học tập sẽ được duy trì ở quy mô tổ chức, đồng thời tiếp tục phát triển những năng lực sẵn có của đội ngũ nhân viên? Cùng nhau, tập thể nhân viên đã xây dựng một dự án chuyển giao. Các hướng dẫn cụ thể được xây dựng, nêu rõ khi nào là thời điểm thích hợp để thuê cán bộ người nước ngoài, đồng thời làm rõ vai trò của họ trong việc chia sẻ các kỹ năng làm việc với nhân viên người địa phương một cách có hệ thống. Những nhân viên bản địa có đủ tư cách tái định cư cũng được yêu cầu phải chia sẻ những kỹ năng của họ với những người khác. Một hệ thống đào tạo và chỉ dẫn được xây dựng nhằm đảm bảo rằng nhiều người có khả năng đảm nhận những công việc trọng yếu. Các bài học rút ra từ các hoạt động này được tài liệu hóa đầy đủ trong một cuốn cẩm nang để đảm bảo rằng tất cả các nhân viên và tổ chức liên tục phát triển những thực hành tốt và liên tục ghi chép lại những bài học kinh nghiệm.



Những nguyên tắc cơ bản đối với hệ thống

Thay đổi các hệ thống không phải là một quá trình dễ dàng và có thể mất nhiều năm để làm điều đó. Tuy nhiên, sẽ là hữu ích nếu chúng ta biết huy động sự tham gia của mọi người trong tổ chức ngay từ đầu và thống nhất với nhau về những nguyên tắc cơ bản làm nền tảng của các hệ thống.

Những nguyên tắc đó là gì? Chúng có thể khác nhau đối với các tổ chức khác nhau, nhưng sau đây là một số nguyên tắc mà bạn có thể xem xét.

Các hệ thống nên:

- Phản ánh các giá trị cốt lõi của tổ chức.
- Xây dựng những quy trình tạo điều kiện cho việc học tập, vừa để cải thiện hệ thống vừa để cải thiện những khả năng của tổ chức để có thể tạo ra sự thay đổi xã hội.
- Tiêu tốn càng ít thời gian và nguồn lực càng tốt vì phần lớn thời gian và nguồn lực nên dành cho các hoạt động trọng tâm của tổ chức để tạo ra sự thay đổi xã hội.
- Tôn trọng những người sử dụng chúng. Nếu điều này nghe hơi khó hiểu, bạn hãy nghĩ về những lời thoại được lập trình bằng giọng nói tự động trên điện thoại – nếu những lời thoại này được thiết kế nhằm phục vụ khách hàng, bạn khó có thể để ý rằng bạn không hề nói chuyện với một người thật. Tránh sử dụng biệt ngữ và ý thức được bối cảnh trong đó hệ thống sẽ được sử dụng – những việc đơn giản như thế có thể tạo nên sự khác biệt.

“Bạn không thể thay đổi các hệ thống một cách nhanh chóng và bạn không thể thay đổi tất cả cùng một lúc

Những người chúng ta mong đợi sẽ sử dụng hệ thống cần hiểu tại sao hệ thống lại quan trọng. Nếu đang nhập một cơ sở dữ liệu, rất có khả năng bạn sẽ nhập chính xác nếu bạn biết những thông tin được sử dụng cho mục đích gì. Các hạn mức cũng sẽ dễ dàng được đón nhận với thái độ tích cực hơn nếu bạn biết tại sao người ta lại chọn thời điểm như vậy, chẳng hạn “Ban gây quỹ sẽ họp vào tuần tới” hay “Phải mất đến 4 tuần những người chuyên trách hậu cần mới có thể mua một thiết bị nào đó”. Những người chịu trách nhiệm về hệ thống sẽ thiết kế nên những hệ thống tốt hơn nếu họ nắm bắt được công việc của tổ chức mình.

Cuối cùng

Thay đổi các hệ thống không phải là việc dễ dàng. Không có đường tắt nào nếu bạn muốn có những hệ thống mà mọi người thực sự đóng góp xây dựng và sử dụng để học hỏi. Một đất nước có thể thay đổi bề mặt con đường một cách rất nhanh chóng, nhưng không thể tạo nên sự thay đổi thực sự nếu thiếu các chương trình giáo dục quy mô lớn, những thay đổi về biển chỉ dẫn và hệ thống giao thông. Bạn không thể thay đổi các hệ thống của tổ chức của mình một cách nhanh chóng và bạn cũng không thể thay đổi tất cả cùng một lúc. Điều quan trọng là hãy xác định hệ thống nào cần thay đổi, và những thay đổi đối với hệ thống sẽ có những tác động quan trọng như thế nào. Hãy bắt đầu từ đó. Thay đổi một hệ thống sẽ tạo ra ảnh hưởng đáng kể đến những hệ thống khác - ảnh hưởng tốt có, ảnh hưởng không tốt cũng có. Hãy tiến hành thay đổi hệ thống một cách thận trọng. Điều này sẽ mang lại động lực để tạo ra những thay đổi lớn lao hơn.

Trong cuốn sách mang tên *Maverick* xuất bản năm 1994, Ricardo Semler mô tả làm thế nào mà công ty Semco của anh ta đã thay đổi từ một công ty bị áp đặt bởi những luật lệ và sự phục tùng trở thành một công ty tôn trọng những nguyên tắc và giá trị. Semco là một công ty thành công, tôn trọng nhân viên và tạo điều kiện để nhân viên học hỏi để làm thế nào họ có thể làm công việc của mình một cách tốt nhất. Nếu điều này có thể xảy ra đối với một công ty tư nhân, chắc chắn nó cũng có thể xảy ra đối với những tổ chức hoạt động vì sự thay đổi xã hội!

Các hệ thống học tập không thể tồn tại nếu thiếu văn hóa học tập (xem chương 3), và ngược lại. Hai yếu tố này phải song hành cùng nhau và hỗ trợ lẫn nhau để tổ chức có thể học tập và hành động trên cơ sở những bài học được rút ra.



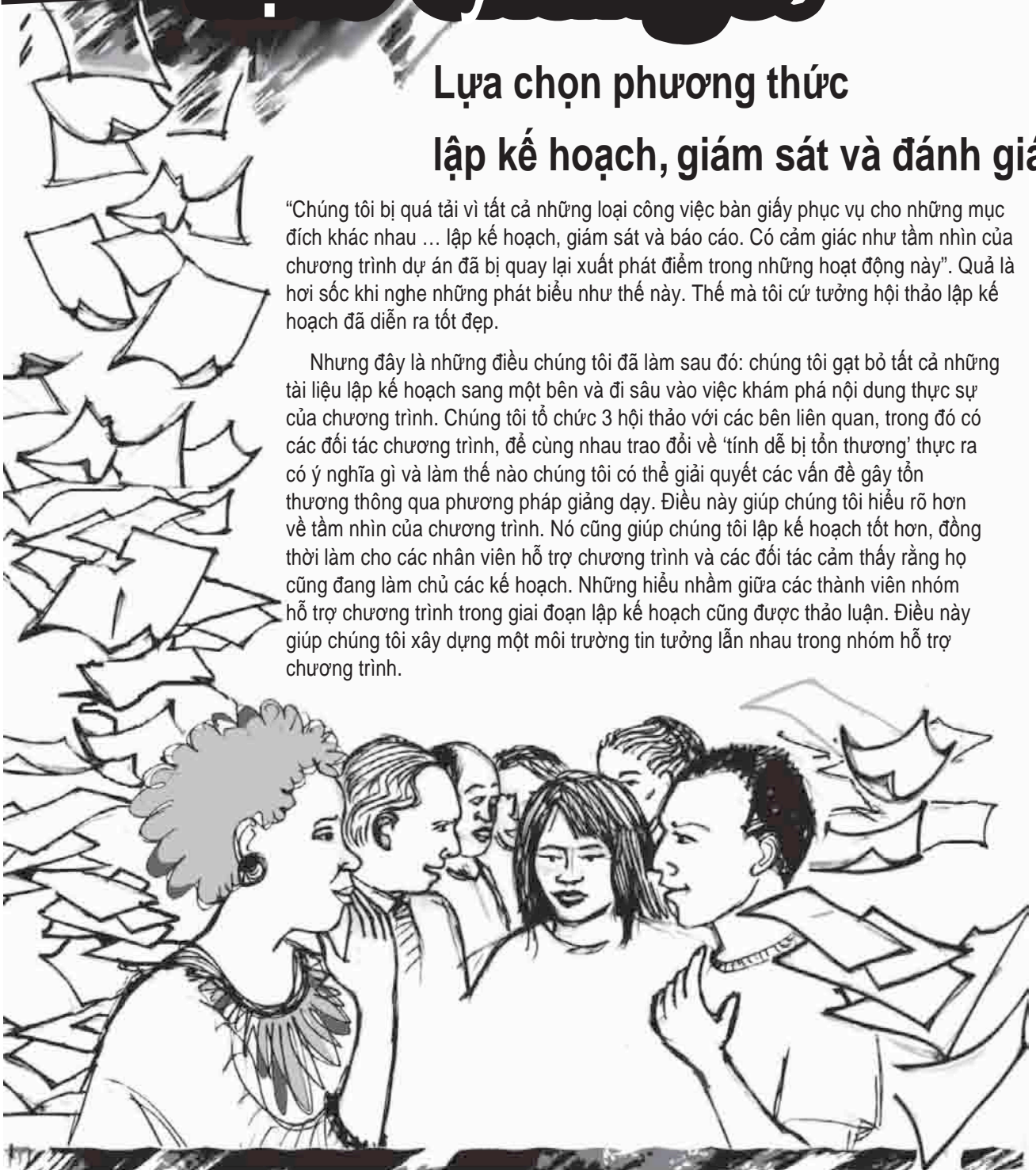
Biến học tập thành sự thay đổi:

Lựa chọn phương thức

lập kế hoạch, giám sát và đánh giá

“Chúng tôi bị quá tải vì tất cả những loại công việc bàn giấy phục vụ cho những mục đích khác nhau ... lập kế hoạch, giám sát và báo cáo. Có cảm giác như tầm nhìn của chương trình dự án đã bị quay lại xuất phát điểm trong những hoạt động này”. Quả là hơi sốc khi nghe những phát biểu như thế này. Thế mà tôi cứ tưởng hội thảo lập kế hoạch đã diễn ra tốt đẹp.

Nhưng đây là những điều chúng tôi đã làm sau đó: chúng tôi gạt bỏ tất cả những tài liệu lập kế hoạch sang một bên và đi sâu vào việc khám phá nội dung thực sự của chương trình. Chúng tôi tổ chức 3 hội thảo với các bên liên quan, trong đó có các đối tác chương trình, để cùng nhau trao đổi về ‘tính dễ bị tổn thương’ thực ra có ý nghĩa gì và làm thế nào chúng tôi có thể giải quyết các vấn đề gây tổn thương thông qua phương pháp giảng dạy. Điều này giúp chúng tôi hiểu rõ hơn về tầm nhìn của chương trình. Nó cũng giúp chúng tôi lập kế hoạch tốt hơn, đồng thời làm cho các nhân viên hỗ trợ chương trình và các đối tác cảm thấy rằng họ cũng đang làm chủ các kế hoạch. Những hiểu nhầm giữa các thành viên nhóm hỗ trợ chương trình trong giai đoạn lập kế hoạch cũng được thảo luận. Điều này giúp chúng tôi xây dựng một môi trường tin tưởng lẫn nhau trong nhóm hỗ trợ chương trình.



Thay đổi xã hội là ‘phức tạp’ hay ‘khó hiểu’?

Nhiều người nghĩ rằng lập kế hoạch một cách đầy đủ dựa vào việc phân tích vấn đề kỹ lưỡng là điều mấu chốt để phát triển các chương trình hỗ trợ thay đổi xã hội. Tôi ước gì điều này là sự thật! Nếu quả thực như vậy thì rất nhiều những thách thức trong công tác phát triển đã được giải quyết rồi. Vấn đề là ở chỗ người ta nghĩ rằng sự phát triển là một quy trình kỹ thuật phức tạp, giống như việc sửa chữa một chiếc máy bay bị hỏng hóc. Thực ra, thay đổi xã hội là một quá trình xã hội khó hiểu, không phải lúc nào cũng giống nhau. Khi sửa chữa một chiếc máy bay, chuyên gia kỹ thuật bắt đầu bằng việc phân tích vấn đề một cách kỹ lưỡng, sau đó xây dựng kế hoạch trước khi bắt tay sửa chữa. Những chuyên gia kỹ thuật khác có thể đánh giá công việc cho đến khi tất cả đều thống nhất rằng máy bay đã được sửa chữa đúng theo một số tiêu chuẩn quốc tế. Rất phức tạp, nhưng không khó hiểu.



Điều này hoàn toàn khác với những quá trình thay đổi xã hội – những quá trình này khó hiểu, chứ không chỉ là phức tạp. Có thể không có một kế hoạch tổng thể nào để đạt được những mục tiêu mong đợi. Có quá nhiều thứ mà chúng ta không biết hoặc không thể tiên liệu trong suốt lộ trình. Đúng là có quá nhiều thứ không thể biết trước được! Nhiều tổ chức hoặc cộng đồng, do áp lực của nhà tài trợ, dành nhiều năm xây dựng các kế hoạch phức tạp. Thế rồi những điều không thể tiên liệu trước đã xảy ra. Họ buộc phải lập lại kế hoạch, thường là lập đi lập lại, khiến cho mọi người mất nhiều công sức và hết sức bực bội. Đôi khi, người ta bị đổ lỗi vì đã không thực hiện đúng ‘kế hoạch’. Những ‘kế hoạch’ này thường được xây dựng bởi những chuyên gia không hiểu rõ thực tế ở cộng đồng. Đôi khi, cộng đồng bị đổ lỗi vì không hưởng ứng một kế hoạch ‘tốt’.

Tuy nhiên, chúng ta có thể có sự chuẩn bị tốt. Thông thường, việc chuẩn bị quan trọng hơn việc lập kế hoạch vì nó giúp chúng ta có thể đối phó với rất nhiều những tình huống khác nhau, giúp chúng ta đối mặt với sự thay đổi và giúp chúng ta khám phá những khả năng. Nếu chúng ta có sự chuẩn bị tốt, chúng ta có thể lập kế hoạch một số bước tiếp theo. Khi đó, khi chúng ta thực hiện kế hoạch, chúng ta có thể mạnh dạn trải nghiệm. Chúng ta luôn luôn quan sát những ảnh hưởng của những việc chúng ta vừa làm, tìm hiểu xem điều gì tốt, điều gì không tốt, suy nghĩ về những gì đang diễn ra và những gì chúng ta có thể làm tiếp theo. Và chúng ta làm những việc này cùng nhau với nhiều bên tham gia. Đây không chỉ là cách tiếp cận tốt đối với sự thay đổi xã hội mà đây cũng là cách sự thay đổi xã hội vốn dĩ diễn ra. Tất cả những điều này có nghĩa là chúng ta hãy làm việc với thực tại.

Đây là hướng tiếp cận mang tính học tập trong lập kế hoạch và thay đổi xã hội. Bạn có thể gọi nó là hướng tiếp cận Học tập từ hành động.



Bốn mẫu chuyện về sự học tập

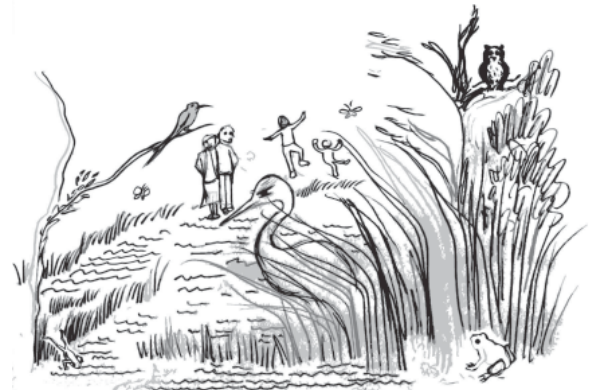
Những mẫu chuyện sau đây sẽ giúp bạn hiểu được ý nghĩa và tầm quan trọng của việc học tập nhằm góp phần thay đổi xã hội. Sau những mẫu chuyện này, chúng ta sẽ tìm hiểu thêm những câu chuyện khác về việc làm thế nào để các hệ thống lập kế hoạch, giám sát và đánh giá mang tập trung vào việc học tập nhiều hơn. Bạn sẽ thấy rằng chương sách này không phải là một cẩm nang hướng dẫn về lập kế hoạch, giám sát và đánh giá mà là những câu chuyện thực tế thể hiện giá trị cốt lõi của việc học tập trong lập kế hoạch, giám sát và đánh giá nhằm hỗ trợ các quá trình thay đổi xã hội đầy phức tạp.

Mẫu chuyện 1: Tính đa diện về quan điểm - điều không thể tránh khỏi

Một cộng đồng địa phương đang cố gắng cứu vớt một vùng đầm lầy ở Harare, thủ đô nước Zimbabwe. Người dân sống quanh vùng đầm lầy phối hợp với một số tổ chức phi chính phủ hoạt động trong lĩnh vực bảo vệ môi trường và các trường học lân cận để xây dựng một chương trình giáo dục. Họ muốn nhắc nhở những nhà hoạch định chính sách và cộng đồng dân cư về giá trị sinh thái của vùng đầm lầy và vai trò phòng chống lũ lụt của vùng đầm lầy.

Những người làm công tác phát triển nhà ở thì tìm kiếm những khu vực mới để xây dựng nhà cửa. Những cư dân sinh sống ở một khu ngoại ô đông dân gần đó thì dời mắt đến vùng đầm lầy để tìm cơ hội trồng cây lương thực. Ngày càng có nhiều quan điểm và động cơ đối lập và mâu thuẫn với nhau thể hiện qua việc tham gia tích cực của các bên. Ví dụ, nhiều khi các cư dân địa phương phải hối hả lao đến vùng đầm lầy để dập tắt các đám cháy nhỏ bị gây ra bởi những cư dân vùng ngoại ô muốn làm canh tác nông nghiệp.

Không hề có một hội thảo nào diễn ra. Thay vào đó, chỉ có hành động bột phát. Trong bối cảnh thay đổi xã hội, tính đa diện về quan điểm là không thể tránh được và có cơ sở của nó, thậm chí còn gây ra những mâu thuẫn: vấn đề của một số người có thể lại là cơ hội thuận lợi của những người khác.



Thay vì có một kế hoạch tổng thể, họ cứ tiến lên từng bước một hiệu quả work cũng có những gì hoạt động hiệu quả.

6... sự học hỏi không nhất thiết phải đến từ sách vở, chuyên gia hay từ lớp học.



6... lắng nghe thấu đáo, quan sát kỹ lưỡng và nhận ra ý nghĩa

...;



Mẫu chuyện 2: Thiếu kế hoạch kỹ thuật – một giấc mơ

Ủy ban Bảo vệ Vùng đầm lầy ở Harare tham gia vào nhiều hoạt động khác nhau, từ việc loại trừ các sinh vật lạ cho đến điều hành truyền thông và hợp tác với sinh viên các trường đại học địa phương trong các dự án nghiên cứu. Thay vì có một kế hoạch tổng thể, họ cứ tiến lên từng bước một, ngày càng lớn mạnh hơn về lực lượng tham gia, họ học hỏi nhiều hơn từ trải nghiệm công việc, họ cũng cố những gì hoạt động hiệu quả. Họ học được rằng công việc của họ xoay quanh việc tăng thu nhập thông qua các kỹ thuật làm phân trộn mang tính sáng tạo có thể giúp họ trong các chiến dịch truyền thông nâng cao nhận thức cộng đồng. Họ hành động với ước mơ về một vùng đầm lầy tươi tốt. Ước mơ đó đem lại cho họ nghị lực và giúp họ nhìn nhận lại tiến trình hành động của mình. Không hề có một kế hoạch tổng thể hay một khung thời gian dự án nào cả, nhưng nếu thiếu sáng kiến này, một nguồn tài nguyên không thể thay thế được có lẽ đã biến mất.

Nhiều vấn đề mà chúng ta đối mặt trong xã hội, khắp nơi trên thế giới này, không thể giải quyết bằng cách nhờ đến các chuyên gia. Tôi cũng sẽ không đánh cược với một phương pháp thực hiện dự án theo cách thông thường, với những kết quả tác động và những chỉ số xác định trước, để bảo vệ vùng đầm lầy trong câu chuyện này. Cơ hội thành công có lẽ là không nhiều khi bắt đầu với nhiều yếu tố và nhiều bên tham gia không thể đoán trước.

Mẫu chuyện 3: Thích nghi và sinh tồn trong một thế giới thay đổi

Trong cuốn sách mang tên Getting to maybe xuất bản năm 2006, Westerley, Zimmerman và Patton kể chuyện về Afaris, một bộ lạc du mục ở Ethiopia, những người xem việc chia sẻ 'dagu' là một trách nhiệm hết sức cao cả. Dagu, nếu dịch sang tiếng Anh, có nghĩa là 'thông tin'. Nhưng thực ra ý nghĩa của nó còn nhiều hơn thế. Khi các gia đình Afari gặp nhau lúc họ di chuyển từ nơi này đến nơi khác với đàn gia súc của mình, họ ngồi xuống nói chuyện và lắng nghe, thường là nhiều giờ liền, để chia sẻ dagu. Người Afaris có một câu ngạn ngữ: "Dagu là cuộc sống". Trong quá trình chia sẻ dagu, họ chia sẻ những gì họ đã nhìn thấy và nghe thấy về môi trường, về các vấn đề sức khỏe liên quan đến con người và gia súc, về những tình trạng căng thẳng về chính trị, và về những mối quan hệ mới. Như vậy, trong quá trình chia sẻ dagu, họ cung cấp các dữ kiện và đồng thời diễn giải các dữ kiện đó theo cách nghĩ của họ. Họ cùng nhau nắm bắt ý nghĩa của những gì đang diễn ra xung quanh. "Dagu là cuộc sống" cho thấy rằng dagu không những có ý nghĩa nhiều hơn là chia sẻ các dữ kiện, mà còn liên quan đến việc lắng nghe thấu đáo, quan sát kỹ lưỡng và nhận ra ý nghĩa. Dagu chính là điều cốt lõi giúp người Afaris có khả năng thích nghi và sinh tồn trong một thế giới luôn thay đổi.



Mẫu chuyện 4: Học từ kiến thức địa phương

Đó là vào đầu năm 2009 ở Zimbabwe, khi đó bệnh dịch tả đang bùng phát dữ dội. Vào một buổi sáng đầy nắng ở một trong những ngoại ô đầy canh xanh của Harare, các giảng viên từ các trường đại học sư phạm và một số cán bộ thuộc các tổ chức phi chính phủ nhóm họp để vạch ra những bước đầu tiên trong việc xây dựng một chương trình đào tạo nâng cao nhận thức về bệnh dịch tả dành cho giáo viên. Mọi người đều lo lắng vì nhiều người có bà con đang sống trong những khu vực đang bị dịch tả hoành hành.

Người hướng dẫn hội thảo bắt đầu bằng cách mời những người tham gia chia sẻ các câu chuyện về trải nghiệm của họ với bệnh dịch tả. Tôi rất ấn tượng với hai điều mà người hướng dẫn đã làm.

Thứ nhất, ông ấy đánh giá cao mỗi người kể chuyện. Ông tán thưởng về cái hay và về tầm quan trọng của những câu chuyện mà họ kể ra. Ông khuyến khích mọi người chia sẻ những kinh nghiệm cụ thể của mình một cách thật thoải mái. Có một số câu chuyện rất giàu cảm xúc và mang tính riêng tư. Nhưng không sao cả, bởi vì mọi người đều cảm thấy an toàn và được tôn trọng.

Thứ hai, khi mọi người đang kể chuyện, người hướng dẫn ghi lại những ý chính theo tiêu đề lên trên bảng. Và nhờ đó, một bức tranh có cấu trúc rõ ràng về bệnh dịch tả đã xuất hiện. Chúng tôi có thể thấy những chủ điểm khác nhau, chẳng hạn như các nguyên nhân, triệu chứng, cách phòng tránh, các biện pháp phòng chống thông thường, những điều nên làm nếu bị nhiễm bệnh. Trước mắt tôi là cả câu chuyện về nâng cao quyền và vị thế, một câu chuyện về những người cùng nhau xây dựng nên giải pháp trên cơ sở những kinh nghiệm thực tế và đặc điểm văn hóa của họ. Chúng tôi đều cảm thấy thật tuyệt! Chúng tôi đã sẵn sàng và tự tin để đối phó với dịch tả.

Sợ chỉ xuyên suốt cả bốn câu chuyện kể trên là ở chỗ sự học tập không nhất thiết phải đến từ sách vở, các chuyên gia hay diễn ra trong lớp học. Nó có thể diễn ra từ kinh nghiệm sống đời thường với tầm nhìn được chia sẻ - ví dụ như sự bảo tồn một vùng đầm lầy, sự sinh tồn của bộ lạc thông qua chia sẻ *dagu*, hay sự quyết tâm đẩy lùi dịch tả. Mỗi câu chuyện là một ví dụ về sự học tập đồng đẳng, trong đó những người bình thường học hỏi từ, và học hỏi với, những người bình thường. Kinh nghiệm của nhiều người khác nhau được chia sẻ, từ đó dẫn đến những cách tư duy mới, những hành động mới. Những câu chuyện cho ta thấy rằng sự phát triển, hay sự thay đổi xã hội, được định hướng bởi nghị lực của những người quan tâm một cách chân tình về những gì thân yêu đối với họ. Đó là một quá trình hết sức phức tạp. Quá trình đó không có những kế hoạch tổng thể. Quá trình đó mang đặc tính của sự học tập đồng đẳng. Đây là một số trong những yếu tố cấu thành nên sự học tập để thay đổi xã hội.

Là những người hướng dẫn - dù là lãnh đạo, người thực hành hay nhà tài trợ - làm thế nào chúng ta có thể khởi xướng hoặc hỗ trợ những hướng tiếp cận đặt mang tính học tập nhiều hơn để giúp chúng ta có thể làm việc tốt hơn nhằm thay đổi xã hội?

‘Mỗi bối cảnh đòi hỏi một cách tiếp cận riêng; bắt đầu làm việc với những gì người ta đã biết; hiểu cách họ nhận thức về tình thế của họ; không áp đặt giải pháp; làm việc bằng phương pháp và công cụ mà họ thích; chấp nhận mắc lỗi; huy động mọi người tham gia càng nhiều càng tốt.’

Wendy Quarry and Ricardo Ramirez

Những câu hỏi cần suy ngẫm

- Bạn nhận thấy bốn câu chuyện kể trên có những điểm chung nào?
- Những câu chuyện này liên quan đến việc học tập trong công việc của bạn như thế nào?

Học tập đồng đẳng là học tập từ kinh nghiệm của người khác chứ không chỉ là từ kinh nghiệm của bản thân. Chẳng hạn như học bằng quan sát người khác làm, những hoạt động giao lưu cộng đồng hay nhóm nông dân cùng nhau học tập – đây đều là những hình thức học tập nhanh và có tính thực tiễn. Học tập đồng đẳng cũng có thể tăng cường sự đoàn kết trong cộng đồng. Kể chuyện là một phương pháp học tập đồng đẳng rất hiệu quả.



Tại sao chúng ta cần Lập kế hoạch, Giám sát, Đánh giá và Báo cáo?

Việc lập kế hoạch, giám sát, đánh giá và báo cáo giúp chúng ta quản lý, cải thiện, suy tính lại và chịu trách nhiệm với những gì chúng ta làm. Chúng ta hãy cùng xem xét kỹ hơn về những mảng này:

Quản lý công việc

Thông qua các chu trình lập kế hoạch, giám sát và tiếp tục lập kế hoạch, chúng ta có thể theo dõi sát sao những gì chúng ta làm và đưa ra những điều chỉnh cần thiết. Điều này cũng giống như việc lái tàu với một tay đặt trên bánh lái, một mắt nhìn vào la bàn và một mắt nhìn ra đường chân trời để luôn kiểm tra và điều chỉnh đúng hướng đi.

Suy tính lại công việc

Nhờ có sự đánh giá tốt, dù là ngắn hạn hay dài hạn, chúng ta có thể suy tính lại những việc chúng ta làm vì bối cảnh và nhu cầu thay đổi, và vì chúng ta thay đổi. Bối cảnh ngày càng dễ đổi thay, điều đó đòi hỏi chúng ta hầu như phải luôn luôn suy tính lại.



Cải thiện công việc

Thông qua quá trình giám sát và đánh giá, chúng ta có thể nhìn nhận lại những gì chúng ta đã trải qua, học tập từ những sai lầm mắc phải, phát huy những thành công, đào sâu hiểu biết về công việc và không ngừng mở mang, củng cố và phát huy.

Có trách nhiệm (và báo cáo) về công việc

Chúng ta không làm việc một mình. Nếu chúng ta đang hướng dẫn hay hỗ trợ người dân, chúng ta cần có trách nhiệm về vai trò của chúng ta để đảm bảo rằng chúng ta không làm gì sai trái. Cách tốt nhất là hãy cho và nhận phản hồi một cách chân thành. Nếu chúng ta nhận nguồn kinh phí hỗ trợ từ người khác, chúng ta cần phải có trách nhiệm, không chỉ với nhà tài trợ mà còn đối với cộng đồng hưởng lợi từ sự đóng góp của những nhà tài trợ đó.

Quản lý dựa vào kết quả che dấu kết quả như thế nào

Thật dễ hiểu, các nhà tài trợ luôn muốn thấy chứng cứ kết quả công việc. Nhưng tập trung vào những kết quả được viết trong báo cáo chẳng khác gì việc tìm hiểu về đời sống của những con bướm bằng cách nghiên cứu xác các loài bướm được ghim trên bảng. Trên thực tế, các nhà tài trợ có thể nhận được kết quả nếu họ yêu cầu một loại chứng cứ khác. Họ nên quan tâm hơn về việc 'những con bướm' thực sự sống như thế nào: nói thẳng ra là về những câu chuyện đã thực sự xảy ra. Họ nên quan tâm đến việc nhìn nhận lại, rút ra bài học và làm thế nào để chuyển hóa những bài học thành sự cải thiện công việc. Nếu khuyến khích học tập, kết quả sẽ dễ đạt được và dễ nhìn thấy hơn.

Hậu quả không tính trước của sự quản lý dựa vào kết quả là ở chỗ người ta sẽ lơ đãng những thất bại và thổi phồng những thành công của mình vì họ cố tìm cách bảo vệ nguồn kinh phí hỗ trợ. Trớ trêu thay, điều này lại che dấu những kết quả mà nhà tài trợ muốn thấy. Đây là sai lầm lớn nhất của họ.

Thách thức đối với nhà tài trợ là phải giúp các đối tác của mình chú trọng xây dựng các hệ thống LKH, GS & ĐG và xây dựng văn hóa tổ chức khuyến khích học tập, chứ không phải chú trọng đến kết quả hay tác động.

'Mức độ giải trình cao nhất không phải là việc bạn đã làm những gì bạn nói, mà là việc bạn ngày càng phục vụ tốt hơn cho mục đích cao cả của những việc bạn đã nói là sẽ làm.'

Từ GS & ĐG đến LKH, GS & ĐG - tầm quan trọng của chữ ‘Lập kế hoạch’

Tôi được yêu cầu xây dựng một hệ thống giám sát và đánh giá (GS&ĐG) cho một chương trình quốc gia. Tôi rất có ấn tượng với chương trình này – trợ giúp các trường học cộng đồng và hỗ trợ phát triển chuyên môn thường xuyên cho giáo viên. Nhưng tôi không rõ những đóng góp của tôi liệu có hữu ích hay không bởi vì tôi không tự thấy mình là một chuyên gia về GS&ĐG. Tôi đã chuẩn bị những câu hỏi sau để thảo luận với các đồng nghiệp trong 2 ngày đầu tiên của một hội thảo kéo dài trong 3 ngày:

1. Hệ thống GS&ĐG sẽ được thực hiện trực tiếp với những đối tác nào?
2. Chương trình muốn thấy những thay đổi gì trong công việc và trong mối quan hệ giữa những đối tác này?
3. Chương trình sẽ sử dụng những hoạt động nào để hỗ trợ các đối tác trực tiếp?

Các đồng nghiệp của tôi hơi ngạc nhiên khi thấy sự giản đơn của chương trình hội thảo. Nhưng khi chúng tôi thảo luận câu hỏi đầu tiên, mọi người nhanh chóng nhận ra rằng không dễ để trả lời chút nào. Một vào người ngạc nhiên khi nhận ra rằng chương trình không thể làm việc trực tiếp với các nhóm đối tượng đích như giáo viên và học sinh. Chương trình chỉ có thể hỗ trợ các đối tác trực tiếp, chẳng hạn như các ủy ban phát triển chuyên môn thường xuyên xuyên trong các trường cao đẳng sư phạm hay các hội phụ huynh học sinh. Chúng tôi cũng trao đổi về tầm nhìn của mình, về những câu hỏi ‘tại sao’, và đến cuối ngày hội thảo đầu tiên, chúng tôi đã xác định được các đối tác trực tiếp trên một tờ giấy rỗky.

“Vậy thì khi nào chúng ta sẽ bắt đầu thảo luận về hệ thống GS&ĐG?”, lúc đó, một người hỏi.

“Chúng ta đã bắt đầu rồi đấy thôi”, tôi trả lời, “Chúng ta đã thảo luận về việc LKH trong LKH,GS&ĐG. LKH chính là sự khác biệt”.

“Lập kế hoạch chính là sự khác biệt ư?”, người ấy thắc mắc.

“Đúng vậy”, tôi trả lời, “Lập kế hoạch logic can thiệp, hay lý luận về sự thay đổi, trong đó chúng ta đã làm rõ trách nhiệm và mong đợi của nhóm hỗ trợ chương trình và các đối tác địa phương mà chúng ta sẽ trực tiếp làm việc cùng. Chúng ta phải đưa mọi người trở lại với trọng tâm của việc lập kế hoạch. Điều đó tạo cơ sở cho kế hoạch GS&ĐG mà chúng ta sẽ cùng nhau xây dựng vào ngày mai”.



Chúng ta phải đưa mọi người trở lại với trọng tâm của việc lập kế hoạch.

“Hãy hình dung một tấm bản đồ ... được vẽ từ trí nhớ của bạn chứ không phải trên giấy vẽ bản đồ khổ rộng. Tấm bản đồ được làm bằng những địa điểm đan nối với nhau bằng những mạch hành trình mang tính đột phá. Nó chứa đựng tất cả những điều bạn đã học hỏi và cho thấy bạn học hỏi những điều đó ở đâu... Hãy nghĩ về tấm bản đồ này như là một thứ sống động, không phải là một biểu đồ, mà là một chuỗi những câu chuyện đúc kết từ trải nghiệm. Nó nói cho bạn biết bạn ở đâu, cùng ai, còn những lúc bạn bị căng thẳng lo âu hoặc mất phương hướng, nó đem lại cho bạn sự chịu đựng bạn cần có để tiếp tục tiến lên. Tất cả chúng ta đều mang những tấm bản đồ như thế bên trong chúng ta như là giống hữu tình, và chúng ta phụ thuộc vào chúng mà không cần cân nhắc ... Và đó là một phần của sự từng trải, để nghĩ về khía cạnh sinh thái này trong nhân dạng chúng ta.”

John Tallmadge, *Meeting the Tree of Life*. 1997: IX

Xây dựng lý luận về sự thay đổi

Tư tưởng nào ẩn chứa đằng sau việc lập kế hoạch của bạn?

Bạn hiểu sự thay đổi xã hội diễn ra như thế nào? Những tiến trình nào khiến người ta phải suy nghĩ, cảm thấy hay hành xử một cách khác nhau, trong những tình huống khác nhau? Công việc thực sự của bạn là gì?

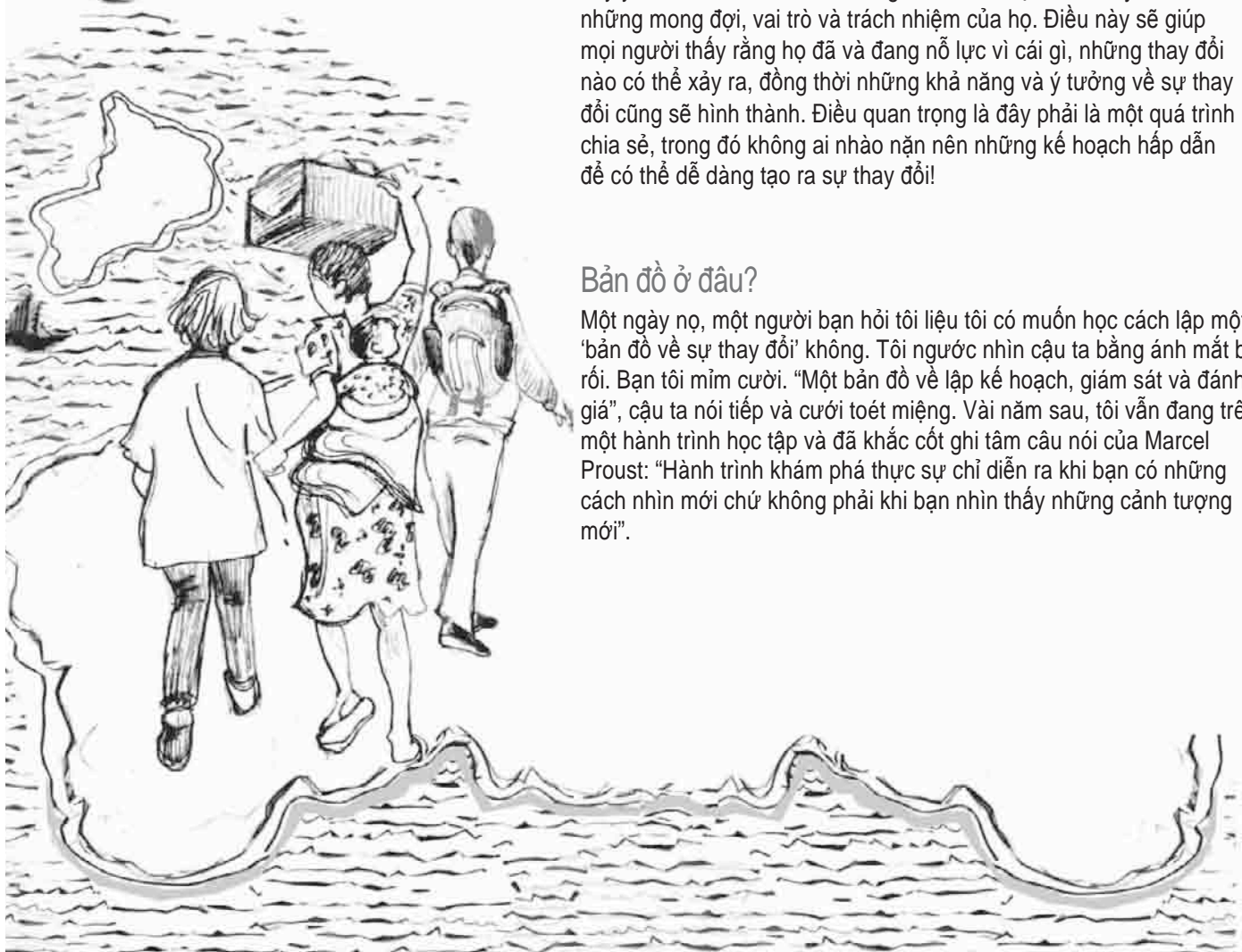
Mọi kế hoạch đều có lý luận hay ý tưởng về sự thay đổi ẩn chứa phía sau, nhưng rất ít người dành thời gian để khám phá hay để hiểu điều này. Nhiều người làm việc bằng trực giác, bằng sự quyết tâm. Đôi khi điều này rất tốt. Nhưng đôi khi chúng ta áp dụng thành công những phương pháp làm việc (ưa thích) ở một nơi nhưng lại không thành công ở nơi khác, và chúng ta không hiểu nổi tại sao lại như vậy.

Nếu chúng ta xây dựng lý luận về sự thay đổi hay về logic can thiệp của chúng ta, chúng ta sẽ trở nên ít phụ thuộc hơn vào các kế hoạch chi tiết và chúng ta có nhiều khả năng hơn trong việc hành động với thực tại như là những người lãnh đạo và những người thực hành có óc tư duy.

Làm thế nào chúng ta có thể làm được điều này? Có một cách là hãy yêu cầu các thành viên trong nhóm của bạn chia sẻ ý kiến về những mong đợi, vai trò và trách nhiệm của họ. Điều này sẽ giúp mọi người thấy rằng họ đã và đang nỗ lực vì cái gì, những thay đổi nào có thể xảy ra, đồng thời những khả năng và ý tưởng về sự thay đổi cũng sẽ hình thành. Điều quan trọng là đây phải là một quá trình chia sẻ, trong đó không ai nhào nặn nên những kế hoạch hấp dẫn để có thể dễ dàng tạo ra sự thay đổi!

Bản đồ ở đâu?

Một ngày nọ, một người bạn hỏi tôi liệu tôi có muốn học cách lập một 'bản đồ về sự thay đổi' không. Tôi ngược nhìn cậu ta bằng ánh mắt bối rối. Bạn tôi mỉm cười. “Một bản đồ về lập kế hoạch, giám sát và đánh giá”, cậu ta nói tiếp và cười toét miệng. Vài năm sau, tôi vẫn đang trên một hành trình học tập và đã khắc cốt ghi tâm câu nói của Marcel Proust: “Hành trình khám phá thực sự chỉ diễn ra khi bạn có những cách nhìn mới chứ không phải khi bạn nhìn thấy những cảnh tượng mới”.



Lập bản đồ tiến trình thay đổi – phương pháp lấy con người làm trung tâm

Câu chuyện sau đây dành cho những người muốn có những phương pháp khác thay thế cho phương pháp đo đếm các chỉ số theo khung logic:

Sử dụng các bản đồ về sự thay đổi để giám sát

Đã đến lúc phải nhìn nhận lại tiến độ chương trình và học hỏi lẫn nhau về những gì chúng tôi đã làm. Trong hội thảo, người hướng dẫn yêu cầu chúng tôi chia nhóm và thảo luận về những thay đổi về hành vi của chúng tôi trong năm vừa qua. Chúng tôi được yêu cầu thảo luận trong 30 phút. Ấy vậy mà chúng tôi đã thảo luận đến hơn 2 tiếng đồng hồ.

“Chúng ta có một ban phát triển nhân lực hoạt động tốt!” một giảng viên phát biểu, “Tôi giữ biên bản các cuộc họp hàng tháng. Các anh chị có nhớ rằng có lần chúng ta đã dành trọn cả một ngày tập huấn để trao đổi về cách đánh giá sinh viên?”

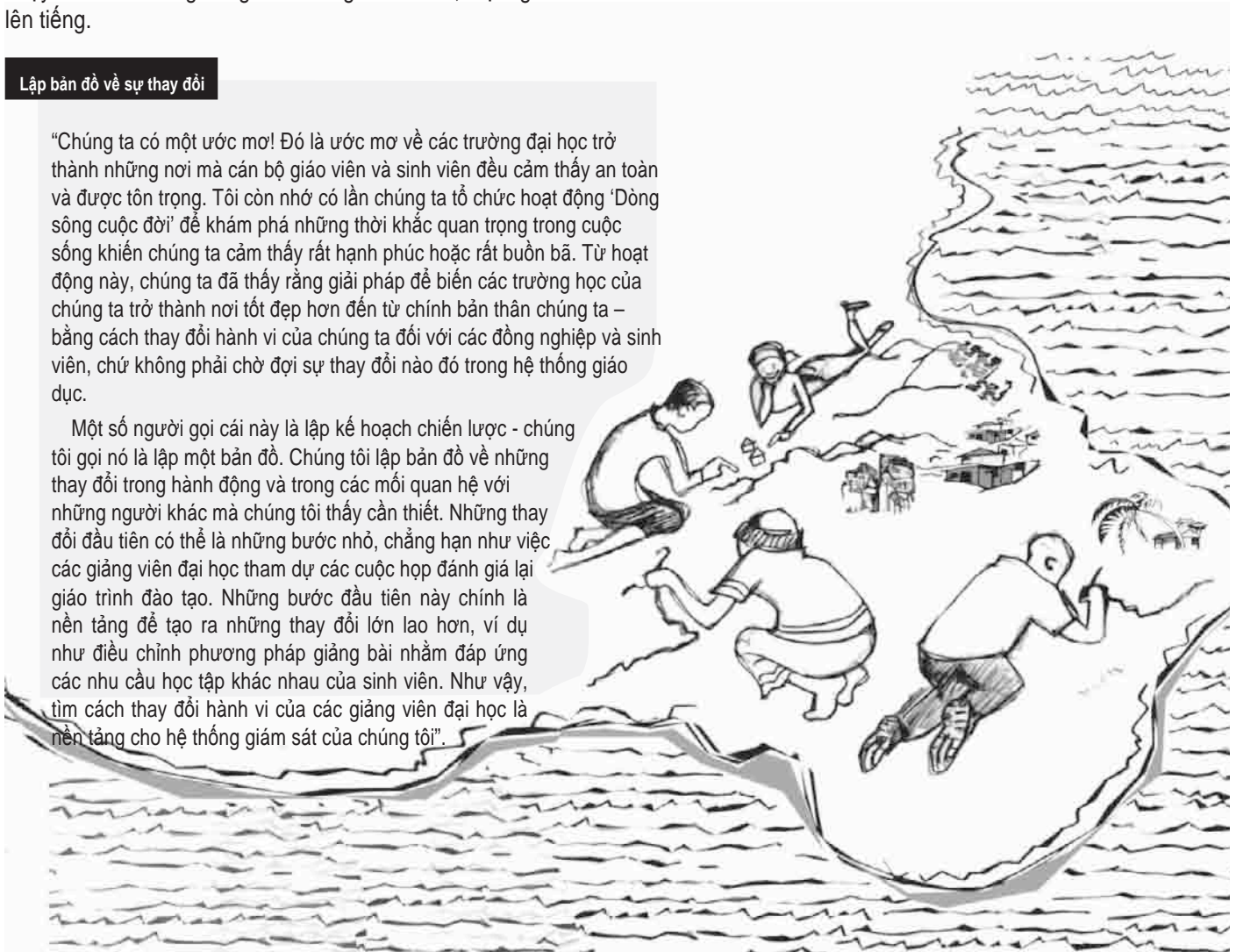
“Nhưng chúng ta đã không hề làm gì liên quan đến các vấn đề nhạy cảm mà chúng ta nghĩ là chúng ta sẽ làm”, một người khác lên tiếng.

Lập bản đồ về sự thay đổi

“Chúng ta có một ước mơ! Đó là ước mơ về các trường đại học trở thành những nơi mà cán bộ giáo viên và sinh viên đều cảm thấy an toàn và được tôn trọng. Tôi còn nhớ có lần chúng ta tổ chức hoạt động ‘Dòng sông cuộc đời’ để khám phá những thời khắc quan trọng trong cuộc sống khiến chúng ta cảm thấy rất hạnh phúc hoặc rất buồn bã. Từ hoạt động này, chúng ta đã thấy rằng giải pháp để biến các trường học của chúng ta trở thành nơi tốt đẹp hơn đến từ chính bản thân chúng ta – bằng cách thay đổi hành vi của chúng ta đối với các đồng nghiệp và sinh viên, chứ không phải chờ đợi sự thay đổi nào đó trong hệ thống giáo dục.

Một số người gọi cái này là lập kế hoạch chiến lược - chúng tôi gọi nó là lập một bản đồ. Chúng tôi lập bản đồ về những thay đổi trong hành động và trong các mối quan hệ với những người khác mà chúng tôi thấy cần thiết. Những thay đổi đầu tiên có thể là những bước nhỏ, chẳng hạn như việc các giảng viên đại học tham dự các cuộc họp đánh giá lại giáo trình đào tạo. Những bước đầu tiên này chính là nền tảng để tạo ra những thay đổi lớn lao hơn, ví dụ như điều chỉnh phương pháp giảng bài nhằm đáp ứng các nhu cầu học tập khác nhau của sinh viên. Như vậy, tìm cách thay đổi hành vi của các giảng viên đại học là nền tảng cho hệ thống giám sát của chúng tôi”.

“... chúng ta trở nên ít phụ thuộc hơn vào các kế hoạch chi tiết và chúng ta có nhiều khả năng hơn trong việc hành động với thực tại như là những người lãnh đạo và những người thực hành có óc tư duy.”



Lập bản đồ về sự thay đổi ... (tt)

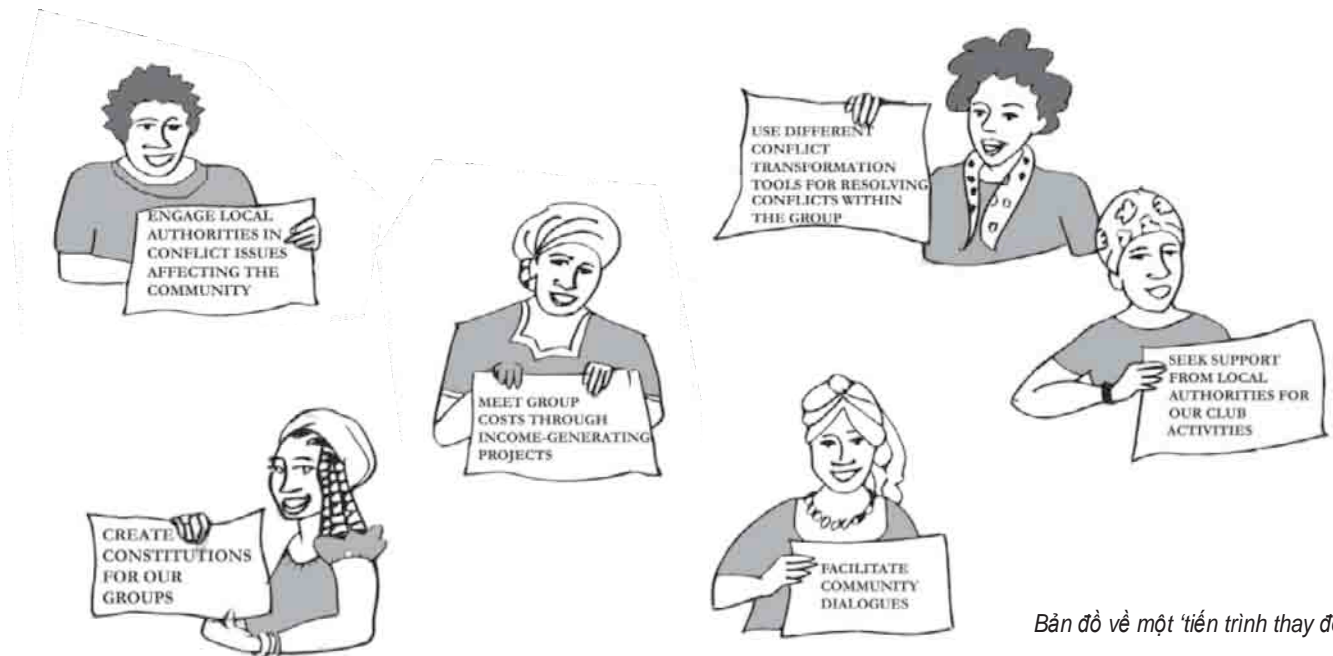
Người hướng dẫn hội thảo giải thích rằng việc có một ban phát triển nhân lực hoạt động tốt sẽ tạo nền tảng để có bước tiến tiếp theo. Lúc này, chúng tôi có thể tìm cách củng cố năng lực cho đội ngũ giảng viên để giải quyết các vấn đề mang tính nhạy cảm.

“Tại sao chúng ta không mời các giáo viên từ trường trẻ em khiếm thị tham gia hội thảo cùng các giảng viên của chúng ta?”

“Chúng ta có thể yêu cầu nhóm hỗ trợ chương trình đến giúp chúng ta tổ chức một hội thảo để phân tích các nhu cầu học tập khác nhau trong môi trường học đường”.

Những ý tưởng mới được liệt kê trên bản đồ về sự thay đổi. Những ý tưởng này sẽ được chúng tôi nhìn nhận lại trong cuộc họp tiếp theo.

Trong một dự án về quản lý mâu thuẫn ở Zimbabwe, các nhóm phụ nữ đã xác định những cột mốc sau để lập bản đồ tiến trình thay đổi của họ:



Trở thành chuyên gia về LKH, GS&ĐG là việc không khó lắm...

Câu chuyện nói trên về sự thay đổi trong một trường đại học đã minh họa 2 nguyên tắc quan trọng đối với việc học tập trong quá trình thay đổi xã hội:

- Đó là một quá trình lâu dài, trong đó các bên liên quan vốn đã hành động khác nhau từ trước.
- Người ta chịu trách nhiệm đối với tiến trình thay đổi của họ.

Bạn có để ý rằng không hề có một chuyên gia về GS&ĐG nào trong câu chuyện này? Có phải chúng ta thường xây dựng các hệ thống LKH, GS&ĐG mà chỉ có các chuyên gia về GS&ĐG mới có thể hiểu được? Nhưng việc học tập thực sự chỉ diễn ra giữa những người tham gia hành động để hướng đến sự thay đổi mà họ mong muốn. Trở thành chuyên gia về LKH, GS&ĐG là việc không khó lắm, giống như những người trong câu chuyện kể trên.

Các phương pháp LKH, GS&ĐG lấy con người làm trung tâm

Lập bản đồ kết quả tác động

Lập bản đồ kết quả tác động khuyến khích bạn xây dựng các điểm mốc tiến trình để xác định rõ sự thay đổi trong hành vi của các đối tác mà tổ chức bạn hợp tác trực tiếp trong một chương trình hay dự án. Như chúng ta đã thấy trong phần trước về 'lập bản đồ sự thay đổi', các điểm mốc tiến trình không thể hiện các mục tiêu, mà thể hiện các điểm tham chiếu để giúp giám sát và nhìn nhận lại tiến trình. Các điểm mốc được các tổ chức đối tác xây dựng nên như là một khuôn khổ phục vụ cho việc đối thoại và học tập. Chúng hơi giống những điểm nghỉ chân trong một hành trình dài, những nơi để nhìn nhận lại và đánh giá tiến trình. Những điểm mốc sau đây đã được xác định bởi những người làm công tác quản lý đại học tham gia một dự án giáo dục môi trường ở Zimbabwe:

- Cung cấp phòng làm việc và trang thiết bị cho các điều phối viên giáo dục môi trường.
- Cho phép các giảng viên tham gia vào các hoạt động giáo dục môi trường.
- Giảm khối lượng công việc dạy học cho các điều phối viên ở các trường đại học.
- Tham dự các hoạt động về giáo dục môi trường.
- Hỗ trợ việc triển khai và thực hiện các chính sách về giáo dục môi trường dựa vào trường đại học.
- Cung cấp phương tiện đi lại, kinh phí và các nguồn lực khác cho các hoạt động giáo dục môi trường.
- Đưa giáo dục môi trường vào nội dung các cuộc họp của nhân viên.
- Đưa giáo dục môi trường vào kế hoạch chiến lược của trường đại học.
- Bổ nhiệm các điều phối viên giáo dục môi trường làm việc đầy đủ thời gian.

Các điểm mốc tiến trình khác với các chỉ số ở một số điểm sau đây:

- Các điểm mốc không mô tả tình trạng thay đổi (ví dụ như mức thu nhập được tăng lên) mà mô tả những thay đổi về hành vi hoặc mối quan hệ của những cá thể hoặc nhóm mà một chương trình/dự án trực tiếp hỗ trợ.
- Các điểm mốc mô tả tiến trình thay đổi từng bước một.
- Khi được tập hợp lại với nhau, các điểm mốc giúp minh họa sự phức tạp của quá trình thay đổi.
- Các điểm mốc có thể được điều chỉnh trong quá trình thực hiện dự án (điều chỉnh giữa kỳ).
- Các điểm mốc không phải là bảng kiểm những việc đã hoàn thành hay các mục tiêu đã đạt được.
- Các điểm mốc mang lại cơ sở để đối thoại về tiến trình.

“Trong tâm của Lập bản đồ kết quả tác động là về con người và tổ chức. Góc rё của phương pháp luận này là sự chuyển đổi từ việc đánh giá các sản phẩm của một chương trình, dự án (ví dụ sự phù hợp về chính sách, xóa nghèo đói, giảm mâu thuẫn) sang việc chú trọng vào những thay đổi về hành vi, các mối quan hệ, hành động và/hoặc các hoạt động của con người và tổ chức mà chương trình, dự án trực tiếp làm việc cùng.”

Barefoot Guide I, trang 155, 2009.



“ Sự học tập diễn ra chủ yếu trong quá trình thảo luận về các câu chuyện . ”



Những câu hỏi cần suy ngẫm

- Tại sao việc thực hiện giám sát đối với các nhóm đối tượng hưởng lợi là điều quan trọng đối với các chương trình, dự án?
- Trong tổ chức của bạn, bạn học hỏi về những thay đổi đối với đối tượng hưởng lợi như thế nào?
- Bạn có những câu hỏi gì sau khi đọc câu chuyện này?

Những câu chuyện về ‘sự thay đổi có ý nghĩa nhất’ – học tập từ đối tượng hưởng lợi

“Vậy làm thế nào chúng ta biết những thay đổi đối với các tổ chức đối tác trực tiếp của chúng ta sẽ góp phần tạo ra một số thay đổi tích cực cho sinh viên và giảng viên?”. Chúng tôi đã nhiều lần đặt ra câu hỏi này trong dự án hợp tác với trường đại học sư phạm ở Zimbabwe. Đôi khi chúng tôi nghe vài người phản ứng một cách chống chế:

“Chúng ta không có bất cứ mối liên hệ nào với các đối tượng hưởng lợi của tổ chức đối tác, vì vậy chúng ta không thể nào giám sát hoạt động ở cấp độ đó”.

“Họ ở ngoài tầm can thiệp của chúng ta”.

“Chúng ta không có biện pháp giám sát ở cấp độ đó”.

Sau khi một thành viên trong nhóm thực hiện dự án tham gia một hội thảo về ‘sự thay đổi có ý nghĩa nhất’, chúng tôi đã phân công một sinh viên đi thu thập các câu chuyện. Đây là những câu chuyện từ sinh viên hoặc giảng viên nói về việc họ cảm thấy chương trình dự án đã ảnh hưởng đến cuộc sống của họ như thế nào. Chúng tôi còn gặp nhiều khó khăn trong việc thu thập được những câu chuyện hữu ích, nhưng chúng tôi cải thiện việc này một cách từ từ. Những câu chuyện về những thay đổi có ý nghĩa nhất được thu thập trong một cuộc họp nhằm nhìn nhận lại tiến trình thực hiện dự án. Chúng tôi giải thích rõ với người kể chuyện và với tổ chức tài trợ về việc tại sao nên thu thập các câu chuyện. Sự học tập diễn ra chủ yếu là trong việc thảo luận về quá trình thu thập các câu chuyện. Ví dụ, chúng tôi đã học hỏi về sự giúp đỡ cần thiết của các nhóm hỗ trợ dựa vào trường đại học để đảm bảo chế độ ăn uống cân bằng và hỗ trợ liệu pháp tâm lý cho những sinh viên và giảng viên bị nhiễm HIV.

Một số người cảm thấy rằng những câu chuyện về ‘sự thay đổi có ý nghĩa nhất’ chỉ nêu bật những điểm tích cực mà thôi. Một số người cũng băn khoăn về việc làm thế nào có thể phân tích số lượng lớn những câu chuyện thu thập được. Câu trả lời nằm ở chỗ người ta học tập như thế nào khi họ thảo luận về các câu chuyện. Câu chuyện về trường đại học sư phạm kể trên chứng tỏ việc học tập đã giúp mọi người thấy được sự cần thiết của hệ thống hỗ trợ dựa vào trường đại học. Điều này không hề đề cao đến sự thành công của chương trình, mà nó cho thấy chương trình đã ít chú ý đến những hệ thống hỗ trợ như vậy, đồng thời chương trình sẽ chú trọng nhiều hơn đến những hệ thống đó trong các kế hoạch dự án tiếp theo. Câu chuyện cũng minh họa rằng không nhất thiết phải luôn phân tích thật nhiều dữ liệu. Học tập và thay đổi có thể được khởi đầu chỉ bằng một câu chuyện có sức ảnh hưởng mạnh!

“Học tập và thay đổi có thể được khởi đầu chỉ bằng một câu chuyện có sức ảnh hưởng mạnh”

Thực ra, ai là người học?

Trong một cuộc họp cuối năm để nhìn nhận lại quá trình thực hiện chương trình, vấn đề giám sát và đánh giá được nhắc tới. Người điều phối viên chương trình nhẹ nhàng giải thích: “Chúng ta có các chỉ số cụ thể cho phép chúng ta theo dõi sát sao tiến trình thực hiện. Những người bạn của chúng ta ở phía đơn vị tài trợ điền vào mẫu giám sát 3 tháng một lần và gửi các báo cáo giám sát đó cho văn phòng chính của họ. Hiệu trưởng các trường đại học cũng nhận được bản sao báo cáo. Chúng ta có bản sao tất cả các báo cáo giám sát trong hệ thống lưu trữ ở các trường đại học đối tác chương trình. Các anh chị có thể đến xem thoải mái”.

“Như vậy, điều đó có nghĩa là chỉ có các nhà tài trợ học hỏi từ hệ thống giám sát thôi ư?”, một người thắc mắc. Người điều phối viên đề nghị tôi trả lời câu hỏi này.

Tôi ngồi yên, không biết phải nói gì và chợt nhận ra rằng rõ ràng cả nhóm tham gia cuộc họp đều khó đưa ra câu trả lời. Chúng tôi đã hiểu rằng hệ thống giám sát của chúng tôi thực ra không phải là một hệ thống học tập mà chỉ là một cơ chế báo cáo hành chính.

“Nào, chúng ta hãy tiếp tục nào!”, một người nói to, “Cứ để họ làm báo cáo vì điều đó sẽ khiến họ vui. Chúng ta hãy tiếp tục với hội thảo của chúng ta và hãy lập kế hoạch cho năm sau”.



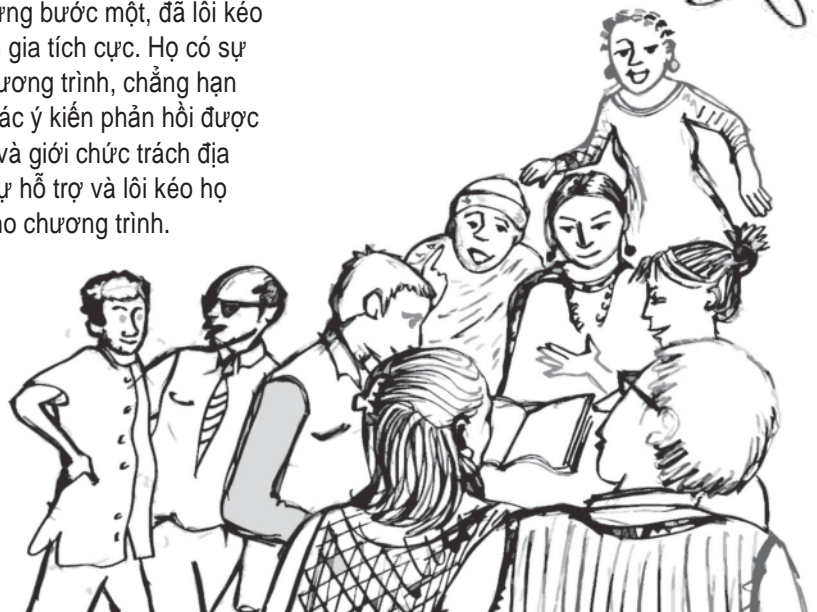
“Vậy có nghĩa là chỉ có các nhà tài trợ mới học tập từ hệ thống giám sát thôi ư?”



Thử thách nguyện vọng học tập

Một thách thức của chương trình ở các trường đại học ở Zimbabwe là việc lôi kéo sự tham gia của các tổ chức đối tác. Trước đây, các tổ chức phi chính phủ lớn có thói quen ‘khuyến khích’ người ta tham gia bằng cách trả thù lao đáng kể cho họ.

Trước vấn đề này, nhóm dự án Action Aid quyết định nhìn nhận lại về các giả định về việc tại sao người ta nên được khuyến khích tham gia. Nhóm quyết định sẽ không chi trả bất cứ khoản thù lao nào. Chương trình chỉ làm việc với những người có mối quan tâm thực sự. Đây là một quyết định có tính rủi ro trong bối cảnh khủng hoảng kinh tế đang diễn ra ở Zimbabwe, nhưng quyết định này lại phù hợp với tầm nhìn của chương trình. Thực ra, việc nhìn nhận lại vấn đề đã thổi một luồng gió mới vào chương trình. Ban đầu quả là hơi khó khăn, nhưng quá trình giám sát đã cho thấy rằng cách tiếp cận này, từng bước một, đã lôi kéo một nhóm lớn các sinh viên và giảng viên tham gia tích cực. Họ có sự quan tâm thật sự đối với các hoạt động của chương trình, chẳng hạn như các hội thảo, tập huấn về kỹ năng sống. Các ý kiến phản hồi được chia sẻ với những người làm công tác quản lý và giới chức trách địa phương, nhờ đó chúng tôi đã huy động thêm sự hỗ trợ và lôi kéo họ tham gia đóng góp các nguồn lực nhiều hơn cho chương trình.



Tìm thấy nhịp điệu và không gian để chia sẻ những bài học

Chúng ta cần tìm thấy 'nhịp điệu' tốt để học tập, để đảm bảo rằng chúng ta luôn có một không gian an toàn và đáng tin cậy, trong đó mọi người có thể mong đợi có sự hỗ trợ, có sự thoải mái và cả niềm cảm hứng, ví như những ý kiến chia sẻ dưới đây:



"Vào các buổi sáng thứ Hai hàng tuần, tất cả các thành viên của nhóm hỗ trợ chương trình nhóm họp ở Văn phòng trụ sở ở Harare để nhìn nhận lại tuần làm việc trước đó và trao đổi về kế hoạch làm việc của tuần tiếp theo. Ngoài việc nêu bật những hoạt động chính đã diễn ra, mỗi thành viên của nhóm cũng được khuyến khích chia sẻ những bài học mà họ nghĩ là quan trọng đối với chương trình. Thông lệ này đã khiến các thành viên của nhóm ngày càng trở nên tích cực trong việc chia sẻ các ý kiến mang tính xây dựng".

"Bằng cách này hay cách khác, cuộc họp nhìn nhận lại công việc hàng tuần giúp chúng tôi động não hơn, kích thích chúng tôi nhìn thấy những gì diễn ra ngoài mong đợi, đúc kết ra những bài học và lưu trữ chúng, nhờ đó chúng tôi có thể chia sẻ nhiều bài học với các đồng nghiệp trong những cuộc họp tuần."

"Những bài học quan trọng được ghi chép lại trong cuộc họp của chúng tôi. Những bài học này sau đó được sử dụng để thảo luận trong các cuộc họp của nhóm quản lý và phục vụ cho các hoạt động giám sát."

"Chúng tôi dành hẳn 3 ngày mỗi tháng để thảo luận về phương thức hoạt động của dự án. Một nửa số thời gian này được dành cho mỗi người báo cáo phản hồi mang tính xây dựng. Đó là thời điểm mà mỗi người có thể thẳng thắn chia sẻ kinh nghiệm để thôi thúc người khác học hỏi, đồng thời cũng nhận được những ý kiến đóng góp và lời khuyên của họ. Các nghiên cứu trường hợp và thảo luận về mặt chiến lược cũng thường xuyên diễn ra. Chúng tôi cũng dành một phần thời gian để giao lưu và xây dựng sự tin tưởng lẫn nhau, điều cần thiết đối với văn hóa học tập của chúng tôi."



Lập kế hoạch, Giám sát và đánh giá - một thách thức thực sự

Những câu hỏi cần suy ngẫm

- Bạn cảm thấy như thế nào về các phương thức học tập mô tả ở trên?
- Bạn có thể nghĩ đến những cơ hội để nuôi dưỡng việc học tập và tạo ra 'nhịp điệu' học tập trong tổ chức của bạn hay không?

Đối với nhiều người, quá trình LKH,GS&ĐG là những hoạt động bổ trợ chỉ để hỗ trợ cho công việc của chúng ta. Nhưng nếu vậy thì cũng như nói rằng xương khớp hay sự tuần hoàn máu chỉ những thứ hỗ trợ cho cơ thể của chúng ta! Nếu chúng ta muốn công việc của chúng ta luôn sinh động và phù hợp, chúng ta cần có các phương pháp LKH,GS&ĐG đan chéo, trong đó làm việc và học tập là một phần của cùng một tiến trình. Chỉ như vậy, LKH,GS&ĐG sẽ không phải là những quá trình đầy rủi ro và buồn tẻ mà chúng ta phải làm chỉ để làm hài lòng người khác. Thay vào đó, LKH,GS&ĐG có thể giúp chúng ta thường xuyên làm mới và kích thích công việc, khiến công việc của chúng ta luôn luôn sống động trong một thế giới luôn luôn đổi thay.

Những tặng phẩm khiêm tốn: công việc và sự học tập của nhà tài trợ

Nhà tài trợ

*Người cho một tổ chức tiền
hoặc hiện vật*

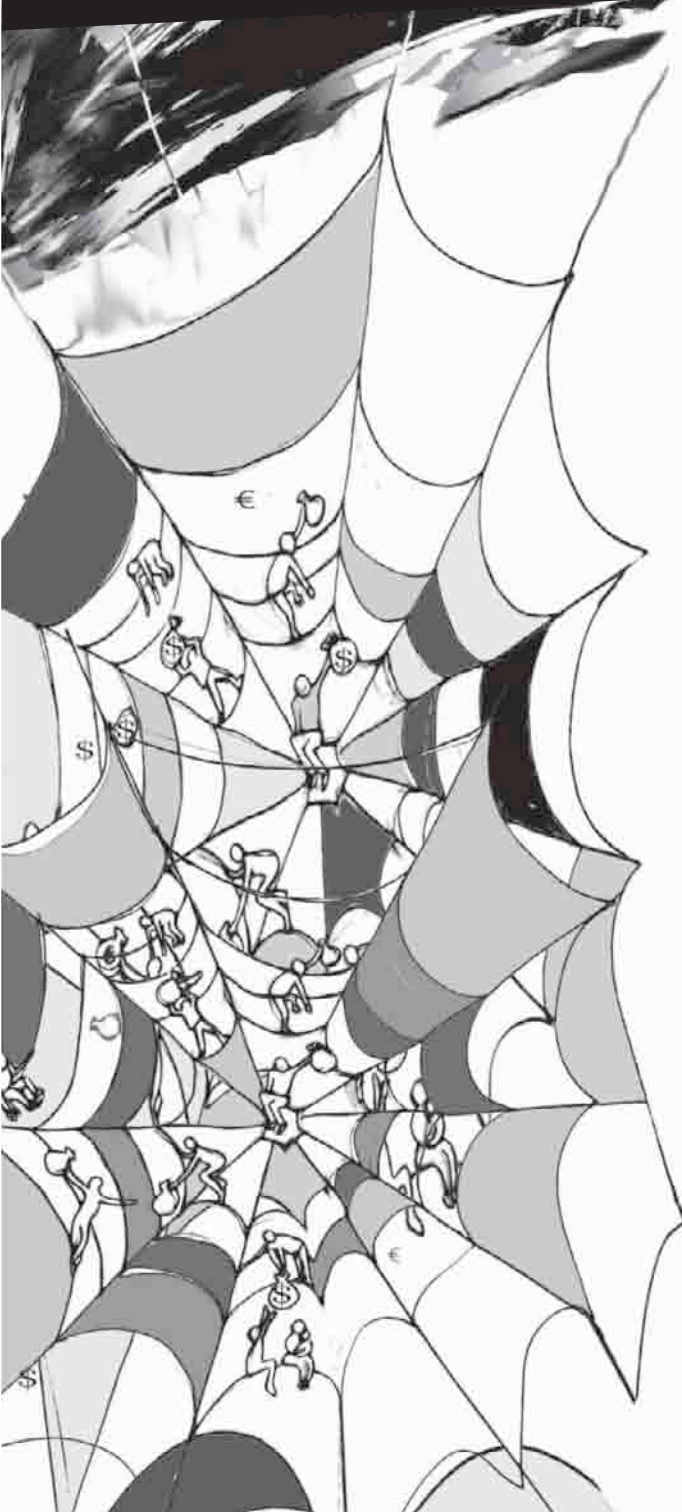
– Từ điển Cambridge

*Người đóng góp cái gì đó, chẳng hạn
như tiền, cho một sự nghiệp hay một quỹ*

– Từ điển Free

Chương này thảo luận về những cách thức mà các nhà tài trợ gây cản trở hoặc ủng hộ việc học tập. Chương này cũng sẽ trao đổi về việc làm thế nào một tổ chức tài trợ có thể tự học tập và tạo điều kiện để việc học tập diễn ra. Chúng ta sẽ cùng tìm hiểu về trạng thái tâm lý ‘chúng ta và họ’ mà ta thường thấy trong mối quan hệ giữa nhà tài trợ và bên nhận tài trợ, đồng thời khám phá những cách thức mà hai bên có thể học hỏi lẫn nhau.

‘Nhà tài trợ’ có vẻ như là một từ mà chúng ta dùng để mô tả người khác hơn là để mô tả về chúng ta. Nhưng có rất ít tổ chức chỉ biết tài trợ tiền bạc không thôi. Hầu hết các tổ chức – dù là một tổ chức phát triển nằm dưới một chính phủ, một tổ chức đa phương như Ngân hàng Thế giới, hay một tổ chức tư nhân – đều có những việc khác để làm. Họ có thể một mình hoặc phối hợp với các tổ chức khác thực hiện các dự án; xuất bản các công trình nghiên cứu; vận động thay đổi chính sách hay liên kết mạng lưới với những tổ chức tương tự để tạo ra sự thay đổi xã hội. Thế nhưng, nếu như họ cho tổ chức của tôi tiền bạc, tôi sẽ gọi họ là ‘nhà tài trợ’ và xếp họ cùng nhóm với những tổ chức khác cũng đang hỗ trợ kinh phí cho tổ chức của tôi, không cần biết những tổ chức này khác nhau như thế nào. Còn nếu tổ chức của tôi phân bổ số kinh phí đóng góp đó cho các tổ chức khác, dù nhiều hay ít, thì trong mắt của những tổ chức nhận hỗ trợ đó tổ chức của tôi cũng trở thành một nhà tài trợ.





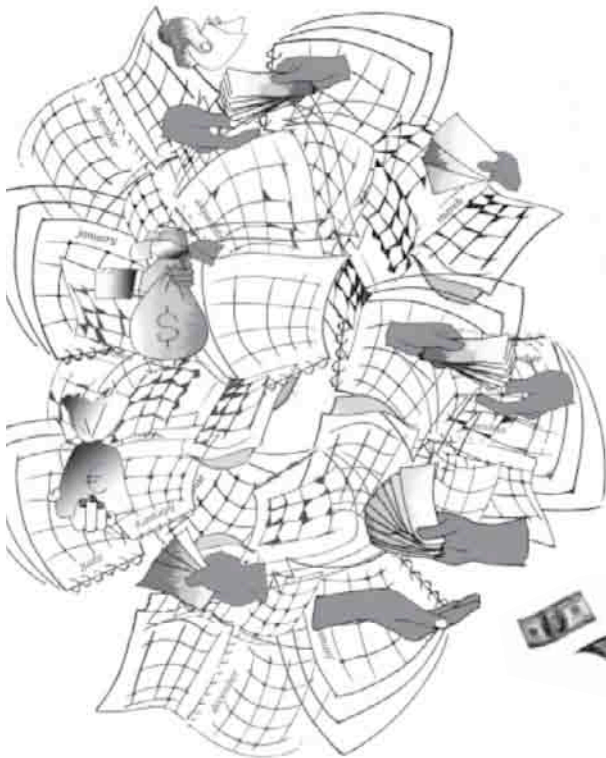
Tôi có cảm giác rằng đa số những người đang đọc chương sách này đều là những nhà tài trợ, dù là với tư cách cá nhân (chẳng hạn, bạn đang hỗ trợ cho một em nhỏ nào đó hay thường xuyên đóng góp cho một quỹ nhân đạo), hay với tư cách là thành viên của một tổ chức chuyên hỗ trợ kinh phí, chuyên môn hoặc trang thiết bị cho những tổ chức khác. Đa số chúng ta đều làm việc cho những tổ chức nằm trong một mạng lưới các nhà tài trợ. Có thể chúng ta chịu trách nhiệm phân bổ kinh phí từ một nguồn ngân sách quốc gia cho các dự án phát triển hoặc từ một tổ chức tư nhân nào đó. Có thể chúng ta đang sử dụng nguồn kinh phí do các cá nhân hoặc chính phủ tài trợ để hỗ trợ cho các tổ chức địa phương. Hoặc cũng có thể chúng ta đang nhận nguồn hỗ trợ được phân bổ nhỏ giọt từ một số tổ chức khác nhau trước khi đến với chúng ta.

Mạng lưới các nhà tài trợ có thể hết sức phức tạp. Để đơn giản hóa, trong chương này chúng tôi muốn đề cập đến các 'nhà tài trợ cấp một', tức là những tổ chức đầu tiên giải ngân các nguồn kinh phí được hỗ trợ bởi chính phủ, tổ chức quốc tế lớn hoặc khu vực tư nhân. Những tổ chức phải hỏi xin các nguồn kinh phí này để rồi sau đó tự giải ngân đến các tổ chức hoặc cộng đồng địa phương là các 'nhà tài trợ cấp hai'. Ví dụ, một tổ chức phát triển quốc tế nhận nguồn kinh phí hỗ trợ từ một cơ quan hợp tác phát triển của chính phủ và giải ngân nguồn kinh phí đó đến các tổ chức địa phương được gọi là nhà tài trợ cấp hai, còn bản thân cơ quan hợp tác phát triển của chính phủ thì được gọi là nhà tài trợ cấp một.

Cắt giảm báo cáo, tăng cường học tập: một thách thức thực sự

"Theo cách nhìn nhận của các nhân viên dự án, 2 tháng trong năm (tháng 10 và tháng 11) được dành cho việc đánh giá và báo cáo về những hoạt động đã diễn ra; 4 tháng tiếp theo (tháng 12 đến tháng 4) dành cho việc lập kế hoạch kinh phí và kế hoạch hoạt động ... Và tất nhiên 2 tháng cuối cùng của mỗi năm tài khóa (tháng 8 và tháng 9) được dành cho việc chuẩn bị và ký kết hợp đồng và các khoản viện trợ ... Như vậy, trong mỗi năm tài khóa, ngót ngét 8 tháng đã được dành cho các thủ tục liên quan đến việc báo cáo và sử dụng kinh phí, điều đó khiến các nhân viên dự án và các chuyên gia có rất ít thời gian để thiết kế những chương trình, dự án mới và giám sát việc thực hiện các chương trình, dự án đang diễn ra."

Ken Schofield, Trưởng Phái đoàn USAID ở Philippines, 4/3/2010



Andrew Natsios, Giám đốc của USAID trong thời chính quyền George W Bush, đã đặt ra khái niệm ‘phản quản lý hành chính’ – ý nói những hệ thống và đơn vị hành chính công kênh và phức tạp có mục đích duy nhất là đảm bảo sự làm đúng theo lẽ lối và làm sao để có thể đo đếm được tiến trình. Vai trò đầu tiên của những hệ thống này không phải là làm sao để mọi thứ hoạt động tốt, mà là để giảm rủi ro. Chúng không phải là những hệ thống phục vụ cho việc học tập, cũng không hề phục vụ cho mục đích phát triển bền vững. Andrew Natsios cho rằng USAID ngày càng trở nên kém hiệu quả vì những hệ thống này.

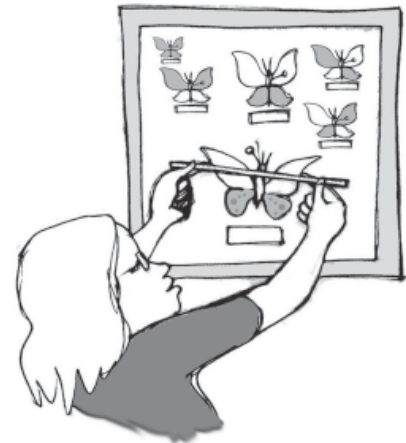
Tính đo đếm được (hay tính giải trình) không đi đôi với sự hiệu quả về mặt phát triển. Để chứng minh điều này, Natsios lấy ví dụ về *Sáng kiến của Bush về Phòng chống Sốt rét* – một chương trình chuyển giao dịch vụ tốn kém hàng tỷ đô-la. Chương trình này đã đạt được điều mình mong muốn, đó là giảm tỷ lệ nhiễm sốt rét. Nhưng tỷ lệ nhiễm thấp hơn không được duy trì lâu dài vì chương trình đã bỏ qua việc xây dựng năng lực cho các tổ chức địa phương để họ có thể duy trì bền vững chương trình về sau. Không có các tổ chức địa phương, những chương trình kiểu này thường sụp đổ một khi nguồn tài trợ giảm dần hoặc bị chấm dứt, cho dù chương trình có thể đạt được các mục tiêu có thể đo đếm được.

Các chương trình về đối thoại và cải cách chính sách, cũng như hỗ trợ các tổ chức địa phương, nhìn chung thường thành công hơn về mặt phát triển so với các chương trình cung cấp dịch vụ. Tuy nhiên, sự thành công của những chương trình này (thường mang tính định tính) lại không dễ đo đếm trong thời gian ngắn, mà cũng không thể được khẳng định chắc chắn về mặt dài hạn.

USAID không phải là cơ quan phát triển duy nhất đang ngày càng bị cản trở bởi khái niệm ‘phản quản lý hành chính’. Sự thực là rất nhiều các cơ quan phát triển quốc gia và địa phương lớn đều gặp phải vấn đề này. Những cơ quan này phải đáp ứng những đòi hỏi của chính phủ, còn chính phủ của họ lại phải đáp ứng yêu cầu của những người đóng thuế để chứng minh rằng chính phủ đang sử dụng đồng tiền của họ một cách hiệu quả. Nhưng đa số các cơ quan phát triển lại hỗ trợ kinh phí cho các tổ chức địa phương và các tổ chức quốc tế khác dưới hình thức hỗ trợ không hoàn lại. Hệ quả là một hệ thống báo cáo rườm rà và mất thời gian gây ảnh hưởng đến tận cộng đồng. Điều này ảnh hưởng như thế nào đến việc học tập?

“Những chương trình phát triển được đo đếm chính xác nhất và dễ dàng nhất là những chương trình ít mang lại thay đổi nhất, còn những chương trình mang lại thay đổi nhiều nhất lại khó đo đếm nhất.”

Andrew Natsios



Những ảnh hưởng về học tập đối với các tổ chức nhận hỗ trợ

Nhiều tiền, ít thời gian

Một tổ chức nọ chuyên hỗ trợ những người mắc nhiễm HIV/Aids có 10 nhân viên. Họ có một trung tâm tư vấn, một cơ sở cung cấp dịch vụ xét nghiệm và các phòng khám hoạt động hiệu quả. Tổ chức này muốn mở rộng dự án, vì vậy, họ đã gửi khá nhiều đề xuất dự án xin tài trợ không hoàn lại. Họ nhận được nguồn hỗ trợ từ 4 tổ chức tài trợ đến từ 4 quốc gia khác nhau. Điều này cho phép họ tăng gấp đôi số đối tượng hưởng lợi từ dự án, trả lương cho nhân viên và mua sắm một số trang thiết bị cần thiết.

Một trong 4 tổ chức tài trợ quyên góp tiền ủng hộ từ các nhân viên trong tổ chức. Họ muốn có những câu chuyện về sự thay đổi cuộc sống của những cá nhân để họ có thể chia sẻ và sử dụng cho mục đích gây quỹ. Nhà tài trợ thứ hai là một tổ chức từ thiện. Họ muốn có ảnh chụp các công trình có gắn tên tuổi của họ và ảnh chụp các trang thiết bị do họ hỗ trợ. Cả hai tổ chức nói trên đều không muốn hỗ trợ các chi phí hoạt động văn phòng.

Nhà tài trợ thứ ba nhận nguồn kinh phí từ một cơ quan chính phủ. Điều này có nghĩa là các quy trình hành chính theo yêu cầu của chính phủ phải được tuân thủ, trong đó có việc kiểm toán hàng năm, việc lưu trữ thông tin liên quan đến tất cả các giao dịch và hoạt động dự án, bảng chấm công nhân viên, v.v...

Nhà tài trợ thứ tư chỉ quan tâm đến số lượng người sử dụng các dịch vụ, nhưng họ muốn có thông tin chi tiết về tuổi tác, giới tính và nhóm dân tộc của họ. Họ cũng mong đợi rằng con số người dùng dịch vụ sẽ tăng lên mỗi 3 tháng như là kết quả đến từ sự hỗ trợ của họ.

Các khoản tài trợ không hoàn lại cho phép tổ chức nói trên tuyển thêm hai nhân viên mới. Một người phụ trách tài chính dự án, người còn lại phụ trách giám sát và đánh giá – chuyên thu thập tất cả các loại thông tin khác nhau mà nhà tài trợ muốn có.

Việc tăng số lượng người dùng các dịch vụ của dự án đòi hỏi khối lượng công việc khá nhiều ở các phòng khám, đồng thời phải phát triển cơ sở hạ tầng cũng như trang thiết bị liên quan. Đây là công việc phát sinh, nhưng buộc phải được thực hiện với số lượng nhân viên không đổi. Lúc này, các nhân viên phải dành nhiều thời gian hơn cho việc giải trình về các khoản chi phí và thu thập thông tin cho các nhà tài trợ.

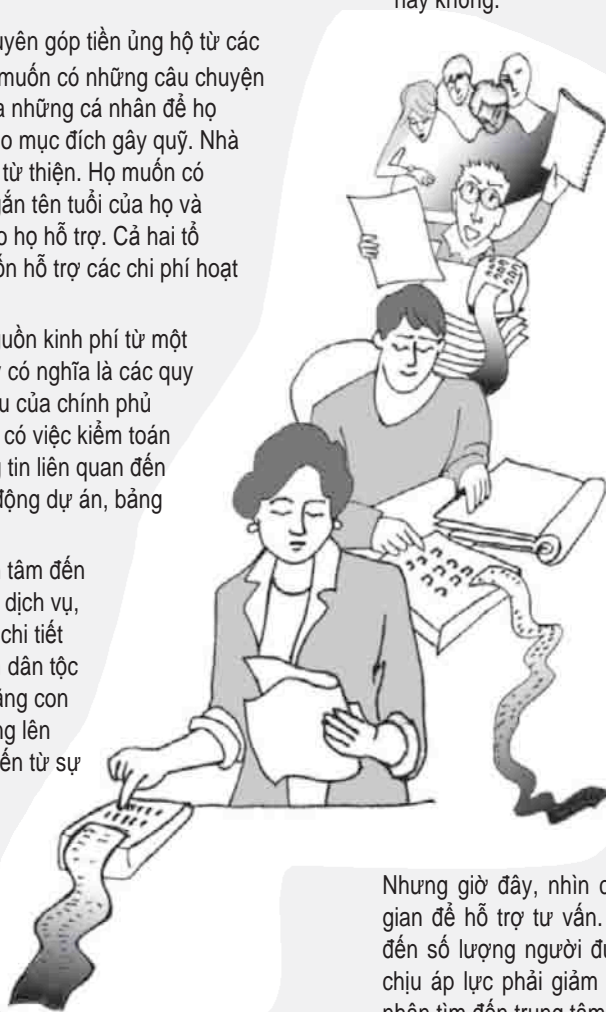
Trước đây, các nhân viên có thời gian để nói chuyện với người sử dụng dịch vụ, tìm hiểu về những mối quan tâm và nhu cầu của họ. Những thông tin đó được chia sẻ trong cuộc họp hàng tháng, trong đó tất cả các nhân viên cùng nhau trao đổi về các vấn đề nảy sinh và về việc làm thế nào họ có thể cải thiện các dịch vụ. Còn giờ đây, trong cuộc họp tháng này, từng nhân viên báo cáo về những việc họ đã làm và giải thích rằng liệu họ có thể đạt được các mục tiêu của nhà tài trợ hay không, liệu họ có sử dụng kinh phí theo đúng kế hoạch hay không.

Vị giám đốc của tổ chức này, người trước đây dành nhiều thời gian thăm hỏi các nhân viên ở trung tâm và tham dự các hoạt động ở các phòng khám chữa bệnh, nay hầu như dành cả ngày ngồi trước máy tính để chỉnh sửa báo cáo của mọi người và liên lạc với nhà tài trợ. Ông nhận ra rằng một số dự án đang hoạt động không tốt, việc học tập không còn diễn ra và cần có những thay đổi, nhưng ông không rõ mình có nên nói điều này với các nhà tài trợ hay không. Họ là những nhà tài trợ mới và ông không muốn tạo ra ấn tượng không tốt đối với họ.

Những người sử dụng dịch vụ nhắc đi nhắc lại với các nhân viên của tổ chức rằng lí do mà họ đến trung tâm tư vấn là vì họ được hỗ trợ tư vấn một cách trực tiếp, rằng họ có cơ hội gặp gỡ người khác và được thảo luận các vấn đề ở cộng đồng.

Nhưng giờ đây, nhìn chung, các nhân viên có rất ít thời gian để hỗ trợ tư vấn. Không những vậy, sự nhấn mạnh đến số lượng người được 'phục vụ' cũng có nghĩa là họ chịu áp lực phải giảm thiểu thời gian tiếp xúc với các cá nhân tìm đến trung tâm để xin được tư vấn.

Trung tâm này đã khởi xướng việc thành lập một số nhóm tự lực và nhóm tăng thu nhập được đánh giá rất cao. Thế nhưng, những thông tin này không bao giờ được báo cáo đến các nhà tài trợ. Tại sao? Bởi vì chúng không được xem là những chỉ số đo đếm sự thành công theo tiêu chí của nhà tài trợ.



Câu chuyện kể trên nghe có vẻ quen quen với bạn hay không nhỉ? Điều quan trọng là ở chỗ chúng ta chịu trách nhiệm giải trình về đồng tiền chúng ta sử dụng, và điều quan trọng là chúng ta đang sử dụng đồng tiền đó để góp phần đem lại sự thay đổi xã hội. Nhưng văn hóa tuân thủ các nguyên tắc và việc báo cáo ngắn hạn, chú trọng đến kết quả đồng nghĩa với việc các cơ quan hợp tác phát triển của chính phủ phải hoạt động dưới những áp lực. Họ chuyển những đòi hỏi này sang những tổ chức phát triển lớn, khiến những tổ chức phát triển đó thường phải chuyển tiếp các đòi hỏi sang các tổ chức địa phương. Chính vì vậy, các hệ thống hành chính bị áp đặt lên các tổ chức. Người ta không hề xem xét bối cảnh của địa phương hay làm thế nào để khuyến khích học tập trong bối cảnh đó. Tổ chức vẫn học tập, nhưng chỉ học cách làm thế nào để đáp ứng các yêu cầu của nhà tài trợ chứ không phải làm thế nào để trở nên hiệu quả hơn trong công việc của mình! Và thời gian để lắng nghe và nhìn nhận lại đã bị đánh mất.

Ảnh hưởng của các nhà tài trợ cấp một – luận bàn những giả định của chúng ta về các nhà tài trợ

Các tổ chức nhận tài trợ cung cấp nhà tài trợ những thông tin họ yêu cầu vì sợ không được tiếp tục nhận hỗ trợ trong tương lai. Các tổ chức này trả lời các câu hỏi của nhà tài trợ chứ không phải những câu hỏi của bản thân họ. Điều này có nghĩa là họ không tham gia học tập một cách sâu sắc gắn với bối cảnh địa phương của họ. Mà nếu họ có thể tham gia học tập đi nữa, họ cũng sẽ không chia sẻ với các nhà tài trợ. Với mục đích cải thiện sự chính xác và tính hiệu quả, các nhà tài trợ đã, theo DSA/IGS năm 2010, “tạo ra một thực trạng trong đó việc báo cáo và trách nhiệm giải trình thực ra lại ít chính xác hơn trong việc phản ánh thực tế ở cộng đồng và kém hiệu quả hơn trong việc đạt được những mục tiêu cuối cùng”. Học tập từ chính những thất bại và từ sai lầm của chúng ta thường là cách học hiệu quả nhất. Tuy nhiên, hệ thống báo cáo, cũng như mối quan hệ được cho là không bình đẳng giữa nhà tài trợ và đơn vị nhận tài trợ khiến cho đơn vị nhận tài trợ không sẵn lòng chia sẻ cách học này.

Tổ chức tài trợ cũng muốn báo cáo những thành công cho các đơn vị cung cấp tài chính cho mình. Thế nên họ cũng có lí do để tránh chia sẻ những bài học về các dự án thất bại. Vì vậy, những bài học quan trọng không được trao đổi với cộng đồng quy mô quốc gia hay quốc tế.



“... các cơ quan hợp tác phát triển chịu nhiều áp lực. Họ chuyển những đòi hỏi này sang các tổ chức phát triển, khiến các tổ chức đó chuyển tiếp các đòi hỏi sang các tổ chức địa phương”



“... việc học tập cũng gắn liền với sự hiểu biết về bối cảnh mà chúng ta đang làm việc, và các nhà tài trợ là một phần trong bối cảnh đó.”

Ấy thế nhưng, chính sự học tập làm cho chúng ta trở nên có trách nhiệm hơn. Bằng cách thể hiện chúng ta thực sự hiểu rõ thực trạng và tìm cách học hỏi từ nó, chúng ta chứng tỏ rằng chúng ta cam kết sử dụng đồng tiền tài trợ một cách có trách nhiệm.

Rất dễ để các tổ chức nhận tài trợ phàn nàn về các nhà tài trợ. Nhưng việc học tập cũng gắn liền với sự hiểu biết về bối cảnh mà chúng ta đang làm việc, và các nhà tài trợ là một phần trong bối cảnh đó. Chúng ta cần thách thức những giả định của chúng ta và hiểu rõ hơn về các nhà tài trợ để có thể học tập từ họ, học tập với họ và tự học tập khi bản thân chúng ta cũng là những nhà tài trợ. Chúng ta hãy cùng xem qua một số giả định về các nhà tài trợ cấp một và làm thế nào chúng ta có thể làm việc với họ.

Giả định 1: So với bên nhận tài trợ, các nhà tài trợ có nhiều sức mạnh hơn trong việc tạo ra thay đổi.

Như bất cứ một loại tổ chức nào khác, các nhà tài trợ cũng đối diện với những rào cản về học tập, đặc biệt là khi họ phải giải quyết những khoản tài chính lớn và khi họ có những hệ thống lớn, mang tính tập trung. Những yếu tố này có nghĩa rằng họ bị các kênh truyền thông và các cơ quan hành pháp theo dõi sát sao; vì vậy, họ trở nên chậm chạp hơn và cẩn trọng hơn.

Các rào cản về học tập còn nhiều gấp bội đối với các cơ quan cứu trợ của chính phủ, chẳng hạn như USAID và DFID. Bill Gates của hãng Microsoft có thể quyết định nên chi tiền ở đâu, cho việc gì, nhưng các cơ quan của chính phủ phải báo cáo cho chính phủ và cuối cùng là người đóng thuế. Họ muốn kết quả cho các cử tri.

Những kết quả này phải đạt được trong khoảng thời gian một nhiệm kỳ của chính phủ được bầu chọn. Nhưng sự phát triển cần có thời gian. Tính dài hạn là nguyên tắc của nó. Và như Natsios đã nói, “Nếu một nhà nước càng yếu kém và mỏng manh bao nhiêu thì thời gian để có thể nhìn thấy những kết quả của chương trình càng lâu dài bấy nhiêu”.

Các chính phủ tài trợ có xu hướng tìm cách kiểm soát và giữ cân bằng. Nhưng sự phát triển, một lần nữa, lại chứng tỏ không phải vậy. Những kết quả theo kế hoạch có thể hợp lý trong những bối cảnh tương đối ổn định, nhưng lại không thể đạt được trong những bối cảnh không ổn định về chính trị, kinh tế và môi trường. Sự phát triển thật lộn xộn: việc hỗ trợ lập kế hoạch lập đi lập lại liên tục là một mục tiêu cố hữu chứ không phải là một sai lầm về mặt hành chính.

Thêm vào đó là sự tách rời về mặt địa lý và chính trị giữa các tổ chức tài trợ lớn cấp quốc gia và đa quốc gia với người nghèo ở các nước nhận tài trợ. Những người nghèo không có ảnh hưởng chính trị với các nhà tài trợ, còn các nhà tài trợ có lẽ có rất ít thông tin về người nghèo và không có trách nhiệm giải trình về họ. Sự thiếu trách nhiệm giải trình này chủ yếu là một vấn đề về viện trợ nước ngoài, điều này khác với các dịch vụ công ở một quốc gia tài trợ mà ở đó người đóng thuế, cử tri và người sử dụng dịch vụ đều là một.



Ấy vậy nhưng, cho dù có nhiều hạn chế và bị phụ thuộc, các cơ quan hợp tác phát triển của chính phủ trên thực tế đã hỗ trợ kinh phí để thực hiện các nghiên cứu và đánh giá, đồng thời dành thời gian và tiền bạc để tìm hiểu những gì thành công và những gì không thành công. Bản Tuyên ngôn Paris 2005 về Tính hiệu quả trong viện trợ tuy còn nhiều hạn chế nhưng đã được xây dựng dựa trên sự nhận thức rằng các nhà tài trợ cần phải hợp tác với nhau và học hỏi lẫn nhau, thay vì hoạt động một cách riêng rẽ, khi tất cả đều cố gắng giải quyết nhiều vấn đề giống nhau.

Giả định 2: Các nhà tài trợ là những người quan liêu, chứ không phải là những người làm công tác phát triển.

Nhiều người làm việc cho các cơ quan tài trợ biết rằng quá trình phát triển có tính chất hết sức phức tạp và cần có nhiều thời gian. Nhiều người bước chân vào làm việc cho các cơ quan tài trợ với niềm tin mãnh liệt về sự công bằng xã hội, và họ có bằng cấp để hiểu rằng họ cần đổi mới và dám chấp nhận rủi ro. Một số người rất giàu kinh nghiệm về các hoạt động cộng đồng. Họ buộc phải cố gắng làm sao đó để trở nên thích ứng một cách hài hòa với hệ thống quản lý hành chính rườm rà mà không có sự lựa chọn nào khác. Họ thường trở nên nản chí và bị vỡ mộng.

Nhưng điều này không ngăn cản được họ. Có một câu ngạn ngữ của người Ethiopia nói rằng: khi một vị lãnh chúa đi ngang qua, người nông dân sáng suốt sẽ kính cẩn cúi mình và khinh miệt lão trong im lặng. Andrew Natsios nhận thấy rằng “những người cấp dưới không phải không có những nguồn lực riêng của mình (“nếu họ muốn số liệu, chúng ta sẽ cho họ số liệu”); những người khác sẽ phá hoại chiến lược quản lý bằng cách tăng lên những hoạt động cần được đo đếm (do đó ảnh hưởng đến cơ hội thăng tiến của chính mình) hoặc bằng cách tạo ra đủ số liệu để làm cho những người làm quản lý hài lòng, còn bản thân họ tiếp tục hành động với sự xác định của riêng mình về việc cái gì mới là tốt cho công việc.”

Các đối tượng nhận tài trợ có thể giúp nhân viên của các cơ quan tài trợ duy trì tính chính trực của họ và trên hết phải tự xem bản thân mình như là những người làm công tác phát triển. Vì các nhà tài trợ cho tiền nên các mối quan hệ của họ đặc biệt bị quyền lực chi phối. Họ cần phải minh bạch nhưng cũng cần phải xoay sở với các bối cảnh chính trị phức tạp. Các nhà tài trợ không phải là những ông chủ ngân hàng trong tiến trình phát triển, mà là những người hành nghề cần học hỏi kinh nghiệm, giống như tất cả những người hành nghề khác.



“ Bằng cách thể hiện chúng ta thực sự hiểu rõ thực trạng và tìm cách học hỏi từ nó, chúng ta chứng tỏ rằng chúng ta cam kết sử dụng đồng tiền tài trợ một cách có trách nhiệm.

“ Các nhà tài trợ không phải là những ông chủ ngân hàng trong tiến trình phát triển, mà là những người hành nghề cần học hỏi kinh nghiệm, giống như tất cả những người hành nghề khác ”

Giả định 3: Nếu chúng ta không làm những điều nhà tài trợ bảo chúng ta làm, chúng ta sẽ mất nguồn kinh phí hỗ trợ.

Không phải tất cả các nhà tài trợ đều như nhau – họ khác nhau về mục đích, mục tiêu và hành động. Nói chuyện với các nhà tài trợ về việc tại sao và bằng cách nào bạn đã xây dựng nên các hệ thống giải trình luôn là điều rất đáng làm. Bạn nên nói cho họ biết các thông lệ học tập trong tổ chức của bạn có thể cải thiện công việc của bạn và làm cho bạn trở nên hiệu quả hơn như thế nào, đồng thời cũng trao đổi với họ về những cách thức làm việc vừa phù hợp với bối cảnh địa phương nhưng lại vừa đáp ứng khả năng giải trình.

Tất nhiên, một số nhà tài trợ bị hạn chế về hiểu biết, còn một số nhà tài trợ khác thì không muốn lắng nghe. Nhưng một số nhà tài trợ sẽ đồng tình và cởi mở để điều chỉnh các quy trình của họ làm sao đó để bạn có thể duy trì những hệ thống và những thông lệ phù hợp với tổ chức của bạn. Hãy ủng hộ những nhà tài trợ kiểu này và hãy khuyến khích họ nói chuyện với những nhà tài trợ khác về sự thay đổi có thể diễn ra nếu bạn biết đầu tư dài hạn, thúc đẩy những tiến trình khó đo đếm và khuyến khích học tập. Hãy giúp họ tổ chức các hoạt động mang tính học tập và hãy lôi kéo họ tham gia vào các hoạt động học tập của tổ chức bạn. Thông thường, những nhà tài trợ linh động là những nhà tài trợ khiêm tốn – vậy nên, hãy khuyến khích họ công khai hóa những thay đổi mà họ đang hỗ trợ và chia sẻ với người khác về việc những thay đổi đó diễn ra như thế nào.

Tăng cường sự học tập của nhà tài trợ

Với vai trò là nhà tài trợ, dù tổ chức của chúng ta lớn hay nhỏ và dù chúng ta dành thời gian hỗ trợ nhiều hay ít, tất cả chúng ta đều được kết nối bằng dòng chảy của đồng tiền viện trợ. Tất cả chúng ta đều bị ảnh hưởng bởi cách sử dụng đồng tiền và cách giải trình cho nó. Chúng ta đã thấy điều này có thể gây ra những vấn đề gì, nhưng đây cũng là cơ hội để chúng ta gây ảnh hưởng đến những người ủng hộ chúng ta nhiều nhất.

Đặc biệt, khoảng cách giữa những tổ chức tài trợ lớn và những người sống trong nghèo đói cần phải được thu giảm thông qua việc chia sẻ có ý thức hơn và thông qua các tiến trình học tập. 5 trong số những tiến trình như vậy được mô tả trong phần tiếp theo sau đây.

“Không phải tất cả các nhà tài trợ đều như nhau – họ khác nhau về mục đích, mục tiêu và hành động”



1. Học trực tiếp từ người nghèo

Một số tổ chức tài trợ lớn đã nhận ra rằng để trở thành những nhà tài trợ hiệu quả hơn, họ cần phải hiểu rõ hơn về cuộc sống của người nghèo. Có một số cách để có được điều này, ví dụ như sống chung với người dân, chuyện kể về nhà tài trợ, và đánh giá của người nghèo.

Sống chung với dân

Sống chung với dân là phương pháp được khởi xướng ở nước Đức trong những năm 80. Ngày nay, phương pháp này được nhiều cơ quan và tổ chức tài trợ áp dụng. Khi sống chung với dân, người khách (là nhân viên của cơ quan tài trợ, chính phủ, tổ chức phi chính phủ, v.v...) đến ở với một gia đình người dân và tham gia vào các hoạt động hàng ngày của họ trong thời gian một số ngày đêm. Họ phải tham gia hái rau, nấu ăn, học cách làm bơ, học những điệu nhảy của địa phương, dùng trà, trao đổi với gia đình nhà dân, v.v... Địa vị nghề nghiệp, những bài phát biểu, báo cáo, những vai trò và trách nhiệm khác đều bị bỏ lại phía sau. Mục đích của việc sống chung với dân là nhằm trải nghiệm, cảm thấy cuộc sống của họ và xây dựng mối quan hệ hiểu biết lẫn nhau.

Việc sống chung với người dân không hề giống với những chuyến thực địa ngắn ngủi thông thường để giám sát hoặc đánh giá một dự án. Những chuyến thực địa như vậy là những chuyến thăm 'được rải thảm đỏ', trong đó những người nhận tài trợ luôn có khuynh hướng cố làm hài lòng nhà tài trợ và trình bày một bức tranh tích cực nào đó.

Sống chung với dân nhằm mục đích tạo ra tác động ở mức độ cá nhân thông qua việc học hỏi bằng trải nghiệm trực tiếp. Ở cấp độ tổ chức, phương pháp này cũng có thể tạo ra tác động thông qua những gì mà người trải nghiệm sống chung với dân có thể làm trong tổ chức mình sau này. Còn ở mức độ hoạch định chính sách, tác động của phương pháp này là nó giúp người ta đưa ra những quyết định, làm báo cáo hay lập chính sách dựa trên cơ sở thực tế của địa phương cần được hỗ trợ.

Một nhân viên của tổ chức DFID China đã nói như thế này: "Chúng tôi ngồi ở Bắc Kinh, chúng tôi trò chuyện, chúng tôi thảo luận và chúng tôi phân tích chính sách. Chúng tôi thử giả định nghèo đói ngụ ý những điều gì nếu như không có trải nghiệm thực sự về nó... Việc sống chung với dân có vai trò như là một sự kiểm tra thực tế quan trọng, nhưng đồng thời nó cũng khiến cho tôi có sự cam kết lớn hơn với sứ mệnh, các mục tiêu và các giá trị của DFID China."



Chuyện kể về nhà tài trợ

Mặc dù không có mối liên hệ trực tiếp giữa nhà tài trợ và người dân nghèo như việc sống chung với dân, phương pháp kể chuyện về nhà tài trợ là một sáng kiến khác nhằm giúp nhân viên của tổ chức tài trợ phản ánh về những gì họ đang làm và tại sao họ làm vậy. Phương pháp này được Ủy ban Viện trợ Phát triển và Giảm nghèo (DAC/Povnet) thông qua vào năm 2009, khi đó Ủy ban này đang tìm hiểu làm thế nào các tổ chức tài trợ có thể hỗ trợ tốt hơn, đồng thời không làm ảnh hưởng đến các tiến trình về nâng cao quyền và vị thế của người dân. Những câu chuyện đều phải có cốt truyện sao đó để mô phỏng rằng những quyết định do nhà tài trợ cấp một đưa ra gây ảnh hưởng đến nhà tài trợ cấp hai (chính phủ hoặc tổ chức phi chính phủ nhận nguồn tài trợ), mà nhà tài trợ cấp hai lại đang gây ảnh hưởng đến người nghèo.

Để làm việc này, một phương pháp do TS. Rosalind Eyben giới thiệu đã được sử dụng, trong đó vai trò cụ thể của nhà tài trợ được nhấn mạnh trong chuyện kể. 4 phiên bản, hay 4 'giọng kể', được đem ra đối chiếu với nhau về cùng một câu chuyện. Thay vì thuê một cán bộ tư vấn, các nhân viên của POVNET (các nhà tài trợ) được khuyến khích tham gia trực tiếp vào việc thu thập và phân tích các câu chuyện.

Cái hay của phương pháp này là ở chỗ có thể có rất nhiều cách nhìn nhận khác nhau trong cùng một câu chuyện, nhưng phương pháp này cũng có những thách thức của nó – các nhân viên của POVNET cảm thấy khó tự mình đi thu thập các câu chuyện vì thiếu thời gian và hạn chế về nguồn lực.

Những đánh giá của người nghèo

Các nhà tài trợ cũng có thể học hỏi trực tiếp từ những đánh giá của người nghèo về việc các chương trình, dự án của nước ngoài đang ảnh hưởng như thế nào đến cuộc sống của họ. Một phương pháp khác là giúp một cộng đồng thực hiện các kế hoạch hành động của họ và tự nhìn nhận lại về quá trình thực hiện kế hoạch (xem Chương 7 và Chương 8 về sự học tập của cộng đồng).



2. Học tập từ người nghèo thông qua các nhà tài trợ cấp hai

Khi hạt giống đến trễ, bạn chính là một phần của vấn đề

Zimbabwe đã từng là nước có tình trạng an ninh lương thực tương đối ổn định, nhưng rồi hạn hán, suy thoái kinh tế và tỷ lệ mắc nhiễm HIV cao thứ tư thế giới tất cả đã khiến quốc gia châu Phi này gặp khủng hoảng về an ninh lương thực trong giai đoạn những năm 2000-2005. Nhận thấy những khó khăn này của Zimbabwe, vào năm 2004, Ủy ban Châu Âu (EC) đã lập một nguồn ngân sách hỗ trợ về an ninh lương thực kéo dài trong nhiều năm thông qua sự can thiệp của các tổ chức phi chính phủ. Tổ chức ActionAid ở Zimbabwe đã đề xuất một dự án phân phối thiết bị cấp nước và phân phối hạt giống ở 5 huyện và dự kiến sẽ khởi động dự án vào ngày 1/1/2005.

Đến tháng 2/2005, tức đầu mùa trồng trọt, các đối tác địa phương hỏi ActionAid khi nào thì thiết bị cấp nước và hạt giống sẽ được cung cấp. Họ cảnh báo rằng nếu những thứ này đến quá trễ, mùa gặt sẽ không có kết quả tốt. Cuối cùng, mãi đến tháng 7, tức chậm 6 tháng so với kế hoạch, người dân mới nhận được hạt giống. Một cuộc điều tra với các hộ gia đình hưởng lợi cho thấy rằng khi người ta nhận được hạt giống, họ rửa hạt giống và ăn luôn, rồi sau đó phải lệ thuộc vào sự cứu trợ lương thực khẩn cấp.

Để tìm hiểu xem đáng ra dự án nên làm những gì khác đi, nhóm nhân viên của ActionAid đã xem xét những điểm không tốt về dự án. Kết quả thật đáng ngạc nhiên. Nhóm bắt đầu bằng việc tổ chức họp với giám đốc An ninh lương thực của Phái đoàn EC để trao đổi về toàn bộ tiến trình dự án và hỏi ông

tại sao EC tiến hành giải ngân muộn đến vậy. Có một số lí do, và hầu hết các lí do đó nằm ngoài tầm kiểm soát của văn phòng ActionAid ở Zimbabwe:

- Hội đồng Châu Âu đưa ra quyết định hỗ trợ hơi muộn về dòng ngân sách mới này.
- Sự gián đoạn do mùa Giáng sinh ở Brussels (Bỉ) và ở văn phòng dự án ở địa phương.
- Cơ sở dữ liệu trực tuyến của EC bị gián đoạn đến 2 tháng vì cần phải bảo trì hệ thống.
- Sự lẫn lộn của tổ chức ActionAid International vì không rõ nên chuyển tiền đến tài khoản nào, khiến tiến trình bị chậm trễ đến 3 tuần.



Một mặt thừa nhận vai trò của EC, vị giám đốc của EC cũng thắc mắc tại sao một tổ chức phi chính phủ lớn như ActionAid lại không thể trang trải cho các khoản chi tiêu của dự án bằng cách sử dụng nguồn ngân sách không bị ràng buộc của mình trước khi nhận nguồn hỗ trợ của EC. Có 2 điều được làm sáng tỏ. Thứ nhất, ActionAid cần củng cố các quy trình quản lý nội bộ và phải tìm cách tạm ứng

trước cho các hợp đồng đã ký kết trong khi chờ đợi sự thanh toán từ nhà tài trợ dự án. Thứ hai, mặc dù việc vận động văn phòng EC ở địa phương là điều quan trọng, nhưng sự thay đổi thực sự về quản lý tài chính chỉ đến từ Văn phòng trụ sở của EC ở Brussels.

Câu chuyện kể trên là một ví dụ về Vận động chính sách dựa vào cơ sở. Đây là phương pháp được ActionAid vận dụng để gây ảnh hưởng đến chính sách của nhà tài trợ dựa vào thực tế ở cộng đồng. Phương pháp này được bắt đầu bằng việc để cho người dân nghèo xác định những thay đổi cần thiết trong cách làm việc hoặc chính sách của các dự án do nhà tài trợ hỗ trợ kinh phí mà những cách làm việc hay chính sách đó gây ảnh hưởng tiêu cực đến họ. Sau đó, một kế hoạch hành động được thiết kế để giúp họ có thể làm việc với nhà tài trợ để tạo ra thay đổi mà họ mong muốn.

ActionAid báo cáo rằng việc học tập trong quá trình này đã cho thấy rằng sự có mặt của nhà tài trợ ở nước sở tại và tính làm chủ, thay vì việc hoạch định chính sách mang tính tập trung, sẽ “khuyến khích sự hình thành nên các giải pháp được xây dựng theo nhu cầu, dù ở cấp quốc gia hay cấp cộng đồng, ... đồng thời mở ra những cơ hội đối thoại mới và khiến cho việc mời các nhà tài trợ tham gia vào những cuộc họp trở nên dễ dàng hơn”.

3. củng cố đối thoại mang tính học hỏi giữa các cơ quan trực thuộc chính phủ và các nhà tài trợ cấp hai

Như bạn đã thấy, các nhà tài trợ cấp một có thể là một trong những rào cản chính đối với các hệ thống học tập của các nhà tài trợ cấp hai. Nhưng những phương thức như 'điều khoản linh động', 'ngân sách học tập' và 'báo cáo mở' có thể giúp mở đường để xây dựng một mối quan hệ cởi mở hơn, tin cậy nhau hơn giữa giữa các nhà tài trợ cấp một và cấp hai. Điều này cũng có nghĩa là các nhà tài trợ cấp hai sẽ không áp đặt các hệ thống giải trình không phù hợp đối với người dân và các tổ chức nhận hỗ trợ. Nếu được như vậy, một mạng lưới sáng tạo có thể được hình thành, trong đó việc học tập luôn được chia sẻ.

Điều khoản linh động và ngân sách học tập

Một nhân viên của CDRA phản ánh về tính linh động, ngân sách học tập và thái độ đối với nhà tài trợ

Trước đây, mọi thứ đơn giản hơn nhiều. Tôi còn nhớ chúng tôi có cách hoạt động rõ ràng và có thể làm việc với một hay hai dự án cùng lúc. Lập kế hoạch là một quá trình tương đối đơn giản và hầu hết việc học tập của chúng tôi diễn ra một cách tự nhiên thông qua quá trình thực hành công việc.

Nhưng hiện nay đã có đôi chút đổi khác. Chúng tôi dành nhiều thời gian hơn để chuẩn bị, lập kế hoạch và nhìn nhận lại, vừa tự thân nhưng cũng phối hợp ngày càng nhiều hơn với những người khác. Quân số của chúng tôi bây giờ đông người hơn trước, chúng tôi triển khai những chương trình lớn hơn và hợp tác với nhiều tổ chức hơn. Chúng tôi phải xem xét các khía cạnh đa diện và phức tạp.

Đã qua đi những ngày mà bạn có thể thiết kế nên một kế hoạch dự án và thực hiện nó một cách đơn giản. Mọi thứ đã trở nên quá phức tạp và khó tiên lượng, vì vậy, chúng tôi phải học hỏi và định hướng lại cách làm của mình. Có kế hoạch rồi thì tốt thôi, nhưng chúng tôi phải thường xuyên thay đổi nó. Bây giờ, lập kế hoạch là một quá trình chuẩn bị và điều chỉnh liên tục, chứ không còn là việc vạch ra và tìm cách đạt được những sản phẩm đầu ra và những kết quả tác động.

Chúng tôi vẫn lập kế hoạch hoạt động và kế hoạch ngân sách để trình cho các nhà tài trợ để đảm bảo nguồn kinh phí hoạt động. Nhưng chúng tôi cũng đảm bảo rằng giữa hai bên có sự thảo luận (và viết thành điều khoản) về việc kế hoạch sẽ cần phải thay đổi như thế nào khi cần. Chúng tôi thương thuyết với nhà tài trợ để có tính linh động cao trong sử dụng nguồn hỗ trợ, nhờ đó chúng tôi không cần phải thương lượng nhiều lần với họ.

May mắn thay, chúng tôi có một số nhà tài trợ có đủ kinh nghiệm. Nhưng chúng tôi biết rằng những người như họ là

không nhiều. Chúng tôi đã cố gắng giúp họ hiểu về những thực tại mà chúng tôi đang đối mặt, giúp họ hướng đến cách làm việc mang tính phát triển hơn. Chúng tôi xem họ cũng như những người hành nghề công tác phát triển, những người cần sự trung thực của chúng tôi để họ có thể trở thành những nhà tài trợ hiệu quả, cũng giống như chúng tôi cần sự trung thực của họ vậy. Họ có cái khó của họ trong việc hỗ trợ, vì họ cần đảm bảo làm sao đó để đồng tiền của họ, khi được đầu tư vào những nơi nghèo đói, sẽ góp phần nâng cao quyền và vị thế cho mọi người. Chúng tôi có thể giúp họ đạt được điều đó.

Chúng tôi thử thách các nhà tài trợ và họ đánh giá cao điều này – trên thực tế, một số nhà tài trợ đã nói với chúng tôi rằng họ tiếp tục hỗ trợ chúng tôi bởi vì chúng tôi thử thách họ và cũng bởi vì các báo cáo của chúng tôi chứa đựng những sự nhìn nhận lại và những bài học đúc kết từ kinh nghiệm của chúng tôi, chứ không chỉ là một danh mục liệt kê các sản phẩm đầu ra hay sự nói quá về các kết quả tác động.

Tất cả những gì nêu trên chỉ để nói rằng chúng tôi phải luôn luôn học hỏi những điều mới mẻ bằng những cách thức mới mẻ và với những con người khác nhau để có thể bắt kịp những thách thức mới đầy tính phức tạp. Thật vậy, chúng tôi có thể dành 20-25% thời gian của chúng tôi cho các hoạt động khác nhau về lập kế hoạch, chuẩn bị, nhìn nhận lại và đúc kết những bài học, không chỉ tự thân chúng tôi làm điều đó mà còn với các cộng sự.

Vì vậy, một trong những điều chúng tôi đã thương thuyết với một số nhà tài trợ là hãy dành ra những dòng ngân sách phục vụ cho việc học tập. Chúng tôi cũng đang thuyết phục những nhà tài trợ khác – những người chưa thực sự tham gia vào quá trình học tập!



Báo cáo mở

Báo cáo mở đơn giản là những báo cáo khám phá những gì đã xảy ra và tại sao xảy ra, thay vì trả lời những câu hỏi định sẵn hay xếp những việc đã xảy ra vào những ô định sẵn. Sau đây là một số ý tưởng có thể giúp ích cho bạn.

- Sử dụng thể chủ động thay vì thể bị động: ‘cô ta làm ...’ thay vì ‘(việc gì đó) được làm ...’
- Chuyển từ việc chú trọng vào các hoạt động (của các tổ chức phi chính phủ) sang việc chú trọng vào tác động và sự thay đổi của người dân.
- Đừng chỉ nhìn vào những gì đã làm tốt hoặc đã xảy ra, mà hãy nhìn vào những điều khiến chúng có thể xảy ra.
- Hãy xem những kết quả ngoài mong đợi quan trọng và cũng bình thường như những kết quả mong đợi.
- Hãy đưa vào báo cáo những thách thức, bài học và đề xuất – điều gì tốt và điều gì cần cải thiện.

4. Học tập nội bộ và học tập lẫn nhau

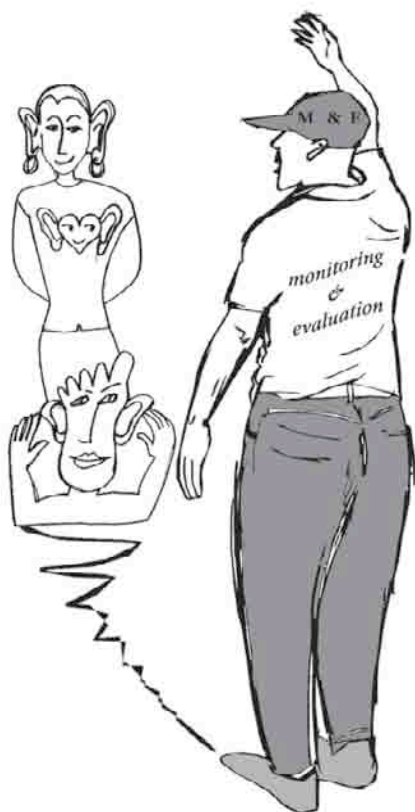
Sau đây là một vài ví dụ về các sáng kiến về việc học tập song phương và đa phương giữa các tổ chức chuyên tài trợ.

Học tập tập thể từ kinh nghiệm và kiến thức

Các hội thảo về học tập tập thể được PSO – một trung tâm về học tập và thực hành dành cho các tổ chức phát triển của Hà Lan – tổ chức xoay quanh các chủ đề và vấn đề mang tính chủ điểm. Trong một hội thảo về học tập tập thể, đại diện từ nhiều tổ chức khác nhau tham gia các hoạt động thảo luận trong vòng 1 ngày, 2 ngày hay đôi khi đến 6 ngày. Điều cốt lõi của những hội thảo này là ở chỗ, thay vì đưa ra một số lý thuyết nào đó, các tổ chức tham gia chia sẻ *kinh nghiệm* và *kiến thức* với nhau. Những hội thảo này lúc nào cũng có sự tham gia của một vài người đến từ các nước đang phát triển.

Ví dụ, năm ngoái, một hội thảo học tập đã được tổ chức với nội dung nói về cách phối hợp trong mạng lưới giữa các đối tác từ các nước phát triển và đang phát triển. Tất cả các thành viên tham gia đều có liên quan đến mạng lưới này, một số chỉ là thành viên, một số là nhà tài trợ, một số là nhân viên của văn phòng liên lạc của mạng lưới. Mọi người đều có những nghiên cứu trường hợp để chia sẻ, và dựa vào một số lý thuyết và các khung lý thuyết, mọi người thảo





luận với nhau về các phương pháp làm việc của mình và học hỏi lẫn nhau rất nhiều điều. Ví dụ:

- Khi bạn có vai trò lãnh đạo rõ ràng và minh bạch thì bạn đừng làm phức tạp hóa vấn đề lãnh đạo và quản lý.
- Một mạng lưới có thể thực sự hướng đến đáp ứng nhu cầu nếu bạn biết lắng nghe (từ trí óc, trái tim và đôi chân) và biết chú trọng đến việc giám sát và đánh giá. Hãy đảm bảo có sự tham gia của nhóm đối tượng.
- Nếu mạng lưới trở nên bền vững thì đó là điểm kết của mạng lưới. Lưu ý: một mạng lưới không phải là một chương trình!
- Là nhà tài trợ, bạn phải chú trọng đến thông tin liên lạc. Dù tốn kém, nhưng rất quan trọng. Hãy dành thời gian trao đổi với thư ký của mạng lưới, nhưng cũng phải dành thời gian liên lạc với các thành viên. Chat, điện thoại, Skype – hãy giữ liên lạc thường xuyên với nhau!

Một trong những người tham gia hội thảo nhận xét: “Từ những gì chúng tôi học hỏi được trong hội thảo, chúng tôi quyết định thay đổi mối quan hệ của chúng tôi với các tổ chức đối tác trong mạng lưới. Bây giờ chúng tôi đã hiểu rất rõ các vấn đề ở cộng đồng và hợp tác với nhau trên cơ sở bình đẳng, thay vì thể hiện vai trò chỉ đạo như trước đây.”

Lomeña mô tả quá trình đánh giá nội bộ đồng đẳng

Lomeña nguyên là cán bộ tư vấn của Ngân hàng Phát triển Liên châu Mỹ (IADB).

“Trong quá trình đánh giá tài liệu (tại Văn phòng đánh giá của IADB), chúng tôi xem xét sự rõ ràng của các tài liệu, phương pháp luận đánh giá, liệu những kết luận đã có cơ sở vững chắc hay chưa ... Đó là một quá trình rất khắt khe và đòi hỏi kĩ thuật, đôi khi rất mâu thuẫn vì những bất đồng quan điểm về phương pháp hoặc nền tảng lý thuyết giữa những người tham gia, nhưng luôn luôn hấp dẫn và đầy ắp thông tin. Những cuộc thảo luận như thế này có thể kéo dài từ 1-4 tiếng đồng hồ, đối với những tài liệu gây nhiều tranh cãi nhất. Về mặt chuyên môn, cá nhân tôi đã học hỏi được rất nhiều điều. Áp lực từ việc mọi người đều phải đưa ra ý kiến trong quá trình đánh giá ngay từ ngày đầu tiên được tham gia vào nhóm đánh giá của văn phòng khiến mọi người có tinh thần khắt khe và có động lực để trình bày những tài liệu tốt cho

các đồng nghiệp cùng tham gia đánh giá. Quá trình đánh giá sau đó với ban quản lý Ngân hàng, theo tôi, quá mang tính thủ tục và thậm chí đôi khi mang tính chính trị, nhưng cũng có nhiều điều để học hỏi về mối quan hệ giữa Ban quản lý Ngân hàng và ‘văn phòng đánh giá’ độc lập của tổ chức quốc tế này”.



Tổng quan về Guided Reading Weeks

Guided Reading Weeks (tạm dịch: *Tuần đọc có hướng dẫn*), theo TS Rosalind Eyben, ban đầu được thiết kế dành cho các cố vấn phát triển xã hội của DFID vào năm 2005. Kể từ đó, nhiều tổ chức khác, chẳng hạn như SIDA, đã áp dụng phương pháp này. Mục đích của phương pháp này là nhằm tìm hiểu kỹ, liên hệ và áp dụng các phương pháp tiếp cận mới nhất vào các chủ đề như quyền lực, sự loại trừ ra ngoài xã hội, giới. Mỗi hoạt động với phương pháp này thường có 5-10 người tham gia và được tổ chức như sau:

Chiều Chủ nhật: Đến điểm hẹn. Người tham gia được dẫn dắt qua một phiên thảo luận để nhìn nhận lại cách làm việc và sự học tập tập thể, đồng thời được khuyến khích xác định những kết quả học tập cá nhân của mình.

Thứ Hai – Thứ Sáu: Mỗi ngày một chủ đề cụ thể, trong đó một người được phân công dẫn dắt mọi người thảo luận về chủ đề đó bằng cách chuẩn bị một bài đọc và một phần trình bày. Bài trình bày cần xác định các vấn đề nêu bật trong tài liệu



Cũng như bất cứ một hoạt động học tập nào khác, phương pháp nói trên sẽ trở nên hiệu quả nhất nếu được đưa vào hệ thống làm việc và được những cán bộ cấp trên ủng hộ. Trong trường hợp đó, điều quan trọng là hãy xem xét một cách nghiêm túc về việc quá trình đóng góp của nhà tài trợ đang hỗ trợ hay ngăn cản sự phát triển. Đó không phải là việc đánh giá công việc của bất cứ một tổ chức nào khác, mà là chỉ tập trung soi xét cách làm việc của cơ quan tài trợ và cách làm việc đó ảnh hưởng đến những tổ chức khác như thế nào. Cần đặc biệt chú ý đến những ảnh hưởng đối với người nghèo và những người đặc biệt khó khăn: những người mà nhà tài trợ đang tìm cách thay đổi cuộc sống của họ.

và những gợi mở đối với tổ chức của mình cũng như đối với kinh nghiệm cá nhân.

- Mỗi buổi sáng được dành cho các cá nhân tìm hiểu tài liệu. Người hướng dẫn giới thiệu ngắn gọn về tài liệu đọc cho cả nhóm vào giờ điểm tâm. Sau khi dùng bữa sáng, người hướng dẫn trao đổi với người trình bày trong khoảng 90 phút. Sau đó, người trình bày tự chuẩn bị để hoàn thiện bài trình bày của mình.

- Buổi chiều được dành cho các bài trình bày, và sau đó là thảo luận. Tiếp đến, nhóm dành ra 1-2 tiếng đồng hồ cuộc họp cùng nhau, khi đó mọi người thường tiếp tục thảo luận với nhau về chủ đề.

- Vào buổi tối, mọi người được tự do, trừ phi nhóm quyết định khác đi. Họ có thể trò chuyện với nhau về các kinh nghiệm cụ thể, hay mời những diễn giả bên ngoài đến ăn uống cùng nhóm, v.v...

5. Nghiên cứu về phương thức làm việc của nhà tài trợ

Aidnography

Aidnography (tạm dịch: *Viện trợ học*) là một loại hình nghiên cứu. David Mosse, trong cuốn sách mang tên *Khám phá sự phát triển: Một nghiên cứu dân tộc học về chính sách và phương thức viện trợ* xuất bản năm 2005, đã nói rằng viện trợ học “không chỉ quan tâm đến các mục tiêu và kết quả tác động của dự án, mà còn quan tâm đến những thách thức về việc một quá trình phát triển được bộc lộ như thế nào”. Điều này đồng nghĩa với sự hiểu biết về mối quan hệ giữa các thành phần trong mạng lưới như các nhà tài trợ cấp một, các nhà tài trợ cấp hai và người nghèo.

Cần có nhiều hơn những nghiên cứu về việc phương thức hoạt động của các nhà tài trợ – cách họ cho đi và chịu trách nhiệm với đồng tiền – ảnh hưởng như thế nào đến tiến trình phát triển và sự thay đổi xã hội.



Sáng kiến Big Push Forward

Sáng kiến này được khởi xướng bởi Nhóm hoạt động vì Sự tham gia, Quyền và Sự thay đổi xã hội thuộc Viện Nghiên cứu Phát triển ở Anh quốc. Một dự án nghiên cứu hành động được tiến hành sau đó nhằm xác định và chứng minh tính hiệu quả của các phương pháp báo cáo hướng đến kết quả và mục tiêu mà nhiều nhà tài trợ lớn hiện nay đang đòi hỏi.

70 người làm công tác phát triển, nhà nghiên cứu và chuyên gia của các cơ quan chuyên tài trợ tham gia một cuộc họp vào tháng 9/2010. Họ nói lên mối quan ngại của mình về những kết quả ngày càng phi thực tế mà họ bị yêu cầu phải báo cáo và về khuynh hướng tuân thủ theo yêu cầu khiến cho công tác thay đổi xã hội ngày càng đi xuống. Dưới đây là một số ý tưởng đã được nhất trí:

- Xây dựng các chuyện kể mang tính báo cáo ngược, trong đó nhấn mạnh đến tính giải trình đối với người nghèo và những người sống bên lề xã hội.
- Xây dựng các phương pháp báo cáo khác nhau.
- Truyền thông rằng một số khía cạnh trong phát triển là không thể đo đếm được.
- Cộng tác với những người không hài lòng với 'văn hóa kiểm toán' làm việc trong các cơ quan tài trợ.
- Tăng cường hoạt động học tập và nhìn nhận lại trong tổ chức.

Xem www.bigpushforward.net



Kết luận ...

Bất kể chúng ta làm việc ở đâu, chúng ta có trách nhiệm đảm bảo rằng những đồng tiền được đóng góp cho công tác phát triển và thay đổi xã hội phải được sử dụng một cách có hiệu quả nhất. Việc phàn nàn về các nhà tài trợ, trong khi lại tuân thủ một cách bị động với các hệ thống giải ngân và báo cáo ảnh hưởng tiêu cực đến việc học tập và sự thay đổi xã hội, không phải là một sự lựa chọn tốt. Chúng ta chỉ có thể tiến từng bước nhỏ, nhưng chúng ta phải tích cực trong việc mang lại sự thay đổi xã hội.

Bất kể khi nào chúng ta là nhà tài trợ, bất kể khi nào chúng ta hỗ trợ tiền bạc, thiết bị hay chuyên môn để góp phần tạo nên sự thay đổi xã hội, chúng ta phải tự hỏi bản thân chúng ta rằng: "Làm sao chúng ta có thể làm được điều này bằng cách nào đó để đảm bảo rằng cộng đồng và những cá nhân có thể áp dụng để tự học hỏi và hành động?". Khi chúng ta nhận nguồn kinh phí hỗ trợ, chúng ta nên hỏi: "Làm thế nào chúng ta có thể sử dụng đồng tiền và giải trình bằng cách nào đó để khuyến khích việc học tập nhằm mang lại những thay đổi xã hội một cách hiệu quả nhất và bền vững nhất?".

Học tập với cộng đồng

learning with communities

Đối thoại với người học: một quá trình lâu dài và không đơn giản!

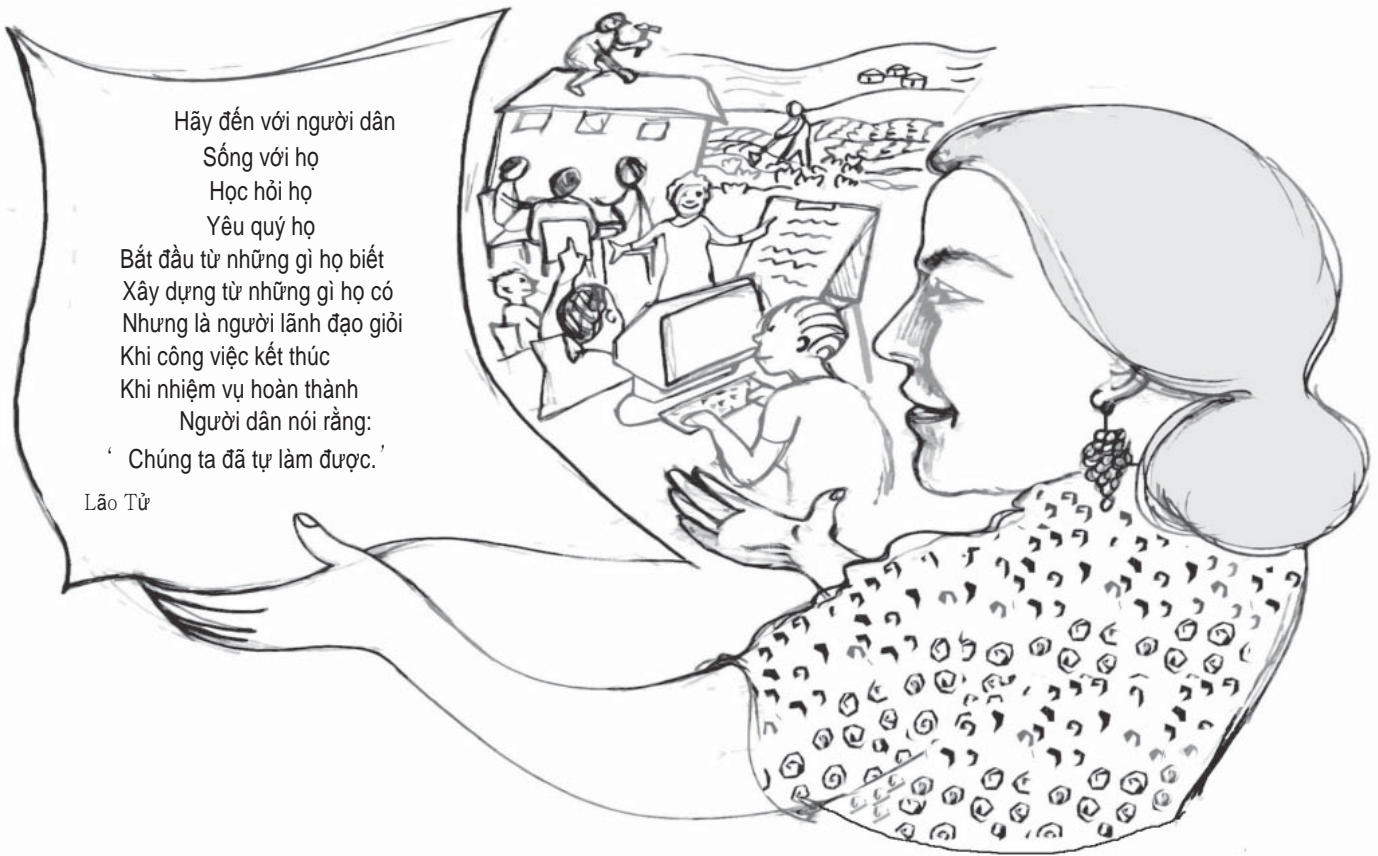
Vào năm 2005, sau khi bàn bạc và thảo luận, các phụ nữ ở Diasson, Senegal, quyết định sẽ sử dụng đất của mình để làm nông. Họ bày tỏ mong muốn của mình với chính quyền địa phương và đã được chấp thuận. Họ nhận hạt giống, trồng trọt, thu hoạch, tự phân phối, và nhiều người trong số họ hài lòng với khoản thu nhập đáng kể vừa kiếm được

Đến năm 2006, những phụ nữ này yêu cầu được tự do buôn bán đậu lạc. Đáng ra, việc làm này có thể bị xem là một sự sỉ nhục đối với đàn ông địa phương bởi vì trước đây phụ nữ ở đây chưa bao giờ buôn bán đậu lạc. Thoạt đầu, vị trưởng thôn đã từ chối cho phụ nữ mượn đĩa cân để bán đậu phộng, do đó họ phải thuê cân ở nơi khác. Đã thế, một tay đầu nậu trong làng còn vận động giới chức địa phương đình chỉ công việc kinh doanh của các chị em. Tuy nhiên, rút cục những phụ nữ này vẫn thuyết phục được giới chức địa phương và dành lại được quyền kinh doanh.

Năm 2007, 17 nhóm phụ nữ đã nhận được đất và họ đã xây dựng một "đơn vị chuyển đổi" để chế biến thực phẩm thành các sản phẩm có lợi nhuận thương mại cao hơn. Ngày nay, phụ nữ tự kiểm soát các hoạt động nuôi trồng và tiếp thị mua bán, đồng thời họ cũng có tài khoản ngân hàng riêng. Họ được đàn ông tôn trọng hơn khi đưa ra quyết định. Điều này đồng nghĩa với việc phụ nữ có thể hỗ trợ cho các bé gái được đến trường học. Không ai có thể tưởng tượng về những thành tựu này vào năm 2002.

Trong các buổi họp dân, những người hướng dẫn tìm cách nâng cao nhận thức của chị em phụ nữ bằng cách giúp họ hiểu được vai trò và vị thế của họ trong xã hội. Họ tạo ra bầu không khí dân chủ để khuyến khích mọi người nói ra chính kiến của mình. Phụ nữ học đọc, học viết, học cách tính toán, học cách phát biểu đưa ra ý kiến và học để trở thành người lãnh đạo, biết cách quản lý tổ chức và tham gia bầu cử.

Sự tham gia



5 cấp độ tham gia



Tham gia nhiều

1. Cam kết tham gia

Xin giới thiệu với các bạn khái niệm về sự tham gia. Có 3 cấp độ cao hơn trong “thang tham gia”, cụ thể như sau:

Cấp độ 5 – Hỗ trợ các sáng kiến độc lập của cộng đồng
Giúp người khác thực hiện những điều họ muốn.

Cấp độ 4 – Cùng nhau thực hiện

Những người có những mối quan tâm khác nhau cùng nhau tham gia quyết định một cách đồng đẳng để làm những điều tốt nhất.

Cấp độ 3 – Cùng nhau ra quyết định

Khuyến khích nhau đưa ra các ý tưởng và sự lựa chọn; cùng nhau quyết định chọn giải pháp.

Cấp độ 2 – Tư vấn

Đề xuất các lựa chọn và lắng nghe phản hồi.

Cấp độ 1 – Thông tin

Chia sẻ cho mọi người biết về kế hoạch.

2. Đừng chỉ đạo...! Hãy gần gũi

Cộng đồng phải là người dẫn đường

Vệ sinh là một xuất phát điểm

Chính phủ triển khai một chương trình nhằm chấm dứt tình trạng đi vệ sinh bừa bãi trong cộng đồng. Hoạt động chính của chương trình này là xây dựng hàng ngàn 'hố xí' tự hoại kiên cố theo kiểu phương Tây. Nhiều năm sau, những hố xí này vẫn nằm đó, nhưng không hề có thêm hố xí mới nào được xây dựng, cho dù những người thợ ở địa phương đã được tập huấn về kĩ thuật xây hố xí. Tại sao lại như vậy? Bởi vì đã không có ai giải thích gì về những lợi ích của việc vệ sinh sạch sẽ và người dân không biết tại sao lại phải đầu tư xây dựng những hố xí tốn kém tiền bạc. Chương trình này còn tỏ rõ tính thiếu bền vững: nhiều người không sử dụng hố xí nữa khi hố phân đầy, những người khác thì sử dụng hố xí để làm kho chứa đồ hoặc thậm chí làm chỗ thờ tự.

Với phương pháp tiếp cận 'tổng vệ sinh dựa vào cộng đồng' (CLTS), trước hết người ta chọn cộng đồng cần được can thiệp và liên hệ với họ. Tiếp đến, người ta tạo ra xuất phát điểm bằng cách làm cho cộng đồng cảm thấy khó chịu và xấu hổ vì những rủi ro liên quan đến sức khỏe gây ra bởi việc đi ngoài một cách bừa bãi – rằng họ đang bị nhiễm bẩn bởi phân của người khác. Như vậy, mục đích ở đây đơn thuần là giúp người dân tự nhìn thấy vấn đề của họ, sau đó tùy họ quyết định nên giải quyết vấn đề đó như thế nào.

Nhóm hướng dẫn dự án có một số cách thức cụ thể, chẳng hạn như cuộc bộ băng qua các khu vực mà người ta thường đi ngoài bừa bãi và tìm đến những hố xí không hợp vệ sinh, lập bản đồ khu vực bẩn thỉu, tính toán 'sự đóng góp' hàng ngày của mỗi hộ gia đình và tính toán số tiền họ phải bỏ ra để mua thuốc chữa bệnh liên quan, ví dụ như tiêu chảy. Đường nhiễm bệnh được xác định rõ: ruồi nhặng bám vào phân rồi sau đó đậu trên thức ăn.

'Khởi điểm' chính là thời điểm tập thể nhận ra vấn đề - đó là việc người ta bị nhiễm bẩn bởi phân của nhau do đi ngoài bừa bãi. Thông thường, khi họp dân người ta tranh luận gay gắt về việc nên làm gì để chấm dứt tình trạng này.



‘... người dân tự nhận ra vấn đề của họ, sau đó tùy họ quyết định nên giải quyết vấn đề đó như thế nào’

Khái niệm quan trọng: Xuất phát điểm

Xuất phát điểm là lúc bạn lần đầu tiên tiếp xúc với cộng đồng và làm sao đó để kích thích cộng đồng cùng nhau hành động. Thông điệp đưa ra với cộng đồng phải rõ ràng: 'Chúng tôi có mặt ở đây, nhưng các bạn mới là những người thực hiện'.

Những câu hỏi cần suy ngẫm

- Mức độ tham gia của cộng đồng nơi bạn làm việc cùng?
- Bạn cần làm gì (và không nên làm gì) để đạt được mức độ tham gia cao hơn?

Những câu hỏi cần suy ngẫm

- Đây là giá trị và thái độ của nhóm hướng dẫn?
- Nhóm hướng dẫn làm gì khi cộng đồng không thể hiện sự quan tâm, và làm gì khi cộng đồng quan tâm?
- Thời khắc 'khởi điểm' có ý nghĩa gì?

Những câu hỏi cần suy ngẫm

- Tại sao vấn đề vệ sinh không hữu ích khi được xem là xuất phát điểm trong trường hợp này?
- Ai làm gì trong câu chuyện này?

cấp nước nhiều hơn từ các cơ quan hữu quan địa phương, trồng cây thu hoa lợi, thương lượng hợp đồng lao động và xây dựng kho chứa lương thực.

Những giải pháp này đã giúp ích rất nhiều cho người dân trong giai đoạn đói kém. Các kho chứa lương thực cũng giúp những nông dân nghèo không phải vay mượn tiền bạc từ các địa chủ trong mùa đói. Điều này thậm chí còn cho phép họ thương lượng với các địa chủ để được trả công cao hơn khi các địa chủ cần thuê họ vào mùa thu hoạch. Chỉ trong vòng có 2 vụ mùa, hơn 1.500 nhân công nông nghiệp ở 15 cộng đồng khác nhau đã có khả năng thương lượng để được trả công cao hơn trước.

Vệ sinh là một xuất phát điểm ...(tt)

Tại thời điểm này, cán bộ hướng dẫn chỉ cần lắng nghe. Nếu ai đó hỏi nên làm gì, cô ta nên trả lời rằng vì là người ở nơi khác đến nên cô ta không hiểu biết gì nhiều về địa phương và rằng chính họ mới là những người hiểu rõ nhất nên làm gì là tốt nhất. Nếu họ cho rằng xây hố xí quá tốn kém, người hướng dẫn có thể nói cho họ biết về những mẫu hố xí với chi phí thấp, nhưng tránh không áp đặt, và chia sẻ kinh nghiệm về những cộng đồng khác đã thực hiện những dự án vệ sinh tương tự. Nếu cộng đồng quyết định cần phải chấm dứt tình trạng đi ngoài bừa bãi, họ nên tìm kiếm những giải pháp của chính họ.

Khi bước khởi điểm đã thành công, một số hành động tiếp theo là: chia sẻ về các mẫu nhà vệ sinh, hướng dẫn lập kế hoạch hành động và bầu chọn nhóm chủ chốt, đồng thời tìm kiếm ai đó ở địa phương để tìm kiếm các nhà cung cấp nguyên vật liệu.

Nếu hành động tập thể không diễn ra, một số bước tiếp theo có thể là: cảm ơn người dân đã tham gia phân tích tỉ mỉ, xin phép ra về, hỏi xem có bao nhiêu người sẽ đi ngoài bừa bãi vào sáng hôm sau, hẹn lịch quay trở lại, v.v....

Xóa bỏ đói nghèo là một xuất phát điểm

Không phải lúc nào vấn đề vệ sinh cũng là một xuất phát điểm phù hợp, đặc biệt là ở những khu vực hay xảy ra những cuộc khủng hoảng mang tính định kỳ, như nạn đói chẳng hạn. Thảo luận về nạn đói được tổ chức CARE Bangladesh sử dụng làm xuất phát điểm. Ở Bangladesh, nạn đói thường xuyên lan rộng và việc cấp phát lương thực cho những người bị ảnh hưởng nhiều nhất có lẽ là lựa chọn duy nhất.

Sau khi cấp phát lương thực, người ta bắt đầu phân tích các nguyên nhân gây ra nạn đói theo mùa cùng với những hộ nghèo. Kết quả phân tích giúp họ xem xét các giải pháp mang tính tập thể. Những giải pháp này bao gồm việc sử dụng những diện tích mới để trồng trọt như vĩa hè và các bờ kênh, trồng cây lương thực tập thể với sự hỗ trợ của các chuyên gia địa phương, đảm bảo được cấp đất và



3. Hãy tìm hiểu cộng đồng – Đừng vội vàng áp đặt cái mới!

Hãy bắt đầu từ những gì cộng đồng đã biết, đã có và muốn có

Nếu xuất phát điểm đã được hình thành và cộng đồng muốn chúng ta hỗ trợ những sáng kiến của họ thì chúng ta, những cán bộ của các tổ chức phi chính phủ, có vai trò như thế nào? Trước hết, chúng ta cần xây dựng mối quan hệ tin tưởng lẫn nhau, để qua đó cộng đồng biết rằng chúng ta sẽ có mặt khi họ cần. Bên cạnh đó, hiển nhiên chúng ta cũng cần biết cộng đồng đã làm gì trước đây, bởi vì mọi thứ không đơn thuần bắt đầu từ xuất phát điểm của chúng ta.

Ý tưởng 1: Dành thời gian với người dân. Tôn trọng. Thoải mái. Vui vẻ.

‘Một ngày của tôi’ - Hà Lan, cán bộ dự án

Một ngày làm việc bình thường của tôi ở vùng dân tộc thiểu số đôi khi bắt đầu bằng việc uống rượu với những người đứng đầu ở thôn, bản. Thường thì họ đều là nam giới. Tôi biết rằng uống rượu là một phong tục của địa phương để chào mừng khách trước khi tìm hiểu nhau, nói chuyện với nhau. Mặc dù đối với phụ nữ Việt Nam việc uống rượu là chẳng dễ dàng chút nào, tôi vẫn cố uống và thường thức để hòa nhập với họ.

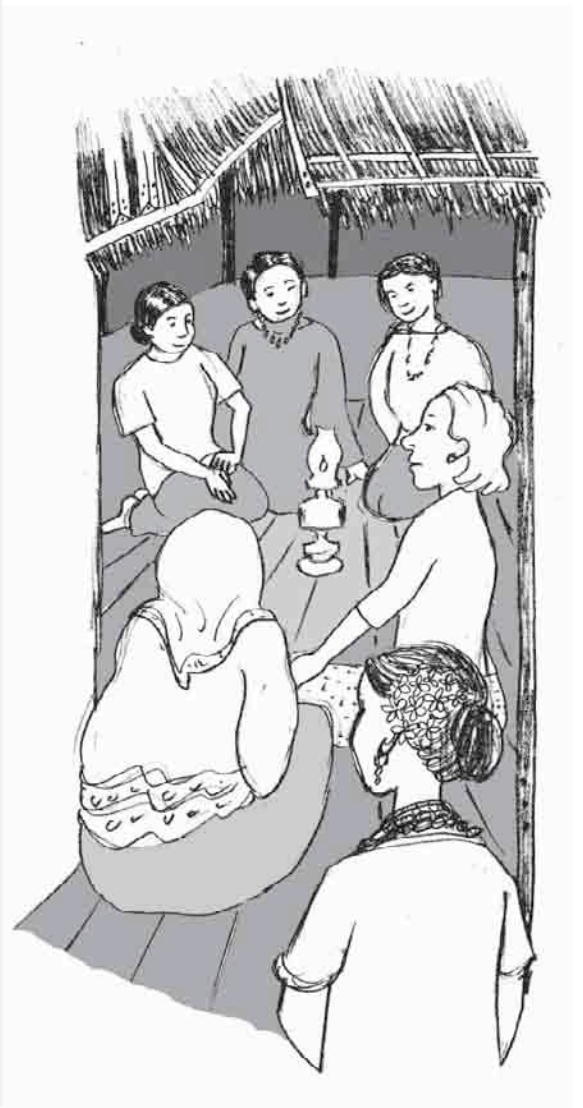
Ngày hôm đó, tôi đi cùng một chị là cán bộ Hội Phụ nữ tỉnh để thực hiện một khảo sát nhỏ về đối tượng tham gia trước khi tổ chức lớp học chữ cho chị em phụ nữ trong thôn. Hầu hết phụ nữ ở đây mù chữ và họ sống rất khó khăn, vất vả. Chúng tôi mất thời gian khá lâu để đến được thôn sau khi lội qua sông và leo lên đỉnh đồi.

Tôi quyết định đích thân gặp từng chị em thay vì chỉ gửi phiếu điều tra, bởi vì tôi muốn nói chuyện với họ, tìm hiểu lí do tại sao họ đăng ký tham gia lớp học đó. Cũng có thể có thêm những chị em khác muốn tham gia lớp học nhưng vướng phải một số trở ngại nào đó. Nếu trực tiếp đến đó thì chúng tôi có thể động viên và hỗ trợ họ tham gia.

Khi chúng tôi đến thôn thì trời đã sập tối và trong thôn lại không có điện, vì thế chúng tôi làm việc dưới ánh sáng đèn dầu. Tôi rất vui khi gặp được nhiều chị em trẻ tuổi và những chị ở lứa tuổi trung niên đến tham gia buổi họp này. Mặc dù trời tối nên tôi không thể thấy rõ từng khuôn mặt xung quanh mình, nhưng tôi đã có thể cảm nhận được sự hăng hái và quyết tâm tham gia lớp học của họ. Có lẽ họ đã phải vượt qua được gánh nặng gia đình để tham gia vào khóa học như thế này. Họ ngồi khá xa tôi và chị bạn đến từ Hội phụ nữ; họ rất e ngại với người ngoài. Chúng tôi phải tiến đến gần từng người một để hỏi tên, sau đó họ mới nói chuyện và chia sẻ lý do và cảm nghĩ của họ khi đăng ký tham gia khóa học.

Chúng tôi phải tiến gần đến từng người để hỏi tên, sau đó họ mới nói chuyện và chia sẻ những lí do và cảm xúc của họ

**Khái niệm quan trọng:
Tôn trọng; Thoải mái; Vui
vẻ**



“ Các hoạt động chính bao gồm tham quan học tập mô hình của các tổ chức khác, hướng dẫn sâu và tổ chức các hoạt động xã hội



Khái niệm quan trọng: Quá khứ của cộng đồng

Ý tưởng 2: Học hỏi về văn hóa, phong tục tập quán

Hãy để cộng đồng dạy bạn trước khi bạn cố gắng dạy điều gì đó cho họ. Hãy tưởng tượng rằng bạn đang ở một bên của cán cân học tập, và khi bạn muốn nói hoặc đóng góp bất cứ điều gì thì bạn cần phải biết lắng nghe và ghi nhận điều gì đó.

Tiên và dự án cải thiện dinh dưỡng ở vùng miền núi

Tôi tên là Tiên Tôi làm việc với đồng bào dân tộc thiểu số ở các thôn bản miền núi thuộc huyện Khánh Vĩnh. Người dân ở đây sinh sống chủ yếu bằng nghề trồng sắn và buôn sắn. Khi chúng tôi đề xuất với họ nên trồng thêm các cây lương thực khác để các hộ gia đình có thêm nguồn dinh dưỡng, thoát khỏi họ không tin chúng tôi và không muốn thực hiện việc đó. Vì vậy, chúng tôi phải ngừng lại và mất thời gian lắng nghe ý kiến của họ cũng như các mối quan tâm ưu tiên của họ.

Sau đó, chúng tôi giúp họ tiếp cận thị trường sắn một cách tốt hơn, nhờ đó họ kiếm thêm được chút đỉnh và trở nên ít lệ thuộc vào các lái buôn trung gian. Họ bắt đầu tin tưởng chúng tôi và tin rằng chúng tôi thực sự quan tâm đến họ và lợi ích của họ. Rốt cuộc, họ đã sẵn sàng tiếp thu những lời khuyên của chúng tôi, đó là sử dụng một khoảnh đất trong vườn để trồng thêm các loại rau củ mà họ có thể dùng hàng ngày để cải thiện chế độ dinh dưỡng cho gia đình.

Ý tưởng 3: Học hỏi từ quá khứ của cộng đồng

Học hỏi từ quá khứ khơi dậy ký ức của tập thể và tạo ra sự tin tưởng lẫn nhau giữa cộng đồng và tổ chức hỗ trợ. Nó cũng cho phép các tổ chức cảm nhận rõ hơn về bản sắc của tổ chức mình và quan hệ tốt hơn với các tổ chức khác. Những công cụ như ‘dòng sông cuộc đời’, dòng thời gian, thảo luận nhóm hay phương pháp báo chí đều có thể hữu dụng.

‘Nhìn lại quá khứ bằng phương pháp báo chí’ - Hà Lan, cán bộ dự án

Tôi tên là Hà Lan. Vào năm 2000, với sự hỗ trợ của tổ chức chúng tôi, những người khuyết tật ở xã Vĩnh Tú đã thành lập Hội Người khuyết tật (Hội NKT). Hội bắt đầu hoạt động với 15 thành viên và trong những năm đầu Hội chỉ có một vài hoạt động. Thế rồi đến năm 2003, cả số lượng thành viên và cả kinh phí hoạt động của Hội đều được tăng nhanh một cách đáng kể. Các hội viên đảm trách nhiều công việc hơn để điều hành hoạt động của Hội, và sự tham gia của Hội đối với các hoạt động văn hóa, thể thao trong cộng đồng cũng tăng nhiều.

Năm 2005, người khuyết tật ở các xã lân cận đã đến nhờ Hội NKT xã Vĩnh Tú tư vấn cách thức thành lập và phát triển hội NKT tại xã của họ. Vì thế chúng tôi nghĩ rằng việc đầu tiên cần làm là hãy học hỏi về lịch sử của Hội NKT xã Vĩnh Tú.

Chúng tôi giới thiệu về Hội NKT xã Vĩnh Tú với một phóng viên để viết tài liệu ‘học hỏi từ quá khứ’. Những gì đã thay đổi? Điều gì đã mang lại sự phát triển của Hội? Sau một tuần thực hiện các buổi phỏng vấn, một buổi họp mặt giữa những người liên quan đã giúp mọi người đưa ra những kết luận chung. Tất cả chúng tôi được biết về những ngày đầu của Hội NKT xã Vĩnh Tú, biết được tầm quan trọng của các kỹ năng tổ chức hoạt động, và biết được cách xây dựng các kế hoạch phát triển cá nhân để bắt đầu công việc kinh doanh nhỏ lẻ và để cải thiện sức khỏe. Các hoạt động quan trọng còn bao gồm việc tham quan tìm hiểu mô hình của các tổ chức khác, hướng dẫn sâu và tổ chức các hoạt động xã hội ở địa phương.

Thông qua việc tìm hiểu theo cách này, Hội NKT xã Vĩnh Tú đã tự chuẩn bị để có thể hỗ trợ các Hội NKT ở các xã lân cận.

Ý tưởng 4: Đặt câu hỏi, đừng đề ra giải pháp

Nhà sư phạm người Brazil Paulo Freire nhấn mạnh sự cần thiết phải xem giáo dục (và chúng ta có thể bổ sung thêm 'sự phát triển') như là một quá trình đối thoại. Sự ghi nhớ một cách máy móc (hay 'mệnh lệnh' và 'lời khuyên' trong công tác phát triển) không phải là sự học tập thực thụ, mà đó chỉ là "giáo dục ngân hàng". Nếu thực trạng không cho phép quá trình đối thoại diễn ra thì "cấu trúc cần phải được thay đổi".

4. Giúp đỡ các lãnh đạo cộng đồng...

Hỗ trợ những lãnh đạo cộng đồng

Kinh nghiệm cho chúng tôi thấy rằng cộng đồng cũng học tập từ những người làm công tác phát triển – đó là một quy trình học tập hai chiều. Có nhiều điều cộng đồng muốn thấy, và/hoặc người làm công tác phát triển cảm thấy còn thiếu, ở những người lãnh đạo cộng đồng. Chúng ta cần khuyến khích và hỗ trợ những người lãnh đạo cộng đồng trong những vai trò sau đây của họ:

- Giúp cộng đồng xác định và củng cố những gì họ đã biết và có thể làm;
- Giúp cộng đồng nhìn thấy những hạn chế về năng lực của mình và giúp họ giải quyết những hạn chế đó;
- Hỗ trợ việc học tập và chia sẻ đồng đẳng giữa các cộng đồng
- Giúp cộng đồng biết cách tự tiếp cận thông tin từ bên ngoài
- Giúp cộng đồng mạnh dạn lôi kéo sự tham gia của chính quyền và giới doanh nghiệp.

Những câu chuyện dưới đây sẽ mô tả thế nào là người lãnh đạo cộng đồng bẩm sinh, và họ hành động như thế nào? Họ là những người làm nhiều hơn nói, là những người làm việc siêng năng, chăm chỉ, có khả năng ăn nói lưu loát, tận tâm với công việc, và là những nhà huy động với óc sáng kiến tốt. Họ sẵn sàng chia sẻ và họ tự hào về những gì mình đã làm được. Họ tin tưởng vào những người bên cạnh, cùng chung vai chung sức với họ, chứ không thể hiện mình là kẻ bề trên.

Thường thì những người lãnh đạo cộng đồng bẩm sinh không phải qua bầu chọn chính thức mà họ được người dân 'đùn đẩy' vì những gì họ đã thể hiện được. Đây là những người cần được hỗ trợ.

Khái niệm quan trọng:

Giáo dục ngân hàng

Trong 'giáo dục ngân hàng', người thầy (hay người làm công tác phát triển) nhồi các mảng thông tin hay kiến thức vào trí não của người học (hay cộng đồng) như thể đầu óc họ trống rỗng và đốt nát. Điều này cũng giống như việc chúng ta ký gửi tiền vào một tài khoản ngân hàng rỗng không. Freire cho rằng mô hình này khiến học sinh (và cộng đồng) trở thành những đối tượng thụ động hành động theo yêu cầu của người thầy (người làm công tác phát triển). Điều đó khiến họ trở nên dễ bị bên ngoài chi phối và áp đặt.



Khái niệm quan trọng:

Giáo dục dựa vào

đối thoại

Trong 'giáo dục dựa vào đối thoại', người hướng dẫn và người học (người làm công tác phát triển và người dân) cùng nhau thảo luận và phân tích những kinh nghiệm, cảm xúc và hiểu biết. Trong quá trình này, mọi người cùng nhau khám phá những vấn đề và thực tại của họ mà họ có thể thay đổi. Vai trò của người hướng dẫn là giúp người học tư duy một cách nghiêm túc về thực trạng của họ. Freire gọi đây là quá trình ý thức hóa cộng đồng.

Những câu hỏi cần suy ngẫm

- ‘Lãnh đạo bẩm sinh’ là gì?
- Tổ chức của bạn có cách gì để nhận ra và hỗ trợ những người lãnh đạo kiểu này?



“Chúng ta cần cử 2 phụ nữ địa phương đại diện cho chúng ta tham gia Hội chợ tiếp thị đậu lạc”, Babacar cho biết trong cuộc họp tháng, “Chúng ta nên lựa chọn họ như thế nào đây?”

“Nhưng chỉ 2 phụ nữ là không đủ”, Atta Sene, một trong những lãnh đạo địa phương, nói, “Chúng ta có thể cử thêm người được không?”

“Không được, chúng ta không có đủ ngân sách. Vì vậy, chỉ 2 người có thể tham gia thôi”, Babacar trả lời chắc nịch.

Babacar là một ví dụ mẫu mực trong việc nâng cao vai trò và vị thế của lãnh đạo cộng đồng. Cách đây khoảng 10 năm, anh được thôn bầu chọn làm hướng dẫn viên thực hiện hoạt động cùng tham gia đánh giá nhu cầu cộng đồng (PRA). Anh trở thành một hướng dẫn viên xuất sắc, biết sử dụng phương pháp đánh giá dựa vào phản hồi và học những kỹ năng khác như viets lách, tổ chức họp hành, giám sát và đánh giá, quản lý dự án và tổ chức các hoạt động giao lưu học hỏi. Anh đảm nhiệm nhiều vị trí khác nhau và cuối cùng đã trở thành Chủ tịch của COCOGEP, một tổ chức cộng đồng ở địa phương mình.

Điều gây ấn tượng mạnh đối với tôi là cách anh liên hệ giữa việc học tập của cộng đồng với các sự kiện quốc tế. Ví dụ, anh tổ chức một sự kiện ở địa phương với nội dung về quyền phụ nữ nhân hưởng ứng Ngày Quốc tế Phụ nữ 8/3. Anh tự xây dựng nội dung bằng cách kết hợp những câu hỏi và phản hồi của người dân với những thông tin báo chí và bản tin nội bộ. Anh cũng là người giới thiệu các mô hình tín dụng và tiết kiệm quy mô nhỏ - những mô hình không phải do nhà tài trợ hỗ trợ, và do đó có tính bền vững nhiều hơn.

Điều gây ấn tượng mạnh đối với tôi là cách anh liên hệ giữa việc học tập của cộng đồng với các sự kiện quốc tế. Ví dụ, anh tổ chức một sự kiện ở địa phương với nội dung về quyền phụ nữ nhân hưởng ứng Ngày Quốc tế Phụ nữ 8/3. Anh tự xây dựng nội dung bằng cách kết hợp những câu hỏi và phản hồi của người dân với những thông tin báo chí và bản tin nội bộ. Anh cũng là người giới thiệu các mô hình tín dụng và tiết kiệm quy mô nhỏ - những mô hình không phải do nhà tài trợ hỗ trợ, và do đó có tính bền vững nhiều hơn.

Nữ ngư dân Fátima: đáp lại gian khó bằng nghị lực



Tôi còn nhớ rõ Fátima, một nữ ngư dân vươn mình thành người lãnh đạo ... Chị là một người trầm tĩnh và hay suy tư, một vẻ trầm tư sâu lắng khiến bạn phải chú ý ngay khi mới gặp. Chị luôn luôn thể hiện sự tôn trọng đối với người khác. Chị bắt đầu bằng việc tham gia vào nhóm. Tôi thấy chị luôn nhíu mày mỗi khi thảo luận các vấn đề. Những ý kiến phát biểu của chị thì hết sức sắc sảo. Như một chú kiến không biết mệt mỏi, chị hoàn thành công việc một cách chậm rãi nhưng chắc chắn, mỉm cười hài lòng sau mỗi cuộc họp và có sẵn trong đầu kế hoạch tiếp theo. Chị mời tôi lên chiếc thuyền của chị và bày cho tôi cách câu cá. Chị tự hào với những gì mình làm được. Lần đầu tiên tôi hiểu được nhiều điều từ chị: sự cô đơn trên biển, sự khó nhọc để bắt được cá to, những cơn hoa mắt và những cơn đau dạ dày hành hạ thường xuyên, giá cả bất thường ở cảng cá. Cuộc sống của Fátima tràn đầy thách thức. Tôi khâm phục cách chị đáp lại gian khó bằng nghị lực của mình.

5. Cho cần câu chứ không cho con cá!

Đóng góp bằng những hành động đòi hỏi quyền lợi



Hãy tham gia thảo luận cùng một nhóm những người làm công tác phát triển và bạn đừng ngạc nhiên nếu chủ đề thảo luận về vai trò của chính quyền đối với sự phát triển cộng đồng và thay đổi xã hội khiến mọi người quan tâm và tạo ra những luồng ý kiến tranh luận sôi nổi và đa chiều. Một vài người bảo vệ hướng tiếp cận phát triển cộng đồng không có sự hỗ trợ của Nhà nước vì không tin tưởng vào vai trò của Nhà nước. Những người khác không đồng tình với quan điểm này và muốn huy động cộng đồng vận động để được Nhà nước trao quyền cho họ. Một vài người khác lại phản bác rằng hướng tiếp cận dựa vào nhân quyền có thể huy động được cộng đồng, nhưng khi người ta có quyền người ta lại thường có xu hướng tự thỏa mãn và buông lỏng, còn Nhà nước thì định hình lại quy trình phát triển để phục vụ cho mục đích chính trị. Sự tranh luận cứ thế tiếp diễn ...

Nhưng đây có phải là tình huống 'hoặc thế này – hoặc thế nọ'? Ta hãy cùng tìm hiểu hoạt động của tổ chức Shack Dwellers International và phong trào phát triển nhà ở mà họ hỗ trợ, trong đó cả hai cách tiếp cận đều được vận dụng kết hợp.

Huy động và học hỏi cộng đồng

Thời gian gần đây, ngày càng xuất hiện nhiều hơn các phương pháp mới trong tiếp cận phát triển cộng đồng. Những phương pháp này, khi được kết hợp với nhau, tỏ ra hiệu quả và bền vững hơn so với những phương pháp chỉ dựa vào nhu cầu hay chỉ dựa vào nhân quyền. Học tập đồng đẳng là điểm mấu chốt dẫn đến sự hiệu quả này.

Tổ chức Shack Dwellers International (SDI) hoạt động ở hơn 30 quốc gia và sử dụng lồng ghép cả 2 cách tiếp cận nói trên. Tự chịu trách nhiệm hay tự lực là nền tảng để huy động cộng đồng đòi hỏi quyền và vận động Nhà nước trở thành nhà cung cấp dịch vụ cho cộng đồng. Những kết quả đạt được đầy ấn tượng của SDI đã thu hút sự chú ý của nhiều tổ chức liên quan trong lĩnh vực phát triển. Hoạt động của SDI tuân theo quy trình cốt lõi như sau:

Khái niệm quan trọng:

Hướng tiếp cận dựa vào nhu cầu; Hướng tiếp cận dựa vào quyền; Hướng tiếp cận nhu cầu vì quyền

“Những lãnh đạo hành động mà không cần đối thoại và luôn áp đặt những quyết định của mình sẽ không lấy được lòng người. Họ không phải là người giải phóng, cũng không phải là người được giải phóng – họ là kẻ đàn áp.”

Paulo Freire

Bước 1: Từ tự lực đến tự làm chủ

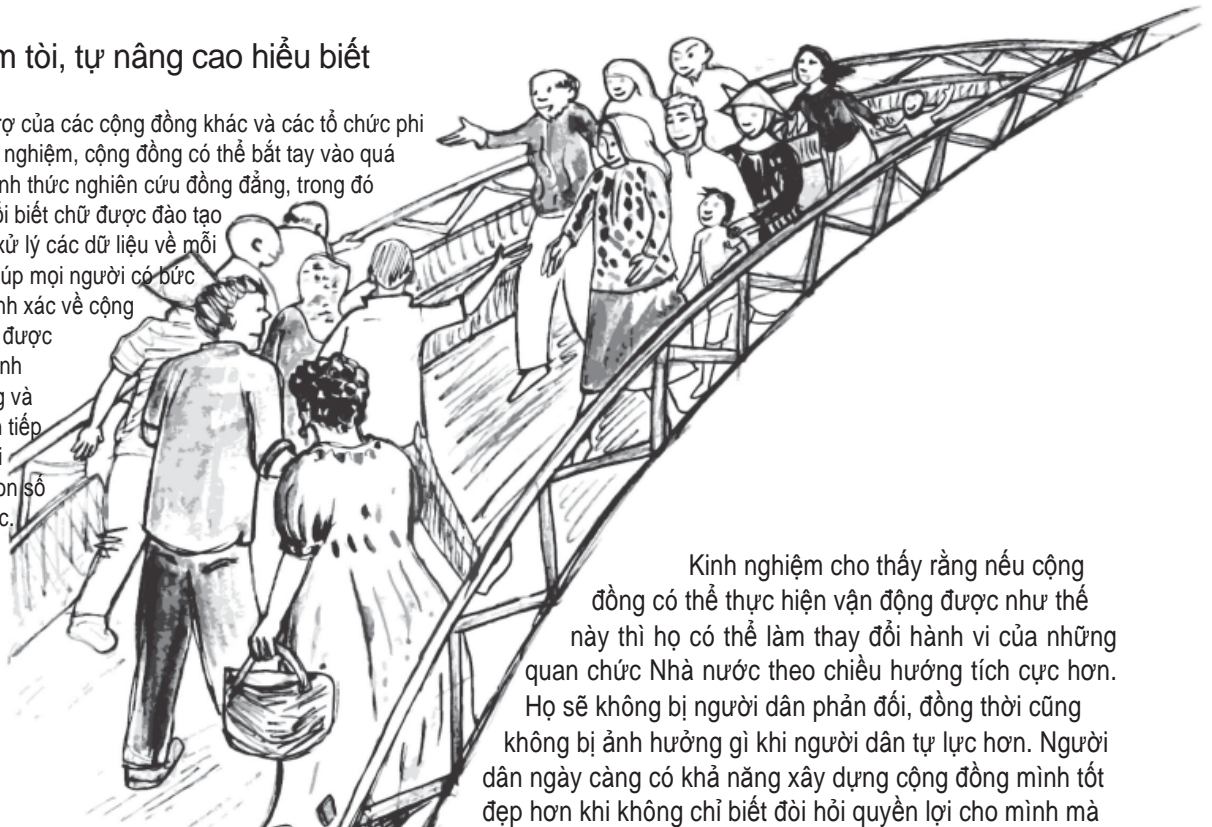
Những cư dân sống lang thang ở khu vực cận đô thị (chủ yếu là phụ nữ) được khuyến khích tổ chức thành các nhóm/hội tiết kiệm và vay vốn có cấu trúc đơn giản. Đây là kết quả của quá trình học hỏi đồng đẳng với với các hội cư dân đường phố vốn đã hình thành trước đó. Những nhóm này trở thành hạt nhân trong việc tổ chức và huy động cộng đồng gắn liền với một vấn đề mà mọi người quan tâm trước mắt, đó là tiền mặt. Thông qua quá trình này, mọi người thể hiện trách nhiệm nhiều hơn để tạo ra những thay đổi cho riêng mình và ý thức tốt hơn về những gì họ có thể làm, cùng với những người khác, để mang lại lợi ích cho chính bản thân họ.

Bước 2: Tình đoàn kết liên cộng đồng

Thông qua các hoạt động giao lưu học tập đồng đẳng, các nhóm/hội khác nhau xây dựng mối quan hệ tin tưởng, kết nối tổ chức mình với những hội lớn hơn, có thể tham gia vào hệ thống tiết kiệm của họ và tiếp cận nguồn vốn lớn hơn. Trong quá trình này, các bên có thể cùng nhau hành động trong tình đoàn kết để tiếp cận vận động chính quyền.

Bước 3: Tự tìm tòi, tự nâng cao hiểu biết

Từ đây, với sự hỗ trợ của các cộng đồng khác và các tổ chức phi chính phủ giàu kinh nghiệm, cộng đồng có thể bắt tay vào quá trình 'liệt kê', một hình thức nghiên cứu đồng đẳng, trong đó những người trẻ tuổi biết chữ được đào tạo để biết thu thập và xử lý các dữ liệu về mỗi hộ gia đình nhằm giúp mọi người có bức tranh tổng quan chính xác về cộng đồng mình. Kết quả được chia sẻ trong quá trình phát triển cộng đồng và cho phép người dân tiếp cận chính quyền với những dữ kiện và con số giàu sức thuyết phục.



Bước 4: Giúp cộng đồng mở rộng tầm nhìn

Giờ đây, khi đã 'liệt kê' đầy đủ và có ý thức rõ ràng hơn về thực trạng và những thách thức của mình, người dân bắt đầu hướng đến tương lai. Thông qua hình thức "mô hình hóa nhà ở", họ phát triển các ý tưởng và lập kế hoạch xây dựng loại nhà ở và kiểu cộng đồng mà họ mong muốn. Điều này vừa giúp họ đoàn kết lại với nhau, vừa giúp họ có sự chuẩn bị tốt để vận động sự ủng hộ của chính quyền đối với tầm nhìn và những kế hoạch mà họ đã xây dựng và làm chủ.

Bước 5: Vận động chính quyền ủng hộ

Người dân vận động để được hội đàm với chính quyền. Thực ra mà nói, lúc này cộng đồng đã có thể nói với chính quyền rằng: "Đây là những gì mà chúng tôi có thể làm vì bản thân mình. Chúng tôi hiểu rõ mình và hiểu rõ thực trạng của mình. Chúng tôi đã xây dựng kế hoạch để hướng đến tương lai tốt hơn. Chính quyền các anh có thể làm gì, và chúng tôi có thể làm gì để giúp các anh?".

Kinh nghiệm cho thấy rằng nếu cộng đồng có thể thực hiện vận động được như thế này thì họ có thể làm thay đổi hành vi của những quan chức Nhà nước theo chiều hướng tích cực hơn. Họ sẽ không bị người dân phản đối, đồng thời cũng không bị ảnh hưởng gì khi người dân tự lực hơn. Người dân ngày càng có khả năng xây dựng cộng đồng mình tốt đẹp hơn khi không chỉ biết đòi hỏi quyền lợi cho mình mà còn mong muốn Nhà nước cùng chung sức tạo ra những dịch vụ mà họ mong muốn.

Những câu hỏi cần suy ngẫm

- Sự học tập đóng vai trò gì trong cách tiếp cận này?
- Có thể làm gì nếu việc hợp tác với chính quyền là điều không thể, ví dụ những nơi bị chính phủ đàn áp?

6. Công cụ?

Chỉ hữu dụng nếu biết sử dụng!

Công cụ phải được sử dụng bởi những người có thái độ đúng đắn.

Đâu là thước đo đối với công việc của bạn? Hãy xem bảng dưới đây và đánh giá bản thân mình (một cách thẳng thắn).

Thái độ và hành vi quan trọng cơ bản

ĐỪNG	HÃY
Dạy bảo, giảng thuyết hay bảo người ta phải làm gì đó	Giúp mọi người tự đánh giá bản thân mình
Bảo người ta cái gì là tốt, cái gì là không tốt	Đề mọi người phân tích và tự nhận ra
Thúc ép hay yêu cầu người ta hành động	Khuyến khích việc tự huy động nội lực
Phụ trách, đứng đầu	Nhường vai trò đứng đầu cho những lãnh đạo địa phương
Ngắt lời người ta	Chú ý, lắng nghe
Thiên vị người giàu, người có quyền lực bằng cách sắp xếp chỗ ngồi cho họ hay cho phép họ cất lời nhiều	Đơn giản hóa mối quan hệ chức quyền, cách sắp xếp chỗ ngồi
Phớt lờ những lãnh đạo cộng đồng bẩm sinh	Đánh giá cao những người mạnh dạn tiên phong tham gia
Phớt lờ phụ nữ, trẻ em, những người thường không được chú ý đầy đủ	Luôn khuyến khích sự tham gia của phụ nữ và người nghèo trong cộng đồng
Phớt lờ những người xung phong giúp đỡ	Đánh giá cao những người tỏ rõ thiện chí muốn giúp đỡ những người nghèo hơn
Quá khiêm tốn hoặc quá lịch sự	Mạnh dạn nhưng cũng thận trọng
Sắp xếp ngày họp, giờ họp, nơi họp thuận tiện cho bản thân mình	Hỏi người ta xem ngày nào, giờ nào, nơi nào là thuận tiện với họ để họp
Gieo mầm 'tâm lý lệ thuộc' khi thể hiện sự xót thương người khác hay hứa hẹn hỗ trợ vật chất	Bắt đầu bằng những gì người ta đã biết, đã có và muốn có

Nguồn: Trích từ tài liệu hướng dẫn của CLTS

“Luôn khuyến khích sự tham gia của phụ nữ và người nghèo trong cộng đồng”



Một thách thức lớn trong việc sử dụng bất cứ phương pháp cùng tham gia nào là cách chúng ta sử dụng chúng như thế nào, chứ không phải là sử dụng phương pháp gì. Các phương pháp cần được xem như là một *chất xúc tác* chứ không phải là *sự thay thế cho việc tranh luận*. Bản thân các công cụ không phải là điểm kết. Nếu các mối quan hệ quyền lực và thái độ tốt bị phớt lờ, khi đó có thể chúng sẽ được sử dụng một cách không lành mạnh. Chỉ khi chúng ta ý thức sâu sắc về quyền lực thì các quy trình cùng tham gia mới được vận dụng một cách hiệu quả.

Nghiên cứu trường hợp – Phản ánh thực trạng

Phản ánh thực trạng là cách tiếp cận đối với việc học tập tập thể và thay đổi xã hội. Khi sử dụng phương pháp này, người ta ngồi với nhau theo hình tròn, cùng phân tích các vấn đề và tìm giải pháp. Những kỹ thuật như vẽ tranh, kịch, ca hát, nhảy múa, viết lách, thuyết trình, con số và hình ảnh như lịch, bản đồ và ma trận, được sử dụng. Những công cụ này giúp người ta suy nghĩ về cuộc sống của mình một cách tích cực hơn và cùng nhau huy động sự tham gia. Hành động có thể là đề ra sáng kiến và thực hiện điều gì đó để đòi hỏi quyền lợi cho chính bản thân họ.

“... giúp người ta suy nghĩ về cuộc sống của mình một cách tích cực hơn và cùng nhau huy động sự tham gia”

A. Lôi kéo cộng đồng tham gia phản ánh thực trạng

1. Điểm bắt đầu –

Làm thế nào xác định cộng đồng cần được can thiệp

Việc lựa chọn dựa vào kết quả điều tra đối với những cộng đồng ít nhận được sự hỗ trợ, ít có sự can thiệp của các tổ chức phát triển và là những cộng đồng nghèo nhất ở đất nước. Sau khi chia sẻ kết quả điều tra, chúng ta thống nhất với cộng đồng thực hiện cùng tham gia đánh giá nhanh (PRA) để xác định các nhu cầu thực sự của cộng đồng. Có rất nhiều thách thức khác nhau nhưng phải xác định rõ mục tiêu – đương nhiên chúng ta không thể giải quyết tất cả mọi vấn đề của cộng đồng.

Thách thức: Một số chính quyền hoặc chính trị gia của địa phương có thể sẽ tìm cách thuyết phục tổ chức bạn làm việc với những cộng đồng khác. Trong trường hợp đó, bạn hãy thẳng thắn bảo vệ lập trường và niềm tin của mình.

Bây giờ chúng ta hãy tham khảo ý kiến cộng đồng để biết liệu người dân có muốn tham gia phản ánh thực trạng của họ hay không. Quan điểm của chúng ta là cộng đồng cần phải thay đổi cuộc sống của họ theo hướng tốt đẹp hơn. Trong cuộc họp, chúng ta giải thích cách tiếp cận của chúng ta, và cách tiếp cận đó đòi hỏi những gì. Ban đầu, cộng đồng có thể nghĩ rằng chúng ta chỉ đang đùa giỡn bởi vì họ không tin rằng họ có nhiều kỹ năng; hơn nữa, từ trước đến nay chưa có tổ chức nào đặt niềm tin vào họ khi thực hiện các chương trình phát triển.

Thách thức: Chúng ta phải thuyết phục họ rằng điều đó là có thể, nhưng với điều kiện họ phải là những người xác định rõ nhu cầu của chính mình. Họ phải học hỏi lẫn nhau và đôi khi phải học hỏi từ những chuyên gia, bao gồm việc học hỏi một số kỹ năng cốt yếu, chẳng hạn như kỹ năng lập kế hoạch.

2. Xác định những người hướng dẫn cộng đồng

Cộng đồng đề xuất những người hướng dẫn, nhưng việc lựa chọn phải do chúng ta xác nhận trước bất cứ một tập huấn nào, bởi vì các lớp tập huấn luôn rất tốn kém. Những điều kiện sau phải được thỏa mãn: người hướng dẫn phải là người địa phương, đã từng có kinh nghiệm hướng dẫn, luôn đồng ý làm việc với tinh thần tình nguyện, được cộng đồng chấp nhận, nói được ngôn ngữ địa phương, sẵn lòng học hỏi, học hết cấp ba hay đại loại như vậy, và có khả năng viết lách.

Thách thức: có thể một số người sẽ tìm cách gây ảnh hưởng để bạn mời những người bà con của họ làm người hướng dẫn, nhưng bạn hãy kiên định. Điều quan trọng đối với một tổ chức bên ngoài như chúng ta là hãy tham gia một phần vào quá trình lựa chọn con người để giúp cộng đồng tìm ra đúng người hướng dẫn mà họ cần. Đây không phải là lựa chọn cho cộng đồng, mà là để đảm bảo sự minh bạch về những gì cần có để đạt được thành công.



3. Tập huấn

Lớp tập huấn dành cho những người hướng dẫn kéo dài 10 ngày ở lớp học và 5 ngày thực hành ở cộng đồng, và tập huấn này nhằm mục đích sử dụng kiến thức địa phương. Những hướng dẫn viên có kinh nghiệm sau này có thể trở thành tập huấn viên. Các hướng dẫn viên học về các công cụ PRA và học cách giúp người dân sử dụng những công cụ này để thảo luận và giải quyết vấn đề. Họ học cách tổ chức thảo luận nhóm, cách xây dựng kế hoạch hành động, cũng như cách giới thiệu chữ viết và số đếm. Họ sẽ học nhiều phương pháp sư phạm và áp dụng một số công cụ khác nhau, chẳng hạn như kể chuyện.

Lời khuyên: Hãy đảm bảo rằng các hướng dẫn viên hiểu rõ quy trình. Hãy để họ đưa ra sáng kiến, khuyến khích học tập đồng đẳng, khen ngợi họ, pha trò với họ, lập kế hoạch thăm thực địa, và cho họ những ý kiến phản hồi bổ ích.

4. Tổ chức buổi lễ bổ nhiệm người hướng dẫn

Buổi lễ này phải có sự tham gia của người dân, những người lãnh đạo, các quan chức chính quyền địa phương và các nhân vật cốt cán đại diện ngành y tế, nông nghiệp, ngư nghiệp, giáo dục và cả những tình nguyện viên. Buổi lễ này rất quan trọng vì cần có sự đồng thuận của cả cộng đồng trước khi tổ chức các hoạt động phản ánh thực trạng của địa phương. Các bước tiến hành phản ánh thực trạng, cũng như kết quả mong đợi, cần được giải thích đầy đủ. Cần dành chút thời gian để mọi người đưa ra các câu hỏi, rồi sau đó chính thức bổ nhiệm hướng dẫn viên cộng đồng.

Thách thức: Tất cả những vị lãnh đạo cần phải có mặt tại buổi lễ để hợp thức hóa việc bổ nhiệm, đồng thời bạn cần phải đề nghị nhận được sự hỗ trợ của cả nhóm những vị lãnh đạo này.

5. Tiến hành thảo luận nhóm

Cuộc họp đầu tiên sẽ làm rõ một số điều kiện cơ bản, chẳng hạn như số lần họp và thời gian họp, ngôn ngữ sẽ được sử dụng, và trong một số trường hợp, một ủy ban được thành lập để thực hiện nhiều công việc khác nhau. Hướng dẫn viên cộng đồng giải thích tầm quan trọng của sự tham gia. Vào cuối phiên họp đầu tiên, các thành viên tham gia nhận ra rằng họ mới là những người làm chủ quá trình thảo luận.

Thách thức: Người hướng dẫn cộng đồng không dạy bảo mà chỉ nên khuyến khích mọi người thảo luận và chia sẻ hiểu biết. Người hướng dẫn cố gắng đừng để ai phá hỏng hoặc quá áp đặt ý kiến cá nhân trong các cuộc họp. Việc làm cho hài hòa giữa các hình thức thảo luận bằng lời, bằng viết lách, hình ảnh và số liệu cũng có thể là một thách thức.



6. Tập huấn lại, tạo động lực và các phương pháp xây dựng năng lực khác

Với cách tiếp cận như thế này, việc tập huấn lại hàng năm là việc làm cần thiết, bên cạnh đó những điều đổi mới vẫn diễn ra hàng ngày. Học tập đồng đẳng và mang tính tập thể cùng với các cuộc họp định kỳ cần được tiến hành. Nhìn chung, người ta sẽ tiếp cận tổ chức hỗ trợ sau một hoặc hai năm để đề nghị hỗ trợ tập huấn hay hỏi xin thông tin về một chủ đề nào đó tùy theo nhu cầu của họ, chẳng hạn như truyền thông giáo dục sức khỏe, chữ viết hay ngôn ngữ, hay thậm chí là về bệnh cúm. Người hướng dẫn cộng đồng không nhất thiết phải liên hệ đến những gì đang diễn ra trên toàn cầu, nhưng phải biết sử dụng kiến thức địa phương và nắm bắt những thông tin mà họ thấy cần thiết cho cộng đồng của mình, chẳng hạn như giá cả mùa vụ hay việc biết đọc biết viết. Họ cần cân nhắc về vai trò của mình trong việc giúp cho cộng đồng ngày càng đi lên.



Người hướng dẫn cộng đồng cũng phải tham dự các cuộc họp phản ánh thực trạng ở các cấp, từ địa phương đến quốc gia và quốc tế, để chia sẻ quan điểm, kinh nghiệm, kỹ năng và những công cụ mới.

Thách thức: Một số hướng dẫn viên cộng đồng ngại tiết lộ tất cả những nhu cầu của họ về phát triển năng lực, trong đó có những nhu cầu gây tốn kém kinh phí và phải lặp đi lặp lại. Một số hướng dẫn viên cộng đồng cảm thấy được đầu tư quá nhiều, và bạn cần giải thích để họ biết rằng cách tiếp cận này đòi hỏi phải như vậy.

7. Thực hiện các điểm hành động

Một điểm hành động được xem như là một giải pháp cụ thể nào đấy cho một vấn đề, ví dụ như sốt rét. Người dân xác định nguyên nhân, hậu quả và đề ra các giải pháp để từng bước một dẫn đến một kế hoạch hành động. Trong kế hoạch hành động có các điểm hành động. Một điểm hành động có thể mất nhiều ngày, nhiều tuần hoặc nhiều tháng thực hiện. Do đó, nhiều điểm hành động tạo nên một kế hoạch hành động mà cộng đồng xác định và ưu tiên thực hiện. Khi cần có nguồn kinh phí để thực hiện kế hoạch hành động, người dân có thể sẽ phải viết kế hoạch đề xuất, có thể xem bảng dưới đây là một ví dụ cụ thể.

Mục tiêu chung	Mục tiêu cụ thể	Người chịu trách nhiệm	Người hưởng lợi	Địa điểm	Kinh phí	Hạn chót (bắt đầu và kết thúc)	Chỉ số
Giảm tỷ lệ mắc nhiễm	Xóa bỏ các ổ nước đọng	Trưởng thôn, điều dưỡng, phụ trách nhóm	Tất cả người dân	Thôn Ndongong	\$1 000	Tháng 7 – tháng 10	Giảm tỷ lệ sốt rét từ 60% xuống còn 10%

Thách thức: Là một tổ chức hỗ trợ, bạn cần giúp họ đạt được mọi điều mà họ muốn, dù dưới hình thức hỗ trợ kinh phí hay giúp họ tiếp cận với một vị quan chức nào đó.

8. Cần có sự tham gia của một người chủ chốt ở cộng đồng

Nhóm những người đã tham gia thảo luận sẽ làm việc với những người dân khác ở cộng đồng. Người hướng dẫn và người dân có thể cần một người chủ chốt nào đó, chẳng hạn như một y tá, tham gia vào một buổi họp của nhóm để chia sẻ ý kiến. Như vậy, nhóm vừa học tập một cách đồng đẳng trong cả tập thể, vừa học hỏi được từ một người có địa vị cao hơn. Bản thân cán bộ chủ chốt này cũng học hỏi, đồng thời tất cả mọi người cũng có thể học hỏi từ tổ chức đóng vai trò hỗ trợ.

Thách thức: Đôi lúc, người hướng dẫn cộng đồng ngại chia sẻ những bài học, vì vậy bạn phải hỏi nhiều câu hỏi trong các cuộc họp để tìm ra các vấn đề và giải pháp. Đôi khi, người hướng dẫn cộng đồng cần được bạn thúc đẩy một chút. Ngân sách có thể là vấn đề nếu phải thực hiện quá nhiều hành động. Cần nhớ trao đổi các quyết định với tất cả các thành viên trong nhóm. Bạn phải giúp họ vận động gây quỹ, chỉ cho họ cách thực hiện gây quỹ như thế nào.

9. Huy động cộng đồng địa phương, vận động ủng hộ và các chiến dịch

Khi người dân đồng ý tự huy động bằng cách tham gia hành động để giải quyết các vấn đề, chúng ta gọi đó là 'sự huy động xã hội của cộng đồng'. Trong trường hợp thảo luận nhóm để phản ánh thực trạng, người dân đã quen với ý tưởng này, vì vậy việc huy động tham gia trở nên dễ dàng hơn. Ví dụ, người dân có thể tổ chức một cuộc đua hay một chiến dịch lớn nào đó để vận động giúp phụ nữ có quyền sử dụng đất đai. Họ sẽ liên kết với nhau và xác định một số nguyên tắc hành động. Một cộng đồng nào đó bắt đầu trước; những cộng đồng khác sẽ tham gia khi họ thực sự quan tâm. Sự học tập liên quan đến việc làm thế nào để cùng nhau tham gia tìm ra các giải pháp. Những hoạt động này chủ yếu hướng đến thay đổi chính sách và đòi hỏi quyền lợi.

Thách thức: Cần có nguồn kinh phí để thông tin liên lạc, chủ yếu là thông qua loa đài và chợ phiên hàng tuần, và sử dụng tờ rơi, áo phông, v.v... Bạn cần giúp cộng đồng liên hệ với phóng viên báo chí và các kênh truyền thông khác nhau. Tập huấn về truyền thông giáo dục sức khỏe có thể là việc cần làm.



Những câu hỏi cần suy ngẫm

- Bạn tìm thấy những khái niệm nào trong chương này được giới thiệu trong phần nghiên cứu trường hợp?
- Đây là những ví dụ về học tập đồng đẳng và học tập giữa các nhóm không cùng địa vị?
- Ví dụ này giúp được gì cho bạn trong bối cảnh địa phương nơi tổ chức bạn đang hoạt động?

B. Từ huy động xã hội trong cộng đồng đến các phong trào xã hội

1. Huy động cộng đồng

Khi nhiều cộng đồng liên kết lại với nhau vì một vấn đề nào đó, chúng ta có sự huy động cộng đồng. Điểm cốt lõi của huy động cộng đồng là sự liên kết mạng lưới của nhiều nhóm khác nhau, có thể bao gồm cả những người ở nông thôn và thành thị. Sự huy động cộng đồng phải có ý nghĩa quan trọng trong việc thu hút sự quan tâm của giới chức hay chính quyền địa phương.

Thách thức: Thách thức đầu tiên là việc tìm ra nguồn kinh phí, bởi vì sự liên kết mạng lưới không mang tính chất chính thức với những công việc được thực hiện bởi những người tình nguyện. Vì vậy, có thể rất khó nhận được báo cáo đúng hạn và khó thực hiện các hoạt động một cách thường xuyên. Thách thức tiếp theo là vấn đề liên lạc. Ở những nơi không có điện và không có các phương tiện truyền thông đại chúng, người ta liên lạc bằng điện thoại – điều đó rất tốn kém.



2. Phong trào xã hội

Cũng là việc hành động với chung mục đích, chung mối quan tâm, nhưng được thể hiện ở tầm quốc gia hay quốc tế. Phong trào của những nông dân ở Tây Phi có tên gọi Cadre de Concertation des Ruraux (CNCR) hay Via Campesina theo tiếng Mỹ La-tinh là một ví dụ cụ thể. Những phong trào như thế này có thể tác động đến các diễn đàn thương mại quốc tế, tác động đến các khoản nợ nước ngoài của những nước nghèo, và có thể thu hút sự quan tâm của những cường quốc như Hoa Kỳ, hay lôi kéo sự tham gia của Ngân hàng Thế giới và Quỹ Tiền tệ Quốc tế.

Thách thức: Người lãnh đạo phong trào có thể bị chi phối bởi một tổ chức nào đó, đặc biệt nếu có liên quan đến vấn đề tài trợ. Các phong trào xã hội cũng có thể ảnh hưởng đến các chủ đề chính của mạng lưới liên kết, qua đó có thể khiến những thành viên bất mãn tách ra khỏi mạng lưới. Vấn đề chủ quản cũng là một thách thức nếu một tổ chức có nhiều thành viên tham gia hơn những tổ chức khác trong mạng lưới. Các chính trị gia cũng có thể tìm cách sử dụng phong trào để phục vụ cho những lợi ích khác.

Từ học tập đến thay đổi xã hội – sự phát triển những loại hình lãnh đạo mới

Thay đổi xã hội đòi hỏi sự hành động của xã hội, tức huy động mọi người và huy động nguồn lực của họ để giải quyết những vấn đề không thể giải quyết một cách riêng lẻ. Nhưng việc vội vã đi từ hành động này đến hành động khác chỉ để thỏa mãn bản chất người làm công tác xã hội thường dẫn chúng ta đến những chiến lược đơn giản quá mức và những sự đương đầu không cần thiết. Điều này có thể làm cho tình hình trở nên xấu hơn, làm hỏng các mối quan hệ, phá hủy sự tin tưởng và đánh mất sự hỗ trợ của mọi người.

Để đặt nền tảng vững chắc cho việc hành động, chúng ta phải làm thế nào đó để sự học tập, đặc biệt là học tập hành động và học tập đồng đẳng diễn ra, trong đó cộng đồng dành thời gian học tập cùng nhau, tư duy cùng nhau, làm việc cùng nhau bằng những kinh nghiệm thực tế của riêng họ.

Nhưng để việc học tập diễn ra, chúng ta cần đầu tư xây dựng các kỹ năng hướng dẫn, giúp cộng đồng và các tổ chức ở đó tìm đúng người họ cần để đóng vai trò hướng dẫn, đồng thời đào tạo và hỗ trợ cho những người này. Đây mới là nơi xuất hiện hình mẫu lãnh đạo kiểu mới. Chúng ta không xây dựng kiểu lãnh đạo bù nhìn hay đường hoàng bề thế, mà chúng ta giúp những người lãnh đạo cộng đồng bẩm sinh có cơ hội đứng lên. Đó mới là những người muốn mang những điều tốt đẹp nhất đến với người dân của họ, những người có thể truyền đạt khả năng lãnh đạo cho những người khác. Khi họ làm điều đó, họ đang góp phần mở lối thay đổi xã hội.

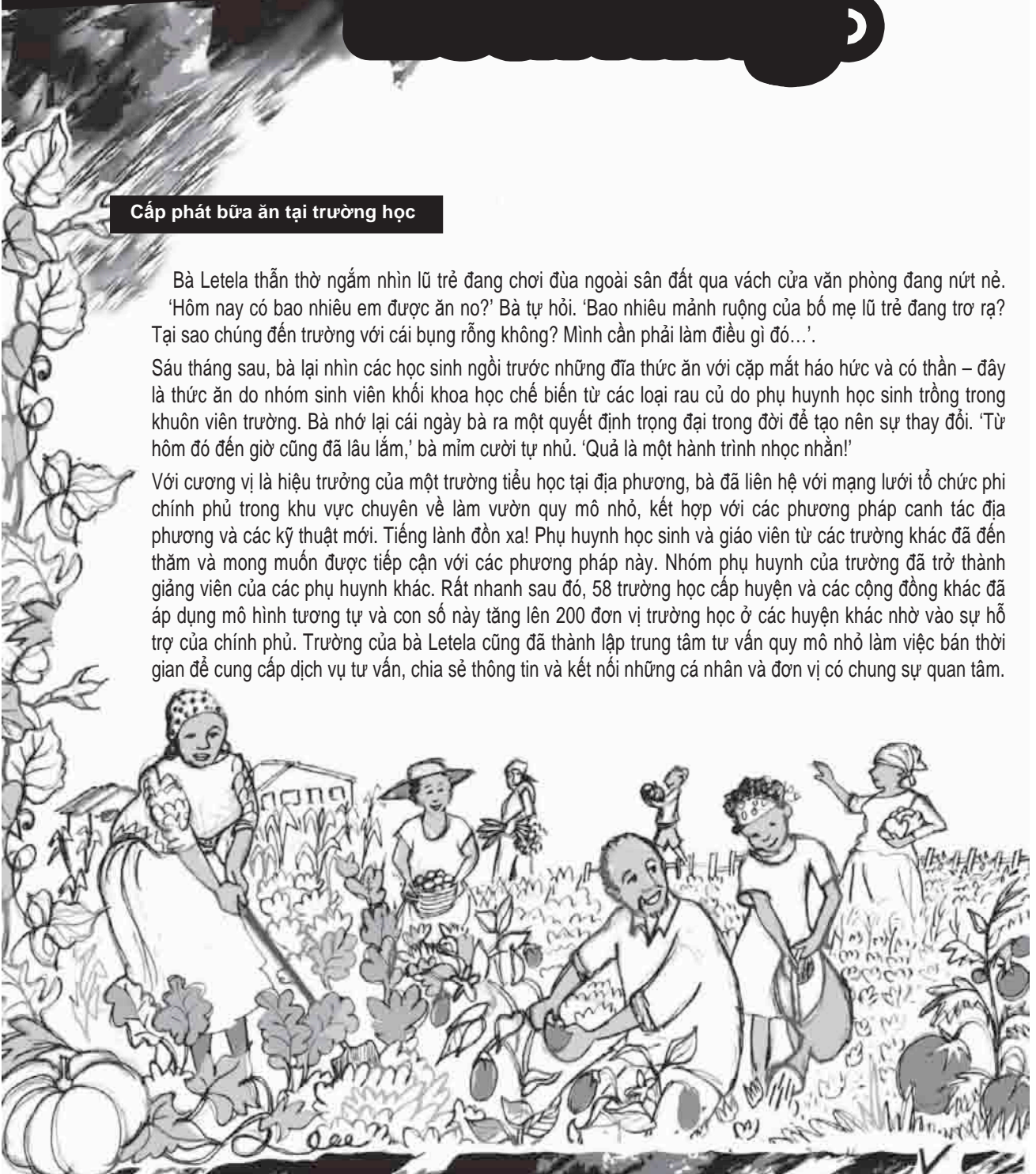
Học tập từ nhóm đồng cảnh: Phương pháp học tập để tạo ra sự thay đổi

Cấp phát bữa ăn tại trường học

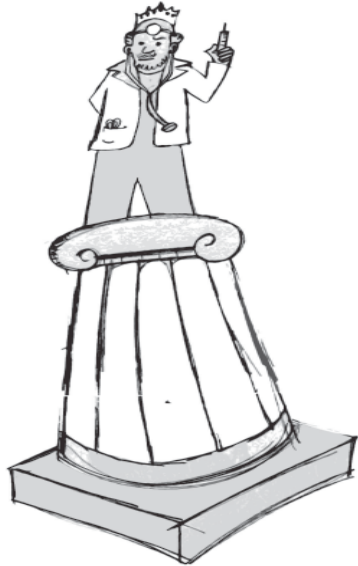
Bà Letela thần thờ ngấm nhìn lũ trẻ đang chơi đùa ngoài sân đất qua vách cửa văn phòng đang nứt nẻ. 'Hôm nay có bao nhiêu em được ăn no?' Bà tự hỏi. 'Bao nhiêu mảnh ruộng của bố mẹ lũ trẻ đang trơ rạ? Tại sao chúng đến trường với cái bụng rỗng không? Mình cần phải làm điều gì đó...'

Sáu tháng sau, bà lại nhìn các học sinh ngồi trước những đĩa thức ăn với cặp mắt háo hức và có thần – đây là thức ăn do nhóm sinh viên khối khoa học chế biến từ các loại rau củ do phụ huynh học sinh trồng trong khuôn viên trường. Bà nhớ lại cái ngày bà ra một quyết định trọng đại trong đời để tạo nên sự thay đổi. 'Từ hôm đó đến giờ cũng đã lâu lắm,' bà mỉm cười tự nhủ. 'Quả là một hành trình học nhàn!'

Với cương vị là hiệu trưởng của một trường tiểu học tại địa phương, bà đã liên hệ với mạng lưới tổ chức phi chính phủ trong khu vực chuyên về làm vườn quy mô nhỏ, kết hợp với các phương pháp canh tác địa phương và các kỹ thuật mới. Tiếng lành đồn xa! Phụ huynh học sinh và giáo viên từ các trường khác đã đến thăm và mong muốn được tiếp cận với các phương pháp này. Nhóm phụ huynh của trường đã trở thành giảng viên của các phụ huynh khác. Rất nhanh sau đó, 58 trường học cấp huyện và các cộng đồng khác đã áp dụng mô hình tương tự và con số này tăng lên 200 đơn vị trường học ở các huyện khác nhờ vào sự hỗ trợ của chính phủ. Trường của bà Letela cũng đã thành lập trung tâm tư vấn quy mô nhỏ làm việc bán thời gian để cung cấp dịch vụ tư vấn, chia sẻ thông tin và kết nối những cá nhân và đơn vị có chung sự quan tâm.



"...mọi người có thể học và làm dựa trên kinh nghiệm của chính bản thân họ và những người đồng cảnh ngộ".



Con người đang học tập trở lại để tin vào tri thức của bản thân và những người xung quanh.

Từ câu chuyện thú vị này chúng ta có thể thấy được những việc nhỏ nhoi thường ngày có thể dần tạo ra tác động to lớn với rất nhiều người mà không tiêu tốn nhiều công sức hay tiền bạc. Chúng ta cũng có thể nhận thức được rằng mọi người có thể học và làm dựa trên kinh nghiệm của chính bản thân họ và những người đồng cảnh ngộ. Đây là nguyên tắc căn bản trong các chương trình phát triển thành công. Chúng tôi gọi đó là phương pháp 'Học tập từ nhóm đồng cảnh'. Trong chương này chúng tôi sẽ giải thích về những yếu tố tạo nên sự thành công nói trên.

Học tập từ nhóm đồng cảnh

Thế nào là "Học tập từ nhóm đồng cảnh"? Đó là học hỏi từ hàng xóm láng giềng, từ người già và những người đồng cảnh ngộ. Đây là quá trình học tập tự nhiên và từ ngàn xưa ông cha ta trải qua nhiều thế hệ đã sử dụng nhằm chia sẻ, học hỏi và giúp đỡ lẫn nhau trên mọi lĩnh vực đời sống: kinh tế, văn hóa, xã hội, nghệ thuật, tôn giáo và giải trí.

Tại nhiều vùng văn hóa cổ xưa, người ta thường giao lưu gặp gỡ với những người ở cộng đồng khác trong các phiên chợ hoặc các nghi lễ. Tại đó họ tiến hành trao đổi hàng hóa và chia sẻ kiến thức thông qua các hoạt động văn hóa như kể chuyện và múa hát không chỉ đơn thuần mang tính chất giải trí mà còn quảng bá và gìn giữ, tôn tạo những kiến thức, giá trị truyền thống cho đời sau. Ở Tây Phi từ ngàn xưa đã có những thuyết thư (người kể chuyện) là những người đi khắp đó đây để kể chuyện và truyền bá về lịch sử, phong tục tập quán và các truyền thuyết về vùng đất và con người trong khu vực.

Tuy nhiên truyền thống như thế này ngày càng tàn lụi và bị hủy hoại bởi sự thuộc địa hóa và sự lấn át của các thiết chế xã hội như giáo dục chính quy, y tế, tôn giáo, tư pháp và kinh tế. Trí tuệ dân gian dần bị xem là lạc hậu, các phong tục tập quán và giá trị truyền thống trở thành hủ tục, mê tín dị đoan và rất nhanh con người không còn tôn thờ những kiến thức của chính bản thân mình hoặc từ những người xung quanh.

Hàng trăm năm qua giáo viên, mục sư, bác sĩ, luật sư, doanh nhân, viên chức chính phủ và phương tiện truyền thông đã trở thành nguồn tri thức được tin cậy nhất. Tuy vậy nguồn tri thức này đã không mang lại niềm hy vọng cho hàng triệu người, nếu không muốn nói là hàng tỷ người, về một cuộc sống tốt đẹp hơn mà thay vào đó là tình trạng đói nghèo dai dẳng.

Câu chuyện về bà Letela là một thí dụ điển hình về phương pháp Học tập từ nhóm đồng cảnh, khẳng định rằng việc chia sẻ kiến thức vẫn còn nguyên giá trị. Còn rất nhiều câu chuyện tương tự như thế. Con người đang học tập trở lại để tin vào tri thức của bản thân và những người xung quanh, cũng như tin vào khả năng thực hiện được điều đó. Ngày nay các tổ chức địa phương, tổ chức phi chính phủ và chính phủ càng nhận thức rõ tầm quan trọng và sức mạnh của kiến thức bản địa và tiềm năng của phương pháp Học tập từ nhóm đồng cảnh trong việc hỗ trợ của cộng đồng tự huy động nguồn lực, chia sẻ kiến thức và cũng giúp nhau giải quyết các khó khăn chung.

Vậy phương pháp Học tập từ nhóm đồng cảnh đóng vai trò như thế nào trong cuộc sống của bạn và trong thực tế? Có lẽ ngoài những gì bạn nhận thấy được nếu bạn xem phần thảo luận dưới đây về việc các hình thái khác nhau của phương pháp Học tập từ nhóm đồng cảnh tạo ra sự thay đổi to lớn trong xã hội như thế nào.

Các điểm cốt yếu của phương pháp học tập từ nhóm đồng cảnh

Một số điểm trọng tâm của phương pháp Học tập từ nhóm đồng cảnh được mô tả dưới đây:



‘Học tập từ nhóm đồng cảnh’ khác ‘Xây dựng năng lực’ như thế nào?

Phương pháp xây dựng năng lực hiện tại giải quyết các khoảng trống về năng lực của con người và tổ chức. Việc xác định cách thức và thời điểm tác động tùy thuộc vào chuyên gia, các nhà quản lý và giảng viên tập huấn. Đây cũng chính là điểm mấu chốt mà phương pháp Học tập từ nhóm đồng cảnh tạo nên sự khác biệt: phương pháp này tập trung vào năng lực hiện có ở cấp cơ sở, cách thức và thời điểm tác động do người học tự quyết định.

Trong nhiều trường hợp những người xung quanh có cùng cảnh ngộ dễ dàng chia sẻ và học hỏi lẫn nhau hơn giảng viên tập huấn và những người khác. Tại sao? Bởi vì họ chia sẻ từ những kinh nghiệm thực tế một cách trực tiếp, giản đơn, cùng ngôn ngữ và cùng cách hiểu. Phương pháp Học tập từ nhóm đồng cảnh thông thường mang tính hai chiều, mang lại sự tự tin và động lực cho cả quá trình học tập. Hãy quan sát người nông dân chia sẻ kinh nghiệm với nhau để thấy được quá trình thảo luận đó hiệu quả và đầy nhiệt tâm như thế nào – điều đó không thể có được với giảng viên hoặc những người khác.

‘Phương pháp Học tập từ nhóm đồng cảnh mang tính hai chiều, mang lại sự tự tin và động lực cho cả quá trình học tập.’

Tuy nhiên giảng viên vẫn có vai trò nhất định. Họ là những người có kinh nghiệm và kiến thức quan trọng trong quá trình học tập và khái quát hóa các khái niệm tốt hơn. Các phụ huynh/nông dân ở câu chuyện nói trên cần đến kiến thức chuyên môn về làm vườn, nếu không sẽ không thu được kết quả như hiện tại. Nhưng kiến thức mới này được tạo ra nhờ vào việc giảng viên và chuyên gia tổng hợp và sàng lọc từ những kiến thức và kinh nghiệm hiện có của họ. Trong trường hợp giảng viên và chuyên gia xây dựng kiến thức chuyên môn dựa trên nền tảng kiến thức sẵn có. Xây dựng năng lực (hay còn gọi là học theo chiều dọc) có thể góp phần vào các chương trình Học tập từ nhóm đồng cảnh.

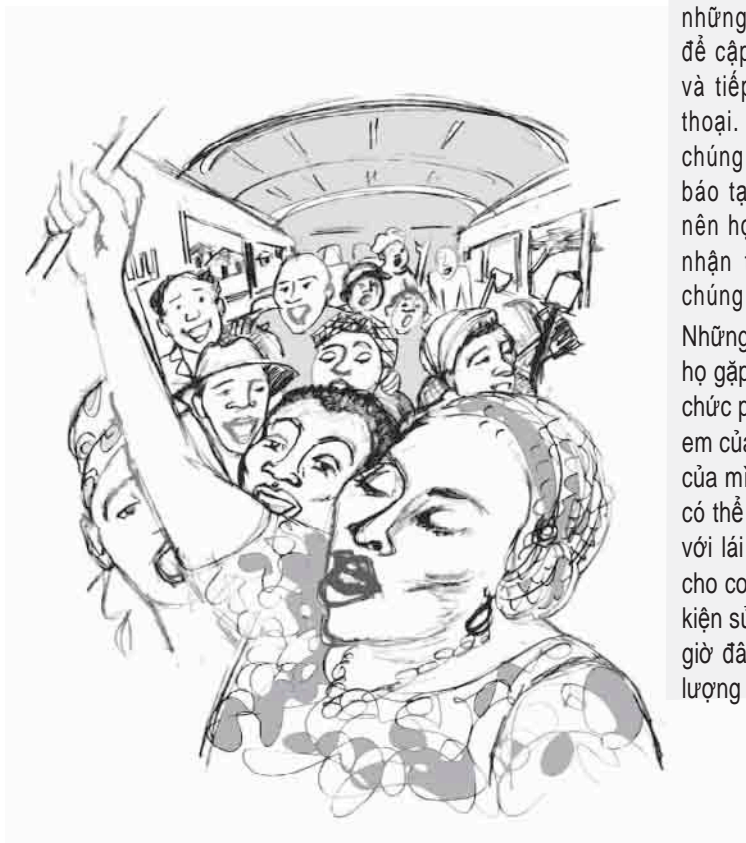
Các phương pháp Học tập từ nhóm đồng cảnh

Cùng nhau học tập và chia sẻ kiến thức

Nông dân với nông dân, học sinh và phụ huynh

‘Chúng tôi rất hào hứng, và giống như học sinh, chúng tôi ca hát suốt thời gian ở trên xe. Hầu hết chúng tôi chưa bao giờ đi xa như thế’, một người nông dân giải thích. Một chiếc xe chở những người nông dân từ Nkwanta, Volta thuộc Ghana, vừa trở về sau chuyến tham quan học tập đến các nông trang tại Salaga. Một người nông dân kể cho tôi nghe về những suy nghĩ, cảm xúc của mình về chuyến đi; họ đã có chuyến đi rất thú vị: họ được nghe trực tiếp từ những người nông dân khác, học cách sử dụng điện thoại di động để cập nhật giá thị trường của các loại nông sản như đậu nành, lạc và tiếp cận thị trường trong khu vực nhờ vào những tin nhắn điện thoại. ‘Chúng tôi biết về thị trường ít hơn các lái buôn, do vậy chúng tôi cảm giác bị lừa. Họ đã niêm yết giá trên bảng thông báo tại thôn, nhưng do đa số người nông dân sống xa khu vực đó nên họ luôn cập nhật giá rất muộn’. ‘Tuy nhiên giờ đây chúng tôi nhận thấy được sự thay đổi, nếu chúng tôi cùng nhau làm việc chúng tôi có thể kiểm soát chứ không phải là các lái buôn’.

Những người nông dân ở Salaga đã cho biết về những khó khăn mà họ gặp phải khi tham gia các lớp tập huấn đầu tiên, cho đến khi một tổ chức phi chính phủ tại địa phương thay đổi phương pháp tiếp cận. Con em của họ được tập huấn đầu tiên, sau đó truyền đạt lại cho phụ huynh của mình về cách sử dụng điện thoại di động. Hiện tại người nông dân có thể cập nhật giá cả thị trường và có thể thương thảo giá cả tốt hơn với lái buôn. Họ cho biết đã sử dụng một phần tiền từ nguồn này để cho con mình đi học. Trước đây hầu hết người nông dân không đủ điều kiện sử dụng điện, phải đi xa và trả nhiều tiền để sạc điện thoại. Nhưng giờ đây hợp tác xã của họ có thể mua được bộ sạc chạy bằng năng lượng mặt trời để giải quyết khó khăn này.



Nông dân với nông dân, học sinh với phụ huynh (tiếp theo)

Việc chia sẻ kinh nghiệm với nông dân từ Nkwanta cũng là cơ hội học tập cho người nông dân ở Salaga, đây là việc mà họ không thực hiện một cách thường xuyên. Một người nông dân nói 'Chúng tôi cũng muốn tạo ra sự thay đổi tương tự cho thôn xóm của mình!' Trở về lại Nkwanta, tổ chức phi chính phủ tại địa phương - đơn vị kết nối các nông dân vùng Volta với nông dân vùng Salaga - đã tổ chức buổi họp tổng kết rút kinh nghiệm với các thành viên khác trong cộng đồng không tham gia chuyển tham quan học tập. Họ có thể cùng nhau hành động dựa trên những bài học kinh nghiệm đã chia sẻ.



Có điểm nào hay từ câu chuyện? Có một vài ý tưởng được rút ra: Đơn giản và không tốn kém, khai mở nguồn lực sẵn có tại địa phương, tham quan học tập với chi phí thấp, người nông dân chia sẻ với người khác về những gì họ làm với tư cách là những người cùng cảnh ngộ chứ không phải là chuyên gia, xây dựng lòng tự tin, thu nhập tăng một cách bền vững, có đủ nguồn lực để đầu tư cho việc học của con cái, khả năng truyền đạt của trẻ em đối với phụ huynh, tạo ra sự thay đổi toàn diện, dạy cho nhau những bài học quý giá về việc cùng nhau học và làm việc.



Học tập từ nhóm đồng cảnh và huy động cộng đồng

Giám đốc tổ chức phi chính phủ tại Cape Town cảm thấy hơi phấn khích. Các nhóm tiết kiệm đường phố tại các khu định cư tạm bợ ngày càng tăng so với dự kiến ban đầu. Hoạt động như thế này có thể duy trì từ ba đến bốn năm. Thành công từ các nhóm tiết kiệm này dẫn đến sự mọc lên như nấm của các nhóm khác khắp mọi nơi, nhóm mới thành lập học tập từ kinh nghiệm tổ chức từ những nhóm trước. Động lực để thành lập nên các nhóm tiết kiệm là phản đối tình trạng bạo lực gia đình nhưng điều này rất khó khăn để theo dõi và rất khó đo lường mà không có sự can thiệp, tuy thế những câu chuyện về các nhóm phụ nữ gõ nồi, xoong, chảo để phản đối tình trạng hành hạ vợ là một dấu hiệu tích cực.

Một điều thú vị đó là hiện tại các nhóm tự liên kết với nhau vượt ra khỏi phạm vi thị trấn để tạo thành một liên đoàn, nâng con số thành viên lên đến hàng trăm người. Họ thương thuyết với các ngân hàng và nhà tài trợ để tiếp cận nguồn vốn để phát triển nhà ở. Ba nhóm ở khu vực West Coast với tư cách là các tổ chức địa phương đang vận động chính phủ để đảm bảo quyền lợi đánh cá trên biển. Tầm quan trọng của việc này là gì? Câu chuyện này chưa cho thấy rõ việc này sẽ đi đến đâu và các nhà hoạt động xã hội sẽ nhìn nhận như thế nào. Các nhà tài trợ sẽ nói gì khi hoạt động này không theo tiến trình bình thường? Tác động của hoạt động bột phát này sẽ được đo lường như thế nào?

‘...các khả năng, cơ hội quý giá...được tạo ra khi các nhóm cộng đồng bắt đầu chia sẻ kỹ năng và kinh nghiệm với nhau...’

Điều làm tôi ấn tượng trong câu chuyện này là các khả năng, cơ hội quý giá được tạo ra khi các nhóm cộng đồng bắt đầu chia sẻ kỹ năng và kinh nghiệm với nhau và sau đó sử dụng các bài học để tự huy động sức mạnh cộng đồng, nhân lên cấp độ lớn hơn để tham gia tích cực hơn trong các hoạt động xã hội. Câu chuyện ở chương trước về các liên đoàn nối kết với tổ chức phi chính phủ Shackdwellers International cũng thể hiện điều này. Đây không chỉ đơn thuần là các phong trào phản đối liên quan đến quyền lợi của họ (tất nhiên điều này vẫn xảy ra một khi tình trạng bất bình đẳng còn tiếp diễn), nhưng điều đó chưa đủ. Trong những câu chuyện này chúng ta thấy được rằng mọi người đã tích cực huy động sức mạnh của mình như thế nào. Họ đã làm những gì có thể cho bản thân họ và sử dụng tổ chức của mình để tác động trực tiếp với ngân hàng và chính phủ, không chỉ đòi hỏi về không gian sống mà trên thực tế còn tự do nêu lên ý kiến và cách thức giải quyết để cải thiện cuộc sống của mình.

Sử dụng phim ảnh trong các chuyến trao đổi học tập giữa cộng đồng

Nông dân sử dụng phim ảnh để chia sẻ về phương pháp mới



Đa số nông dân tại Ghana vẫn còn sử dụng các phương pháp canh tác truyền thống và thu hoạch một vụ sau mùa mưa. Tuy nhiên có một số nông dân đã mạnh dạn thử nghiệm các phương pháp mới dưới sự giúp đỡ của một số chuyên gia và cán bộ khuyến nông của tổ chức phi chính phủ. Hầu hết nông dân không nhận thấy được kết quả của các phương pháp mới này, do vậy họ không thay đổi phương pháp cũ. Một tổ chức phi chính phủ tại địa phương đã quay phim cảnh các nông dân áp dụng phương pháp mới. Đây là hoạt động được thực hiện với sự tham gia tích cực của các nhóm nông dân, nhà nghiên cứu và cán bộ khuyến nông. Các đoạn phim trình bày rõ các bước trong quy trình sản xuất, thí dụ cách trồng đậu, rây bột và thu hoạch mật ong hiệu quả. Các đoạn phim được sử dụng cho phần thảo luận (bằng ngôn ngữ địa phương) với các nhóm nông dân. Kết quả cho thấy được ích lợi to lớn của việc kết hợp giữa phương pháp mới và cũ.

Thông qua việc sử dụng phim ảnh, kiến thức bản địa có thể được khai thác một cách có hiệu quả không tại một khu vực nhất định mà còn ở các khu vực khác. Phương pháp sử dụng phim ảnh chuyển tải một thông điệp rằng kiến thức địa phương là rất quan trọng và có thể được chia sẻ một cách hiệu quả. Những người không biết đọc và viết vẫn có thể hiểu được nội dung trình bày. Phương pháp này còn khai thác thế mạnh của lối kể chuyện bằng miệng truyền thống, tạo điều kiện thuận lợi cho việc chia sẻ các phương pháp, cách làm tốt mà các cộng đồng có thể hiểu được.

Phương pháp sử dụng phim ảnh có thể được sử dụng cho các nhóm đối tượng lớn hơn trên Internet, thí dụ trên trang web Youtube, nơi mà mọi người chia sẻ hình ảnh với nhau trên phạm vi toàn thế giới. Điều này đã và đang thay đổi cách thức học tập của mỗi cá nhân nhưng đồng thời giúp chuyển tải thông tin vượt ra khỏi phạm vi của một cộng đồng. Bạn đã bao giờ sử dụng phim ảnh như là một phương pháp Học tập từ nhóm đồng cảnh hoặc để chia sẻ kiến thức? Trang web Barefoot Guide sẽ cung cấp hướng dẫn về sử dụng phim ảnh.

Các nhóm học tập

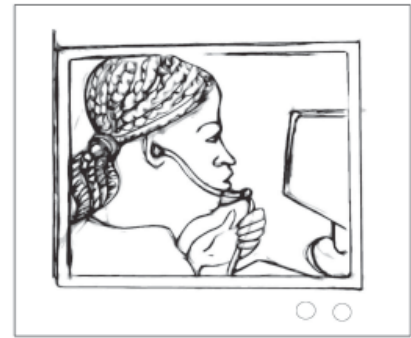
Một phương pháp Học tập từ nhóm đồng cảnh khác là học thông qua nhóm những người có cùng nghề nghiệp hoặc bối cảnh giống nhau, chẳng hạn như nhóm nông dân, nhóm giáo viên, nhóm cán bộ y tế, nhằm chia sẻ kinh nghiệm, khó khăn và cách giải quyết.

Thiết kế, cải thiện, chia sẻ

Một giáo viên trong nhóm học tập đã chia sẻ 'Chúng tôi gặp nhau vào ngày Chủ nhật hàng tháng. Trước tiên chúng tôi cùng nhau thiết kế các phương tiện dạy học tại địa phương, đó là một phần trong dự án mà chúng tôi tham gia. Nhưng giờ đây chúng tôi có thể bắt đầu chia sẻ các phương tiện khác nhau. Chúng tôi thảo luận về các khó khăn mà giáo viên chúng tôi gặp phải và thảo luận với các giáo viên có kinh nghiệm lâu năm về cách thức giải quyết vấn đề. Chúng tôi đang trong quá trình cải thiện năng lực chuyên môn và đã thành lập nhóm học tập dành cho giáo viên. Chúng tôi không chỉ trao đổi trực tiếp mà còn có thể sử dụng thư điện tử để chia sẻ kiến thức từ xa'.

Các giáo viên từ bảy trường (trường công lập và dân lập) ở nhiều khu vực khác nhau của tỉnh Copperbelt ở Zambia, đã thực hiện dự án nâng cao chất lượng của các phương tiện dạy và học của tất cả các môn. Họ được tập huấn về cách sử dụng và lồng ghép các phương tiện công nghệ mới vào công tác dạy học. Tuy nhiên kết quả ấn tượng nhất trong việc nâng cao chất lượng dạy học chính là sự hình thành mạng lưới của các giáo viên. Họ vẫn gặp rất nhiều khó khăn, chẳng hạn sự cố đường truyền Internet, nhưng bây giờ họ có thể nhắn tin hoặc gửi thư điện tử để tổ chức gặp mặt trực tiếp. Sự cải thiện rõ nét nhất đối với các giáo viên chính là khả năng liên lạc với nhau một cách thường xuyên.

Chúng ta thường cảm thấy gần gũi và thoải mái hơn khi cùng học với những người giống như chúng ta hơn là với các chuyên gia, và có thể học bằng nhiều phương pháp khác nhau. Ngồi cạnh người giống mình, có cùng trình độ như mình...giúp chúng ta nối kết tốt hơn và tự do hơn. Điều này không chỉ phản ánh sự thay đổi quan trọng về mặt tâm trí mà còn về mặt cảm xúc; chúng ta tham gia nhiệt tình và tích cực hơn.



‘
Chúng tôi dùng email để chia sẻ kiến thức, dù ở rất xa nhau.

Câu hỏi gợi mở

- Một người nào đó vừa học điều gì mới thường có thể giỏi hơn cả chuyên gia về lĩnh vực đó qua hàng năm trời. Bạn nghĩ tại sao?

Các nhóm học tập kết hợp

Một phương pháp học tập mà tôi thấy rất hiệu quả trong việc nâng cao nhận thức về HIV/AIDS và khuyến khích mọi người thay đổi hành vi chính là phương pháp ‘những viên đá nền’.

Trọng tâm của phương pháp này là sự kết hợp bốn nhóm người trong cộng đồng: nhóm người nam cao tuổi, nhóm người nữ cao tuổi, nhóm thanh niên nam, nhóm thanh niên nữ. Đa số các nhóm tổ chức các cuộc gặp riêng để có không gian phù hợp thảo luận về các vấn đề riêng của nhóm mình, nhưng toàn bộ các nhóm cũng gặp mặt chung theo định kỳ để chia sẻ các bài học kinh nghiệm.



Những viên đá nền

Những viên đá nền và các hoạt động cùng tham gia khác sử dụng một phương pháp tiếp cận khác với phương pháp mà nhiều tổ chức thường sử dụng. Trước đây khi chúng ta tiến hành sử dụng các phương pháp có sự tham gia, chúng ta thường chuyển tải kiến thức cho các nhóm đối tượng. Giờ đây họ là những người sử dụng kiến thức của mình và chúng ta học hỏi từ họ. Trước đây chúng ta thường trình bày các bài giảng thì giờ đây chúng ta hỗ trợ khuyến khích người tham gia tự học từ thực tế của họ. Khi mọi người đóng vai trong chủ đề xung đột về giới, mỗi nhóm tự thể hiện các hành vi thực tế. Phụ nữ và nam giới ở tất cả các nhóm tự phân tích hiện trạng, hành vi và nguyên nhân trong nhóm của mình.

Khẳng định bản thân qua chữ ‘Tôi’

Nam giới và phụ nữ đánh giá cao cách học tập để trở nên mạnh mẽ và tự tin hơn (thay vì kiêu ngạo hoặc thụ động) bằng cách sử dụng từ ‘Tôi’ trong các lối diễn đạt. Nam giới sử dụng từ ‘Tôi’ khi yêu cầu người vợ làm một số việc cho mình một cách lịch sự hơn. Thí dụ ở Uganda, những người nam giới trẻ tuổi giờ đây sử dụng phương pháp này thay vì đòi hỏi tình dục, và cho biết nữ giới ngày càng nhận thức rõ hơn về tính tự chủ của mình. Nhiều phụ nữ cho biết việc thực hành các kỹ năng này giúp cho họ nói không với cưỡng ép tình dục và các hành vi bạo hành từ nam giới, cũng như việc hỏi mượn tiền và xin phép chồng được đi đây đi đó. Phụ nữ dường như hưởng lợi rất nhiều việc thực hành từ các kỹ năng này, họ cho rằng họ cảm thấy tự tin hơn trong việc ra quyết định và giải quyết các vấn đề khó khăn.

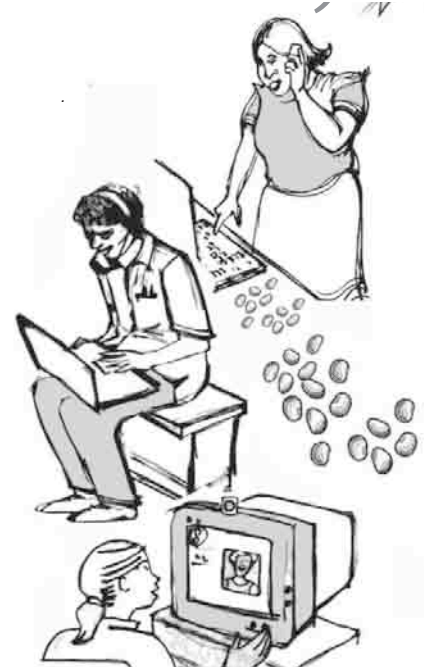
Với bốn nhóm học tập khác nhau bạn có thể học với nhóm của riêng mình nhưng đồng thời qua việc cùng nhau chia sẻ giữa các nhóm bạn có thể xây dựng mối quan hệ và niềm tin với các nhóm khác trong cộng đồng. Đây là nền tảng vững chắc cho sự thay đổi ở cấp độ cá nhân, hộ gia đình và cộng đồng.

Cộng đồng hành động

Trong chương này tôi đề cập đến phương pháp Học tập từ nhóm đồng cảnh ở cấp cơ sở/cộng đồng. Tuy nhiên có nhiều hình thái cộng đồng khác, chẳng hạn như 'Cộng đồng hành động' là hình thái có thể tồn tại và phát triển tại bất kỳ xã hội nào. Cộng đồng thực hành là các nhóm người có chung vấn đề quan tâm, khó khăn, lòng nhiệt thành và có khả năng tự làm giàu kiến thức và chuyên môn thông qua phương pháp tương tác một cách thường xuyên. Nhóm cộng đồng này không nhất thiết phải bao gồm các nhóm có cùng cảnh ngộ, nghề nghiệp hoặc vị thế xã hội. Nhóm này có thể tập hợp từ những ai có chung sự quan tâm, thí dụ trồng đậu nành. Nông dân, nhà nghiên cứu, cán bộ dự án của tổ chức phi chính phủ và cán bộ khuyến nông của chính phủ có thể đóng góp vào kho tàng kiến thức, chuyên môn chung. Họ trở thành các nhóm với mỗi cá nhân là một mảnh ghép quan trọng trong một bức tranh chung. Trong cộng đồng hành động, trọng tâm không chỉ giới hạn ở việc chia sẻ, trao đổi kiến thức mà còn là sự phân tích, diễn giải với nhau của các thành viên về tình hình thực tế và kinh nghiệm, và thông qua đó tạo ra nguồn tri thức mới. Chính khả năng này giúp cho việc sử dụng, sàng lọc và bổ sung kiến thức khiến cộng đồng thực hành trở thành một công cụ quan trọng tạo ra sự thay đổi tích cực.

Trước khi Internet xuất hiện, cộng đồng hành động bị giới hạn ở những khu vực địa lý nhất định. Ranh giới về thành viên tham gia và ảnh hưởng đối với cộng đồng do vậy phụ thuộc vào khái niệm lãnh thổ. Ngày nay cộng đồng hành động vượt ra khỏi những giới hạn cũ. Internet đã mang lại những khả năng to lớn và cơ hội mới đối với sự hợp tác và tham gia của cộng đồng.

“Chính khả năng này giúp cho việc sử dụng, sàng lọc và bổ sung kiến thức khiến cộng đồng hành động trở thành một công cụ quan trọng tạo ra sự thay đổi tích cực.”



Cộng đồng học tập chuyên đề

Một thí dụ điển hình trong tổ chức của tôi là sự hình thành và phát triển của Cộng đồng học tập theo chuyên đề. Đây là mô hình khuyến khích học tập bằng cách nối kết người nông dân và các chuyên gia ở mọi ngành thuộc chính phủ. Chúng tôi đã tổ chức nhiều cuộc gặp mặt trực tiếp nhằm chia sẻ những phương pháp, cách làm hay trên đồng ruộng và xem xét liệu chúng tôi có thể tìm ra các xu thế chung và xác định được các bài học kinh nghiệm hay không. Chúng tôi cũng có các cuộc thảo luận qua thư điện tử, thông qua đó chúng tôi chia sẻ các bài báo, đường dẫn đến các trang web và các phương pháp, cách làm hay liên quan đến lĩnh vực mà chúng tôi quan tâm. Với mạng nội bộ chúng tôi tạo ra kho lưu trữ trực tuyến nơi mà mọi người có thể tìm thấy những thông tin hữu ích và quan trọng đã chia sẻ. Việc này giúp chúng tôi đánh giá được mức độ thực hiện hoạt động của các nhóm thành viên khác tại các nước, xây dựng ý tưởng xác định các bài học, và học tập lẫn nhau.

Hỗ trợ trao đổi phương pháp Học tập từ nhóm đồng cảnh

“Tham quan học tập dựa trên phương pháp Học tập từ nhóm đồng cảnh... có thể là cách trao quyền hiệu quả nhất mà một tổ chức phi chính phủ hoặc nhân viên hoạt động xã hội có thể hỗ trợ”

Như chúng ta đã biết, có rất nhiều hình thái Học tập từ nhóm đồng cảnh. Trong số đó có một phương pháp hiệu quả nhất và đơn giản nhất, đó chính là mọi người từ một nhóm cộng đồng hoặc tổ chức này đến tham quan một nhóm cộng đồng hoặc tổ chức khác, có thể kéo dài trong một, hai hoặc ba ngày, để gặp gỡ, nói chuyện và học hỏi trực tiếp với nhau. Để tổ chức và ít tốn kém, những chuyến tham quan học tập như thế này có thể giúp làm giảm sự biệt lập giữa các cộng đồng, xây dựng sự đoàn kết, chia sẻ và trau dồi ý tưởng, tăng cường việc học hỏi, hình thành sáng kiến và cùng nhau hành động.

Việc giúp cho cộng đồng tự mình tổ chức các chuyến tham quan học tập dựa trên phương pháp Học tập từ nhóm đồng cảnh một cách ít tốn kém, hiệu quả và đầy hứng khởi để từ đó họ chủ động duy trì hoạt động này một cách bền vững. Đây là cách trao quyền hiệu quả nhất mà một tổ chức phi chính phủ hoặc nhân viên hoạt động xã hội có thể làm. Khả năng nối kết với cộng đồng và tổ chức khác là yếu tố quyết định tạo ra sự thay đổi về mặt xã hội một cách bền vững.

Có trường hợp những người lãnh đạo trong cộng đồng biết rất rõ họ đang cần cái gì, nhưng thông thường họ không ý thức được hoặc không tự tin về kiến thức và nguồn lực nội tại của mình, hoặc họ cần cởi bỏ để học tập các thói quen khác ảnh hưởng đến quá trình học tập hiệu quả. Thí dụ có một số người muốn trở nên ‘chính thống’ hoặc ‘nề nếp’ do đó hạn chế sự tham gia của người dân, trong trường hợp này họ cần được khuyến khích để tăng cường sự tham gia của các thành viên trong cộng đồng, thậm chí là chia sẻ quyền lực.

Cán bộ dự án của tổ chức phi chính phủ thường có xu hướng kiểm soát toàn bộ quá trình: xây dựng chương trình, tổ chức công tác hậu cần (đi lại, địa điểm và hỗ trợ khác) và thực hiện chương trình. Điều này hoàn toàn khác với cách tổ chức chuyến tham quan Học tập từ nhóm đồng cảnh một cách hiệu quả. Người học không chỉ làm tốt hơn so với mong đợi của đơn vị tổ chức (tổ chức phi chính phủ) mà họ còn là người hiểu rõ nhất nhu cầu của chính mình. Các thành viên trong cộng đồng có thể không có khả năng tổ chức chuyên nghiệp như cán bộ của tổ chức phi chính phủ nhưng họ là người biết rõ hơn bất kỳ ai về hoạt động nào làm tốt hoặc chưa tốt. Giúp họ tin vào khả năng của chính bản thân, và trong trường hợp mọi thứ diễn ra không như mong đợi thì đây chính là cơ hội cho họ học tập để làm tốt hơn.



Một số gợi ý để tổ chức chuyến học tập thành công

Trước chuyến đi:

- Khuyến khích người tham gia thảo luận về mong đợi và khả năng đóng góp của họ. Điều gì họ muốn học tập nhất? Họ có thể đặt ra các câu hỏi, thảo luận xem ai sẽ là người phỏng vấn họ và làm thế nào để ghi lại thông tin hoặc các câu trả lời thu được. Ai sẽ là người thông tin lại cho những người khác không tham gia chuyến tham quan?
- Chuyến tham quan sẽ trở nên rất hiệu quả nếu có các mô hình trình diễn thực tế. Họ cần chuẩn bị hoặc làm gì?
- Chuyến tham quan sẽ trở nên đầy hứng khởi nếu có các hoạt động trao đổi về văn hóa. Cần chia sẻ hoặc thể hiện những bài hát gì, điệu nhảy gì hoặc câu chuyện gì? Có cần chuẩn bị một số quà tặng đơn giản hay không?
- Mọi người sẽ lưu trú ở đâu? Phương án đầu tiên có thể là ở tại nhà dân nơi mà những thành viên tham quan có thể gặp gỡ và trò chuyện với các thành viên gia đình và bạn bè. Quan trọng nhất là mọi người trò chuyện và chia sẻ quanh bếp lửa hồng hoặc trong các bữa ăn.
- Thông thường các thành viên tham gia mong đợi học tập nhiều hơn từ những người họ đến viếng thăm. Cần giúp cho những người được viếng thăm nhận thấy được rằng chuyến tham quan không chỉ mang tính một chiều mà đó là cơ hội để học tập từ những người đến viếng thăm.

Trong suốt chuyến đi:

- Điều quan trọng cần lưu ý là làm thế nào để mọi người chia sẻ và học tập một cách hứng khởi và thoải mái nhất. Có thể họ thích gặp gỡ một cách thân mật, hoặc tổ chức hoạt động theo cách riêng của họ.
- Các chuyến đi thành công thường không do những người bên ngoài cộng đồng tổ chức thực hiện. Người tham gia tự phát hiện ra cách chia sẻ và học tập hay nhất của riêng họ. Điều này không có nghĩa phủ nhận vai trò của những cá nhân hỗ trợ học tập bên ngoài; họ là người luôn dõi theo toàn bộ quá trình học tập và đưa ra biện pháp can thiệp khi nhóm học tập gặp phải khó khăn.
- Trong các chuyến tham quan thường có rất nhiều điểm cần học tập, do vậy người tham gia cần chia nhỏ các bài học và nhìn nhận rõ các bài học.
- Đôi khi người tham gia cần ghi chép các ý tưởng, bài học và quan sát của mình.
- Người tham gia cần gặp nhau vào cuối chuyến đi để chia sẻ về những quan sát và ý kiến của các thành viên trong nhóm.

Sau chuyến đi:

- Điểm cần lưu ý của chuyến tham quan học tập dựa trên phương pháp Học tập từ nhóm đồng cảnh là không chỉ trao đổi, chia sẻ kiến thức và học hỏi, mà là thực hiện các hoạt động một cách khác biệt. Chuyển đổi từ các bài học và ý tưởng thành hành động thực tế là trọng tâm của phương pháp này.
- Chia sẻ những bài học thu được qua chuyến đi với những thành viên khác không tham gia có thể là bước đầu tiên của quá trình.



Một vài ý tưởng cuối cùng

“...cùng nhau học tập là nền tảng của các mối quan hệ tạo ra những sáng kiến để thay đổi.”

Đọc xong chương này có thể bạn có rất nhiều câu hỏi. Tôi cần tư vấn cho bạn những gì? Khuyến khích mọi người *cùng nhau học tập* trước khi cùng nhau hành động để chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm. Điều này không chỉ giúp khai phá nguồn tri thức và kỹ năng của cộng đồng một cách hiệu quả và ít tốn kém, mà còn học hỏi về cuộc sống của nhau, gặp gỡ và tin tưởng lẫn nhau. Trong nhiều thí dụ mà tôi đã sử dụng, bạn có thể nhận thấy rằng việc học tập cùng nhau là nền tảng cho việc xây dựng mối quan hệ - khởi nguồn cho sự ra đời của các sáng kiến tạo ra sự thay đổi: thay đổi ở mức độ cá nhân, cộng đồng và toàn xã hội.

Nhiều tổ chức xã hội dân sự vẫn đang bế tắc với việc nhân rộng các hoạt động của mình. Rất khó để kết hợp các phương pháp tiến cận có sự tham gia, tăng cường tính tự chủ và trao quyền ở cấp độ cao hơn. Do vậy nhiều tổ chức lựa chọn phương pháp lập kế hoạch từ trên xuống theo thiết kế sẵn có như là phương án duy nhất.

Tuy vậy chúng ta biết rằng cách làm này không phát huy được hiệu quả mà còn làm mất dần sự tự chủ, sức sáng tạo và tính bền vững. Các phương pháp Học tập từ nhóm đồng cảnh tạo ra lối tư duy mới, khai phá nguồn năng lượng và nối kết mới đồng thời giúp cho mọi người tự tổ chức hoạt động một cách ngẫu hứng. Các tổ chức phi chính phủ và nhà tài trợ là những đơn vị và cá nhân quen thuộc với cách quản lý dự án hiện tại cần linh hoạt hơn với các kế hoạch và kết quả tác động sẵn có. Họ cần hỗ trợ cho mọi người và cộng đồng tìm ra cách quản lý riêng của họ, tự trau dồi và phát triển khiến cho các ý tưởng thuộc về chính họ. Điều này thay đổi toàn bộ ý tưởng về sự kiểm soát và tinh thần trách nhiệm. Dĩ nhiên các nguồn tài chính cần được quản lý chặt chẽ nhưng không nhất thiết phải đưa vào dòng ngân sách cố định làm ảnh hưởng đến công tác lập kế hoạch và thực hiện theo phương pháp sáng tạo và linh hoạt.

Chúng ta có thể thúc đẩy quá trình này bằng cách thiết lập và củng cố các mạng lưới đồng cấp và để cho mọi thứ phát triển tự nhiên, thậm chí tạo thành các dòng chảy xã hội. Với tư cách là những người hỗ trợ phương pháp Học tập từ nhóm đồng cảnh, chúng ta cần tạo cho mọi người cơ hội để tự khám phá tiến trình học tập của chính họ. Luôn đặt câu hỏi với chính mình: ‘Ai đang tham gia vào quá trình của ai?’



Luôn đặt câu hỏi với chính mình:
‘Ai đang tham gia vào quá trình của ai?’



Cốt lõi của sự thay đổi:

Những câu chuyện về học tập

Xã hội loại người về bản chất vốn dĩ phức tạp. Với vai trò là những người làm công tác phát triển, chúng ta thường bị vướng vào nhiều hoàn cảnh xã hội phức tạp. Chúng ta cần hiểu xã hội loài người học tập như thế nào và làm thế nào việc học tập tạo ra sự thay đổi về mặt xã hội. Để có thể hiểu được bản chất các hoàn cảnh xã hội và nhận biết được tác động từ các hoạt động chúng ta đang làm, chúng ta cần có thái độ cởi mở và tinh thần học tập liên tục.



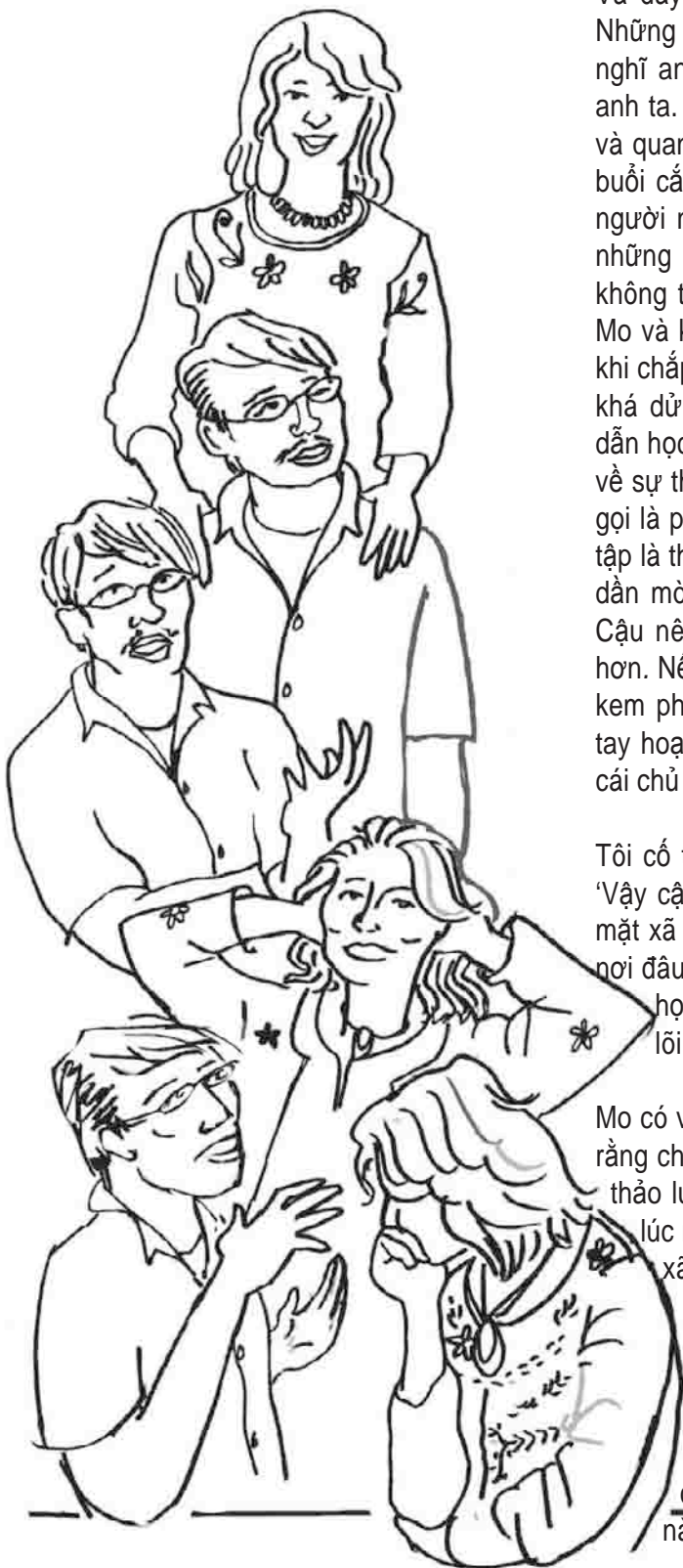
Xin chào! Tôi là Sunny - người làm công tác phát triển.

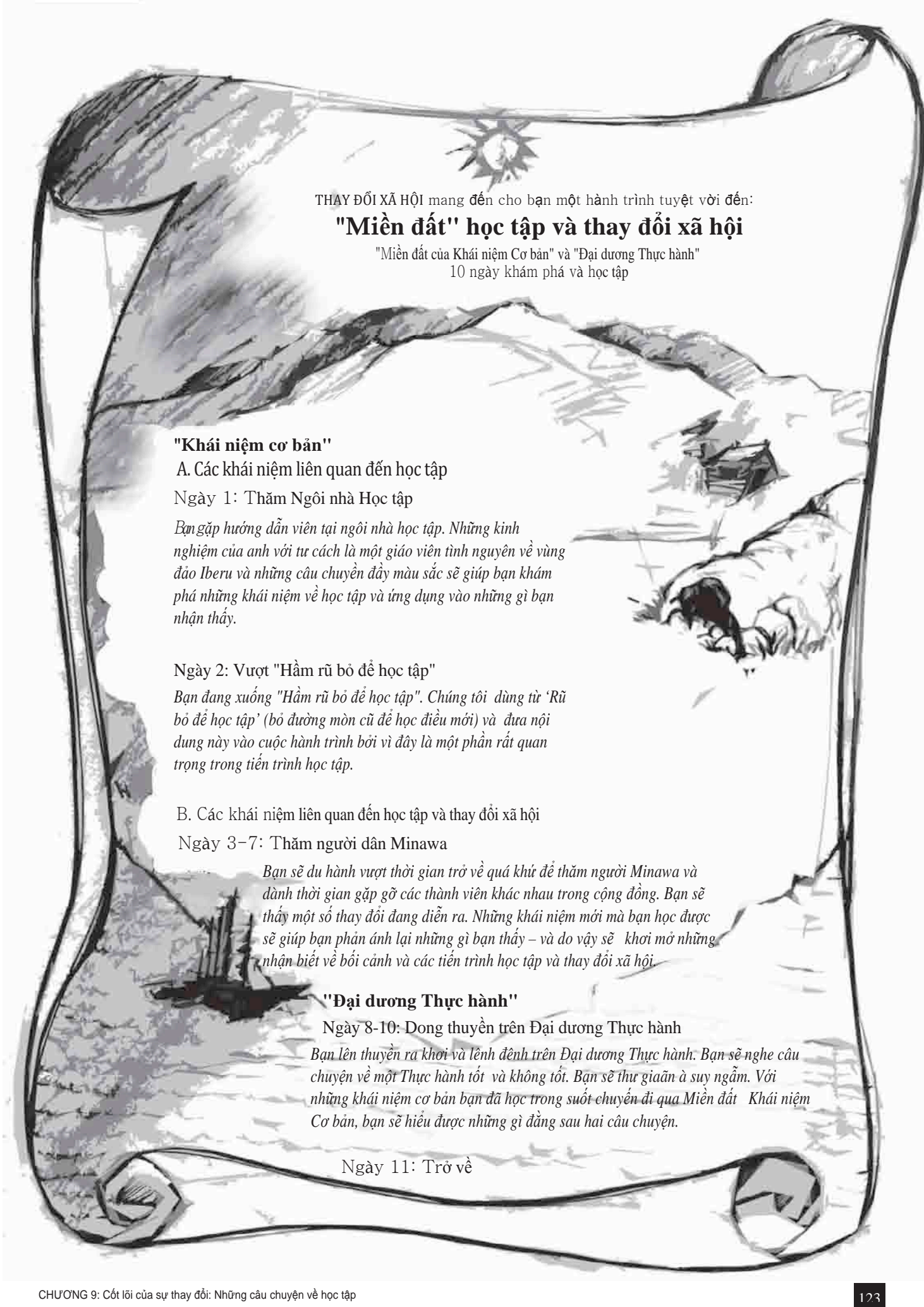
Và đây là Mo, người bạn thân của tôi từ hồi học phổ thông. Những năm đầu tôi không xem Mo là bạn. Năm thứ nhất tôi nghĩ anh ta thuộc tuýp người khoác lác và tôi luôn tránh mặt anh ta. Dần dần tôi phát hiện ở Mo tính cách hài hước, cởi mở và quan tâm mọi người khi chúng tôi làm việc theo nhóm trong buổi cắm trại tại trường vào năm thứ ba. Mo thường giúp mọi người nấu nướng, rửa chén bát và chọc cười chúng tôi bằng những câu chuyện tiểu lâm tinh nghịch. Bẵng đi nhiều năm không thường xuyên gặp nhau, cho đến năm ngoài tôi gặp lại Mo và kể cho anh nghe những suy nghĩ và sự háo hức của tôi khi chấp bút viết hướng dẫn học tập và thay đổi xã hội. Mo tỏ ra khá dửng dưng. Anh ta bảo: 'Mấy người đang viết về hướng dẫn học tập và thay đổi xã hội à? Tớ có thể hiểu được lý do viết về sự thay đổi xã hội bởi vì theo tớ đó là những gì mà chúng ta gọi là phát triển. Nhưng học tập? Thế cậu không nghĩ rằng học tập là thứ gì đó xa xỉ à? Ngoài đường có nhiều người đang chết dần mòn trong khi cậu lại viết về *học tập* và *thay đổi xã hội*? Cậu nên viết về *hành động* và *thay đổi xã hội* thì có ý nghĩa hơn. Nếu cậu hỏi tớ thì theo tớ việc học tập cũng giống như lớp kem phết trên một chiếc bánh. Cậu trông cũng chả khác mấy tay hoạt động xã hội chuyên làm mất thì giờ và nguồn lực vào cái chủ đề vớ vẩn thế này'.

Tôi cố tỏ ra bình tĩnh với thái độ hơi thô lỗ của Mo và trả lời: 'VẬY cậu nghĩ học tập là xa xỉ? Hoàn toàn không! Thay đổi về mặt xã hội không bao giờ xảy ra nếu không có học tập. Bất cứ nơi đâu cậu nhìn thấy con người, nơi đó cậu sẽ thấy được rằng học tập là động lực thúc đẩy thay đổi xã hội. Học tập là cốt lõi của thay đổi xã hội'.

Mo có vẻ vẫn chưa tin tưởng lắm. Anh ta vẫn có thuyết phục tôi rằng chúng tôi nên viết về *hành động* hơn là *học tập*. Chúng tôi thảo luận rất căng và sau cùng tôi đề nghị: 'Cái chúng ta cần lúc này là chuyển đi khám phá về chủ đề học tập và thay đổi xã hội. Mọi thứ sẽ rõ ràng cả thôi.'

Mo thích đi du lịch. Chúng tôi liên hệ được với đơn vị tổ chức tour du lịch Thay đổi Xã hội là nơi đến cho những người có sự quan tâm cụ thể về thay đổi xã hội. Họ đồng ý thiết kế chương trình cho chúng tôi. Mặc dù chuyến đi hơi đắt đỏ nhưng tôi không hề tiếc rẻ một xu nào đã bỏ ra.





THAY ĐỔI XÃ HỘI mang đến cho bạn một hành trình tuyệt vời đến:

"Miền đất" học tập và thay đổi xã hội

"Miền đất của Khái niệm Cơ bản" và "Đại dương Thực hành"
10 ngày khám phá và học tập

"Khái niệm cơ bản"

A. Các khái niệm liên quan đến học tập

Ngày 1: Thăm Ngôi nhà Học tập

Bạn gặp hướng dẫn viên tại ngôi nhà học tập. Những kinh nghiệm của anh với tư cách là một giáo viên tình nguyện về vùng đảo Iberu và những câu chuyện đầy màu sắc sẽ giúp bạn khám phá những khái niệm về học tập và ứng dụng vào những gì bạn nhận thấy.

Ngày 2: Vượt "Hầm rữ bỏ để học tập"

Bạn đang xuống "Hầm rữ bỏ để học tập". Chúng tôi dùng từ 'Rữ bỏ để học tập' (bỏ đường mòn cũ để học điều mới) và đưa nội dung này vào cuộc hành trình bởi vì đây là một phần rất quan trọng trong tiến trình học tập.

B. Các khái niệm liên quan đến học tập và thay đổi xã hội

Ngày 3-7: Thăm người dân Minawa

Bạn sẽ du hành vượt thời gian trở về quá khứ để thăm người Minawa và dành thời gian gặp gỡ các thành viên khác nhau trong cộng đồng. Bạn sẽ thấy một số thay đổi đang diễn ra. Những khái niệm mới mà bạn học được sẽ giúp bạn phản ánh lại những gì bạn thấy – và do vậy sẽ khơi mở những nhận biết về bối cảnh và các tiến trình học tập và thay đổi xã hội.

"Đại dương Thực hành"

Ngày 8-10: Dóng thuyền trên Đại dương Thực hành

Bạn lên thuyền ra khơi và lênh đênh trên Đại dương Thực hành. Bạn sẽ nghe câu chuyện về một Thực hành tốt và không tốt. Bạn sẽ thư giãn à suy ngẫm. Với những khái niệm cơ bản bạn đã học trong suốt chuyến đi qua Miền đất Khái niệm Cơ bản, bạn sẽ hiểu được những gì đằng sau hai câu chuyện.

Ngày 11: Trở về

PHẦN I:

"Miền đất của khái niệm cơ bản"

A. Các khái niệm liên quan đến học tập

Ngày 1: Thăm Ngôi nhà học tập

Mo và tôi đến nơi, sổ ghi chép cầm trên tay sẵn sàng cho việc học tập. Ngay từ lần gặp đầu tiên, chúng tôi cảm thấy thích ngay cái anh chàng hướng dẫn viên. Đôi mắt anh ta thật dịu dàng, cái nheo mày rất thân thiện, giọng nói trầm ấm của anh đã lôi cuốn chúng tôi vào câu chuyện lúc nào không hay. Các câu chuyện nói về những khái niệm về học tập, những phần dưới đây là những gì mà chúng tôi ấn tượng nhất.

Chuyện hướng dẫn viên

Vài năm trước đây tôi và hai người anh trai nói chuyện phiếm với nhau trên ghế đá dưới gốc sồi ở cạnh nhà, chúng tôi tranh cãi về cuối kỳ nghỉ hè. Bản thân chúng tôi cảm thấy đáng tiếc vì ngày tựu trường đến gần, làm sụp đổ những hy vọng tuyệt vời của chúng tôi lúc bấy giờ.

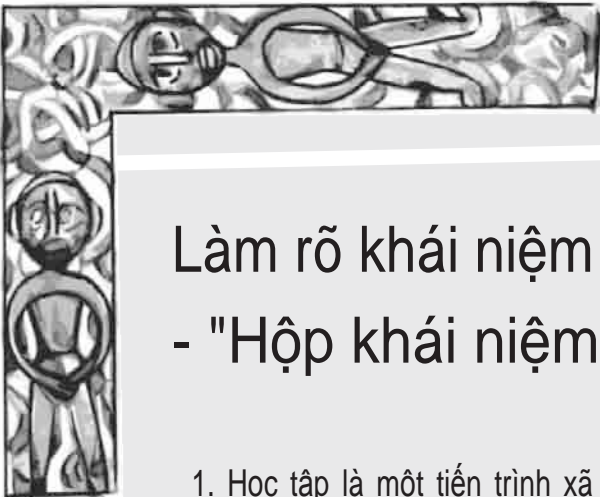
Đó là mùa hè vui nhất của chúng tôi. Ngay ngày đầu tiên chúng tôi thành lập một câu lạc bộ và đặt tên là 'Cu lii'. Kho chứa đồ sau vườn là nơi chúng tôi hội họp, chúng tôi liệt kê một hơi các quy định câu lạc bộ. Để trở thành thành viên chính thức, chúng tôi phải học cho được một loạt kỹ năng vào cuối ngày. Các kỹ năng đó bao gồm chạm khắc gỗ, giả mã mật ngữ, đốt lửa không dùng diêm, nấu hức ăn trên lửa, làm nhà lá, bơi trong nước lạnh, trèo cây và cuối cùng là đi trốn ở những ngôi nhà đang xây bên cạnh mà không để bất kỳ thợ xây nào phát hiện ra. Ngày qua ngàyn chúng tôi dần phát triển được các kỹ năng. Chúng tôi thường xuyên so sánh kết quả và tổ chức ăn mừng vì những tiến bộ đạt được.

Chúng tôi đã trải qua một mùa hè như vậy đấy, dẫu rằng chúng tôi không bào giờ có ý nghĩa gọi đó là 'học'. Với chúng tôi, học có nghĩa là đến trường, và đến trường có nghĩa là ép mình với những bài học khô khan, giáo điều.

Rất nhiều người trong đời luôn nghĩ rằng việc học chỉ diễn ra một cách chính quy qua những tiết học được tổ chức chặt chẽ hay ở trong một không gian đặc thù. Chúng tôi cần 'xả bỏ' suy nghĩ này và đặt niềm tin vào việc học chân chính. Khi tôi lớn lên tôi mới nhận thấy rằng việc học không chỉ liên quan đến nhà trường, cơ sở đào tạo hay một khóa học cao siêu nào đó.

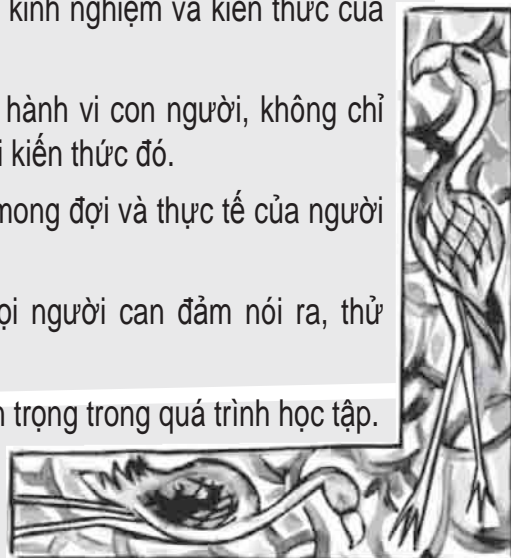
Anh hướng dẫn viên kết thúc câu chuyện, để lại trong chúng tôi bài học về nguyên tắc cơ bản của việc học – đó không phải là khoa học về tên lửa hay những gì to tát, mà chỉ là những gì mà chúng ta đã nhận biết từ xung quanh.





Làm rõ khái niệm học tập - "Hộp khái niệm"

1. Học tập là một tiến trình xã hội chung, ở đó mọi người cùng nhau xây dựng nên ý nghĩa, khả năng và bản sắc của mình. Việc học giúp con người định dạng lại môi trường mà họ đang sống. Chúng ta học cùng nhau, và học từ những người khác.
2. Chúng ta học qua thực tế. Học tập dựa vào kinh nghiệm và kiến thức của mỗi người.
3. Học tập dẫn đường cho những thay đổi về hành vi con người, không chỉ đơn thuần là biết cái gì mà là biết làm gì với kiến thức đó.
4. Việc học chỉ diễn ra chỉ khi nó phù hợp với mong đợi và thực tế của người học.
5. Học tập cần có môi trường an toàn để mọi người can đảm nói ra, thử nghiệm và mắc lỗi.
6. 'Rũ bỏ lề lối cũ để học tập' là một phần quan trọng trong quá trình học tập.



Ngày 2: Vượt "hầm rũ bỏ lề lối cũ để học tập"

Sau bữa sáng ngon miệng, tôi và Mo lại sẵn sàng cho chuyến đi khám phá Hầm Rũ bỏ Học tập. Chúng tôi thay áo quần và đội chiếc mũ của thợ mỏ để có thể nhìn rõ mọi vật bên dưới đường hầm. Ngay khi chúng tôi bước chân xuống đường hầm, Mo bỗng đứng khựng lại làm tôi hết hồn. Thì ra anh chàng sợ bóng tối. Nhìn vào khuôn mặt tái nhợt của Mo, tôi nghĩ rằng chúng tôi chưa thực sự sẵn sàng cho chuyến đi. Tôi thất vọng lấm lấm, nhưng anh hướng dẫn viên khuyên nhủ rằng cách tốt nhất là nên trì hoãn một thời gian. Anh dẫn chúng tôi đi dạo quanh một vùng quê tuyệt đẹp. Anh khuyên Mo: 'Đừng sợ! Hai người sẽ nhanh chóng sẵn sàng cho chuyến đi thôi'.

Giống như Mo, nhiều người có suy nghĩ việc Rũ bỏ lề lối cũ để học tập rất khó khăn. Tuy nhiên đó là một phần quan trọng của quá trình học tập. Bạn sẽ có thêm thông tin ở trang 139.



B. Các khái niệm về học tập và thay đổi xã hội

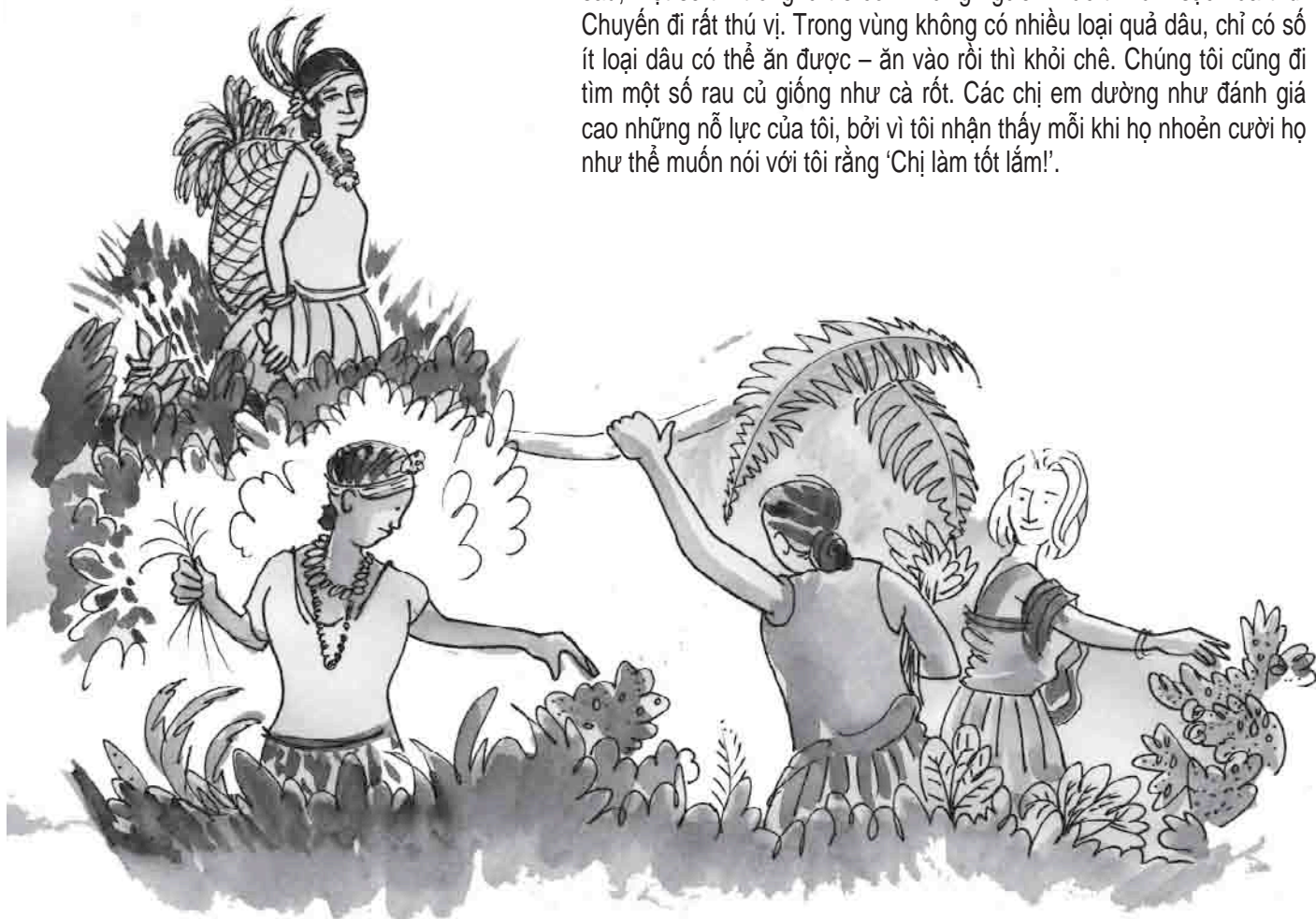
Ngày 3-7: Thăm người dân Minawa

Người dân Minawa sống ở vùng đảo Iberu. Mo và tôi lên một chiếc thuyền gỗ chạt cứng người địa phương (và cả gà vịt!). Mọi người đều ngủ trên sàn thuyền. Chuyến đi mất 1 ngày. Tôi thấy buồn nôn, nhưng may thay Mo thì trông đỡ hơn. Tuy vậy, mỗi khi tôi ra ngoài thuyền cơn buồn nôn dường như bay biến vì gió trời mát mẻ và không khí trong lành.

Ngày 4: Học từ đời sống hàng ngày của người dân

Hướng dẫn viên đưa chúng tôi đến thăm một vài ngôi lều mà người Minawa dựng nên làm nhà tạm. Anh giải thích rằng cộng đồng Minawa Anh đề nghị chúng tôi tham gia vào đời sống xã hội của tộc người Minchassa trong một ngày và anh đưa cho chúng tôi một số trang phục bản địa. Trang phục rất đơn sơ – chỉ vài tấm da thú buộc vào nhau – nhưng tôi vẫn ngưỡng mộ sự khéo tay của người dân nơi đây. Tôi nghĩ tôi không tự mình làm được mấy thứ này.

Tất cả phụ nữ ở đây rất thân thiện và họ không có bất kỳ thái độ nề hà nào với sự xuất hiện của tôi. Khi tôi dần làm quen họ, họ đưa tôi đi hái dâu. Tất nhiên là không phải mọi người; một số người thì đứng đằng sau, một số thì trông lú trẻ còn những người khác thì làm sạch da thú. Chuyến đi rất thú vị. Trong vùng không có nhiều loại quả dâu, chỉ có số ít loại dâu có thể ăn được – ăn vào rồi thì khỏi chê. Chúng tôi cũng đi tìm một số rau củ giống như cà rốt. Các chị em dường như đánh giá cao những nỗ lực của tôi, bởi vì tôi nhận thấy mỗi khi họ nhoen cười họ như thể muốn nói với tôi rằng ‘Chị làm tốt lắm!’.



Khi chúng tôi trở về làng, các chị phụ nữ đi rửa rau. Ngay sau đó cánh đàn ông quay về. Họ cười nói rôm rả; chỉ riêng anh Mo nhà ta cáu kỉnh. Mãi sau tôi mới biết Mo không đuổi kịp mọi người trong chuyến đi. Họ không sẵn bần gì mà chỉ gặp gỡ người trong một bộ tộc khác. Mo bảo rằng họ đã trao đổi mấy mảnh sò tuyệt đẹp chỉ để lấy con linh dương nhỏ xíu. Trước khi chia tay dân làng, chúng tôi đã cùng ăn với nhau bữa ăn từ rau và thịt quay.

Cuối ngày Mo và tôi gặp nhau để để đổi chiều những ghi chép về đời sống kéo dài hàng thế kỷ của dân làng. Chúng tôi hơi bối rối vì cuộc sống đó quá khác so với chúng tôi. Làm thế nào chúng tôi có thể khai mở từ những kinh nghiệm của mình?

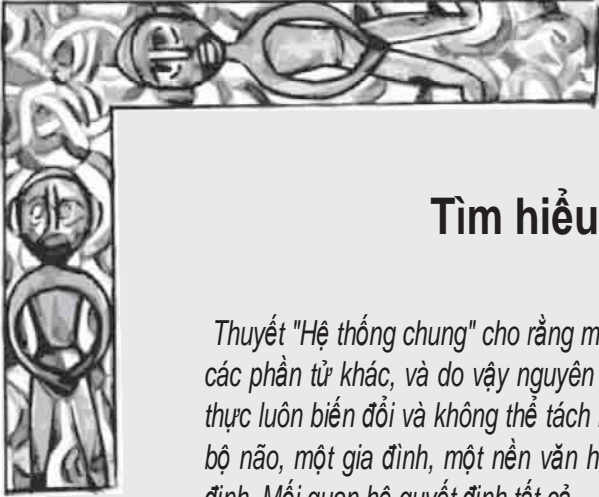
Người hướng dẫn viên bảo rằng anh hiểu được bối cảnh xã hội của người Minawa nhờ vào kiến thức căn bản về sinh hệ. Và anh sẵn lòng chia sẻ kiến thức này với chúng tôi. Anh đưa cho chúng tôi một cái hộp chứa đầy các khái niệm cơ bản về bối cảnh xã hội. Chúng tôi cùng làm việc với anh để ứng dụng những khái niệm này vào những gì chúng tôi thấy tại Minawa.

Cơ thể sống

Máy móc chỉ mang tính nối ghép và vận hành thông qua nguyên nhân và kết quả: X xảy ra do Y. Thí dụ nếu một bộ phận nào đó của chiếc xe hơi bị hỏng thì xe sẽ ngừng chạy. Phần hư hỏng đó chỉ có thể được thợ máy xác định, sửa chữa hoặc thay thế. Thợ máy không phải là một phần của chiếc xe, anh ta tạo ra tác động từ bên ngoài. Lực tác động từ bên ngoài có thể làm hỏng toàn bộ hệ thống chứ không đơn thuần chỉ là sửa chữa: chiếc xe không thể tự chống gì. Nó cũng không tự sửa chữa được những hỏng hóc.

Sinh hệ (cơ thể sống) thì khác. Nó là một chu trình và mang tính tự tổ chức. Nó có thể tự sửa chữa. Nó có thể phát triển và tái sinh. Nó có thể thích nghi với những thay đổi của môi trường. Cơ thể người luôn thay đổi và tương tác với môi trường. Mọi hệ thống chứa đựng những vật sống, gồm cả con người, đều là sinh hệ. Do vậy các tổ chức và xã hội đều là sinh hệ.





Tìm hiểu "Hộp bói cảnh xã hội"

Thuyết "Hệ thống chung" cho rằng mỗi phần tử trong bất kỳ hệ thống nào đều tương tác với các phần tử khác, và do vậy nguyên nhân và kết quả không thể tách rời nhau. Hiện thực luôn biến đổi và không thể tách rời. Bạn không thể nào hiểu được một tế bào, cấu trúc bộ não, một gia đình, một nền văn hóa nếu bạn không đặt chúng vào trong bối cảnh nhất định. Mọi quan hệ quyết định tất cả.

Marilyn Ferguson

1. Sinh hệ luôn tương tác với môi trường

Một sinh hệ không bao giờ tự vận hành được. Nó không đứng một mình mà chỉ là một phần của môi trường rộng lớn hơn, ngày càng thay đổi và luôn tương tác với những môi trường khác. Phương thức giao tế, liên hệ của các cộng đồng, tổ chức phi chính phủ và cơ quan chính phủ có thể được so sánh với phương thức của động, thực vật trong rừng. Cũng giống như cây cối, thú rừng, các tổ chức và cộng đồng đều có những vai trò và chức năng nhất định trong hệ thống. Tuyệt diệt một loại thú có thể đưa đến những hậu quả đối với các loài khác và có thể thay đổi toàn bộ hệ sinh thái rừng. Việc phát triển hoặc làm suy yếu một tổ chức hoặc con người nào đó tại một quốc gia cũng mang đến tác động đối với những tổ chức và con người khác mà chúng ta khó nhận biết được.

2. Các phần tử trong hệ thống luôn tương tác với nhau.

Chúng ta không thể thay đổi một phần tử mà không làm ảnh hưởng đến các phần tử khác.

Chúng ta biết rằng các phần tử khác nhau trong hệ thống tương tác với nhau, nhưng không biết chính xác chúng tương tác với nhau như thế nào. Do đó chúng ta thường tiến hành các thí nghiệm nhỏ thay vì tạo ra những thay đổi lớn trên diện rộng. Tại sao? Bởi vì chúng ta hoàn toàn không thể tiên lượng được kết quả của những việc chúng ta làm/can thiệp là như thế nào. Với mục đích thay đổi một hệ thống, chúng ta cần chọn một phần tử, chỉ ảnh hưởng đến một bộ phận của hệ thống. Nếu không có kết quả chúng ta có thể chọn một phần tử khác. Nói cách khác: chúng ta luôn lưu ý rằng những hoạt động can thiệp của chúng ta lên một hay nhiều phần tử sẽ ảnh hưởng như thế nào đến các phần tử khác của hệ thống, và cả toàn bộ hệ thống. Chỉ khi nào chúng ta thu được kết quả khả quan thì chúng ta mới tiếp tục.

Ở hồ Victoria, loài cá rô sông Nil được nuôi vào những năm 1930. Người ta cho rằng loại cá này mang lại thu nhập cao cho ngư dân và có nhiều dưỡng chất hơn loài Tilapia. Cá rô sông Nil ăn gần như cạn sạch cá Talipia, chúng sinh sôi với tốc độ chóng mặt khơi dậy sự thèm khát của những người chuyên đánh lưới rà. Kết quả? Nhiều cộng đồng quanh khu vực hồ không còn thức ăn sạch. Những người trước đây nuôi và giới thiệu cá rô đã rất nỗ lực để giúp đỡ cộng đồng, nhưng họ không nhận thức được kết quả sau cùng là như thế nào. Họ không hiểu về hệ sinh thái của hồ hoặc tiên liệu được nghề kinh doanh cá hủy hoại việc đánh bắt của người dân đến đâu. Tương tự, tại một số dự án phát triển quyền lực của những người lãnh đạo trong cộng đồng được nâng cao tạo ra sự mất cân bằng về quyền lực truyền thống giữa tầng lớp người già khác nhau. Một số nhà lãnh đạo nắm trong tay nhiều quyền lực và điều này có thể làm nguy hại hoặc ảnh hưởng đến những thành phần khác trong cộng đồng mà họ không thích hoặc đại diện.

3. Bất kỳ hệ thống nào cũng chỉ là một phần trong số các bộ phận phụ thuộc và tương tác lẫn nhau để tạo nên một hệ thống lớn hơn. Mỗi phần tự thân là một hệ thống nhỏ và là một phần nhỏ trong một hệ thống khác.

Mỗi một bộ phận của sinh hệ luôn tương tác với các bộ phận khác. Chúng ta hiểu về một hệ thống hữu cơ chẳng hạn như chức năng của cơ thể người bằng cách nghiên cứu các bộ phận khác nhau trong mối quan hệ chặt chẽ giữ chúng. Nếu chúng ta chỉ nghiên cứu từng bộ phận riêng biệt, chúng ta phạm phải sai lầm trong lối tư duy cục bộ. Nếu chúng ta điều trị bệnh tim mạch bằng thuốc có ảnh hưởng đến phổi, chúng ta chỉ giải quyết một vấn đề trong khi lại tạo ra vấn đề khác ở đâu đó – toàn bộ hệ thống sẽ bị hủy hoại.

4. Hệ thống không chỉ đơn thuần là tập hợp các bộ phận

Cách thức tương tác giữa các bộ phận quyết định hệ thống. Sinh hệ chỉ tồn tại bằng cách cân bằng các bộ phận. Nếu chúng ta tăng cường hoặc làm suy yếu một bộ phận, toàn bộ hệ thống sẽ thay đổi. Mối quan hệ khác nhau giữa các bộ phận trong cùng hệ thống là độc nhất vô nhị, tạo nên sự tồn tại và vận hành của hệ thống. Bạn sẽ phải thừa nhận rằng không khí trong gia đình hoặc cơ quan của bạn được xác định bởi những mối quan hệ khác nhau giữa các thành viên hoặc đồng nghiệp. Khi một người rời khỏi, cả gia đình hoặc cơ quan bị ảnh hưởng. Các mối quan hệ sẽ thay đổi và phát triển cho đến khi sự cân bằng mới được tạo ra.

5. Ranh giới giữa các hệ thống được thiết đặt bởi con người chứ không phải là tự thân chúng

Chúng ta nhận thấy rằng mỗi sự vật, hiện tượng đều có liên quan đến sự vật, hiện tượng khác. Thế nhưng Chúng ta thiết đặt ranh giới nhằm mục đích quản lý cuộc sống của chúng ta dễ dàng hơn và an toàn hơn. Nên đơn giản hóa cuộc sống kiểu như thế này. Thí dụ ranh giới giữa các gia đình giúp chúng ta yêu thương và vun đắp xây dựng. Chúng ta lo toan cho cả thế giới theo cách như thế. Tuy nhiên chúng ta cần hiểu một điều rằng các ranh giới có thể được thiết đặt theo nhiều cách nhau và cần làm mới liên tục. Việc chúng ta thiết đặt ra các ranh giới không có nghĩa là chúng ta đơn giản hóa thực tế.

Đây là một thí dụ. Ở một dự án cấp nước, trường nhóm dự án quyết định rằng mỗi máy bơm tay có thể phục vụ cho 30 hộ gia đình. Sau đó cả nhóm đi khảo sát khu vực nguồn nước mà nếu được kết hợp với hệ thống nước tự chảy (thay vì hệ thống bơm tay) thì có thể cung cấp nước sinh hoạt cho hơn 150 hộ. Tuy nhiên trường dự án không thay đổi các ranh giới hiện tại, do vậy hệ thống nước tự chảy không được sử dụng.

6. Trong các hệ thống, chúng ta có thể nhận thấy được các dạng hành vi

Dạng hành vi, thường được gọi là nhịp độ, có thể được tìm thấy trong các sinh hệ. Nhận diện nhịp điệu giúp chúng ta hiểu về các hệ thống.

Tại văn phòng, chúng tôi thường tổ chức họp toàn thể vào các ngày thứ Hai hàng tuần để thảo luận về tiến độ dự án và các vấn đề liên quan. Những cuộc gặp như thế này khiến cho tôi thấy yên bình và công việc của tôi trở nên nề nếp hẳn lên. Cái cây cạnh nhà tôi cũng có nhịp điệu riêng của nó: lá rụng vào mùa thu và đâm chồi nảy lộc khi mùa xuân về.





Những khái niệm trong chiếc hộp giúp tôi và Mo đối chiếu lại những ghi chép của mình. Chúng tôi suy nghĩ về những gì chúng tôi quan sát như sau:

Xã hội Minawa có thể được xem như là một *hệ thống* với 5 tộc người sinh sống cùng nhau tại các cộng đồng khác nhau. Mỗi cộng đồng hình thành nên một *cấu phần* của xã hội Minawa. Rất thú vị khi xem xét phương thức tương tác và giao tế giữa các tộc người mà chúng ta có thể xem đó là *các bộ phận của hệ thống*. Những khái niệm này giúp chúng ta thấy rằng tộc người Minchassa có thể đóng một vai trò khác biệt so với các tộc người khác trong xã hội. Thí dụ, có phải chỉ duy nhất người Minchassa có thể tìm thấy sò để trao đổi thịt? Chúng ta chỉ nhận biết một phần rất nhỏ trong đời sống sinh hoạt của xã hội người Minawa. Chúng ta đã thiết lập *ranh giới* ảo trong cộng đồng người Minchassa bởi vì chúng ta không cách nào biết được tất cả các tộc người khác cùng một lúc. Trong một ngày chúng ta chỉ biết đại khái về *tiểu hệ thống* 'tộc người Minchassa'. *Tiểu hệ thống* này cũng bao gồm nhiều *cấu phần khác nhau*: Giờ đây Mo và tôi đã hiểu hơn về đời sống thường nhật của nhóm nam giới và nữ giới. Chúng tôi nhận rõ những *hình thái* trong hành vi của họ, biểu hiện qua hoạt động săn bắn và buôn bán của nam giới và hoạt động thu lượm và chế biến thức ăn của nhóm nữ giới.

Tôi cảm thấy bài tập nhỏ này tương đối thú vị, nhưng Mo thì lộ vẻ lo âu: 'Chào đấng ấy! Chúng ta còn đồng hành cùng nhau nữa không? Có lẽ chúng ta đã khám phá đôi điều về cuộc sống xã hội của người Minawa, nhưng Sunny này, cậu có chắc sẽ sử dụng những khái niệm này vào trong công việc hàng ngày không? Bằng cách nào? Tớ thì bó tay!'

'Ờ, lúc tớ tham gia vào một dự án phát triển tớ luôn cố gắng làm việc với các thành viên trong nhóm để hiểu rõ về hệ thống mà ở đó chúng tớ đang làm việc. Chúng tớ làm việc này trên giấy, hoặc vẽ ra bức tranh ảo trên máy tính. Chúng tớ vẽ ra nhiều cấu phần của hệ thống, thể hiện mối liên hệ và tương tác giữa chúng, và xác định chức năng và vai trò của chúng. Bức vẽ này giúp chúng tớ đặt ra các câu hỏi liên quan và sau đó sử dụng những câu hỏi này với người dân trong cộng đồng để thu thập thêm ý kiến tổng quan hơn về hệ thống. Lúc làm việc với họ chúng tớ mới có thể nhận thấy những thay đổi nào là cần thiết. Chúng tớ luôn hoàn thiện bức vẽ bởi vì chúng tớ càng ngày càng thu nhận được nhiều kiến thức hơn về cách vận hành của hệ thống và các ảnh hưởng mà dự án mang lại.'

'Ồi tuyệt quá!', Mo thốt lên. 'Tớ chưa bao giờ nghĩ là công việc cậu đang làm lại thú vị đến vậy. Các cậu làm cách nào để giải quyết những vấn đề phức tạp đó? Có lẽ mình nên đi ăn chút gì đó để chuẩn bị cho ngày mai. Tớ hy vọng mọi thứ chỉ ít sẽ hay ho như ngày hôm nay.'

Ngày 5:

Tiến trình học tập và thay đổi xã hội

Hôm nay chúng tôi đi thăm nhà trưởng thôn Minchassa và ông ấy kể cho chúng tôi nghe về những thay đổi gần đây đối với dân làng. “Tôi xin lỗi nhưng thực sự tôi bận bịu với việc tổ chức một sự kiện nên không có nhiều thời gian nói chuyện với anh chị. Tại sao tôi lại tổ chức sự kiện lớn như vậy ư? Ồ, tôi phải tiếp nhiều trưởng tộc khác và để cho họ thấy tôi có nhiều nguồn lực. Không dễ gì duy trì vị trí trưởng thôn vậy đâu; khối người đang mở mắt nhìn đến nó đấy. Tôi đã phải luôn thể hiện rằng tôi có gì đó nhiều hơn và tôi có thể mang lại nhiều điều hơn so với các trưởng tộc còn lại. Thử đoán xem? Câu trả lời đó là Ớt! Những gì mà tôi “có nhiều hơn” chính là những tảng thịt tẩm ớt. Để tôi giải thích cho anh chị nghe.

Một trong số con trai của em tôi rất sáng dạ. Khi chúng tôi đi săn bắn, nó bảo tôi rằng nó đang trồng thử nghiệm ớt. Nó rất tự hào về điều này vì khi tẩm ớt hương vị thịt trở nên rất đặc biệt. Do vậy lúc vào rừng cùng với các bà, các cô thì nó cất giữ lại đủ các loại hạt giống và trồng chúng.

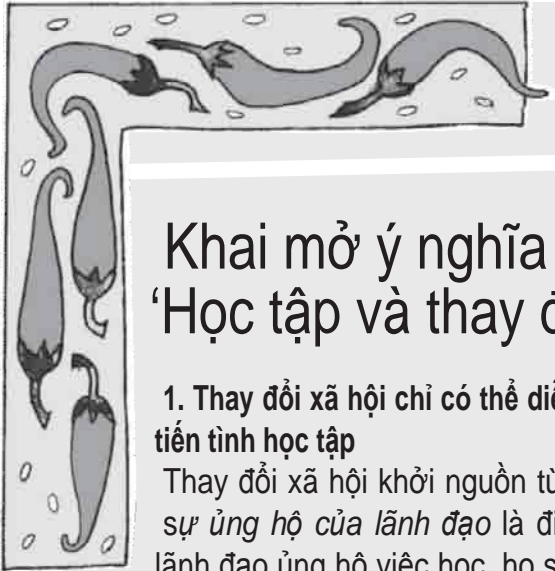
Cu cậu phát hiện rằng có một số loại ớt cay hơn các loại khác và cách tốt nhất trước khi gieo hạt là phơi khô. Nó cũng nhận biết nên gieo trồng trước mùa mưa bắt đầu. Nó khoa những phát kiến của mình với người bạn thân mà người này cũng rất hứng thú. Cả hai bản khoan không biết có thể gieo trồng các hạt giống rau quả mà những phụ nữ trong thôn nhặt được không. Tôi là người giàu có nên tôi có quyền giao việc săn bắn cho những người khác. Tôi quyết định để hai cu cậu dồn hết thời gian vào việc gieo trồng thử nghiệm các loại hạt giống. Dần dần người ta biết nhiều đến nơi ở của tôi vì ớt. Hãy tưởng tượng các cơ hội sắp đến như thế nào!

Mo cắn thử một quả ớt. Bỗng nhiên anh ta hét toáng lên rằng anh ta ăn nhầm phải lửa và cuống quít phun nó ra ngoài. Bạn có thể tưởng tượng chúng tôi xấu hổ đến mức nào. Tôi biết đến lời giải thích của thầy giáo về hành vi của Mo, và tôi đã trấn định rất tốt. Tôi thở hắt ra vì tự nhủ rốt cục không làm gì tổn hại đến ngôi lều.

Anh hướng dẫn viên bảo chúng tôi ghi nhớ rằng bối cảnh xã hội không ngừng vận động chứ không bao giờ bất động. Đó là sản phẩm của quá trình thay đổi xã hội liên tục mang tính lịch sử. Thay đổi xã hội đang dần trở thành xu hướng chủ đạo ở bất kỳ nơi đâu, vào bất kỳ lúc nào. Khi mô tả và phân tích bối cảnh xã hội, chúng ta nên liên tưởng chúng như là những tiến trình mở, không có điểm bắt đầu và kết thúc kết và chảy liên tục.

Rồi anh đưa cho chúng tôi một hộp đầy ý tưởng giúp chúng tôi hiểu hơn về tiến trình học tập tạo ra sự thay đổi của tộc người Minawa.





Khai mở ý nghĩa của chiếc hộp 'Học tập và thay đổi xã hội'

1. Thay đổi xã hội chỉ có thể diễn ra khi có đủ các điều kiện cần thiết để bắt đầu các tiến trình học tập

Thay đổi xã hội khởi nguồn từ học tập cần đến *các điều kiện thuận lợi*. Thí dụ sự ủng hộ của lãnh đạo là điều kiện đầu tiên cần thiết cho sự thay đổi. Nếu lãnh đạo ủng hộ việc học, họ sẽ chấp nhận các hoạt động thử nghiệm và không quá để ý đến các lỗi mắc phải. Họ tạo ra môi trường an toàn cho sự thay đổi.

2. Tác nhân khởi nguồn cho sự thay đổi và dẫn dắt tiếp tục vận hành

Khi thay đổi xã hội diễn ra, chúng ta có thể nhận thấy tác nhân nên chúng. Đó là những con người hoặc thể chế muốn học hỏi cái mới, đủ tham vọng và kinh nghiệm để tự tin tạo ra sự thay đổi.

3. Thay đổi xã hội lớn dần theo thời gian

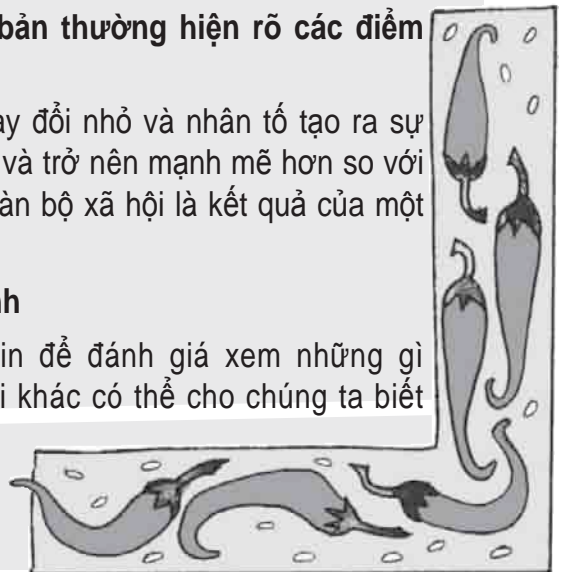
Thay đổi xã hội không diễn ra đột ngột – nó diễn ra *chậm rãi*, hoặc *lớn dần lên*. Con người tận dụng các cơ hội học tập mới và dựa vào đó để học hỏi thêm.

4. Trong tiến trình thay đổi xã hội căn bản thường hiện rõ các điểm nhấn.

Điểm nhấn là khoảnh khắc khi có nhiều thay đổi nhỏ và nhân tố tạo ra sự thay đổi kết hợp cùng nhau. Chúng lớn dần và trở nên mạnh mẽ hơn so với các thế lực cản trở sự thay đổi. Thay đổi toàn bộ xã hội là kết quả của một điểm nhấn.

5. Phản hồi rất quan trọng đối với tiến trình

Tự thân mình, chúng ta có rất ít thông tin để đánh giá xem những gì chúng ta làm có hữu ích hay không. Người khác có thể cho chúng ta biết điều đó.



Mo và tôi nhận ra rằng chúng tôi vừa chứng kiến quá trình học tập khởi tạo và làm cho *thay đổi lớn dần*. Các điều kiện cần thiết để cải tạo giống ớt là những nơi cây tự mọc hoang, thổ nhưỡng và *cơ hội do trường thôn* ban tặng cho các cậu thanh niên để dành hầu hết thời gian của mình cho việc trồng trọt hơn là đi săn bắn như những người khác. Những người trẻ thực hiện các hoạt động thử nghiệm dường như tận hưởng với *môi trường an toàn* mà ở đó họ có thể nói bất kỳ điều gì và họ *được phép mắc lỗi*.

Trong câu chuyện này, vị trưởng thôn tranh cường kia là một tác nhân quan trọng của sự thay đổi. Các chàng thanh niên ham tìm tòi, thử nghiệm cái mới cũng là *tác nhân thay đổi*. Tất cả họ đều đóng vai trò trong *tiến trình học tập để hành động và thay đổi xã hội*. Họ đã cùng thống nhất rằng ý tưởng trồng ớt là việc rất đáng hoan nghênh. Họ đã hỏi hỏi được các kỹ năng mới và không lâu sau ớt trở thành một phần trong cuộc sống của làng tộc, được nhiều người biết đến như là một phần bản sắc của họ.

Người trưởng thôn có lẽ sẽ không đánh giá cao vai trò quan trọng của việc trồng ớt nếu ông ta không lắng nghe và học hỏi từ *phản hồi* từ những vị trưởng thôn khác là những người cho biết họ thích ăn thịt tấm gia vị cay. Như vậy vị trưởng thôn nhận ra rằng việc trồng ớt có thể nâng cao vị thế của mình như thế nào.

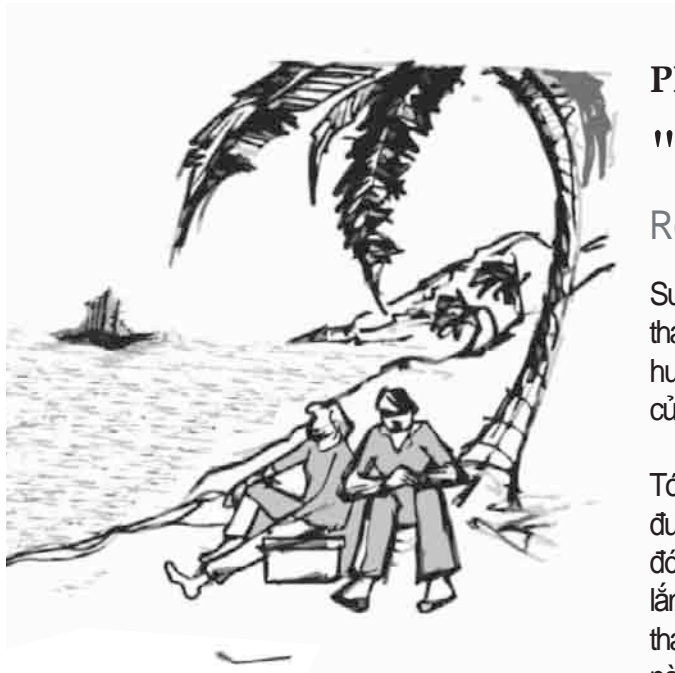
Trong cộng đồng người Minawa, *điểm nhấn* chuyển đổi sang hình thái xã hội nông nghiệp vẫn chưa diễn ra. Mọi người vẫn sống nhờ vào săn bắt và hái lượm. Tuy nhiên từ các xã hội khác chúng ta học hỏi được rằng trồng trọt cũng là một bước tiến cực kỳ quan trọng trong việc thay đổi đời sống nông nghiệp.

Mo hỏi tôi: “Sunny, cậu có thể cho tớ biết những khái niệm này giúp cậu thế nào trong công việc hàng ngày không?”. Tôi trả lời rằng khi tôi tham gia vào công tác phát triển, tôi muốn biết những cá nhân và tổ chức nào đã và đang thử nghiệm để thay đổi sinh hệ mà đang sống. Bất kỳ lúc nào xuất hiện những khó khăn hoặc cơ hội, bạn đều tìm thấy những con người và tổ chức đang đi cùng với chúng. Những người làm công tác phát triển chỉ có thể tạo ra những đóng góp bền vững và tích cực bằng cách giúp đỡ cho những người đã và đang không ngừng nỗ lực vươn lên. Như vậy tôi thường tập trung phát hiện những tác nhân thay đổi và giúp tạo điều kiện cho các thời cơ tạo ra sự thay đổi được chín muồi. Nếu không làm như thế thì những nỗ lực của tôi sẽ như muối đổ biển và thậm chí còn gây hại hơn là mang lại sự tốt đẹp. Để làm việc hiệu quả tôi phải tìm hiểu rất nhiều về các tiến trình học tập đang diễn ra trong hệ thống tôi đang hoạt động.

Mo và tôi bịn rịn chia tay người dân Minchassa bởi lẽ chúng tôi đã gắn bó ít nhiều với con người và vùng đất này. Trước khi ra đi chúng tôi được mời tham dự tiệc tẩy trần và chúng tôi được nhắm nháp món đặc sản của vùng là thịt tấm ớt!

Nói chung Mo và tôi hài lòng với hành trình vào Miền đất Khái niệm nhưng tôi vẫn mong ngóng cho lần căng buồm chơi vơi trên Đại dương Thực hành.





PHẦN I:

"Đại dương thực hành"

Rong ruổi trên "Đại dương thực hành"

Sunny, tớ thực sự mong đến ngày cùng ra khơi. Tớ dần dà nhận thấy thay đổi xã hội diễn ra thông qua học tập như thế nào, từ lòng nhiệt huyết và công việc của cậu. Tuy thế tớ vẫn muốn hiểu thêm về thực tế của vấn đề.

Tớ rất vui vì rốt cuộc mình sẽ ra khơi. Tớ đoán chắc tụi mình sẽ nghe được câu chuyện hay về thực tế. Dù gì cũng phải thừa nhận rằng đầu đó ngoài kia chúng ta cũng sẽ nghe được một đôi chuyện không hay lắm. Thế nên mình sẽ cùng nhau xem nhúm bài học về bối cảnh xã hội, thay đổi xã hội và học tập giúp chúng ta đánh giá những câu chuyện này như thế nào nhé.

Trên thuyền chúng tôi gặp Maria và Martin là hai người làm công tác phát triển. Họ rất vui khi được chia sẻ những câu chuyện của riêng mình.

Chuyện của Maria

Vào năm 23 tuổi sau khi hoàn tất việc học của mình, tôi được một nhà tài trợ hợp đồng làm việc với một công ty kỹ thuật của Châu Âu. Tôi được giao nhiệm vụ phụ trách mảng quản lý cộng đồng cho một dự án nước sạch môi trường quy mô nhỏ tại hiện trường ở thành phố Madiristan. Một năm sau tôi cảm thấy hòa nhập với nhóm làm việc và nhận thêm nhiệm vụ tại các hệ thống nước sạch môi trường khác tại nhiều khu dân cư trong thành phố. Tôi rất thích chuyên gia cao cấp người Madiran đến từ miền Nam thành phố. Bà ấy lớn hơn tôi hai mươi tuổi và có tính cách rất mạng mẽ. Trưởng nhóm là một kỹ sư người Hà Lan, cũng lớn hơn tôi nhiều tuổi. Ngay từ khi vận hành dự án, ông ta không mấy tin tưởng vào vai trò của tôi. Ông thắc mắc tại sao những nhà khoa học xã hội như tôi cần tham gia vào những dự án mang tính 'kỹ thuật' như vậy nhưng có điều ông ta không trực tiếp bày tỏ suy nghĩ đó với tôi. Thế nhưng một ngày nọ tôi và chuyên gia tư vấn đến văn phòng trưởng nhóm để báo cáo về tiến độ dự án. Chúng tôi chia sẻ về kết quả và quy trình chọn lựa quy hoạch các vùng trong thành phố, thiết lập văn phòng quản lý trên cơ sở hợp tác với các tổ chức cộng đồng, đào tạo cho nam giới và phụ nữ tại địa phương về cách xây dựng nhà vệ sinh giá rẻ và truyền thông về vệ sinh môi trường. Ông rất ngạc nhiên với những thành công đạt được nhờ vào việc hợp tác với cộng đồng. Cuộc gặp của chúng tôi kéo dài đến ba tiếng đồng hồ và từ đó trở đi trưởng nhóm ngày càng ủng hộ những ý tưởng do chúng tôi đưa ra.

Tiếp đó một nhân viên nữ đưa ra ý tưởng mới. Từ kinh nghiệm bản thân, cô ấy rất hiểu người phụ nữ đã phải vất vả như thế nào để làm việc ở bên ngoài, và nghĩ đến việc mời bố mẹ, anh chị em của các nhân viên nữ tham gia vào dự án đến dự tiệc trà tại một khách sạn trong thành phố. Chúng tôi rất thích ý tưởng của cô ấy và đồng ý tổ chức sự kiện.



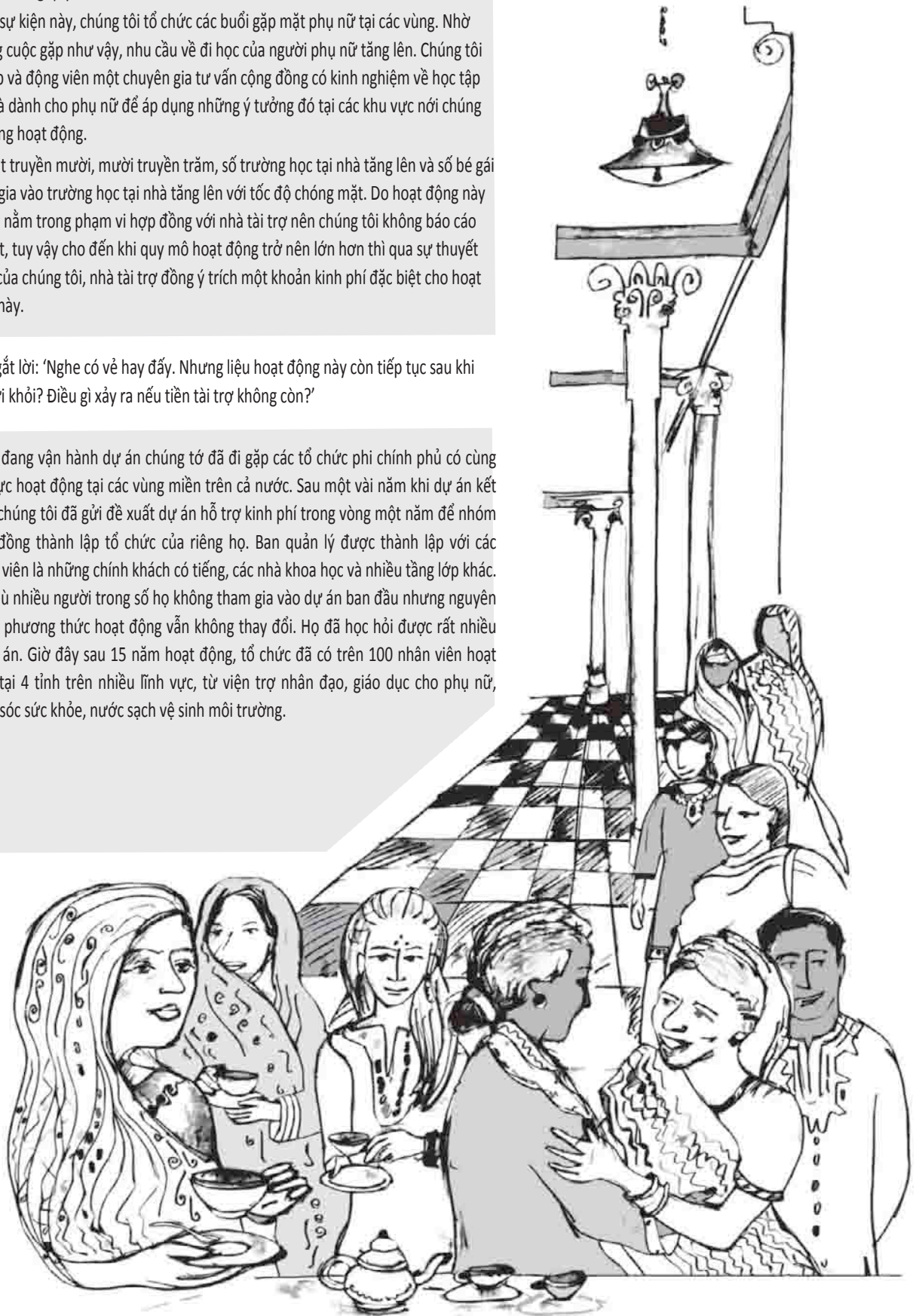
Tôi rất xúc động khi gặp gỡ các bậc phụ huynh, nhất là các bà mẹ! Họ đến dự trong những phục trang mới nhất, đẹp nhất được may bằng tay, và hầu như toàn bộ trong số họ từ trước đến nay chưa bao giờ được đặt chân vào nhìn ngắm bên trong khách sạn. Khi chúng tôi đề nghị con gái họ chia sẻ về công việc hàng ngày, chúng tôi đã chứng kiến những khuôn mặt rạng rỡ và tự hào của bố mẹ họ. Giấy phút đó đáng quý biết bao!

Từ sự kiện này, chúng tôi tổ chức các buổi gặp mặt phụ nữ tại các vùng. Nhờ những cuộc gặp như vậy, nhu cầu về đi học của người phụ nữ tăng lên. Chúng tôi đã gặp và động viên một chuyên gia tư vấn cộng đồng có kinh nghiệm về học tập tại nhà dành cho phụ nữ để áp dụng những ý tưởng đó tại các khu vực nơi chúng tôi đang hoạt động.

Một truyền mười, mười truyền trăm, số trường học tại nhà tăng lên và số bé gái tham gia vào trường học tại nhà tăng lên với tốc độ chóng mặt. Do hoạt động này không nằm trong phạm vi hợp đồng với nhà tài trợ nên chúng tôi không báo cáo chi tiết, tuy vậy cho đến khi quy mô hoạt động trở nên lớn hơn thì qua sự thuyết phục của chúng tôi, nhà tài trợ đồng ý trích một khoản kinh phí đặc biệt cho hoạt động này.

Mo ngắt lời: 'Nghe có vẻ hay đấy. Nhưng liệu hoạt động này còn tiếp tục sau khi cậu rời khỏi? Điều gì xảy ra nếu tiền tài trợ không còn?'

À, khi đang vận hành dự án chúng tôi đã đi gặp các tổ chức phi chính phủ có cùng lĩnh vực hoạt động tại các vùng miền trên cả nước. Sau một vài năm khi dự án kết thúc, chúng tôi đã gửi đề xuất dự án hỗ trợ kinh phí trong vòng một năm để nhóm cộng đồng thành lập tổ chức của riêng họ. Ban quản lý được thành lập với các thành viên là những chính khách có tiếng, các nhà khoa học và nhiều tầng lớp khác. Mặc dù nhiều người trong số họ không tham gia vào dự án ban đầu nhưng nguyên tắc và phương thức hoạt động vẫn không thay đổi. Họ đã học hỏi được rất nhiều từ dự án. Giờ đây sau 15 năm hoạt động, tổ chức đã có trên 100 nhân viên hoạt động tại 4 tỉnh trên nhiều lĩnh vực, từ viện trợ nhân đạo, giáo dục cho phụ nữ, chăm sóc sức khỏe, nước sạch vệ sinh môi trường.



Mo và tôi rất thích câu chuyện của Maria. Mo thì cố ứng dụng các khái niệm vào câu chuyện và tôi rất ấn tượng với những kỹ năng anh vừa tích lũy và thực hành.

Mo nói rằng: ‘Mối quan hệ tốt với nhóm trưởng dự án và nhà tài trợ đã mang lại cơ hội giá trị *phát sinh*: dự án về giáo dục cho phụ nữ. Chuyển làm việc với các tổ chức phi chính phủ đã khơi dậy trong họ nhiều ý tưởng để phát triển dự án, ngoài lĩnh vực vệ sinh môi trường. Họ đã tạo ra sự thay đổi xã hội thực sự thông qua các tiến trình *phản hồi* và tự thay đổi thay vì chăm chăm vào tài liệu dự án. Họ nhận thấy rõ *hệ thống* mà họ đang hoạt động ở trong đó là một hệ thống mở, và họ *liên tục phản ánh về các kiểu hành vi* phát hiện trong cộng đồng. Họ hoạt động cùng với *tác nhân của sự thay đổi*: những người sống và gắn bó trong cộng đồng, các chuyên gia bản địa, những người có tâm huyết và kỹ năng để tạo ra sự khác biệt, giúp cho cộng đồng phát triển.’

‘Cậu cừ lắm, Mo ạ! Tớ thích cái cách cậu áp dụng những khái niệm mình vừa học được.’



“Cám ơn cậu, Sunny. Tớ nghĩ cậu chẳng bao giờ khen lấy tớ một cây! Thế cậu quan sát và rút ra những bài học gì vậy?”

“Vớ tớ, câu chuyện ngụ ý chỉ ra rằng có rất nhiều *con đường khác nhau để tạo ra sự thay đổi xã hội*. Chúng ta cũng nhận thấy được một điều là cái dự án đang hoạt động tại một đất nước Hồi giáo lại có thể thành công trong việc cổ xúy giáo dục cho nữ giới. Đó không phải nhờ vào việc loại bỏ hình thức giáo dục chính quy vốn dĩ mang lại nhiều vấn đề bất cập trong một môi trường như vậy bởi vì dù gì thì người phụ nữ cũng vẫn phải tiếp xúc với nam giới bên ngoài môi trường gia đình. Thành công ở chỗ là nó *nối kết* khát vọng và quyết tâm của các bé gái lớn tuổi hơn và biết đọc biết viết để dạy lại cho những em nhỏ hơn. Những bé gái lớn hơn có thể mở các lớp ngay tại nhà và thực hiện giấc mơ của mình. Bên cạnh đó các bậc phụ huynh cho phép con mình đi học để hạn chế cơ hội tiếp xúc với nam giới. Như vậy nhóm chương trình cũng đã biết *liên hệ* đến những quan ngại của các phụ huynh.”

Tự hồi lâu Martin lắng nghe câu chuyện của Maria. Và rồi anh kể chuyện của mình với giọng trầm buồn, nhưng anh kể chuyện sinh động đến nỗi chúng tôi nghe như nuốt từng lời.

Chuyện của Martin

“Vào một buổi sáng Chủ Nhật đẹp trời, tôi một mình đi đến Makassa. Bertram, bạn tôi, hiện giờ là kỹ sư làm việc cho một chương trình cấp nước tại thành phố, mời tôi đi ăn và kể cho tôi về dự án của cậu ta. Ngồi trên xe ngắm nghía những đồi trà xanh ngút ngàn hai bên đường, tôi lại nghĩ về tình trạng cấp nước khó khăn tại khu ổ chuột bên trong thành phố nơi tôi sinh sống. Người làm vườn của tôi tên là Sibou sống tại một trong những khu ổ chuột đó. Mỗi khi tôi đi đây đi đó, hoặc ngồi uống trà nói chuyện với Sibou mỗi tối, tôi biết được ít nhiều điều về điều kiện sống ở đó.

Lần đầu tiên tôi nhìn thấy những đứa trẻ đang chơi đùa trong vũng nước sâu, theo bản năng tôi muốn lôi chúng ra khỏi khu vực nguy hiểm và bảo chúng về nhà – thế nhưng nhà chúng có lẽ chỉ vài ba bước gần đó, ngập ngụa trong rác. Mẹ chúng thì quá bận chẳng để tâm gì đến chúng. Thế nên dễ hiểu là Sibou không muốn chuyển nhà đến sinh sống tại khu vực này mặc dù nơi này gần hơn chỗ tôi ở, tức là nơi anh ta đang làm việc. Tại khu ổ chuột Sibou sinh sống, có nhiều ki-ốt cấp nước. Hầu hết các ki-ốt này hoạt động trái phép dưới sự bảo hộ của nhiều quan chức chính phủ. Sibou chẳng quan tâm là chúng hoạt động trái phép hay không, cái anh cần là có thể mua được nước. Tuy nhiên nước mua tại quầy bán không sạch. Vào mùa mưa, nước ngập từ nhà vệ sinh tràn vào đường ống và làm ô nhiễm nguồn nước. Hơn nữa, khoảng 40% lượng nước chảy qua khu vực Sibou đang ở bị thất thoát do rò rỉ đường ống.

Tôi làm việc cho một chương trình cấp nước nông thôn và tôi quan tâm đến dự án của Bertram bởi vì tôi biết vấn đề về nước sạch tại đô thị lại là vấn đề khó giải quyết hơn nhiều. Người dân ở vùng nông thôn có thể tự quản lý hệ thống nước của mình, nhưng tại thành thị muốn thiết lập hay sửa chữa một hệ thống nước cần phải kết nối với toàn bộ hệ thống cấp nước phức tạp của thành phố. Điều này nảy sinh nhiều vấn đề về kỹ thuật và quản lý rất khó giải quyết.”

Tôi gặp Bertram cách đây sáu tháng. Cậu ta hồ hởi khoe với tôi về cách thức quản lý mà cậu ta và một tổ chức phi chính phủ của Châu Âu đã xây dựng. Bertram kể rằng cậu ta đã tìm ra cách giải quyết vấn đề cấp nước tại đô thị.

Nhắm nháp tách cà phê, Bertram kể tôi nghe về cách thức quản lý và quá trình áp dụng vào thực tế.

‘Chúng tớ làm việc hùng hục như trâu’, Bertram kể, ‘máy đo công-tơ-mét rất hoàn hảo và chúng tớ thuê hẳn một toà nhà rất đẹp gần tòa thị chính cho công ty cấp nước. Rồi dành vài tháng đầu tiên nghiên cứu đô thị về chi phí đầu tư và doanh thu.’

Những con số và hình ảnh trên đồ thị cho thấy những bước tiến rất đáng kể!

‘Thế nhưng mọi thứ bắt đầu bị đảo lộn. Tôi không rõ tại sao nhưng những người đo công-tơ-mét, là những đàng nỗ lực để tìm ra những sai phạm và buộc những cá nhân liên quan bồi thường, lại bị tống giam ba tháng. Không lâu sau chính quyền thành phố đóng cửa công ty và giành lại quyền kiểm soát hệ thống nước.’

‘Thế anh có biết rằng có những quầy cấp nước trái phép đang hoạt động trong thành phố không?’, tôi dò hỏi.

Bertram lắc lắc đầu và bảo ‘Cũng có thể...’

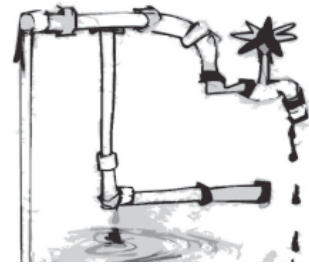
‘Nếu đúng như vậy thì hẳn những người kiếm tiền từ họ sẽ không mấy hứng thú với ý tưởng của cậu đâu.’

Bertram gật đầu.

‘Thế bây giờ cậu định thế nào?’, tôi hỏi.

‘Tớ không biết. Đây đúng là một cú đấm vào mặt tớ’, Bertram chán nản lắc đầu. ‘Nhà tài trợ yêu cầu chúng tớ tiếp tục áp dụng phương thức này tại một dự án tương tự ở tỉnh Nyatch. Không còn lựa chọn nào khác, chắc chúng tớ sẽ chuyển đến đó trong vòng 3 tháng nữa.’

Lúc này Mo đề nghị tôi liên hệ với những khái niệm chúng tôi vừa học. Đây rồi...Trưởng nhóm dự án và nhà tài trợ quá tin tưởng vào phương diện kỹ thuật hoàn hảo đến nỗi hầu như họ chẳng màng tìm hiểu từ cộng đồng xem thực tế triển khai như thế nào. Họ không xem những vấn đề về cấp nước sạch là một phần của *hệ thống mở*. Nếu như họ biết điều đó thì họ có thể biết được người dân cảm thấy như thế nào về các quầy cấp nước trái phép đó. Khi thực hiện một ‘phương thức giải quyết vấn đề’, họ cần phải tìm hiểu từ người dân và các quan chức chính quyền để tìm hiểu và *học hỏi từ họ* về nguyên nhân của vấn đề. Họ không nhận thấy *tác nhân của sự thay đổi*. Họ thậm chí không biết sự xuất hiện và phát triển của một số thay đổi mà họ có thể kết nối.



CÔNG THỨC

Tóm lại, công thức là:

- Đường ống bị rò rỉ nên chúng được nhân viên dự án sửa chữa.
- Công-tơ-mét không hoạt động nên toàn bộ khu vực được trang cấp máy đo mới.
- Chính quyền thành phố không có nhân lực để duy trì hệ thống nước, do vậy một công ty nước được thành lập và tuyển dụng các kỹ sư thành phố vào làm việc. Công ty xây dựng kế hoạch kinh doanh và chiến lược để thu lợi nhuận nhiều và nhanh nhất. Thậm chí sau khi khấu trừ các chi phí đầu tư và bảo dưỡng thì trong vòng hai năm công ty vẫn hoạt động có lãi.





Điều làm tôi nhớ nhất trong câu chuyện này là việc *thiếu thái độ học tập*. Người trưởng nhóm và nhà tài trợ nghĩ rằng họ có đủ kiến thức và kỹ năng để giải quyết vấn đề, và điều này che mắt họ. Ngay cả khi nhận ra thực tế hoàn toàn trái ngược, họ lại không biết học hỏi từ sai lầm của chính mình. Thay vì *phản ánh* và *học tập*, và *rũ bỏ* những thông lệ cũ, họ lại chuyển dự án đến một nơi khác và áp dụng lại phương thức đã thất bại trước đó.



Trong suốt chuyến hải trình còn lại, chúng tôi nghe được rất nhiều câu chuyện mà một vài trong số đó các bạn sẽ đọc được ở những phần sau trong cuốn sách này. Chúng tôi nhận thấy những khái niệm chúng tôi vừa biết đến có thể áp dụng vào tất cả các câu chuyện, và chúng có thể giúp chúng tôi học hỏi từ kinh nghiệm của người khác.



Đêm cuối cùng, Mo chia sẻ với rằng anh ta yêu thích công ty tôi và, bạn thử đoán xem anh ta nói gì sau đó – anh ta cầu hôn với tôi! Có thể bạn sẽ ngạc nhiên, nhưng tôi không ngạc nhiên tí nào bởi lẽ trong suốt chuyến hành trình chúng tôi ngày một gắn gũi hơn. Tôi nhận thấy quan điểm của chúng tôi không còn khác biệt như những ngày đầu. Tôi sợ phải nói *đồng ý!* Mặc dù mỗi người đều có sự khác biệt nhưng chúng tôi đều biết cách động viên, khen ngợi lẫn nhau. Ai mà không thích một người chồng phong độ và hài hước như Mo nhỉ? Thế nhưng tôi không thể kết thúc câu chuyện này bằng những câu đại loại như ‘..và rồi họ sống hạnh phúc bên nhau mãi mãi’ bởi lẽ tôi không thể đoán trước được mọi thứ sẽ thay đổi như thế nào. Chúng tôi đã học hỏi từ cuộc hành trình. Chúng tôi sẽ vững tin vào quá trình đó và sẽ giải quyết những vấn đề nảy sinh. Tôi chắc rằng chúng tôi sẽ ổn, miễn là cả hai chúng tôi đều xem cuộc hôn nhân như là một quá trình học tập liên tục – và tất nhiên, cũng là quá trình *rũ bỏ học tập!*

Mo chen vào ‘Thật khó để nói lời tạm biệt nhưng tôi chắc chắn chúng tôi sẽ gặp lại nhau. Và đối với các bạn, cuộc hành trình vẫn chưa chấm dứt. Còn nhiều vùng đất cần khám phá và hàn thưng trong cuốn sách này. Chúc một chuyến đi tốt đẹp và cảm ơn các bạn đã quan tâm đến chuyến du hành vào “*Miền đất khái niệm*” và “*Đại dương Thực hành.*’



RỬ BỎ LỀ LỐI CŨ ĐỂ HỌC TẬP: Mạnh dạn để thay đổi kangaroo a change

Truyện

Bọn trẻ ở trong vùng không còn biết lễ phép với người già. Phụ nữ không còn lắng nghe và phục tùng đàn ông. Con trai của thầy lang chết bởi một căn bệnh lạ. hàng loạt người rờng rần chen chúc nhau trước cổng trạm y tế. Không còn ai đến gặp thầy lang để xin chữa trị nữa!

Tại cuộc họp thôn vào cuối mỗi tháng, người dân không còn thảo luận với nhau về các vấn đề về phát triển trong thôn, thậm chí không còn tha thiết vận động quỹ khuyến học cho lũ trẻ sắp đặt chân vào trường trung học hoặc đại học. Không còn các cuộc khiêu vũ vào mỗi độ trăng tròn. Có điều gì đó rất lạ đang xảy ra. Phần lớn thời gian của người dân dành cho việc đám đình. Lứa thanh niên mới lớn lên thành phố bôn ba kiếm tiền nay trở về làng trong những chiếc quan tài giá lạnh. Vừa mới tuần trước Jack còn là thành viên miễn cán trong ban lễ tang thì ngay tuần sau một người khác lại đứng ra tang lễ cho ông!

Hội bảo thọ và cán bộ y tế trong vùng đã họp nhằm đánh giá hiện trạng của cộng đồng. Nhiều câu hỏi được đặt ra: Tại sao lại có nhiều người chết? Tại sao trẻ vừa sinh ra thì cả mẹ lẫn con đều tử vong? Tại sao ở một số thôn chỉ rất người già và trẻ con? Điều gì đang xảy ra? Mọi người đều cho vùng đất đã bị thần linh nguyên rủa. Các vị thần đang giận dữ! Họ có thể làm gì?

Một người con ưu tú của làng đã gặp mọi người để giải quyết nạn ôn dịch đang hoành hành. Dân làng hân hoan chào đón anh và mong đợi một tuyên bố quan trọng. Anh nói rằng nạn dịch không liên quan đến lời nguyên mà bởi một căn bệnh có tên là HIV/AIDS. Anh nhấn mạnh nếu không có biện pháp hữu hiệu thì toàn bộ thanh niên trai tráng của làng sẽ không còn ai sống sót.

‘Vậy chúng ta nên làm thế nào?’ Họ hỏi anh.

‘Một trong những cách để giải quyết vấn đề này đó là cắt bỏ bao quy đầu ở nam giới’, anh trả lời. Dân làng quy xuống và kêu gào. Tại vùng này mỗi người dân được làm lễ trưởng thành qua nhiều cách khác. Cắt bỏ bao quy đầu là điều cấm kỵ!

‘Chúng tôi thà chết còn hơn! Ai phái anh đến và quyết định cuộc đời của chúng tôi? Cậu sinh ra trên mảnh đất này mà nói thế à? Quỷ tha ma bắt cậu đi,’ những người lớn tuổi nguyền rủa.

Dân làng thóa mạ chàng thanh niên. Họ chẳng làm gì cả và rồi họ và con cái họ dần chết đi.

Quá tuyệt vọng, dân làng dẫn chàng thanh niên đến một cuộc họp kín. Họ nhận thấy mối đe dọa ngày một lớn khi càng ngày càng có nhiều người chết. Họ khẩn vái thần linh và được răn dạy rằng sức mạnh để thay đổi cuộc sống dân làng nằm chính trong tay họ..

Họ đồng ý cắt bao quy đầu sau một hồi trăn trở: Điều gì sẽ xảy ra nếu chúng ta chết vì chấp nhận một hành vi xa lạ? Nếu những người thanh niên bị chết trong khi cắt bao quy đầu thì chúng ta biết nói thế nào với toàn bộ mọi người? Làm thế nào cắt bỏ bao quy đầu của một người đàn ông có vợ? Chúng ta có cần cắt bỏ không? Liệu các cô gái có chấp nhận kết hôn với những người bị cắt bỏ bao quy đầu không?

Một số người già rời khỏi Hội bộ lão vì sợ thần linh trừng phạt. Một số khác bỏ đi vì nghĩ rằng cộng đồng đang bị dẫn dắt sai đường. Một người trong số đó đã tự tử. Ông không chấp nhận sống để chứng kiến một thay đổi đáng sợ đang diễn ra.

Thế nhưng thần linh lại nói rằng câu trả lời nằm trong chính tay của những người già. Họ nhận ra rằng cuộc sống như trước đây đã không còn nữa. Cần phải thay đổi điều gì đó. Họ chấp thuận cho hai mươi người thanh niên cắt bao quy đầu để xem có kết quả nào tích cực không.



Đôi khi chúng ta khó có thể tự mình học hỏi từ các sự kiện, biến cố đã xảy ra; thay vào đó chúng ta cần rũ bỏ những gì đã học tập thông qua những sự kiện, biến cố đó. Việc soi chiếu và đối mặt với nguyên nhân khủng hoảng hoặc biến cố là rất quan trọng. Các kiểu hành vi ẩn giấu cần được phơi bày để làm sáng rõ niềm tin, tín ngưỡng và các giá trị của cộng đồng. Phơi bày và xua tan sự nghi ngờ, sợ hãi và oán giận sẽ giúp chúng ta kiểm nghiệm quyết tâm giải quyết vấn đề. Một khi chúng ta đã quyết tâm thực hiện, chúng ta có thể bắt đầu nhận thấy sự thay đổi mà chúng ta mong đợi.

Trong một số trường hợp có những vấn đề khó khăn không được giải quyết thông qua việc học hỏi các hành vi mới một cách đơn thuần. Điều đó bắt buộc chúng ta phải mạnh dạn rũ bỏ những niềm tin, thái độ và các giả định vốn dĩ quan trọng đối với chúng ta nhưng dần trở nên không hợp thời và có thể là nguyên nhân của các vấn đề cần giải quyết.

Rũ bỏ lẽ cũ để học tập? Hay quên?

Tôi có nên quên hết thầy những gì đã học và ghi nhớ? Rũ bỏ lẽ thói cũ để học tập có phải là những gì tôi đã học trước đây là sai lầm? Câu trả lời là *không!*

Rũ bỏ lẽ thói cũ để học tập không yêu cầu tôi buông bỏ tất cả những kinh nghiệm, kiến thức đã tích lũy. Thay vào đó tôi cần phải biết nhiều cách khác nhau để giải quyết vấn đề. Tôi không nên nghĩ rằng cách tôi đã học trước đây luôn đúng đắn và phù hợp.

Rũ bỏ lề thói cũ để học tập là gì?

Rũ bỏ lề thói cũ để học tập cần đến ý chí và quyết tâm. Con đường đi đến Rũ bỏ lề thói cũ để học tập được đánh dấu bằng nỗi e ngại, xấu hổ và cảm giác đơn độc. Chúng ta có thể thừa nhận trước mặt người khác rằng chúng ta sai và đưa ra những chọn lựa mà ban đầu được cho là lạ đời. Rũ bỏ lề thói cũ để học tập có nghĩa phải đối mặt một cách nghiêm túc với quá khứ và khơi mở những niềm tin, giá trị ẩn sâu bên trong mỗi chúng ta. Nó còn đòi hỏi chúng ta nhìn nhận một cách toàn diện; những thứ mà chúng ta nâng niu đôi khi lại là rào cản hướng đến tương lai. Chúng ta buộc phải chấp nhận một sự thật đáng sợ đó là không tìm được câu trả lời, miên man với một mớ suy nghĩ hỗn độn, và loay hoay trong sự đần độn. Như vậy Rũ bỏ lề thói cũ để học tập là viên đá lót đường cho chúng ta tiếp cận một phương pháp học tập sâu rộng hơn.

Từ kinh nghiệm trước đây, chúng ta học được nhịp điệu làm việc và hành động mà chúng ta biết để giải quyết các vấn đề trong cuộc sống. Chúng ta cũng xây dựng và phát triển thói quen phản ứng và giải quyết các tình huống, hoặc thậm chí học lánh xa chúng. Những nhịp điệu và thói quen này thân thuộc đến nỗi chúng ta rất hiếm khi nhìn nhận, suy nghĩ về chúng. Khi bị buộc phải nghĩ đến chúng, chúng ta nhận thấy rằng bản thân chúng ta đã gắn bó quá sâu và ngần ngại thay đổi. Thách thức đặt ra đó là làm thế nào để hiểu được lý do tại sao chúng ta không sẵn lòng du hành vào những miền tư duy mới, thậm chí chúng ta biết đó là điều tốt đối với bản thân chúng ta mà những gì trong quá khứ trở nên vô nghĩa.

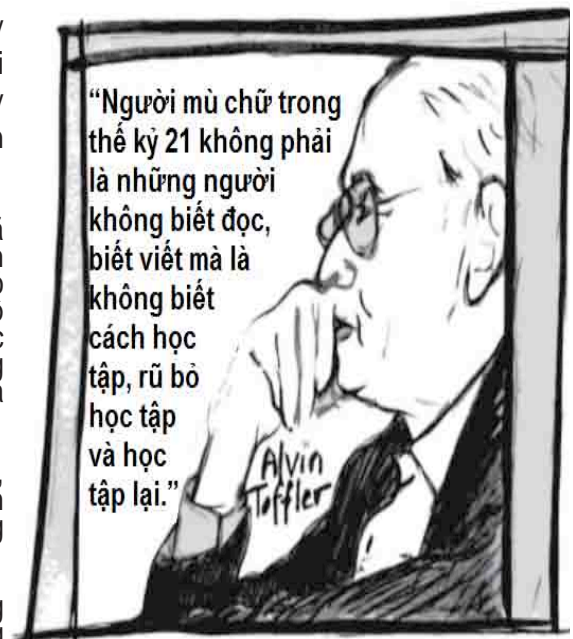
Tôi thấy mình cần phải rũ bỏ những 'giá trị đích thực' vốn đã mang lại thành công cho tôi trước đây, do vậy tôi có thể thành công hơn trong tương lai. Điều này đồng nghĩa với việc rũ bỏ những hành vi, thói quen nhìn nhận, đánh giá một cách vô thức trong các tình huống và mối quan hệ xã hội. Tôi phải học cách nhìn nhận bản chất của sự việc hơn là những gì chúng gợi ý hoặc những trở thành những dạng thức mà chúng ta mong muốn.

Bằng cách xây dựng nhận thức về nhịp điệu và thói quen, tôi có thể bắt đầu giải phóng bản thân khỏi nguồn sức mạnh đã nằm giữ trong quá khứ và tập trung hình thành kỹ năng 'như tờ giấy trắng' khi đối diện với các tình huống, sự việc.

Rũ bỏ lề thói cũ để học tập cần đến sự trung thực và lòng dũng cảm. Đôi khi điều đó khiến chúng ta vật vã giữa những đớn đau, dằn vặt và sự cảm thông, thấu hiểu. Thí dụ như khi chúng ta chột bỏ suy nghĩ rằng việc tự thay đổi bản thân mình để giải quyết các vấn đề lớn lao của thế giới có thể gây hại cho bản thân và cho những người khác.

Việc phản ánh và dung hợp tự thân, có thể dưới sự giúp đỡ của đồng nghiệp hoặc một người bên ngoài, là cực kỳ hữu ích. Rũ bỏ lề thói cũ để học tập không cần phải diễn ra khi chúng ta đơn độc. Tại hầu hết các nền văn hóa có những tiền trình giúp cho con người thực hiện các công việc tự thân bằng chính cá nhân họ hoặc theo nhóm.

“Đôi khi một số vấn đề không được giải quyết bằng cách đơn thuần học hỏi những hành vi mới”



“Rũ bỏ lề thói cũ để học tập cần đến sự trung thực và lòng dũng cảm.”

Việc thay thế, chuyển đổi những niềm tin, giả định và giá trị xưa cũ rõ ràng không khiến chúng ta thoải mái chút nào. Chúng ta không nên nương nhẹ. Rũ bỏ lề thói cũ để học tập không chỉ là việc lựa chọn thay đổi đơn thuần và là lựa chọn thay đổi để mang lại sự khác biệt tích cực và sâu rộng. Nó còn bao hàm việc lưu giữ lại những gì hữu ích và gạt bỏ những gì cản trở đối với chúng ta.

Rũ bỏ lề thói cũ để học tập là một hành trình cực nhọc, tuy nhiên khi nó bắt đầu thì năng lượng sẽ được giải phóng. Chúng ta sẽ cảm giác được ánh sáng lóe lên khi gạt bỏ những ý tưởng, giả định và niềm tin không còn hữu ích. Lúc này chúng ta bước lên một tầm cao mới.

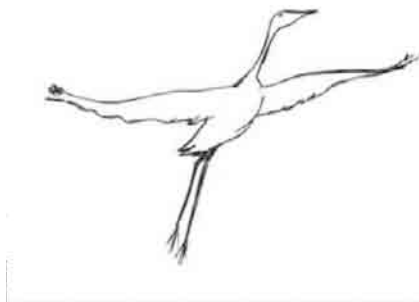
Tổ chức cũng cần Rũ bỏ lề thói cũ để học tập

Paulo làm việc cho tổ chức SISIN được hai mươi năm. Anh tự hào về công việc mình đã làm và cống hiến. Không ai trong vùng có được những kỹ năng làm việc tốt như nhân viên SISIN. Kể từ khi thành lập kinh phí được ồ ạt rút về và tổ chức hoạt động như một ốc đảo giữa sa mạc nhờ vào khả năng và tính chuyên nghiệp của mình. Thế nhưng mọi thứ đã thay đổi. Các nhà tài trợ bắt đầu chất vấn SISIN về đối tác làm việc và cách thức phối hợp. Các đơn vị cung cấp tài chính bắt đầu chuyển tiền cho liên minh các tổ chức hơn là cho từng tổ chức riêng biệt. Tuy vậy SISIN vẫn đệ trình các kế hoạch riêng của mình vì cho rằng phương thức làm việc rất thành công của tổ chức sẽ bị bào mòn nếu SISIN phải hợp tác với các tổ chức khác.

Paulo rất lo lắng, nhưng anh và các nhân viên khác cảm thấy rất khó khăn để thoát khỏi suy nghĩ rằng họ thấy hiệu quả nhất khi làm việc độc lập. Các cuộc họp tháng trở thành nơi diễn ra tranh luận và xung đột. Mỗi sáng chuẩn bị đi làm, Paulo lại thấy nhức đầu kinh khủng. Là nhân viên kỳ cựu của tổ chức, anh bắt đầu nói chuyện với các thành viên khác và giục họ nhìn nhận lại cách làm việc một cách nghiêm túc.

Mới đầu điều này rất khó khăn và không khi trong văn phòng trở nên nặng nề. Mọi người cảm thấy dễ tổn thương, thế nhưng cuối cùng mọi người vẫn ngồi lại với nhau và nhìn nhận vấn đề.

Cách làm việc gì? Họ bắt đầu nhận ra một điều rằng, ngoài việc trau dồi những kỹ năng quan trọng trong quá trình làm việc độc lập, bản thân họ đang đối diện nguy cơ bị tách biệt khỏi việc học tập từ người khác. Thông qua xây dựng mối quan hệ họ đã dần cải thiện tình hình và tăng cường năng lực của mình. Quá trình này không đơn giản và mất nhiều thời gian, nhưng họ ngạc nhiên khi cảm nhận được suy nghĩ của người khác về mình trong khi làm việc và họ đã làm được rất nhiều công việc rất thú vị. SISIN như bị vỡ òa trong hưng phấn khi đột nhiên cộng đồng các nhà tài trợ và đối tác trong vùng đề nghị tổ chức hỗ trợ.



Ai cần rũ bỏ lề thói cũ để học tập?

Rũ bỏ lề thói cũ để học tập diễn ra ở mọi cấp độ của tổ chức xã hội loài người: cá nhân, tổ chức và xã hội. Không có cấp độ nào được loại trừ. Rũ bỏ lề thói cũ để học tập ở cấp độ cá nhân rõ ràng tạo ra những tác động không nhỏ đối với môi trường làm việc và cộng đồng, và nối kết với những thay đổi đang diễn ra. Tương tự như vậy, tổ chức rũ bỏ lề thói cũ để học tập hàm nghĩa là các cá nhân trong tổ chức phải đối mặt với những thói quen, nếp điệu và cách tư duy xưa cũ, và bắt đầu học cách rũ bỏ.



Rào cản đối với việc rũ bỏ lề thói cũ để học tập

Sự sợ hãi

Thậm chí trong những lúc không vui, tôi chọn lựa phương cách để giữ mọi thứ đúng theo trật tự vốn có. Sự ổn định làm không khiến tôi cảm thấy dễ thương tổn và thừa nhận mình cần thay đổi. Tôi sợ phải thừa nhận rằng mình sai, sợ bị mất quyền lực, sợ phải từ bỏ những thói quen và nhịp điệu đã trở thành cái nôi an toàn trong nhiều năm qua. Nỗi sợ hãi về cái-không-biết thường cản trở việc tìm kiếm sự thay đổi mà tôi từng mong đợi. Chính vì nỗi sợ hãi mà những người lãnh đạo đã nắm quyền cai trị qua nhiều thập kỷ trong khi tầng lớp dân đen sống trong im lặng với những bất công tồn tại trong xã hội. Đó là lý do tại sao nhiều công ty bị chững lại trong bối cảnh thị trường không ngừng lớn mạnh. Đó là lý do tại sao người ta thích sống trong một môi trường an toàn hơn là sống với giấc mơ của chính mình.

Trong nhiều trường hợp, những gì tôi biết lại cản trở những gì đang diễn ra. Tôi nhìn những thứ đang diễn ra đó như một mối đe dọa. Tôi gắn sự học với những niềm tin và giá trị của mình, do vậy tôi tạo cho mình tâm lý phòng thủ và cố gắng bảo vệ những gì tôi biết và cách nắm bắt, tiếp nhận hơn là nhìn nhận nó một cách kỹ càng. Phản ứng đối kháng trở thành bản năng mỗi khi tôi đối mặt với mối đe dọa. Tôi sợ phải bước qua lần ranh giữa an toàn và mạo hiểm, điều đó như thách thức giá trị cốt lõi của chính bản thân.

Lúc này đây tôi có nhiều sự chọn lựa. Tôi có sẵn sàng để tư duy theo kiểu mới hay nên ngồi xuống và tận hưởng sự yên bình trong môi trường an toàn của mình? Tôi có nên tránh né những gì tôi sợ phải đối mặt? Có thể như trong cách làm luận văn tôi tự giới hạn chủ đề rồi sử dụng những biện luận mang tính triết lý để phân tích hiện trạng của tôi hiện giờ, sau đó tùy tiện kết luận mọi sự vẫn như cũ.

Cần hiểu rằng việc rũ bỏ lề thói cũ để học tập diễn ra trong môi trường mang tính hỗ trợ. Người hướng dẫn và tư vấn viên có thể giúp đỡ các cá nhân và nhóm đối mặt với sự sợ hãi và cảm thấy họ đang được giúp đỡ khi họ bắt đầu tạo ra những thay đổi mang tính đột phá đối với những hành vi, hoạt động của mình. Các nhóm đồng đẳng, chẳng hạn như nhóm học tập qua hành động, có thể tự giúp đỡ lẫn nhau.

Sự ngờ vực

Tôi có đi đúng hướng không? Tôi có phải là người thích hợp để làm công việc này không? Tại sao tôi không đùn đẩy nó cho người khác làm? Mọi người sẽ nghĩ gì về tôi? Điều gì xảy ra nếu tôi vẫn quyết tâm làm nhưng cuối cùng thất bại?

Sự ngờ vực tạo ra sự giằng co trong tâm trí tôi. Điều này rất đốn đầu. Tôi biết cần phải hành động và tiến lên phía trước nhưng tôi lại có quá nhiều câu hỏi. Tôi thấy cần chia sẻ sự ngờ vực này. Những người khác cũng trải qua tình cảnh như tôi và họ đã tìm ra câu trả lời. Tôi nhận thấy gánh nặng trên đôi vai nhẹ bằng đi. Việc rũ bỏ lề thói cũ để học tập đòi hỏi niềm tin – niềm tin vào bản thân và sự xác quyết rằng nếu điều này có thể áp dụng đối với người khác thì nó cũng có thể được áp dụng đối với tôi.

Tự trách và oán giận

Tôi sống trong một cộng đồng mà ở đó phụ nữ bị cho là 'của nợ', là trung tâm của mọi rắc rối trong khi đàn ông được đánh đồng với tài sản, là những gì có ích. Cha tôi có bảy người con gái, ông đã phải vất vả đấu tranh để đưa toàn bộ chúng tôi đến trường và đối mặt với nhiều chỉ trích, phỉ báng của người dân. Tôi bị các cô, các chú trong dòng tộc nhồi nhét ý tưởng rằng bất kể cấp học của tôi như thế nào, trình độ của tôi ra sao tôi vẫn là phụ nữ và nhiệm vụ chính khi tôi lập gia đình vẫn là lo toan, vun vén cho chồng con. Những lời tôi nghe người ta nói về mẹ tôi đã khiến lòng tự trọng của tôi bị tổn thương. Tôi không được phép phát ngôn trước đám đông. Tôi không tin vào chính bản thân mình. Tôi chán ghét bản thân và thấy rất cô đơn. Tại sao tôi lại là phụ nữ? Tại sao mẹ tôi không sinh con trai? Tại sao người ta lại có thể xâm xi, bán tàn về mẹ tôi chỉ vì bà sinh toàn con gái? Chúa chấp nhận điều này như thế nào?

Nhiều năm sau trong những ngã rẽ cuộc đời, tôi trở thành bà mẹ đơn chiếc và vẫn sinh sống trong ngôi làng. Tôi là người hướng nội, phải khách quan nhận xét như thế. Tôi đã phải đấu tranh vất vả để chịu tiếng đời dè bieu vì không có chồng và cố gắng nuôi dạy con nên người. Dù đọc sách báo tâm lý và tham gia các hội thảo để tìm ra nguyên nhân và cách giải quyết vấn đề, tôi vẫn căm ghét bản thân và trút nỗi oán hận chồng chất lên toàn bộ dân làng. Tôi không bao giờ tha thứ cho cái cách người ta nghĩ, nói và hành xử đối với mẹ tôi và các chị em tôi. Họ không xứng đáng được tha thứ!

Mãi về sau tôi tình cờ gặp một người phụ nữ đồng cảnh ngộ như tôi nhưng lại thành công trong việc chiến thắng bản thân. Chị dẫn dắt tôi và hướng dẫn tôi đọc Kinh Thánh và chỉ ra rằng người phụ nữ vẫn chứng tỏ được giá trị của mình và tạo ra những đóng góp quan trọng cho cả thế giới.





Như vậy người phụ nữ vẫn có giá trị? Họ quan trọng? Florence Nightingale đã cứu sống các binh sỹ tử thương? Thế thì điều này chỉ đúng với người khác chứ không phải với tôi! Tôi chán ghét bản thân...Tôi không tự tin. Làm thế nào tôi vượt qua những khó khăn này?

Điều đó đòi hỏi sự nhẫn nại và dẫn dắt từ một người bạn để giúp tôi yêu lấy bản thân mình. Tôi thường bật khóc và lẩn tránh đám đông. Tôi đã phải học cách rũ bỏ những thứ nhồi nhét trong đầu mình trong suốt ngàn ấy năm và đang dần trở về với con người thực của mình. Bằng cách rũ bỏ lẽ thói cũ để học tập tôi đã có thể đối mặt với suy nghĩ rằng phụ nữ trong thôn không biết tự xây cất nhà. Bây giờ tôi có một ngôi nhà nhỏ xinh xắn nhìn ra bờ hồ. Một số phụ nữ đơn thân trong thôn đã mua đất cạnh nhà tôi và đã xây được ngôi nhà cho chính họ.

Rũ bỏ lẽ thói cũ để học tập cần đến lòng yêu thương – trước hết yêu thương bản thân và sau đó yêu thương người khác.

Tại sao cần cố đi đến đích với ít bước hơn?

Người ta không gạt hái được tiến bộ nào nếu không đấu tranh. Việc quyết định rũ bỏ lẽ thói cũ để học tập đòi hỏi sự cân nhắc nghiêm túc để hành động tạo ra sự thay đổi mang tính đột phá. Trong khi rất nhiều người trong số chúng ta hành động để tạo ra thay đổi về mặt xã hội vốn dĩ quá quen thuộc trong các cuộc tranh đấu mang tính cá nhân, chúng ta quên, hoặc chưa từng nghĩ đến việc thực hiện và lồng ghép tiến trình rũ bỏ lẽ thói cũ để học tập ở cấp độ tổ chức. Do vậy chúng ta vẫn sử dụng những chiến lược cũ rích và nhân rộng các hoạt động ảnh hưởng tiêu cực đến kết quả mà chúng ta mong đợi. Khi chúng ta tự giải phóng mình khỏi các giả định và niềm tin cố hữu thì chúng ta mới có thể tự tạo cho mình tâm thái trải lòng trước bất kỳ biến cố, khả năng nào.

Rũ bỏ lẽ thói cũ để học tập thúc đẩy sự sáng tạo bằng cách giải phóng con người khỏi những trói buộc của những ý tưởng hoặc hành vi thông thường; do vậy người ta sẽ nghĩ thoáng hơn và sáng tạo hơn.

Thành công đầu tiên đôi khi gắn với sự may mắn, thế nhưng các cá nhân, tổ chức và cộng đồng vốn dĩ quyết định áp dụng phương pháp Rũ bỏ lẽ thói cũ để học tập, lại gạt hái những thành công tiếp theo. Họ luôn đủ khả năng giải quyết các tình huống hiện tại theo hướng mở chứ không phải cố gắng tạo dựng lại quá khứ hoặc né tránh những thứ không mang lại sự thay đổi.

Trên vùng "Biển Thay Đổi"

Hiểu rõ bối cảnh của mình

"Môi trường không phải là vỏ bọc thụ động mà là những tiến trình tích cực không nhìn thấy được. Những quy tắc ngầm, cấu trúc phổ rộng và các hình thái môi trường tổng thể vượt khỏi tầm của những nhận thức giản đơn."

Marshall McLuhan and Quentin Fiore

Duy trì tính tương thích trước sự thay đổi

Chúng tôi thuộc Liên minh các tổ chức phi chính phủ và tổ chức cộng đồng có nhiệm vụ thúc đẩy các sáng kiến phát triển cộng đồng. Trong vòng năm năm qua nhiều tổ chức phi chính phủ ngừng sử dụng các dịch vụ phát triển năng lực của chúng tôi – họ không còn cảm thấy những khóa tập huấn do chúng tôi cung cấp là phù hợp. Tuy nhiên họ vẫn phối hợp với chúng tôi trong các chiến dịch phòng chống bom mìn tại các điểm dự án chúng tôi đang hoạt động.

Trong khi đó những tổ chức cộng đồng quy mô nhỏ vẫn sử dụng các dịch vụ đó để tăng cường năng lực của ban quản lý – điều kiện cam kết để nhận được hỗ trợ hàng năm của chính quyền cấp tỉnh. Đó không phải là mục tiêu ban đầu chúng tôi đặt ra.

Chúng tôi hoạt động nhờ vào nguồn tài trợ nước ngoài nhưng trong suốt mười lăm năm qua rất nhiều nhà tài trợ đã rút về nước. Năm năm trở lại đây chúng tôi đã phải nỗ lực rất nhiều để tồn tại và hoạt động với nguồn tài chính tự huy động, chúng tôi buộc phải ngừng các chương trình thiện nguyện. Chúng tôi quan hệ rất tốt với chính quyền cấp tỉnh, nhưng mối quan hệ với chính quyền địa phương lại gặp rất nhiều khó khăn. Liên minh các tổ chức đã nỗ lực nhiều để thực hiện các hoạt động về phát triển sinh kế trên những vùng đất do chính quyền địa phương sở hữu. Thế nhưng những thành tựu đạt được rất hạn chế và nhiều cộng đồng đã bỏ cuộc. Người dân mất đi hy vọng. Chúng tôi đang thiếu cái gì? Chúng tôi cần làm gì khác đi? Chúng tôi phải làm gì bây giờ?

Câu hỏi gợi mở

- Bạn có thể trả lời câu hỏi của Liên minh trong câu chuyện ở trên như thế nào?

“ Một tổ chức không nhận biết về sự thay đổi và không đáp ứng sự thay đổi thì tổ chức đó sẽ trở nên không phù hợp. ”



Những lĩnh vực của bối cảnh

Câu chuyện về các tổ chức đều liên quan đến bối cảnh. Cách thức tổ chức hoạt động và học tập đều bị chi phối bởi bối cảnh. Mục đích hoạt động chủ yếu của một tổ chức và những nhu cầu phát sinh trong một bối cảnh có sự hoán đổi liên tục lẫn nhau. Một tổ chức không nhận biết và thay đổi để thích ứng thì tôn chỉ hoạt động của tổ chức đó có thể trở nên không phù hợp.

Điều này không có nghĩa rằng tổ chức của bạn nhất thiết phải thay đổi để thích ứng với toàn bộ thay đổi bên ngoài, nhưng tổ chức bạn cần tỉnh táo nhận định những cơ hội và thách thức mà chúng mang lại. Các bạn phải thường xuyên tự đặt câu hỏi liệu những thay đổi đó có thực sự đòi hỏi tổ chức phải thay đổi lại tôn chỉ hoạt động của mình hay không.

Đây là thách thức ban đầu về việc học tập, học tập từ quá khứ, học tập từ thực tế và học tập từ những xu hướng thay đổi trong tương lai. Có những khía cạnh nào của “bối cảnh” mà chúng ta cần lưu ý?

Học tập và lĩnh vực chính trị

Khía cạnh chính trị của bối cảnh chính là quyền lực. Nó tồn tại dưới hình thái các mối quan hệ quyền lực chính thức và được thể chế hóa, và hình thái các mối quan hệ quyền lực phi chính thức. Do vậy chúng ta cần nhìn nhận chúng như là khung chính sách và pháp lý mà nhờ đó chính phủ có thể huy động được người dân. Nó còn bao gồm các thể chế, giá trị và quy tắc khác nhau chi phối các điều kiện mà ở đó các tổ chức hoạt động và học tập, cũng như các quy tắc ngầm và định chế về văn hóa quyết định một nền chính trị thực thụ, mặc dù đã có luật và chính sách chính thức.

Bối cảnh chính trị không chỉ là môi trường mà chúng ta hoạt động trong đó mà còn là đối tượng chúng ta tác động: bối cảnh chính trị thường là đối tượng của các tổ chức hoạt động tạo ra ảnh hưởng đối với xã hội, cũng như là những rào cản mà những tổ chức này phải đối mặt. Để đấu tranh cho một quyền nào đó, đôi khi cũng cần theo đuổi thực hiện những quyền khác đang là rào cản đối với những nỗ lực đó. Đây là một quá trình phức tạp giữa một bên là mục tiêu hướng đến và một bên là những thách thức ngoài dự kiến. Tất cả những điều này cần đến sự chuyển hóa từ việc hiểu rõ bối cảnh sang việc học tập.

Hầu hết chính quyền địa phương yêu cầu các tổ chức tuân thủ các điều kiện và quy định về cách thức hoạt động, chẳng hạn yêu cầu các tổ chức đăng ký tư cách pháp nhân nhằm đảm bảo tính pháp lý và sự minh bạch về tài chính. Tuy thế chúng ta lại có thể cho đó là cơ chế kiểm soát mang tính quan liêu.

Ở những nơi mà những giá trị về tự do, sự tham gia, công bằng và tính minh bạch còn hạn chế thì việc học tập có thể bị gián đoạn, ảnh hưởng và suy giảm theo nhiều cách khác nhau, có thể được biểu hiện qua nỗi sợ hãi, thiếu niềm tin, và gặp khó khăn trong việc thể hiện tính trung thực và cởi mở. Không gian hoạt động của các tổ chức có thể bị hạn chế; rất khó để những tổ chức này hoạt động tốt trong bối cảnh như vậy, và như thế họ có thể đối mặt với muôn vàn khó khăn. Dĩ nhiên các tổ chức cộng đồng được hình thành để đương đầu với hiện trạng này, chấp nhận rủi ro và khó khăn và học hỏi từ thực tế. Sự sáng tạo tinh thần học tập tích cực nhất thường xuất hiện trong những bối cảnh khó khăn nhất nhưng không phải một cách ngẫu nhiên. “Trường Đại học Mandela” trên đảo Robben không phải là một ý tưởng đơn giản mà đó chính là một chiến lược hiệu quả chống lại các hoạt động áp đặt chính trị.

Khía cạnh chính trị dần mang tầm vóc quốc tế. Tất cả chúng ta nhận thấy những thay đổi về bối cảnh chính trị mà nhóm nhà tài trợ tại các nước phát triển đã ảnh hưởng như thế nào đến các tổ chức và chương trình phát triển tại các nước cần nguồn tài trợ. Thí dụ sự chuyển đổi ưu tiên sang mảng biến đổi khí hậu là kết quả của sự cắt giảm đột ngột nguồn tài trợ đối với các tổ chức hoạt động về HIV/AIDS.

Học tập và lĩnh vực kinh tế

Lĩnh vực kinh tế bao gồm nhiều cơ chế kinh tế và các tiến trình khác nhau thông qua đó con người có khả năng tạo nguồn thu nhập và phát triển sinh kế. Hầu hết các chương trình “phát triển” được thiết kế nhằm giải quyết các vấn đề về kinh tế, xem xét vấn đề “nghèo đói” như là thách thức về kinh tế địa phương trên diện rộng. Các nhà tài trợ và chính phủ đang lưu tâm đến thúc đẩy nền kinh tế địa phương, kết nối thương mại địa phương với thương mại toàn cầu. Liệu đây có phải là cách nhìn nhận chính xác và phù hợp về thực tế và các thách thức mà các cộng đồng sống trong nghèo đói đang phải đối mặt? Cách đánh giá về nghèo đói dưới góc độ kinh tế thuần túy hàm chứa những khả năng và mối nguy hại nào?

Câu hỏi gợi mở

- Các điều kiện và yêu cầu của các tổ chức tài trợ được xem là một phần của khía cạnh chính trị được mô tả như thế nào? Với tổ chức của bạn thì câu hỏi này có ý nghĩa như thế nào?



Quyền lực tồn tại và biểu hiện qua các mối quan hệ



Dĩ nhiên những thay đổi thực sự khởi nguồn từ những sáng kiến của cộng đồng, tuy nhiên trong bối cảnh toàn cầu hóa và biến đổi khí hậu thì liệu chúng có đang chơi trò chơi xây lâu đài trên cát? Chúng ta cần lưu tâm như thế nào đến khái niệm địa phương và toàn cầu nhằm đảm bảo duy trì phát triển bền vững? Nền kinh tế quốc gia, xuyên quốc gia và toàn cầu có những ảnh hưởng rất lớn đối với các tổ chức. Các cuộc khủng hoảng kinh tế tại một số nước vào năm 2008 đã ảnh hưởng đến nguồn tài trợ đối với các tổ chức hoạt động để tạo ra ảnh hưởng đối với xã hội. Những sáng kiến tạo ra ảnh hưởng xã hội giúp họ thoát khỏi ảnh hưởng kinh tế để từ đó họ ít phụ thuộc hơn vào nguồn tài trợ và lòng hảo tâm của những người, nhìn một cách tổng thể, vốn dĩ là một phần cấu thành vấn đề khó khăn mà họ đang nỗ lực giải quyết như thế nào?

Câu trả lời thực không dễ dàng gì, nhưng chúng ta cũng cần lưu tâm những câu hỏi này.

Các mối quan hệ

‘Các mối quan hệ’ là một khái niệm hữu ích, bao hàm các mối quan hệ, đối tác, đơn vị tài trợ và chính quyền các cấp. Mối quan hệ giữa các tổ chức là rất khác nhau tại mỗi giai đoạn phát triển khác nhau của tổ chức đó. Mối quan hệ của chúng ta với những người khác không hẳn đã xuôi chèo mát mái, mà chính là những xung đột, căng thẳng trong mối quan hệ mang lại động lực để hai bên cùng hòa nhập.

Có thể tổ chức bạn đã xây dựng và duy trì mối quan hệ tốt đẹp với mạng lưới của mình những mối quan hệ với các tổ chức chính quyền chỉ mới ở giai đoạn ban đầu. Và những khó khăn trong giai đoạn đầu như thế có thể mang lại mối quan hệ hữu hảo và bền chặt. Mối quan hệ không ở trạng thái ổn định mà nó luôn thay đổi và chuyển hóa theo thời gian. Một điều quan trọng hơn mà chúng ta cần lưu ý đó là quyền lực tồn tại và biểu hiện qua các mối quan hệ.

Các yếu tố cấu thành quyền lực và cách chúng tương tác với bên ngoài hình thành nên một khía cạnh quan trọng của bối cảnh. Việc học tập tạo ra ảnh hưởng đối với xã hội nhấn mạnh đến phương pháp tiếp cận dựa trên mối quan hệ mà theo đó cần có sự phân tích đầy đủ về các mối quan hệ thông qua nhiều lớp tầng khác nhau của bối cảnh – địa phương, quốc gia và toàn cầu. Các tổ chức cần lưu ý và hiểu rõ về các yếu tố cấu thành quyền lực vốn có thể cản trở hoặc làm suy yếu nỗ lực học tập và sức ảnh hưởng về mặt xã hội.



Trong nhiều trường hợp, các yếu tố cấu thành quyền lực định hình mối quan hệ. Tất cả chúng ta hẳn đã quen thuộc với các yếu tố quyền lực trong mối quan hệ giữa các tổ chức tài trợ và tổ chức nhận tài trợ cũng như cách thức chúng được thể hiện ra bên ngoài. Với vai trò là tổ chức nhận tài trợ chúng ta có xu hướng đón nhận và tuân thủ các điều kiện mà không thắc mắc gì. Chúng ta mặc nhận rằng các tổ chức tài trợ nắm toàn bộ quyền lực. Và như thế chúng ta hầu như không bao giờ cân nhắc về những điều kiện ràng buộc đối với bản thân.

Chúng ta cũng biết rằng khi các yếu tố quyền lực không được phơi bày và tác động thì ắt hẳn sẽ phát sinh những căng thẳng, xung đột trong mối quan hệ đó. Cần biết rằng ảnh hưởng làm thay đổi xã hội chỉ hiệu quả và bền vững chỉ khi có sự chuyển hóa theo hướng cân bằng quyền lực trong các mối quan hệ. Cần duy trì sự cân bằng về quyền lực trong mối quan hệ giữa tổ chức và đối tác khác nhằm thúc đẩy quá trình học tập và tạo ra ảnh hưởng xã hội. Quyền lực không chỉ tạo ra sự bất bình đẳng mà còn ngăn cản nỗ lực phối hợp, hợp tác và sức ảnh hưởng thay đổi xã hội bởi lẽ chúng làm suy yếu sức mạnh của những cá nhân và tổ chức tham gia. Tuy thế, tiến trình cùng nhau học tập, tự thân nó mang giữ và thúc đẩy sự phát triển kỹ năng và tính nhân bản, có thể đóng vai trò rất lớn trong việc tạo nên tăng hợp tác và cùng nhau làm việc đầy sáng tạo.

Lĩnh vực xã hội

Lĩnh vực xã hội bao gồm con người, tổ chức và các thể chế ảnh hưởng đến hoạt động của tổ chức bạn, và ngược lại bị ảnh hưởng bởi hoạt động đó. Bạn cần hiểu rõ những nhân tố xã hội khác nhau và cách thức tương tác, tạo ảnh hưởng giữa tổ chức bạn và các nhân tố đó. Bạn cần lưu ý đến ai làm gì, ai biết gì, ai quyết định việc gì, và ai đang có ảnh hưởng đối với tiến trình thay đổi xã hội. Mối quan hệ của tổ chức bạn với các đối tác khác là gì? Bạn có cảm thấy có ít hoặc nhiều quyền lực so với họ không? Họ ảnh hưởng đến công việc của tổ chức bạn tích cực hay tiêu cực?

Khía cạnh xã hội bao gồm lịch sử và văn hóa của các cộng đồng mà tổ chức bạn đang hợp tác, cũng như các quá trình thông qua đó cộng đồng học tập. Nó còn bao gồm các vấn đề liên quan đến 'yếu tố chính trị' trong việc học tập và kiến thức. Đối với nhiều người trong số chúng ta đây là những vấn đề khó giải quyết. Trong một số trường hợp, học tập có thể được sử dụng nhằm giúp con người làm chủ suy nghĩ của mình, tức là tự tạo ra các quan điểm thay vì bị động tiếp nhận và lựa chọn từ một loạt quan điểm khác nhau sẵn có.

“Khía cạnh xã hội bao gồm lịch sử và văn hóa của các cộng đồng mà tổ chức bạn đang hợp tác, cũng như các quá trình thông qua đó cộng đồng học tập.”



Để tạo ra được ảnh hưởng về mặt xã hội một cách hiệu quả và bền vững, cần hiểu rõ các phương thức tổ chức của con người. Khi người ta tự tổ chức được thì điều này giúp chúng ta tập trung vào yếu tố quyền lực tập thể và độc lập. Điều này thường nhận thấy qua các phong trào xã hội ở đó mọi người tự bàn bạc và hành động để giải quyết các vấn đề quan tâm chung và cùng nhau gánh vác trách nhiệm. Cách thức tổ chức của mọi người đóng góp lớn vào việc tạo ra phong trào, và thay đổi diễn ra khi có phong trào. Cách thức thường xuyên tổ chức của con người hình thành nên một cấu phần quan trọng của bối cảnh mà chúng ta cần lưu ý và tác động.

Các vấn đề xã hội khác nhau cũng là một yếu tố quan trọng của khí cạnh xã hội, và chúng định hình cho các hoạt động tạo ảnh hưởng thay đổi xã hội. Chúng ta không cần phải được nhắc nhở về cách mà căn bệnh HIV/AIDS làm thay đổi cộng đồng nơi chúng ta hoạt động – đối với nhiều người thì nó đã là hiểm họa. Những nước bị ảnh hưởng nặng nhất, thậm chí là những tổ chức có hoạt động trực tiếp liên quan, có thể ứng phó trước tình hình bằng cách xây dựng chính sách nội bộ nhằm giải quyết những tác động về mặt xã hội của HIV/AIDS.

Từ phát hiện trên, bạn có thể nhận thấy rằng bối cảnh thường là yếu tố ít được lưu ý nhất nhưng lại ảnh hưởng đến hoạt động và sự tồn tại của tổ chức. Nó ảnh hưởng đến quá trình thay đổi và học tập của tổ chức chúng ta, và đồng thời chúng ta phải đối mặt với nó thông qua tiến trình học tập, luôn nhắc nhở chúng ta nhìn nhận rõ thực trạng đối mặt. Trong một thế giới đòi hỏi về hành động và giao nhận tức thời, thí dụ như dịch vụ cung cấp thức ăn nhanh, liệu việc áp dụng phương pháp phản ánh, học từ thực tế cần được hiểu và hưởng ứng một cách nghiêm túc như thế nào trước những thay đổi ngày càng phức tạp?

Cuốn sách này tập trung nhiều vào phương pháp học tập, tuy nhiên nếu chúng ta không có đủ dũng khí để duy trì không gian để học tập, dành thời gian để tìm hiểu bối cảnh mà chúng ta đang đối mặt và đang hoạt động trong nó, thì chúng ta có xu hướng tiêu cực đó là luôn phản ứng với người khác và đeo đuổi những công việc tẻ ngắt chẳng mang lại ảnh hưởng tích cực nào.

Sự phức tạp và bản chất chuyển biến của bối cảnh

Bối cảnh về thay đổi xã hội bao gồm nhóm người, tổ chức và thể chế khác nhau đại diện cho nhiều nhu cầu, ước muốn, vị trí, quan điểm, lợi ích và thói quen khác nhau. Sự đa dạng mang lại nhiều lợi ích cho tổ chức nhưng đồng thời tạo ra sự phức tạp.

Bối cảnh không chỉ mang tính phức tạp mà còn biến đổi linh hoạt, tạo ra nhiều thách thức đối với các tổ chức. Do bởi bối cảnh thay đổi liên tục, nhiều hiện trạng mới và khác biệt được tạo ra theo thời gian. Nhiều tổ chức và cộng đồng nhận thức rằng những gì được cho là chân lý của ngày hôm qua chưa hẳn đã là chân lý của hôm nay.

Và nhiều người nhận biết bối cảnh thay đổi quá nhanh so với tốc độ mà họ tác động đến sự ảnh hưởng. Khi tổ chức không thể ứng phó và thích ứng với tất cả thay đổi, tổ chức đó không thể có đủ khả năng để rời đi những thay đổi có thể làm mục tiêu hoạt động của tổ chức trở nên không phù hợp. Để tổ chức luôn hoạt động phù hợp và tham gia tích cực trong tiến trình tạo ảnh hưởng thay đổi xã hội, cần phải luôn tự thay đổi để thích ứng, linh hoạt và mềm dẻo.

Thách thức của sự linh hoạt và tính mềm dẻo

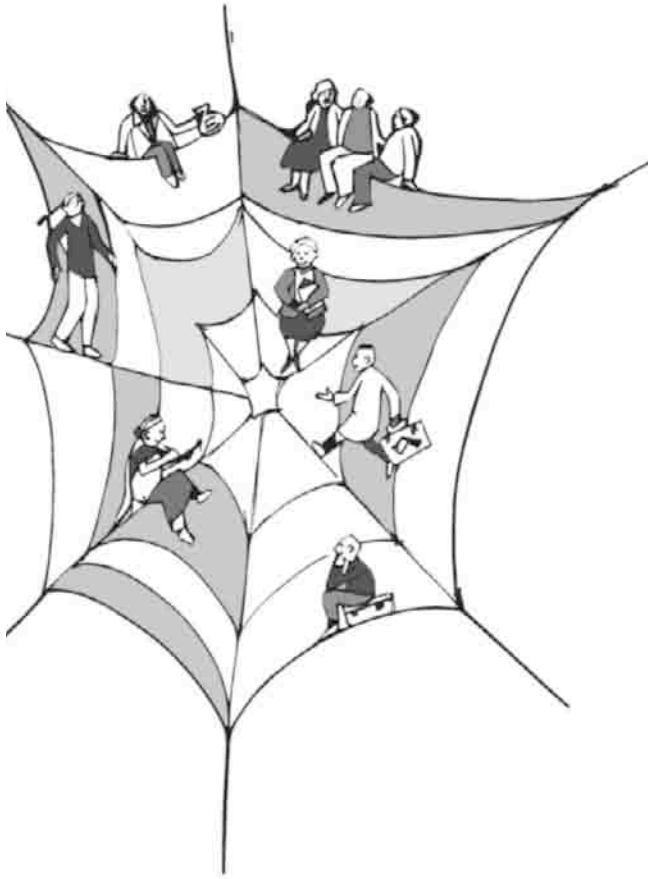
Mặc dù bối cảnh rất quan trọng đối với việc nọc tạp, chúng ta van dao vệ bản thân khỏi bị lôi kéo bởi nhiều xu hướng khác nhau. Chúng ta sợ bị cô lập hoặc chệch hướng khỏi mục đích ban đầu. Đồng thời chúng ta vẫn đảm bảo không tập trung vào những gì chúng ta làm ở góc độ hẹp bởi vì nếu thế chúng ta sẽ bị dẫn dắt đến mê cung của những nhu cầu và ước muốn của bối cảnh – điều này sẽ tách biệt chúng ta khỏi những hiện trạng thực tế của xã hội. Thách thức lớn nhất đối với chúng ta là đảm bảo duy trì được sự linh hoạt và tính mềm dẻo. Chúng ta không dễ nắm bắt được những thay đổi của thực tế. Chúng ta nhận thấy rằng sống trong thực tại không dễ chút nào, không phải lúc nào cũng tỉnh táo để nhận biết những gì đang diễn ra bên trong và bên ngoài bản thân chúng ta, vào mọi lúc, mọi nơi.....chúng ta nhận ra rằng vào lúc chúng ta hoàn tất việc viết báo cáo đánh giá, mọi thứ đã hoàn toàn thay đổi và cộng đồng đang ở bước tiến mới...

Tính phức tạp và sự thay đổi linh hoạt của bối cảnh có thể góp phần tạo ra hiện tượng đó là sự thay đổi xã hội đòi hỏi sự tham gia tích cực của nhiều tác nhân, lực lượng và phương hướng khác nhau. Sự tham gia ở tất cả các cấp, từ cấp địa phương, quốc gia, toàn cầu, nhóm cá nhân và nhóm tổ chức. Những tương tác này di thông qua mạng lưới của những mối quan hệ, do vậy không dễ để tiên lượng hoặc dự đoán được kết quả tác động.

Ví dụ, khi tổ chức bạn tham gia tích cực cùng với cùng với cộng đồng mà tổ chức bạn đang hỗ trợ, sự tham gia này có thể nằm ở nhiều cấp độ. Một số nhân viên tổ chức có thể tham gia với tình nguyện viên, đồng thời cũng có thể đảm nhiệm vai trò thương thuyết với lãnh đạo địa phương về việc thực hiện một chương trình mới. Khi việc này diễn ra, bạn có thể đang tham vấn chính quyền địa phương dự kiến sẽ tham gia chương trình, hoặc đang thảo đổi với cán bộ dự án của tổ chức tài trợ để yêu cầu hỗ trợ tài chính. Cũng như thế, các tổ chức sẽ phải nắm giữ và điều phối các mối quan hệ chứa đựng những yêu cầu và mong đợi đối nghịch.

Nhiều tổ chức và cộng đồng nhận thức rằng những gì được cho là chân lý của ngày hôm qua chưa hẳn đã là chân lý của hôm nay.





Vậy bản chất phức tạp và mang tính linh hoạt của bối cảnh ảnh hưởng đến các tổ chức như thế nào? Nhiều người trong chúng ta nhận thấy bản thân mình trong nhiều trường hợp mà ở đó các phương pháp, chiến lược và sự tham gia vốn dĩ hữu ích lại trở nên không còn phù hợp. Chúng trở nên lỗi thời và chúng ta không còn dựa vào chúng để tạo ra sự thay đổi có ý nghĩa. Bối cảnh thực tại của sự thay đổi xã hội đòi hỏi những chiến lược và phương pháp tiếp cận có thể giúp cho các tổ chức điều hướng được những thay đổi và thực tại không mong muốn.

Sự thay đổi linh hoạt của bối cảnh còn hàm nghĩa chúng ta nhận biết được cách thức ảnh hưởng của những quyết định và thay đổi ở một cấp độ nào đó đối với hoạt động, nhiệm vụ và việc học tập của chúng ta ở cấp độ khác. Sự ràng buộc chặt chẽ giữa tổ chức của chúng ta và các sự kiện ở tầm quốc gia hay quốc tế có nghĩa chúng ta nhận biết những tác động, ảnh hưởng đối với công việc của chúng ta. Cuộc khủng hoảng kinh tế đã đề cập ở trên là một thí dụ điển hình.

Đôi khi các sự kiện ở cấp địa phương có thể có những tác động to lớn đối với hoạt động của một tổ chức. Thí dụ khi một cộng đồng thực hiện một hoạt động chống đối nhằm vào chính quyền, nó có thể mang lại những ảnh hưởng nghiêm trọng đến chương trình của tổ chức.

Nhận thức và khám phá ý nghĩa của sự thay đổi bối cảnh

Chỉ mô tả bối cảnh thì chưa đủ

Tôi không chắc là tổ chức tôi đang làm việc có các quy trình nhận thức và khám phá ý nghĩa của bối cảnh thay đổi được lồng ghép trong các hoạt động thực tế hay không. Chúng tôi có quy trình lập kế hoạch chiến lược ba năm một lần và điều này tương ứng với chu trình tài trợ. Chúng tôi tổ chức đánh giá bối cảnh nhằm xác định thay đổi và xu hướng, tuy nhiên chúng tôi không tham gia một cách táo bạo vào những vấn đề phát hiện qua đánh giá. Giám đốc tổ chức viết đề xuất dự án tài trợ và sau đó bổ sung phần về 'bối cảnh'. Và nếu như tôi không dự định đọc đề xuất dự án đó thì tôi sẽ không có cơ hội để đọc về những thứ có trong phần 'bối cảnh'. Chúng tôi có các cuộc trao đổi không chính thức về những thay đổi trong bối cảnh và tác động của chúng đối với hoạt động...những điều này làm chúng tôi rất phấn khởi. Tuy nhiên chúng tôi không tập trung khám phá nhiều về những tiên lượng về tác động của sự thay đổi đối với công việc. Thay vào đó chúng tôi quan tâm nhất đó là mức độ khó khăn của việc duy trì nguồn tài trợ, và chúng tôi không ngừng trao đổi và nghiên cứu những đề xuất hữu ích với tổ chức. Đây là công việc mà chúng tôi cho là thuộc phạm vi của giám đốc.

Tổ chức của chúng ta vấp phải nhiều tình huống ngoài ý muốn khi đối mặt và ứng phó với bối cảnh đang thay đổi từng ngày. Cách thức ứng phó với những thay đổi là điều mà chúng ta cần quan tâm.

Hầu hết các tổ chức hoạt động trong những bối cảnh xã hội phức tạp và mất nhiều thời gian để nhận biết chúng. Tuy vậy văn hóa chủ đạo trong nhiều bối cảnh khác nhau thường có xu hướng đòi hỏi những giải pháp chóng vánh và sẵn có, do vậy thường khó mang lại kết quả hữu hình và đo đếm được. Chính vì vậy người ta không mấy mặn mà với nỗ lực đọc, lưu tâm và khám phá những thay đổi phức tạp do tâm lý e ngại về gánh nặng công việc.

Nhiều người trong chúng ta cảm thấy đuối sức khi tìm hiểu và phân tích về tính phức tạp của bối cảnh – điều này rất khó làm. Thông thường chúng ta nhận thấy rằng chúng ta không có khả năng, cơ chế hỗ trợ hoặc những tiến trình phù hợp để nắm bắt hiện trạng đang thay đổi liên tục. Với nhiều tổ chức, việc đọc và khám phá bối cảnh là một sự kiện; nó không được xem như là một quá trình quan trọng vốn là một phần trong tiến trình và hoạt động học tập.

Các tổ chức ứng phó với bối cảnh như thế nào?

Vậy thì các tổ chức làm gì? Chúng ta hạ thấp vai trò của tiến trình học tập xuống ở mức độ đánh giá nhanh về môi trường, mà thông qua đó chúng ta thu thập nhiều thông tin và dữ liệu mà hiếm khi chúng ta khám phá ý nghĩa của chúng hoặc sử dụng chúng để báo cáo, cập nhật về hoạt động và công việc của chúng ta. Đối với nhiều tổ chức, những đề xuất dự án tài trợ trong thời gian 3 năm được dựa trên nghiên cứu hàng ba năm về bối cảnh phức tạp, không dự đoán được và không chắc chắn. Sau khi tiến hành đánh giá môi trường, chúng ta đóng đinh bối cảnh theo thời gian. Chúng ta lờ đi tính linh hoạt và chuyển hóa nó sang thành dạng có thể dự đoán được. Chúng ta sử dụng ít thông tin thu thập được để định hướng chương trình hoạt động cho ba năm tiếp theo và chúng ta đặt chúng trong bối cảnh mà chúng ta ước định là đơn giản và không thay đổi.

Đối mặt với bối cảnh ảnh hưởng tiêu cực đến công việc

Tổ chức chúng ta làm gì trong bối cảnh - mà chúng ta hoạt động ở trong đó – xây dựng và thúc đẩy cho những giá trị và nguyên tắc đi ngược hoàn toàn với những giá trị và nguyên tắc mà tổ chức chúng ta đang theo đuổi và hiện thực hóa? Chúng ta thỏa hiệp hay giữ vững được lập trường của mình? Trong nhiều bối cảnh có rất nhiều yếu tố, xu hướng và thay đổi có thể ảnh hưởng tiêu cực đến công việc của chúng ta.

Cạnh tranh về nguồn lực là một yếu tố quyết định đến bối cảnh rất lớn. Chúng ta nhận thấy các tổ chức đang phải cạnh tranh nhau gay gắt để sở hữu các nguồn lực, thậm chí cả những đối tác tiềm năng. Điều này phổ biến hơn trong môi trường tài trợ như hiện nay khi mà các điều kiện và yêu cầu của nhà tài trợ đã vẽ lại bức tranh về phát triển.



Câu hỏi gợi mở

- Tổ chức của bạn giải quyết vấn đề này như thế nào?



Câu hỏi gợi mở

- Tổ chức của bạn đã huy động sự tham gia của những người liên quan nhất để giải quyết các vấn đề xã hội trong bối cảnh mà ở đó tiếng nói của họ không được lắng nghe như thế nào?

Khi các yếu tố của bối cảnh đòi hỏi các tổ chức cạnh tranh về các nguồn lực ít ỏi, chúng ta biết rằng tiến trình thay đổi xã hội hiệu quả và bền vững rất cần đến sự hợp tác đầy sáng tạo giữa nhiều cá nhân và tổ chức hoạt động xã hội khác nhau. Nhằm thích ứng với bối cảnh, chúng ta cũng nhận ra rằng chính mình cũng đang bị đuổi sức để giành lấy các nguồn lực. Chính động thái này đặt tổ chức chúng ta vào thế sống còn và cản trở tổ chức theo đuổi và thực hiện mục đích của mình đó là duy trì tính thống nhất, tự quyết định và cam kết.

Tổ chức chúng ta cũng đối mặt với những tình huống chẳng hạn như khi thay đổi xã hội không phải là một phần trong kế hoạch của những tổ chức tham gia. Tôi nhớ lại về lần làm việc với một tổ chức mà lúc đó nhà tài trợ hầu như chỉ quan tâm đến các dự án để nhân rộng mô hình và chia sẻ các kết quả hữu hình. Điều này không thực sự đóng góp gì vào tiến trình thay đổi tích cực và bền vững đối với cuộc sống con người. Tổ chức đó thực sự gặp phải khó khăn. Liệu có nên tập trung vào nhân rộng mô hình hoặc đầu tư công sức để tạo ra tiến trình thay đổi, cải thiện cuộc sống con người hay không?

Nhiều tổ chức đối mặt với thách thức đo lường làm thế nào giúp các nhà tài trợ thấy được về sự thay đổi xã hội tích cực và hiệu quả, cũng như vai trò của việc học tập. Chúng ta biết rằng các nguồn lực đóng vai trò cực kỳ quan trọng trong việc học tập nhằm tạo ra sự thay đổi xã hội. Những người kiểm soát các nguồn lực thường có xu hướng “nắm đằng chuôi” cả về nội dung vấn đề cần giải quyết lẫn nhịp độ của tiến trình thay đổi xã hội. Chúng ta quen với áp lực phải biểu trưng kết quả.

Chúng ta không phủ nhận rằng các nhà tài trợ có ảnh hưởng lớn đối với tiến trình học tập của các tổ chức và cộng đồng. Sự hỗ trợ của họ có thể tạo điều kiện cho việc học tập diễn ra thuận lợi. Tuy nhiên những đòi hỏi mang tính áp đặt của họ có thể ảnh hưởng tiêu cực đến tiến trình học tập của tổ chức. Việc cam kết hỗ trợ đầu tư các nguồn lực vào hoạt động chương trình đôi khi đồng nghĩa với việc có ít nguồn lực dành cho việc học tập. Tiến trình học tập phản chiếu thường được xem là mất thời gian và đẩy những người thực hiện rời xa công việc hàng ngày. Học tập không được xem như là một công việc quan trọng.

Một vấn đề khác mà chúng ta đối mặt đó là khi các nhà hoạt động xã hội và các tổ chức đang xây dựng tiến trình học tập mang tính hòa nhập ở trong bối cảnh đặc trưng bởi sự kỳ thị và cô lập. Nguyên tắc về tính hòa nhập luôn tồn tại trong tâm trí của tất cả chúng ta. Nó là động lực để chúng ta làm việc. Tuy nhiên trên toàn thế giới, khái niệm ‘chuyên gia’ đã quá phổ biến và đa số mong đợi họ đưa ra giải pháp. Điều này thường xảy ra với kết quả là những đối tượng liên quan nhất đến vấn đề không được tham gia.

Thích ứng với bối cảnh đang thay đổi

Nhằm tồn tại và thích ứng trong bối cảnh phức tạp và luôn biến động, tổ chức chúng ta phải tăng cường việc đọc, lưu ý và khám phá những yếu tố và thay đổi có ảnh hưởng đến khả năng thực hiện công việc và học tập một cách có hiệu quả. Tuy nhiên, hiểu về bối cảnh thì chưa đủ. Cần phải có thái độ đúng, chiến lược, cách tiếp cận và phương pháp luận phù hợp. Cách đặt mình vào trong bối cảnh mà tổ chức bạn đang làm sẽ quyết định đến sự tương quan với các yếu tố biến động và phức tạp của bối cảnh đó.

Thách thức đối với các tổ chức đó là làm thế nào để phát triển và xác định được tiến trình đọc, lưu ý và khám phá bối cảnh một cách bao quát. Chúng ta phải xây dựng được các khả năng giúp chúng ta tham gia vào trong bối cảnh một cách có ý nghĩa – chúng ta xây dựng cái mà Matthew R. Kutz gọi là ‘khả năng tham gia vào bối cảnh’. Đây là khả năng giúp cho một tổ chức chuyển hóa dữ liệu thành thông tin hữu ích, từ thông tin hữu ích thành kiến thức, và rồi, quan trọng nhất là, từ kiến thức sang thực hành. Điều này ngụ ý rằng các tổ chức không nhất thiết phải dừng ngay việc đọc và lưu ý đến bối cảnh đang thay đổi. Các tổ chức cần thường xuyên thích ứng với các thay đổi nhằm cải thiện hoạt động và công việc. Các tổ chức cần khám phá những tiến trình nhằm giúp chuyển hóa thông tin hoặc dữ liệu thành kiến thức và học tập. Đối với một số tổ chức thì điều này dường như tự sẵn có, trong khi nhiều tổ chức khác phải nỗ lực rất nhiều.

Điều này không có gì sai. Có một hiện tượng phổ biến đó là ở những tổ chức tiên phong thì tiến trình học tập phản chiếu mang tính phi chính thức và tự nhiên. Những tổ chức đang ở giai đoạn tiên phong thường ‘đọc’ bối cảnh thông qua việc khám phá, quan sát và lắng nghe. Đây là những kỹ năng rất quan trọng; tại nhiều tổ chức mọi người có thể khám phá thay đổi trước khi họ phân tích một cách đầy đủ. Tuy nhiên chúng ta cần đảm bảo rằng chúng ta đón nhận, trao đổi và thích ứng với việc phương pháp học tập tự nhiên một cách hiệu quả.

Với nhiều tổ chức ở giai đoạn tiếp theo (xem *Chương 4 – Các giai đoạn của tổ chức - Barefoot Guide 1*) thì các tiến trình và cơ chế khám phá cần được tích hợp vào trong tiến trình và thực hành học tập theo phương pháp phản chiếu. Điều này có thể diễn ra thông qua các quá trình đặt câu hỏi, quan sát, lắng nghe và khám phá liên tục. Những quá trình này là kết quả của việc điều chỉnh chiến lược, sách lược và một loạt nỗ lực nhằm thay đổi, cải thiện và nghiên cứu lại về hoạt động và thực hành.





Nhiều tổ chức thường tiến hành các hoạt động phản ánh và học tập, điều này làm cho sự tham gia vào bối cảnh trở nên có sức sống hơn! Những tổ chức như vậy có khả năng xác định thay đổi, và tìm ra hướng đi phù hợp cho công việc và hoạt động của mình. Điều này nângcao nhận thức và cải thiện hoạt động của tổ chức – như vậy khả năng suy nghĩ được mở rộng. Những tiến trình khám phá như vậy cho thấy sự hài hòa giữa mục đích thực sự của tổ chức và những hoạt động của tổ chức trong bối cảnh của mình.

Tổ chức học tập từ quá trình thay đổi của bối cảnh

Tổ chức của chúng tôi có nhiều tiến trình khác nhau mà qua đó chúng tôi thu thập thông tin và khám phá bối cảnh thay đổi. Trong quá trình rà soát chiến lược hàng năm, chúng tôi phản ánh về chiến lược hoạt động, xác định những hoạt động làm được và cần cần thiện. Trong quá trình này chúng tôi đọc kỹ về bối cảnh bằng cách mời những người bên ngoài có chuyên môn về công việc và hoạt động của chúng tôi. Chúng tôi cùng với họ khám phá những hướng đi phù hợp cho tổ chức. Bên cạnh đó hàng tháng chúng tôi tổ chức các buổi hội thảo 'phát triển thực hành' mà ở đó chúng tôi tập trung vào những lĩnh vực hoạt động cụ thể. Chúng tôi cũng tập trung vào bối cảnh và cùng nhau khám phá những thay đổi có ảnh hưởng đến công việc và hoạt động của chúng tôi. Hơn thế, chúng tôi còn xác định được các nguồn tài liệu đọc phù hợp và sử dụng những nội dung học được để xác định những xu hướng mới và ảnh hưởng của chúng đến công việc của chúng tôi. Chúng tôi có một Điều phối viên về học tập. Nhiệm vụ của cô ấy là quản lý quá trình học tập liên tục của chúng tôi và đánh giá mức độ cải thiện. Cô ấy giúp nhóm xây dựng bản tóm tắt về các vấn đề liên quan đến bối cảnh và những thay đổi.

CÂU HỎI gợi mở

- Tiến trình khám phá học tập của tổ chức bạn bao gồm những cá nhân nào?
- Tổ chức bạn đã lắng nghe tiếng nói của tất cả mọi người như thế nào?
- Tổ chức bạn có những hoạt động/thông lệ nào có thể tạo điều kiện cho quá trình cùng nhau khám phá học tập?



Ở rất nhiều tổ chức, quá trình đọc, lưu ý và khám phá thay đổi của bối cảnh được thực hiện độc lập – đó thường là một phần trong kế hoạch chiến lược hoặc đánh giá của tổ chức. Nhiều tổ chức thực hiện đánh giá môi trường hoặc bối cảnh. Tôi nghĩ bạn sẽ đồng ý với tôi rằng, mặc dù quá trình đó có thể tạo ra nhiều sự hứng khởi và động lực, nhưng thường là nó sẽ chuyển thành một bài tập về thu thập thông tin.

Sản phẩm từ bài tập đó luôn là một ma trận thông tin. Liệu có bao nhiêu tổ chức có thể thực sự rút ra bài học và sử dụng thông tin này sau đó? Một khi sự hứng khởi và động lực phai dần đi, các tổ chức mới nhận ra rằng ma trận đó không thể nào giúp họ nhận biết được tính phức tạp của bối cảnh. Đánh giá môi trường là một công cụ quan trọng, nhưng chỉ trong trường hợp những kết luận và đề xuất của nó ảnh hưởng đến quá trình ra quyết định của tổ chức.

Đôi khi đánh giá môi trường được thực hiện bởi tư vấn bên ngoài, nhiệm vụ là thu thập thông tin và phân tích. Không có quá trình khám phá học tập nào diễn ra. Bạn có thể tưởng tượng được ai là người học hỏi nhiều nhất từ quá trình này?

Càng ngày chúng ta càng nhìn thấy nhiều tổ chức áp dụng phương pháp cùng nhau học tập thông qua hội thảo và đối thoại nhiều bên. Điều này giúp tạo ra cách đọc, lưu ý và khám phá sáng tạo, mở đường cho sự hình thành, chia sẻ, khám phá và cùng tham gia của các quan điểm, ý tưởng, kinh nghiệm và câu hỏi. Bên cạnh đó các tổ chức có điều kiện để kết nối cộng đồng, đối tác, nhà tài trợ, chính phủ và những cá nhân, tổ chức liên quan vào trong các tiến trình khám phá học tập. Bằng cách huy động sự tham gia của những người khác, cuộc đối thoại trở nên cuốn hút và bức tranh tổng thể về bối cảnh phức tạp dần hiện rõ.

Bối cảnh ảnh hưởng đến học tập

Bối cảnh mà các tổ chức hoạt động trong đó có thể làm suy yếu hoặc cản trở việc học tập. Mọi thứ được quyết định bởi văn hóa chủ đạo, bao hàm những giá trị, nguyên tắc, niềm tin và lối suy nghĩ vốn dĩ định hình cho sự hình thành, phát triển và vận động của sự vật, hiện tượng trong một bối cảnh nhất định.

Một khi định hướng và văn hóa học tập được coi trọng, khuyến khích và hỗ trợ thì hoạt động học tập được xem là trọng tâm của tiến trình thay đổi và chuyển hóa của cá nhân, tổ chức và xã hội. Học tập rất quan trọng trong việc giúp thích ứng một cách linh hoạt trước những vấn đề xã hội hoặc các thách thức khác. Giá trị làm thích ứng trong một môi trường đầy biến động được ghi nhận. Cá nhân và tổ chức tích cực học tập nuôi dưỡng cho sự thích ứng với hoàn cảnh thay đổi.

Hơn thế nữa, một bối cảnh cản trở đến việc học tập sẽ đặt ra nhiều câu hỏi khó trả lời. Việc học tập đòi hỏi một không gian an toàn để mọi người phát biểu ý kiến, đặt câu hỏi một cách thoải mái, và không ngại bị chặc lưỡi.

Cá nhân và tổ chức được xem là những thành phần tích cực trong những hoạt động thay đổi xã hội và họ được hỗ trợ nhằm xây dựng các kỹ năng, phát triển khả năng để tạo ra các tiến trình thay đổi xã hội một cách sáng tạo. Việc học tập được ghi nhận và coi trọng bởi những gì nó đóng góp đối với sự mở rộng không gian tưởng tượng của con người – nó giúp con người khám phá những khả năng tiềm ẩn.

“ Bằng cách huy động sự tham gia của những người khác, cuộc đối thoại trở nên cuốn hút và bức tranh tổng thể về bối cảnh phức tạp dần hiện rõ. ”



"...một bối cảnh cản trở đến việc học tập sẽ đặt ra nhiều câu hỏi khó trả lời"

Câu hỏi gợi mở

- Trong bối cảnh của bạn thì mọi người có được phép thừa nhận rằng họ không giải quyết được các vấn đề mà họ đang đối mặt không?
- Cách hiểu biết nào được ghi nhận, đề cao và khuyến khích trong bối cảnh của bạn?

Trong những bối cảnh đề cao vai trò của chuyên gia, sự còi mờ và trung thực về nhận thức, về mắc lỗi không được khuyến khích. Trong những bối cảnh làm cản trở việc học tập thường xuất hiện xu hướng là kiến thức được xem như một món hàng nằm trong tay một số ít người bán và không nhìn nhận rằng kiến thức được khởi tạo bằng nhiều cách khác nhau. Thường thường, kiến thức của cộng đồng và các nhóm đối tượng thiết thời được tích lũy từ kinh nghiệm thực tế, lại bị lờ đi.

Học tập để thay đổi xã hội đòi hỏi cần xem xét đến các nhu cầu học tập của nhiều đối tượng khác nhau, bao gồm nhóm đối tượng thiết thời. Nếu không thì kế hoạch hoạt động tạo ra sự thay đổi sẽ bị ảnh hưởng. Thách thức lớn nhất chính là tạo ra bối cảnh mang tính hòa nhập và tập hợp được nhiều nhu cầu, mối quan tâm và mong đợi khác nhau.

Trong bối cảnh thuận lợi cho việc học tập, mọi người được khuyến khích tìm ra giải pháp cho vấn đề về bất bình đẳng và phân biệt, kỳ thị.

Các giải pháp đó:

- tạo ra sự thay đổi trong các vấn đề xã hội
- được hình thành và thực hiện thông qua quá trình học tập có chủ đích
- không bị áp đặt bởi môi trường bên ngoài
- tìm kiếm sự thay đổi về thái độ, hành vi, chính sách, luật và các thể chế mà những hành động và chính sách đó có ảnh hưởng đến điều kiện sống của cá nhân và cộng đồng.

Điều cuối cùng cần lưu ý đó là trong một số trường hợp, việc học tập các hành vi mới là chưa đủ. Đôi khi cũng cần có sự thay đổi về niềm tin, giá trị và thái độ mới!

Kết luận

Các tổ chức có thể đồng thời thích ứng và ảnh hưởng đến bối cảnh. Họ cần học cách duy trì tính phù hợp và hiệu quả trong bối cảnh mà họ đang hoạt động. Nhưng họ cũng cần hành động để thay đổi bối cảnh theo hướng hỗ trợ việc học tập nhằm tạo ra thay đổi xã hội. Học tập của tổ chức không phải là một quá trình tự thân. Về cơ bản nó được nối kết với bối cảnh bên ngoài mà tổ chức đang hoạt động.



Gặt hái kinh nghiệm:

Học cách học từ người khác



Học hỏi từ kinh nghiệm của chúng ta – Học tập từ thực tế

Kinh nghiệm thực tiễn là một nguồn phong phú mà nhờ đó chúng ta có thể học và làm. Trong công việc liên quan đến thay đổi xã hội, học tập từ kinh nghiệm của người khác được gọi là Học tập từ kinh nghiệm. Đó là một quá trình biến đổi tự nhiên, là việc mà chúng ta thực hiện hằng ngày nhưng điều đó có nghĩa ở chỗ giúp cải thiện cách học của chúng ta. Ở chương đầu chúng ta đã nói rằng “Học tập dựa trên cốt lõi của thay đổi xã hội”. Bây giờ chúng ta có thể mở rộng “Học tập từ kinh nghiệm dựa trên cốt lõi thay đổi của xã hội”.

Để học tập tốt từ kinh nghiệm chúng ta cần phát triển các kỹ năng có thể giúp chúng ta thực hiện điều đó. Chúng ta không chỉ tự vấn “Mình học được điều gì từ kinh nghiệm này?” mà cần có cách tiếp cận toàn diện để giúp chúng ta nhận thức rõ hơn, chính vì vậy việc học trở nên hữu ích hơn và sâu hơn.

“Kinh nghiệm thực tiễn là một nguồn phong phú mà nhờ đó chúng ta có thể học và làm.”

Câu chuyện về Học từ Thực tế tại hội Người mù ở Ghana

Trong Chương trình Học từ kinh nghiệm VSO cấp vùng, năm nhóm học tập được thiết lập cho Hội người mù Ghana. Một nhóm ở cấp độ quản lý, hai nhóm ở cấp độ nhân viên của văn phòng chính và hai nhóm ở cấp huyện. Một khóa tập huấn giới thiệu ban đầu được thực hiện bởi các tình nguyện viên bên cạnh các hội thảo khởi động, tập huấn lập kế hoạch, giám sát và đánh giá (PME) và các cuộc họp khác.

Điều gì xảy ra từ sau đó?

Lúc bấy giờ, ngày nào các cán bộ Hội cũng đưa các vấn đề ra thảo luận và suy ngẫm. Họ có thể cùng nhau đề xuất giải pháp và ra quyết định. Đây là một sự thay đổi lớn. Trước đó có người tự giải quyết một mình, dẫn đến sự không hài lòng, phản đối và thờ ơ của cả nhóm. Giờ đây mọi người bắt đầu nói về kinh nghiệm chung trong công việc và họ có thể ra các quyết định của riêng mình. Sẽ chẳng có người quản lý nào, hoặc ai đó tương tự, để mọi người tìm đến để lắng nghe giải pháp. Thông qua phản ánh, lắng nghe và đặt câu hỏi, nhóm nhân viên tự mình tìm ra các giải pháp. Điều này giúp tổ chức ở các cấp trở nên cởi mở, trách nhiệm và minh bạch.

Nội dung chương trình khóa tập huấn hỗ trợ công việc phản ánh, nhưng những nguyên tắc được học lại được áp dụng nhiều hơn. Các kỹ năng học tập từ kinh nghiệm như lắng nghe và đặt câu hỏi được cải thiện và áp dụng vào công việc hàng ngày. Và nếu một ai đó nêu lên một vấn đề, mọi người xung quanh sẽ ngồi lại với nhau, suy ngẫm, đưa ra ý kiến và giải pháp.

Lần đầu tiên nhân viên và nhóm quản lý tổ chức được đột đánh giá hàng năm thành công trên cơ sở cùng tham gia. Thay vì xu hướng chất vấn như thường lệ - 'Vấn đề này đã được lập kế hoạch. Tại sao điều đó không xảy ra?' - thì đây là cuộc họp không cần đến cơ chế 'chất vấn - biện minh'. Chỉ đơn thuần là cuộc họp phản ánh.

Các thành viên lãnh đạo đã nhìn thấy rõ và hiểu tốt hơn mối quan hệ của họ với các nhân viên trong tổ chức. Việc học hỏi này bắt đầu bằng sự phản ánh tại sao một số mục tiêu không đạt được. Các nhân viên giải thích vấn đề họ gặp phải khi các thành viên lãnh đạo xuất hiện và 'chỉ đạo' các công việc cần làm. Nhân viên cảm thấy bị ép buộc; họ ngừng thực hiện công việc hiện tại và chỉ chú ý đến ý kiến lãnh đạo. Kết quả: công việc hiện tại không hoàn thành đúng kế hoạch.

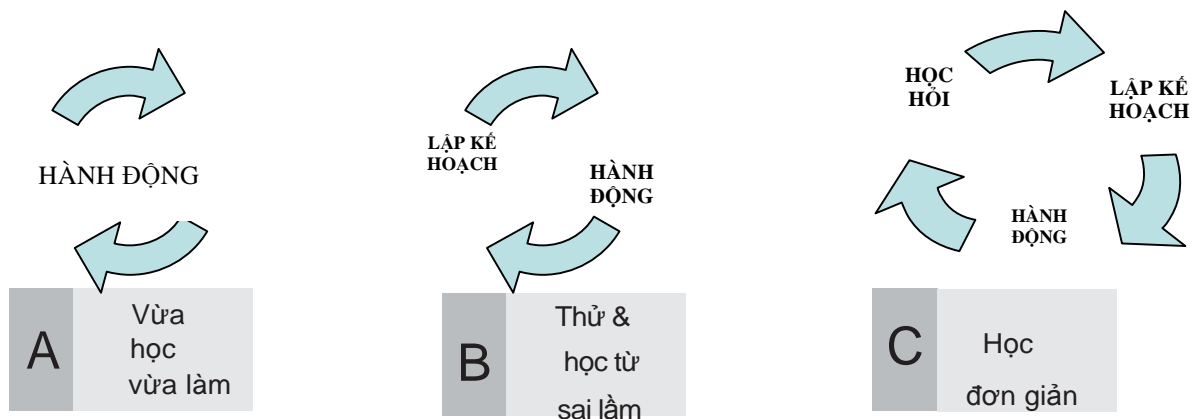
Ban đầu có một số người chống đối phương pháp Học tập từ kinh nghiệm, vì e ngại phải rời bỏ môi trường an toàn vốn có của mình. Việc đặt vấn đề cũng là một thách thức. Rất khó nói trước rằng liệu việc này có ảnh hưởng tiêu cực đến bản thân vào lúc nào đó hay không. Có nhiều thứ giúp xóa bỏ thái độ chống đối: Tập huấn ban đầu, họp nhóm được điều hành tốt, người hướng dẫn kiên trì và dành nhiều thời gian cho các bài tập. Kinh nghiệm cho thấy mọi người hoàn toàn yên tâm phát biểu, và có rất nhiều lợi ích từ phương pháp này. Và bây giờ phương pháp tỏ ra hiệu quả. Mọi người trở nên gần gũi hơn và lắng nghe tích cực hơn. Họ biết cách lắng nghe và đặt các câu hỏi tốt, dù rằng rất khó, nhưng nhưng thế đã là thành công.

Nhân viên của tổ chức có thể giúp đỡ người hưởng lợi theo cách khác: 'Thay vì lập kế hoạch cho họ, chúng ta lắng nghe nhu cầu và hỗ trợ hoặc cố gắng gặp gỡ khi họ cần đến mình'. Điều đó làm công việc trôi chảy hơn, giúp chúng ta nhận thấy rằng người dân có thể tìm ra giải pháp riêng của mình. Tại các khóa tập huấn về Học tập từ kinh nghiệm, bạn lắng nghe mọi người đưa ra ý kiến. Họ có những đề xuất rất hay, họ lắng nghe nhau và cùng nhau đưa ra ý kiến. Đó chính là cốt lõi của tinh thần làm việc nhóm.

Nhóm tiến hành công tác điều tra tại các huyện, cùng ngồi với nhau để nghiên cứu thông tin thu thập được. Họ thấy rằng các huyện có nhu cầu khác nhau. Một thành viên của nhóm phát biểu, 'Trước đây chúng ta hỗ trợ dịch vụ dựa trên khả năng cung ứng (mọi người cần được trao quyền), nhưng bây giờ chúng ta thấy rằng nhu cầu các huyện khác nhau và chúng ta đã thảo luận điều gì họ thật sự cần. Vì vậy chúng ta lập kế hoạch cung cấp đa dạng tùy thuộc vào nhu cầu. Và các huyện sẽ hài lòng hơn với những gì mà chúng ta cung cấp. Điều đó chứng tỏ rằng mối quan hệ được cải thiện.



Bốn hình thức Học tập từ kinh nghiệm

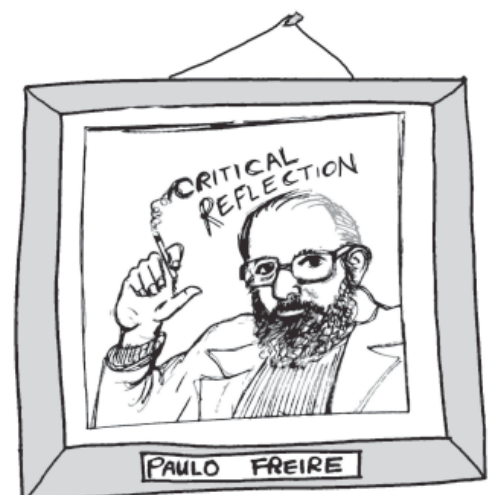


Chúng ta học từ kinh nghiệm bằng nhiều cách khác nhau. Phổ biến nhất là chúng ta **vừa học vừa làm**, thường là không ý thức nhưng rất hiệu quả đối với những công việc đơn giản. Chúng ta cũng học bằng cách làm **thử và học từ sai lầm** khi chúng ta cố gắng làm một điều gì đó, nếu chưa được chúng ta sẽ cố thử lại cho đến khi tìm ra giải pháp hoàn hảo. Cách học này rất hiệu quả nếu chúng ta có thể nỗ lực khi gặp một số thất bại. Chúng ta cũng có thể **học đơn giản** bằng cách suy nghĩ về những gì chúng ta học được trước khi hành động tiếp theo. Nhưng khi mọi thứ trở nên phức tạp và chúng ta không đủ sức để tạo ra nhiều lỗi, chúng ta có thể phản ánh để **học sâu** hơn. Đây là hình thức học hỏi từ kinh nghiệm mà chúng tôi đề cập trong chương này.

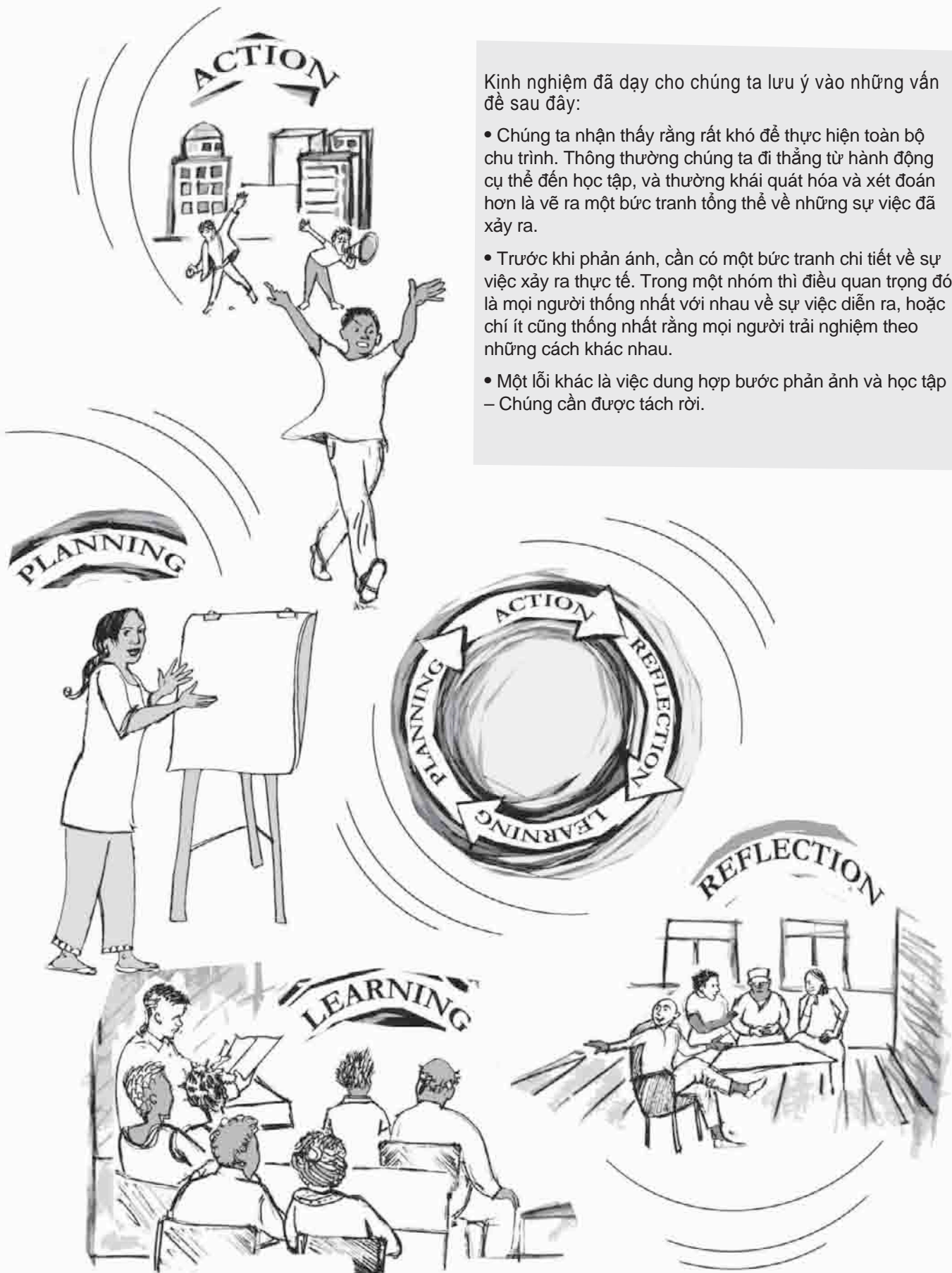
Học hỏi từ kinh nghiệm

Khi phản ánh chúng ta suy nghĩ kỹ hơn về một vấn đề đã xảy ra, và chúng ta phát hiện rằng kinh nghiệm rất có ý nghĩa cho cá nhân chúng ta. Đồng thời chúng ta cũng phát triển kỹ năng tương ứng. Chúng ta có thể xem xét kinh nghiệm ở một góc độ khác bằng cách chuyển nghĩa. Khám phá về kinh nghiệm theo cách này được nhà giáo dục Paulo Friere gọi là 'phản ánh có nhận thức'. Học tập từ kinh nghiệm là một phương pháp bao hàm nghĩa này. Kinh nghiệm được phản ánh sẽ được khái niệm hóa và trở thành hướng dẫn cho kinh nghiệm mới.

Có nhiều cách học tập từ kinh nghiệm, nhưng chủ đề xuyên suốt chính là khám phá về mọi việc (thông qua sự phản ánh) và phân loại mọi việc cho chính chúng ta. Trong hướng dẫn này chúng tôi thống nhất sử dụng khái niệm Học tập từ kinh nghiệm theo đúng tinh thần của mô hình mà Paulo Friere đưa ra.



Sử dụng chu trình học hỏi từ kinh nghiệm– Những điều lưu ý



Một số đề xuất về các bước trong việc áp dụng chu trình Học tập từ kinh nghiệm:



Bước 1. Hành động

Bước đầu tiên trước khi phản ánh là hỏi tường và mô tả điều gì thực sự xảy ra chi tiết tới mức có thể. Một vài người gọi đây là quá trình “thu thập dữ liệu” (Tránh đặt câu hỏi ‘Tại sao’ và khả năng học tập tại bước này). Thông tin bao gồm hoàn cảnh dẫn đến sự kiện đó, nơi xảy ra, người liên quan, điều gì đã được nói và làm, kết quả, quyết định được đưa ra (hoặc không đưa ra), kết luận đạt được, thỏa thuận, không thỏa thuận và v.v... Mọi người cảm thấy điều gì? Họ nhìn nhận sự việc xảy ra như thế nào? Như vậy bạn đang khai thác kinh nghiệm để tìm ra “cái gì?”.

Một phương pháp tiếp cận hữu hiệu để thu thập dữ liệu là viết ra 2 cột. Cột bên trái viết câu chuyện về điều xảy ra bạn có thể thấy, các sự kiện. Đây là “câu chuyện bên ngoài”. Ở cột bên phải viết về những điều gì đang xảy ra ở bạn và người khác: Suy nghĩ, cảm giác của bạn và sự xung đột, và điều gì xảy ra mà bạn đã quan sát có tác động đến mối quan hệ giữa mọi người. Đây là “câu chuyện bên trong”. Bảng cách này bức tranh hoàn chỉnh hơn sẽ lộ rõ để phản ánh.



Bước 3. Học tập

Mô tả điều gì bạn đã học được từ sự kiện đó. Điều gì bạn biết đã được xác nhận? Những câu hỏi mới nào nảy sinh? Bạn có thể làm gì khác để có kết quả khác? Tại sao bạn muốn kết quả khác? Bạn có thể hành động khác như thế nào để đạt được ý định của bạn trong tình huống tương tự sau này?

Bắt đầu nối kết giữa điều bạn đang khám phá và điều bạn biết hoặc tin ở thời điểm hiện tại. Những học thuyết, ý tưởng hoặc nhận thức của bạn trước đây bạn mà có được áp dụng như thế nào?

Việc học tập mới khiến bạn không thoải mái? Nó có xung đột với điều bạn đã biết hoặc tin tưởng? Bạn cần gạt bỏ, rũ bỏ điều gì để tiếp nhận học hỏi những cái mới?

Những điều bạn đã học có mối quan hệ với các sự kiện khác trong cuộc đời bạn như thế nào? Có những hình thái, chủ đề và nét tương đồng mà bạn lưu ý? Bạn đánh giá như thế nào về việc gì bạn đã làm, và kết quả ra sao? Điều gì bạn đã học từ hành động và cách hành xử của người khác?



Bước 2. Phản ánh (Nhìn nhận lại)

Bây giờ tất cả các bạn tự hỏi chính mình và người khác về các giả định, niềm tin, giá trị và thái độ của những người khác nhau có thể giải thích tại sao họ cư xử như cách họ làm. Ví dụ, tôi có thể cho rằng không một ai có hứng thú với ý kiến của tôi. Cho dù họ thích hay không, điều này giải thích tại sao tôi không lên tiếng. Dĩ nhiên một vài người có mặt ở đó chỉ vì tiền hay cơ hội việc làm. Đó là những gì họ coi là giá trị và điều đó thể hiện thái độ của họ, và giải thích tại sao họ bỏ đi khi họ không tìm ra cơ hội.

Đặt câu hỏi “ Điều gì hỗ trợ chi trình? Điều gì lưu giữ nó lại?”. Hãy khám phá những câu hỏi đơn giản như thế.

Quay trở lại sự việc, ý định của họ là gì? Tại sao họ hành động như vậy và điều gì họ muốn đạt được? Đánh giá tính hiệu quả của hành động và cách cư xử của họ.

“ Các thái độ, giá trị, niềm tin và giả định khác nhau là gì? ”

Bước 4. Lập kế hoạch

Bạn áp dụng những bài học này như thế nào, và điều gì sẽ xảy ra khi bạn áp dụng nó? Nó sẽ phù hợp với kế hoạch hiện có của bạn như thế nào? Điều gì bạn sẽ làm để dừng lại việc áp dụng, hoặc áp dụng ít hơn? Điều gì bạn sẽ phải bắt đầu áp dụng, hoặc áp dụng nhiều hơn? Có những rào cản nào đối với việc áp dụng các bài học? Đây sẽ là nơi mà bạn cần khám phá để rũ bỏ học tập.

Cuối cùng, các bước tiếp theo để áp dụng việc học mới của bạn là gì?



Áp dụng chu trình học tập từ kinh nghiệm

Việc áp dụng chu trình Học tập từ kinh nghiệm bao gồm cả thái độ và cách làm việc. Đó là những gì nằm sau văn hóa học tập, là cách tiếp cận thực tiễn đối với việc học tập và nó yêu cầu bạn phản ánh và học hỏi liên tục.

Quan điểm này đòi hỏi chúng ta và tổ chức của chúng ta lựa chọn, tiến hành các bước:

- Đầu tiên, sự lựa chọn trạng thái của học viên và ý chí để trở thành học viên.
- Thứ hai, học tập từ kinh nghiệm phải là một phần của các buổi họp định kỳ.
- Thứ ba, dành thời gian cho việc học tập, kể cả cá nhân và tổ chức, để áp dụng phương pháp học tập từ kinh nghiệm nhằm cải thiện công việc của chúng ta.

Người hướng dẫn học tập có thể hỗ trợ quá trình này, tuy nhiên họ cần nắm rõ về cách học dành cho người lớn và các cách hỗ trợ dành cho họ.

Hướng dẫn học viên lớn tuổi

Nhiều người chúng ta trở thành người hướng dẫn học tập mà không qua bất cứ sự đào tạo bài bản hoặc có chứng chỉ nào. Đó là “một phần của công việc của chúng tôi”. Nếu đây là bạn, thì phần tiếp theo sẽ giúp bạn hiểu về những điều cần lưu ý đối với học viên lớn tuổi, tại sao một số người học hoàn toàn khác người khác, điều gì hỗ trợ hoặc cản trở việc học, chúng ta có thể làm gì để giúp họ học tốt hơn .v.v...

Một số người hướng dẫn học tập làm việc với nhóm tại nhà, số khác tổ chức tập huấn bên ngoài. Chúng tôi sẽ cung cấp thông tin và hướng dẫn cho người hướng dẫn học tập cả hai hình thức.

...một ngày tôi chợt nhận ra rằng chẳng hiểu tại sao tôi lại làm điều đó...



Hành trình trở thành người hướng dẫn

Tôi đã dành mười năm trong đời ở nhiều tổ chức Phi chính phủ để tập huấn. Tôi đã tập huấn về Học tập từ kinh nghiệm, kỹ năng lãnh đạo, thiết kế tổ chức các sự kiện về giáo dục, phát triển cá nhân và mối quan hệ con người. Tôi rất tự tin với tư cách là một người hướng dẫn học tập và đã được xem như là một xúc tiến viên và có thể lập kế hoạch và trình bày hội thảo một cách thành công. Nếu được hỏi, tôi mô tả tôi như một giảng viên thực thụ và tôi yêu công việc đó.

Rồi một ngày tôi nhận thấy rằng tôi đã thực sự không hiểu tôi đã làm gì khi tập huấn cho mọi người. Vì vậy, tôi quyết định nghiên cứu giáo dục cho người lớn tuổi và dần dần nhận ra rằng những gì tôi đã làm thực sự dựa trên một số nguyên tắc quan trọng về cách học của người lớn tuổi. Khi tôi nắm được các khái niệm này tôi đã nhận thấy cách nhìn về đào tạo của tôi hạn chế như thế nào, tôi đã không thật sự giỏi về những gì tôi đã làm. Tôi đã thiếu hiểu biết và năng lực để thúc đẩy việc học cho bản thân và người khác. Và rồi tính cách của tôi thay đổi từ một người tự cao (Tôi biết điều đó) thành một người khiêm tốn trong cách đánh giá bản thân như một người bạn đồng hành học tập trong một hành trình không hề đơn giản và như gói gọn như trong chương trình học.

Một vài điều về người lớn và việc học



Đầu tiên, người lớn học không ngừng học hỏi. Mọi sự học tập không chỉ đến từ một giáo viên hay một cuốn sách - đó là một công việc suốt đời. Đôi khi học tập thông qua những khóa học chính quy, nhưng hầu hết xảy ra hoặc là phi chính quy như thông qua các cuộc hội thảo hoặc bằng kinh nghiệm cuộc sống, thông qua sự tương tác với người khác và với thế giới chung quanh chúng ta. Đôi khi trực giác (do bản năng, không được dạy dỗ) làm chúng ta ngạc nhiên với những hiểu biết và ý tưởng mới. Bởi vì chúng ta không ngừng học, nó sẽ tạo ra ý thức để học tập hiệu quả hơn và thông suốt hơn, vì vậy “học cách để học” là rất quan trọng cho mọi người lớn tuổi.



Thứ hai, học tập là một quá trình mang tính cá nhân. Chúng ta chỉ học khi chúng ta thực sự cần học và sẵn sàng học. Một số việc học liên quan đến việc phát triển nhân cách, vì vậy chúng ta nhận thấy rằng chúng ta cần học những thứ riêng biệt vào thời gian riêng biệt.



Thứ ba, học tập không chỉ là tiếp thu thêm kiến thức hoặc kỹ năng mới liên quan đến sự thay đổi. Khi học một vài điều chúng ta phát hiện quan niệm của chúng ta xem xét thế giới, cách cư xử, hoặc kiến thức và kỹ năng của chúng ta có thể cần được thay đổi. Nếu bài học mới mâu thuẫn với bài học cũ, chúng ta có thể bỏ đi những ý tưởng và niềm tin trước đây. Vì việc học tạo ra sự khác biệt trong cuộc sống của chúng ta, chúng ta phải sở hữu riêng và làm nó phù hợp với kiến thức và kỹ năng có đã có của chúng ta. Điều đó có nghĩa rằng học tập chiếm thời gian.



Và cuối cùng, khi học chúng ta sẽ mang theo kinh nghiệm sống, kiến thức kỹ năng, các giá trị và cách tồn tại trong thế giới. Tất cả các điều này là những tài nguyên giá trị cho việc học tập và là nền tảng cho chúng ta sẽ xây dựng việc học tập mới.

Nếu chúng ta hiểu được các nguyên tắc học tập của những người lớn, chúng ta có thể thiết kế bài học có ảnh hưởng như chúng ta mong muốn. Chúng ta cũng cần tôn trọng những gì mỗi người mang đến và sử dụng chúng như điểm khởi đầu của bài học mới.

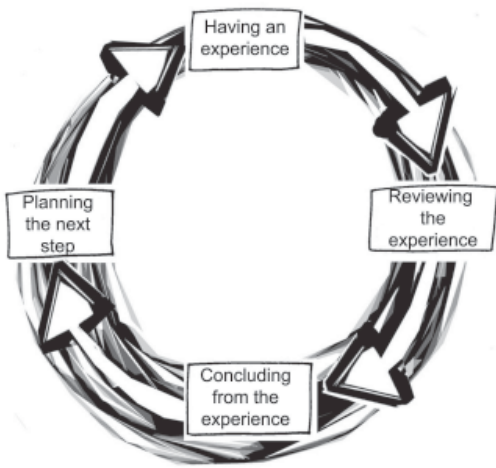
Trong tổ chức của chúng ta, những nguyên tắc giống nhau này áp dụng cho việc học của nhóm lẫn cá nhân.

Cách học

Chúng ta học theo nhiều cách khác nhau

Mô tả về kinh nghiệm học

Chúng tôi yêu cầu các học viên của lớp học nâng cao làm bài kiểm tra Kolb để tìm ra cách học riêng của họ. Với vai trò là người hướng dẫn, đó dường như là một ý kiến hay để để chính tôi thực hiện bài kiểm tra để làm mới kinh nghiệm, giống như cách các nhân viên y tế khuyến khích mọi người làm kiểm tra HIV thì chính họ sẽ có được kinh nghiệm. Mạng Internet là một nguồn phong phú về học tập kiểm tra Kolb: Bài kiểm tra dài, bài kiểm tra ngắn. Tò mò để tìm ra sự khác nhau và khả năng khác biệt của kết quả kiểm tra, tôi hoàn chỉnh tám bài trong số đó. Vào giữa lúc đó tôi thử nghiệm với các ví dụ khác nhau về kinh nghiệm học tập của mình. Mỗi lần làm bài kiểm tra tôi có nhiều tâm trạng, xúc cảm lẫn lộn khác nhau. Thật ngạc nhiên khi phát hiện rằng dù tôi có cố gắng đến thế nào đi nữa thì kết quả bài kiểm tra Kolb vẫn giống nhau y đúc. Đến lúc này tôi buộc phải nhìn nhận về cách tôi mong muốn học tập đó là như một nhà hoạt động xã hội, bằng cảm xúc và vừa học vừa làm.



HONEY & MUMFORD'S LEARNING CYCLE

‘ Có nhiều lối học khác nhau ’

Tất cả chúng ta đều duy nhất, vì vậy không có gì ngạc nhiên rằng có nhiều cách học khác nhau hoặc cách học phù hợp với mỗi người. Một vài người thích học tập thông qua ‘làm’: xây nhà trên cát. Người khác thích ‘phản hồi’ về những gì đã xảy ra: Khi cô X nói ...toàn bộ nhóm...

Những người khác ra tạo ‘lý thuyết’ sự vật vận động như thế nào: Tôi lưu ý rằng bất cứ khi nào có vấn đề đó là bởi vì ...Cho đến nay những người khác có thể thích hơn lập kế hoạch tức thì xem họ ‘áp dụng’ như thế nào những gì họ đã tìm ra.: Chúng ta có thể sử dụng ý kiến đó như thế này...

Có nhiều cách học đặc trưng đã được mô tả. Một mô hình nổi tiếng là mô hình Kolb (xem ‘Kinh nghiệm học tập’). Peter Honey và Alan Mumford đã xây dựng mô hình Kolb để tạo ra biểu đồ sử dụng bộ khái niệm đơn giản hơn. Họ chú thích những nét đặc trưng sau:

- Có kinh nghiệm cụ thể: *Nhà hoạt động xã hội*
- Phản ánh kinh nghiệm: *Người phản ánh*
- Đúc kết từ kinh nghiệm: *Nhà lý luận*
- Lập kế hoạch và thử nghiệm: *Người lập kế hoạch*

Nhà hoạt động xã hội

Là nhà hoạt động xã hội, bạn tích cực tham gia vào những trải nghiệm mới. Bạn tận hưởng phút giây hiện tại, bạn cởi mở và hứng thú với những điều mới. Triết lý của bạn là: ‘Tôi’ sẽ thử bất cứ điều gì một lần’. Bạn ném lời cảnh báo theo gió, đeo đuổi những cơn khủng hoảng tức thời và xử lý vấn đề bằng phương pháp động não. Bạn hăng say với những thách thức từ các kinh nghiệm mới nhưng chán chường với việc thực hiện. Bạn học bằng cảm xúc và hành động.



Người phản ánh

Là một người phản ánh, bạn thích đứng ở đằng sau, xem xét các kinh nghiệm và nghĩ về chúng từ nhiều khía cạnh khác nhau. Bạn hạnh phúc khi thu thập thực tế, cả trực tiếp cũng như từ người khác và nghiền ngẫm trước khi đưa ra bất cứ kết luận nào. Thu thập và suy ngẫm, phân tích thông tin được kiểm tra cho nên bạn có ý định hoãn lại việc ra kết luận tới mức có thể. Triết lý của bạn là: ‘Nghĩ trước khi hành động’. Trong các cuộc họp bạn thích hơn nghe và nắm nội dung của cuộc thảo luận trước khi đưa ra quan điểm riêng. Bạn ít có khoảng cách, khoan dung, thái độ điềm tĩnh. Khi bạn hành động, bạn cố xem xét bức tranh lớn hơn bao hàm cả quá khứ lẫn hiện tại. Bạn học bằng cảm xúc và quan sát.



Nhà lý luận

Là một nhà lý luận, bạn thích nghi và làm gì bạn thấy trở nên phức tạp nhưng quan điểm và lý thuyết lại rất lô gic. Bạn suy nghĩ về vấn đề thông suốt theo từng bước. Bạn có khuynh hướng là một người làm việc không ngơi nghỉ cho đến khi mọi thứ đã ngăn nắp và khớp với sự sắp xếp logic và rõ ràng. Bạn thích phân tích và kết hợp các ý tưởng vào trong lý thuyết mới. Triết lý của bạn là: 'nếu nó logic, rất tốt'. Những câu hỏi bạn thường xuyên đặt ra là: Nó có nghĩa gì không? Nó có ăn khớp với điều gì? Cần có những giả định nào ở đây? Bạn có xu hướng trở thành người thích sự rõ ràng và phân tích hơn là người sống bằng cảm xúc và tham vọng. Bạn thích sự chắc chắn và cảm thấy không thoải mái với những xét đoán cá nhân, suy nghĩ một chiều và những việc linh tinh. Bạn học bằng suy nghĩ và quan sát.



Người lập kế hoạch

Là người lập kế hoạch, bạn là người có tư duy sắc bén trong việc kiểm tra các ý tưởng, học thuyết và kỹ thuật để xem xét khi thực hiện. Bạn tìm kiếm các ý tưởng mới và giành cơ hội đầu tiên để kiểm tra chúng. Bạn thuộc tuýp người mà khi trở về từ các cuộc hội thảo lại có đầy ắp các ý tưởng mới để thử nghiệm. Bạn thích đào sâu nghiên cứu và đạt được thành quả. Bạn không thích sự hời hợt bên ngoài và thiếu kiên nhẫn với việc suy nghĩ, phản hồi và thảo luận với kết thúc mở. Bạn là người hoàn toàn thực tế và xem các vấn đề và cơ hội như một sự thách thức. Triết lý của bạn là: 'Nếu thực hiện, rất tốt'. Bạn học tập bằng cách suy nghĩ và hành động.



"Trong bất kỳ nhóm nào cũng có người tham gia với nhiều xu hướng học tập theo sở thích khác nhau"

Khám phá về các hình thức học tập

Bạn đã đọc phần miêu tả về bốn hình thức học tập, có một, hoặc có thể hai phương pháp cuốn hút bạn chẳng? Những điều này hầu hết giống như cách học bạn yêu thích hơn cả. Tại sao không thử thách chính để sử dụng một số phương pháp học mà bạn không thích và tìm hiểu xem điều đó sẽ giúp sự phát triển của bạn như một học viên như thế nào? Ví dụ, nếu như bạn là một người phản hồi nghĩ về điều gì đã khiến bạn thôi không trở thành một nhà hoạt động xã hội hay là nhà lập kế hoạch. Điều mấu chốt là nhận ra rằng trong bất kỳ nhóm nào đều có người tham gia có các xu hướng học tập theo sở thích khác nhau. Chúng ta cần thiết kế quy trình học tập để bao hàm cả bốn phương pháp học. Nếu chỉ sử dụng một phương pháp (thí dụ sử dụng bài thuyết trình), vài người tham gia (các nhà lý luận) sẽ thích chúng nhưng những người thích làm việc hơn (các nhà hoạt động xã hội) hoặc những người thích áp dụng hơn (các nhà lập kế hoạch) sẽ thấy rằng nó khó cuốn hút. Chúng ta có thể phát huy phương pháp học của mỗi người theo lĩnh vực bằng cách thực hiện cả bốn phương pháp và xây dựng năng lực cá nhân và nhóm để học.

Dường như rằng có nhiều học viên cảm thấy không có hứng thú trừ phi phương pháp học đó là phương pháp mà họ yêu thích. Điều này không đúng. Sử dụng phương pháp học tập yêu thích tạo cơ hội cuốn hút chúng ta nhiều hơn. Tuy nhiên, chúng ta nên vứt bỏ thái độ 'Tôi thấy chán' nếu chúng ta muốn trải nghiệm phương pháp học tập không-được-yêu-thích khác.

Một thách thức đối với người hướng dẫn là phương pháp học được yêu thích có thể ảnh hưởng đến thiết kế chương trình. Nhận biết được phương pháp yêu thích của mình hoặc biết được các phương pháp giúp ích cho chúng ta sẽ cân bằng cơ hội học tập mà chúng ta mang lại cho người khác.

Mỗi phương pháp học có một vị trí nhất định. Nhà hoạt động xã hội thích đóng vai, các nhà phản ánh thích sự phản ánh. Nhà lý luận thích tạo ra lý thuyết về lãnh đạo và nhà lập kế hoạch sẽ làm việc vất vả để áp dụng những sự việc sẽ diễn ra trong tương lai.



Ví dụ về sử dụng phương pháp học khác nhau.

Kỹ năng lãnh đạo

Bước 1. Kinh nghiệm hoạt động:

Chúng ta thực hành bài tập đóng vai. Ví dụ, trong nhóm làm việc từng người sẽ đóng vai với những vai trò lãnh đạo khác nhau, chẳng hạn như truyền cảm hứng, tập trung và tạo ra thách thức. (Xem Barefoot Guide 1, trang 43–45)

Bước 2. Phản ánh kinh nghiệm:

Chúng ta phản ánh điều gì đã xảy ra và khi nào thì các vai trò này được sử dụng.

Bước 3. Kết nối và xây dựng dựa trên lý thuyết: Chúng ta yêu cầu học viên đóng góp ý kiến, bình luận, và những hiểu biết khác về điều gì đã xảy ra và cách thức để hiểu về kỹ năng lãnh đạo tốt hơn như thế nào.

Bước 4. Thử nghiệm và áp dụng:

Cuối cùng chúng ta tìm hiểu tại sao những ý tưởng này ('những lý thuyết') có thể được áp dụng.

Câu hỏi gợi mở

- Quá trình học xảy ra như thế nào trong câu chuyện này?
- Bạn có ý kiến gì về những phân tích về quá trình học?

“Việc học...
luôn cần thời gian”

Học tập là một tiến trình

Học tập không phải là việc diễn ra tức thì – cần thời gian cho việc học. Không đơn thuần là chúng ta nghe ai đó nói điều gì là đồng nghĩa rằng chúng ta đang học. Đó vẫn chỉ là ý tưởng cho đến khi chúng ta chuyển hóa nó thành một phần trong đời sống của chúng ta. Vậy chúng ta thực hiện điều đó như thế nào?

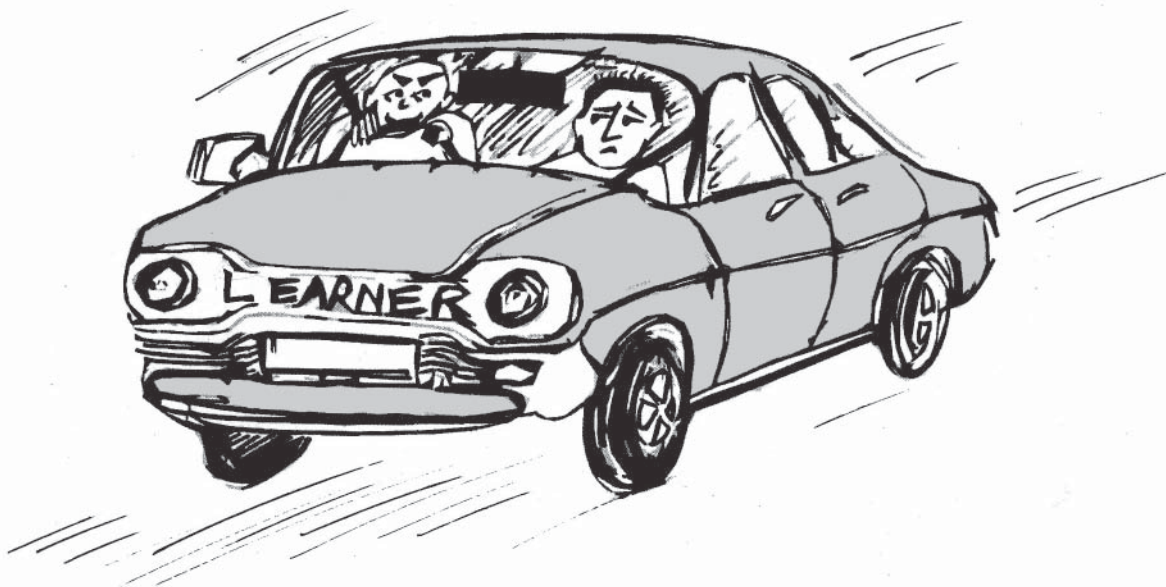
Bạn học lái xe như thế nào?

Việc học cũng gần giống như việc bạn học lái xe vậy.

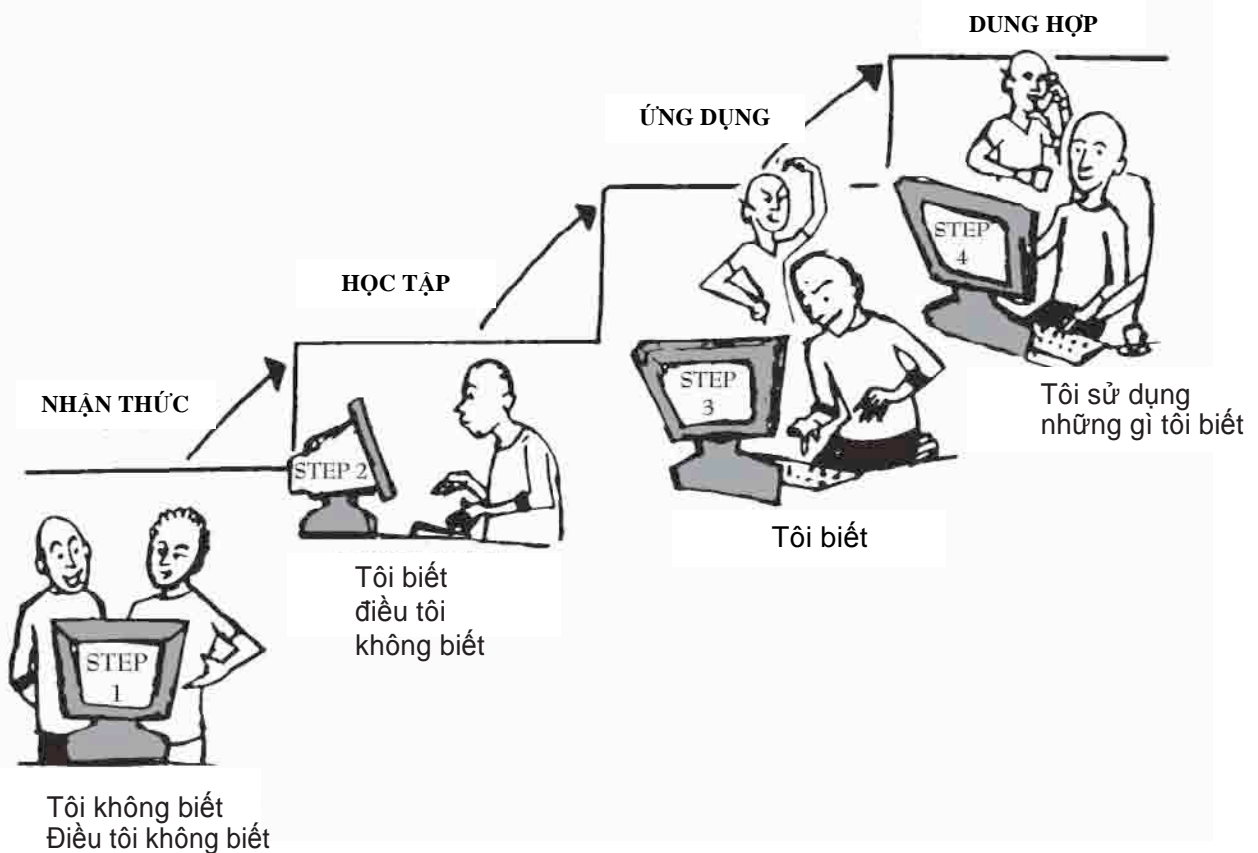
Đầu tiên, bạn học về một vài thứ như số, khớp ly hợp, thắng, và chân ga. Bạn học cách thay đổi số cần từ từ giảm nhẹ cần ly hợp đồng thời tăng áp lực lên chân ga. Ở lần đầu tiên bạn thực hiện quá nhanh. Chiếc xe chồm về phía trước như tên bắn và tắt máy. Cuối cùng, bạn có thể thực hiện đúng và sang số một nhẹ nhàng.

Thế rồi đến kỳ sát hạch bạn sợ bạn sẽ trượt. Nhưng không, bạn có thể điều khiển thay đổi số đúng cách, bạn tự nhủ ‘Chậm lại với khớp ly hợp và đạp chân ga từ từ.’

Sau vài tháng lái xe bạn không bao giờ tự nhủ mình nữa. ‘Chậm lại...nhấn ga từ từ’. Bạn dường như chỉ thao tác. Thực tế, khi bạn lái xe hàng ngày tôi ngờ bạn thậm chí còn chú ý cả việc sang số. Thao tác này đã quá thấm nhuần trong các kỹ năng đến nỗi bạn thực hiện nó mà không cần suy nghĩ.



Mô hình học tập bốn bước giải thích việc học là một quá trình, và có thể được dùng để lập kế hoạch cho việc học



Bước 1. Chúng ta nhận thức rằng có một số điều chúng ta không biết, rằng chúng ta muốn biết, ví dụ, học cách sử dụng máy vi tính hay biết nhiều hơn nữa về lịch sử của công đồng chúng ta. Nhận thức có được thông qua sự tự phản hồi hoặc sự giúp đỡ của người khác giúp đưa ta đến Bước 2.

Bước 3. Bước này bắt đầu với ý thức về sự hiểu biết, và chúng ta bắt đầu áp dụng kỹ năng và kiến thức mới này. Chúng ta thay đổi cách cư xử, thái độ hoặc các mối quan hệ. Điều này đôi khi là bước khó nhất, khi áp dụng các những gì chúng ta đã học không luôn luôn dễ dàng trong thế giới thật. Ví dụ, chúng ta có thể quyết định thay đổi công việc bằng cách không nói chuyện điện thoại hoặc chen ngang vào mỗi buổi sáng. Khi áp dụng việc học tập, chúng ta có thể cảm thấy không tự nhiên và chúng ta tiếp tục nghĩ về điều gì chúng ta đang làm. Ví dụ, người học lái phải luôn nhớ các bước để sang số.

Bước 2. Chúng ta bắt đầu việc học và có được kiến thức và kỹ năng chúng ta cần. Điều này có thể thông qua một việc phân loại các cơ hội học tập, ví dụ tham gia một khóa tập huấn về máy tính, sử dụng internet hoặc tham vấn mọi người về lịch sử của cộng đồng. Khi chúng ta chuyển sang Bước 3 chúng ta thường cảm thấy chúng ta đã thực hiện được 'việc học'. 'Chúng ta biết'.

Bước 4. Sau khi áp dụng lặp đi lặp lại, việc học tập trở thành một phần tất yếu trong cuộc sống của chúng ta. Chúng ta sử dụng những gì chúng ta biết một cách thoải mái và tự nhiên – nó là một phần của cách ứng xử và cách sống của chúng ta.

“*Khi áp dụng việc học tập của chúng ta, nó cũng có thể cảm thấy không tự nhiên và chúng ta tiếp tục nghĩ về điều gì chúng ta đang làm.*”

"Viết rõ mong đợi về những gì bạn muốn học."

"Chúng ta cần chuẩn bị cho người tham gia tiến hành việc học tập."

"Chúng ta trang bị các kỹ năng và công cụ cho hành trình học tập của chính mình."

Nghĩ về bốn bước học tập

Mô hình này đưa ra hai gợi ý dành cho người hướng dẫn. Thứ nhất, người tham gia cần nhìn thấy được nhu cầu học điều gì đó – họ cần nhận thức về điều họ chưa biết. Điều này có nghĩa là chúng ta phải chuẩn bị một số thứ để người tham gia tiến hành học tập.

Thứ hai, ngay tại Bước 4 việc học đã thực sự diễn ra. Mọi người cần áp dụng những gì đã học và dung hợp việc học của mình vào trong kiến thức hoặc kỹ năng sẵn có của họ. Các quá trình cần được xây dựng nhằm đảm bảo việc học được áp dụng trong các chương trình của chúng ta.

Chuẩn bị cho người tham gia học tập – Bằng cách nào?

Người hướng dẫn thường phân trần: 'Chúng tôi có thể dắt ngựa đến bờ sông, nhưng chúng tôi không thể ép nó uống nước.' Nếu học viên không thực sự muốn học điều gì đó thì họ có thể không học tập. Nhiều người được cử đi tham gia hội thảo mà họ vốn không muốn tham gia, hoặc đến chỉ cho có lệ, nói rằng 'thế cũng được' và rồi tiến hành các hoạt động như thể chưa có gì xảy ra. Chúng ta có thể giúp học viên nâng cao mức độ tập trung thông qua việc hỗ trợ họ trả lời các câu hỏi như sau:

- Bạn mong đợi học hỏi điều gì từ hội thảo?
- Bạn sẽ làm gì để gạt hái trong việc học tập?
- Bạn nhận biết mình học được điều gì đó như thế nào?

Là học viên, bạn có viết ra mong đợi về những gì bạn muốn học và tự liên hệ xem bạn sẽ làm gì để đạt được mong đợi đó. Ví dụ: 'Tôi muốn cải thiện khả năng viết biên bản cuộc họp, từ đó tôi có thể viết ra những báo cáo có chất lượng, trong đó chỉ rõ chính xác ai làm gì.' Việc này đôi khi được gọi là 'quán chiếu việc học'. (Xem website www.barefootguide.org để biết thêm chi tiết về Quán chiếu học tập.)

Người tham gia cũng cần phải vượt qua các rào cản tự thân đối với việc học, chẳng hạn như việc đưa ra các mong đợi phi thực tế, làm ảnh hưởng việc học bằng cách chỉ trích nhóm hoặc người hướng dẫn, hoặc vạch lá tìm sâu từ những sự việc nhỏ nhất.

Chúng ta có thể cần đoán chắc rằng người học sẵn sàng cho việc học tập. Họ đã có đủ kiến thức và kỹ năng yêu cầu? Ví dụ một khóa học nâng cao về vi tính yêu cầu họ phải có một số kiến thức căn bản, nếu không họ sẽ bị hẫng và không tham gia đúng với mức độ yêu cầu.



Học viên miễn cưỡng

Bạn đã bao giờ là học viên miễn cưỡng chưa? Tôi chắc chắn là bạn đã từng như thế. Đôi khi mọi người tự nghĩ rằng mình được cử đi tham dự hội thảo và điều duy nhất khiến họ đến đó là có một ngày nghỉ và tránh làm phiền người cử mình đi học.

“Bất kỳ dấu hiệu miễn cưỡng nào cũng đáng được ghi nhận và giải quyết.”

Một ví dụ về học viên miễn cưỡng

Sau khi tham gia hội thảo về phát triển cá nhân do tôi điều hành, Giám đốc của một tổ chức phi chính phủ đã mời tôi tổ chức một hội thảo tương tự cho nhân viên của mình, anh nói rằng họ sẽ thu được rất nhiều lợi ích từ việc tìm hiểu bản thân và đồng nghiệp.

Phòng hội thảo được trang bị bằng ghi, một vài chiếc bàn và mỗi bàn có sáu ghế. Mười tám nhân viên đến tham dự và ngồi theo nhóm. Tôi chọn nhóm theo đúng thiết kế trong chương trình và giao bài tập làm theo cá nhân, theo cặp và theo nhóm. Nhiệm vụ của bài tập yêu cầu họ tự tìm hiểu chính bản thân mình và đánh giá xem mối quan hệ giữa họ với những người khác.

Ngay sau đó tôi nhận thấy không khí im lặng và sự miễn cưỡng khi tôi đặt câu hỏi và yêu cầu học viên chia sẻ theo nhóm. Nhưng tôi lờ đi, vì dấu sao hội thảo cũng chỉ mới bắt đầu. Cần có thời gian để học viên làm quen với quá trình. Tuy nhiên vào cuối phần một tôi nhận thấy có vấn đề. Các nhân viên không muốn chia sẻ về các câu hỏi mang tính cá nhân, chẳng hạn như ‘Mười phẩm chất tốt và mười phẩm chất chưa tốt của bạn là gì? hoặc ‘Bạn cần gì nhất từ người khác?’. Những câu hỏi này đòi hỏi họ hướng vào việc chia sẻ những gì họ thấy mang tính cá nhân và không có liên quan đến công việc của đồng nghiệp của mình.

Vào cuối hội thảo đầu tiên chúng tôi đã thảo luận về vấn đề này và thống nhất sẽ tạm ngừng hội thảo trong một vài tuần.



Cần giải quyết vấn đề: các học viên có sẵn sàng để tham gia hội thảo và toàn bộ quá trình? Chúng ta có thể kiểm tra điều này bằng cách ngay từ đầu hỏi học viên về mức độ cam kết của họ đối với mục đích hội thảo.

Bất kỳ dấu hiệu miễn cưỡng nào cũng đáng được ghi nhận và giải quyết nhằm xác định vấn đề cản trở sự tham gia. Điều này không nhất thiết phải tạm ngừng hội thảo. Có thể chúng ta nên thiết kế lại chương trình, cân nhắc đến cảm giác và thái độ miễn cưỡng của học viên.

Trách nhiệm của học viên

Nhận thức về trách nhiệm của mình trong quá trình học sẽ giúp bạn trở thành học viên tự định hướng và việc này giúp ích cho bạn rất nhiều trong suốt quá trình học trong cuộc đời. Điều này rất quan trọng. Trong thời đại bùng nổ thông tin, có rất nhiều điều mới mẻ để học và khám phá và chúng ta không phải lúc nào cũng phụ thuộc vào giảng viên. Trong khi người khác thúc đẩy việc học của chúng ta, tự thân chúng ta cũng cần phát triển các kỹ năng và công cụ của chính chúng ta. Hiểu chính mình và các hình thức học ưa thích là một kỹ năng cần phát triển.

Câu hỏi gọi mở

- Điều gì cản trở nhóm chia sẻ ở cấp độ cá nhân sâu hơn?
- Bối cảnh và kinh nghiệm của bạn nói lên điều gì?
- Là người hướng dẫn, bạn có thể giải quyết các tình huống đó như thế nào?

Từ lâu tôi đã tin rằng người học cần gánh vác trách nhiệm nhiều hơn đối với việc học của mình, do vậy khi nhân viên trong tổ chức bạn yêu cầu tổ chức hội thảo về Phát triển Tổ chức (PTTC), tôi quyết định áp dụng một phương pháp mới dành cho nhóm.

‘Xin chào. Chào mừng các bạn đến với Hội thảo về Phát triển Tổ chức. Tôi tin rằng với kinh nghiệm và khả năng của mình, các bạn sẽ mang đến cho hội thảo nhiều điều quan trọng. Do vậy tôi hy vọng chúng ta sẽ cùng nhau xây dựng và trình bày hội thảo này. Chúng ta sẽ dành thời gian của hai phần đầu tiên để xây dựng chương trình hội thảo và mười phần còn lại để chia sẻ về việc dạy học.’

Sốc. Ngạc nhiên. ‘Nhưng tôi đến đây để học từ anh/chị mà. Tôi đến là để-được-dạy.’

‘Đúng rồi, nhưng tôi không thể biết nhiều về PTTC nhiều bằng các anh chị cùng nhau chia sẻ được.’

Họ còn nghi ngại nhưng vẫn đồng ý cố gắng thử. Chúng tôi đã cùng nhau xây dựng chương trình hội thảo, lập kế hoạch và phân công trách nhiệm. Sản phẩm cuối cùng chúng tôi có được đó là bản chương trình mà trong đó tôi chỉ phải phụ trách giảng dạy ba trong số mười nội dung, chúng tôi còn mời thêm hai trợ giảng phụ trách cho hai nội dung nữa. Năm phần còn lại do các học viên tự phụ trách. Không có ai một mình điều hành hội thảo mà là toàn bộ các học viên cùng nhau làm và mỗi người tự chịu trách nhiệm về phần việc của mình.

Kết quả là hội thảo thành công rực rỡ! Các học viên làm việc nhiều hơn, đặc biệt là những người điều hành nội dung thảo luận.

Câu hỏi gợi mở

- Bạn nghĩ gì khi đọc câu chuyện này?
- Với tư cách là người hướng dẫn, bạn cần làm gì để bắt đầu công việc như với nhóm học viên này?



Bằng cách huy động sự tham gia của học viên ngay từ giai đoạn đầu tiên, chúng tôi đã khuyến khích họ trở thành những người chủ động trong cả nội dung và quá trình. Họ học cách trở thành các học viên có tính định hướng cao, chuyển từ vị thế phụ thuộc sang vị thế độc lập. Điều đó cần đến ý chí, quyết tâm và niềm đam mê để không chỉ được học mà còn để lập kế hoạch cho việc học của chính mình.

Người hướng dẫn cần có sự cởi mở, sẵn lòng chia sẻ quyền lực đối với nội dung và quá trình. Nhiều người trong số chúng ta không nhận thức được sức mạnh mà chúng ta nắm giữ. Tuy vậy chúng ta có thể phá vỡ mối quan hệ quyền lực vô hình này bằng cách trao đổi thẳng thắn. Đây là một điều khó khăn với chúng ta. Liệu chúng ta có nên trao hết toàn bộ trách nhiệm cho học viên? Chúng ta có chia sẻ trách nhiệm? Hay là chúng ta cần ‘nắm giữ’ chương trình thật kỹ để đảm bảo việc nội dung và quá trình ‘đi đúng hướng’? Chúng ta có thể ‘lờ đi’ một số nội dung công việc – và thay vào đó tập trung vào việc chia sẻ và xây dựng năng lực cho học viên?

Tuy vậy, khó khăn gặp phải đó là học viên thường có xu hướng mong muốn nhận được điều gì đó mới mẻ được truyền đạt từ người hướng dẫn/giảng viên, và họ thường thích thú với quyền lực được thể hiện, mặc dù họ không gọi đó là ‘quyền lực’. Hơn thế họ xem đó như là ‘công việc’ của người hướng dẫn.

Chỉ cho tôi

Một trong những thách thức mà những người hướng dẫn như chúng ta gặp phải chính là người tham gia/học viên thường mong đợi chúng ta ‘mang đến’ cho họ tất cả kiến thức và kỹ năng mà học đang cần.

Ngồi đợi kiến thức

Tôi đang đào tạo một nhóm cán bộ hiện trường về việc sử dụng nhóm và các động lực của nhóm. Tất cả họ từng là những người hướng dẫn có kinh nghiệm và họ đến với khóa đào tạo này để nâng cao trình độ. Tôi bố trí ghế ngồi học viên theo hình bán nguyệt. Tôi đứng giữa phòng và chào hỏi họ. Từ nụ cười rạng rỡ trên khuôn mặt họ và không khí im lặng trong phòng, tôi nhận thấy họ rất háng say học hỏi. Tôi bắt đầu hội thảo bằng một số nhận xét sơ lược.

Tôi nói với họ rằng họ là những người làm chương trình có nhiều kiến thức, kinh nghiệm và kỹ năng, do vậy họ sẽ đóng góp rất nhiều cho chương trình học tập. Sau đó tôi yêu cầu họ mô tả những gì họ biết về nhóm và mong đợi của họ đối với chương trình học tập.

Im lặng! Tôi nhìn cả nhóm, và cả nhóm nhìn lại tôi. Hiển nhiên là họ đợi tôi bắt đầu – bắt đầu bảo họ cần phải làm gì. ‘các bạn đã sử dụng nhóm trong công việc của mình chưa?’, tôi hỏi.

‘Có.’, một số người trả lời.

‘Thế thì các bạn gặp phải những trở ngại gì?’, tôi tiếp tục hỏi. Mọi người đưa ra một số vấn đề. ‘Các bạn đã giải quyết những khó khăn này như thế nào?’. Lại im lặng!

Thậm chí ngày sau khi hoàn tất một số bài tập và thảo luận nhóm, khi nói đến ‘lý thuyết’ về cách vận hành nhóm thì họ tin rằng tôi ‘biết’ và họ không biết gì cả. Do vậy tôi phải chia sẻ với họ tất cả mọi điều.



‘Nếu chúng ta biết họ mang đến những gì thì chúng ta sẽ có ý tưởng khởi đầu cho bất kỳ hoạt động học tập nào.’

Học viên mang đến kinh nghiệm, kỹ năng và thuyết lý về thực hiện công việc cho hoạt động học tập. Chúng ta có thể giúp họ nhận ra và nâng niu các nguồn lực có giá trị đó. Nếu chúng ta biết họ mang đến những gì thì chúng ta sẽ có ý tưởng khởi đầu cho bất kỳ hoạt động học tập nào.

Chúng ta cũng có thể làm được điều này trong suốt quá trình học tập bằng cách liên hệ với những gì đang diễn ra trong chính bản thân sự kiện. Điều này giúp tạo ra sự kết nối giữa kiến thức/kỹ năng mới và những gì mà học viên đã từng biết hoặc áp dụng.

Nơi lý thuyết và thực tiễn hội tụ?

Paulo Freire có đề cập đến ‘Giáo dục áp đặt’ – học viên chỉ việc ngồi đợi người hướng dẫn ‘nhồi nhét’ kiến thức. Điều này tạo ra tính y lại. nếu chúng ta không khuyến khích học viên của mình tích cực tạo ra kiến thức của chính họ thông qua tiến trình phản ánh và tự nhận thức (ông gọi đó là

‘quá trình nhận thức’), thì chúng ta giúp cho học viên mình trở nên độc lập. Họ cần học từ chính kinh nghiệm của mình, học cách sử dụng các nguồn lực (cả con người và sách vở) và sau đó được hỗ trợ để dung hợp cái mới với những gì họ đã biết.

Câu hỏi gọi mở

• Với cương vị là người hướng dẫn, đã bao giờ bạn gặp phải tình trạng ‘chờ nghe’ như thế chưa? Nếu có, bạn đã làm gì lúc đó?

• Cần làm gì để thu nhận thêm nhiều kiến thức và kinh nghiệm từ người tham gia?

“...khuyến khích học viên của mình tích cực tạo ra kiến thức của chính họ.”

www.barefootguide.org

Một khía cạnh trọng yếu của việc áp dụng chỉ có thể là ‘rũ bỏ học tập.’



Chưa nói đến khối lượng thông tin và kiến thức trên thế giới này, chúng ta cần học cách nối kết giữa những gì chúng ta biết (bên trong chúng ta) và những gì bên ngoài chúng ta. Đó là công việc nối kết hai loại kiến thức theo cách hữu ích nhất. Chúng ta cần hạn chế nguồn kiến thức bên ngoài nếu chúng ta không muốn bị quá tải.

Người hướng dẫn cần luyện tập thói quen tự thách thức bản thân về cách làm thế nào để chia sẻ kiến thức tốt nhất sao cho học viên có thể tự tạo ra kiến thức của chính họ. Chúng ta có thể chỉ, bảo, nhưng đồng thời có thể viết để chia sẻ.

Viết để hỗ trợ học tập

Một trong các cách phản ánh và dung hợp việc học, cũng như chia sẻ kiến thức đó là thông qua viết. Chúng ta lấy ra ý tưởng và suy nghĩ, chơi đùa với chúng, phát triển chúng, sắp xếp lại và thậm chí nhận thấy chúng như thế nào. Một công cụ chúng ta cần sử dụng cho quá trình viết đó là ‘nhật ký học tập’. Đó là bản ghi chép giúp chúng ta duy trì định hướng học tập. Trong một cuộc hội thảo, bạn có thể sử dụng nhật ký để xác định các câu hỏi mà bạn thắc mắc, những t ký học điều bạn học được và những ý tưởng cần khám phá thêm (Xem trang web www.barefootguide.org để biết thêm chi tiết về nhật ký học tập.)

Đảm bảo rằng việc học do học viên áp dụng

Chúng ta nhận thấy từ mô hình học tập bốn bước cơ bản rằng chỉ khi chúng ta bắt đầu áp dụng học tập, lúc đó hoạt động học tập mới được dung hợp vào cuộc sống của chúng ta. Thí dụ, một người quản lý đến tham gia hội thảo và học được các chiến lược mới sẽ cần áp dụng những điều này vào công tác quản lý hiện tại của mình. Điều này có thể gây ra xung đột với nhu cầu rũ bỏ học tập, hoặc cũng có thể cải thiện năng lực của nhà quản lý.

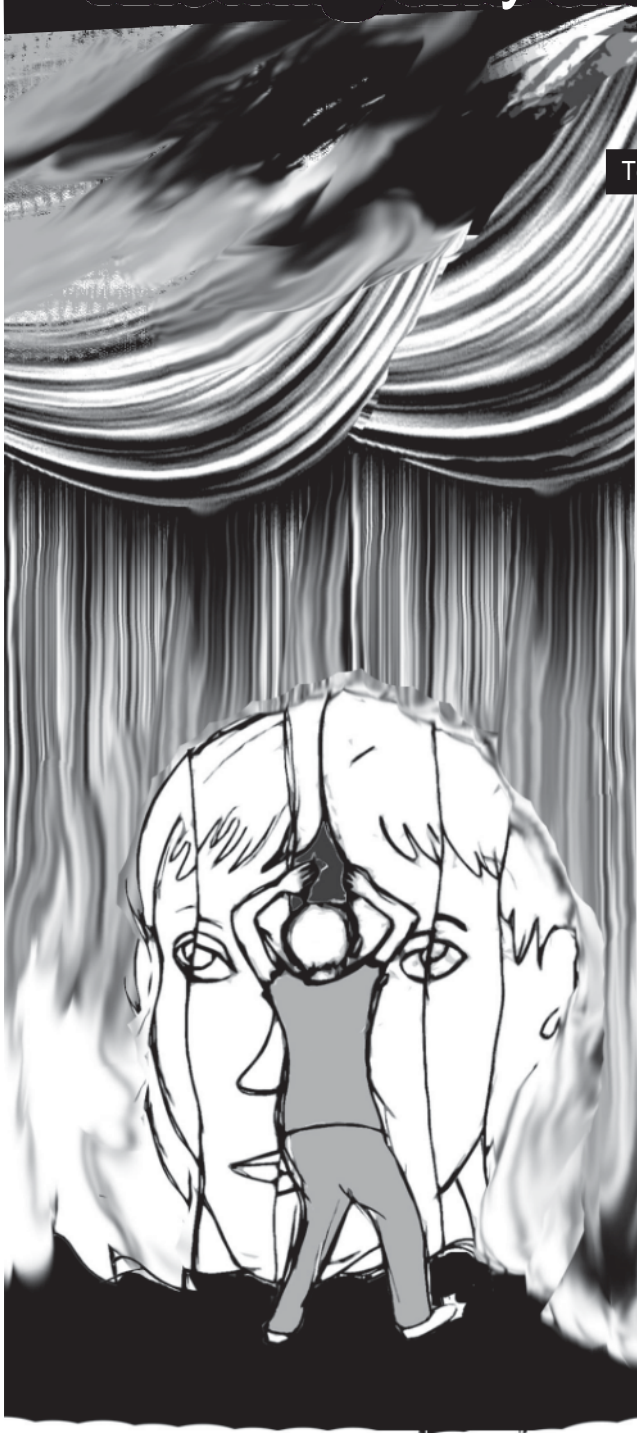
Chúng ta có thể giúp học viên và bản thân chúng ta áp dụng việc học bằng cách đặt câu hỏi:

1. Chúng ta hiện nay biết gì hoặc chúng ta đã từng học điều gì?
2. Các bước đầu tiên chúng ta cần áp dụng việc học là gì? Chúng ta sẽ làm hoặc nói gì?
3. Điều gì hỗ trợ và cản trở việc áp dụng học tập của chúng ta?
4. Chúng ta có thể giải quyết những rào cản này như thế nào?

Việc viết ra các câu trả lời giúp chúng ta tự cam kết để thúc đẩy việc học tập của chính mình.

Một khía cạnh trọng yếu của việc áp dụng chỉ có thể là ‘rũ bỏ học tập’. Rũ bỏ học tập rất khó khăn bởi lẽ việc học trước đây mà chúng ta buộc phải ‘quên’ đã trở thành thói quen, một phần trong suy nghĩ và hành động của chúng ta với tư cách là một thực thể trên thế giới này. Là người hướng dẫn, chúng ta cần tạo ra không gian an toàn cho học viên để thử nghiệm tạo ra kiến thức mới và mạnh dạn rũ bỏ cái cũ. (Xem Barefoot Guide 1, trang 141, và and Tiến trình ‘U’, trang 112.

G ng soi, g ng soi. hi u và thay i b n thân



Tôi ngh là tôi ã hi u chính mình

ó là công vi c th t c a tôi. Tôi ã 45 tu i và ngh mình ã khá tr ng thành, v i r t nhi u kinh nghi m v cu c s ng. Tôi v a m i k t thúc cu c hôn nhân th nh t c a mình sau nhi u n m xem xét k l ng nh ng gì ang di n ra trong b n thân tôi và trong nh ng m i quan h c a chính mình. Bây gi , c quan mu n tôi tham gia m t khóa t p hu n ng l c h c v con ng i, khóa h c v cách hi u thêm v con ng i và s khác nhau gi a con ng i. B n thân tôi không th c s thích thú v khóa h c này. Tôi c m th y tôi ã hi u rõ v b n thân mình, vì tôi ã tr i qua m t vài hình th c v t lý tr li u, v i c vai trò là khách hàng l n ng i h c. Tôi th c s không c m th y tho i mái khi l i ph i i m t m t l n n a v i nh ng h n ch và i m y u c a mình.

Nh ng tôi bu c ph i tham gia. D u v y, b t ch p nh ng e ng i ban u, ch sau n a ngày, tôi ã hoàn toàn b thu hút. Th t quá ng c nhiên khi nh n di n b n thân mình v i m t trong nh ng nhóm nhân cách cá nhân. Tôi ã r t ng c nhiên vì không ph i i m t v i nh ng h n ch và i m y u c a mình, mà thay vào ó là nh ng ph m ch t và th m nh. Tôi ã c nhìn th y m t b c tranh khác. ó v n là tôi, v i s c g ng c a chính tôi, cách tôi giao ti p, lý l c a tôi và cách tôi gi i quy t v n . Và tôi, c m th y mình c ánh giá cao và c trân tr ng.

Sau ó, v i c c ng tác v i các b n ng nghi p, nh ng ng i r t quan tâm n b n thân, personality dynamic là m t tr i nghi m tuy t v i. S khác nhau không d n chúng tôi n s tranh cãi mà nó khuy n khích àm tho i hi u qu . ó th c s là m t tr i nghi m khi c trân tr ng b i chính con ng i mình. Và tôi ã hi u ra, không bao gi kh ng nh: "Tôi hi u b n thân mình"! úng v y, tôi ã hi u b n thân mình m t m c nào ó. Nh ng m t cách khác m i c ng có th mang l i nh ng s th u n i. Trong t ng lai, i u ó có th l i x y ra; tìm hi u - không bao gi là quá mu n.



Chúng ta nói về cách mà chúng ta chấp nhận thách thức khi thêm vào chính mình. Tại sao chúng ta phải làm vậy? Điều này giúp gì cho việc học hỏi và thay đổi xã hội? Con đường nào mà hành trình khám phá bản thân và phát triển cá nhân phải đi qua? Chúng ta có thể sống như thế nào trong hành trình đó? Tôi sẽ mô tả những quy trình đi ra trong cuộc sống hàng ngày mà bạn có thể dễ dàng nhận ra. Tôi sẽ đưa ra cho bạn một vài xu hướng và hướng dẫn. Một vài mô hình cũng có thể xuất hiện khi sống vì những người khác như: bạn bè, gia đình, đồng nghiệp hay những thành viên trong cộng đồng.

Để bắt đầu hành trình tự khám phá bản thân, hãy bắt đầu với một vài câu hỏi cơ bản:

- Bạn nói về bản thân mình như thế nào?
- Những người khác nói về bạn như thế nào?
- Những sự mô tả đó có khác nhau không?

Câu hỏi gợi ý

- Bạn nghĩ con người và xã hội thay đổi như thế nào?

Sự thay đổi xã hội bắt đầu từ sự thay đổi cá nhân

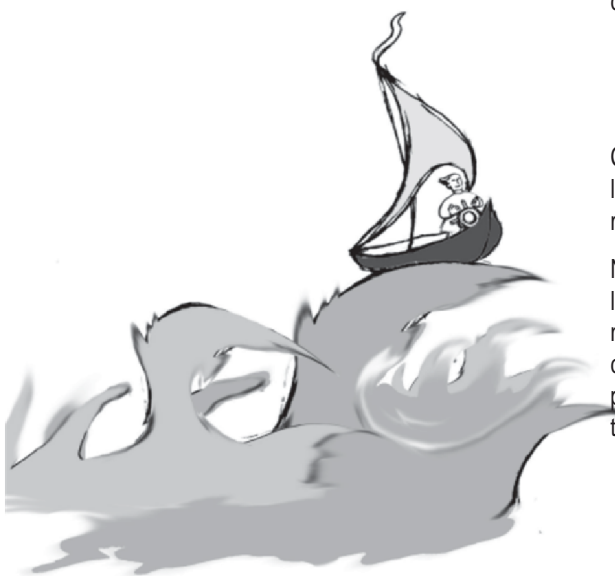
Con người và các nhóm là những thực thể xã hội. Mỗi chúng ta có những niềm tin, thói quen và những giá trị khác nhau. Chúng ta thu được giá trị, cảm xúc và niềm tin từ những người khác. Sự thay đổi liên tục trong những thế hệ này. Những người đi trước, những người khác lại gia nhập; con người thay đổi chính họ và sự kết nối giữa con người cũng thay đổi. Khi một cá nhân thay đổi, những điều khác nhau cũng thay đổi, kéo theo đó, bằng cách này hay cách khác điều đó sẽ ảnh hưởng đến thế giới. Sự thay đổi sẽ ảnh hưởng đến gia đình bạn, cộng đồng bạn và các quan hệ xã hội, những thói quen và cách hành xử của bạn, đó chính xác là một câu chuyện khác.

Rõ ràng rằng một thế hệ không thay đổi như cá nhân trong thế hệ đó không thay đổi. Những người đi trước thay đổi làm nên một thế hệ thay đổi rõ ràng trong thế hệ đó. Nếu bạn, hàng xóm hay đồng nghiệp của bạn không thay đổi, sẽ không có gì xảy ra cả.

Cấu trúc và những nguyên tắc cá nhân

Cấu trúc cá nhân: hành vi cá nhân, ý chí, quy tắc tâm, sự chững chạc, và tự do cá nhân. Nó liên quan đến những nguyên tắc sinh ra mà mỗi chúng ta hành động theo cách riêng và tự do của mình.

Những nguyên tắc cá nhân không liên quan gì đến sự sống hay chết. Đó là về thái độ cá nhân chúng ta và cách chúng ta nhìn nhận vai trò của mình trong thế giới này, trở thành thuyền trưởng trên con tàu của chính mình. Điều này được phản ánh rõ trong một câu nói đáng kinh ngạc của một người bạn: 'Trước khi muông thú thay đổi hay im lặng những người khác, tôi phải tìm hiểu thay đổi và im lặng bản thân trước tiên.'



Khám phá n l c h c h i c a chúng ta

H c h i-không k v i c h c tr n g!

'Chúng ta u bi tr n g tr em v n h c h i không k n v i c h c t p nhà tr n g.' Tôi ã r t n g c nhiên khi nghe i u này. ó là bu i g p u tiên, vào ngày u tiên v i công v i c u tiên c a tôi trong ngành giáo d c. M t th c t p viên r t có kinh nghi m, ng i ã tr gi n g cho các giáo viên và h tr các nhóm sinh viên trong nhi u n m ã nói nh v y. Nh ng ng i khác trong bu i h p c ng g t u tán thành. Ông y nói ti p: 'Khi nào thì chúng ta ng ng c n tr s phát tri n t nhiên c a b n tr b ng cách áp t nh ng h th ng và lý thuy t c a chúng ta lên chúng?'

T hi u bi t v mình là kh n ng m i ng i t bi t (v s v i c) và hi u (nhìn th y quá trình, làm v i c v i s v i c). i u này, vì th , có liên quan n v i c tìm hi u. T i sao l i nh v y? M t a tr không có nh n th c v b n thân mình, do ó nó bu c ph i tìm hi u và phát tri n m t cách t nhiên. V i c tìm hi u và phát tri n x y ra khi b n t o cho chúng m t môi tr ng thu n l i. B ng cách này hay cách khác, khi l n lên, chúng ta s ánh m t i khá nhi u n ng l ng và ng l c t nhiên này. Ví d : chúng ta c d y là không c h i và ch p nh n nh ng câu tr l i cho s n. Ho c là chúng ta c d y ch c a ra câu tr l i úng và vì th , chúng ta tr nên x u h và e ng i ph i phát bi u. Ho c là chúng ta c d y là ph i c x nh m t "cô gái th c s ", không c treo cây hay tham gia vào các cu c th o lu n, vì th , chúng ta không h c c cách mang l i ti ng nói th c s c a chúng ta.

Là ng i l n chúng ta ph i tìm l i s k t n i v i nh ng n l c b m sinh c a chúng ta hi u bi t, phát tri n và t i n b . ó là lý do vì sao chúng ta c n t nh n th c và t nh n xét.



Là ng i l n,
chúng ta ph i
tìm l i s k t
n i v i nh ng
n l c b m sinh
hi u bi t,
phát tri n và
t i n b .



Câu h i g i m

- Nh ng i u gì ng n c n b n n l c h c h i và phát tri n?



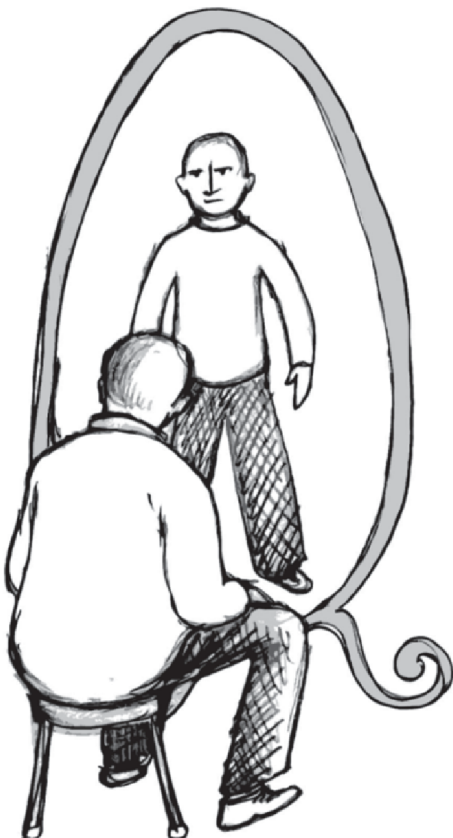
N l c và ng c

Theo Coenraad van Houten trong cuốn sách năm 1999 của ông về việc ảnh hưởng của ý chí: Nh ng nguyên t c và quy trình trong việc học tiếng Anh, có 3 “n l c” cần biết trong mỗi công việc có thể nuôi dưỡng quy trình tìm hiểu, đó là:

- N l c hi u bi t – s c n thi t liên t c hi u v chính chúng ta và th gi i mà chúng ta ang s ng.
- N l c phát tri n – ngu n s c m nh tinh th n giúp nh hình và tái nh hình chúng ta khi chúng ta l n.
- N l c hoàn thi n- i u này b t ngu n t c m giác sâu kín bên trong r ng s vì c có th c th c hi n t t h n, r ng chúng ta ang trên ng, v n ch a n ích.

Nói về ‘s c m nh tinh th n’ và ‘c m giác sâu kín bên trong’ liên quan đến tình huống thực tế, không phải là hoạt động. Nó liên quan đến giá trị của chúng ta, niềm tin của chúng ta, nguồn lực giúp chúng ta tiếp tục và nh ng gì chúng ta xem nh là nhi m v c a chúng ta trong cuộc sống.

Việc thúc đẩy công việc tìm hiểu của chúng ta phải liên quan đến nhu cầu cá nhân. Th hi n chính mình và c im v ing i khác v n l c, am mê, giá tr và t m nh n là ng c rõ r t. V n hóa, giáo d c hay tính cách có th r t a đ ng trong 1 nhóm, dù nh ng thành viên trong nhóm có th cùng lúc tìm th y quan i m chung v ng l c và s n l c.



L ng nghe k b n thân

Trong cuốn *Barefoot Guide 1*, trang 30, có nói về việc lắng nghe trí óc của chúng ta (suy nghĩ), trái tim của chúng ta (cảm giác) và đôi chân của chúng ta (ý chí), và th o l u v nh ng thách thức trong việc lắng nghe 3 cấp độ.

Đầu tiên, mỗi người có cách riêng của họ nhìn nhận thế giới và suy nghĩ về sự việc. Hãy cẩn trọng không ảnh hưởng cho rằng những người khác nhìn nhận sự việc theo cách bạn nhìn nhận. Thứ hai, lắng nghe những cảm giác thực sự của bạn trong đó có thể cho bạn manh mối quản lý hiệu quả những thách thức là vấn đề. Và thứ ba là, lắng nghe cấp độ ý chí, là lúc bạn nhận ra những điều không muốn thay đổi những công việc thì đó là lúc nghĩ lại thay đổi sự ảnh hưởng.

Giúp mình lắng nghe và thay đổi, ý chí của bạn là một phần trong những thách thức của bạn thay đổi.

Lắng nghe kỹ càng khác là một kỹ năng có giá trị cao khi làm việc vì nó giúp bạn hiểu. Những người này có ý nghĩa như thế nào với bạn? “Lắng nghe kỹ càng” là gì? Đó là ý thức về bản thân bạn một cách ý thức, về cái đầu, trái tim và bàn chân. Nó có nghĩa là chú ý đến những gì bạn cảm nhận về một tình huống nào đó và những điều đó, những công việc thì đó là chú ý đến những suy nghĩ của bạn.

Cái gì ngăn cản bạn hay suy nghĩ của bạn, và cái gì khiến bạn ngại? Một khi bạn ý thức, làm thế nào bạn có thể thay đổi phần của bạn?

Và cái gì là *ng l c c a b n* làm vì c? B n có bi t v ý chí c a mình, v i u b n th c s mong mu n, và li u có d dàng cho b n di n t ó là gì?

Suy ngh và c m giác – cái nào thay i cái nào?

Câu tr l i cho câu h i này là: chúng ta d dàng thay i suy ngh tr c, sau ó c m giác c ng s thay i. C ng khá là thú v khi tr i nghi m thay i c m giác và thái b ng vì c thay i suy ngh c a b n m t cách có ý th c, b i vì chúng ta th ng ngh i u này di n ra theo h ng khác. B n ch n cách nhìn nh n s vì c nh th nào? Có ph i b n nói r ng cái ly ã v i i m t n a và b n th y bu n lòng? Hay b n nói r ng cái ly y c m t n a và b nh nh phúc vì i u ó?



M t khía c nh khác liên quan n vì c l ng nghe th t k b n thân mình là kh n ng gi im l ng. t o không gian cho ti ng nói bên tr ng c a b n. Ph n ti p theo đ i ây s gi i thích rõ h n v v n này.

Tính a đ ng trong chính b n thân b n

N u b n c ng nh h u h t m i ng i, b n s tr i nghi m nh ng cu c th o lu n không bao gi ng ng v i chính mình, trong suy ngh c a b n, nh t là khi b n ph i l a ch n. Luôn có m t ti ng nói ‘m t này’ và m t ti ng nói ‘m t khác’, ho c th m chí ti ng nói th ba, th t . M i chúng ta u có c m t c ng ng ti ng nói trong u, và th ng c t ti ng cùng m t lúc!

Khi b n chú ý k , b n có th mô t m t vài ti ng nói. B n hi u r ng ti ng nói này là b n khi là ‘m t thành viên t t c a gia ình’, ti ng nói khác là b n khi là ‘m t tình nguy n viên có trách nhi m’. Ti ng nói th ba khác là b n khi là ‘m t a tr t i vui’.

Và chúng ta còn nhi u ti ng nói khác n a. H u h t chúng ta, ít nhi u u ã quen thu c v i ti ng nói c a cha ho c m : ti ng nói nghiêm kh c. a đ ng h n là ti ng nói c a, ví d ‘chi n binh đ ng c m’, hay ‘ng i ch gái hay ghen t’. B n g i tên nh ng ti ng nói khác nhau nh th nào là tùy thu c vào b n – ó là cách b n nhìn nh n nh ng ph n khác nhau trong chính b n thân. Chúng tôi ã ki m ch ng r ng nhi u ng i ã nh n ra ph n “tr nh ” c a h . a tr nh có th vui t i, nh ng ôi khi c ng r t s hãi, hay ho ng lo n, hay mong ch s tho i mái. M t vài h c thuy t v s phát tri n cá nhân gi i u này là ‘ a tr bên trong’.

"M t khía c nh khác liên quan n vì c l ng nghe k là kh n ngt o không gian cho ti ng nói bên trong c a b n"



Làm vì c v i tính a d ng c a b n duy trì s n ng



Khi b n t tranh lu n v i chính mình a ra m t quy t nh, và nghe nh ng gì ng nói khác nhau th ng l ng v i nhau, b n ý th c c ti ng nói nào giành ph n th ng trong cu c chi n ó. Ti ng nói chi n th ng s luôn là ti ng nói v t tr i và có quy n l c h n c . Nh ng ti ng nói khác không th v t qua. Chúng ta th m chí không ý n m t vài trong s nh ng gì ng nói y. Tr ng h p này có th x y ra v i ti ng nói tr th bên trong. Nh ng chính ti ng nói này là ti ng nói giúp b n duy trì n ng l ng, s c kh e và không b suy kí t. Ti ng nói tr th bên trong nói v t do, v vui ch i, v khám phá, v vi c c n ng hay c n c an i và ô m p.

Khi b n b quá t i b i nh ng nhi m v , b i làm vi c quá s c, b n b t u m t i nh i t tình i v i h u h t m i th , và b n ang làm ng tr c ti ng nói tr th bên trong c a mình, thì b n v n có m t ng i gi i c u.

ó là c th b n và nh ng d u hi u c th g i n cho b n. Th c ra, ó c ng là m t ki u ti ng nói. Nó là m t ph n c a l ng nghe k nh n ra nh ng d u hi u c a c th b n khi c n c ngh ng i, th gi n, c n âm nh c, th c n và nhi u th khác. Khi b n ph t l c ti ng nói tr th bên trong l n nh ng d u hi u c a c th b n, thì c th và tâm trí b n s b t u g i n nh ng tín hi u m nh m h n, nh au u, m t t p trung, liên t c m t m i, sai sót/v p ngã và g p tai n n.

Có ngh a là b n th c s ã i quá xa trên con ng d n n suy s p. Hãy quay tr l i. Hãy l ng nghe nh ng ti ng nói c n c l ng nghe – hãy chú ng lên ti ng. i u này không khác v i công vi c c a b n vì s thay i c a xã h i; s khác nhau duy nh t là b n ph i làm vi c v i s a d ng trong chính con ng i mình thay vì s a d ng c a xã h i.



Con ngút hi u bi t v mình

Cách tr viên có m t nhi m v ôi t c s hi u bi t v mình. M t m th c n bi t v chính mình và m t khác h c n s n sàng giúp ng i khác t c s t bi t v chính h . B n thân h tr viên là m t công c quan tr ng nh t trong công vi c c a chính h và do ó h nên là m t 'h tr viên c a vi ch c h i'. H tr viên mang cá tính c a mình, khí ch t c a mình và cách mà cô y suy ngh , c m nh n, hành ng và t ng tác trong công vi c. Nh ng y u t này nh h ng n công vi c c a h tr viên và nh ng ng i cô làm vi c cùng, c trong các khóa h c, trong nh ng cu c h i th o hay trong nh ng ti n trnh khác cô tham gia. Cô c n ý th c v vi c cô là ai và cô nh h ng n ng i khác nh th nào.

Làm sao b n có th ý th c h n v vi c b n là ai, theo ngh a s th u hi u m i và có c ngôn ng chung đi n t b n thân và chia s v i ng i khác tính cách tiêu bi u c a b n là gì? B n, v i t cách là h tr viên cho vi ch c có th làm gì h tr m i ng i t hi u v chính mình và t ý th c v mình? Có nhi u cách khác nhau và nhi u c c u (khuôn kh) khác nhau ch d n cho nh ng con ng khám phá b n thân theo cách t hi u bi t v chính mình.

Thi n

Chúng ta ã nói v vi c l ng nghe b n thân và c p n "vi c tr nên im l ng". i u này liên quan n thi n. Nh ng tr ng h c tôn giáo khác nhau th c hành nh ng hình th c thi n khác nhau: b n có th tìm th y nó trong quan i m tôn giáo c a mình.

Vi t ti u s

M t cách khác hi u h n v b n thân là thông qua vi c vi t ti u s . Vi t ti u s có ngh a là t ng tác v i câu chuy n c a chính b n, trong quá kh , hi n t i và t ng lai. T ó b n có th có c s th u hi u có giá tr v vi c b n nh th nào, khuôn kh hành vi c a b n là gì và nh ng thách th c và s c m nh t ng lai b n ph i i đi n là gì.

Xem thêm Ch ng 2
cu n BFG1

'ây c ng là v vi c nhìn th y và c nhìn th y. c nhìn th y là m t i u h nh phúc, nó cho chúng ta thêm ngu n s c m nh m i l ng nghe ti ng g i sâu th m trong chính chúng ta, cho chúng ta s can m i tìm nh ng gì trái tim chúng ta ang tìm ki m và cho chúng ta kh n ng ch u trách nhi m v i ng i c a chúng ta.'

Biographywork.org website



Sử dụng những mô hình trên công cụ tìm hiểu chính mình.

Quan sát chính mình, cân nhắc xem những suy nghĩ, cảm giác và những cảm nhận là gì, lưu ý những ký và quan tâm đến lịch sử cá nhân bản thân các là những gì chúng ta có thể làm mới lại, mới mẻ. Chúng ta không phải dùng công cụ, mô hình hay những gì khác để hiểu chính chúng ta.

Tuy vậy, các mô hình hay công cụ vẫn có thể giúp ích cho chúng ta. Dưới đây, chúng tôi sẽ đưa ra 2 mô hình mà chúng tôi yêu thích, những gì tự nhiên, những mô hình khác cũng rất hữu ích.

Có một lưu ý về các mô hình: sử dụng một mô hình công cụ để xem một thực tế không gian 3 chiều bằng những gì không gian 2 chiều. Một mô hình chỉ là một công cụ nhìn vào thực tế và đưa ra ngôn ngữ chung nói về nó – bản thân nó không phải là thực tế. Ví dụ, nếu bạn thử nghĩ cách học hỏi yêu thích cá nhân là theo kiểu “nhà lý luận”, thì nó không có nghĩa là bản thân bạn nghĩ rằng “Tôi là nhà lý luận”. Điều này thậm chí còn nguy hiểm hơn nếu những người khác nói “Bạn là một nhà lý luận”. Công cụ không thích bắt vào những cái hộp. Vì vậy hãy sử dụng những mô hình làm điều gì mà thật sự cần thiết để giúp đỡ người khác thành công và phát triển. Và khi mà tôi phát hiện ra mình đang có xu hướng tìm hiểu theo cách cá nhân “Nhà lý luận”, tôi có thể thử thách bản thân bằng cách tìm kiếm và sử dụng những cách học khác, làm phong phú hơn cách học cá nhân.

Và khi bạn phát hiện ra rằng một người nào đó đang học hỏi theo cách cá nhân “Nhà hoạt động”, bạn có thể đưa ra một thử thách nhẹ nhàng để giúp người đó sử dụng những hình thức học khác. Nhưng bao giờ cũng trích, hay áp dụng cho công cụ tính cách cá nhân nào đó; điều này không khuyến khích việc chỉ trích và những sự gây ra sự căng thẳng.

Một mô hình tốt sẽ hữu ích không phải vì nó tìm ra câu trả lời mà mô hình đó tốt khi nó giúp chúng ta trả lời những câu hỏi tốt hơn cho chính mình. Những mô hình sẽ rất nguy hiểm nếu chúng ta sử dụng chúng để tìm cho mình áp dụng – một tình huống trong cuộc sống nhưng không gì khác, và một mô hình không thể đưa ra áp dụng cho tất cả các câu hỏi!

Trong bài học cá nhân sách hướng dẫn này, mô hình cho những hình thức học hỏi có thể là một trong những điều ưu tiên cần xem xét. Trong chương 12, Học hỏi thì nào?, bạn có thể tìm thấy một cách để vài hình thức học hỏi.

Cuốn Barefoot Guide 1, trang 36, đưa ra mô hình “4 tính” về những thông tin cá nhân, những mô hình và ý tưởng làm thế nào sử dụng mô hình này.

Dưới đây chúng tôi sẽ giới thiệu về những mô hình những công cụ và phạm vi của chúng.



Một mô hình tốt không phải là tìm câu trả lời mà là khi nó giúp chúng ta trả lời cho bản thân những câu hỏi tốt hơn.

Quyển lý tính a d ng – c tính con ng i

m i n i, b n có th th y r ng con ng i c x theo nhi u cách khác nhau. M ts giao ti p d dàng và có th k chuy n riêng t c a mình; s khác s tìm m t góc yên t nh trong cu c h p và liên t c l t gi tài li u. Khi m t câu h i c nêu ra trong cu c th o lu n hay bu i h p, ng i này s suy ngh và nh n m t trong khi ng i khác l i nói ra ý ki n c a mình ngay l p t c, và hình thành ph n ng c a mình trong quá trình nói. S khác nhau c ng có th th y rõ trong công vi c. Trong khi ng nghi p này nói r t ít trong cu c h p nh ng sau ó l i mu n t nhi u câu h i v quy t nh ã c a ra; ng nghi p khác l i chú ý xem ai ang c m th y tho i mái và d chu, hay b n r n xem xét c n th n xem li u m i ng i u ã có th c u ng. ng nghi p khác, dù không c m i, lib t u phát bi u. Anh ta l n ti ng t m t vài câu h i, sau ó nói m t h i 4 ý ki n cho đ án m i, làm m i ng i r i trí. M t vài lãnh o c ánh giá cao b i nh ng cu c nói chuy n tho i mái và c m thông, nh ng nh ng k ho ch c a h không bao gi c th c hi n. Nh ng lãnh o khác vì t ra rõ ràng nh ng k ho ch chính sách trong k ho ch h ng n m, nh ng h l i v trong nh ng k n ng giao ti p. M t vài lãnh o có th di n t quan i m c a h trong công vi c b ng nh ng cách r t n t ng, nh ng l i th t b i trong vi c thuy t ph c ng i khác.

Sandra Seagal và David Horne ã khám phá ra r ng có nh ng khác bi t c b n gi a con ng i, i u này có th c gi i thích b ng m t lo t ki u m u và hành vi c x chung. H g i mô hình c a h là c tính con ng i.

Mô hình này nói n 3 nguyên t c có trong m i con ng i. ó là nguyên t c trí tu (có lý trí, có suy ngh), nguyên t c c m xúc (nh y c m, có tính liên h) và nguyên t c t nhiên (th c hành, có tính hành ng).



HUMAN DYNAMICS
HUMAN DYNAMICS
HUMAN DYNAMICS

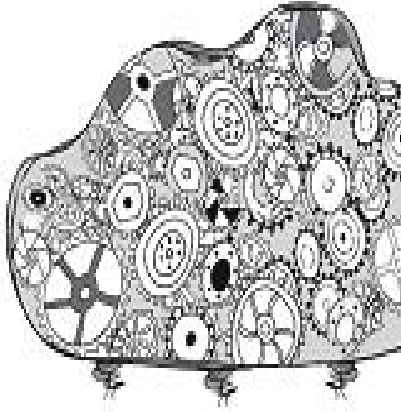
Mô hình này liên quan đ n B n ch t ba m t c a con ng i c mô t trong Barefoot Guide 1, trang 29

Lý thuyết về người con người cho rằng mỗi người có một nguyên tắc vượt trội, liên quan đến cách mà người đó nghĩ về môi trường của họ. Và cách họ xử lý thông tin.

- Người người có nguyên tắc trí tuệ vượt trội xử lý thông tin theo cách hợp lý (logic) và theo trình tự. Họ cảm thấy thoải mái khi làm việc một mình, họ không thích xuyên biên giới tình cảm, họ làm rõ sự việc bằng cách suy nghĩ và thích nói về những vấn đề có ý nghĩa.

- Người người có nguyên tắc cảm xúc vượt trội xử lý thông tin theo cách kết hợp. Họ thích tương tác với người khác, thích suy nghĩ cho những ý tưởng mới, thích phân loại những suy nghĩ của mình hay chia sẻ những kinh nghiệm cá nhân.

- Người người có nguyên tắc thiên nhiên vượt trội xử lý thông tin theo cách hỗn loạn. Họ cảm thấy có một sự kết nối chặt chẽ với nhóm của mình. Họ làm rõ sự việc và tìm kiếm phương pháp bằng cách xem xét tất cả những mặt khác nhau của vấn đề và liên kết chúng theo một tiêu chuẩn và thực tế. Họ thích làm việc với người khác.



Lợi ích của việc sử dụng mô hình này là gì?

Hiểu về người con người có thể rất có ích để tương tác trong nhóm. Nó cho ta sự sáng suốt về các tác động của những thành viên khác trong nhóm có những nhân cách khác nhau. Những người khác biệt về các xử lý thông tin trong một buổi họp nhóm có thể nhìn thấy rõ hơn. Bên cạnh thay đổi thói quen của mỗi người trong giao tiếp và trong hành động.

Nó có thể giúp người lãnh đạo làm việc hiệu quả hơn bằng cách hiểu rõ hơn về những người khác trong nhóm. Nó có thể giúp người lãnh đạo phát triển ý tưởng. Những người thách thức cá nhân có thể trở nên rõ ràng hơn, một khi con người ý thức hơn về những nhân cách của họ. Ví dụ, khi một nhà lãnh đạo quan tâm đến những nhân cách của mình, điều này có thể sẽ dẫn đến việc thay đổi phong cách lãnh đạo, trở nên nhạy cảm hơn, như người khác thì thì.

Người con người có thể đóng vai trò hỗ trợ quan trọng trong việc giúp mọi người trong quá trình học tập. Nó tạo nên hình thành một môi trường học tập phong phú và đa dạng, nơi có thể bao gồm những nhu cầu thực tế của những nhân cách khác nhau.

Cuối cùng, người con người rất hữu ích khi kiểm tra sự tác động của các thành viên và những người tham gia khóa tập huấn. Một thành viên lý tưởng sẽ làm việc chăm chỉ có thể thấy khó hiểu khi một người tham gia lý lý trí làm việc chăm chú một mình, và anh ta có thể sẽ tìm cách ngăn cản điều đó. Một người tập huấn lý tưởng sẽ làm việc chăm chú có thể nghĩ rằng tự nhiên và thậm chí khó chịu vì một người tham gia lý tưởng sẽ làm việc chăm chú một mình trong suốt khóa tập huấn.

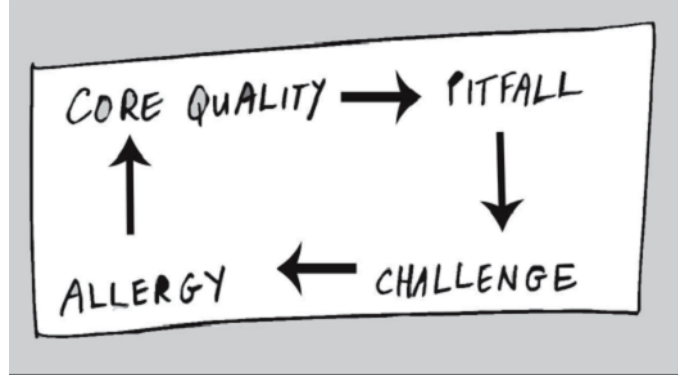
Bạn có thể tìm hiểu thêm về mô hình này trong trang web của *Barefoot Guide*.

Ph m ch t c t l i

Ph m ch t c t l i là m h i m u c s áng t o b i Daniel Ofman. Ông cho r ng m i ng i u có m t vài ph m ch t c t l i – nh ng ph m ch t l uôn là m t ph n c a b n nh ng b n th ng không ý th c c. i v i b n, ph m ch t này là hi n nhi n, n m c b n ngh r ng m i ng i u có nó ho c n n s n sàng th hi n nó. Ví d nh ng ph m ch t c t l i là tính ki n nh n, ki n tr i, s quan tâm, quy t oán và linh ho t.

T ng c ng nh ng ph m ch t c t l i c g i là trao quy n và i u này có th t c b ng vi c s d ng m h i m “b ngóc c t l i”. M h i m g óc ph n t có 4 khái ni m: Ph m ch t c t l i (Core quality), C m b y (Pitfall), Thách th c (Challenge) và D ng (Allergy).

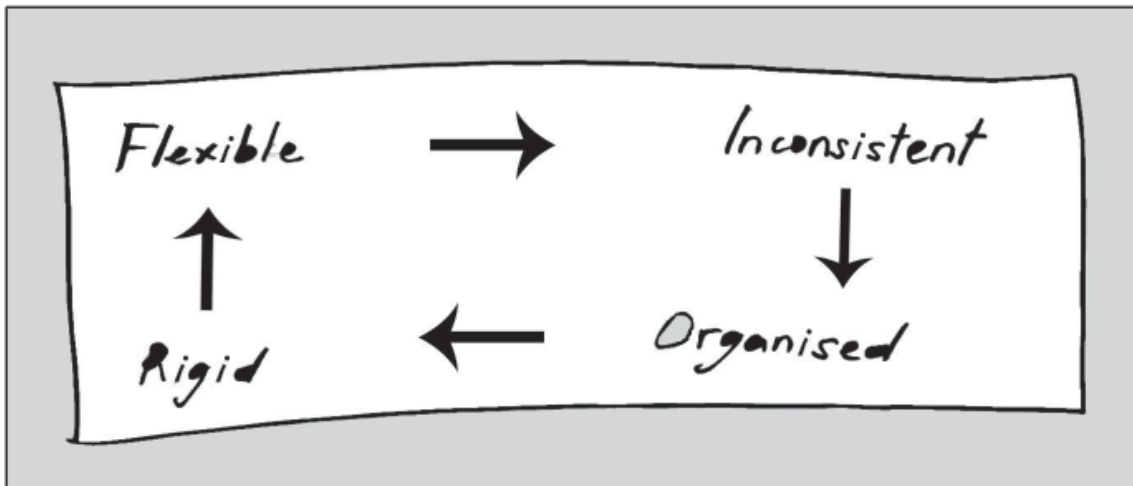
C m b y là khi ph m ch t “nhi u quá có khi l i không t t”. Khi ph m ch t tích c c i quá xa, i m m nh s tr thành i m y u. Ví d : “tính linh ho t” tr thành “không phù h p”. Nh ng n n l u ý r ng m t khác, ng sau m i c m b y “tiêu c c”, b n có th tìm th y ph m ch t tích c c!



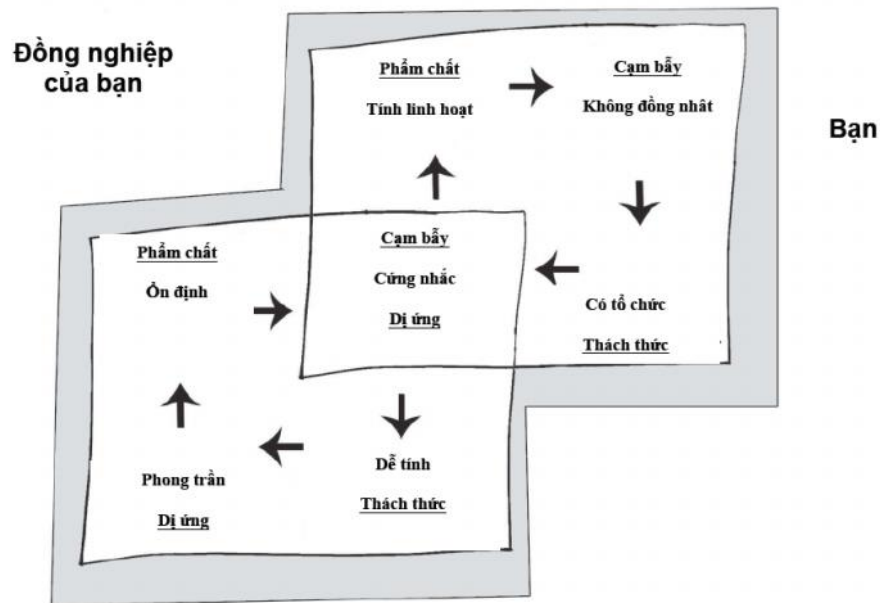
Ph m ch t c t l i và Thách th c b sung cho nhau. V n ây là ph m ch t c t l i c a b n l uôn v t tr i. Cách tránh tình tr ng này – sa vào c m b y – là phát tri n ph m ch t b sung tạo n n s cân b ng. V y thì m t tích c c i l p v i c m b y là gì? Không phù h p là tiêu c c; m t i l p tích c c là tính có t ch c. V y, khi mà ph m ch t c t l i c a b n là “tính linh ho t” và b n phát tri n “tính t ch c”, b n có th tránh c s không phù h p.

D ng là m t i l p tiêu c c c a ph m ch t c t l i. Nó c g i là d ng b i nó “quá nhi u” thách th c. Ví d , khi th y i u này ng nghi p c a mình, b n c m th y “d ng” i v i hành vi c a ng i ó. V i ph m ch t c t l i c a b n là tính d thích nghi, b n ghét (“d ng” v i) nh ng ng i c ng nh c. B n r t khó kh n c ng tác v i ki u ng i nh v y. Tuy nhiên, ng i này cho b n th y m t chút “nhi u quá” c a ph m ch t – có tính t ch c – mà b n c n. i u này th c s là thách th c c a b n.

Nh v y, m h i m ‘b ngóc c t l i’ trong tr ng h p này s có d ng nh sau: (‘Flexible’: Linh ho t; ‘Inconsistent’: Không ng nh t; ‘Organized’: Có t ch c; ‘Rigid’: C ng nh c)



Tuy nhiên, hãy chú ý rằng “cộng nghệ” - hay “cộng nghệ” của cộng nghệ - có thể là một tích cực. Vì vậy, mô hình bên góc cốt lõi trong bản mô tả như sau:



Trong nhóm và trong những tình huống khác, sử dụng mô hình bên góc cốt lõi này giúp bạn có thể nhìn thấy những gì đang xảy ra trước mắt và thấy rõ ràng là một phần tích cực - một cốt lõi là những lợi ích mà bạn cần tìm kiếm. Bạn có những lợi ích bổ sung và có thể học hỏi lẫn nhau.

Bạn có thể sử dụng mô hình này như thế nào?

Bạn thử bắt đầu bằng việc xác định xem những phẩm chất (những lợi ích cốt lõi) của bạn, phân tích những phẩm chất này bằng cách sử dụng cộng nghệ, thách thức và những gì trong ví dụ. Bạn cũng có thể bắt đầu bằng một thách thức, sau đó suy nghĩ về cộng nghệ, và xác định phẩm chất tiếp theo sau nó.



Học là hình ảnh của bạn hoặc cộng nghệ của bạn và những gì bạn yêu (cộng nghệ) của mình. Hãy có thể nêu lên một vài ý tưởng. Từ cộng nghệ suy ra phẩm chất và sau đó khám phá thách thức và những gì.

Có phải bạn nghĩ rằng các phẩm chất của mình và những gì? Khám phá phẩm chất tiếp theo của bạn và phẩm chất của mình và xem xem bạn có thể học được gì từ đó. Bạn thử thách thách thức, cộng nghệ và phẩm chất của chính mình.

Tôi nghĩ bạn hãy dành thời gian cùng với những cộng nghệ của mình và lên mô hình bên góc cốt lõi và thảo luận về những gì đang diễn ra. Điều này sẽ giúp bạn tìm kiếm những cộng nghệ và phẩm chất của mình.

Bạn có thể xem cách Daniel Ofman nghĩ về việc sử dụng mô hình bên góc cốt lõi bằng cách gõ "Daniel Ofman core qualities video" trên Google.

T hi u mình có th là m t quá trình c ng tác

Có th s r t khó b n m t mình t tìm hi u v chính mình. Dù ôi khi có th s khá au lòng, nh ng i đi n v i ng i khác có th giúp b n ý th c h n v cách c x c a b n và s nh h ng c a nó i v i ng i khác. M i ng i, b ng cách này hay cách khác, s luôn cho b n nh ng ý ki n ph n h i. Th ng thì i u này không rõ ràng, không c nói ra b ng l i mà thông qua cách c x c a h . Ví d h b t u l b n i - m t d u hi u r t rõ ràng c a ph n h i tiêu c c. V n là b n th ng không nghe hay chú ý n cách c x b bác b , vì v y b n không bi t ph i thay i i u gì, tr khi b n h i. H i v ph n h i là cách t t tìm hi u thêm v b n thân b n. i m mù c a b n, t c là nh ng gì b n không bi t v b n thân, s tr nên nh h n. Thêm vào ó, khi b n k t h p v i c t hi u bi t v mình h n v i chia s nh i u h n v b n thân, ng i khác c ng s hi u v b n h n.



Kinh nghi m c a Arjav quá trình t hi u mình nh c ng tác

M t ng i b n c a tôi không ý th c v tài n ng c a anh ta trong ngh thu t iêu kh c (anh ta không bi t và nh ng ng i khác c ng không). Ngay sau khi ngh h u, anh b t u tìm ki m cái gì hay hay làm và tham gia khóa h c v ngh thu t iêu kh c dành cho nh ng ng i m i b t u. Trong khóa h c này, anh y khám phá ra tài n ng c a mình trong lnh v c này (nó tr thành m t ki n th c cá nhân). Anh y ã khoe sáng tác c a mình v i nh ng ng i khác (a nó t cá nhân ra công chúng), và nh ng ng i này nói v i anh ta r ng h th c s thích nh ng sáng t o c a anh ta (h a ra ph n h i). Bây gi , anh y m m t c a hàng trong thành ph , ó c ng ng th i là x ng iêu kh c c a anh y, và anh y bán nh ng tác ph m iêu kh c c a mình.



Ajra k l i v t á c n g c a s p h n h i i v i b n t h á n

Khi tôi th c s b thu hút b i m t t ài hay m t c u c t h o l u n , t òi th ng hành ng và ph n ng m t cách b c ng, không th c s hòa h p i v i ng i khác. Tôi th ng chú tr ng vào n i d u n g h n là nh ng v n cá nhân. Trong nh ng tình hu ng khác nhau, 3 ng nghi p cho tôi bi t h th c s không thích cách ph n ng l m ng nh v y. R ng i u y th c s làm h b s c h o c c m th y ngu ng c hay b bác b . Nh s ph n h i c a h , t ò ã bi t cách c x c a mình không làm ng i khác hài lòng, nh ng tôi không bi t ph i làm gì v i i u này. Tôi không mu n c m th y b b u c ph i tr nên thân thi n và d th ng. Tôi n c quan làm vi c, không ph i là k t b n. Và tôi cho r ng các ng nghi p c a tôi nên quen v i cách tôi làm vi c và r i th i s v i c s n c . Nh ng câu h i ây là: Tôi c n ph i làm gì xây d ng nh ng m i quan h t t trong b i c nh công vi c c a mình? Th c ra ó không ph i là v i v i c tr thành b n bè – m c dù c ng r t t t n u tình b n xu t h i n. M i quan h trong công vi c có s g i ng nhau n ng c nhiên v i nh ng m i quan h trong gia ình. Tôi không l a ch n gia ình mình c ng nh không ch n l a ng nghi p; Tôi không th l a ch n b r i h (trong b i cách công vi c, tr khi tôi mu n t b công vi c ó) v tôi không thích m i ng i trong h nh nhau. M t khía c nh n i b t trong các m i quan h gia ình là cho dù m t ng i thân c a b n làm hay nói gì, b n v n trung thành cho n cùng. B n không th t b nh ng ng i thân, b i vì b n có m i quan h máu m v i h . ó là nh ng gì chúng ta có th mang vào trong m i quan h công vi c. Không có ràng bu c máu m , nh ng chúng ta g n bó v i nhau vì m t m c tiêu chung trong công vi c. Và chúng ta c n ph i trung thành và h tr l n nhau. i u này không có ngh a là tránh không a ra nh ng ph n h i trung th c. Ph n h i trung th c s t o nên m i quan h c i m . Và nh ng gì tôi h c c g i m b t i cách c x không ý t c a mình ó là nghiêm kh c quá c ng không h n là ã t t. Và tôi tìm th y thách th c c a mình trong s nhã nh n, i u mà gi ây tôi ang c g ng th c hành m i ngày.

Viết để học - Học cách viết



Không phải ai cũng thích viết lách. Nhưng tôi lại thích. Một số người biết họ nghĩ gì trước khi viết. Tôi không như vậy. Tôi thích viết bởi nó giúp tôi tách bản thân mình khỏi vệt mờ của cuộc sống bận rộn. Tôi thích viết vì nó giúp tôi nhìn thấy chính mình trong đám đông, và nghe thấy tiếng nói của mình vượt lên tiếng xì xào của các giọng đối nghịch. Tôi thích viết vì nó giúp tôi chỉ ra những gì tôi đang suy nghĩ và cảm nhận, giúp bóc đi lớp vỏ bên ngoài, và tiến đến nơi mà tôi thực sự “sống”.

Thường thì tôi viết khi ở một mình, khi cả nhà đi vắng, hay khi mọi người đã đi ngủ. Tôi viết tự truyện và làm thơ. Tôi viết lên những mẫu giấy rời vứt ngay vào thùng rác và tôi cũng viết những đoạn ngắn có thể một ngày nào đó sẽ được in thành sách. Đôi khi tôi viết theo đơn đặt hàng: “Mẹ ơi, Mẹ làm bài thơ về chiếc giường lớn này nhé!” Con gái nói vậy, và tôi lại viết. Tôi đọc những vần thơ này cho những khán giả hào hứng của tôi nghe, rồi chúng cười xòa với nhau, và với tôi, và luôn đòi thêm. “Mẹ viết về lúc tụi con đánh nhau trong hiệu giày đi...!”

Tôi còn viết ở chỗ làm, viết về công việc. Tôi viết về chủ đề đang nghiên cứu, về hội thảo đã tham dự, về dự án tôi muốn thực hiện và các dự án đã hoàn thành. Tôi viết về thực tế của tôi và về sáu tháng vừa qua.

Tôi viết về đồng nghiệp và về màu sắc của chiếc thảm trải dưới bàn trong phòng họp. Tôi viết để tìm hiểu thêm về bản thân và chủ đề, và về mối quan hệ giữa chúng. Tôi cố gắng định hình lối viết này bằng kinh nghiệm viết về các chủ đề mà tôi đang viết.

‘Viết giúp ta suy nghĩ sâu về những trải nghiệm cuộc đời và công việc’



Chương này gồm những gì?

Tôi mô tả một số suy nghĩ đằng sau phương pháp viết của tôi và đưa ra một số mẹo thực tế giúp bạn viết để khám phá, tiếp thu và học hỏi.

Tôi cũng vắn tắt các bước để viết, khi viết giúp người khác.

Hi vọng nó sẽ giúp ích cho những người hứng thú với việc viết luận, viết báo, viết chuyện – thậm chí là làm thơ – định hướng góp phần giúp cho việc học hỏi của người khác cũng như của chính mình.

Viết để học

Viết trở nên quá quan trọng với cách tôi hiểu về những gì diễn ra trong cuộc sống và công việc của một người thực hành phát triển, đến mức tôi thường tự hỏi, ‘Làm sao biết tôi nghĩ gì khi tôi chưa thấy được tôi viết gì?’ Viết để học, hay viết để tìm tòi hoàn toàn khác việc ngồi viết lại những gì chúng ta đã biết, những gì người khác đã nói, hoặc những gì ta đọc được ở đâu đó. Khi viết để học hỏi, ta phải giữ thái độ của một người khám phá. Ta phải sẵn sàng nhận lấy những rủi ro, để vi hành vào cõi vô thức và tìm ra những cái mới, hay tìm thấy điều gì đó bằng cách khác. Với phương pháp này, viết là dạng tiến trình truy vấn:

Viết giúp chúng ta suy nghĩ sâu về những trải nghiệm, đời tư và công việc. Thông qua viết, việc quay về những trải nghiệm của ta càng sinh động hơn nhiều, vì ta có thêm các chi tiết cho những gì ta nhớ. Bằng các mô tả các đặc điểm liên quan, sự bố trí, tiến trình và xúc cảm về tất cả mọi thứ - gồm cả cảm xúc của chính bạn – ta sẽ khiến nó sống động trở lại.

Khi ta ngừng lại để nhận thức về một trải nghiệm, một thời điểm trong cuộc sống, hay một giai đoạn của dự án, viết giúp chúng ta mở ra, xua đi... và nhận về. Bằng cách này, tôi muốn nói là cho phép chúng ta ngạc nhiên về những gì chúng ta viết. Thật dễ để kể và kể lại trải nghiệm của ta với sự an toàn từ quan điểm quen thuộc – ngay cả khi ta tự kể cho mình nghe. Lặp lại phiên bản tương tự của một trải nghiệm hay sự kiện giúp khẳng định niềm tin và củng cố vị trí của chúng ta. Nhưng nó cũng đóng lại để ta không thể nhìn mọi thứ theo những cách khác. Viết để học đòi hỏi ta phải mạo hiểm, phải trở nên dễ tổn thương, không chắc chắn, đùa giỡn, sáng tạo, và thậm chí lúc nào cũng khó chịu.

Ý nghĩ đầu tiên

Một cách để làm việc này là để tâm tới những ý nghĩ đầu tiên của chúng ta.

Ý nghĩ đầu tiên, theo nghĩa đen, là những ý nghĩ mà chúng ta nghĩ đến lúc đầu. Ý nghĩ đầu tiên lướt qua tâm trí ta và sau đó nhanh chóng bị khước từ bởi tất cả các chuẩn mực mà ta đã chủ quan hóa, các nguyên tắc về thứ mà chúng ta có thể và không thể nghĩ đến, cảm thấy hay nói lên. Natalie Goldberg, trong cuốn sách xuất bản năm 1986 *Writing Down The Bones* đã nói: ‘Ý nghĩ đầu tiên là những ý nghĩ mà tâm trí bạn thực sự thấy và cảm nhận được, chức không phải là những gì tâm trí bạn nghĩ đáng ra phải thấy và cảm nhận.’

Viết theo cách này giúp ta vượt xa những câu trả lời thông minh, an toàn hoặc được mong đợi – là những câu trả lời chúng ta nghĩ người khác muốn nghe. Nó giúp ta vượt qua phiên bản đúng đắn, lịch thiệp hay mang tính công chúng, để tìm thấy giọng nói và quyền uy của chính mình. Nó giúp chúng ta vượt lên cách viết cầu toàn.

Góc nhìn khác

Có cách khác để viết về những trải nghiệm của chúng ta, là viết từ những góc nhìn khác. Thí dụ như cố gắng viết ra một quan điểm hoàn toàn khác biệt với quan điểm của chính bạn về một vấn đề bạn quan tâm. Viết một cách thuyết phục, như là bạn thực sự tin vào những gì bạn đang viết. Hay viết về chuyện xảy ra từ quan điểm của một người khác trong câu chuyện. Chọn một người nào đó từng là một phần trong trải nghiệm của bạn, hoặc dựng lên một nhân vật. Tưởng tượng bạn là họ. Viết một đoạn hội thoại với một trong những nhân vật trong câu chuyện của bạn – có thể là một đồng nghiệp khó tính, hay một người nhiều quyền lực trong cộng đồng mà bạn đang hợp tác làm việc, hoặc một người cao niên mà bạn muốn tìm kiếm lời khuyên. ‘Nói chuyện’ trực tiếp với họ. Nói với họ những gì bạn thực sự muốn nói và rồi cho họ cơ hội đáp lại bạn, như là một cuộc đàm thoại thật sự. Hãy nói chuyện với nhau về một hiện trạng đang làm bạn phiền lòng, trăn trở hay hân hoan; một tình thế hoặc trải nghiệm mà bạn muốn học hỏi.



NATALIE GOLDBERG



Ưu thế về một chủ đề nào đó thường được coi là thuộc về các chuyên gia và các nhà hàn lâm. Thật dễ từ bỏ khi viết về chuyện gì đó vì luôn vang lên câu hỏi: ‘Bạn biết gì về nó?’ Nhưng còn có thứ uy quyền thuộc về người thực hành. ‘Kiến thức của người làm’. Và với viết để học, chúng ta có thể rút ra từ nguồn kiến thức đó, làm cho nó hữu dụng với bản thân, và rồi có thể là với người khác.



‘Nỗ lực tạo khác biệt giữa sự thật và hư cấu là phung phí thời giờ đối với thực hành phản chiếu. Việc viết nào cũng là viết từ chiều sâu trải nghiệm, kiến thức và kỹ năng của người thực hành. Trải nghiệm, kiến thức và kỹ năng này là chân thật nhất mà bạn có thể có: theo cách một đường thẳng là chân lý.’

Gillie Bolton

Thông thường, khi tôi đưa bài thực hành này vào hội thảo về viết, mọi người phản hồi và nói: ‘Ồ, nhưng tôi thật sự không biết cô ấy sẽ nói gì.’ Hoặc ‘Lạ thật! Tôi thật sự không biết mình muốn hỏi điều gì nữa!’ Hãy viết để tìm ra nó. Một số người khác có thể phản bác và nói: ‘Nhưng nếu tôi dựng lên nó thì nó đâu có thật. Nó chỉ là phát kiến, hoặc tưởng tượng.’ Và tôi trả lời: ‘Như thế có làm sao đâu?’

Bạn không phải thư ký ghi biên bản cuộc họp, hay thư ký tòa án với những ghi chép dùng để phán xét hay tuyên án. Bạn không đăng báo hay bội bạc niềm tin. Bạn là người viết để khám phá, tìm tòi và học hỏi.

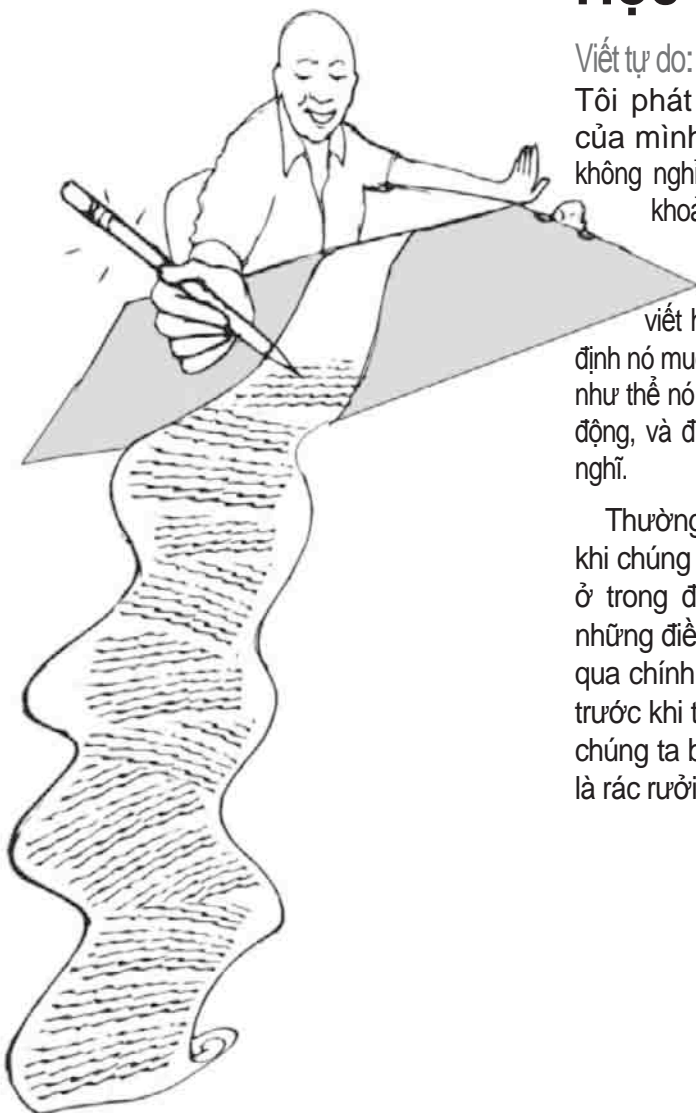
Nguyên tắc cơ bản trong phương pháp viết này là viết để khám phá những gì bạn nghĩ và cảm nhận. Điều này trái ngược hoàn toàn với phương pháp ‘suy nghĩ trước khi viết’ mà bạn có thể đã học được từ ghế nhà trường. Làm thế nào bạn có thể học để viết theo cách này? Sau đây là một số công cụ và hướng dẫn thực tế xuất phát từ chính hành trình viết của tôi.

Học cách viết

Viết tự do: công cụ cơ bản

Tôi phát hiện viết tự do là công cụ viết hữu ích nhất của mình. Viết tự do là kỹ thuật viết đơn giản liên quan đến việc viết không nghỉ trong một khoảng thời gian. Để bắt đầu, hãy viết trong khoảng năm hoặc sáu phút, và sau đó, khi đã qua vài lần thực hành, bạn có thể tiếp tục viết từ mười lăm đến mười sáu phút mỗi lần. Khi viết tự do, bạn không kiểm soát – ngòi viết hoặc bút chì sẽ điều khiển. Hãy để cây viết của bạn quyết định nó muốn viết ra những gì và hãy để nó dẫn đường: hãy nghĩ về nó như thể nó là cây viết thần kỳ. Khi viết tự do, hãy để tay bạn luôn hoạt động, và đừng ngừng lại. Điều này giúp viết trở thành quá trình suy nghĩ.

Thường thì chúng ta thích biết được những gì sẽ viết ra trước khi chúng ta bắt đầu viết. Chúng ta muốn tất cả mọi thứ rạch ròi ở trong đầu. Với cách viết tự do, chúng ta chăm chú nghe những điều định viết, theo một cách, hãy để chúng ta viết xuyên qua chính chúng ta. Viết tự do giúp ta viết ra suy nghĩ đầu tiên, trước khi ta tự ngăn mình lại và nói, ‘Ồ, nó thật lố bịch’. Nó giúp chúng ta bỏ qua việc tự phê bình, vốn phê phán mọi thứ ta viết là rác rưởi và ngăn ta lại trước cả khi ta bắt đầu viết.



Khi viết tự do, hãy viết bằng tay. Nó sẽ dẫn đường bạn viết đi qua nội tâm của bạn! Hãy thử vì bản thân bạn – bằng cách nào đó nó có sự kết nối riêng tư hơn với việc viết, hơn là viết trên máy vi tính. Viết bằng tay còn giúp bạn bỏ đi mối lo về lỗi chính tả và ngữ pháp – không có việt tự động kiểm tra chính tả và ngữ pháp nổi lên trang giấy của bạn và làm bạn phân tâm vì những gợn sóng đỏ và xanh!

Một khi bạn hoàn tất viết tự do, hãy bỏ ít phút đọc lại tất cả những gì bạn viết và gạch chân những từ, cụm từ hoặc câu mà bạn thích bằng bút chì màu. Điều này giúp bạn phát triển con mắt tán thưởng. Cũng nên tìm và gạch chân những gì làm bạn bối rối hoặc khó chịu. Thường có những điều quan trọng trong đó. Có thể bạn muốn viết nhiều hơn với những từ, cụm từ hay câu mà bạn đã gạch chân. Hãy viết, hoặc để dành chúng như những lời nhắc cho lần viết tự do sau này.

Viết tự do với từ gợi ý

Viết tự do có thể là cởi mở (đôi khi được gọi là viết ‘miệt mài’ hoặc dòng viết có nhận thức) hay nó có thể tập trung bằng cách dùng một lời nhắc. Lời nhắc là một cụm từ hay câu hỏi ngắn khởi đầu cho bạn theo một hướng cụ thể - ngay cả khi bạn miễn cưỡng khởi hành chuyến đi! Ba lời gợi ý tôi thích là:

- Hôm nay tôi...
- Tôi nhớ là...
- Tôi thấy...

Bạn cũng có thể chọn một chủ đề hay đề tài cụ thể mà bạn muốn học hỏi thêm làm lời nhắc của bạn. Bằng cách viết tự do có chủ đề, bạn có thể khám phá những gì bạn biết về nó một cách trực quan, những gì bạn biết bạn hiểu về nó, những gì bạn suy nghĩ và cảm nhận về nó. Viết tự do về trải nghiệm thật trong cuộc sống, một ví dụ cụ thể về chủ đề hơn là sự mở rộng, giúp khái quát những mô tả. Đừng viết về ‘sự sở hữu’ hay ‘sự tham gia’ hay ‘học hỏi’ chung chung.

Hãy viết về trải nghiệm của bạn về sở hữu, tham gia, hay học hỏi. Hãy làm một ví dụ cụ thể như là một điểm bắt đầu của bạn.



“Thông qua viết tự do có chủ đề, bạn có thể khám phá những gì bạn biết về nó một cách trực quan.”





Khi tôi bắt đầu làm việc gần hơn với các đồng nghiệp trong cùng tổ chức, các vấn đề xung quanh các mối quan hệ và hợp tác trở nên rõ ràng hơn. Tôi phát hiện ra thật sự hữu ích để khám phá những gì đang diễn ra bằng cách viết tự do về nó. Khá lâu sau, tôi được yêu cầu viết một bài về phối hợp hợp tác cho một đơn vị khách hàng, và tìm thấy những mẫu giấy tôi đã viết, đơn thuần chỉ để tôi học hỏi, hữu ích trong việc xác định chủ đề chính để bám vào.

Trước khi học về viết tự do, tôi đã tốn khá nhiều thời gian để quyết định lựa chọn ví dụ, sự kiện và thời điểm để làm mốc khởi đầu. Nói thí dụ, nhiệm vụ là viết về một sự kiện quan trọng... Tôi đôi khi hoang mang và trống rỗng. (Tôi không nghĩ có gì đó trọng đại từng xảy ra trong đời! Tôi thật sự chỉ có một cuộc sống buồn tẻ và kém quan trọng.) Hay tôi sẽ dày vò bản thân cố gắng chỉ ra đâu là cái quan trọng nhất, giá trị nhất, thú vị nhất và vân vân. Tôi có thể có cả trăm sự khởi đầu sai, nhảy từ sự kiện này qua sự kiện kia và rồi dẹp bỏ, thất bại. Với viết tự do, ta tránh được sự thống khổ trong lựa chọn và cảm giác trống rỗng lại là một lợi thế: với viết tự do, bạn thật sự phải bỏ mặc và làm theo cây viết của bạn.



Viết tự do không có lời gợi ý

Viết tự do không có lời gợi ý là cách tuyệt vời để bắt đầu một lần viết. Nó giúp làm cho dòng sáng tạo tuôn chảy, và tạo nên cơ hội viết ra mọi thứ vốn đang làm rối cái đầu và chế ngự tâm trí bạn. Nói tóm lại, nó giúp bạn hiện hữu và chăm chú trong khi viết. Hoặc khi tự viết một mình, hay chủ trì một hội thảo về viết, tôi thường bắt đầu với việc viết tự do miệt mài trong vòng sáu phút. Khi xong, bạn để vài phút đọc qua những gì bạn viết và gạch chân những điểm bạn thích. Bạn sẽ ngạc nhiên với những gì bạn tìm thấy: một chủ đề hiện ra, một câu hỏi quan trọng phải đối mặt hay có thể còn có bóng dáng của câu trả lời. Tuy nhiên, bạn có thể phát hiện chẳng có gì ngoài những lời vô nghĩa tuôn ra. Hoặc một danh mục dài lộn xộn. Tất cả vẫn tốt – tốt nhất là tuôn ra tờ giấy, còn hơn là chiếm chỗ trong tâm trí bạn.

Viết cho người khác

Viết để khám phá là hết sức giá trị với những người muốn học hỏi. Nhưng có chương hai trong câu chuyện về viết của tôi. Chương này nói về việc viết cho người khác, về cách truyền đạt những gì chúng ta đã học được có ích đối với họ và có tác động đến họ. Trong chương này, nhân vật chính (là bạn) trở thành người hướng dẫn, hơn là một người đi khám phá, và với vai trò mới này, bạn có thêm kỹ năng và nhiệm vụ phải làm.

Thỉnh thoảng, khi tôi đang viết dở bài báo, vài người sẽ hỏi tại sao tôi lại viết về mọi chuyện trong khi đã có đầy thông tin trong các thư viện và trên mạng internet. Đó luôn là câu hỏi làm nản lòng – cho đến giờ là như vậy. Chúng ta đang sống trong thời đại quá tải thông tin, nhiều thông tin hơn mức ta có thể xử lý. Nhưng nhiều trong số đó chỉ là chính nó: thông tin. Khi viết, tôi cố gắng tránh cách viết lãnh đạm, lạnh lùng, phản nhân cách. Tôi cố gắng viết với tiếng nói, chia sẻ một ít về việc tôi là ai và ý nghĩa mà tôi hiểu được về những trải nghiệm hay thông tin mà tôi viết ra. Theo hướng này, cách viết của tôi có vẻ gắn kết với người đọc, trò chuyện với óc tưởng tượng, trí tuệ, trái tim và ước nguyện của họ.

Công việc viết đầu tiên của tôi với tư cách là một người thực hành phát triển là các đề xuất và báo cáo tài trợ để gây quỹ. Tôi ước mình từng biết về viết tự do trước đó đến nhường nào! Và tôi cược các nhà tài trợ sẽ coi trọng những tài liệu vốn không đầy rẫy những động lực ngu muội, những vốn liếng khô kiệt về việc ai làm gì khi nào, những câu chuyện thành công ngọt ngào đến bệnh hoạn – và dĩ nhiên với tất cả những biệt ngữ và phát triển nói theo thời đó. Chắc chắn là tôi đã viết kiểu ‘vài len’.



Viết tự do giúp chúng ta tìm thấy tiếng nói của chính mình. Viết với giọng của mình đơn giản nghĩa là đặt mình vào cách viết. Như vậy, ta thường viết kiểu ‘vài len’. Giọng ‘vài len’ là giọng của bất kỳ ai. Nó thiếu cá tính. Bị chôn chặt. Hóa gỗ. Tê cóng. Nhà thơ, nhà văn Seamus Heaney nói viết bằng giọng điệu của mình nghĩa là bạn có thể đưa cảm nhận của bạn vào ngôn từ của chính mình và rằng ngôn từ của bạn mang theo cảm nhận của bạn về chúng.’



Đây là vài thí dụ về cách viết màu mè hơn trích từ báo cáo của hai tổ chức khác nhau.

Báo cáo bằng chuyện

Mục tiêu của chương trình Cape Flats Nature tại Nam Phi là phải xây dựng được thực tiễn tốt trong quản lý bền vững tại vùng tự nhiên của thành phố Cape Town, theo cách mang lại lợi ích cho các cộng đồng xung quanh, đặc biệt là các thị trấn nhỏ có thu nhập thấp và điều kiện sống thiếu thốn. Là một dự án phối hợp tiên phong, Cape Flats Nature muốn khuấy động và rồi chất lọc các ý tưởng trong các nhà bảo hộ, các nhà hoạch định, quan chức, các nhà hoạt động và các lãnh đạo cộng đồng. Họ cũng cần giải trình với đối tác, các nhà tài trợ và thành viên cộng đồng. Họ quyết định, thay vì một bản báo cáo, viết một cuốn sách nhỏ gồm nhiều câu chuyện rất ngắn. Dưới đây là hai câu chuyện dựa trên những báo cáo hiện trường dài và chi tiết.

Những người bạn có lông vũ

Chương trình nghỉ mát. Đám đông thanh niên chán nản đang tìm sự thư giãn. Tiếng gọi của sự phấn khích. Theo dõi chim trời là một nhiệm vụ khoa học. Kết quả phải đáng tin cậy. Mỗi người và chẳng ai muốn dính vào. Lâu dài. Chỉ có năm tình nguyện viên theo dõi chim trời. Nhưng chúng lại di trú. Nhóm theo dõi dừng lại trước cả khi có thể cất cánh. Năm khác, nhóm khác, đàn chim khác, lần này đây một chuyến bay. Lần theo những người theo dõi lạc đoàn, gom nhóm lại, tập huấn thêm, tiếp tục hỗ trợ, động viên không ngừng. Xem chúng bay đi.

Đi mua hàng 1

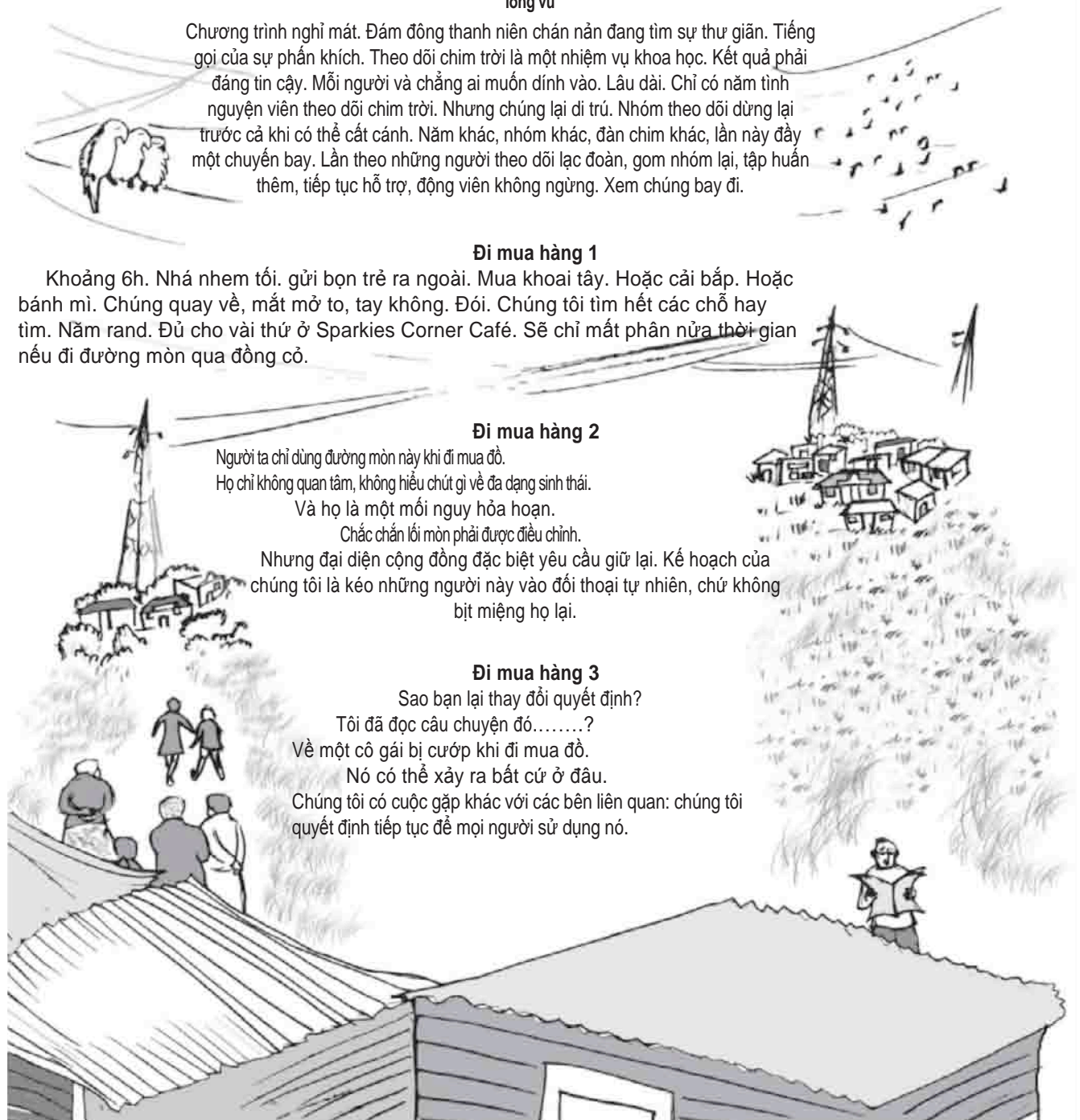
Khoảng 6h. Nhá nhem tối. gửi bọn trẻ ra ngoài. Mua khoai tây. Hoặc cải bắp. Hoặc bánh mì. Chúng quay về, mắt mở to, tay không. Đói. Chúng tôi tìm hết các chỗ hay tìm. Năm rand. Đủ cho vài thứ ở Sparkies Corner Café. Sẽ chỉ mất phân nửa thời gian nếu đi đường mòn qua đồng cỏ.

Đi mua hàng 2

Người ta chỉ dùng đường mòn này khi đi mua đồ.
Họ chỉ không quan tâm, không hiểu chút gì về đa dạng sinh thái.
Và họ là một mối nguy hỏa hoạn.
Chắc chắn lối mòn phải được điều chỉnh.
Nhưng đại diện cộng đồng đặc biệt yêu cầu giữ lại. Kế hoạch của chúng tôi là kéo những người này vào đối thoại tự nhiên, chứ không bịt miệng họ lại.

Đi mua hàng 3

Sao bạn lại thay đổi quyết định?
Tôi đã đọc câu chuyện đó.....?
Về một cô gái bị cướp khi đi mua đồ.
Nó có thể xảy ra bất cứ ở đâu.
Chúng tôi có cuộc gặp khác với các bên liên quan: chúng tôi quyết định tiếp tục để mọi người sử dụng nó.



Chuyện của tổ chức

Nhóm Theo dõi Môi trường không viết báo cáo thường niên suốt 6 năm. Vâng, họ giải trình với các nhà tài trợ và đáp ứng tất cả các yêu cầu, nhưng họ rất muốn giải trình với tất cả mọi người mà họ có liên hệ. Họ muốn chia sẻ chút ít về việc họ là ai với tư cách là một tổ chức và những gì họ đã học được. Các nhân viên tác hợp trong nhiệm vụ này, ủy thác một hội thảo viết và giúp gom lại toàn bộ tài liệu.

Bạn làm gì?

Bạn làm gì?
Nhiều thứ cùng một lúc

Hôm nay bạn ở đây, ngày mai bạn lại ở kia
Hầu hết mọi ngày tôi phải ở khắp nơi
Cuộc họp này và cuộc họp khác
Người này và người khác

Bạn làm gì?
Nhiều thứ cùng một lúc

Tài liệu này và tài liệu kia
Trang web này và trang web kia
Email này và email kia
Sách này và sách kia

Bạn làm gì?
Nhiều thứ cùng một lúc

Cuộc gọi này và cuộc gọi kia
Hội thảo này và hội thảo kia
Hội nghị này và hội nghị kia
Chuyên đề này và chuyên đề kia

Bạn làm gì?
Nhiều thứ cùng một lúc

EIA này và EIA kia
Tập huấn này và tập huấn kia
Người gây quỹ này và người gây quỹ kia
Việc bắt công này và việc bắt công kia

Bạn làm gì?

Thabang Ngcozela



Tôi ngồi trên mặt đất, dưới bóng cây mát trong một ngôi làng ở nông thôn Uganda. Bên cạnh tôi là một phụ nữ trẻ, xinh đẹp trong chiếc váy hoa đẹp nhất của cô. Rồi một phụ nữ lớn hơn hội cùng chúng tôi. Có sự căng thẳng rõ ràng giữa họ tôi có thể cảm thấy nhưng không hiểu được. Bọn trẻ vây khắp xung quanh. Godfrey, người phiên dịch và hướng dẫn của tôi giải thích với họ rằng chúng tôi đến để nghe họ kể chuyện, và rằng chúng tôi muốn chụp hình họ. Tôi nói; ‘Tôi đã từng đến đây và chụp những tấm hình. Đó là 5 năm trước. Tôi kể cho họ việc tôi đã dùng những bức ảnh như thế nào trong các hội nghị và hội thảo – nhằm cố gắng chứng tỏ những “người quyết định” có học có thể ngu ngốc và vô cảm như thế nào, để cho thấy những văn bản về chính sách sẽ vô giá trị ra sao nếu không được dịch ra ngôn ngữ mà mọi người có thể hiểu. Để chỉ ra khác biệt giữa quyết tâm cao và thất bại thảm hại trong thực tế triển khai.

Tôi đang ngồi trên mặt đất, dưới bóng cây. Người phụ nữ trẻ cạnh tôi đã có 3 mặt con. Cô ấy là vợ thứ, sống cùng nhà. Giờ thì tôi đã hiểu sự căng thẳng giữa cô ấy và người già hơn. Họ bắt đầu nói.

‘Khi một công ty Mỹ xây dựng làng tái định cư, họ bảo mỗi gia đình chúng tôi chỉ có nhận một căn nhà, bất kể không biết bao nhiêu ngôi nhà của chúng tôi bị nhấn chìm bởi con đập. Nhưng thế nào là một gia đình? Là người đàn ông và rất nhiều bà vợ hay là một người phụ nữ với rất nhiều con?’

Tôi đã kéo dài thời gian ở Uganda để thăm lại ngôi làng. Nó được dựng lên làm nơi ở cho những người đã phải nhường đất khi mực nước của con đập mới dâng cao, những người mà cuộc sống đã bị đảo lộn để thành phố có thêm nguồn điện. Tôi ở đây để lắng nghe và chụp lại hình ảnh mà tôi hi vọng sẽ có tiếng nói to và rõ ràng hơn ngôn từ của tôi có thể làm – về cuộc sống lẽ ra đã không như thế.



Đồng sự của tôi từ African Rivers Network và tôi đã đến một ngày đầy áp những lễ hội. Những đứa trẻ xinh tươi trong bộ váy rực rỡ và những chiếc quần sọc không sáng sủa lắm, hát vang: ‘Đất này là của tôi, đất này là của bạn, từ vùng Ruwen đến Cao nguyên phía Đông, mảnh đất này thuộc về bạn và tôi.’

Và tôi ước gì như vậy. Họ vừa mất mảnh đất này. Mảnh đất này vừa bị tước khỏi tay họ - cạnh con sông, cạnh đường lớn, gần vùng đánh cá, những ngôi chợ, họ hàng, mồ mả, đền miếu, nhà thương, lịch sử,

trường học và tất cả mọi thứ đã làm cho cuộc sống hàng ngày có ý nghĩa khi thức dậy để nói rằng: ‘Ta sẽ sống một ngày nữa’

Ngân hàng Thế giới, nhà tài trợ cho con đập, nói rằng người dân sẽ có cuộc sống tốt đẹp hơn trước khi con đập được xây, và rằng sẽ có bồi thường tương xứng – đổi đất lấy đất. Nhưng người dân nói đổi công trình lấy công trình. Đổi trường lấy trường. Nhà thương lấy nhà thương. Một cây ăn quả lấy một cây ăn quả. Thật rõ ràng. Bạn chẳng cần bằng cấp hay hàng tá giấy tờ để hiểu điều này, để đứng vào hoàn cảnh của họ. Bạn chỉ cần lương tri, trí tuệ, sự so sánh.

‘Bạn có thể tưởng tượng cảnh sống với hai bà vợ dưới một mái nhà sẽ như thế nào không?’ Người đàn ông chỉ cho tôi phòng ngủ bé xíu mà một bà vợ thường ngủ và một phòng khách không vách dành cho bà vợ còn lại ngủ. Ông ấy kể về căn nhà cũ rộng rãi, nơi mỗi bà vợ từng có lều riêng, giờ đã chìm sâu dưới mực nước của con đập.

Tôi hỏi hai phụ nữ dưới bóng cây: ‘Sẽ ra sao đây??’

‘Khó lắm,’ họ nói, chẳng thể nhìn nhau.

‘Rất, rất khó khăn,’ bà vợ lớn tuổi nói khi bà trẻ hơn đã bước đi. ‘Thật khó khăn!’

Liane Greeff

Quá trình viết

Một trong những thứ làm thối chí những người mới viết là tiêu chuẩn cao về viết mà họ thấy xung quanh trong những cuốn sách, trong bài báo, trong giấy tờ mà người khác viết. Điều họ thường không xem xét, đó là họ đang nhìn vào một sản phẩm hoàn thiện và không hay biết về vô vàn bản nháp, bản viết hỏng, những trang giấy ném trong thùng rác – đôi khi là cả nước mắt! Nếu bạn không mong viết ra ngay sản phẩm cuối cùng của mình trong lần đầu bạn ngồi viết, bạn sẽ là người viết rất hạnh phúc.

Viết là một tiến trình. Đương nhiên tiến trình có lộ trình khác nhau đối với những người viết khác nhau. Sau một thời gian bạn có thể bắt đầu nhận ra sở thích, kiểu mẫu và phương pháp viết của chính mình. Vài người có một thời điểm ưu thích trong ngày để viết, một số khác thích viết ở một nơi nào đó hoặc với một cây viết nào đó. Một vài người thích sự tĩnh lặng. Vài người thích viết trong một nhà hàng đông đúc. Vài người thích viết một mẫu nhỏ một lần rồi để nằm đấy hàng tuần trước khi quay lại với nó. Vài người làm việc liên tục với một dự án viết. Vài người cảm thấy bị bức phải viết về điều gì đó – như thể nó ở trong người và bùng nổ để thoát ra. Số khác có sự thôi thúc mạnh để viết, nhưng không biết viết về cái gì. Vài người làm người viết bắt đắ dĩ, mang ơn phải viết vì mục đích công việc, tìm bất kỳ mọi sự sao nhãng nào có thể để trì hoãn nó đến ngày mai.

Khi viết gì đó cho người khác, bạn có thể thấy hữu ích khi nghĩ về tiến trình viết như là một hành trình với bắt đầu, giữa và kết thúc. Ở phần bắt đầu, điểm nhấn của người viết là khám phá chủ đề của họ bằng cách viết về nó, đọc về nó, nói chuyện với người khác về nó. Nó gồm tất cả nghiên cứu mà họ cần làm – nhưng quan trọng nhất vẫn là thực sự bắt đầu viết (không phải chỉ suy nghĩ về việc viết hay lên kế hoạch viết, hoặc xếp bàn ngăn nắp, mà là thực sự viết ra). Trong phần giữa của tiến trình viết, người viết gọt giũa lại bản nháp, xem qua với con mắt vừa ngợi khen vừa phê bình. Có thể cần thiết phải gọt giũa lại nhiều lần. Phản hồi từ người đáng tin cậy giúp người viết nhìn nhận bài viết với con mắt của người ngoài. Có thể những điểm chính chưa rõ ràng. Có thể chúng bị lạc vào trong quá nhiều ngôn từ. Có thể anh ấy viết theo kiểu ‘vải len’ và cần phải đưa tiếng nói và nhân cách của mình vào bài viết. Ở phần kết, người viết tập trung đánh bóng lại văn phong. Họ để tâm tới những chi tiết nhỏ nhưng quan trọng và sẵn sàng để in ra, xuất bản hay phân phát.



Nhà tiểu thuyết hiện thực Anne Lamott gọi ba quá trình chính này là bản nháp dưới, bản nháp trên và bản đánh bóng.

Bản thảo khám phá

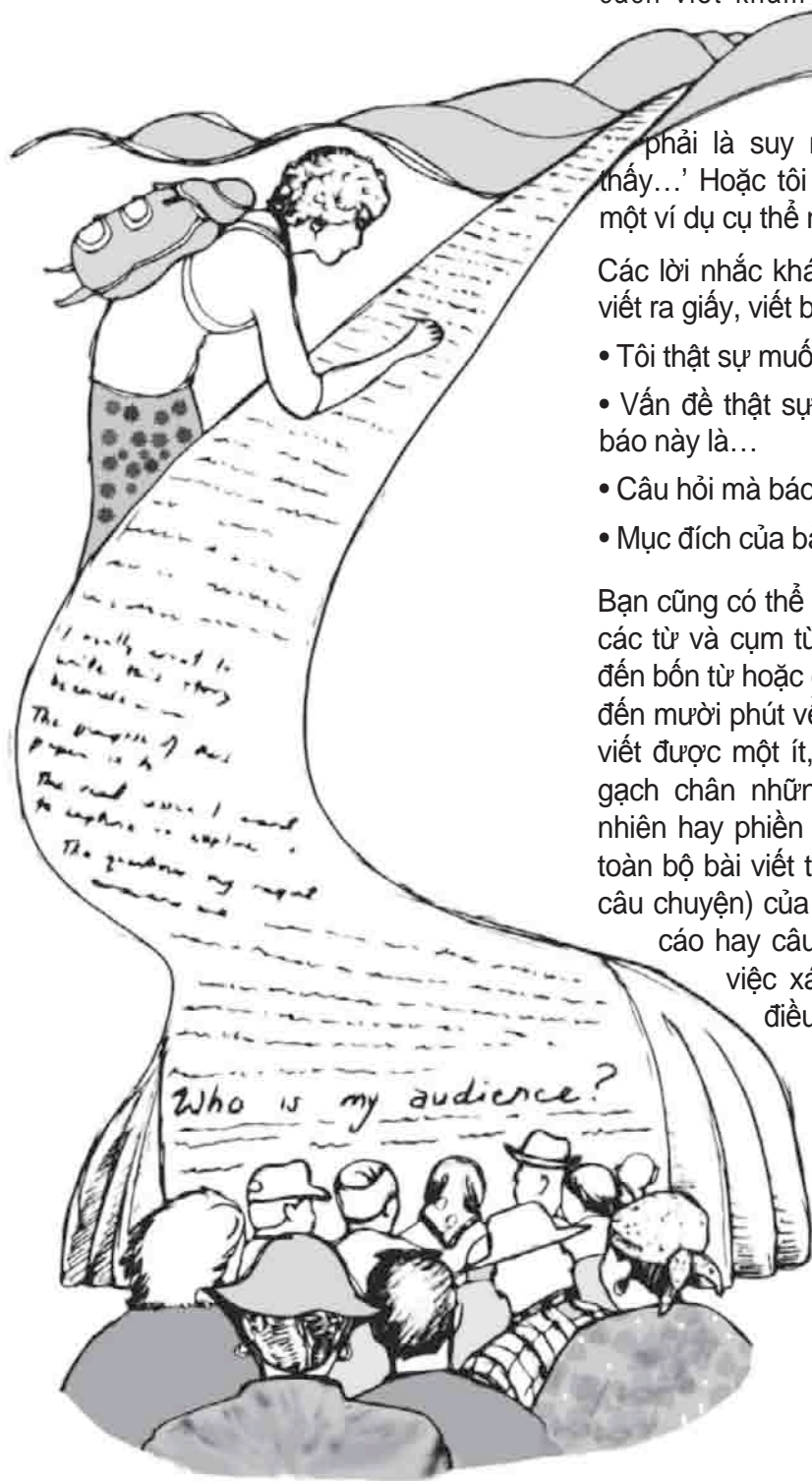
Khi viết gì đó cho người khác đọc, tôi khởi đầu bằng cách viết khám phá. Thí dụ tôi có thể viết tự do trong sáu phút cảm nhận của mình về chủ đề (là cảm nhận, không phải là suy nghĩ, bắt đầu viết với lời nhắc 'Tôi cảm thấy...'. Hoặc tôi có thể viết tự do về một câu chuyện, lấy một ví dụ cụ thể như điểm khởi đầu của tôi.

Các lời nhắc khác mà tôi thấy thật sự hữu ích khi bắt đầu viết ra giấy, viết báo hoặc viết báo cáo cho người khác là:

- Tôi thật sự muốn viết về chuyện này bởi vì ...
- Vấn đề thật sự tôi muốn nắm lấy và khám phá trong bài báo này là...
- Câu hỏi mà báo cáo của tôi trả lời là ...
- Mục đích của bài này là để ...

Bạn cũng có thể bắt đầu bằng cách động não về danh sách các từ và cụm từ liên hệ đến đề tài của bạn. Hãy chọn ba đến bốn từ hoặc cụm từ quan trọng nhất và viết tự do từ sáu đến mười phút về từng từ hay cụm từ bạn đã chọn. Sau khi viết được một ít, hãy dừng lại và đọc lại bài viết của bạn, gạch chân những gì bạn thích, những gì làm bạn ngạc nhiên hay phiền lòng. Sau đó viết từ 20 đến 50 từ tóm tắt toàn bộ bài viết tự do của bạn, bắt đầu bằng: 'Chủ đề (hay câu chuyện) của tôi nói về...'. Viết tựa đề cho bài báo, báo cáo hay câu chuyện của bạn sẽ giúp bạn nhiều trong việc xác định điểm mấu chốt hay trọng tâm về điều mà bạn muốn nói đến.

Đôi khi tôi sử dụng bài tập vẽ bản đồ tâm trí tính giờ để bắt đầu một bài viết được giao. Nó đếm giờ để tôi chịu áp lực và phải làm việc với những ý nghĩ đầu tiên và những liên tưởng ngẫu nhiên. Để tạo bản đồ tâm trí, hãy vẽ một vòng tròn chính giữa trang giấy và viết (chủ đề) từ hoặc cụm từ chính vào chính giữa. Rồi viết các từ và cụm từ gần bạn liên hệ với từ chính tỏa dần ra từ trung tâm, kể những đường nối ở chỗ thích hợp. Vẽ bản đồ tâm trí không tạo ra độ sâu và chất lượng viết giống như viết tự do, nhưng lại là kỹ thuật tạo ra cái nhìn tổng quan, và để làm hiện hữu tất cả những phần liên kết với



chủ đề của bạn. Nó có thể còn cho bạn thấy những liên kết mà bạn chưa bao giờ nghĩ đến trước đây.

Bây giờ, rất quan trọng để dừng lại và nghĩ về người đọc của bạn. Hãy tự hỏi: 'Ai là người đọc? Viết tự do về sự mô tả ngắn gọn những người bạn đang viết cho họ đọc. Hãy cụ thể vào. Hoặc viết tự do với lời nhắc 'Người đọc của tôi là...'

Cuối cùng tôi bắt đầu viết phần bản nháp dưới thực sự (bản nháp đầu tiên hoặc viết lại sơ bộ). Tôi cố viết thật nhanh để không quá dày vò việc nó tràn ra có đúng hay không. Bản nháp dưới là việc viết ra tất cả những gì bạn muốn nói. Nếu nhớ được thông tin bạn muốn bao trùm nhưng lại không thể nhớ hết các chi tiết, hãy ghi lại lưu ý bên lề hoặc trên một mẫu giấy khác. Thí dụ, bạn có thể ngoáy nhanh 'Tìm những thứ về Margaret Wheatley trong các cộng đồng thực nghiệm hay "Hỏi Nathi về hội thảo của cô ấy về giới'. Và cứ thế tiếp tục. Cho dù có thể bạn viết rất nhiều điều mà bạn sẽ chẳng dùng trong bản viết hoàn chỉnh, hãy nghĩ đến những gì bạn tạo nên như những dữ liệu thô, hay là nguồn tài sản. Tốt nhất nên viết thật nhiều và rồi cắt bớt còn hơn sau này lại cố gắng kéo nó dài ra.

Làm việc với bản nháp dưới là giai đoạn rất sáng tạo trong tiến trình. Hãy để sự phân tích ở ngoài. Cũng đừng bận tâm đến chính tả và ngữ pháp. Đừng lo lắng về hình thức, lôgic hay thứ tự. Hãy tập trung vào nội dung và ý nghĩa – Bạn muốn truyền đạt gì? Trong tâm trí bạn là gì?

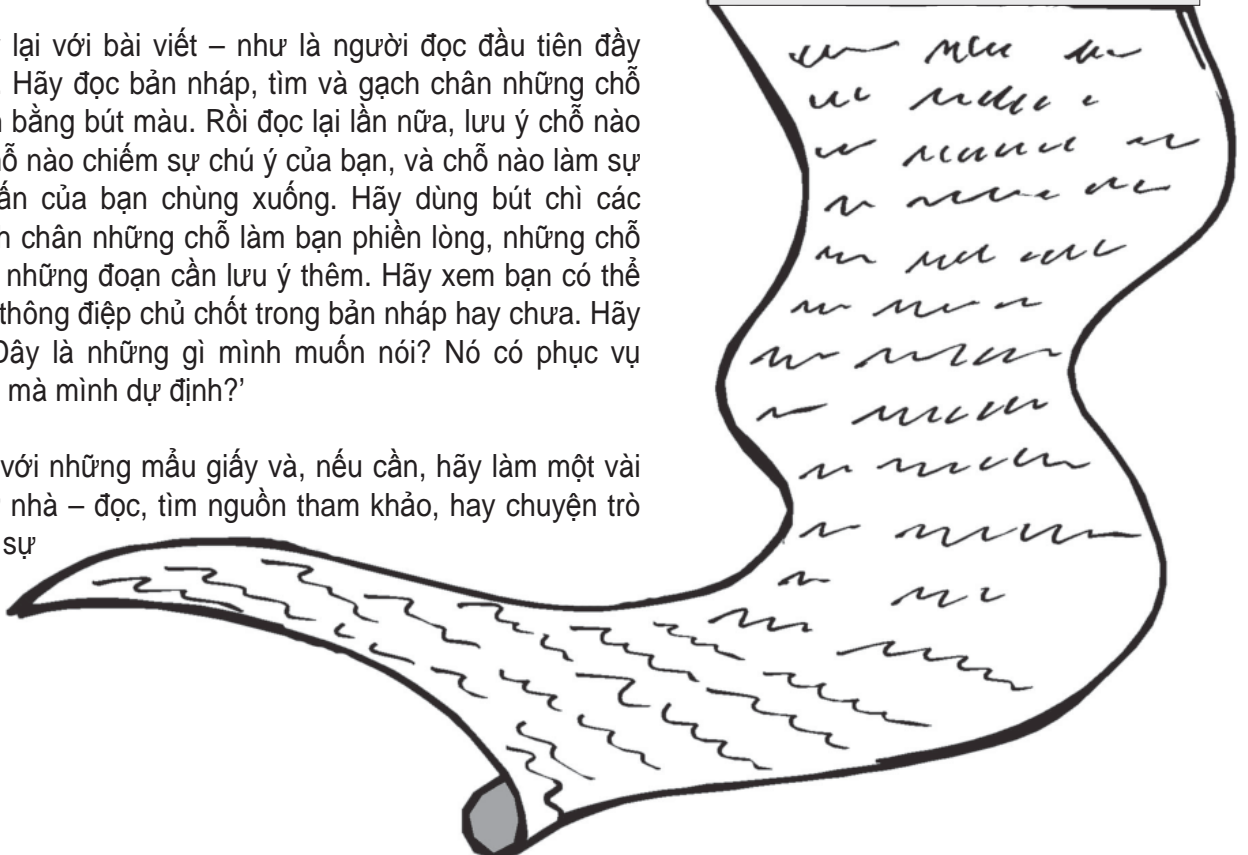
Một khi bạn đã viết được vài trang, là ý kiến hay nếu bạn ngừng một lúc và nghỉ ngơi.

Rồi quay lại với bài viết – như là người đọc đầu tiên đầy thiện chí. Hãy đọc bản nháp, tìm và gạch chân những chỗ bạn thích bằng bút màu. Rồi đọc lại lần nữa, lưu ý chỗ nào mạnh, chỗ nào chiếm sự chú ý của bạn, và chỗ nào làm sự hưng phấn của bạn chùng xuống. Hãy dùng bút chì các màu gạch chân những chỗ làm bạn phiền lòng, những chỗ trống, và những đoạn cần lưu ý thêm. Hãy xem bạn có thể xác định thông điệp chủ chốt trong bản nháp hay chưa. Hãy tự hỏi: 'Đây là những gì mình muốn nói? Nó có phục vụ mục đích mà mình dự định?'

Quay lại với những mẫu giấy và, nếu cần, hãy làm một vài bài tập ở nhà – đọc, tìm nguồn tham khảo, hay chuyện trò với đồng sự



Là ý kiến hay khi giữ lại danh mục mọi thứ bạn đọc được về chủ đề của mình, ghi chi tiết tác giả, tiêu đề, ngày xuất bản, nhà xuất bản và số trang trích dẫn. Bạn sẽ cần tới thông tin đó nếu bạn muốn bài viết của bạn có nguồn tham khảo chính xác.



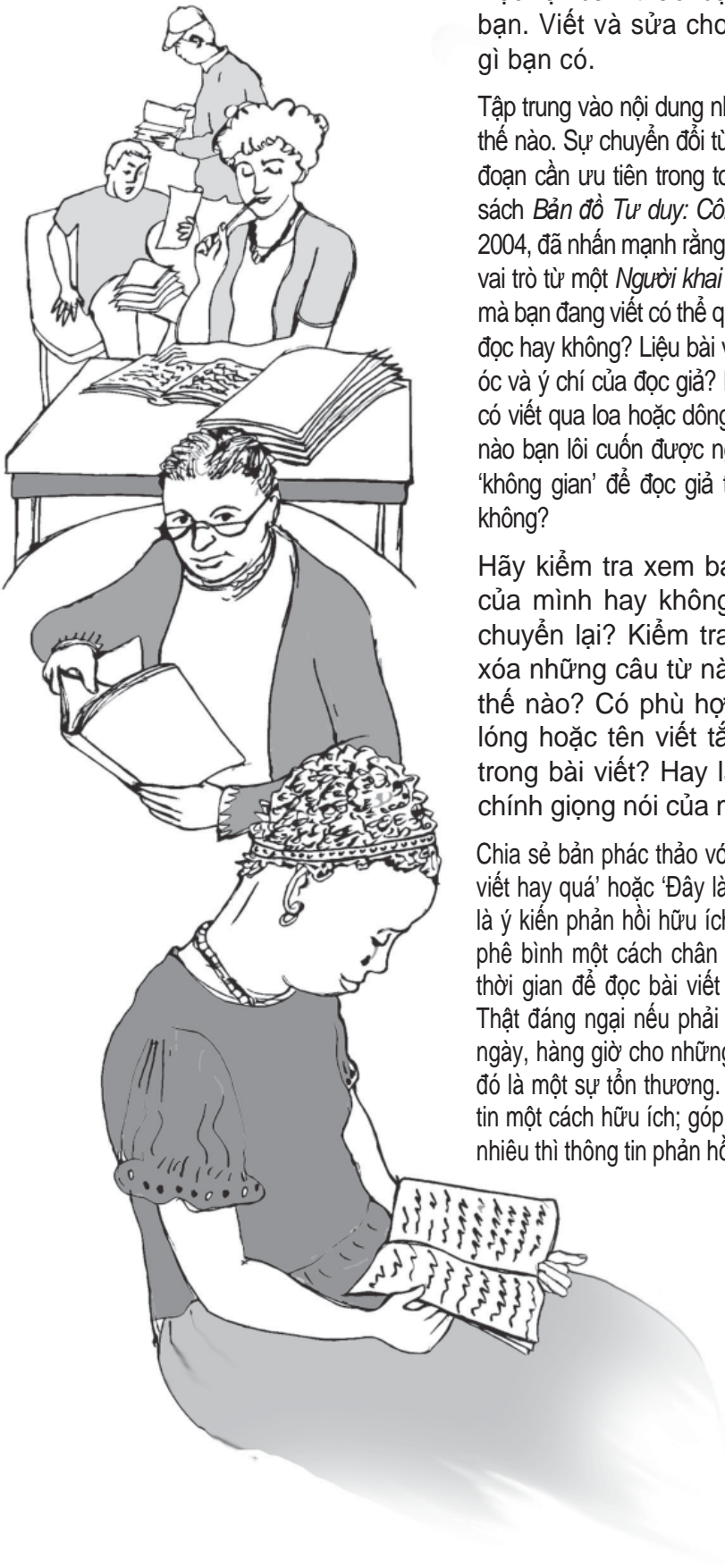
Bản thảo chỉnh sửa

Đọc lại bản thảo bạn viết dựa trên phê bình của chính bạn. Viết và sửa cho đến khi bạn thấy hài lòng với những gì bạn có.

Tập trung vào nội dung nhưng nên xem xét vào cách bạn trình bày như thế nào. Sự chuyển đổi từ việc khám phá sang việc trình bày là một giai đoạn cần ưu tiên trong toàn bộ quá trình viết. Peter Turchi, trong cuốn sách *Bản đồ Tư duy: Công việc viết văn như vẽ bản đồ* xuất bản năm 2004, đã nhấn mạnh rằng: 'Cần phải nói rằng đôi khi chúng ta chuyển đổi vai trò từ một *Người khai phá* sang *Người mở đường*.' Những thông tin mà bạn đang viết có thể quan trọng, nhưng liệu nó có đủ sức cuốn hút để đọc hay không? Liệu bài viết của bạn có làm rung động được trái tim, trí óc và ý chí của đọc giả? Nhịp điệu trong bài viết nên như thế nào? Bạn có viết qua loa hoặc dông dài với một số đoạn nào đó không? Làm thế nào bạn lôi cuốn được người đọc? Bạn đang 'bón ăn' đọc giả? Có đủ 'không gian' để đọc giả tiêu hóa và kết luận về bài viết của bạn hay không?

Hãy kiểm tra xem bạn có cần sắp xếp lại bố cục bài viết của mình hay không. Các đoạn hoặc các câu có cần di chuyển lại? Kiểm tra xem bạn có lặp đi lặp lại hoặc cần xóa những câu từ nào. Bạn đang viết bằng ngôn ngữ như thế nào? Có phù hợp với đọc giả không? Có nhiều tiếng lóng hoặc tên viết tắt các tổ chức? Có quá nhiều chi tiết trong bài viết? Hay là quá ít? Bạn có thể lắng nghe bằng chính giọng nói của mình hay bài viết quá khách quan?

Chia sẻ bản phác thảo với hai ba người nào đó mà bạn tin cậy. 'Ồi, bài viết hay quá' hoặc 'Đây là bài viết hay nhất mà tớ từng đọc' không phải là ý kiến phản hồi hữu ích mà bạn cần. Bạn cần đến những người bạn phê bình một cách chân thành và khách quan, những người mà dành thời gian để đọc bài viết của bạn một cách nghiêm túc và trung thực. Thật đáng ngại nếu phải gửi bài viết mà bạn miệt mài tâm huyết hàng ngày, hàng giờ cho những người không đáng tin cậy. Tôi cảm thấy điều đó là một sự tổn thương. Tôi đang học cách để yêu cầu phản hồi thông tin một cách hữu ích; góp ý để thay đổi hoặc chỉnh sửa càng cụ thể bao nhiêu thì thông tin phản hồi càng có giá trị bấy nhiêu.



Yêu cầu thông tin phản hồi



Hãy nhớ rằng bạn không cần bị ảnh hưởng bởi phản hồi của những người khác. Bạn chính là người đưa ra quyết định cuối cùng về việc nên cắt phần nào, thay đổi phần nào hoặc giữ lại phần nào...

Khi bạn thấy ‘bí’ với bài viết:

Có khi một đôi ngày từ ngữ tự nhiên xuất hiện trong đầu và tôi nhận thấy công việc viết lách là một thú vui. Những ngày khác đối với tôi quả là cực hình.

Khi tôi bị ‘bí’ với một phần nào đó, tôi quay lại phần đó và viết lách tự do. Nếu tôi ghét viết bài, ghét máy vi tính...tôi viết lách tự do mọi thứ về việc đó. Nó giúp tôi giải tỏa áp lực và tâm trạng chán nản, và từ đó có thể khơi dậy niềm đam mê và sự sáng tạo, hay chí ít nó lấp đầy khoảng thời gian tôi cảm thấy vừa đủ để bắt đầu nghỉ ngơi! Rồi sau đó bắt tay vào công việc. Hoặc tôi từ bỏ; đôi khi không cần nghĩ đến công việc mà đi loanh quanh đâu đó, làm một tách cà phê, ngủ một giấc đã đời...

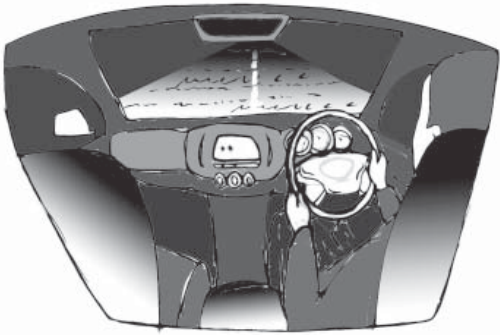
Đôi khi tôi thấy rất có hứng viết. Đôi khi lại không. Nhưng tôi được biết rằng với tư cách là người viết, công việc của bạn chính là phải viết điều gì đó ngay tại bàn viết, ngay trên trang giấy hoặc trên máy tính – đừng bao giờ quan tâm đến cảm giác của bạn như thế nào. Danh họa Picasso đã nói rằng ‘Nguồn cảm hứng luôn vô tận, nhưng chỉ tồn tại khi bạn làm việc.’

Khi thấy bí, những gì bạn cần làm là viết một đoạn ngắn. Không cần nhiều, chỉ một đoạn thôi, chỉ viết về một ý tưởng. Sau đó hãy viết tiếp đoạn khác.

- Anne Lamott

‘Công việc viết lách cũng giống như lái xe vào ban đêm. Bạn chỉ nhìn thấy được khoảng cách mà đèn xe có thể rọi tới, nhưng bạn cũng có thể nhìn thấy cả một quãng đường.’

EL Doctorow



‘Bản chau chuốt’

Đã đến lúc trau chuốt bài viết và mang đi in. Thế là đủ! Có khi bạn phải ngừng viết và giao bài. Điều này cũng tốt bởi vì sẽ có người thứ ba đọc bài của bạn kỹ hơn, không chỉ xem xét nội dung mà còn xem cả lỗi chính tả, bố cục, đánh số, tính đồng nhất...vv. Công việc này được gọi là kiểm đọc bài viết, hoặc hiệu chỉnh bài viết. Nếu bạn viết bài bằng ngôn ngữ khác tiếng mẹ đẻ thì đó là một cách rất hay. Điều này giúp cho việc phát hiện và phương án xử lý lỗi tốt hơn, bên cạnh đó nó còn giúp bạn thoát khỏi việc loay hoay với tư tưởng kéo rê thời gian với bài viết. In bài viết, và giao bài cho người yêu cầu bạn viết hoặc cho nhà xuất bản.

Kết luận

Mong mỗi đến trận đấu bóng đá quốc tế năm 2010 tại sân vận động Cape Town, cậu con trai 8 tuổi của tôi luôn miệng nói rằng khi đủ tuổi cu cậu sẽ tham gia đội tuyển quốc gia Braxin. Tôi nói với con trai rằng đó là ý tưởng rất tốt, nhưng cũng nhấn mạnh rằng nó cần phải bắt đầu luyện tập ngay từ bây giờ. Cu cậu rất sững sờ với điều tôi chia sẻ! Tôi đã gặp nhiều người mong muốn trở thành nhà văn – đó là những người đã trưởng thành – thế mà họ vẫn rất ngạc nhiên với chuyện phải tập viết!

Tất nhiên, viết lách cần đến tài năng, nhưng thậm chí những ‘người viết’ tài năng nhất như nhà soạn nhạc, tuyển thủ bóng đá...đều cần phải luyện tập. Chính vì vậy nếu bạn muốn viết – bất kể là viết cho chính bạn hay cho người khác – bạn phải dành thời gian để tập viết. Nếu không tập được hàng ngày thì hãy tập hàng tuần.



Góc học sáng tạo:

Thiết kế và hỗ trợ hoạt động học tập mang tính sáng tạo

Chương 15 và Sổ tay hướng dẫn này đều trình bày các nguyên tắc trong việc thiết kế và thực hiện các hoạt động học tập phát triển tổ chức. Tuy nhiên, Chương 15 có mục đích bàn kỹ hơn về các thử thách, như làm việc trong sự đa dạng hay chủ đề về quyền con người. Đây là những nội dung mà bạn cần xem đi xem lại nhiều lần để tạo cơ sở vững chắc cho việc học tập của bạn.

Sổ tay hướng dẫn học tập (kèm theo tài liệu này) xem xét kỹ hơn về các yếu tố đặc trưng của quá trình học tập, ví dụ như “làm thế nào để bắt đầu một tiến trình”. Sổ tay này cũng trình bày ý tưởng về các tiến trình và sự kiện học tập khác nhau, như nghiên cứu trường hợp, hay lập kế hoạch chiến lược.

Tuy nhiên, bây giờ, chúng ta hãy đi vào bảy nguyên tắc quan trọng để tạo nên nền tảng học tập vững chắc.

Nguyên tắc 1: Quan tâm đến quyền con

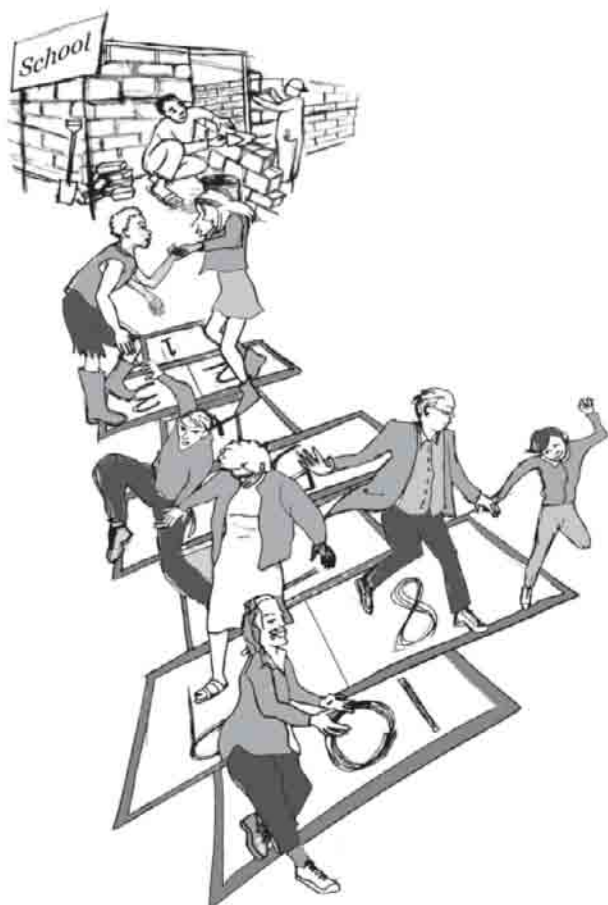
Quay lại vạch xuất phát

Đó là một hội thảo tuyệt vời. Chúng tôi đã hình thành nên một phương pháp làm việc mới. Chúng tôi đều tham gia rất sôi nổi. Nhưng ngày hôm sau, khi chúng tôi kể lại với người quản lý của mình, ông ấy bảo rằng chúng ta không thể thay đổi. Vậy nên, chúng tôi lại phải bắt đầu lại từ đầu.’

Họ từ chối đề nghị của chúng tôi

Sau hội thảo, điều chúng tôi ghi nhận được là, với các nhà quản lý chương trình, nhóm giám sát và đánh giá sẽ mang lại hiệu quả cao hơn nếu họ được phân tách ra và có mặt tại các văn phòng quốc gia. Mối quan hệ giữa nhóm với các cán bộ thực địa sẽ được thắt chặt hơn, vì vậy thông tin cũng được chia sẻ thường xuyên hơn. Sau hội thảo, khi chúng tôi chia sẻ với nhóm Giám sát và Đánh giá về những điều mà chúng tôi đã đúc kết được, họ hoàn toàn bác bỏ đề nghị của chúng tôi và hiện còn đang phản ánh lên công đoàn.

"Việc đưa nội dung về quyền con người vào hoạt động và quá trình học tập là hết sức quan trọng"



Dù bạn thích hay không thích, dù bạn có thời gian hay không có thời gian, điều quan trọng là cần phải đưa nội dung về quyền con người vào hoạt động hoặc quá trình học tập, nếu không, rồi bạn cũng sẽ phải trở lại điểm xuất phát mà thôi. Nhưng làm thế nào để bạn biết được ai nên và ai không nên tham gia?

Bạn nên lấy mục đích của hoạt động làm kim chỉ nam cho mình. Những giá trị và nguyên tắc của bạn về sự cùng tham gia. Ai có những thông tin quan trọng và ai sẽ chịu sự ảnh hưởng của vấn đề này? Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn không mời mọi người tham gia? Ai là người có thể đưa ra những ý tưởng sáng tạo và hữu ích?

Không có điều gì liên quan đến chúng tôi mà không có sự tham gia của chính chúng tôi!

Tiêu đề này là một nguyên tắc rút ra từ cuộc vận động của người khuyết tật không ủng hộ cách làm của một số người tự đề ra giải pháp giải quyết khó khăn cho người khác mà không có sự tham gia đầy đủ của họ. Bất kỳ ai chịu ảnh hưởng của các thay đổi cần được tạo cơ hội tham gia vào tiến trình – vì điều này đúng về phương diện đạo đức và hợp lý thông qua việc tìm kiếm sự hướng dẫn, ý tưởng và sự lãnh đạo từ chính những người chịu sự ảnh hưởng..

Những ai đến tham gia đều là những người phù hợp

Kỹ thuật tạo không gian mở được đưa vào áp dụng để kích thích sự động não của người tham gia. Nguyên tắc này được áp dụng nhằm khuyến khích người tham gia tích cực trao đổi về các câu hỏi và đưa ra ý kiến thực sự liên quan đến họ, trên cơ sở đó họ có thể khởi động dự án mới. Thường thì nguyên tắc này giúp ta tìm ra người tham gia có thể đấu tranh cho ý kiến của mình, thể hiện sự tích cực và cam kết. Bạn không muốn phải bắt buộc ai đến tham gia mà không có sự quan tâm cả. Vì nếu có đến tham gia, họ cũng sẽ không thể hiện được sự tích cực và cũng chẳng quan tâm đến ý kiến của người khác.

Cần có sự tham gia của cả hệ thống

Nguyên tắc này ngày càng trở nên phổ biến. Nếu chúng ta muốn tạo ra được sự thay đổi mang tính hệ thống, tổng hợp và bền vững thì chúng ta cần phải tập trung tất cả mọi người lại với nhau khi họ thực sự là những người có liên quan và chịu sự tác động của hoạt động. Điều này cũng phù hợp với nguyên tắc “những gì liên quan đến chúng tôi đều phải thông qua ý kiến của chúng tôi” nhằm tạo ra sự tham gia rộng rãi hơn.

Xây dựng sự tự tin trước khi khuyến khích tham gia

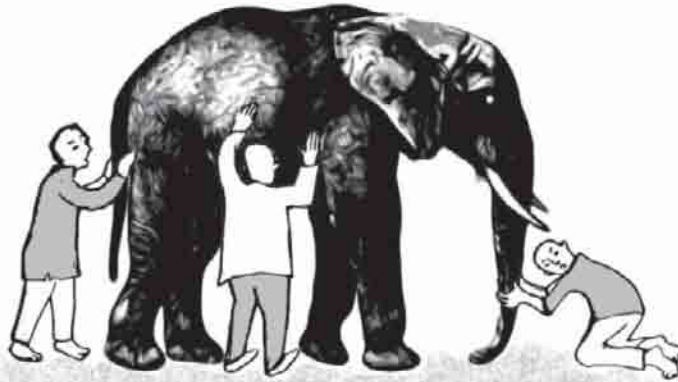
Đôi khi, những người không tự tin với khả năng của mình cần gặp gỡ nhau, chia sẻ kinh nghiệm và chuẩn bị sẵn sàng trước khi gặp gỡ những người đã có sẵn sự tự tin. Như vậy họ sẽ thấy được khuyến khích tham gia trên cơ sở bình đẳng hơn.

Sự tham gia không nhất thiết phải là sự tập trung tất cả mọi người lại một chỗ và cùng một lúc. Trong các tổ chức có sự phân bậc cấp, tốt hơn là ta nên trao đổi với từng cá nhân hoặc theo nhóm đồng đẳng. Sau đó mới thiết kế bước tiếp theo qua đó các vấn đề lớn có thể được nêu ra để cùng bàn bạc mà không gặp phải sự chống đối nào. Quá trình học tập có thể giúp phá bỏ sự phân biệt cấp bậc, nhưng cũng cần có nhiều thời gian và thận trọng.

Nguyên tắc 2: Tìm hiểu ‘toàn bộ con voi’

Sờ voi

Ba người đàn ông mù cùng sờ vào một con voi, một người sờ vào vòi voi, người khác sờ vào bụng voi, người còn lại sờ vào đuôi voi. Người thứ nhất bảo rằng: “con voi có hình dài và to khoảng bằng cánh tay của con người”. Người thứ hai nói: “Không phải, nó phẳng và giống như một tờ giấy. Nó rất mỏng”. Người thứ ba nói: “Cả hai ông đều sai rồi, nó rất lớn, cứng, nóng và có nặng mùi phát ra”.



Khách hàng

Chúng tôi được chia ra thành ba nhóm, mỗi nhóm đều có nguồn kinh phí, yêu cầu báo cáo và thành phần nhóm khác nhau. Và chúng tôi tập trung vào chương trình riêng của mình và không quan tâm vào công việc của nhóm khác. Tuy nhiên, chúng tôi có cùng chung nhóm khách hàng. Đôi khi chúng tôi có gặp nhau khi cùng tiếp xúc với khách hàng, nhưng thực sự không ai trong chúng tôi không biết người của nhóm khác đang làm gì ở đó.

Một ngày nọ, người quản lý của chúng tôi thông báo rằng sẽ có một phiên họp để trình bày về khách hàng, chứ không phải là một phiên họp về chương trình.

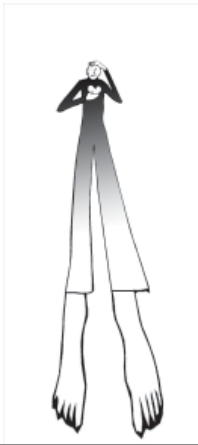
Trong phiên họp đầu tiên, từng người giải thích công việc mà họ đã thực hiện với khách hàng chung. Người đầu tiên chia sẻ về mục tiêu và hoạt động chính của chương trình. Đến lúc họ bắt đầu trình bày về những khó khăn đã gặp phải, không khí im lặng bao trùm toàn bộ căn phòng.

Sau khi lần lượt từng người trình bày, bức tranh về khách hàng mới được hé lộ dần. Những câu chuyện, những cái nhìn khách quan từ nhiều phía lúc này làm cho căn phòng trở nên sôi nổi hơn. Thật tuyệt vời khi thấy được nỗ lực của mọi người trong việc tìm hiểu khách hàng, nghe được tiếng cười và thấy được vẻ mặt cười thể hiện sự hiểu biết nhiều về khách hàng.

Kể từ đó, chúng tôi tổ chức họp thường xuyên hơn, và lúc nào cũng mang lại kết quả là có thêm thông tin mới từ nhiều ý kiến khác nhau. Điều đó thật sự khuyến khích hình thức học tập mới thông qua đối thoại ngay tại nơi làm việc.

Khi gặp phải các vấn đề mang tính hệ thống và những tình huống phức tạp, nếu chúng ta chỉ cần nhắc đến vấn đề hoặc một nội dung riêng lẻ thì chúng ta sẽ khó có thể hiểu được nguyên nhân gốc rễ của vấn đề, và chỉ có giải pháp một phần cho vấn đề này thay vì cần có một giải pháp tổng thể. Chúng ta có thể sẽ mất khá nhiều thời gian để giải quyết một vấn đề nào đó mà ở những nơi khác vấn đề này đã được giải quyết một cách dễ dàng. Việc định hình ra các hệ thống, tìm hiểu con người và khám phá mối quan hệ giữa họ với nhau là rất hữu ích trong việc giúp bạn tìm hiểu hết được các thông tin cần thiết. Thông thường, nội dung cần quan tâm là mối quan hệ giữa các chủ thể trong cùng hệ thống, chứ không phải là các bộ phận riêng lẻ của hệ thống đó.

"Thông thường, nội dung cần quan tâm là mối quan hệ giữa các chủ thể trong cùng hệ thống, chứ không phải là các bộ phận riêng lẻ của hệ thống đó"



Học tập ở cấp độ “đầu”

Việc học ở cấp độ này liên quan đến việc thu thập thông tin và suy nghĩ một cách khoa học về những gì đã xảy ra để phát triển kiến thức, học thuyết và ý tưởng.



Học tập ở cấp độ “trái tim”

Khi học tập từ kinh nghiệm, chúng ta để ý đến cảm xúc hay cảm nhận của con người, đó là một phần của câu chuyện, định hướng cho suy nghĩ và hành động. Điều đó cũng hàm nghĩa chỉ cảm xúc của một người khi lắng nghe và học tập. Liệu người nói có cảm thấy an toàn để nói thẳng nói thật, để chia sẻ những điều đã xảy ra mà không sợ bị trừng phạt?



Học tập ở cấp độ đôi chân

Thông thường, chúng ta không thể thực sự hiểu được và học được từ kinh nghiệm nếu chúng ta không có ý chí, động lực và mong muốn làm việc này. Họ thực sự cần gì? ? Câu hỏi này cũng áp dụng cho người học – họ có thực sự muốn học tập hay không?

Nguyên tắc 3: Tìm hiểu con người một cách toàn diện – Đầu, Tim và Chân

Chúng ta không thể làm việc với một nửa người! Nếu chúng ta muốn làm việc một cách tổng thể, toàn diện về con người thì toàn bộ thành viên trong đội, trong nhóm, tất cả mọi người trong tổ chức cần phải nghĩ lại xem liệu chúng ta đã bỏ lỡ chi tiết nào chẳng, điểm nào chúng ta cần quan tâm nhiều hơn.

Thông thường, khi học chúng ta quan tâm đến các dữ kiện và con số, những suy nghĩ, ý tưởng và học thuyết – những thứ liên quan đến tư duy. Những thứ này thật sự rất cần được rõ ràng, mang tính khoa học, thể hiện sự thông minh và tính chiến lược.

Suy nghĩ không phải là thứ duy nhất giúp cho con người khác với các loài động vật khác. Hãy thử tưởng tượng xem, nếu chúng ta không có cảm xúc, chúng ta sẽ có khác gì đâu so với một cái máy vi tính biết đi chứ. Cuộc sống có cảm xúc từ trái tim là một phần chính yếu của con người. Chúng ta nhận biết và trải nghiệm trong cuộc sống trên cơ sở cảm xúc và suy nghĩ. Nếu bạn thực sự muốn tìm hiểu xem liệu điều gì là quan trọng đối với một người, là kinh nghiệm hay suy nghĩ, thì bạn cần phải biết được người đó có cảm giác thế nào, rồi tìm hiểu rộng hơn về cảm xúc của họ.

Và cũng sẽ đến lúc bạn cần đào sâu hơn để tìm hiểu những gì nằm ẩn phía sau của cảm xúc, nơi thể hiện của động lực, ý chí và năng lượng. Những điều này liên quan đến “đôi chân”. (Bạn có bao giờ nghe câu nói: “Họ bầu bằng đôi chân”? Câu nói này nghĩa là: họ đi ra ngoài, họ rời khỏi phòng vì họ muốn làm thế!). Đôi khi, khi chúng ta cố gắng để hiểu vì sao cái gì đó lại xảy ra. Để học được điều gì đó từ việc này, chúng ta có thể bị lúng túng bởi vì mọi việc không chỉ có ý nghĩa ở cấp độ “đầu” và “trái tim”. Ví dụ, người đứng đầu của một cộng đồng dân cư nói rằng cố ấy và những người khác ủng hộ dự án với những lý do mà bạn đã trao đổi với họ, họ thể hiện sự vui mừng và đánh giá cao mối quan tâm của bạn. Nhưng đến lúc phải thực hiện dự án thì không có ai đến cả, không ai thực sự có mong muốn hay ý chí thực hiện dự án. Với họ, việc tham gia vào dự án là hợp lý (vì kế hoạch bạn trình bày là quá tốt) và mọi người tỏ ra thân thiện; tuy nhiên, thực ra dự án không quan trọng như vậy đối với họ; họ còn có các ưu tiên khác nữa. Vậy, động cơ, động lực là gì? Có lẽ điều này còn cần phải được thống nhất, để nó không gây cản trở cho bạn, và họ cũng tham gia một cách hứng khởi (cấp độ trái tim, và hưởng ứng về cảm xúc). Có lẽ họ đã không nhận ra một cách rõ ràng rằng họ đã không quan tâm hay có hứng thú với dự án. Sự không quan tâm này nằm ở cấp độ “đôi chân”, “ý chí” để hưởng ứng của họ.

Vì vậy, khi thiết kế các hoạt động học tập, cần quan tâm đến tất cả ba “cấp” đầu, tim và chân.

Nguyên tắc 4: Đánh giá tích cực và khuyến khích sự đa dạng

Trong một tiến trình học tập, “sự đa dạng” hàm chỉ đến những kinh nghiệm khác nhau về văn hóa, kỹ năng, tài năng bẩm sinh, năng lực thể chất và tinh thần mà người học mang đến lớp học. Nếu chúng ta không quan tâm đến sự đa dạng này và vô tình làm cản trở sự tham gia trọn vẹn của người học, thì chúng ta đã vô hình trung hạn chế việc học tập của người tham gia.

Ví dụ, có một người cán bộ quản lý chương trình tham gia một cuộc họp bàn về các loại dữ liệu cần thiết cho hệ thống giám sát việc sử dụng ngân sách của chính phủ cho mục đích giảm nghèo. Trong cuộc họp, vì phần trình bày được thực hiện bằng PowerPoint trong khi người cán bộ quản lý này bị mù, nên anh ta không thể chia sẻ kinh nghiệm của mình về phương pháp thiết kế hệ thống thu thập dữ liệu và cũng không thể tìm hiểu được loại dữ liệu cụ thể cần thiết cho mục đích giám sát trên.

Bạn có thể tìm hiểu càng nhiều càng tốt về những người sẽ đến tham gia vào hoạt động học tập. Và bạn cũng có thể tạo điều kiện tốt nhất có thể để họ có thể tham gia tốt. Sau đây là một số kinh nghiệm đơn giản:

Trước khi tổ chức hoạt động học tập

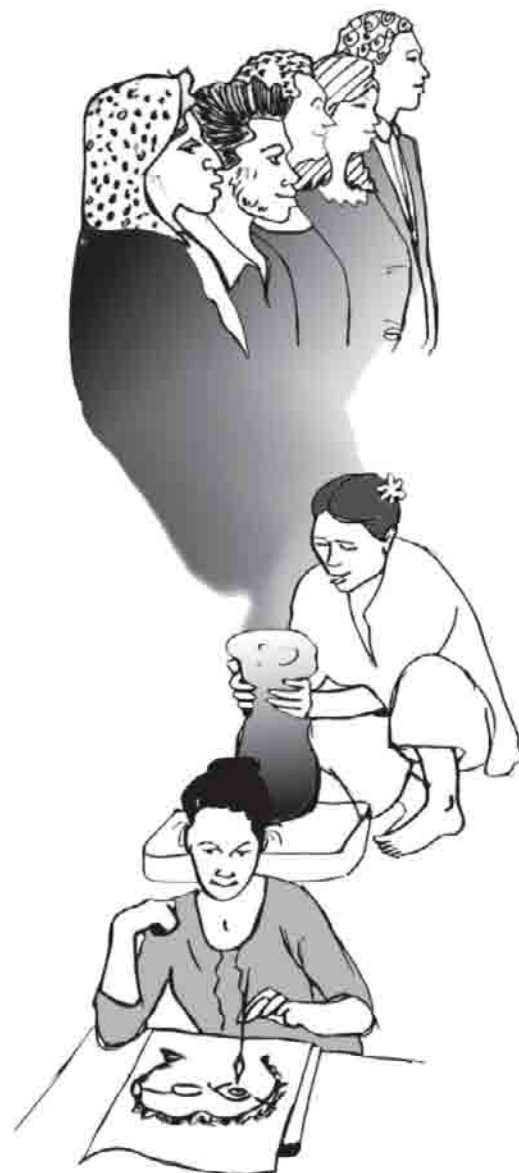
- Hỏi xem liệu có ai cần hỗ trợ gì, ai có nhu cầu đặc biệt về thức ăn hay những tiện nghi khác, để họ tham gia được tốt hơn không.
- Hỏi xem liệu những kinh nghiệm và kỹ năng họ có thể chia sẻ là gì.
- Kiểm tra trước để chắc chắn rằng hoạt động học tập không bị trùng với các lễ hội tín ngưỡng, hay lễ hội văn hóa khác.
- Lựa chọn địa điểm phù hợp, thuận tiện cho việc đi lại.

Trong suốt quá trình:

- Không nên tự phán xét kỹ năng của người khác – Nên hỏi họ về chính khả năng của họ.
- Nên có các phương án dự phòng cho những người gặp khó khăn khi tham gia hoạt động – ví dụ, người bị khiếm thị có thể sử dụng đất sét tạo hình thay vì dùng bút vẽ.
- Với những người rụt rè, hỏi riêng xem họ có thể đóng góp gì không.
- Tôn trọng lắng nghe và cố gắng hiểu hết tất cả các ý kiến.
- Tạo ra một môi trường để ở đó mọi người được lắng nghe, ghi nhận và vượt qua mọi rào cản.

Sau quá trình:

- Sau cùng, thu nhận ý kiến nhận xét để bạn có thể rút ra bài học; có thể bạn đã vô tình không cho ai đó tham gia.



"...nhìn lại mục tiêu... có thể giúp chúng ta thấy rằng không nên để sự khác biệt của chúng ta làm căng thẳng bầu không khí"

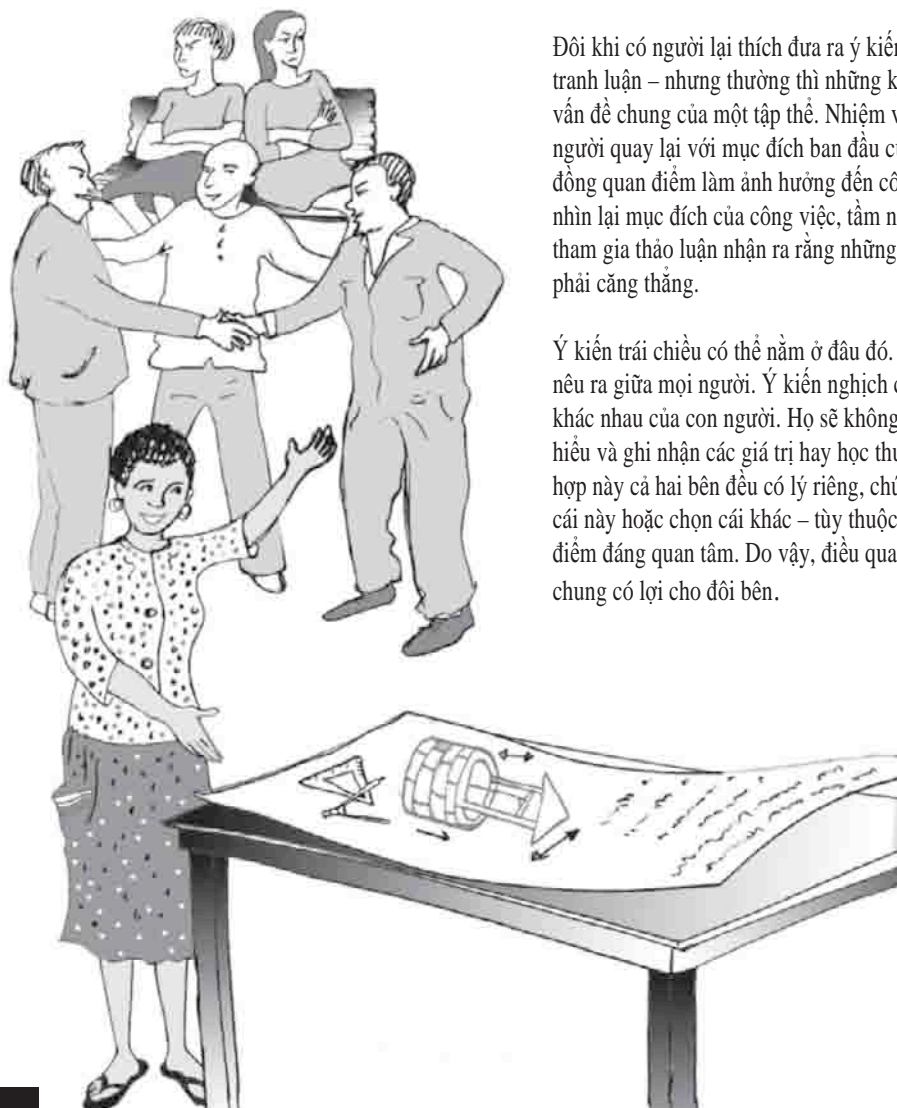
Nguyên tắc 5: Giúp người tham gia tìm được tính thống nhất

Trong thế giới chúng ta đang sống, sự đa dạng luôn hiện hữu. Chúng ta phải học cách nhìn nhận và làm việc cùng với sự đa dạng này. Bên cạnh đó, tính tương đồng cũng luôn song hành. Chúng ta có điểm khác nhau và muốn có những điều khác nhau, nhưng chúng ta cùng là con người, cùng có nhu cầu nuôi dưỡng con cái, cùng có nhu cầu sống trong hòa bình, không bị đàn áp, và làm việc với tinh thần đoàn kết. Vẫn còn đó những điểm bất đồng, và bất đồng là quan trọng, nhưng việc đi đến điểm thống nhất cũng quan trọng không kém. Đó là việc đi tìm những điểm tương đồng. Nếu không có sự thống nhất thì chúng ta không thể cùng nhau tiến lên phía trước được.

Một cuộc thảo luận rất dễ biến thành một cuộc tranh luận hoặc tranh cãi. Sự đa dạng có ở mỗi người tạo ra các nguyên nhân gây xung đột. Tranh luận có thể là tốt, nhưng cũng có thể gây bẽ tắc vì những cá nhân chỉ muốn giành phần thắng. Có một cách để gọi mở vấn đề là thử yêu cầu người tham gia hãy tạm dừng lại và tự hỏi bản thân những điểm nào, những vấn đề gì mình đồng ý, rồi sau đó chia sẻ với người khác. Có thể thoạt đầu họ không dễ nhận ra những điểm hay vấn đề này, nên người xúc tác viên cần gợi ý ra những điểm mà mọi người có cùng chung suy nghĩ, những nét chung của họ.

Đôi khi có người lại thích đưa ra ý kiến trái chiều – họ thích có năng lượng từ việc tranh luận – nhưng thường thì những khác biệt họ đưa ra không ảnh hưởng nhiều đến vấn đề chung của một tập thể. Nhiệm vụ của một xúc tác viên lúc này là giúp mọi người quay lại với mục đích ban đầu của cuộc thảo luận, giúp họ nhận ra rằng bất đồng quan điểm làm ảnh hưởng đến công việc thực tế cần làm của nhóm. Đôi khi, việc nhìn lại mục đích của công việc, tầm nhìn rộng hơn của tổ chức có thể giúp cho người tham gia thảo luận nhận ra rằng những ý kiến trái chiều là không đáng để mọi người phải căng thẳng.

Ý kiến trái chiều có thể nằm ở đâu đó. Có lẽ có một ai đó trong nhóm có ý kiến này và nêu ra giữa mọi người. Ý kiến nghịch có lẽ xuất phát từ những giá trị hay học thuyết khác nhau của con người. Họ sẽ không bao giờ đi đến thống nhất, trừ khi họ cùng tìm hiểu và ghi nhận các giá trị hay học thuyết này. Bạn cũng có thể thấy rằng trong trường hợp này cả hai bên đều có lý riêng, chứ không phải như trong tình huống hoặc chọn cái này hoặc chọn cái khác – tùy thuộc vào tình huống – đôi khi cả hai bên đều có điểm đáng quan tâm. Do vậy, điều quan trọng là cần giúp họ đạt được thỏa thuận chung có lợi cho đôi bên.



Nguyên tắc 6: Làm việc với cả bán cầu não bên trái và bên phải

Não con người được chia thành phần bán cầu não. Bán cầu não trái chủ yếu có chức năng hỗ trợ quá trình tư duy, lập luận. Trong khi đó, bán cầu não phải liên quan nhiều đến khả năng tưởng tượng và cảm xúc của con người. Việc sử dụng cả hai bán cầu não sẽ giúp chúng ta suy nghĩ và hành động một cách sáng tạo.

Hầu hết các tổ chức đều khuyến khích nhân viên của mình phát triển bán cầu não trái, và tạm gác qua một bên bán cầu não phải trong các hoạt động của mình. Nhiều tiến trình học tập cũng đi theo cùng một cách thức như vậy.

Cách bạn tổ chức hoạt động học tập sẽ ảnh hưởng đến cách thức học viên giải quyết vấn đề hoặc học tập dựa trên kinh nghiệm của họ. Nếu hoạt động được thiết kế nghiêng quá về bán cầu não trái hoặc về bán cầu não phải, thì học viên có thể sẽ bỏ qua cách học tích cực. Bạn không thể chơi bóng đá với phần nửa cơ thể của mình, mặc dầu trong hai chân có một chân mạnh hơn chân khác. Hai bán cầu não hỗ trợ lẫn nhau.

Hai bán cầu não hỗ trợ lẫn nhau và chỉ tập trung mạnh hơn cho một bên khi phù hợp, ví dụ như lúc đá bóng với chân thuận.

Nếu bạn đưa vào nội dung hội thảo các hoạt động sáng tạo, thì điều này có thể mang lại nhiều ý tưởng và phương diện mới cho quá trình học tập.

Ví dụ, nếu đề nghị ai đó xem xét một vấn đề như một bức tranh có thể sẽ tạo ra được một khoảng khắc thú vị, rất có ích để mọi người tiến lên phía trước, không bị tắc ngẽn sau nhiều giờ tranh luận.

Câu hỏi để suy nghĩ

Nhớ lại một phiên họp hoặc hội thảo mà gần đây bạn đã tham dự ở cơ quan mình, hãy nhớ lại xem bạn đã sử dụng bao nhiêu phần trăm bán cầu não phải và bao nhiêu phần trăm bán cầu não trái trong phiên họp ấy.

"Nếu hoạt động quá mức ở một bên bán cầu trái hoặc bán cầu phải, thì những điều quan trọng và quá trình học tập bị mất"



Thông thường, chúng ta rất hạn chế việc suy nghĩ về một vấn đề từ nhiều góc độ khác nhau, và một cách vô thức, suy nghĩ ấy được thực hiện ở bán cầu não trái. Là một xúc tác viên, ta cần tách người tham gia ra khỏi vùng an toàn riêng của họ bằng cách giới thiệu các hoạt động lạ. Đừng chần chừ khi mọi người than vãn vì bạn giới thiệu điều gì mới lạ cho họ. Một khi đã tham gia, họ sẽ ngạc nhiên khi thấy rằng họ đang thích thú và học được nhiều điều từ phương pháp mới này.

Nguyên tắc 7: Chú ý kỹ đến ‘công việc thực sự’

Đôi khi chúng ta đi quá sâu vào chi tiết của hoạt động mà quên đi công việc chính cần làm của một xúc tác viên thúc đẩy quá trình học tập. Hãy xem xét các vai trò sau:

Tạo ra sự hứng thú cho người học

Người tham gia có hứng thú với hoạt động học tập hay không? Họ có tin rằng hoạt động học tập này là rất đáng để họ đầu tư thời gian và công sức vào hay không? Hoạt động này có ý nghĩa với họ không?

Tiếp thêm sức mạnh cho người học

Có thể người học có hứng thú với việc học nhưng họ lại không thể hiện ý chí và quyết tâm. Có lẽ không gian học tập không làm cho người học cảm thấy an toàn. Cũng có thể họ e ngại để thành thật. Có thể họ đã quá mệt mỏi. Vậy điều gì đã làm cho họ mất ý chí và quyết tâm để tham gia tốt vào hoạt động học tập?

Tập trung nội dung học theo nhu cầu thực tế

Liệu các câu hỏi đưa ra đã rõ ràng hay chưa? Liệu hoạt động học tập có tập trung vào các nội dung học theo nhu cầu thực tế của người học hay không?

Khuyến khích học dựa vào kinh nghiệm

Hoạt động học tập có thực sự khuyến khích người học sử dụng kinh nghiệm hay không? Các “lỗi” có được xem như là cơ hội để học hay không? Người học có chấp nhận các “lỗi” này hay không?

Đặt ra các khó khăn để thách thức người học

Liệu hoạt động học tập đó đã đủ khó để thách thức người học, làm họ phải tự bứt ra khỏi “vùng an toàn” của mình để có những suy nghĩ bất phá hay không? Câu hỏi khó có được đưa ra hay không hay bị lãng tránh? Các câu hỏi ấy có được hỏi theo cách tích cực hay tiêu cực?

Hỗ trợ việc học tập

Có sự ầm áp để tạo sự an tâm cho người học hay không? Người học có cảm thấy được hỗ trợ đầy đủ không để họ cởi mở chia sẻ và sẵn sàng vượt qua thử thách hay không?



Đừng quên tải về tài liệu ...

Thiết kế và hỗ trợ thực hiện các hoạt động học tập sáng tạo
Sổ tay hướng dẫn Barefoot Guide 2

www.barefootguide.org

Gồm có các nội dung về:

A. Nguyên tắc thiết kế và hỗ trợ học tập

Quan tâm đến quyền con người

Tìm hiểu 'toàn bộ con voi'

Làm việc với toàn bộ cơ thể người - đầu, tim và chân

Đánh giá tích cực và khuyến khích sự đa dạng

Giúp người học tìm ra điểm chung làm việc với cả hai bán cầu não trái và bán cầu não phải

Tập trung cho công việc chính

B. Các yếu tố chính của quá trình học tập

Bắt đầu một quá trình

Làm thế nào để kết thúc tốt một quá trình học tập

Điểm cần quan tâm của Powerpoint là gì?

Tạo ra một không gian học tập

Chỗ ngồi và bàn ghế

Giúp người học kể chuyện về mình

Thu thập thông tin từ các mẫu chuyện

Các gợi ý làm thế nào để đưa ra được câu hỏi tốt

Nhìn nhận lại sự việc tốt hơn, học sâu hơn và hành động hiệu quả hơn

Câu hỏi hướng dẫn cho Quy trình học tập dựa vào hành động

Làm thế nào để sử dụng các hoạt động sáng tạo và đồ họa cho hoạt động học tập

Làm thế nào để cùng làm việc với người học khó tính

Xung đột – Các gợi ý giải quyết xung đột

C. Gợi ý cho các quy trình học tập dựa vào hành động

Chu trình học tập

Góc Café

Xây dựng tinh thần làm việc theo nhóm

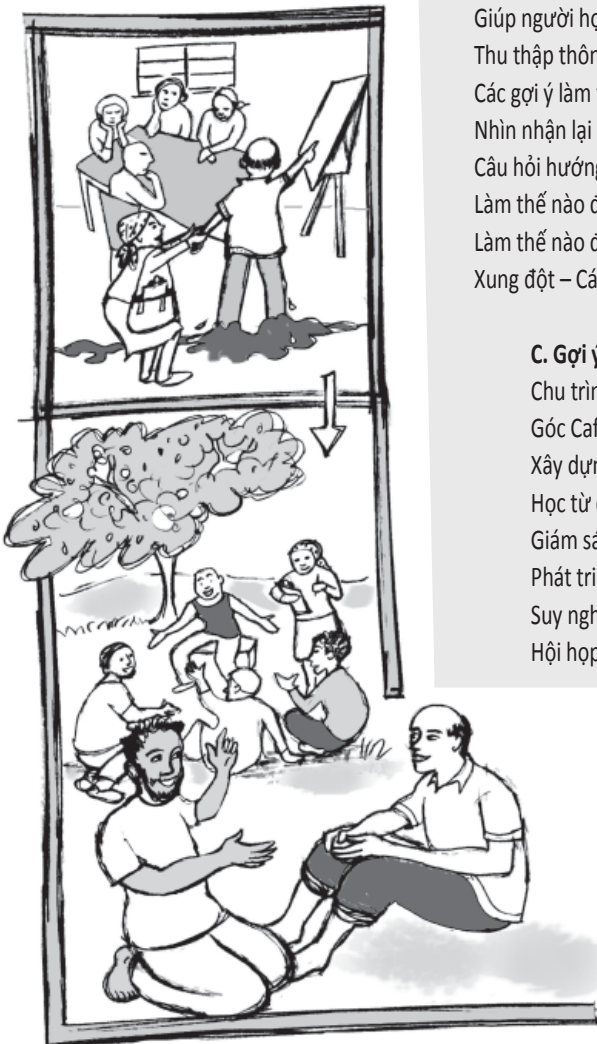
Học từ các ví dụ điển hình.

Giám sát, tư vấn và huấn luyện.

Phát triển kỹ năng

Suy nghĩ có tính chiến lược

Hội họp



Tài liệu tham khảo

Chương 1:

Page 16, under Enabling Change to Happen, is inspired by the concept of “Nudge” as put forward and practised by James Wilk. What is particularly appealing is his interest in minimalist change interventions and the idea of flux and constraint in the place of the kind of the kind of cause and effect thinking that many development practitioners struggle with.

See <http://www.interchangeassociates.com/wp-content/uploads/2010/09/Wilk-on-the-Nudge.pdf>

Chương 2:

Schön, Donald A 1987:3 Educating the Reflective Practitioner San Francisco: Jossey-Bass

McGilchrist, Iain 2009 The Master and His Emissary Yale University Press Publication

Chương 3:

Farago, J and Skyrme DJ 1995 The Learning Organization <http://www.skyrme.com/insights/3lrnorg.htm>

Hofstede, G, Hofstede, GJ and Minkov, M 2010 Cultures and Organizations: Software of the Mind New York: McGraw-Hill USA

Chương 4:

Kellner-Rogers, M & Wheatley, MJ 1998 Bringing Life to Organizational Change Journal for Strategic Performance & Measurement

Pearson, J 2010 Seeking Better Practices for Capacity Development: Training & Beyond at www.oecd.org/dataoecd/35/53/44696077.pdf

Semler, R 1994 Maverick London: Random House

Chương 5:

Davies, R and J Dart (2005) The Most Significant Change (MSC) Technique; A Guide to Its Use, see: www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf

Earl, S, Carden, F, and Smutylo, T (2001) Outcome Mapping: Building learning and reflection into development programs Ottawa: International Development Research Centre (IDRC)

Westley, F, Zimmerman, B, & Patton, M (2006) Getting to maybe: How the world is changed Toronto: Random House

Wendy Quarry & Ricardo Ramirez (2009) Communication for another Development: Listening before Telling, Zedbooks, New York

Chương 6:

Cambridge Advanced Learners' Dictionary <http://www.dictionary.cambridge.org/dictionary/british/donor>

The Free Dictionary <http://www.thefreedictionary.com/donor>

Ken Schofield, head of the Philippines USAID mission, 4 March 2010 (ref in Natsios, A (2010) The Clash of the Counter-bureaucracy and Development Washington, DC: Centre for Global Development

ActionAid (undated) Grounded Advocacy: Donor-funded projects & advocacy: a resource book for staff

The Big Push Forward Initiative <http://www.bigpushforward.net/>

Chương 7:

Several sections of this Chương are based on the work of Reflect, a global collective of practitioners developing and working with the Reflect approach:

“Reflect, or Reflect-Action as it is also known, is an innovative approach to adult learning and social change, which fuses the theories of Brazilian educator Paulo Freire with participatory methodologies. It was developed in the 1990s through pilot projects in Bangladesh, Uganda and El Salvador and is now used by over 500 organisations in over 70 countries worldwide. Organisations working with Reflect won UNESCO literacy prizes in 2003, 2005, 2007, 2008 and 2010” From the website: <http://www.reflect-action.org/>

Chương 8:

Reeler, D 2005 Horizontal Learning – Engaging freedom’s possibilities Community Development Resource Association from the 2004/2005 CDRA Annual Report www.cdra.org.za

Chương 9:

Marilyn Ferguson - <http://www.worldtrans.org/whole/wsquoteshtml>

Chương 10:

Reeler, D (2001) Unlearning - Facing up to the real challenge of learning Community Development Resource Association www.cdra.org.za

Chương 11:

Batiwala, Srilatha From Evaluation to Learning in Social Change – the challenges of “Measuring Development, Holding Infinity” accessed from www.jassassociates.org/associates/sri_from_evaluation_to_learning.pdf in July 2010

Dey, AK and Abowd, GD 2000 Towards a better understanding of context and Context Awareness Accessed in July 2010 from www.cc.gatech.edu

Clarke, P and Oswald, K (researchers) as part of Participation, Power and Social Change team Facilitating Learning and Action for Social Change – June 2006 to March 2009 Accessed in May 2010 from www.ids.uk

Chương 12:

Peter Honey and Alan Mumford – variation on Kolb's learning styles

Honey, P and Mumford, 1986 A Manual of learning styles 2nd ed Honey (this is the original place of publication but difficult to access – the book below is easier to access and does have the learning style very nicely defined)

Mumford, A 1989 Management Development: Strategies for action London: Institute of Personnel Management

Kolb's Learning Styles/cycle:

Kolb, D 1983 Experiential Learning Harlow: Prentice-Hall

Chương 13:

van Houten, C 1999 Awakening the Will: Principles and Processes in Adult Learning Temple Lodge: London

Chương 14:

Goldberg, N 1986 Writing Down the Bones Boston: Shambala Press

Bolton, G 2001 Reflective Practice: Writing & Professional Development London: Paul Chapman Publishing

Hill, S 2006 Networking People and Nature in the City Cape Town: Cape Flats Nature

Environmental Monitoring Group 2007 EMG Organisational Report Cape Town: EMG

Lamott, A 1994 Bird by Bird New York: Anchor Books

Turchi, P 2004 Maps of the Imagination: The Writer as Cartographer Texas: Trinity University Press

Doctrow, E source www.goodreads.com

See Reeves, J 1999 A Writer's Book of Days California: New World Library for more on free writing

See Rico, G 2002 Writing the Natural Way New York: Tarcher/Putnam for a more detailed explanation of and guide to the kinds of mind maps referred to on page 12.