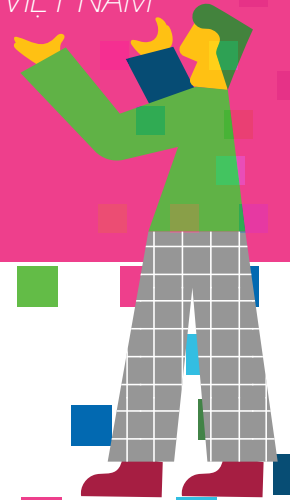


CẨM NANG ĐỔI MỚI SÁNG TẠO KHU VỰC CÔNG

CÔNG CỤ, CHIẾN THUẬT VÀ PHƯƠNG PHÁP
ĐỂ PHÁT HUY SÁNG TẠO CỦA KHU VỰC CÔNG
NHẪM GIẢI QUYẾT CÁC THÁCH THỨC TẠI VIỆT NAM



NHÓM TÁC GIẢ:

ThS. Trần Hương Giang, ThS. Nguyễn Tuấn Lương - *Chương trình Phát triển Liên Hợp Quốc (UNDP)*
Đỗ Tiến Thịnh - *Trung tâm Đổi mới sáng tạo Quốc gia (NIC)*
TS. Từ Minh Hiệu - *Cục Phát triển thị trường và doanh nghiệp Khoa học và Công nghệ (NATEC)*
TS. Phan Hoàng Lan, ThS. Nguyễn Đỗ Thu Minh - *Trung tâm Khởi nghiệp và Sáng tạo (CEI) - Trường Đại Học Fulbright Việt Nam*
TS. Phạm Quang Ngọc - *Viện Quản trị và Công nghệ (FSB) - Trường Đại học FPT*
PGS. TS. Ngô Phúc Hạnh, ThS. Vũ Thị Tâm - *Học viện Chính sách và Phát triển (APD)*

ĐÓNG GÓP NỘI DUNG:

ThS. Nguyễn Hải Yến, Lê Ngọc Trâm - *Chương trình Phát triển Liên Hợp Quốc (UNDP)*
TS. Cung Trọng Cường, ThS. Nguyễn Ngọc Yến Nhi - *Viện Nghiên cứu phát triển tỉnh Thừa Thiên Huế (HueIDS)*
ThS. Đặng Thu Giang - *Học viện Khoa học, Công nghệ và Đổi mới sáng tạo (VISTI)*

THIẾT KẾ:

Nguyễn Thị Thanh Xuân
Hoàng Hiệp

Tác phẩm này thuộc bản quyền của Chương trình Phát triển Liên Hợp Quốc (UNDP) và nhóm tác giả. Việc sao chép, phân phối, hay sử dụng nội dung này dưới bất kỳ hình thức nào đều phải có sự cho phép bằng văn bản từ UNDP hoặc nhóm tác giả.

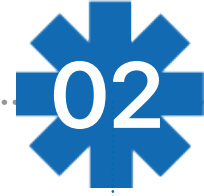


Mục lục



Tổng quan và khái niệm

Sử dụng quyền cầm nang này như thế nào?	09
Đổi mới sáng tạo khu vực công - khái niệm và đặc điểm	14
Nỗ lực đổi mới sáng tạo khu vực công ở Việt Nam	18
Khung năng lực đổi mới sáng tạo cho cán bộ khu vực công ở Việt Nam	19



Các khung tư duy đổi mới sáng tạo để hỗ trợ quy trình hoạch định chính sách công

Giới thiệu chung	27
Các khung tư duy này hữu dụng với công chức như thế nào?	29
Mô tả cụ thể các bộ công cụ:	33
Tương lai học (Futures Studies)	34
Tư duy thiết kế (Design Thinking)	37
Khởi nghiệp tinh gọn (Lean Startup)	39
Tư duy hệ thống (Systems Thinking)	41
Trí tuệ tập thể (Collective Intelligence)	43
Hiểu biết hành vi (Behavioral Insights)	45



Công cụ



TÌM HIỂU
(Thu thập,
Phân tích dữ liệu)

52



HOẠCH ĐỊNH
(Xác định mục tiêu;
Tìm giải pháp, Đánh giá
tác động; Lên kế hoạch)

81



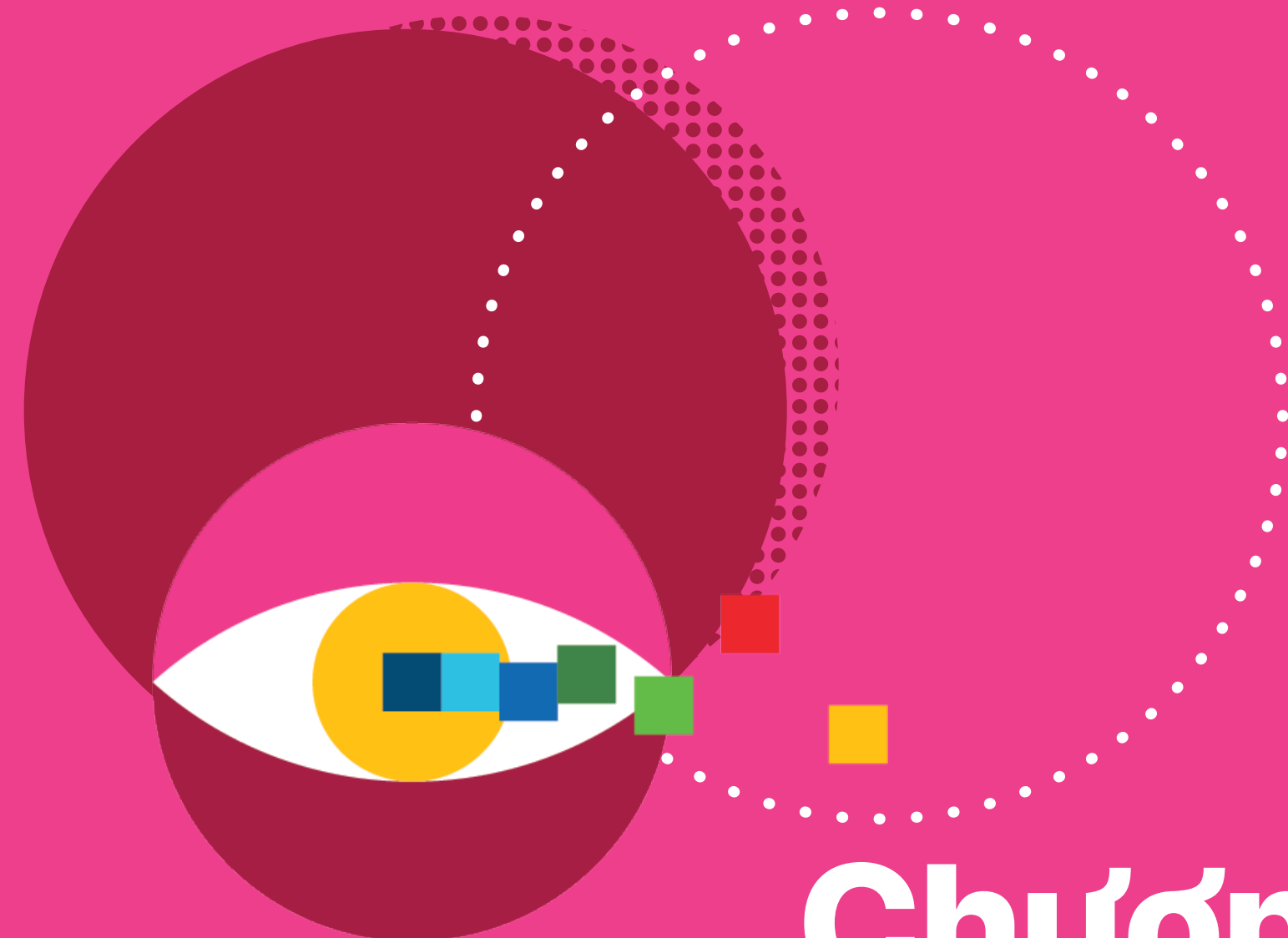
THỰC THI
(Triển khai; Hướng
dẫn, Đánh giá)

119

Các tình huống điển hình

175

48



Chương 1

TỔNG QUAN VÀ KHÁI NIỆM

Giới thiệu

Đổi mới sáng tạo (ĐMST) khu vực công ngày càng được nhìn nhận là một yếu tố quan trọng trong việc phát triển kinh tế-xã hội. Trong khi phần lớn chúng ta thường tập trung vào ĐMST trong khu vực doanh nghiệp thì ĐMST trong khu vực công cũng đóng vai trò không kém phần quan trọng, đặc biệt là trong bối cảnh Cách mạng công nghiệp lần thứ tư. Chuyển đổi số trong các dịch vụ công là một ví dụ về nhu cầu cấp thiết để hướng tới Chính phủ Số tại Việt Nam, giúp giảm chi phí giao dịch, chi phí tuân thủ pháp luật cho người dân và doanh nghiệp, đồng thời tạo điều kiện để các doanh nghiệp nắm bắt cơ hội thị trường nhanh hơn.

Cẩm nang Đổi mới sáng tạo khu vực công (ĐMST KVC) là kết quả hợp tác giữa các cán

bộ khu vực công từ nhiều đơn vị của trung ương và địa phương như Cục Phát triển thị trường và doanh nghiệp Khoa học và Công nghệ (NATEC), Trung tâm Hỗ trợ khởi nghiệp sáng tạo Quốc gia (NSSC), Học viện Khoa học, Công nghệ và Đổi mới sáng tạo (VISTI), Trung tâm Đổi mới sáng tạo Quốc gia (NIC), Học viện Chính sách và Phát triển (APD), Viện Nghiên cứu phát triển tỉnh Thừa Thiên Huế (HueIDS) và Chương trình Phát triển Liên Hợp Quốc (UNDP).

Ngoài việc cùng nhau chiêm nghiệm và phát triển cẩm nang trong môi trường sáng tạo của 09 Studio Đổi mới sáng tạo, các cán bộ khu vực công còn trực tiếp thử nghiệm các công cụ ĐMST để giải quyết vấn đề rác thải nhựa tại Thừa Thiên Huế, Quảng Ninh và TP.HCM.

Hành trình này đã giúp cán bộ khu vực công hình thành tư duy đổi mới, xây dựng mạng lưới kết nối đa ngành, đồng thời tăng năng lực ĐMST của mỗi người tham gia biên soạn.

Sử dụng tư duy thiết kế, cẩm nang được xây dựng với trọng tâm là các cán bộ khu vực công, tập trung vào việc giải quyết vấn đề của đối tượng thụ hưởng chính sách. Với cách viết đối thoại và thiết kế dễ hiểu, cẩm nang truyền đạt các nội dung theo cách đơn giản, dễ tiếp cận; từ đó khuyến khích sự áp dụng đổi mới sáng tạo khu vực công nhằm đưa ra các giải pháp thực tiễn. Cẩm nang này được kỳ vọng sẽ giúp các cán bộ khu vực công nâng cao năng lực ĐMST và tăng hiệu quả thực thi công vụ.

Sử dụng cuốn cẩm nang này thế nào?

QUY TRÌNH ĐMST KHU VỰC CÔNG ÁP DỤNG TRONG CUỐN CẨM NANG

Trong phạm vi cuốn Cẩm nang ĐMST khu vực công, quy trình xây dựng & triển khai công việc ĐMST một cách thông dụng nhất gồm 3 giai đoạn: **Tìm hiểu** (Explore), **Hoạch định** (Plan), và **Thực thi** (Do).

QUY TRÌNH	TÌM HIỂU			HOẠCH ĐỊNH			THỰC THI			XÂY DỰNG CỘNG ĐỒNG ĐIỀU PHỐI CHUNG						
CHÚNG TÔI MUỐN....	XÁC ĐỊNH VẤN ĐỀ	CÁC CÔNG CỤ SAU CÓ THỂ ĐƯỢC DÙNG...	1.1 MÔ TẢ VẤN ĐỀ	XÁC ĐỊNH TẦM NHÌN MỤC TIÊU	CÁC CÔNG CỤ SAU CÓ THỂ ĐƯỢC DÙNG...	2.1 VÒNG QUAY TƯỚNG LAI	LÊN KẾ HOẠCH TRIỂN KHAI	CÁC CÔNG CỤ SAU CÓ THỂ ĐƯỢC DÙNG...	3.1 BẢN ĐỒ NHÀ TÀI TRỢ	CHÚNG TÔI MUỐN....	HỢP NHÓM HIỆU QUẢ	CÁC CÔNG CỤ SAU CÓ THỂ ĐƯỢC DÙNG...	4.1 THỰC HÀNH CHÚ TÂM			
			1.2 BẢN ĐỒ VẤN ĐỀ						2.2 BA XU HƯỚNG TƯỚNG LAI					3.2 KẾ HOẠCH KẾT NỐI		4.2 KĨ NĂNG ĐIỀU PHỐI
	HIỂU ĐÚNG VẤN ĐỀ CỦA NHÓM ĐỐI TƯỢNG THỤ HƯỞNG CHÍNH SÁCH		1.3 MÔ HÌNH TẢNG BĂNG CHÌM						2.3 XÁC ĐỊNH TẦM NHÌN TƯỚNG LAI					3.3 BẢN ĐỒ ƯU TIÊN CÁC BÊN LIÊN QUAN		4.3 NGƯỜI DẪN DẮT CHƯƠNG TRÌNH
	HIỂU SÂU VẤN ĐỀ CỐT LÕI		1.4 BẢN ĐỒ CÁC BÊN LIÊN QUAN	XÁC ĐỊNH CÁC GIẢI PHÁP		2.4 DÒ TÌM GIẢI PHÁP	TRIỂN KHAI CÓ SỰ THAM GIA CỦA CỘNG ĐỒNG		3.4 KHUNG LÝ THUYẾT THAY ĐỔI HÀNH VI (KHUNG EAST)		ĐIỀU PHỐI HOẠT ĐỘNG HIỆU QUẢ		4.4 CHECK-IN và CHECK-OUT			
	KIỂM NGHIỆM TÍNH CHÍNH XÁC CỦA VẤN ĐỀ		1.5 CHÂN DUNG ĐỐI TƯỢNG THỤ HƯỞNG			2.5 ĐIỂN HÌNH TÍCH CỰC			3.5 THU THẬP Ý KIẾN NGƯỜI DÂN				4.5 KHUNG THIẾT KẾ IDOART			
	THIẾT KẾ CHÍNH SÁCH ĐÁP ỨNG NHU CẦU CỦA NHÓM ĐỐI TƯỢNG THỤ HƯỞNG		1.6 HÀNH TRÌNH NGƯỜI DÙNG			XÁC ĐỊNH HOẠT ĐỘNG ƯU TIÊN TRONG LẬP KẾ HOẠCH			2.6 PHÒNG VẤN TÍCH CỰC				PHÁT TRIỂN ĐỘI NHÓM THỰC THI	3.6 PHẢN BIỆN: BẮT ĐẦU, DỪNG LẠI, TIẾP TỤC	4.6 SÁU MŨ TƯ DUY	
	1.7 QUAN SÁT THỰC ĐỊA		2.7 BỎ PHIẾU ĐA LỰA CHỌN		3.7 TÍNH KHÍ CON NGƯỜI		4.7 WORLD CAFÉ									
		XÁC ĐỊNH HOẠT ĐỘNG TẠO TÁC ĐỘNG BỀN VỮNG	2.8 KHUNG 2 x 2	ĐÁNH GIÁ TÁC ĐỘNG	3.8 THEO DÕI VÀ ĐÁNH GIÁ		4.8 CÔNG CỤ ĐIỀU PHỐI ĐÁM ĐÔNG TRỰC TUYẾN									
						2.9 LÝ THUYẾT VỀ SỰ THAY ĐỔI (ToC)										
					2.10 THIẾT KẾ THỬ NGHIỆM											

10

.....

GẮM NANG ĐỔI MỚI SÁNG TẠO KHUYẾN LỊCH CÔNG

NHÓM ĐỐI TƯỢNG SỬ DỤNG CẨM NANG

Cẩm nang ĐMST khu vực công được thiết kế làm 3 chương: **(1) Tổng quan và khái niệm**; **(2) Các khung tư duy ĐMST để hỗ trợ quy trình hoạch định chính sách công**; **(3) Công cụ và các tình huống điển hình**, kèm theo các ví dụ cụ thể. Thông qua đó, Cẩm nang kỳ vọng sẽ dẫn dắt người đọc từ việc tìm hiểu các thực hành tốt về ĐMST, chiêm nghiệm những hoạt động mình đã và đang thực thi, cho tới việc vận dụng các công cụ trong tổ chức triển khai công việc. Cẩm nang cũng hy vọng hành trình đó sẽ hỗ trợ và tăng cường

tư duy tiếp cận hệ thống, đặt người dùng làm trung tâm, tư duy thử nghiệm và quản lý sự thay đổi, hướng tới nâng cao năng lực ĐMST.

Phần công cụ được trình bày theo quy trình xây dựng & triển khai công việc ĐMST một cách thông dụng nhất: **Tìm hiểu (Explore)**, **Hoạch định (Plan)**, và **Thực thi (Do)**. Do đó, cuốn sách phù hợp để nhiều đối tượng trong khu vực công tham khảo, đặc biệt là ba nhóm sau:



Các cán bộ tham gia hoạch định chính sách mong muốn đổi mới tư duy, học hỏi từ các thực hành tốt trong và ngoài nước để nâng cao năng lực nghiên cứu, tham mưu, đề xuất chính sách có hiệu quả, mang lại giá trị cho người dân, doanh nghiệp.



Cán bộ thực hiện chính sách cần các công cụ để tham mưu và thực thi chính sách hiệu quả hơn.



Chuyên gia ĐMST cần một hệ thống các cách tiếp cận và công cụ ĐMST để hỗ trợ hoạt động ĐMST.

Lời ngỏ...

Cẩm nang này được dùng để nghiên cứu, học hỏi, tham khảo cũng như vận dụng một cách nhanh chóng để hỗ trợ người sử dụng trong thu thập thông tin, kiểm chứng thông tin, ra quyết định,...nhưng KHÔNG thay thế mà bổ trợ thêm cho các phương pháp khoa học khác nhằm hỗ trợ cán bộ khu vực công xây dựng các chính sách tốt, phù hợp với yêu cầu phát triển kinh tế, xã hội và thực thi hiệu quả các chính sách, đem lại lợi ích cao nhất cho người dân, doanh nghiệp.

Các công cụ trong cẩm nang này cũng cần được sử dụng một cách linh hoạt, phù hợp với điều kiện áp dụng công cụ. Nhiều công cụ khác nhau có thể giải quyết cùng một vấn đề, và ngược lại, một công cụ cũng có thể áp dụng cho nhiều trường hợp. Điều này cho phép sử dụng đa dạng công cụ để xử lý một nhiệm vụ cụ thể hoặc áp dụng một công cụ cho nhiều giai đoạn khác nhau trong quá trình tìm kiếm và giải quyết vấn đề.



ĐMST khu vực công - khái niệm và đặc điểm

ĐMST KHU VỰC CÔNG LÀ GÌ?

ĐMST nói chung và ĐMST khu vực công có nhiều định nghĩa, tuy nhiên, về cơ bản các định nghĩa gần đây có sự thống nhất về một số đặc điểm chung của ĐMST. Theo định nghĩa mới nhất của UN (2024): “Đổi mới sáng tạo là nghệ thuật tạo ra và thực hiện cải tiến các quy trình, hệ thống, dịch vụ hoặc cách làm việc mới nhằm mang lại những thay đổi và tác động tích cực. Điều này cũng có thể bao gồm việc áp dụng những ý tưởng hoặc cách làm việc đã có sẵn theo một cách khác hoặc vào một bối cảnh khác. ĐMST đơn giản là làm cho mọi thứ tốt hơn. Bất kể quy mô nỗ lực được bỏ ra, ĐMST liên quan đến việc chuyển đổi ý tưởng thành giải pháp thực tế mang lại giá trị, giải quyết vấn đề hoặc đáp ứng nhu cầu cụ thể” (UN, 2024, trang 2).¹

Có ba đặc tính quan trọng được đề cập trong khái niệm trên về ĐMST. Thứ nhất ĐMST không chỉ đơn thuần dừng lại ở dạng ý tưởng, nó cần được ứng dụng thành một giải pháp thực tế, giải quyết những vấn đề cụ thể. Thứ hai, ĐMST phải có tính mới – tính mới ở đây không nhất thiết phải hoàn toàn mới, nó mang tính tương đối như việc áp dụng những ý tưởng có sẵn ở đâu đó theo một cách khác hoặc một bối cảnh khác nhưng mới với việc tổ chức thực hiện ý tưởng đó. Thứ ba, ĐMST cần làm cho mọi thứ trở nên tốt hơn.

Có thể nhận thấy, điểm khác nhau lớn nhất giữa ĐMST trong khu vực tư nhân và ĐMST trong khu vực công nằm ở mục đích của hoạt động ĐMST. Trong khi mục tiêu của ĐMST thông thường là giúp các doanh nghiệp có được lợi thế cạnh tranh nhằm đạt lợi nhuận cao hơn thì ĐMST khu vực công hướng tới đưa ra hoặc cải thiện các dịch vụ công đáp ứng tốt hơn nhu cầu của người dân, doanh nghiệp.

Nghiên cứu của OECD (2015) cũng như UN (2024) đã đưa ra ba tính chất quan trọng của ĐMST khu vực công:

- **Tính mới:** ĐMST khu vực công mang tới một cách tiếp cận mới trong bối cảnh nó được áp dụng.
- **Tính khả thi:** ĐMST có thể được áp dụng trong thực tế, không chỉ đơn thuần là ý tưởng.
- **Tác động:** ĐMST cần hướng tới những ra giá trị tốt đẹp cho xã hội, bao gồm hiệu quả hơn, tích cực hơn và tính thỏa dụng cao hơn cho đối tượng hưởng thụ chính sách.

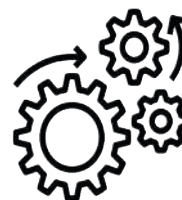


ĐMST khu vực công có thể nằm trong các trường hợp sau:

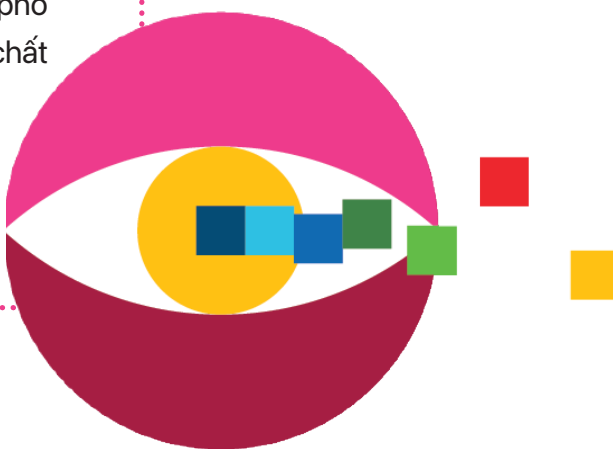
Chính sách/dịch vụ công mới: việc thiết kế và thực thi chính sách/dịch vụ mới giúp các tổ chức khu vực công ‘đối mặt’ với những thách thức, chẳng hạn như cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe, giáo dục về quản lý rác thải nhựa nhằm xử lý vấn đề ô nhiễm môi trường đang nghiêm trọng ở các địa phương.



Đổi mới quy trình quản trị công: không chỉ đơn thuần là giới thiệu một chính sách hay dịch vụ mới, mà còn liên quan đến việc thay đổi mối quan hệ giữa các bên liên quan. Ví dụ như thay đổi trong các hình thức tổ chức, cách sắp xếp việc lập kế hoạch và cung cấp dịch vụ, hoặc sự tham gia của khu vực công và đối tượng thụ hưởng chính sách vào quá trình thiết kế và cung cấp các dịch vụ.



Điều chỉnh việc thực thi chính sách, dịch vụ và đề xuất giải pháp phù hợp với bối cảnh, địa điểm hoặc khoảng thời gian khác nhau: quá trình này cần tiếp thu phản hồi từ người dân và các bên liên quan, đồng thời phổ biến và áp dụng các thực tiễn tốt nhất giữa các tổ chức giúp nâng cao chất lượng dịch vụ công và đáp ứng tốt hơn nhu cầu của cộng đồng.



CÁC XU HƯỚNG ĐMST KHU VỰC CÔNG TRÊN THẾ GIỚI VÀ VIỆT NAM

Theo một số nghiên cứu quốc tế gần đây, ĐMST khu vực công có một số xu hướng chung như: xu hướng gia tăng cung cấp các dịch vụ công trực tuyến, tăng cường áp dụng công nghệ số trong hoạt động của các cơ quan thuộc khu vực công, xu hướng loại bỏ bớt các dịch vụ công không còn phù hợp, xu hướng hợp tác công-tư trong cung cấp dịch vụ công, xu hướng đơn giản hóa hồ sơ, thủ tục hành chính v.v... Tuy nhiên, theo OECD (2023)² ĐMST khu vực công trên thế giới đang xuất hiện những xu hướng hướng mới như sau:

1. Các dạng trách nhiệm mới của Chính phủ: với xu hướng áp dụng Trí tuệ nhân tạo ngày càng tăng trong việc thiết kế và cung cấp các chính sách và dịch vụ, chính phủ cần có trách nhiệm giải trình hướng tới việc đảm bảo rằng các thuật toán và dữ liệu cơ bản tránh được sự thiên vị và phân biệt đối xử, đồng thời cán bộ khu vực công hiểu được nguyên tắc đạo đức trong sử dụng dữ liệu. Ví dụ: quy định minh bạch trong ghi âm của Vương quốc Anh.
2. Cách tiếp cận mới trong việc chăm sóc bệnh nhân: chuyển đổi các hệ thống chăm sóc sức khỏe bằng cách áp dụng sự đồng cảm để hỗ trợ chăm sóc sức khỏe tâm thần, đồng thời khai thác các công nghệ tiên tiến nhằm cách mạng hóa quy trình chăm sóc sức khỏe. **Ví dụ: các trung tâm chăm sóc phụ nữ và gia đình ở Colombia, quán cà phê sức khỏe tâm thần ở Úc, y tá ảo Tucuvi do AI cung cấp ở Tây Ban Nha.**
3. Phương pháp tiếp cận sáng tạo để tăng cường sự tham gia của người bản địa trong việc bảo vệ di sản văn hóa hướng tới

sự công bằng hơn và tăng cường sức khỏe cho các gia đình và cộng đồng bản địa. **Ví dụ: các nỗ lực hỗ trợ quyền công dân, tham gia và tiếp cận công lý cho các cộng đồng bản địa ở Brazil và Sáng kiến Gia đình được trao quyền tại Singapore.**

4. Phát triển và củng cố sự tham gia của công chúng đi kèm với việc trao quyền trong thiết lập các tiêu chuẩn mới về sức khỏe và môi trường.

Tại Việt Nam, một số xu hướng chủ yếu trong ĐMST khu vực công gồm:

1. Hoàn thiện hệ thống chính phủ điện tử, chính phủ số tại Việt Nam: các sáng kiến trong xu hướng này (chủ yếu trong việc chuyển đổi số việc thực thi các dịch vụ công) vận động theo mô hình ứng dụng công nghệ thông tin, công nghệ số trong hoạt động của hệ thống Chính phủ và tương tác giữa cơ quan quản lý nhà nước và người dân áp dụng thành quả công nghệ cốt lõi của Cách mạng công nghiệp lần thứ 4.
2. Hợp tác công-tư trong việc triển khai và thực thi các công trình công là mô hình hiện cho thấy mang lại nhiều hiệu quả rõ nét, nhất là khi nhu cầu hạ tầng ngày càng tăng và vượt quá khả năng đáp ứng của ngân sách nhà nước. Các ví dụ trong xu hướng này như: phát triển các hạ tầng giao thông đô thị và các đường cao tốc liên vùng, tái cấu trúc các bên tham gia trong việc cung cấp dịch vụ công, qua đó giảm mức độ trực tiếp cung cấp dịch vụ của các đơn vị nhà nước.

² [Global Trends of Government Innovation 2023](#)

Nỗ lực ĐMST khu vực công tại Việt Nam

Việt Nam đã thực hiện nhiều nỗ lực đáng kể trong đổi mới sáng tạo khu vực công nhằm thúc đẩy phát triển kinh tế và cải thiện quản lý nhà nước. Các sáng kiến chính bao gồm xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật số, phát triển dịch vụ công trực tuyến, và cải thiện hệ thống quản lý tài chính và nhân sự. Việt Nam cũng có nhiều nỗ lực trong việc hình thành và phát triển hệ thống ĐMST quốc gia, ban hành các chính sách thúc đẩy ĐMST, hình thành thể chế hỗ trợ ĐMST, chuyển đổi số và cải cách thủ tục hành chính. Việt Nam đã xây dựng và phát triển hệ thống ĐMST quốc gia thông qua việc thành lập các trung tâm và tổ chức hỗ trợ ĐMST, như Trung tâm Đổi mới sáng tạo Quốc gia (NIC) hay Trung tâm hỗ trợ khởi nghiệp sáng tạo Quốc gia (NSSC), với mục tiêu hỗ trợ và phát triển hệ sinh thái khởi nghiệp và ĐMST. Chính phủ đã ban hành nhiều chính sách nhằm thúc đẩy ĐMST, như Quyết định 844/QĐ-TTg hỗ trợ hệ sinh thái khởi nghiệp ĐMST quốc gia đến năm 2025 đề ra chiến lược phát triển khoa học, công nghệ và ĐMST; Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 3 tháng 6 năm 2020 phê duyệt Chương trình Chuyển đổi số Quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 với ba trụ cột chính: chính phủ số, kinh tế số và xã hội số. Chính phủ cũng đã triển khai nhiều biện pháp để thúc đẩy chuyển đổi số và cải cách thủ tục hành

chính như mục tiêu đến năm 2025, 80% dịch vụ công trực tuyến³ đạt mức độ 4 và 90% hồ sơ công việc tại cấp bộ và cấp tỉnh được xử lý trực tuyến. Những nỗ lực này không chỉ giúp Việt Nam nâng cao năng lực cạnh tranh mà còn tạo điều kiện thuận lợi cho sự phát triển bền vững và toàn diện của đất nước. Ngoài ra, chính phủ cũng tập trung vào việc nâng cao năng lực công nghệ thông tin cho cán bộ nhà nước và khuyến khích sự tham gia của các doanh nghiệp công nghệ trong quá trình này. Tuy nhiên, Việt Nam vẫn chưa bắt kịp được với xu hướng chung ứng dụng thành quả của Cách mạng công nghiệp lần thứ 4 trong ĐMST khu vực công của thế giới.^{4,5}

Các cán bộ khu vực công là chủ thể của ĐMST khu vực công đóng vai trò quan trọng trong xây dựng và tổ chức triển khai các văn bản quy phạm pháp luật, các công cụ chính sách nhằm quản lý, điều hành, thúc đẩy, khuyến khích các hoạt động, đối tượng, chủ thể khác nhau. Do vậy, năng lực, kỹ năng, phẩm chất và tư duy của các cán bộ làm việc trong khu vực công cần liên tục phát triển và đáp ứng với bối cảnh thế giới đang thay đổi nhanh chóng và khó dự đoán.

Cuốn cẩm nang này được xây dựng như một nỗ lực nhằm góp phần thúc đẩy các hoạt động ĐMST khu vực công, thông qua việc

cải thiện năng lực của các cán bộ khu vực công là chủ thể của các hoạt động ĐMST khu vực công. Phần công cụ được xây dựng và trình bày nhằm mục tiêu nâng cao năng lực ĐMST của cán bộ, công

chức, viên chức, người lao động trong các cơ quan hành chính, các đơn vị sự nghiệp công lập. Khung năng lực ĐMST cho các bộ khu vực công được trình bày cụ thể hơn ở mục dưới đây.

Khung năng lực ĐMST cho cán bộ khu vực công

Hiện tại ở Việt Nam, khung năng lực và vị trí việc làm đã và đang được điều chỉnh và quy định theo ngành, lĩnh vực và các nhóm năng lực về quản lý (tư duy chiến lược, quản lý sự thay đổi, ra quyết định, quản lý nguồn lực, phát triển nhân viên)⁶ nhưng các yếu tố trọng yếu về thực hành đổi mới sáng tạo, hỗ trợ và phát triển đổi mới sáng tạo chưa quá rõ nét.

Nghiên cứu của Vivona (2021) xác định các kỹ năng cần thiết cho các cán bộ khu vực công và nhấn mạnh vào các yếu tố: ứng dụng công nghệ, tư duy hợp tác, khả năng linh hoạt trong xử lý vấn đề, dữ liệu thực chứng, trách nhiệm xã hội⁷. Nesta (Tổ chức nghiên cứu về khu vực công lớn nhất của Vương Quốc Anh) cũng nêu bật tầm quan trọng của cán bộ đổi mới sáng tạo khu vực công, là những cán bộ kết hợp những kỹ năng và thái độ thiết yếu nhằm thúc đẩy đổi mới

sáng tạo trong khu vực công và giải quyết những vấn đề của xã hội. Những kỹ năng cần thiết cho cán bộ khu vực công trong bối cảnh mới cụ thể như sau⁸: làm việc nhóm (kết nối, làm việc với người dân, thấu cảm...); dẫn dắt sự thay đổi (nghệ thuật kể chuyện, tinh thần làm chủ, can đảm...); thúc đẩy học hỏi (thử nghiệm, tư duy hệ thống, dữ liệu thực chứng và hiểu biết về công nghệ).

Tham chiếu một số khung năng lực của cán bộ khu vực công trên thế giới và Việt Nam hướng đến mục tiêu hỗ trợ cho cán bộ khu vực công có thể tiếp cận và xây dựng tư duy đổi mới sáng tạo, có cách thức tiếp cận mới và hỗ trợ cho công việc thường ngày, cẩm nang này tập trung vào một số kỹ năng chung quan trọng như sau:

³ [Nâng cao hiệu quả giải quyết thủ tục hành chính](#)

⁴ [Viet Nam Science Technology and Innovation report - World Bank](#)

⁵ [Readiness of Vietnamese firms for industry 4.0](#)

⁶ [Thông tư số 12/2023/TT-BNV](#)

⁷ [Innovation and Innovativeness for the Public Servant of the Future](#)

⁸ [Nesta's Competency Framework for Experimenting and Public Problem Solving](#)

Một là, tư duy đặt người dân vào trung tâm (Human/user-centric). Đây là yếu tố cốt lõi để xây dựng hệ thống công, đặc biệt là các dịch vụ công thuận tiện, đáp ứng và dự báo được nhu cầu của công dân.

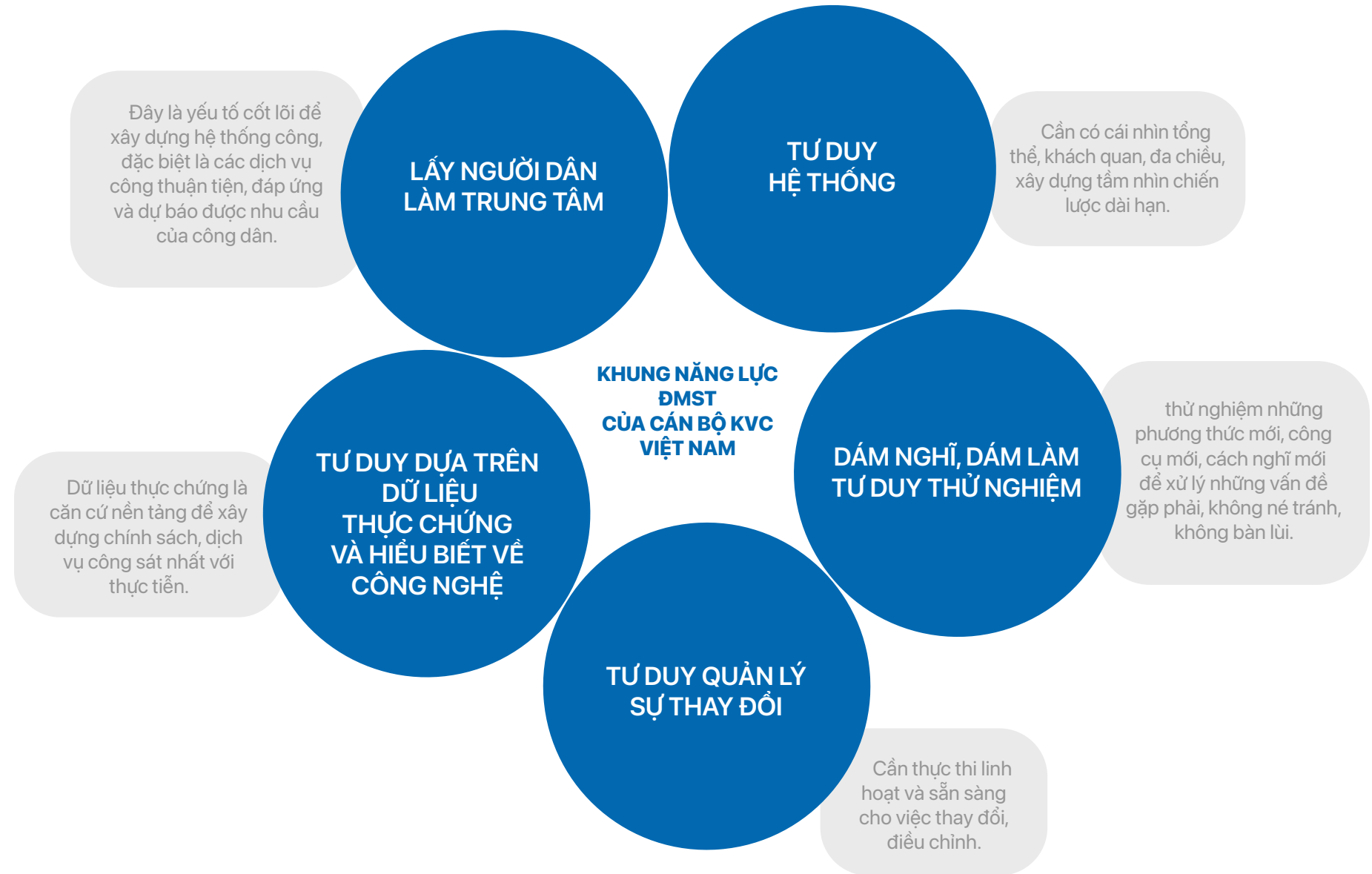
Hai là, tư duy dựa trên dữ liệu thực chứng và hiểu biết về công nghệ (data driven and tech literacy). Điều này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh khoa học công nghệ đang phát triển hết sức nhanh chóng như hiện nay. Dữ liệu thực chứng là căn cứ nền tảng để xây dựng chính sách, dịch vụ công sát nhất với thực tiễn.

Ba là, tư duy hệ thống, tư duy chiến lược (systems thinking). Cần có cái nhìn tổng thể, khách quan, đa chiều, xây dựng tầm nhìn chiến lược dài hạn.

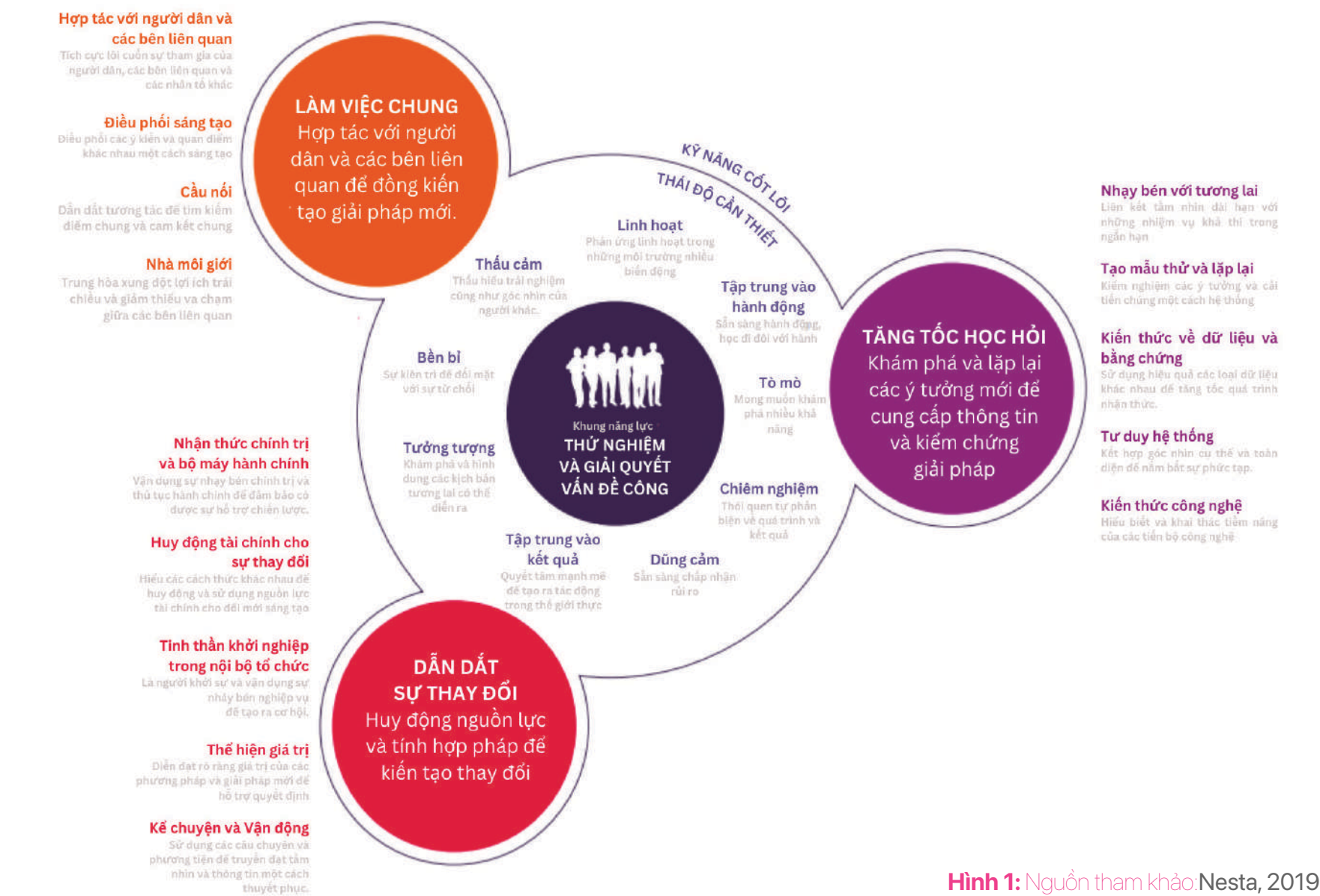
Bốn là, tư duy dám nghĩ dám làm, thử nghiệm (experimental) những phương thức mới, công cụ mới, cách nghĩ mới để xử lý những vấn đề gặp phải, không né tránh, không bàn lùi.

Năm là, tư duy quản lý sự thay đổi (change management). Cần thực thi linh hoạt và sẵn sàng cho việc thay đổi, điều chỉnh.

Để giúp cán bộ khu vực công hoàn thiện tốt hơn khung năng lực nêu trên, Chương 2 sẽ mô tả các khung tư duy ĐMST để hỗ trợ quy trình chính sách công và Chương 3 sẽ hướng dẫn cụ thể cách thức sử dụng các công cụ ĐMST để tăng cường năng lực ĐMST cho cán bộ khu vực công khi giải quyết các vấn đề cụ thể.

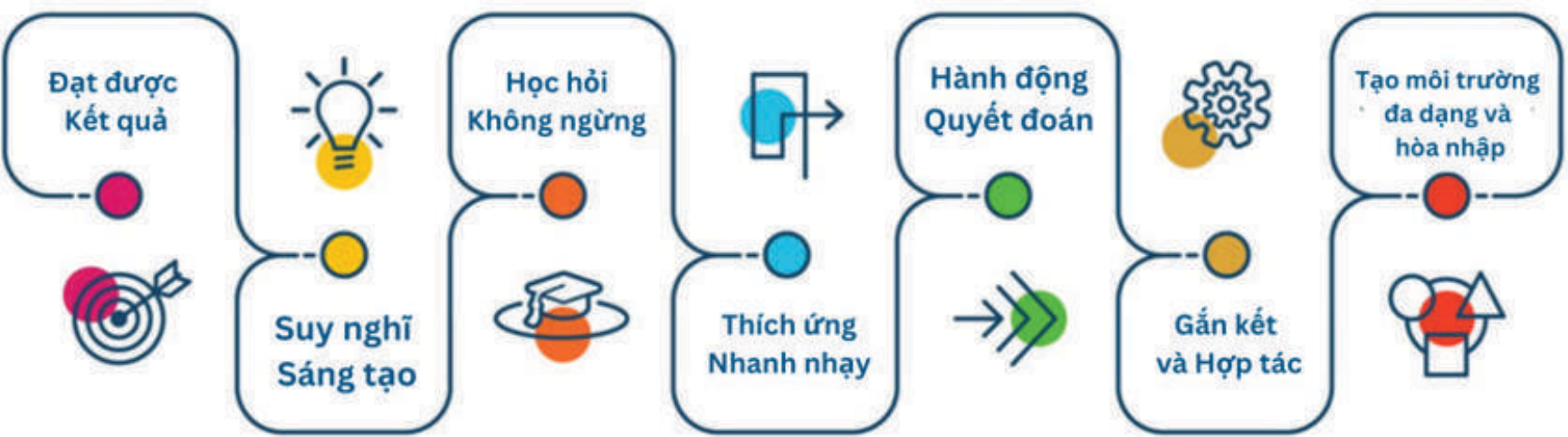


MỘT SỐ KHUNG NĂNG LỰC CỦA CÁN BỘ KHU VỰC CÔNG TRÊN THẾ GIỚI

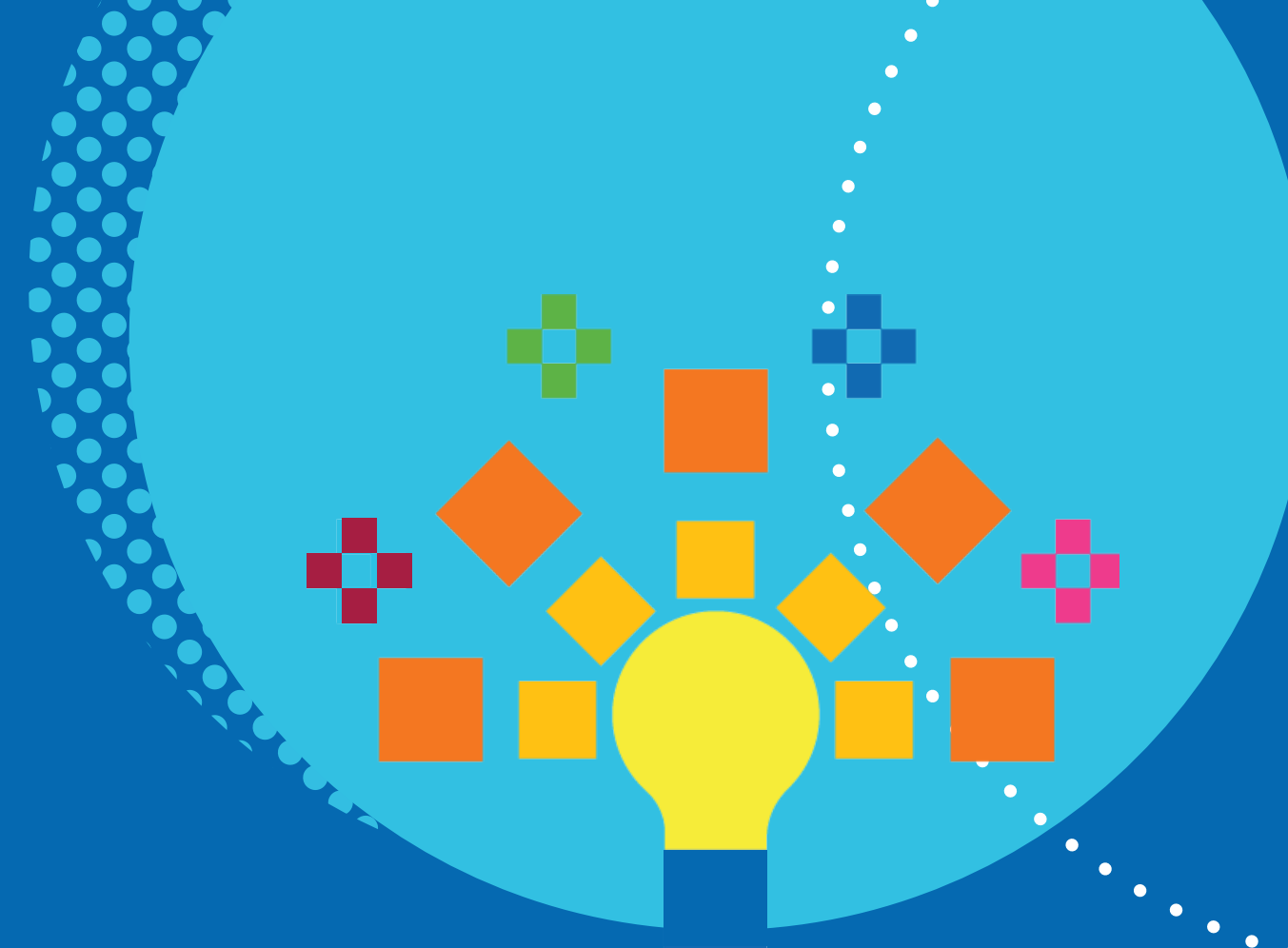


Hình 1: Nguồn tham khảo: Nesta, 2019

Khung năng lực Đổi mới sáng tạo



Hình 2: Nguồn tham khảo: UNDP, 2022



Chương 2

CÁC KHUNG TƯ DUY ĐMST ĐỂ HỖ TRỢ QUY TRÌNH HOẠCH ĐỊNH CHÍNH SÁCH CÔNG

Giới thiệu chung

Chương 2 trình bày các khung tư duy để giúp hỗ trợ công việc ĐMST cho cán bộ, công chức⁹, viên chức nhà nước (gọi tắt là cán bộ khu vực công)

Các khung tư duy này sẽ giúp đáp ứng các yêu cầu về năng lực xây dựng và triển khai chính sách theo quy định đối với cán bộ khu vực công và thực hành tốt¹⁰ trên thế giới như sau:

- **Lấy người dân làm trung tâm** (Human centric),
- **Dựa trên cơ sở dữ liệu** (Data driven),
- **Dám nghĩ, dám làm** (Experimental policy making),
- **Tư duy hệ thống** (Systems thinking),
- **Quản lý sự thay đổi** (Change management)

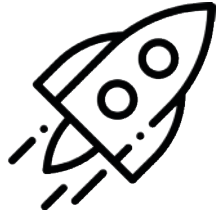
⁹ [Thông tư số 12/2022/TT-BNV](#);
[Thông tư 16/2023/TT-BKHCN](#); [Nghị định 73/2023/NĐ-CP](#)

¹⁰ [OECD Embracing Innovation in Government](#)
[NESTA Innovation in Public Sector Organisation](#)

Đối với yêu cầu về năng lực “**lấy người dân làm trung tâm**”, một số khung tư duy hữu dụng sau có thể hỗ trợ: **Tư duy thiết kế** (Design thinking), **Hiểu biết hành vi** (Behavioral Insights), **Khởi nghiệp tinh gọn** (Lean Startup).



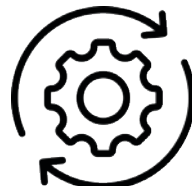
Đối với yêu cầu về năng lực “**dám nghĩ, dám làm**”, gần như tất cả các khung tư duy đều hữu ích: **Tư duy thiết kế**, **Hiểu biết hành vi**, **Khởi nghiệp tinh gọn**, hay **Tương lai học**.



Đối với yêu cầu về năng lực “**tư duy hệ thống**”, khung **Tư duy hệ thống** sẽ là phù hợp nhất.



Đối với yêu cầu về năng lực “**quản lý sự thay đổi**”, khung tư duy về **Tương lai học** mô tả rõ nhất việc này.



Đối với yêu cầu về năng lực “**dựa trên cơ sở dữ liệu**”, các khung tư duy sau sẽ hữu ích: **Trí tuệ tập thể** (Collective Intelligence) – giúp thu thập dữ liệu lớn, **Hiểu biết hành vi** (Behavioral Insights) – giúp thu thập dữ liệu nhỏ, **Khởi nghiệp tinh gọn** (Lean Startup) – giúp tập trung vào dữ liệu của đối tượng thụ hưởng.

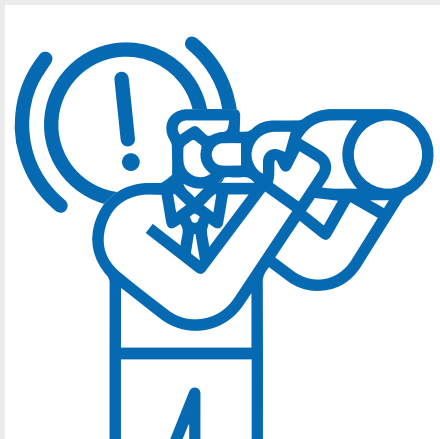


	Lấy người dân làm trung tâm	Dựa trên cơ sở dữ liệu	Dám nghĩ dám làm	Tư duy chiến lược	Quản lý sự thay đổi
Tư duy thiết kế	X	X	X	X	X
Hiểu biết hành vi	X	X	X		
Khởi nghiệp tinh gọn		X	X		X
Trí tuệ tập thể	X	X		X	
Tư duy hệ thống	X			X	X
Tương lai học		X	X	X	X

Phần tiếp theo sẽ mô tả chi tiết hơn các khung tư duy này là gì, thường sử dụng trong hoàn cảnh nào để người đọc có thể hiểu rõ và áp dụng.

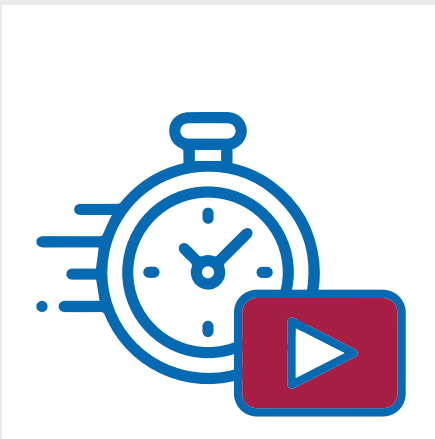


Các khung tư duy hữu dụng với cán bộ khu vực công như thế nào?



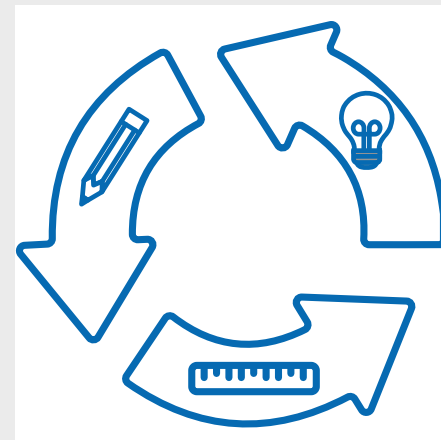
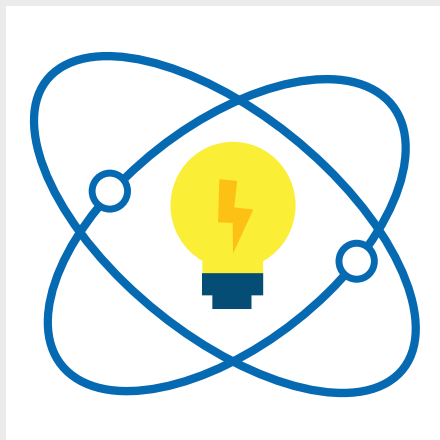
Tư duy thiết kế (Design thinking)

Tư duy thiết kế là một công cụ đặt con người vào trung tâm. Áp dụng tư duy thiết kế trong xây dựng chính sách đảm bảo rằng nhu cầu của cán bộ khu vực công và người dân đều được xem xét và đưa vào chính sách. Như vậy chính sách khi được xây dựng sẽ được đáp ứng nhu cầu của người dân tốt hơn, tăng khả năng áp dụng chính sách đó.



Tương lai học (Futures Studies)

Việc hoạch định chính sách đòi hỏi tầm nhìn xa vào tương lai. Các nhà hoạch định chính sách cần dự đoán được những thay đổi trong tương lai để đưa ra các chính sách thích ứng một cách linh hoạt. Trong khi đó, tương lai thường khó dự báo, không chắc chắn, do vậy, Tương lai học là một khung tư duy quan trọng đối với các nhà hoạch định chính sách, giúp tư duy một cách có hệ thống về tương lai và xây dựng chính sách một cách hiệu quả, hiệu lực trong tương lai.



Hiểu biết hành vi (Behavioral insights)

Hiểu biết hành vi liên quan đến cách mọi người nhận thức các vấn đề, cách họ quyết định và ứng xử. Do đó, hiểu biết về hành vi giúp dự đoán phản ứng của mọi người đối với sự can thiệp của chính sách như các chính sách khuyến khích (vd giảm thuế) hay các chính sách cấm đoán (vd cấm hút thuốc, vứt rác bừa bãi,...)¹¹. Việc này giúp cho cả việc thiết kế chính sách ban đầu lẫn việc thiết kế lại chính sách một cách tốt hơn, giúp chính sách đó được người dân đón nhận và áp dụng một cách tự nhiên hơn mà không cần quá nhiều “áp đặt”.



Khởi nghiệp tinh gọn (Lean Startup)

Tư duy Khởi nghiệp tinh gọn, bắt nguồn từ tư tưởng của các công ty khởi nghiệp công nghệ ở Thung Lũng Silicon, là một công cụ hữu ích có thể giúp cán bộ khu vực công dám nghĩ, dám làm. Theo tư duy này, người thực hành được khuyến khích ứng dụng tư duy khoa học vào cách thử nghiệm, thường xuyên thu thập phản hồi của người dân, đưa ra quyết định trên cơ sở dữ liệu, và tạo nhanh sản phẩm mẫu. Cách tiếp cận này có thể giúp cán bộ khu vực công tạo ra các dịch vụ công một cách nhanh chóng và hiệu quả, và lấy trải nghiệm người dân/người dùng làm trung tâm. Nó thúc đẩy văn hóa dùng phương pháp khoa học vào việc phát triển sản phẩm, quan tâm đến trải nghiệm của người dùng và đưa ra các thử nghiệm nhanh (A/B testing) để kiểm chứng giả định, điều này rất quan trọng trong một thế giới đang thay đổi nhanh chóng.





Trí tuệ tập thể (Collective Intelligence)

Trí tuệ tập thể là một công cụ mạnh mẽ để đổi mới khu vực công vì nó thúc đẩy kiến thức, kinh nghiệm và quan điểm đa dạng của các bên liên quan để giải quyết các vấn đề phức tạp. Bằng cách khai thác trí tuệ tập thể, cán bộ khu vực công có thể đề xuất và thực thi các giải pháp sáng tạo, toàn diện và hiệu quả hơn. Cách tiếp cận này cũng có thể thúc đẩy sự minh bạch, tin cậy và gắn kết hơn giữa khu vực công và người dân. Ngoài ra, các công nghệ như internet, trí tuệ nhân tạo và các công cụ phân tích dữ liệu có thể giúp thu thập trí tuệ tập thể một cách nhanh chóng, nguồn dữ liệu mới và dồi dào, giúp các nhà hoạch định đưa ra các quyết định dựa trên dữ liệu một cách có hệ thống, chính xác và đúng đắn hơn.

Tư duy hệ thống (Systems thinking)

Tư duy hệ thống là bộ công cụ hỗ trợ thay đổi tư duy, sử dụng mô phỏng, các đồ thị và/hoặc các sơ đồ khác nhau để minh họa và dự đoán hành vi của hệ thống. Giá trị của tư duy hệ thống trong dịch vụ công nằm ở chỗ nó giúp hiểu được sự phức tạp và mối liên hệ giữa các vấn đề trong xã hội. Bằng cách xem 'các vấn đề' như một mảnh ghép liên kết trong một bức tranh lớn hơn, thay vì chỉ tập trung phân tích từng phần riêng lẻ, các cán bộ có thể đưa ra các giải pháp toàn diện và bền vững hơn trong quy trình xây dựng chính sách công.

Mô tả cụ thể các bộ công cụ

Tương lai học (Futures Studies)

A. Định nghĩa

“Tương lai học” hay “nghiên cứu tương lai”, là khung tư duy nghiên cứu một cách có hệ thống, liên ngành và toàn diện về những thay đổi của xã hội, môi trường, công nghệ ảnh hưởng đến cách con người sẽ sống và làm việc trong tương lai. Thông qua việc nghiên cứu và dự đoán các kịch bản tương lai có thể xảy ra. Tương lai học tập trung vào xác định những kịch bản tương lai mong muốn, và con đường để đạt được nó.

B. Phạm vi áp dụng

Tương lai học phù hợp giai đoạn xây dựng chiến lược vì khung tư duy này mang tính dài hạn. Tương lai học có thể được sử dụng ở các khâu khác nhau của hoạch định chính sách, bao gồm xác định tầm nhìn, xác định vấn đề trọng tâm, các cơ hội, thách thức tương lai, từ đó hỗ trợ cho quá trình xây dựng văn bản quy phạm pháp luật, các cơ chế, chính sách mang tính chiến lược, dài hạn.

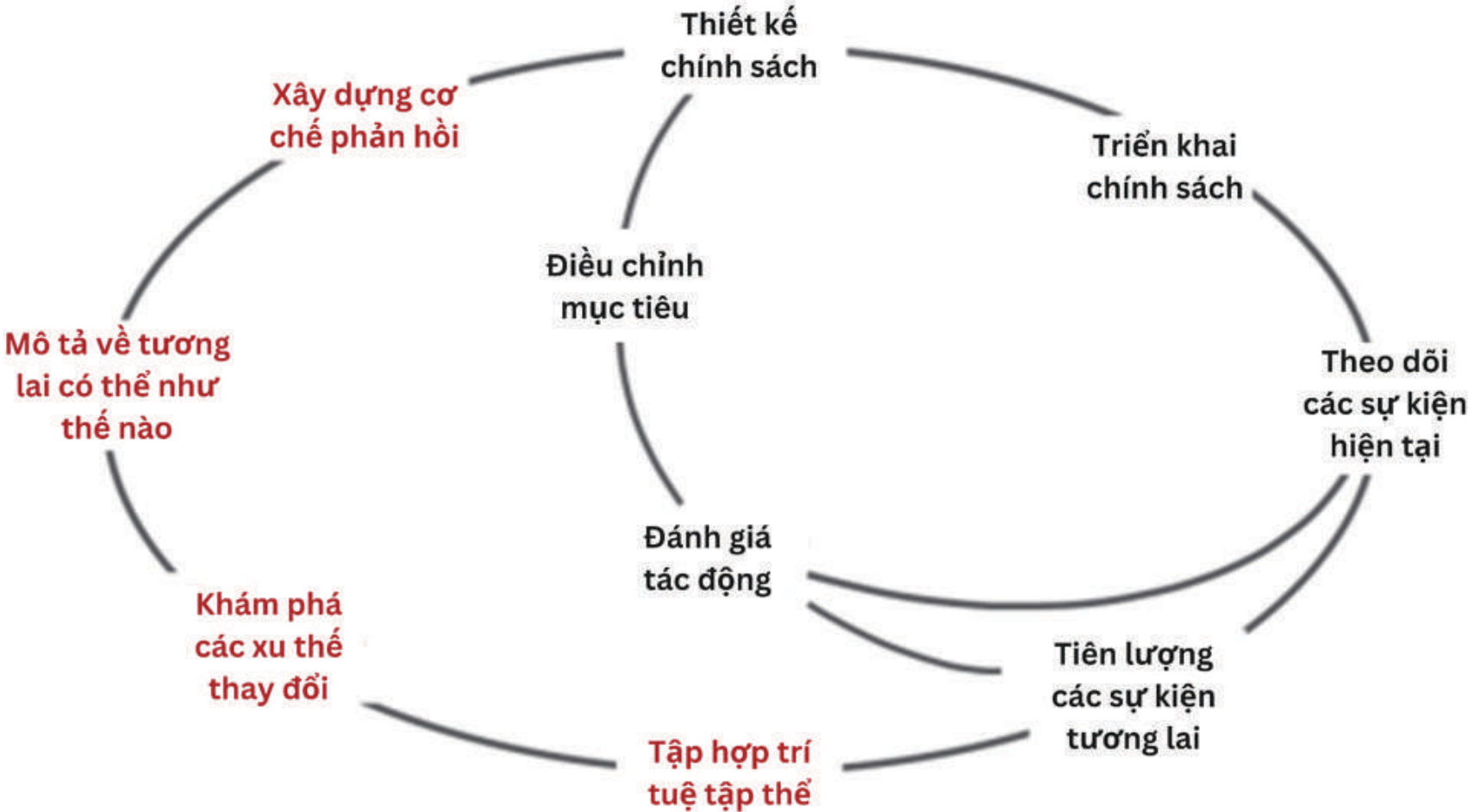
C. Cách thức triển khai

Có nhiều khung Tương lai học, mỗi khung có số bước thực hiện và tên các bước khác nhau. Trong số đó, có một khung Tương lai học được xây dựng và áp dụng bài bản trong lĩnh vực công là khung Công cụ Tương lai (Futures Toolkit) của Văn phòng Khoa học Chính phủ Anh (The UK Government Office for Science, GO-Science)¹², gồm các bước như sau:

¹² [The Futures Toolkit: Tools for Futures Thinking and Foresight across UK Government \(publishing.service.gov.uk\)](https://publishing.service.gov.uk)

- Tổng kết thông tin về tương lai: tại bước này, có thể sử dụng cách tiếp cận “Rà soát xu thế” – Horizon scanning. Đây là quá trình thu thập và phân tích thông tin để phát hiện các xu hướng mới, sự thay đổi tiềm năng và các yếu tố có thể ảnh hưởng đến tương lai. Phương pháp này giúp tổ chức nhận diện sớm các cơ hội và rủi ro.
- Khám phá các động lực tạo ra sự thay đổi: là một bước quan trọng trong khung Tương lai học, giúp các nhà hoạch định chính sách hiểu rõ hơn về các yếu tố có thể ảnh hưởng đến tương lai. Bước này bao gồm việc phân tích các xu hướng hiện tại, các yếu tố tác động và các động lực xã hội, kinh tế, công nghệ và môi trường có thể dẫn đến sự thay đổi.
- Mô tả tương lai: tại bước này, có thể sử dụng cách tiếp cận “Ba xu hướng tương lai”. Đây là một khung phân tích giúp hình dung các kịch bản tương lai khác nhau, chia tương lai thành ba chân trời:
 - Horizon 1 (Hiện tại): những gì đang xảy ra và cần được duy trì.
 - Horizon 2 (Chuyển tiếp): những xu hướng mới nổi lên và bắt đầu ảnh hưởng đến hiện tại.
 - Horizon 3 (Tương lai xa): những kịch bản dài hạn có thể xảy ra nếu các xu hướng hiện tại tiếp tục phát triển.
- Xây dựng và triển khai thí điểm chính sách: đây là giai đoạn mà các ý tưởng và kịch bản tương lai được chuyển hóa thành các chính sách cụ thể có thể thử nghiệm trong thực tế:
 - Phát triển kịch bản: sử dụng các công cụ như Vòng quay tương lai hoặc Ba xu hướng tương lai để mô tả chi tiết về các kịch bản khác nhau mà chính sách có thể dẫn đến. Điều này giúp hình dung rõ hơn về tác động của từng kịch bản. Quá trình thực hiện quan trọng tương đương với kết quả.
 - Thử nghiệm thực tế: các chính sách được triển khai dưới dạng thí điểm trong môi trường thực tế nhằm đánh giá tính khả thi và hiệu quả của chúng. Quá trình này không chỉ giúp kiểm tra lý thuyết mà còn cung cấp phản hồi thực tế từ người dân và các bên liên quan.
 - Đánh giá và điều chỉnh: sau khi thí điểm, kết quả sẽ được đánh giá để xác định xem chính sách có đạt được mục tiêu đề ra hay không. Dựa trên phản hồi và dữ liệu thu thập được, nhà hoạch định có thể điều chỉnh chính sách để cải thiện hiệu quả hoặc điều chỉnh cho phù hợp với bối cảnh thực tế.

MỐI LIÊN HỆ GIỮA TƯƠNG LAI, TẦM NHÌN VÀ VIỆC HOẠCH ĐỊNH CHÍNH SÁCH



Nguồn tham khảo: The futures toolkit - Government Office for Science

D.Lưu ý

Các kịch bản tương lai mang tính xác suất, có thể thay đổi. Do đó, cần thiết kế các chính sách nhằm ứng phó với những kịch bản tương lai không mong muốn.

Tư duy thiết kế (Design Thinking)

A.Định nghĩa

Tư duy thiết kế là một quá trình đưa ra các giả định; xác định lại vấn đề; và xây dựng, thử nghiệm các giải pháp sáng tạo. Toàn bộ quá trình này bắt đầu và xoay quanh việc thấu hiểu nhu cầu của người sử dụng.

B.Phạm vi áp dụng

Tư duy thiết kế có thể được sử dụng ở bất kỳ giai đoạn nào trong việc hoạch định và thực thi chính sách. Tuy nhiên, khung tư duy này được áp dụng nhiều hơn ở giai đoạn thực thi, cụ thể là trong việc thiết kế và triển khai dịch vụ công.

Tư duy thiết kế có thể được sử dụng ở các khâu khác nhau của hoạch định chính sách, bao gồm xây dựng văn bản quy phạm pháp luật, lên kế hoạch và triển khai.

C.Cách thức triển khai

QUY TRÌNH TƯ DUY THIẾT KẾ

Có nhiều khung Tư duy thiết kế, mỗi khung có số bước và tên các bước khác nhau. Trong số đó, khung Tư duy thiết kế phổ biến nhất là quy trình 5 bước của Viện Thiết kế Hasso Plattner, trường Đại học Stanford (Stanford d.School).

NGUYÊN TẮC THỰC HIỆN

Lấy người dùng/người dân làm trung tâm và thấu cảm với người dùng/người dân:

- Hợp tác
- Ý tưởng
- Thử nghiệm và lặp lại
- Thiên về hành động



Nguồn tham khảo: © Interaction Design Foundation, CC BY-SA 3.0.

D.Lưu ý

Là một phương pháp đổi mới sáng tạo, có tốc độ triển khai nhanh, Tư duy thiết kế cần một môi trường cởi mở cho thử nghiệm và thất bại để đạt được hiệu quả tốt nhất. Đây là một thách thức đối với khu vực công, nơi cần phải đảm bảo cân bằng được được nhiều yếu tố, bao gồm lợi ích chung và các yêu cầu pháp lý chặt chẽ.

Tư duy thiết kế được áp dụng nhiều hơn ở giai đoạn thực thi chính sách thay vì giai đoạn hoạch định chính sách.

Khởi nghiệp tinh gọn (Lean Startup)

A.Định nghĩa

Khái niệm “Khởi nghiệp Tinh gọn” được phổ biến bởi Doanh nhân – Tác giả Eric Ries viết trong cuốn sách The Lean Startup. Khởi nghiệp tinh gọn là một phương pháp nhấn mạnh tầm quan trọng của việc hiểu nhu cầu của người dùng cuối, thử nghiệm các giả định và học hỏi từ những thất bại. Nó bao gồm ba giai đoạn chính: Xây dựng (phát triển một sản phẩm hoặc dịch vụ khả thi tối thiểu), Đo lường (kiểm tra tính hiệu quả của nó) và Học hỏi (sử dụng phản hồi để tinh chỉnh sản phẩm hoặc dịch vụ).

Trong khu vực công, tư duy khởi nghiệp tinh gọn có thể giúp cán bộ nhà nước tìm hiểu sâu hơn vấn đề của người thụ hưởng chính sách để thiết kế, thử nghiệm hay điều chỉnh chính sách cho phù hợp với nhu cầu của họ. Đồng thời, với tư duy này, cán bộ nhà nước liên tục nhận phản hồi của người dân để điều chỉnh, cải thiện chính sách, dịch vụ công.

B.Phạm vi áp dụng

Khởi nghiệp tinh gọn có thể được sử dụng ở bất kỳ giai đoạn nào trong việc hoạch định và thực thi chính sách. Tuy nhiên, khung tư

duy này được áp dụng nhiều hơn ở giai đoạn thiết kế dịch vụ công giúp hiểu rõ nhu cầu của đối tượng thụ hưởng chính sách và thử nghiệm trước khi ban hành.

Khởi nghiệp tinh gọn có thể được sử dụng ở các khâu khác nhau của hoạch định chính sách, bao gồm xây dựng văn bản quy phạm pháp luật, lên kế hoạch và triển khai.

C.Cách thức triển khai

Để áp dụng phương pháp Khởi nghiệp tinh gọn, hãy bắt đầu bằng việc xác định vấn đề hoặc nhu cầu. Phát triển giả thuyết về cách giải quyết nhu cầu này, sau đó tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ khả dụng tối thiểu (MVP) để kiểm tra giả thuyết này. Thu thập và phân tích dữ liệu về tính hiệu quả của MVP, sau đó sử dụng phản hồi này để tinh chỉnh giải pháp. Lặp lại quy trình này cho đến khi có sản phẩm hoặc dịch vụ đáp ứng hiệu quả nhu cầu của người dùng.



D.Lưu ý

Mặc dù phương pháp Khởi nghiệp tinh gọn có thể thúc đẩy sự đổi mới và hiệu quả nhưng nó không phải là giải pháp duy nhất cho tất cả các vấn đề. Nó đòi hỏi một văn hóa hỗ trợ thử nghiệm và chấp nhận thất bại như một cơ hội học hỏi. Ngoài ra, việc tập trung vào nhu cầu của người dùng cuối phải được cân bằng với lợi ích chung và các yêu cầu pháp lý rộng hơn.

Tư duy hệ thống (Systems Thinking)

A.Định nghĩa

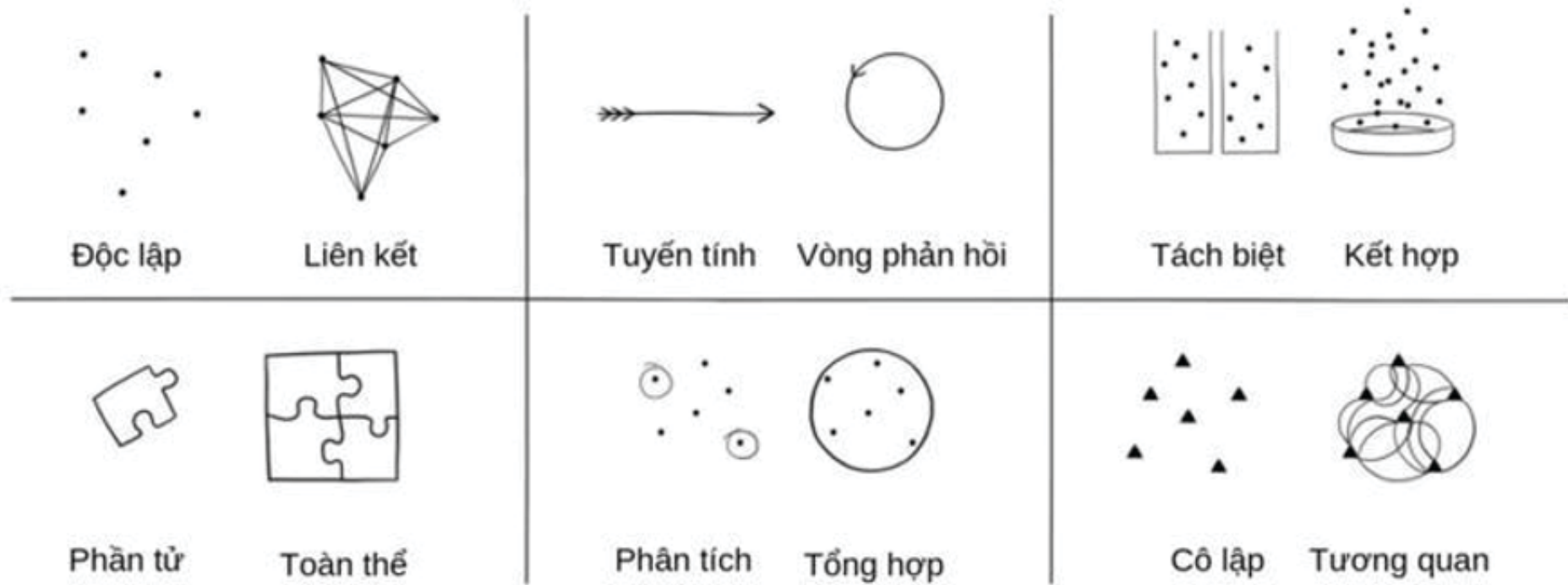
Tư duy hệ thống là một phương pháp giải quyết vấn đề, xem 'vấn đề' là một phần của hệ thống tổng thể, thay vì chỉ tập trung vào các phần, kết quả hoặc sự kiện cụ thể. Tư duy hệ thống là cách hiểu thực tế nhấn mạnh tới mối quan hệ giữa các thành phần của hệ thống, thay vì các bộ phận riêng lẻ. Tư duy hệ thống giúp tìm hiểu mối liên hệ và tương tác giữa các thành phần khác nhau trong một hệ thống, hướng tới giải quyết các vấn đề phức tạp, có quan hệ đan xen¹³.

B.Phạm vi áp dụng

Tư duy hệ thống có thể được áp dụng ở bất kỳ giai đoạn nào của quy trình hoạch định chính sách, nhưng nó đặc biệt hữu ích trong giai đoạn lên ý tưởng và lập kế hoạch khi tạo và đánh giá các giải pháp tiềm năng. Nó cũng có thể có giá trị trong giai đoạn đánh giá để thu thập phản hồi và cải tiến giải pháp.

C.Cách thức triển khai

Tư duy hệ thống là quá trình sử dụng suy luận, phân tích các vấn đề một cách nhất quán để đi đến kết luận. Tư duy hệ thống đặt sự việc, hiện tượng trong mối quan hệ tương quan lẫn nhau và giúp mở rộng góc nhìn. Mục đích chính là nhìn nhận vấn đề, hiện tượng như một tổng thể, một hệ thống nhất. Để áp dụng tư duy hệ thống, hãy bắt đầu bằng việc xác định vấn đề hoặc thách thức. Sau đó xác định các yếu tố chính của hệ thống liên quan đến vấn đề này và mối quan hệ giữa chúng. Hãy sử dụng sự hiểu biết này để phát triển một giải pháp tổng thể nhằm giải quyết các nguyên nhân gốc rễ của vấn đề, thay vì chỉ giải quyết các triệu chứng.



Nguồn tham khảo: Disruptive Design

D.Lưu ý

Tư duy hệ thống đòi hỏi sự thay đổi từ tư duy tuyến tính, máy móc sang sự hiểu biết toàn diện hơn về các hệ thống phức tạp. Điều này có thể là một thách thức, nhưng nó rất quan trọng để giải quyết các vấn đề công phức tạp. Ngoài ra, mặc dù tư duy hệ thống có thể cung cấp những phát hiện có giá trị nhưng nó nên được sử dụng kết hợp với các phương pháp và công cụ khác để đảm bảo cách tiếp cận toàn diện để giải quyết vấn đề.

Trí tuệ tập thể
(Collective Intelligence)

A.Định nghĩa

Trí tuệ tập thể được tạo ra khi mọi người làm việc cùng nhau, thường với sự trợ giúp của công nghệ, để huy động nhiều thông tin, ý tưởng và hiểu biết sâu sắc hơn. Nó liên quan đến việc tổng hợp kiến thức từ nhiều cá nhân khác nhau để tạo ra kết quả tốt hơn mức mà bất kỳ cá nhân hoặc tổ chức nào có thể đạt được. Điều này có thể liên quan đến nhiều phương pháp khác nhau, từ các phiên brainstorm và thảo luận nhóm đến các nền tảng trực tuyến và công nghệ như AI.

B.Phạm vi áp dụng

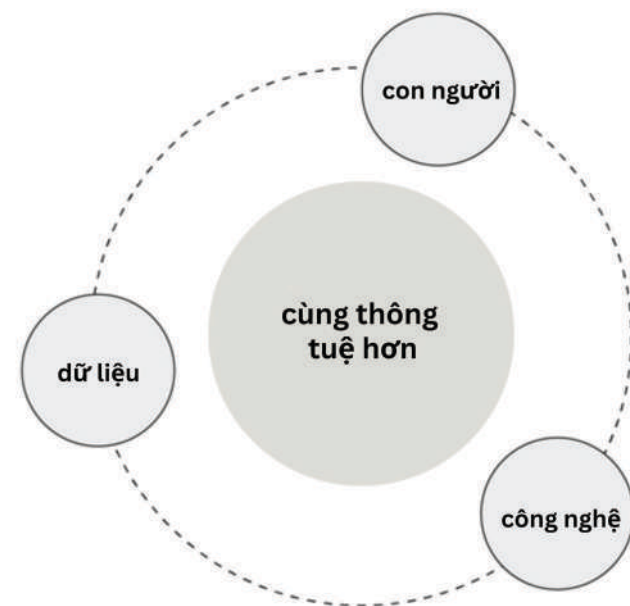
Trí tuệ tập thể có thể được áp dụng ở bất kỳ giai đoạn nào của quy trình hoạch định chính sách, nhưng nó đặc biệt hữu ích trong giai đoạn lên ý tưởng và lập kế hoạch, khi xây dựng và đánh giá các giải pháp tiềm năng. Nó cũng có thể có giá trị trong giai đoạn thực hiện và đánh giá để thu thập phản hồi cũng như cải tiến giải pháp.

C.Cách thức triển khai

Để khai thác Trí tuệ tập thể, hãy bắt đầu bằng việc xác định vấn đề và các bên liên quan. Sau đó, tạo ra một quy trình hoặc nền tảng công nghệ để những cá nhân này dễ dàng chia sẻ kiến thức, ý tưởng và phản hồi của họ. Điều này có thể liên quan đến hội thảo, khảo sát, diễn đàn trực tuyến hoặc công cụ AI. Phân tích thông tin thu thập được để tạo ra những phát hiện sâu sắc và phát triển một giải pháp. Cuối cùng, chia sẻ giải pháp với nhóm để sàng lọc và xác nhận thêm.

NGUYÊN TẮC ÁP DỤNG

- Tăng tính đa dạng của những người tham gia với nhiều ý kiến khác nhau cần được lắng nghe.
- Tạo điều kiện cho mọi người đóng góp góc nhìn và ý kiến một cách độc lập và thoải mái.
- Sử dụng nhiều loại dữ liệu (dữ liệu tại hiện trường, dữ liệu theo thời gian thực, nguồn dữ liệu mới...) để khai phá các góc nhìn mới.
- Đặt người dân vào trung tâm: lắng nghe và thấu hiểu chứ không đơn thuần là khai thác thông tin.



Nguồn tham khảo: Collective Intelligence - Nesta

D.Lưu ý

- Đảm bảo người nắm nhiều thông tin không lạm dụng thông tin đó trong việc áp đặt quyền lực của mình lên những người khác.
- Đảm bảo rằng quá trình này mang tính toàn diện, có đầy đủ các bên tham gia và tất cả mọi ý kiến đều được lắng nghe, không chỉ là ý kiến của cá nhân, nhóm cá nhân có ảnh hưởng nhất.
- Đảm bảo chất lượng, độ chính xác và mức độ phù hợp của thông tin thu thập.
- Đảm bảo quyền riêng tư/bảo mật của người tham gia cung cấp thông tin.
- Nên dùng công cụ này cùng với các công cụ khác để đảm bảo cách tiếp cận toàn diện để giải quyết vấn đề.

Hiểu biết hành vi (Behavioral insights)

A.Định nghĩa

Các công cụ hiểu biết hành vi là một cách tiếp cận để giúp các nhà hoạch định chính sách hiểu về các hành vi của con người, từ đó góp phần xây dựng các cơ chế, chính sách mang lại hiệu quả kinh tế và xã hội. Hiểu biết hành vi là sự kết hợp của tâm lý học, khoa học nhận thức và khoa học xã hội với các kết quả được thử nghiệm theo kinh nghiệm để khám phá cách con người "thực sự" muốn đưa ra lựa chọn.

B.Phạm vi áp dụng

Một số trường hợp sẽ sử dụng Hiểu biết hành vi (Behavioral insights) tốt là giai đoạn Thiết kế chính sách (làm sao các chính sách có nhiều khả năng hiệu quả hơn và được đối tượng mục tiêu đón nhận nồng nhiệt hơn), Đánh giá hiệu quả của chính sách (xem cách người dân phản ứng với các chính sách như thế nào, tại sao, và làm sao để cải thiện), Thử nghiệm chính sách (giúp kiểm tra trước giải pháp chính sách nào hiệu quả nhất trước khi triển khai trên quy mô lớn)

C.Cách thức triển khai

Dưới đây là một số bước để sử dụng các công cụ hiểu biết hành vi trong hoạch định chính sách:

- Xác định vấn đề chính sách;¹⁴
- Phân tích hành vi của đối tượng mục tiêu;
- Phát triển chiến lược;
- Kiểm tra & thử nghiệm các biện pháp can thiệp;
- Nâng cao kết quả (mở rộng hoặc thay đổi cho tốt hơn).

D.Lưu ý

Mặc dù các công cụ hiểu biết hành vi có thể hữu ích trong việc hoạch định chính sách, nhưng có một số lưu ý cần cân nhắc:

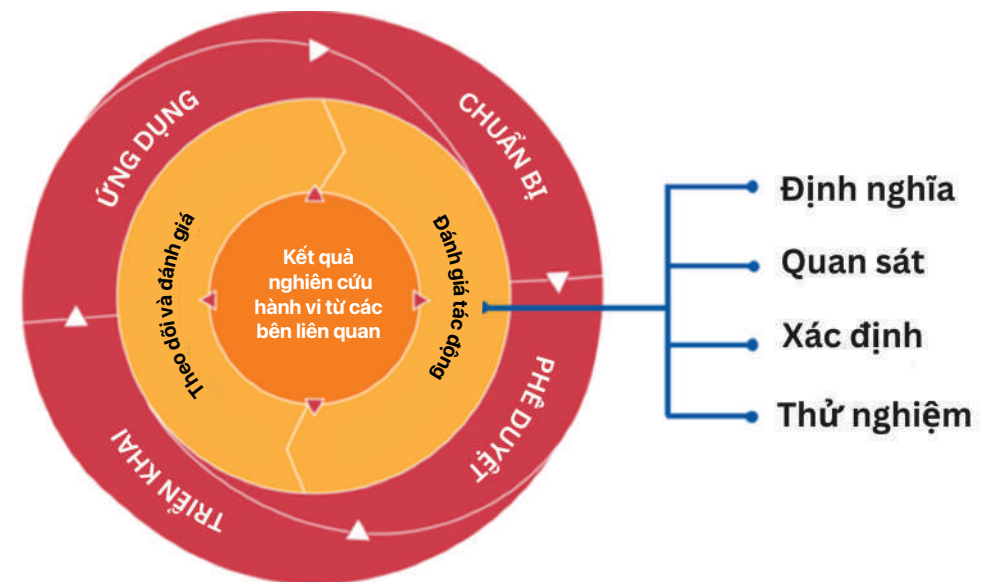
- Đảm bảo các hoạt động can thiệp là minh bạch, tôn trọng và không xâm phạm quyền tự do, tự chủ của người dân, trong đó có quyền riêng tư về cung cấp dữ liệu.
- Những gì hiệu quả trong bối cảnh này có thể không hiệu quả trong bối cảnh khác. Cần xem xét bối cảnh cụ thể và điều chỉnh các biện pháp can thiệp cho phù hợp.
- Hiểu biết hành vi không phải là liều thuốc chữa bách bệnh cho mọi vấn đề chính sách. Nên sử dụng chúng cùng với các phương pháp tiếp cận dựa trên bằng chứng khác.

Công cụ hiểu biết về hành vi là gì?

THE
BEHAVIOURAL
INSIGHTS TEAM



Nguồn tham khảo: Behavioural insights ltd



Công cụ hiểu biết về hành vi con người trong quá trình đánh giá tác động

Chương 3



CÔNG CỤ VÀ CÁC TÌNH HUỐNG ĐIỂN HÌNH

CÔNG CỤ

Trong quá trình hoạch định chính sách, cán bộ khu vực công thường gặp những khó khăn thách thức đa chiều, từ việc xác định đúng và trúng vấn đề, tìm kiếm giải pháp khả thi, cho đến việc triển khai và đánh giá hiệu quả. Giải quyết một cách sáng tạo những vấn đề gặp phải để nâng cao chất lượng dịch vụ công và mang lại những giá trị đích thực cho cộng đồng là một thách thức ngày một lớn trong bối cảnh xã hội không ngừng biến đổi, nhu cầu và kỳ vọng của người dân ngày càng cao.

Hiểu được những trở ngại và khó khăn mà các cán bộ khu vực công đang đối mặt, các công cụ ĐMST trong quyển cẩm nang này đã được chọn lọc kỹ lưỡng, dựa trên kinh nghiệm thực tiễn của các tổ chức tiên phong trên thế giới như NESTA, OECD và UNDP Accelerator Lab. Trong Chương 3, tại mỗi giai đoạn gồm Tìm hiểu, Hoạch định, Thực thi của quá trình hoạch định chính sách, Bản đồ hành trình người dùng sẽ giúp cán bộ khu vực công có bức tranh tổng quan về nhiệm vụ cần hoàn thành, cảm xúc, khó khăn và gợi ý những công cụ hữu dụng có thể dùng từ khi bắt đầu hình thành ý tưởng cho đến khi viết đề án, đánh giá kết quả và triển khai hoạt động. Một số tình huống điển hình cũng sẽ được giới thiệu để minh họa tính hiệu quả của việc áp dụng các công cụ cho cơ quan nhà nước và người dân.

Các công cụ được trình bày trong chương này đã được áp dụng hiệu quả ở nhiều nơi trên thế giới, bao gồm tư duy thiết kế, tư duy hệ thống, khởi nghiệp tinh gọn, tương lai học và trí tuệ tập thể. Chúng không chỉ giúp cán bộ khu vực công giải quyết vấn đề một cách hiệu quả hơn, mà còn khơi dậy sự sáng tạo, thúc đẩy tinh thần hợp tác và tạo ra những thay đổi tích cực trong môi trường làm việc.

Hãy cùng trải nghiệm sức mạnh của đổi mới sáng tạo thông qua hành trình cán bộ KVC sử dụng các công cụ trong quá trình hoạch định chính sách như dưới đây:

HÀNH TRÌNH CÁN BỘ KHU VỰC CÔNG SỬ DỤNG CẨM NANG KHI HOẠCH ĐỊNH CHÍNH SÁCH

		TÌM HIỂU	HOẠCH ĐỊNH					TRIỂN KHAI		
 CÁC BƯỚC		XÁC ĐỊNH VẤN ĐỀ	XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU	XÁC ĐỊNH GIẢI PHÁP	ĐỀ XUẤT ĐỀ ÁN	ĐÁNH GIÁ TÁC ĐỘNG	THU THẬP PHẢN HỒI CỦA CÁC BÊN LIÊN QUAN	LẬP CHƯƠNG TRÌNH TRIỂN KHAI	TRIỂN KHAI HOẠT ĐỘNG CÓ SỰ THAM GIA CỦA CỘNG ĐỒNG	PHÁT TRIỂN CÁC NHÓM LÀM VIỆC
 CÔNG VIỆC CẦN HOÀN THÀNH		- Vấn đề cụ thể là gì? Đối tượng liên quan là ai? - Dữ liệu và thông tin liên quan là gì? Ở đâu? - Nguyên nhân gốc rễ của vấn đề là gì? - Có thực sự là vấn đề ko?	Làm thế nào xác định, cụ thể hóa các mục tiêu được giao?	Các giải pháp khả thi hiện có và phù hợp với bối cảnh Việt Nam là gì?	Làm thế nào để xây dựng bản đề xuất khả thi, hiệu quả?	Làm thế nào đánh giá trước các tác động của chính sách đến các đối tượng có liên quan	Làm thế nào để thu thập góp ý có giá trị cho đề xuất?	Làm thế nào để chi tiết hóa chương trình triển khai?	Làm sao để tăng cường sự tham gia của cộng đồng trong tổ chức triển khai	Cần làm gì để phát triển các nhóm làm việc hiệu quả và gắn kết?
CẢM XÚC <i>Suy nghĩ và cảm xúc của cán bộ khu vực công trong thời điểm hiện tại</i>		- Mong muốn tạo ra sự khác biệt - Kiên trì tìm kiếm giải pháp - Tò mò về bản chất của vấn đề - Hy vọng giải pháp sẽ cải thiện cuộc sống của người dân	Tôi thấy mình quan trọng khi được xét các mục tiêu lớn của đơn vị	Tôi được truyền cảm hứng từ các kinh nghiệm quốc tế và trong nước	Tôi thấy mình được trao quyền làm việc quan trọng	- Tôi được tiếp xúc nhiều bên để lấy thông tin - Tôi hình dung được tác động tích cực tiềm năng của dự án	Tôi thấy vui vì việc đang chạy đúng kế hoạch	Tôi thấy vui vì việc đang chạy đúng kế hoạch	Tôi thấy vui vì được tiếp xúc với nhiều bên liên quan	Tôi thích làm việc với 1 nhóm đồng nghiệp thân thiện, sáng tạo, nhiều năng lượng
		- Áp lực bởi tính phức tạp của các vấn đề - Thất vọng bởi các xung đột ưu tiên - Nản lòng bởi thủ tục hành chính và phê duyệt phức tạp	Tôi cảm thấy không chắc chắn về tính khả thi của các mục tiêu này	- Tôi không thấy vui vì giải pháp hay nhưng không dùng được tại Việt Nam - Tôi cảm thấy Việt Nam còn chưa bắt kịp với thế giới	Tôi thấy có quá nhiều con số rắc rối	Tôi cảm thấy lo lắng vì không biết làm cách nào để thu thập thông tin đánh giá hiệu quả	Việc này tốn nhiều thời gian công sức của tôi	Tôi thấy bị sức ép phải hoàn thành các chỉ tiêu tham vọng này	Tôi thấy lo lắng không biết điều phối các bên sao cho hiệu quả	Tôi lo lắng đối mặt với các xung đột trong nhóm
 NỖI ĐAU <i>Các vấn đề cán bộ khu vực công gặp phải</i>		- Lo ngại mơ hồ, có nhiều giả định mà không xác định được vấn đề cụ thể - Thiếu/khó tiếp cận thông tin/dữ liệu tin cậy - Áp lực thời gian nên khó tìm hiểu sâu tận gốc vấn đề - Thiếu phối hợp các bên trong xác định vấn đề	- Không rõ về tính phù hợp, khả thi của mục tiêu - Không biết xác định thứ tự ưu tiên của các mục tiêu - Khó xác định các chỉ tiêu cụ thể của từng mục tiêu	- Hạn chế về nguồn lực (thời gian, con người, tài chính) để giải quyết vấn đề - Giải pháp quốc tế tồn kém và không khả thi với Việt Nam	- Thiếu dữ liệu, các luận cứ trong bản đề xuất thiếu liên kết và tính logic - Thiếu/khó khăn các chỉ số đo lường, đánh giá tác động của đề xuất	Các đánh giá hiện tại thiếu kiểm nghiệm thực tiễn	Khó khăn trong việc thu thập, tổng hợp, phân tích ý kiến phản hồi 1 cách khoa học, bao trùm	- Khó khăn trong kêu gọi các bên liên quan cùng tổ chức triển khai - Khó khăn trong đồng bộ các kế hoạch của các bên liên quan	Sự tham gia của cộng đồng trong quá trình triển khai hoạt động còn hạn chế	- Thiếu kỹ năng, phương pháp phù hợp để kiến tạo và phát triển đội nhóm tinh nhuệ, gắn kết - Đội nhóm còn thiếu sáng tạo trong triển khai các hoạt động
 CÔNG CỤ CÓ THỂ SỬ DỤNG <i>Những cải tiến tiềm năng cho trải nghiệm</i>		- Bản đồ các bên liên quan - Bản đồ vấn đề - Chân dung đối tượng thụ hưởng - Mô hình tăng băng chìm - Quan sát thực địa - Bản đồ hành trình người dùng	Xác định tầm nhìn tương lai	- Dò tìm giải pháp - Diễn hình tích cực - Bỏ phiếu đa lựa chọn - Khung 2x2	Lý thuyết về sự thay đổi	- Thiết kế thử nghiệm - Theo dõi và đánh giá (M&E)	- Sáu mũ tư duy - Công cụ điều phối: World Café - Kỹ năng điều phối	- Bản đồ nhà tài trợ - Kế hoạch kết nối - Bản đồ ưu tiên các bên liên quan - Thu thập ý kiến người dân - Khung lý thuyết thay đổi hành vi (Khung EAST)	- Slido/Mentimeter - World Café; Sáu mũ tư duy	- Check-in và Check-out - Khung thiết kế IDOARRT - Phản biện: Bắt đầu, dừng lại, tiếp tục - Tính khí con người tại nơi làm việc
		- Khảo sát, phỏng vấn, thảo luận nhóm - Nghiên cứu người dùng - Cây vấn đề - Lập bản đồ hệ thống "5 Whys" - Biểu đồ, đồ họa và bản đồ...		- Ma trận ưu tiên - Phân tích SWOT: điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức.					- Innovation Challenge/ Hackathon/Thinkathon - Công cụ điều phối: Open Space Technology	

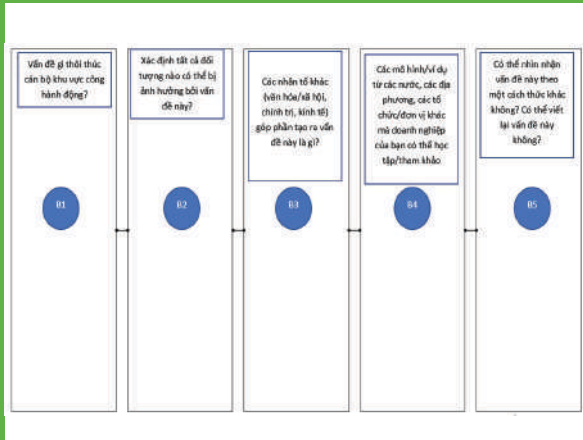
TÌM HIỂU

THU THẬP, PHÂN TÍCH DỮ LIỆU

Tôi phải đi thu thập rất nhiều dữ liệu nhưng tôi gặp phải các vấn đề sau

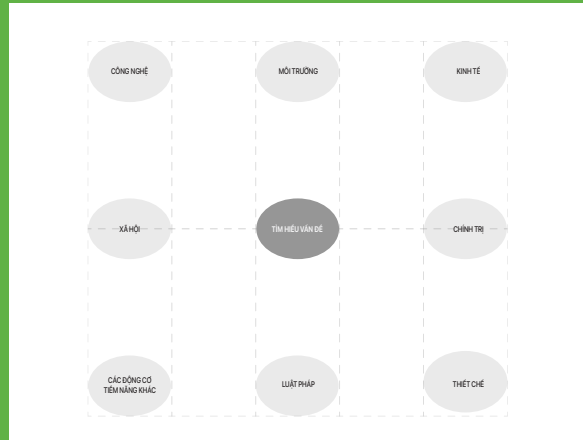


Khi gặp các vấn đề này, chị có thể thử một số công cụ sau nhé



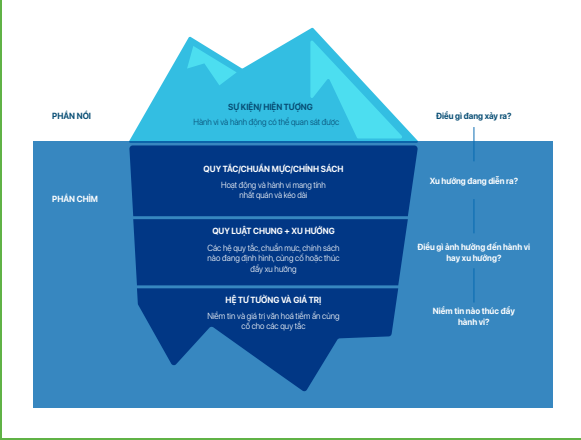
1.1 MÔ TẢ VẤN ĐỀ

TRANG 55



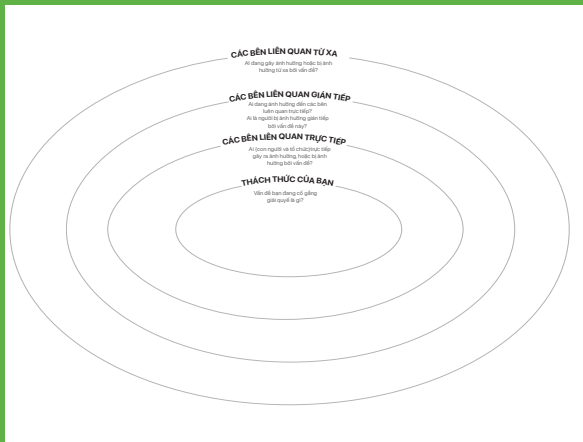
1.2 BẢN ĐỒ VẤN ĐỀ

TRANG 58



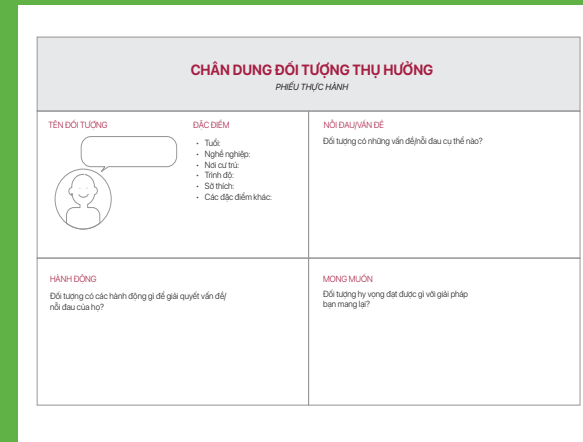
1.3 MÔ HÌNH TẦNG BĂNG CHÌM

TRANG 62



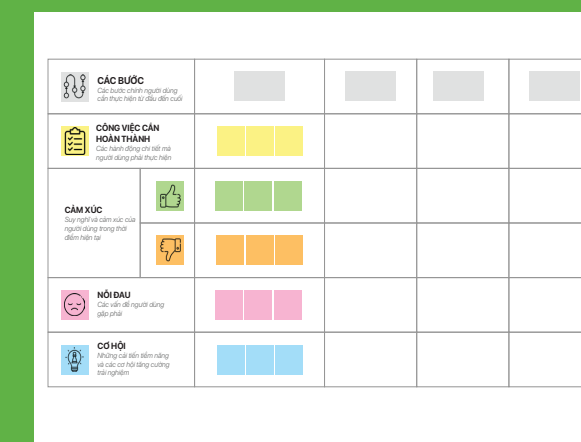
1.4 BẢN ĐỒ CÁC BÊN LIÊN QUAN

TRANG 66



1.5 CHẨN DUNG ĐỐI TƯỢNG THỤ HƯỞNG

TRANG 70



1.6 HÀNH TRÌNH NGƯỜI DÙNG

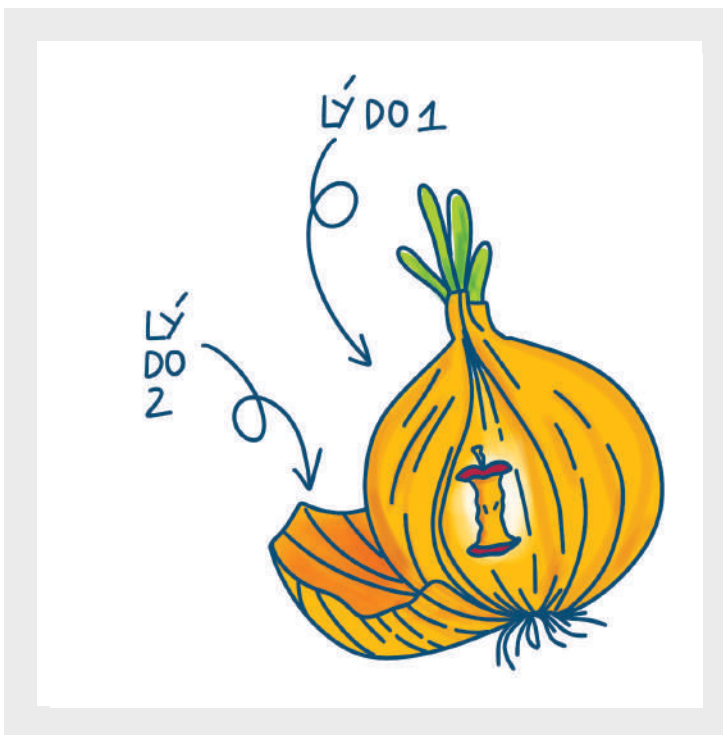
TRANG 74

Nội dung cần quan sát	Các quan sát thu lượm được	Ghi chú
A. Hoạt động: tất cả các hoạt động mà đối tượng nghiên cứu muốn hoàn thành		Thời tiết/môi trường: Thời gian trong ngày: Quan sát bao lâu:
E. Môi trường làm việc của đối tượng nghiên cứu (nhân rỗi hay bận rộn, giành giật, tranh cãi, ẩu đả hay lịch sự?)		Ghi chú và các câu hỏi:
I. Tương tác (giữa những người khác nhau trong quá trình làm việc của đối tượng nghiên cứu như đồng nghiệp, khách hàng, người đi đường, người bán hàng, người thuê bốc vác...)		- Nỗi đau (băn khoăn, nỗi buồn phiền, lo lắng...) của đối tượng nghiên cứu - Thời khắc quan trọng (ví dụ: nhiều đơn hàng, hoàn thành nhiệm vụ trong ngày hoặc các thời điểm khác đáng lưu ý mà chúng ta quan sát được)
O. Đồ vật nào được đối tượng nghiên cứu sử dụng (gồm cả thiết bị, app...)		
U. Khách hàng		

1.7 QUAN SÁT THỰC ĐỊA

TRANG 78

Tôi không biết xác định và kiểm chứng vấn đề cốt lõi như thế nào.



Công cụ **Mô tả vấn đề** giúp chị xác định được vấn đề và công cụ **Bản đồ vấn đề** giúp chị hiểu rõ các tầng lớp, các lý do khác nhau ảnh hưởng đến vấn đề đó. Với từng người thì vấn đề (“nỗi đau”) thật sự của họ là gì?

1.1 MÔ TẢ VẤN ĐỀ

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ

Mô tả vấn đề là một phương pháp có cấu trúc nhằm giúp các cán bộ khu vực công xác định và làm rõ những vấn đề mà họ cần giải quyết trong quá trình thực hiện nhiệm vụ. Công cụ này khuyến khích sự tham gia của nhiều bên liên quan, từ đó giúp định nghĩa vấn đề, thách thức một cách rõ ràng, giúp định hướng cho các hoạt động và quyết định trong tổ chức.

VÌ SAO DÙNG

- Công cụ giúp xác định rõ ràng vấn đề cần giải quyết, từ đó hướng dẫn nỗ lực và tài nguyên của tổ chức vào các mục tiêu cụ thể.
- Việc thu thập ý kiến từ nhiều bên liên quan tạo ra sự đa dạng trong quan điểm và giải pháp, giúp phát triển những ý tưởng sáng tạo hơn.
- Trong bối cảnh các vấn đề xã hội ngày càng phức tạp, công cụ này giúp cán bộ khu vực công hiểu rõ hơn những vấn đề phức tạp để có hướng giải quyết phù hợp.

KHI NÀO DÙNG

- Khi có một vấn đề mới xuất hiện trong cộng đồng hoặc tổ chức mà cần được giải quyết ngay lập tức.
- Khi cần xem xét lại các vấn đề đang tồn tại để đưa ra các giải pháp cải tiến.
- Khi triển khai các dự án, chương trình mới, công cụ này giúp xác định rõ ràng các thách thức phải đối mặt.

NHƯ THẾ NÀO

- Xác định vấn đề: bắt đầu bằng việc nêu rõ vấn đề mà bạn muốn giải quyết.
- Phân tích các bên liên quan: xác định ai bị ảnh hưởng bởi vấn đề này và họ bị ảnh hưởng như thế nào.
- Xác định các yếu tố nào đang góp phần vào việc hình thành vấn đề này.
- Tập hợp dữ liệu và thông tin để chứng minh sự tồn tại của vấn đề.

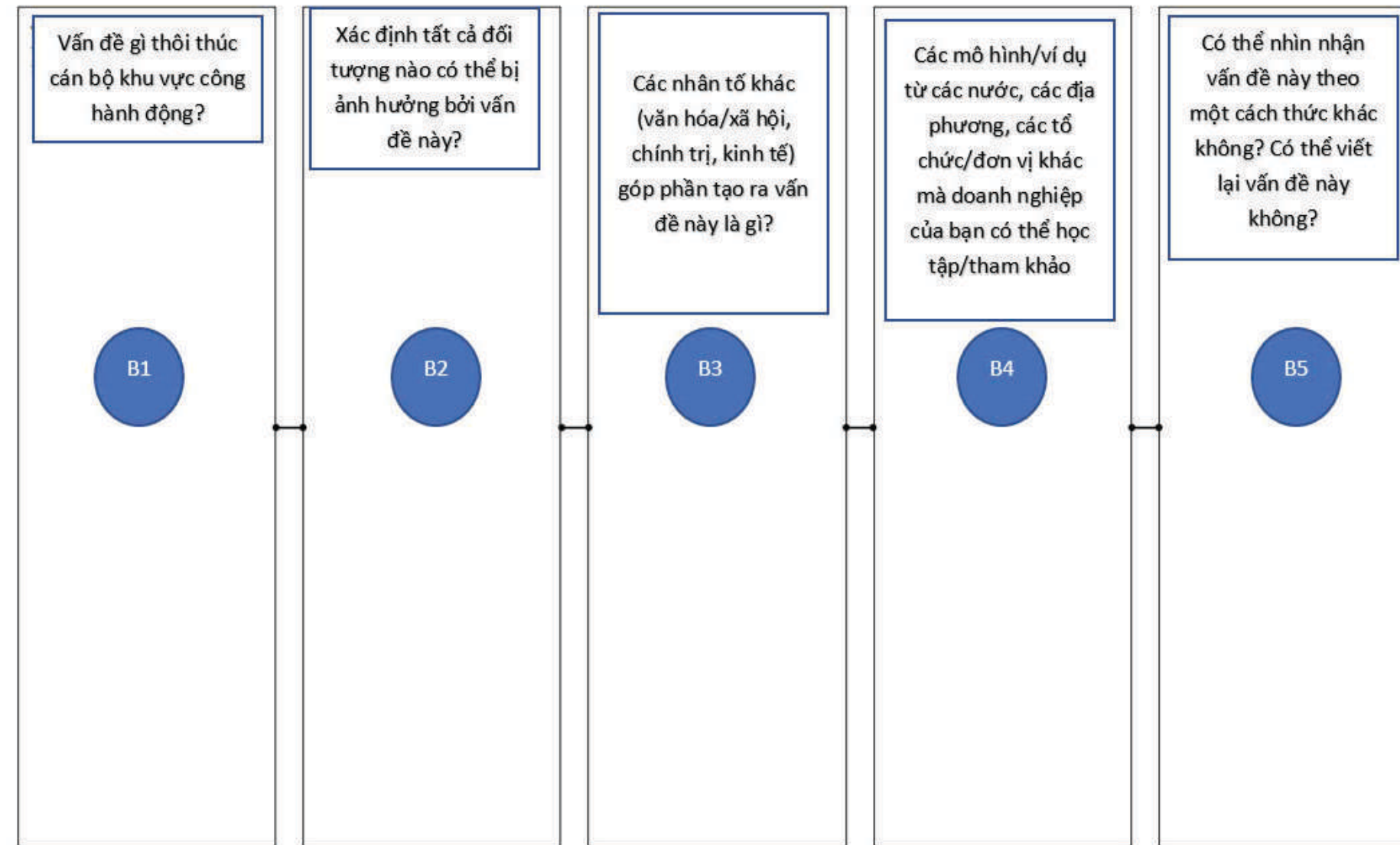
- Tổ chức các buổi thảo luận nhóm với sự tham gia của nhiều bên liên quan để thu thập ý kiến và góc nhìn đa dạng.
- Xác định kết quả mong muốn: nếu thành công, xác định điều gì sẽ thay đổi trong tổ chức hoặc cộng đồng.
- Lưu giữ tất cả các cuộc thảo luận và quyết định để tham khảo trong tương lai.

LƯU Ý

- Khuyến khích sự tham gia đa dạng giúp tạo ra một cái nhìn toàn diện hơn về vấn đề, từ đó dẫn đến những giải pháp sáng tạo và hiệu quả hơn.
- Giữ tính linh hoạt trong quá trình điều chỉnh giúp cán bộ khu vực công thích ứng với những thay đổi trong môi trường và nhu cầu của cộng đồng, đảm bảo rằng giải pháp cuối cùng vẫn phù hợp và hiệu quả.

Độ khó của công cụ: **dễ**
 Người tham gia: **10-30**
 Kỹ năng điều phối: **cơ bản**

CÁC BƯỚC GIÚP BÃO NÃO MÔ TẢ VẤN ĐỀ



Nguồn tham khảo: Development impact & You (DiY)

1.2 BẢN ĐỒ VẤN ĐỀ (ISSUE MAP)

THUỘC BỘ TRÍ TUỆ TẬP THỂ

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ

Bản đồ vấn đề (Issue Map) là công cụ giúp phân tích và hiểu sâu các vấn đề phức tạp. Nó xác định các yếu tố ảnh hưởng đến vấn đề, bao gồm xã hội, công nghệ, môi trường, kinh tế, chính trị, và pháp luật.

VÌ SAO DÙNG

- Phân tích sâu: giúp cán bộ khu vực công hiểu rõ các tầng lớp và nguyên nhân của vấn đề.
- Xác định yếu tố chính: tập trung vào các yếu tố quan trọng cần giải quyết.
- Hỗ trợ ra quyết định: cung cấp thông tin để đưa ra quyết định chính xác và hiệu quả.

KHI NÀO DÙNG

- Khi bắt đầu dự án: để xác định vấn đề cốt lõi và các yếu tố ảnh hưởng.
- Trong quá trình hoạch định chính sách: khi cần phân tích chi tiết để phát triển chính sách phù hợp.
- Khi gặp vấn đề phức tạp: để đảm bảo mọi khía cạnh của vấn đề được xem xét đầy đủ.

NHƯ THẾ NÀO

- Đưa vấn đề chính vào hình tròn ở trung tâm (vấn đề cần tìm hiểu - issue for exploration), được xác định là vấn đề trọng tâm cần phân tích. Xung quanh là các yếu tố có thể ảnh hưởng đến vấn đề, bao gồm Xã hội (Social) Công nghệ (Technology), Môi trường (Environment), Kinh tế (Economic), Chính trị (Political), Thể chế (Institutional), Luật pháp (Legal), và các vấn đề khác. Một số yếu tố chưa hoàn toàn phù hợp với Việt Nam có thể được loại bỏ. Ví dụ: Chính trị, Thể chế.

- Bản đồ này thường được dùng khi thực hiện “bão não” hoặc phân tích với một nhóm hoặc trong một tọa đàm/hội thảo. Người tham dự sẽ tự đưa ra các khía cạnh khác nhau có ảnh hưởng đến vấn đề được tập trung. Với nhiều người tham gia nhóm/hội thảo, các yếu tố ảnh hưởng tới vấn đề chính sẽ nhanh chóng được nhận diện.

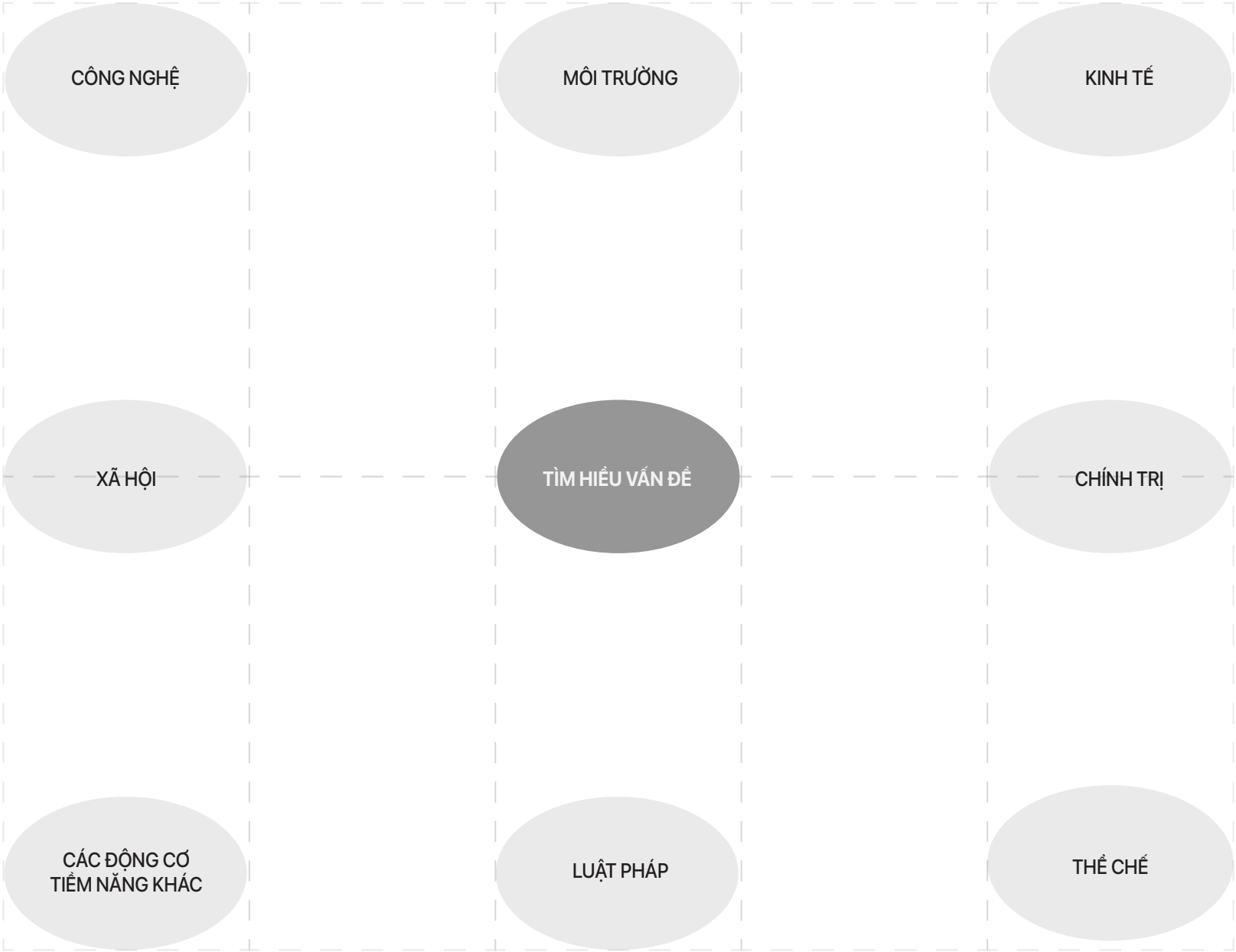
LƯU Ý

- Các công cụ này đưa ra thông tin sâu, dữ liệu nhỏ, nên vẫn cần kiểm tra thêm với các nguồn thông tin & dữ liệu khác.
- Người tham gia cần đa dạng để thông tin được lắng nghe một cách đầy đủ nhất.

Độ khó của công cụ: **dễ nhưng cần dùng nhiều lần**

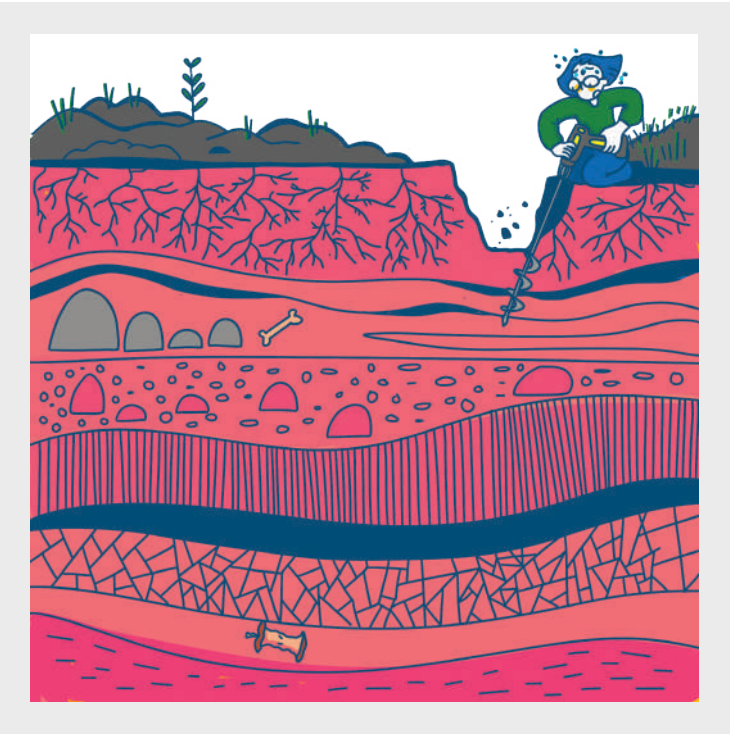
Người tham gia: **10-30**

Kỹ năng điều phối: **cơ bản**



Nguồn tham khảo: Collective Intelligence (Nesta)

Khi cần tìm hiểu vấn đề phức tạp, đan xen với nhiều bên liên quan, tôi không biết nên bắt đầu từ đâu và tìm hiểu tận gốc vấn đề như thế nào.



Công cụ **“Mô hình tầng băng chìm”** giúp hiểu được gốc rễ vấn đề, từ bề nổi là các sự kiện hoạt động dễ quan sát đến xu hướng, chính sách và hệ tư tưởng, giá trị có thể góp phần tạo ra vấn đề.

1.3 MÔ HÌNH TÀNG BĂNG CHÌM

THUỘC KHUNG TƯ DUY HỆ THỐNG

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ

Mô hình tầng băng chìm (Iceberg Model) là công cụ tư duy hệ thống giúp phân tích các tầng cấu trúc sâu và xác định nguyên nhân gốc rễ của các vấn đề phức tạp. Mô hình này sử dụng hình ảnh của một tầng băng để minh họa rằng phần lớn nguyên nhân của vấn đề thường không thể nhìn thấy ngay lập tức.

VÌ SAO DÙNG

- Hiểu sâu vấn đề: giúp cán bộ khu vực công khám phá các nguyên nhân ẩn giấu và động lực thúc đẩy sự kiện, hiện tượng.
- Xác định điểm đòn bẩy: tìm ra các điểm có thể can thiệp để thay đổi hệ thống một cách hiệu quả.
- Giải quyết tận gốc: thay vì chỉ phản ứng với các triệu chứng, công cụ này giúp giải quyết vấn đề từ gốc rễ.

KHI NÀO DÙNG

- Khi đối mặt với vấn đề phức tạp: để tìm hiểu và giải quyết các vấn đề có nhiều lớp và yếu tố ảnh hưởng.
- Trong quá trình hoạch định chính sách: khi cần phát triển các chính sách dựa trên hiểu biết toàn diện về vấn đề.
- Khi cần cải tiến dịch vụ công: để tối ưu hóa quy trình và nâng cao hiệu quả.

NHƯ THẾ NÀO

Mô hình gồm 4 phần sắp xếp theo thứ tự từ trên xuống dưới:

Phần 1: phần trên cùng là phần nổi của tầng băng mô tả các sự kiện, hiện tượng có thể quan sát được, liên quan đến vấn đề đang tìm hiểu.

Phần 2: mô tả các hoạt động hay hành vi lặp lại nhiều lần trở thành xu hướng, quy luật chung liên quan đến vấn đề đang tìm hiểu.

Phần 3: mô tả các quy tắc, chuẩn mực, chính sách có thể ảnh hưởng đến các xu hướng quy luật chung đưa ra ở phần 2.

Phần 4: mô tả các yếu tố liên quan đến hệ tư tưởng giá trị như niềm tin, giá trị văn hóa tiềm ẩn củng cố cho các quy tắc chuẩn mực ở phần 3. Đây là phần sâu nhất của mô hình tầng băng chìm với ý nghĩa thúc đẩy các hành vi dẫn đến vấn đề cần nghiên cứu ở phần 1.

LƯU Ý

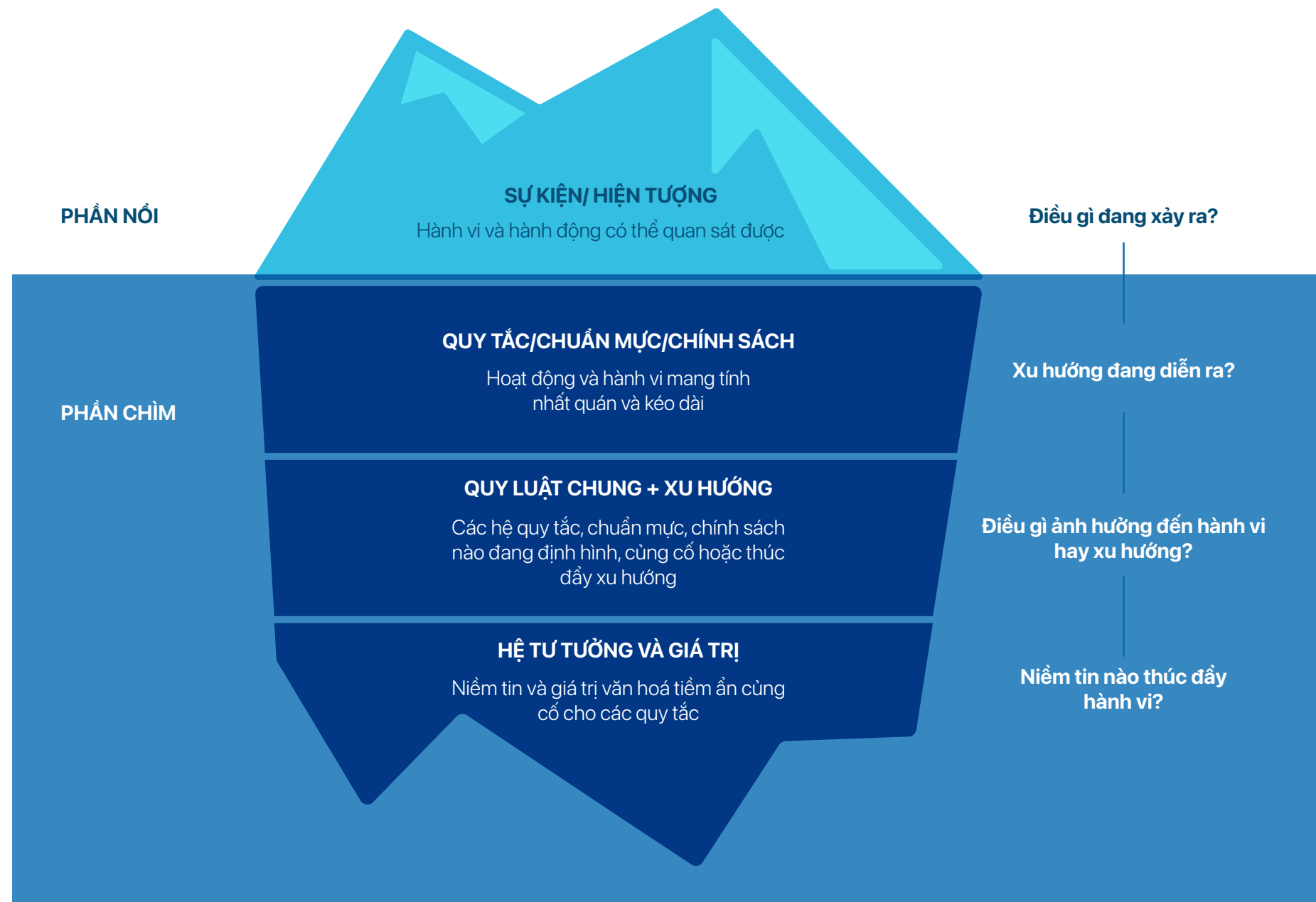
Cần giải nghĩa rõ ràng từng lớp của tầng băng trước khi đi vào thảo luận.

Độ khó của công cụ: **trung bình**

Người tham gia: **10-30**

Kỹ năng điều phối: **trung bình**

Danh sách các công cụ khác có thể đồng thời sử dụng: **Quan sát thực địa, Bản đồ vấn đề**



Nguồn tham khảo: Iceberg Model - Mutomorro

Các thông tin không nhất quán, chưa chính xác, mỗi bên nói một kiểu.



Bản đồ các bên liên quan giúp hiểu xem có các bên nào liên quan đến vấn đề, góc nhìn của họ khác nhau như thế nào.

1.4 BẢN ĐỒ CÁC BÊN LIÊN QUAN (STAKEHOLDER MAP)

THUỘC BỘ “TƯ DUY HỆ THỐNG” VÀ BỘ “TRÍ TUỆ TẬP THỂ”

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ

Bản đồ các bên liên quan giúp tìm hiểu xem có các bên nào liên quan đến vấn đề và góc nhìn của họ khác nhau như thế nào.

VÌ SAO DÙNG

- Xác định các bên liên quan chính có ảnh hưởng đến vấn đề.
- Đánh giá mức độ ảnh hưởng, góc nhìn và mối quan tâm của từng bên đến vấn đề.
- Xây dựng kế hoạch giao tiếp hiệu quả hơn giữa các bên liên quan.
- Hỗ trợ ra quyết định thông qua việc nhận diện các mối quan hệ và khả năng hỗ trợ hay bất đồng từ các bên.

KHI NÀO DÙNG

- Khi bắt đầu một dự án: để xác định tất cả các bên liên quan và thu thập thông tin đa dạng ngay từ đầu.
- Trong quá trình phát triển chính sách: khi cần ý kiến, dữ liệu từ nhiều phía.

- Khi quản lý thay đổi trong tổ chức: để quản lý kỳ vọng và giảm thiểu các bất đồng.
- Cập nhật thường xuyên: điều chỉnh theo những thay đổi trong môi trường và mối quan hệ.

NHƯ THẾ NÀO

Công cụ này có 4 vòng tròn; người điều phối nên dẫn dắt theo mức độ ảnh hưởng từ trực tiếp đến gián tiếp của các bên liên quan đến chủ thể:

- Vòng tròn đầu tiên ở giữa là vấn đề mà cán bộ khu vực công đang cần tập trung giải quyết.
- Vòng tròn thứ hai tiếp theo, người dùng liệt kê các đối tượng ảnh hưởng trực tiếp đến vấn đề đó.
- Vòng tròn thứ ba, người dùng liệt kê các đối tượng bị ảnh hưởng gián tiếp đến vấn đề.
- Vòng tròn thứ tư ngoài cùng là các đối tượng ít bị ảnh hưởng nhất.

Ở mỗi vòng tròn, có thể ghi rõ các đối tượng liệt kê bị ảnh hưởng như thế nào? Họ có cảm xúc, suy nghĩ gì khi bị ảnh hưởng bởi vấn đề đó.

LƯU Ý

- Đặt vấn đề rõ ràng ở trung tâm, sắp xếp các bên theo mức độ ảnh hưởng từ trong ra ngoài.
- Ghi chép đầy đủ cảm xúc, quan điểm và mối quan hệ giữa các bên.
- Thu thập thông tin đa chiều, đảm bảo khách quan khi đánh giá.
- Cập nhật thường xuyên khi có thay đổi.
- Sử dụng kết quả để lập kế hoạch truyền thông và quản lý rủi ro.

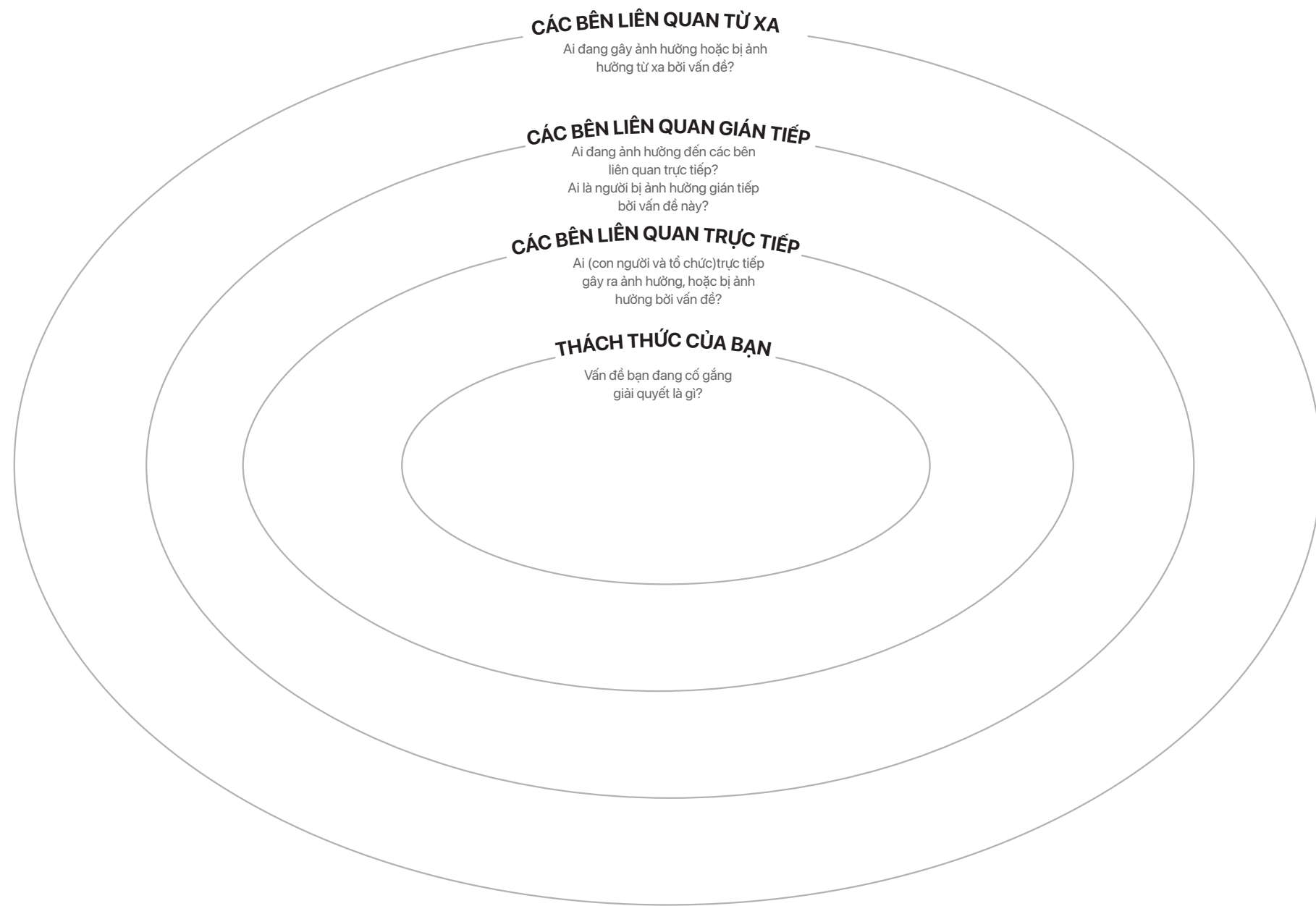
Độ khó của công cụ: **đễ**

Người tham gia: **10-30**

Kỹ năng điều phối: **cơ bản**

Danh sách các công cụ khác có thể đồng thời sử dụng:

Mô hình tảng băng chìm



Nguồn tham khảo: Collective Intelligence (Nesta)

Tôi **không chắc chắn về vấn đề, khó khăn** cụ thể của nhóm đối tượng thụ hưởng chính sách là gì?



Công cụ "**Chân dung đối tượng thụ hưởng**" giúp chị hiểu sâu sắc nhu cầu người dân, thiết kế chính sách phù hợp, tối ưu hóa lợi ích và quản lý mối quan hệ hiệu quả.

1.5 CHÂN DUNG ĐỐI TƯỢNG THỤ HƯỞNG (CUSTOMER PERSONA)

THUỘC BỘ "KHỞI NGHIỆP TINH GỌN"

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ

Chân dung đối tượng thụ hưởng (Customer Persona) là một bản phác thảo chi tiết về nhóm đối tượng mục tiêu. Nó bao gồm thông tin về nhân khẩu học, hành vi, sở thích, nhu cầu và các "nỗi đau" của đối tượng đó.

VÌ SAO DÙNG

- Giúp cán bộ khu vực công hiểu sâu hơn về nhu cầu của người dân để cung cấp dịch vụ hay thiết kế chính sách phù hợp.
- Tối ưu hóa các dịch vụ công, chương trình, chính sách dựa trên sự hiểu biết về người thụ hưởng dịch vụ công.
- Tăng cường hiệu quả giao tiếp với người thụ hưởng chính sách.

KHI NÀO DÙNG

- Khi phát triển dịch vụ, chương trình, chính sách mới: để đảm bảo dịch vụ đáp ứng đúng nhu cầu của người dân.
- Trong quá trình cải tiến dịch vụ: khi cần nâng cao chất lượng và hiệu quả của các dịch vụ hiện có.
- Khi đánh giá hiệu quả dịch vụ: để điều chỉnh chiến lược và cải thiện sự hài lòng của người dân.
- Cán bộ khu vực công sẽ dùng biểu mẫu này nhiều lần, từ khi bắt đầu thực hiện "bảo não" về đối tượng thụ hưởng đến khi đi phỏng vấn các đối tượng này trên thực tế, từ đó kiểm chứng xem các thông tin "giả định" của mình khi "bảo não" có đúng hay không.

NHƯ THẾ NÀO

- Công cụ này có 4 ô.
- Ô đầu tiên mô tả đặc điểm (Fact) của đối tượng thụ hưởng (vd giới tính, độ tuổi, nơi sống, thu nhập).
- Ô thứ 2 mô tả Nỗi đau/Vấn đề (Pain) mà họ gặp phải.
- Ô thứ 3 mô tả Hành động (Observable Behaviors) mà các đối tượng này đang làm để giải quyết nỗi đau đó. Các nội dung viết tại ô này giúp cán bộ khu vực công hiểu được liệu các nỗi đau có thật hay không, vì chỉ khi một người chủ động tìm kiếm giải pháp cho nỗi đau của họ thì nỗi đau đó mới đủ lớn và quan trọng để cán bộ giúp họ giải quyết. Hơn nữa khi nghe về các cách giải quyết tạm thời này, cán bộ có thể hiểu xem các vấn đề tồn tại mà các giải pháp này chưa giải quyết được là gì. Từ đó đưa ra giải pháp chính sách để giải quyết các vấn đề cụ thể đó.
- Ô cuối cùng nói về các Mong muốn (Goals) của đối tượng thụ hưởng về giải pháp có thể giải quyết nỗi đau của họ.

LƯU Ý

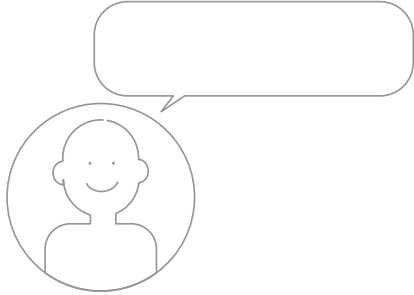
Dẫn dắt thảo luận theo thứ tự logic: đặc điểm-> nỗi đau-> hành động->mong muốn.

Độ khó của công cụ: **đễ**

Người tham gia: **10-30**

Kỹ năng điều phối: **cơ bản**

Danh sách các công cụ khác có thể đồng thời sử dụng: **Quan sát thực địa, Bản đồ vấn đề**

CHÂN DUNG ĐỐI TƯỢNG THỤ HƯỞNG		
PHIẾU THỰC HÀNH		
TÊN ĐỐI TƯỢNG 	ĐẶC ĐIỂM - Tuổi: - Nghề nghiệp: - Nơi cư trú: - Trình độ: - Sở thích: - Các đặc điểm khác:	NỖI ĐAU/VẤN ĐỀ Đối tượng có những vấn đề/nỗi đau cụ thể nào?
HÀNH ĐỘNG Đối tượng có các hành động gì để giải quyết vấn đề/nỗi đau của họ?	MONG MUỐN Đối tượng hy vọng đạt được gì với giải pháp bạn mang lại?	

Nguồn tham khảo: Leanstudio

Tôi thường phải đối mặt với thách thức trong việc thấu hiểu sâu sắc nhu cầu, mong muốn và khó khăn của người dân, doanh nghiệp, tổ chức – những người mà tôi phục vụ.

Điều này có thể dẫn đến việc thiết kế các chính sách, dịch vụ chưa thực sự đáp ứng được mong đợi của đối tượng thụ hưởng.



Bản đồ hành trình người dùng (User Journey): là một công cụ hữu ích giúp chị giải quyết vấn đề này. Bằng cách “bước chân vào giày” của người dùng, chị có thể hiểu rõ hơn trải nghiệm của họ khi tương tác với dịch vụ công, từ đó xác định những điểm cần cải thiện và đưa ra các giải pháp thiết thực.

1.6 BẢN ĐỒ HÀNH TRÌNH NGƯỜI DÙNG (USER JOURNEY)

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ

Bản đồ hành trình người dùng (User Journey Map) là công cụ trực quan ghi lại trải nghiệm của người dùng khi tương tác với dịch vụ hoặc sản phẩm. Nó giúp hiểu rõ từng bước mà người dùng trải qua, từ lúc họ biết đến cho tới khi hoàn tất sử dụng dịch vụ.

VÌ SAO DÙNG

- Hiểu rõ trải nghiệm người dùng: giúp cán bộ khu vực công nắm bắt nhu cầu và khó khăn của người dân.
- Cải thiện dịch vụ công: tối ưu hóa các điểm tiếp xúc để nâng cao sự hài lòng của người dân.
- Phát hiện vấn đề: xác định các điểm khó khăn trong hành trình để đưa ra giải pháp kịp thời.

KHI NÀO DÙNG

- Khi triển khai dịch vụ mới: để đảm bảo dịch vụ đáp ứng đúng nhu cầu của người dân.
- Trong quá trình cải tiến dịch vụ: khi cần nâng cao chất lượng và hiệu quả của các dịch vụ hiện có.
- Khi đánh giá hiệu quả dịch vụ: để theo dõi và điều chỉnh các điểm tiếp xúc nhằm nâng cao sự hài lòng của người dân.

NHƯ THẾ NÀO

- Xác định người dùng mục tiêu: ai là đối tượng chính sẽ sử dụng dịch vụ của bạn? Hãy mô tả chi tiết chân dung của họ (độ tuổi, nghề nghiệp, trình độ, thói quen sử dụng công nghệ...)
- Vẽ hành trình: sử dụng sơ đồ hoặc bảng để mô tả các giai đoạn mà người dùng trải qua khi tương tác với dịch vụ. Mỗi giai đoạn bao gồm các hoạt động, suy nghĩ, cảm xúc và điểm chạm với dịch vụ.

- Xác định điểm khó khăn: tại mỗi giai đoạn, hãy xác định những khó khăn, trở ngại mà người dùng có thể gặp phải.
- Tìm kiếm giải pháp: đề xuất các giải pháp để giải quyết những khó khăn đã xác định.
- Cải tiến liên tục: bản đồ hành trình người dùng không chỉ là một công cụ sử dụng một lần. Hãy thường xuyên cập nhật và cải tiến hành trình người dùng dựa trên phản hồi thực tế.

LƯU Ý

- Tính đồng cảm: đặt mình vào vị trí của người dùng là chìa khóa để tạo ra một Bản đồ Hành trình người dùng hiệu quả.
- Sự tham gia: khuyến khích sự tham gia của các bên liên quan, bao gồm người dùng, để có được cái nhìn đa chiều và toàn diện.

- Tính linh hoạt: công cụ này có thể được điều chỉnh và áp dụng cho nhiều loại hình dịch vụ khác nhau.
- Thông tin hữu dụng có thể được thu thập tốt hơn khi làm hội thảo thay vì làm với từng cá nhân.

Độ khó của công cụ: **dễ**
Người tham gia: **10-30**
Kỹ năng điều phối: **cơ bản**

 CÁC BƯỚC <i>Các bước chính người dùng cần thực hiện từ đầu đến cuối</i>					
 CÔNG VIỆC CẦN HOÀN THÀNH <i>Các hành động chi tiết mà người dùng phải thực hiện</i>					
CẢM XÚC <i>Suy nghĩ và cảm xúc của người dùng trong thời điểm hiện tại</i>					
					
 NỖ ĐAU <i>Các vấn đề người dùng gặp phải</i>					
 CƠ HỘI <i>Những cải tiến tiềm năng và các cơ hội tăng cường trải nghiệm</i>					

Khi tìm hiểu vấn đề của nhóm đối tượng thụ hưởng, tôi muốn kiểm nghiệm tính chính xác của những gì họ nói.



Quan sát thực địa là phương pháp nghiên cứu thông qua quan sát trực tiếp tại thực địa để giúp chị hiểu sâu hơn về suy nghĩ, niềm tin, cảm xúc và hành động của nhóm đối tượng thụ hưởng chính sách.

1.7 QUAN SÁT THỰC ĐỊA

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ

Sổ ghi chép quan sát thực địa là phương pháp nghiên cứu định tính, ghi lại thông tin và quan sát từ môi trường thực tế. Nó giúp cán bộ khu vực công hiểu rõ hơn về bối cảnh và đối tượng nghiên cứu.

VÌ SAO DÙNG

- Ghi lại chi tiết: cung cấp dữ liệu cụ thể và chi tiết từ thực địa.
- Hiểu rõ bối cảnh: giúp nắm bắt các yếu tố môi trường xung quanh ảnh hưởng đến đối tượng.
- Hỗ trợ ra quyết định: cung cấp thông tin thực tế để hỗ trợ việc hoạch định chính sách.

KHI NÀO DÙNG

- Khi nghiên cứu vấn đề xã hội: để thu thập dữ liệu thực tế từ cộng đồng.
- Trong quá trình phát triển chính sách: khi cần thông tin chi tiết để xây dựng chính sách phù hợp.
- Khi đánh giá dịch vụ công: để hiểu rõ hơn về tác động của dịch vụ trong thực tế.

NHƯ THẾ NÀO

Sử dụng Nhật ký/ Sổ ghi chép hàng ngày để ghi chi tiết các quan sát của bản thân: có thể vẽ sơ đồ, dùng bút nhiều màu, sử dụng giấy, phần mềm, và các công cụ để quan sát tất cả các nhân tố liên quan đến nhóm đối tượng thụ hưởng chính sách trong môi trường làm việc của họ. Bảng quan sát gồm các yếu tố sau:

A: Activities là tất cả các hoạt động mà đối tượng mong muốn hoàn thành.

E: Environments bao gồm toàn bộ bối cảnh, không gian, môi trường mà đối tượng làm việc.

I: Interactions tương tác giữa đối tượng và bất kỳ ai trong quá trình đối tượng cần để hoàn thành nhiệm vụ.

O: Objects các đồ vật, app, hoặc các yếu tố quan trọng góp phần tạo nên môi trường làm việc của đối tượng hoặc gây ra những tình huống khó xử trong quá trình làm việc dẫn đến thay đổi chức năng, bối cảnh và kết quả hoạt động của họ.

U: Users là khách hàng hoặc người có hành vi, sở thích, nhu cầu liên quan đến đối tượng.

Sử dụng sổ ghi chép quan sát thực địa giúp cán bộ khu vực công có cái nhìn sâu sắc hơn về các vấn đề cần giải quyết.

LƯU Ý

- Lưu ý cách ghi chép, quan sát.
- Cần có kế hoạch phỏng vấn, bộ câu hỏi được xây dựng trước và phát triển theo câu trả lời (semi-structured).
- Chủ yếu sử dụng câu hỏi mở khi không có đủ thời gian để thực hiện quan sát.

Độ khó của công cụ: **dễ**

Người tham gia: **Tuỳ bối cảnh**

Kỹ năng điều phối: **cơ bản**

Nội dung cần quan sát	Các quan sát thu lượm được	Ghi chú
A. Hoạt động: tất cả các hoạt động mà đối tượng nghiên cứu muốn hoàn thành		Thời tiết/môi trường: Thời gian trong ngày: Quan sát bao lâu:
E. Môi trường làm việc của đối tượng nghiên cứu (nhàn rỗi hay bận rộn, giành giật, tranh cãi, ẩu đả hay lịch sự?)		Ghi chú và các câu hỏi:
I. Tương tác (giữa những người khác nhau trong quá trình làm việc của đối tượng nghiên cứu như đồng nghiệp, khách hàng, người đi đường, người bán hàng, người thuê bốc vác...)		◦ Nỗi đau (băn khoăn, nỗi buồn phiền, lo lắng...) của đối tượng nghiên cứu ◦ Thời khắc quan trọng (ví dụ: nhiều đơn hàng, hoàn thành nhiệm vụ trong ngày hoặc các thời điểm khác đáng lưu ý mà chúng ta quan sát được)
O. Đồ vật nào được đối tượng nghiên cứu sử dụng (gồm cả thiết bị, app...)		
U. Khách hàng		

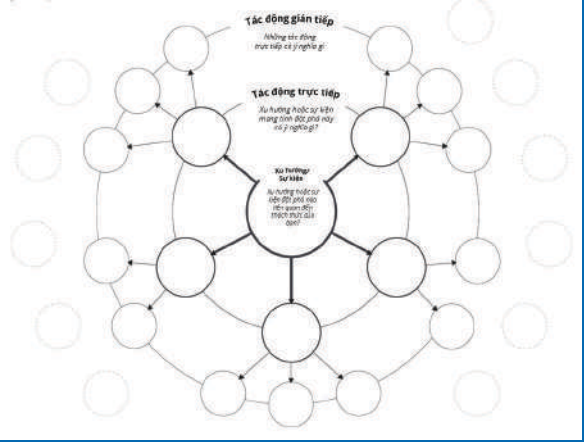


2

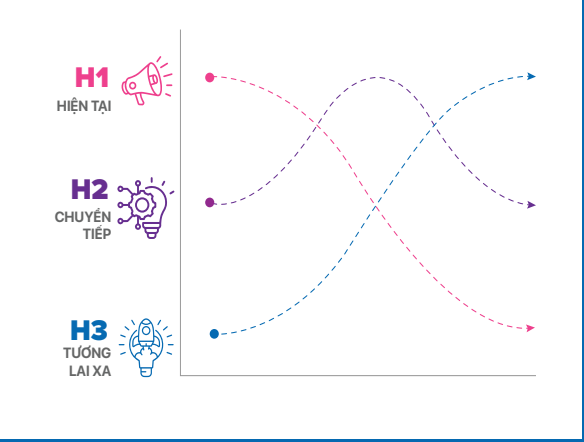
HOẠCH ĐỊNH

XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU;
TÌM GIẢI PHÁP, ĐÁNH GIÁ
TÁC ĐỘNG; LÊN KẾ HOẠCH

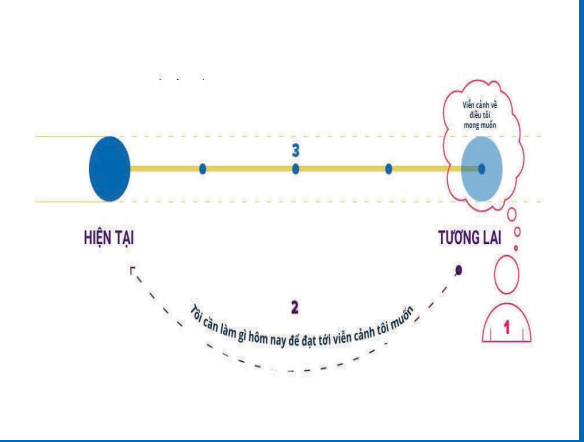




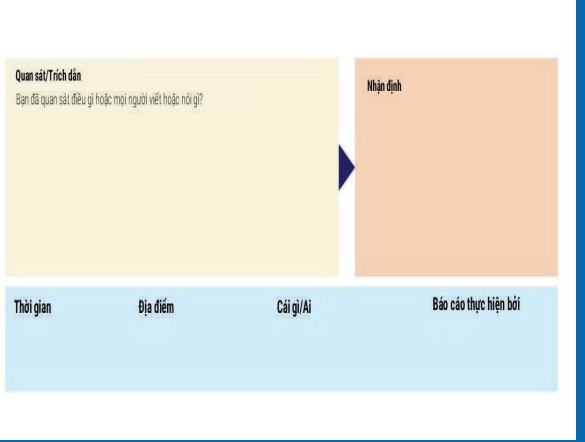
2.1
VÒNG QUAY
TƯƠNG LAI
TRANG 85



2.2
BA XU HƯỚNG
TƯƠNG LAI
TRANG 88



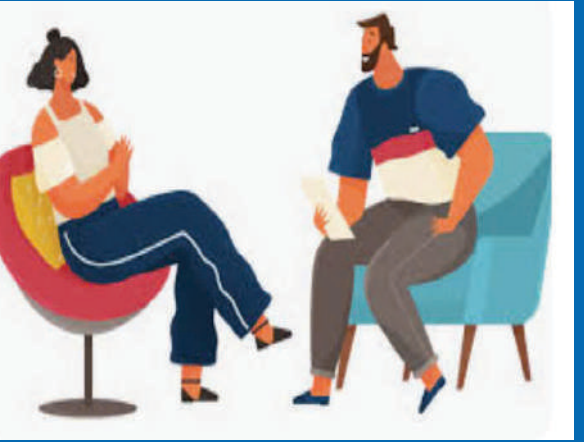
2.3
XÁC ĐỊNH
TẦM NHÌN TƯƠNG LAI
TRANG 92



2.4
DÒ TÌM GIẢI PHÁP
TRANG 96



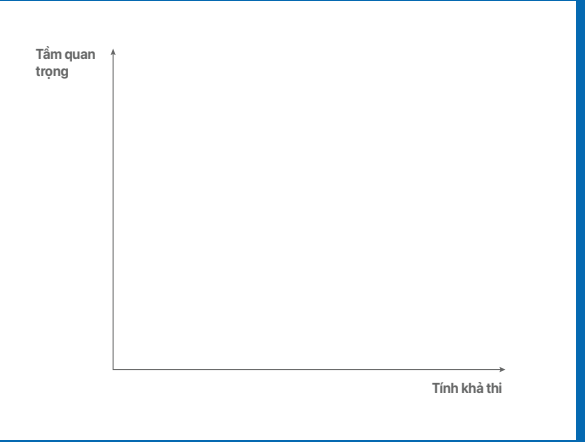
2.5
ĐIỂN HÌNH
TÍCH CỰC
TRANG 100



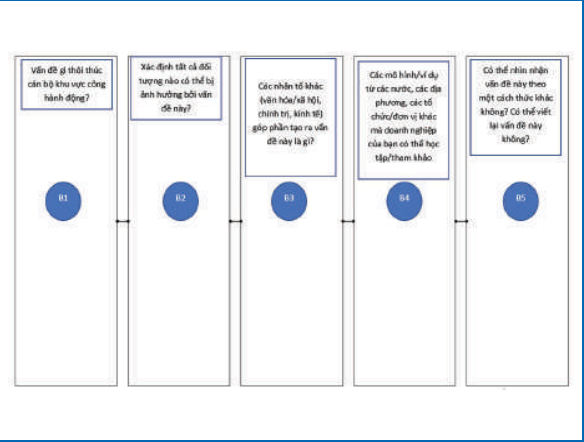
2.6
PHÒNG VẤN
TÍCH CỰC
TRANG 104



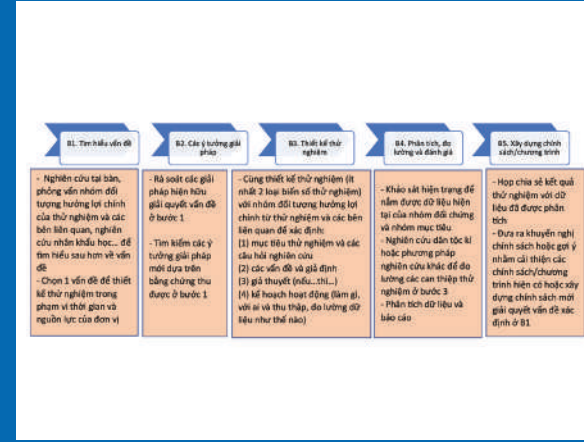
2.7
BỘ PHIẾU
ĐA LỰA CHỌN
TRANG 106



2.8
KHUNG 2X2
TRANG 109



2.9
LÝ THUYẾT
VỀ SỰ THAY ĐỔI
TRANG 113



2.10
THIẾT KẾ
THỬ NGHIỆM
TRANG 116

Khi xác định mục tiêu, tôi cũng gặp khó khăn vì tương lai nhiều bất định và khó đoán, không biết mục tiêu của mình sẽ bị ảnh hưởng bởi các yếu tố tương lai như thế nào



3 công cụ (Xác định tầm nhìn tương lai - Visioning, Vòng quay tương lai - Futures Wheel, Ba xu hướng tương lai - 3 Horizons) giúp tìm hiểu các tín hiệu từ tương lai, các kịch bản có thể xảy ra, từ đó đưa ra lựa chọn phù hợp về mặt chính sách để hướng tới tương lai mong muốn nhất

Dùng để phân tích hệ thống các rủi ro tiềm ẩn, những cơ hội và sự phát triển có thể ảnh hưởng đến định hướng chiến lược của tổ chức như một hệ thống cảnh báo sớm nội bộ.

2.1 VÒNG QUAY TƯƠNG LAI (FUTURES WHEEL)

Vòng quay tương lai (Futures wheel): giúp xác định các xu hướng hiện tại, các sự kiện đột phá liên quan đến công việc hiện tại, các tác động trực tiếp và gián tiếp, giúp hình dung các tương lai khác nhau.

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ

Vòng quay tương lai (Futures Wheel) là công cụ giúp xác định và phân tích các xu hướng hiện tại và tương lai, cũng như tác động của chúng. Nó sử dụng cấu trúc vòng tròn để thể hiện mối quan hệ giữa các sự kiện và xu hướng.

VÌ SAO DÙNG

- Xác định tác động: giúp cán bộ khu vực công hiểu rõ tác động trực tiếp và gián tiếp của các xu hướng.
- Lên kế hoạch chiến lược: hỗ trợ trong việc phát triển các chiến lược dài hạn dựa trên dự đoán về tương lai.
- Khám phá cơ hội và thách thức: nhận diện các cơ hội mới và thách thức tiềm ẩn.

Độ khó của công cụ: **trung bình**

Người tham gia: **10-15**

Kỹ năng điều phối: **trung bình**

Danh sách các công cụ khác có thể sử dụng: **các công cụ trong future studies: scenarios, driver mapping, 7 questions, SWOT analysis, STEEP+V**

KHI NÀO DỪNG

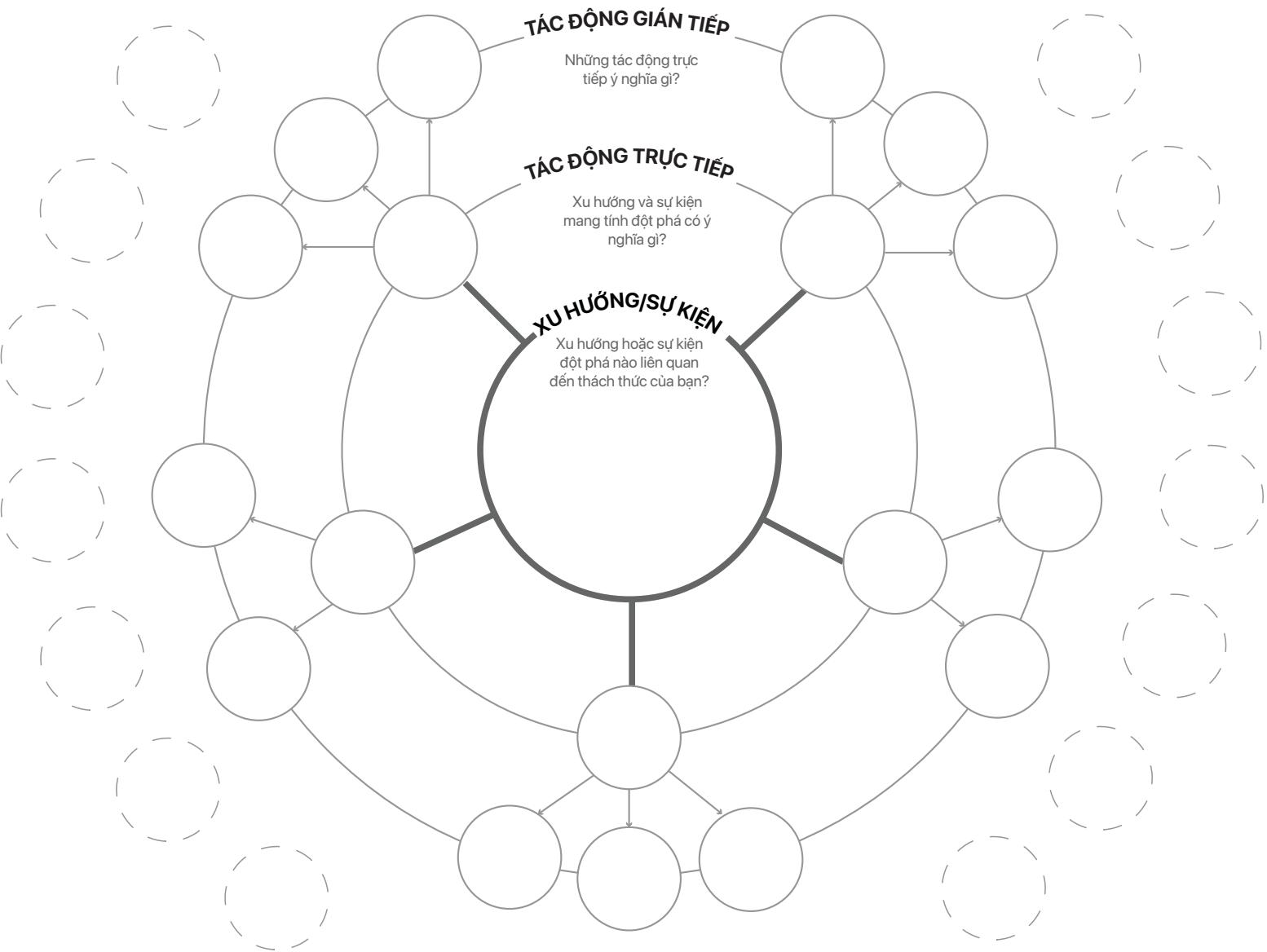
- Khi cần dự báo xu hướng: để chuẩn bị cho những thay đổi trong tương lai.
- Trong quá trình phát triển chính sách: khi cần thông tin để xây dựng chính sách bền vững.
- Khi đánh giá tác động của sự kiện: để hiểu rõ hơn về ảnh hưởng của các sự kiện hiện tại.

NHƯ THẾ NÀO

1. Chọn vấn đề hoặc xu hướng: điền vào trung tâm của vòng quay.
2. Xác định tác động trực tiếp: ghi lại trong vòng quay thứ nhất.
3. Xác định tác động gián tiếp: ghi lại trong vòng quay thứ hai, dựa trên kết quả từ vòng quay thứ nhất.
4. Phân tích kết quả: tìm ra điểm chung và khác biệt từ phân tích ở các bước trên và đưa ra hành động cụ thể.

LƯU Ý

- Cần người hiểu rõ vấn đề thảo luận, tìm hiểu trước các thông tin dữ liệu có sẵn.
- Cần phải nghiên cứu và có hiểu biết nhất định trước khi sử dụng công cụ trong cuộc họp.
- Khi triển khai, lưu ý: (1) chia nhóm đại diện các bên tham gia khác nhau (chính phủ, NGO, CSO, truyền thông, người dùng cuối) để phân tích các vòng quay tương lai trên quan điểm của từng nhóm (2) có thể có nhiều hơn 2 vòng quay (3) sử dụng code màu khác nhau cho từng vòng quay (4) không phải hệ quả/kết quả nào cũng là tiêu cực (5) tại Bước 5: cần nghĩ hướng hành động và dùng thêm công cụ phân tích rủi ro với các hệ quả tiêu cực. Đồng thời, suy nghĩ cách tận dụng lợi thế với các kết quả tích cực.
- Nếu có thêm các hệ quả của bước 3, tiếp tục vẽ thêm vòng quay bên ngoài vòng quay thứ hai (tác động gián tiếp) và điền vào vòng quay tiếp theo các hệ quả của vòng quay trước đó.



Nguồn tham khảo: Futures Wheel - exploring possible futures-UNDP

2.2 BA XU HƯỚNG TƯƠNG LAI (3 HORIZONS)

Ba xu hướng tương lai giúp phân tích các giả định hiện có về tương lai hoặc các kịch bản tương lai có thể xảy ra, để khám phá những thay đổi chủ đạo và quá trình chuyển đổi, nhằm thiết kế chiến lược, chính sách và chương trình có thể kết nối hiện tại với tương lai.

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ

- Ba xu hướng tương lai (3 horizons) là công cụ giúp phân tích và dự đoán các xu hướng phát triển trong tương lai. Quá trình này được chia thành ba giai đoạn: hiện tại, chuyển tiếp và tương lai xa, giúp kết nối hiện tại với những khả năng trong tương lai.
- Kết quả đầu ra của công cụ này là:
 - Danh mục các giả định về tương lai từ các kịch bản khác nhau trong hiện tại.
 - Tập hợp các quá trình chuyển đổi có thể xảy ra
 - Hiểu được chiến lược, chính sách, chương trình hoặc đổi mới có tác động lớn nhất

VÌ SAO DÙNG

- Khám phá cơ hội đổi mới: giúp cán bộ khu vực công nhận diện các cơ hội và thách thức trong tương lai.
- Lập kế hoạch chiến lược: hiểu được các tác động tiềm tàng của những thay đổi mới nổi và thời gian xảy ra các tác động đó, hỗ trợ xây dựng chiến lược dài hạn dựa trên các kịch bản khác nhau.
- Thúc đẩy tư duy sáng tạo: khuyến khích suy nghĩ vượt ra khỏi các giới hạn hiện tại để tìm kiếm giải pháp mới.

KHI NÀO DÙNG

- Khi hoạch định chính sách dài hạn: để đảm bảo rằng các chính sách phù hợp với xu hướng phát triển trong tương lai.
- Trong quá trình đổi mới dịch vụ công: khi cần cải tiến hoặc phát triển dịch vụ mới.
- Khi đánh giá tác động của thay đổi: để chuẩn bị cho những biến đổi có thể xảy ra.

NHƯ THẾ NÀO

Cách thức thực hiện: chia nhóm theo cặp hai người cùng thảo luận từng bước như sau:

- **Bước 1** - H1 (Đánh giá hiện trạng): thảo luận (khoảng 30') về tình trạng hiện tại và trả lời các câu hỏi sau về dịch vụ, sản phẩm, nhân sự và nguồn tài chính:
 - Tình trạng hiện tại là gì?
 - Làm thế nào để thay đổi quan điểm mặc định của lãnh đạo khi ra quyết định?
- **Bước 2** - H3 (Điều gì đang thay đổi): xác định các thay đổi nổi trội trong tương lai. Thảo luận và trả lời các câu hỏi sau (khoảng 45'):
 - Những cách thức nào mới đang làm thay đổi cách chúng ta làm mọi việc?
 - Vấn đề mới này sinh hay phát minh nào gần đây khiến bạn lo lắng hoặc thấy hào hứng?
 - Quan điểm của các nhà lãnh đạo có tầm nhìn là gì?
- **Bước 3** - H2 (Thách thức và cơ hội): thảo luận (khoảng 60') trong nhóm lớn từ 4-6 người để xem xét lại các giả định được đưa ra trong H1 và H3. Trả lời các câu hỏi sau
 - Các giả định nào sẽ gặp thách thức nhất bởi sự thay đổi?
 - Điều gì sẽ dễ bị ảnh hưởng bởi các thay đổi chủ đạo này?
 - Giả định nào dễ bị thay đổi nhất?

- Chúng ta có thể tận dụng sự thay đổi này để tạo ra dịch vụ, sản phẩm hay thị trường mới như thế nào?
- Có mô hình hoặc quy trình nào có thể thay thế không?

◦ **Bước 4** - tổng hợp ý kiến (15') và trả lời:

- Giả định hiện tại nào dễ bị thay đổi nhất?
- Thay đổi nào sẽ có thể tạo ra cơ hội triển vọng và có thể triển khai ngay?
- Sáng kiến hoặc DMST nào có triển vọng nhất?

LƯU Ý

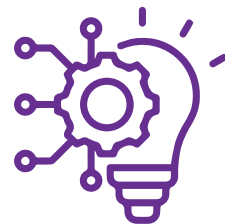
- Phương pháp này thường được sử dụng trong trường hợp giới hạn thời gian của hội thảo nhằm lấy ý kiến của những người tham dự về hiện tại, tương lai và các chiến lược để kết nối hiện tại và tương lai.
- Cần có các dữ liệu trước khi sử dụng công cụ.
- Cần người hiểu rõ vấn đề thảo luận, tìm hiểu trước các thông tin dữ liệu có sẵn.

Độ khó của công cụ:
tương đối khó
Người tham gia: **8-30**
Kỹ năng điều phối: **cần nhiều kinh nghiệm**

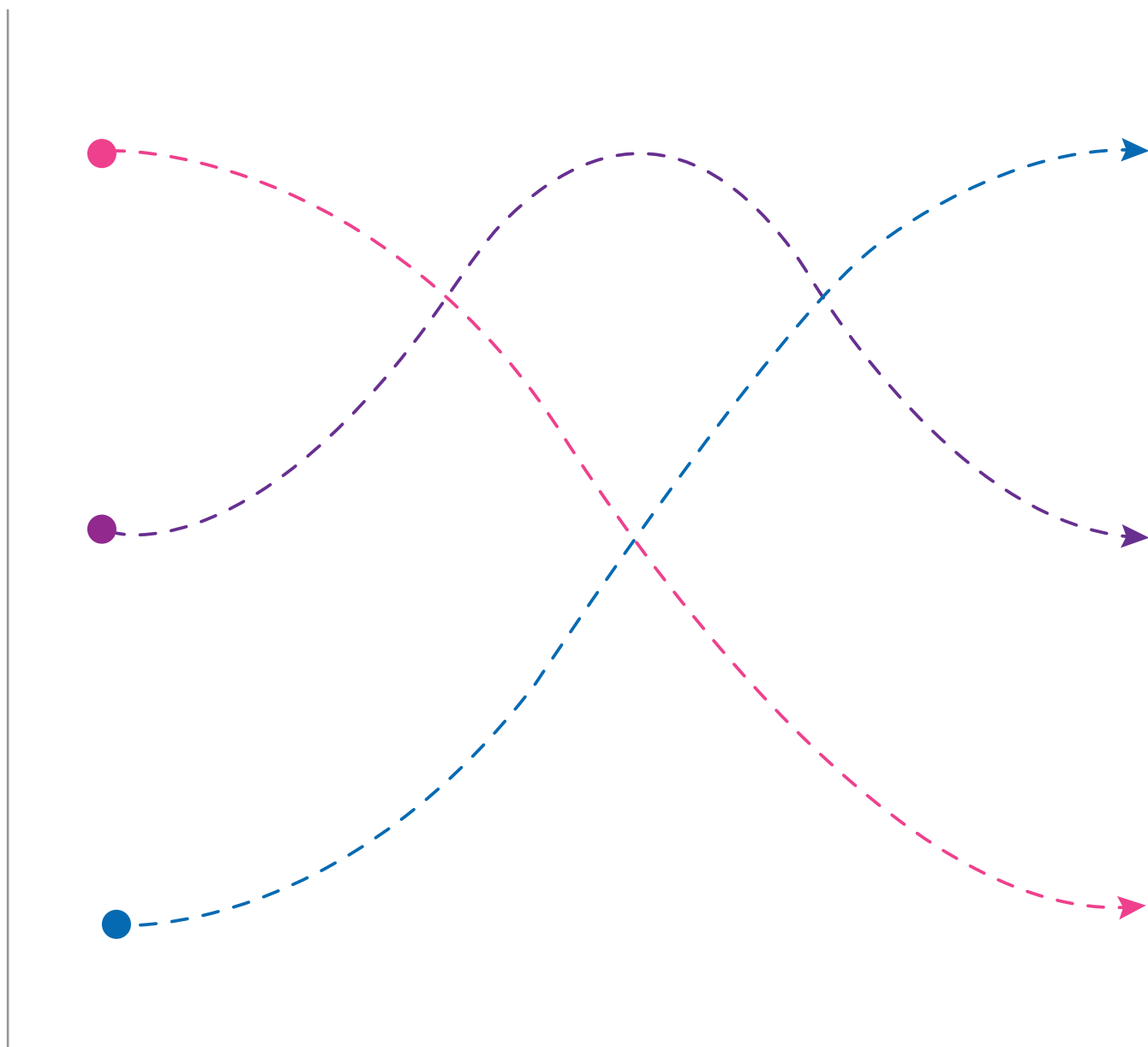
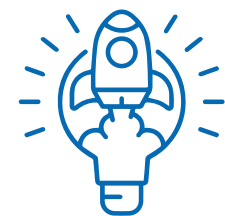
H1
HIỆN TẠI



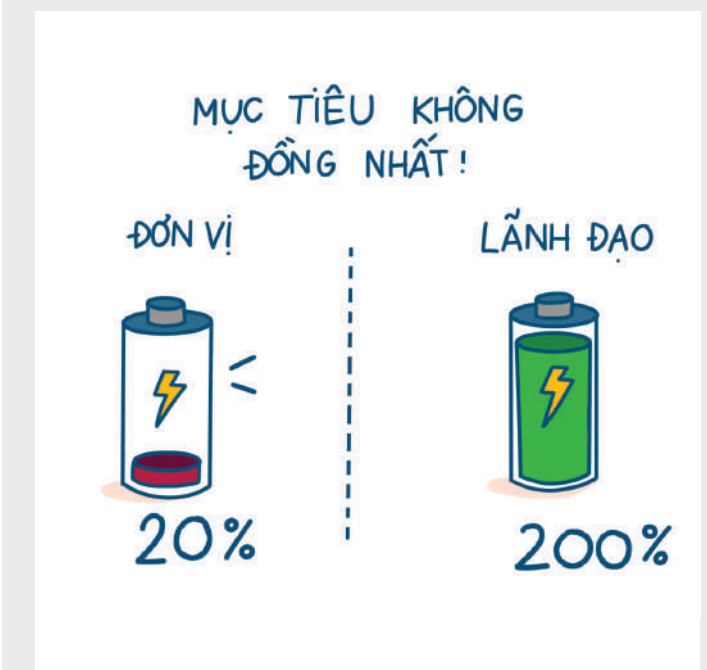
H2
CHUYỂN
TIẾP



H3
TƯƠNG
LAI XA



Mục tiêu không đồng nhất giữa các đơn vị nghiên cứu dự báo với mục tiêu mong muốn của các cấp lãnh đạo.



Xác định tầm nhìn tương lai (Visioning) giúp xác định các mục tiêu chung và mô tả tương lai dự kiến nếu mục tiêu này đạt được.

Nguồn tham khảo: Foresight playbook - UNDP

2.3 XÁC ĐỊNH TẦM NHÌN TƯƠNG LAI (VISIONING)

THUỘC BỘ "TƯƠNG LAI HỌC"

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ

- Xác định tầm nhìn tương lai là công cụ trong nghiên cứu tương lai giúp xác định tầm nhìn dài hạn và mục tiêu mong muốn. Công cụ này tạo ra một hình ảnh rõ ràng về tương lai mà tổ chức hoặc cộng đồng hướng tới.

VÌ SAO DÙNG

- Sử dụng Xác định tầm nhìn tương lai giúp cán bộ khu vực công có cái nhìn rõ ràng hơn về tương lai và chuẩn bị tốt hơn cho các thay đổi cần thiết. Cụ thể là:
 - Định hướng chiến lược: giúp cán bộ khu vực công xác định mục tiêu dài hạn và phát triển các chiến lược phù hợp.
 - Khuyến khích sáng tạo: thúc đẩy tư duy sáng tạo, tìm kiếm các giải pháp mới cho các vấn đề hiện tại.
 - Tăng cường sự tham gia: khuyến khích sự tham gia của các bên liên quan trong việc định hình tương lai.

KHI NÀO DÙNG

- Khi hoạch định chính sách dài hạn: để đảm bảo các chính sách phù hợp với tầm nhìn và mục tiêu dài hạn.
- Trong quá trình đổi mới dịch vụ công: khi cần cải tiến hoặc phát triển dịch vụ mới đáp ứng nhu cầu của người dân.
- Khi đánh giá tác động của thay đổi: để chuẩn bị cho những biến đổi có thể xảy ra trong tương lai.

NHƯ THẾ NÀO

Bước 1: trình bày kết quả từ các công cụ trước đó như vòng quay tương lai, 3 xu hướng tương lai hoặc hỏi 7 câu hỏi liên quan đến chính sách/chiến lược.

Bước 2: mô tả thành công trong tương lai.

Bước 3: thống nhất hiện trạng và xác nhận các bước cần thực hiện để đạt được tầm nhìn.

Bước 4: phát triển kế hoạch hành động với một kế hoạch chi tiết để biến tầm nhìn thành hiện thực.

LƯU Ý

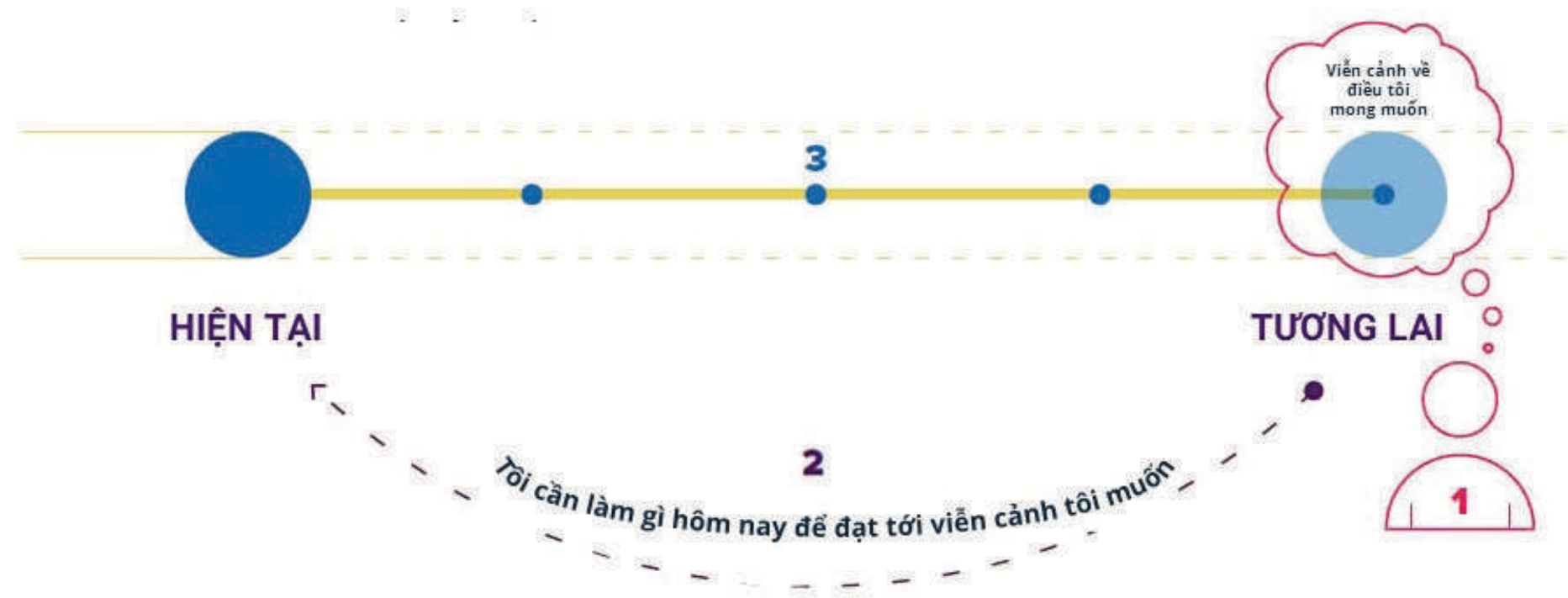
- Danh sách các công cụ khác có thể sử dụng: cây vấn đề, cây giải pháp, 7 câu hỏi liên quan đến chính sách/chiến lược:
 - Đây là kết quả thuận lợi
 - Đây là kết quả bất lợi
 - Những thay đổi quan trọng về hoạt động, cơ cấu và văn hóa cần có để mang lại kết quả thuận lợi
 - Bài học trong quá khứ
 - Quyết định nào cần được ưu tiên
 - Người được phỏng vấn sẽ làm gì nếu họ có quyền tuyệt đối
- Làm rõ mong muốn kỳ vọng của những người tham gia.

Độ khó của công cụ: **trung bình**

Người tham gia: **8-30**

Thời gian sử dụng: **45 phút**

Kỹ năng điều phối: **trung bình**



Khi tìm giải pháp, tôi băn khoăn vì hầu hết kết quả tìm kiếm được là các giải pháp đến từ nước ngoài, không biết có phù hợp với thực tế của Việt Nam hay không?



Dò tìm giải pháp là quá trình quan sát và ghi nhận các giải pháp đang được sử dụng thực tế để giải quyết vấn đề. Qua đó giúp xác thực vấn đề - nếu những người bị ảnh hưởng không chủ động tìm kiếm giải pháp thì vấn đề không có thực/ không nghiêm trọng. Bên cạnh đó, công cụ cũng giúp khám phá các khía cạnh khác nhau của vấn đề.

2.4 DÒ TÌM GIẢI PHÁP

THUỘC BỘ "CÁC CÔNG CỤ KHÁC"

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ

Dò tìm giải pháp là quá trình nghiên cứu thực địa tại nơi có vấn đề xảy ra. Tại đó, người thực hiện Dò tìm giải pháp quan sát và ghi lại bằng chữ, hình ảnh những gì quan sát được về giải pháp mà người dân địa phương đang sử dụng để giải quyết vấn đề.

VÌ SAO DÙNG

- Sử dụng Dò tìm giải pháp giúp cán bộ khu vực công hiểu rõ hơn về các cách tiếp cận thực tế và nâng cao hiệu quả trong việc giải quyết vấn đề.
 - Xác thực vấn đề: đảm bảo rằng các giải pháp đang được sử dụng thực sự hiệu quả và phù hợp với bối cảnh địa phương.
 - Khám phá giải pháp sáng tạo: tìm kiếm các phương pháp mới hoặc khác biệt đã được thử nghiệm thành công.
 - Tăng cường hiểu biết thực tế: giúp cán bộ khu vực công có cái nhìn sâu sắc hơn về cách thức giải quyết vấn đề trong thực tiễn.

KHI NÀO DÙNG

- Khi tìm kiếm giải pháp mới: để phát hiện các phương pháp hiệu quả từ thực tế.
- Trong quá trình phát triển chính sách: khi cần thông tin chi tiết để xây dựng chính sách phù hợp với nhu cầu địa phương.
- Khi đánh giá hiệu quả của giải pháp hiện tại: để xác định các điểm mạnh và yếu của các giải pháp.

NHƯ THẾ NÀO

Bước 1: quan sát thực địa, thực hiện nghiên cứu tại nơi có vấn đề xảy ra, ghi lại bằng chữ và hình ảnh.

Bước 2: ghi nhận thông tin, lưu trữ chi tiết về các giải pháp mà người dân đang sử dụng.

Bước 3: phân tích, đánh giá hiệu quả và khả năng áp dụng của các giải pháp đã quan sát được.

Bước 4: trình bày phát hiện và khuyến nghị cho việc áp dụng hoặc cải tiến giải pháp.

LƯU Ý

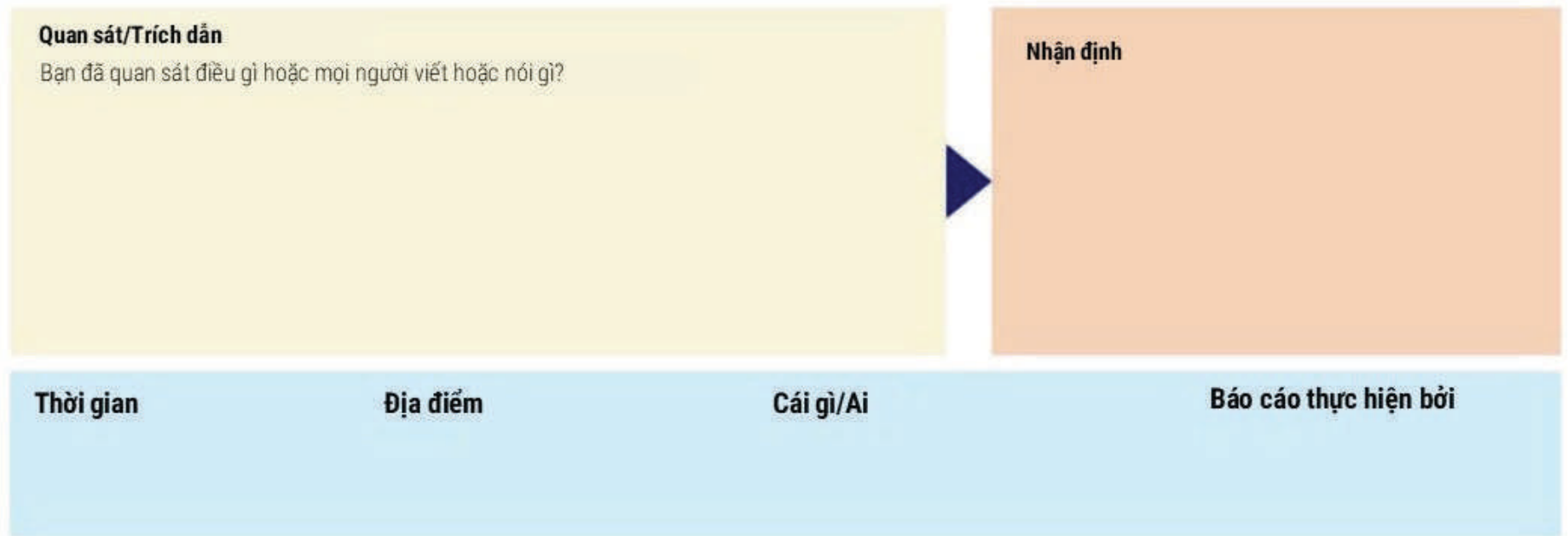
- Tôn trọng sự quan sát không can thiệp: khi thực hiện Dò tìm giải pháp, cần quan sát một cách tự nhiên và không can thiệp vào các hoạt động của người dân địa phương để đảm bảo tính chân thực và khách quan.
- Ghi chép chi tiết: ghi lại mọi quan sát bằng cách sử dụng cả văn bản, hình ảnh, và video (nếu có thể). Điều này giúp lưu giữ đầy đủ thông tin về các giải pháp địa phương và cung cấp dữ liệu phong phú cho quá trình phân tích sau này.
- Tăng cường khả năng đồng cảm: tham gia vào môi trường thực tế của người dân giúp người nghiên cứu hiểu rõ hơn về bối cảnh và các thách thức mà họ phải đối mặt, từ đó đưa ra những giải pháp phù hợp hơn.
- Linh hoạt và thích ứng: trong quá trình nghiên cứu thực địa, có thể sẽ phát sinh những tình huống không lường trước. Cần linh hoạt điều chỉnh kế hoạch để đảm bảo thu thập được thông tin đầy đủ và chính xác.

- Tôn trọng văn hóa địa phương: khi tiếp cận cộng đồng, cần tôn trọng văn hóa và phong tục tập quán của họ để xây dựng mối quan hệ tốt đẹp và tạo điều kiện thuận lợi cho việc quan sát.
- Bảo mật thông tin: đảm bảo rằng mọi thông tin cá nhân hoặc nhạy cảm của người dân được bảo mật và không sử dụng sai mục đích.

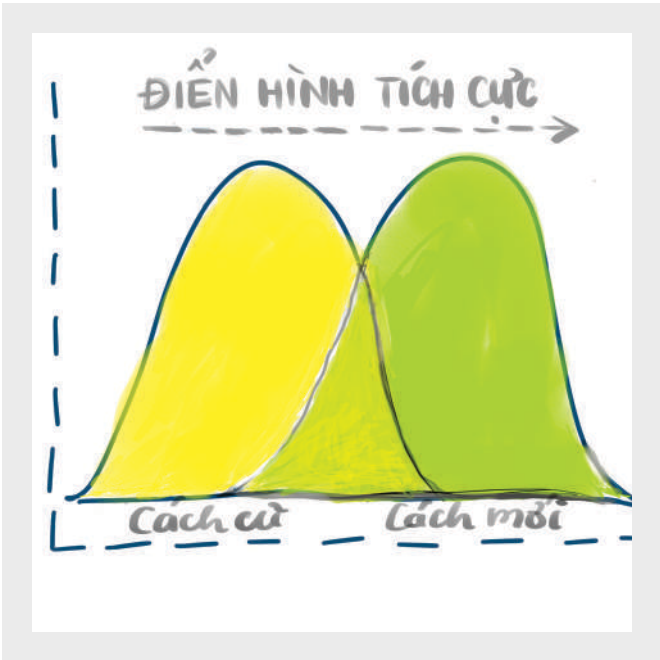
Độ khó của công cụ: **đễ**

Người tham gia: **Tuỳ bối cảnh**

Kỹ năng điều phối: **cơ bản**



Tôi muốn tìm thêm các giải pháp khác phù hợp với bối cảnh địa phương, cũng không biết tìm ở đâu.



Các vấn đề phức tạp (*Complex problems*) trong quá trình thực thi chính sách đòi hỏi sự hiểu biết của các bên liên quan về các điều kiện đặc thù của địa phương và khả năng thích ứng khi điều kiện thay đổi.

Loại vấn đề này cần có nhiều sự tương tác, thu thập thêm thông tin; xây dựng thang đo và yêu cầu nhiều hơn nữa sự tham gia của tất cả các bên cũng như cần có sự ra quyết định với các thông tin có thể thu thập được.

Điển hình tích cực (PD) có tác dụng tốt nhất đối với các vấn đề phức tạp khi thực hiện chính sách. Sự thành công phụ thuộc rất nhiều vào điều kiện và hành vi của mỗi cá nhân khi tham gia thực hiện chính sách.

2.5 ĐIỂN HÌNH TÍCH CỰC (POSITIVE DEVIANCE)

KHÔNG HẸN THUỘC BỘ "TƯ DUY THIẾT KẾ" VÀ "HIỂU BIẾT HÀNH VI" NHƯNG CŨNG RẤT PHÙ HỢP VỀ MẶT NGUYÊN TẮC

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ

- Điển hình tích cực (PD) là phương pháp tìm kiếm các giải pháp sáng tạo từ những cá nhân hoặc nhóm đã thành công trong việc giải quyết vấn đề mà những người khác chưa làm được, dù có cùng nguồn lực.
- Công cụ này đề cập đến cách tiếp cận thay đổi hành vi và xã hội dựa trên quan sát trong bất kỳ bối cảnh nào, khi phải đối mặt với những thách thức, hạn chế, thiếu hụt nguồn lực tương tự như nhau thì một số cá nhân nhất định sẽ có những hành vi hoặc chiến lược, tuy không phổ biến, nhưng lại giúp họ giải quyết vấn đề hiệu quả hơn các đồng nghiệp của mình. Những cá nhân này được gọi Điển hình tích cực (PD).

VÌ SAO DÙNG

- Tận dụng giải pháp có sẵn: khai thác các giải pháp đã được chứng minh hiệu quả trong cộng đồng.
- Khuyến khích sự tham gia: tạo động lực cho cộng đồng tự phát hiện và áp dụng giải pháp.

- Tăng cường hiệu quả: giải quyết vấn đề bằng cách học hỏi từ những người đã thành công.

KHI NÀO DÙNG

- Khi đối mặt với vấn đề phức tạp: để tìm kiếm các giải pháp thực tế và khả thi.
- Trong quá trình phát triển chính sách: khi cần thông tin chi tiết và thực tế để xây dựng chính sách.
- Khi cần cải tiến dịch vụ công: để tối ưu hóa quy trình dựa trên kinh nghiệm thành công.

NHƯ THẾ NÀO

Bước 1: hợp tác với cộng đồng, xác định (các) vấn đề và thiết lập cơ sở định lượng để đo lường tiến độ giải quyết chúng, đồng thời xác định các bên liên quan chính và người ra quyết định.

Bước 2: thông qua quan sát, phân tích dữ liệu, nhận định những "PD-Cá nhân/nhóm thành công" là những người đã vượt qua thách thức.

Bước 3: phân tích hành vi và chiến lược để hiểu rõ cách thức họ đã áp dụng để thành công. Cụ thể là:

- Mời các PD chia sẻ câu chuyện của mình cho cộng đồng của họ. Câu chuyện có thể xoay quanh các luận điểm bao gồm: bối cảnh, khó khăn, giải pháp và bài học rút ra.
- Sau khi lắng nghe, các thành viên trong cộng đồng đặt câu hỏi để tìm hiểu sâu vấn đề, cách tiếp cận, giải pháp. Câu hỏi có thể xoay quanh các khía cạnh PESTLE (Political - Chính trị, Economical - Kinh tế, Social - Xã hội, Technological - Khoa học, Legal - Luật, Environmental - Môi trường) hoặc (Số liệu, Cảm xúc, Sự sáng tạo, Quy trình).

Bước 4: thiết kế và phát triển các sáng kiến để tận dụng các giải pháp này. Sau khi xác định được các chiến lược thành công, cộng đồng sẽ quyết định nên tuân theo chiến lược nào và thiết kế chiến lược thực hiện.

Bước 5: chia sẻ và triển khai các giải pháp trong cộng đồng.

LƯU Ý

- Khám phá những thực hành hoặc hành vi không phổ biến hiện có: giai đoạn tìm hiểu này do cộng đồng dẫn dắt về hành vi, thái độ, niềm tin và thực tiễn thành công xác định "PD", nhấn mạnh việc trao quyền cho cộng đồng thông qua việc nhận ra rằng (các) vấn đề của họ có thể khắc phục bằng các giải pháp cục bộ.
- Khuyến khích cộng đồng tham gia bằng cách nhấn mạnh vào "bằng chứng xã hội" và các khía cạnh tiến bộ, đồng thời củng cố sự lạc quan về khả năng thay đổi hành vi và xã hội của họ.

Độ khó của công cụ: **đễ**

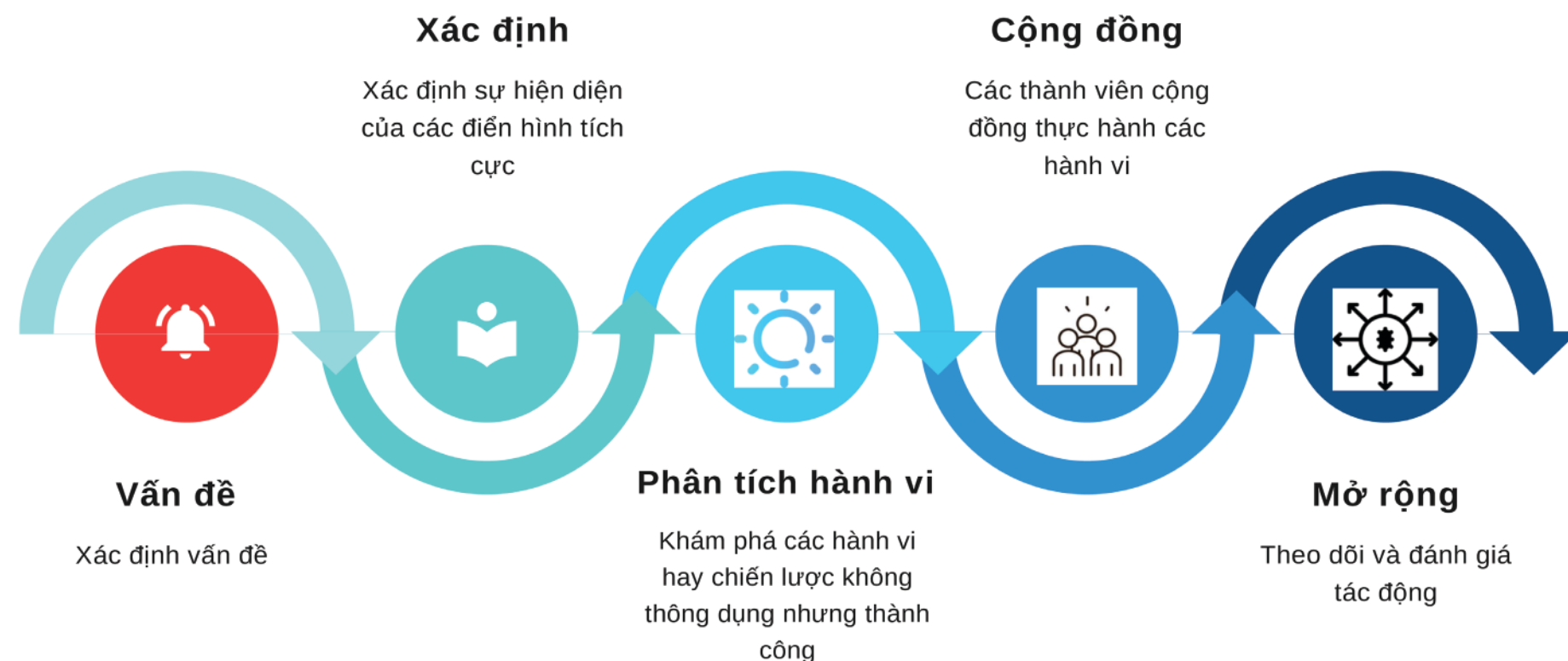
Người tham gia: **10-30**

Thời gian sử dụng: **45 phút**

Kỹ năng điều phối: **cơ bản**

Danh sách các công cụ khác có thể sử dụng:
Điển hình tích cực, Dò tìm giải pháp

HƯỚNG DẪN SỬ DỤNG CÔNG CỤ ĐIỂN HÌNH TÍCH CỰC



Tôi muốn tìm thêm các giải pháp khác nữa phù hợp với bối cảnh địa phương, nhưng không biết tìm ở đâu.



Phòng vấn tích cực giúp khám phá trong cộng đồng/tập thể các giải pháp hiệu quả và cùng họ kiến tạo tương lai mong muốn.

2.6 PHÒNG VẤN TÍCH CỰC (APPRECIATIVE INQUIRY)

TRONG BỘ "TRÍ TUỆ TẬP THỂ"



Là một hướng tiếp cận lấy cảm hứng từ tâm lý học và nghệ thuật kể chuyện. Phòng vấn tích cực tập trung vào các giải pháp hiệu quả thay vì các giải pháp không hiệu quả. Điều này giúp tạo ra sự đồng điệu về sức mạnh, làm cho các thiếu sót không còn quan trọng nữa. Qua đó, khuyến khích một tập thể đồng kiến tạo ra tương lai mong muốn của họ.

Độ khó của công cụ: **trung bình**

Người tham gia: **8-10**

Thời gian sử dụng: **60 phút**

Kỹ năng điều phối: **trung bình**

Danh sách các công cụ khác có thể sử dụng: **Điển hình tích cực, Dò tìm giải pháp**

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ

Phòng vấn tích cực là phương pháp tập trung vào việc khám phá và phát huy những điểm mạnh và thành công của tổ chức hoặc cộng đồng, thay vì chỉ tập trung vào vấn đề.

VÌ SAO DÙNG

- Tạo động lực tích cực: khuyến khích tư duy tích cực và sáng tạo.
- Phát huy điểm mạnh: tận dụng những gì đang hoạt động tốt để thúc đẩy phát triển.
- Xây dựng tầm nhìn chung: tạo ra sự đồng thuận và cam kết cho tương lai.

KHI NÀO DÙNG

- Khi cần thay đổi văn hóa tổ chức: để chuyển đổi cách tiếp cận từ tiêu cực sang tích cực.
- Trong quá trình phát triển chiến lược: khi cần xây dựng tầm nhìn dài hạn dựa trên điểm mạnh.
- Khi đánh giá hiệu quả dịch vụ công: để nhận diện và phát huy những thành tựu đã đạt được.

NHƯ THẾ NÀO

1. Khám phá điều tích cực: xác định những gì đang hoạt động tốt trong tổ chức hoặc cộng đồng.
2. Hình dung về tương lai tốt đẹp hơn: tạo ra tầm nhìn chung dựa trên các điểm mạnh đã xác định.
3. Thiết kế chiến lược phát triển: lên kế hoạch hành động để biến tầm nhìn thành hiện thực.
4. Thực hiện và duy trì: triển khai kế hoạch và liên tục đánh giá, điều chỉnh để duy trì sự phát triển.
5. Cả hai công cụ này đều giúp cán bộ khu vực công khai thác sức mạnh từ cộng đồng và tổ chức để tạo ra các giải pháp bền vững và hiệu quả.

LƯU Ý

- Tập trung vào điểm mạnh, không chỉ trích vấn đề.
- Khuyến khích chia sẻ câu chuyện thành công.
- Đảm bảo đa dạng ý kiến.

2.7 BỎ PHIẾU ĐA LỰA CHỌN



CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ

Bỏ phiếu đa lựa chọn, là một kỹ thuật ra quyết định nhóm cho phép các thành viên trong nhóm bày tỏ ý kiến và ưu tiên của họ đối với một danh sách các lựa chọn. Mỗi người tham gia được phát một số phiếu nhất định để bỏ phiếu cho những lựa chọn mà họ cho là quan trọng nhất. Việc này giúp xác định các ưu tiên chung trong nhóm và đưa ra quyết định dựa trên sự đồng thuận.

VÌ SAO DÙNG

- Công cụ này khuyến khích tất cả các thành viên trong nhóm tham gia vào quá trình ra quyết định, đảm bảo rằng mọi quan điểm đều được xem xét.
- Giúp nhóm nhanh chóng xác định những lựa chọn quan trọng nhất dựa trên số phiếu bầu, từ đó dễ dàng hơn trong việc đưa ra quyết định cuối cùng.
- So với các phương pháp thảo luận kéo dài, Bỏ phiếu đa lựa chọn cho phép nhóm nhanh chóng đạt được sự đồng thuận về các vấn đề phức tạp.

KHI NÀO DÙNG

- Khi có nhiều lựa chọn cần được đánh giá và ưu tiên.
- Thích hợp để sử dụng trong các cuộc họp nhóm hoặc hội thảo khi cần phải đưa ra quyết định nhanh chóng.
- Khi cần xác định rủi ro tiềm ẩn hoặc ý tưởng nào là quan trọng nhất trong một danh sách dài.

NHƯ THẾ NÀO

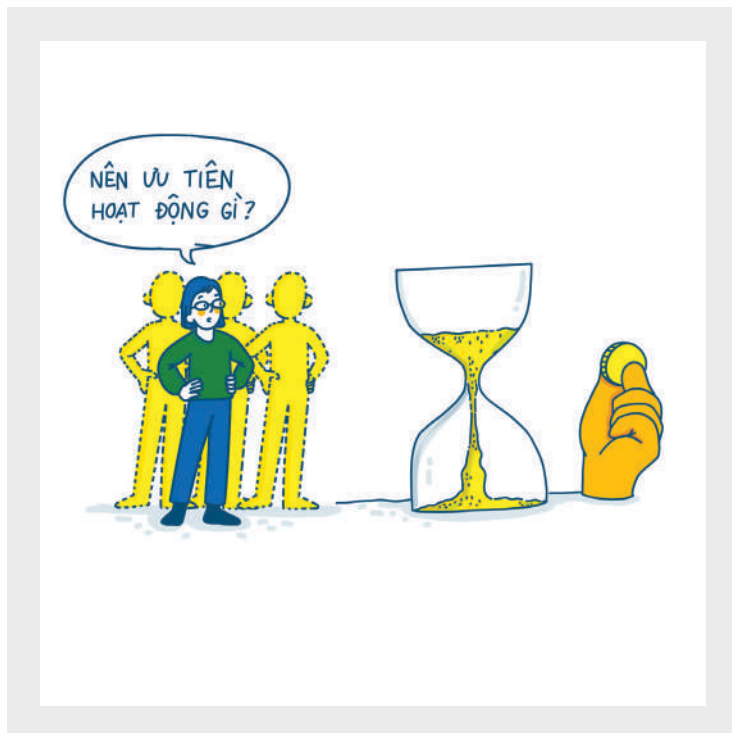
- Tạo danh sách các lựa chọn mà nhóm cần đánh giá.
- Mỗi thành viên trong nhóm nhận một số phiếu bầu (ví dụ: 8 phiếu).
- Các thành viên sử dụng phiếu của mình để bỏ phiếu cho những lựa chọn mà họ cho là quan trọng nhất. Họ có thể phân bổ phiếu theo cách họ muốn (ví dụ: 4 phiếu cho một lựa chọn, 2 phiếu cho một lựa chọn khác).
- Điều phối viên tổng hợp số phiếu bầu cho từng lựa chọn và tạo danh sách xếp hạng dựa trên số phiếu nhận được.
- Nhóm thảo luận về kết quả và đưa ra quyết định cuối cùng dựa trên sự đồng thuận.

LƯU Ý

- Đảm bảo rằng mọi thành viên đều có cơ hội bình đẳng để tham gia và bỏ phiếu.
- Nếu có sự không đồng thuận rõ ràng giữa các thành viên, cần có thêm thời gian để thảo luận và giải quyết xung đột trước khi đưa ra quyết định cuối cùng.
- Điều phối viên cần có khả năng giao tiếp rõ ràng và khả năng quản lý thời gian tốt để khuyến khích sự tham gia của tất cả người tham gia.

Độ khó của công cụ: **dễ**
 Người tham gia: **10-30**
 Kỹ năng điều phối: **cơ bản**

Khi đã có được các mục tiêu cụ thể, tôi không biết làm sao để xác định hoạt động cụ thể nào nên ưu tiên thực thi trong trường hợp nguồn lực hữu hạn.



Khung 2x2 giúp chị đưa mục tiêu vào khung đánh giá đơn giản ở hai khía cạnh chính: tầm quan trọng và tính khả thi.

2.8 KHUNG 2X2

THUỘC BỘ "CÁC BỘ CÔNG CỤ KHÁC"

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ

Khung 2x2 là công cụ phân tích trực quan giúp sắp xếp thông tin thành bốn ô vuông, dựa trên hai trục tiêu chí. Nó thường được sử dụng để so sánh và đối chiếu các yếu tố hoặc lựa chọn chiến lược.

VÌ SAO DÙNG

- Đơn giản hóa quyết định: giúp cán bộ khu vực công dễ dàng đánh giá và so sánh các lựa chọn.
- Xác định ưu tiên: giúp xác định các yếu tố quan trọng cần tập trung.
- Tăng cường tư duy chiến lược: khuyến khích phân tích sâu sắc và có hệ thống.

KHI NÀO DÙNG

- Khi cần ra quyết định chiến lược: để lựa chọn giữa các phương án khác nhau.
- Trong quá trình phân tích rủi ro và cơ hội: để đánh giá tác động của các yếu tố ngoại cảnh.
- Khi đánh giá hiệu quả chính sách: để xác định chính sách nào mang lại hiệu quả cao nhất.

NHƯ THẾ NÀO

1. Xác định tiêu chí: chọn hai tiêu chí quan trọng để phân tích.
2. Vẽ ma trận: tạo một bảng với hai trục đại diện cho hai tiêu chí đã chọn.
3. Điền thông tin: sắp xếp các yếu tố hoặc lựa chọn vào bốn ô vuông dựa trên mức độ đáp ứng tiêu chí.
4. Phân tích kết quả: đánh giá vị trí của từng yếu tố để đưa ra quyết định phù hợp.

LƯU Ý

- Liệt kê tất cả các giải pháp vào Khung 2x2 này.
- Chỉ chọn những mục tiêu mà cả tầm quan trọng và tính khả thi đều cao.
- Những mục tiêu quá lớn, có thể tầm quan trọng cao, nhưng tính khả thi thấp thì được loại bỏ.
- Những mục tiêu mà tính khả thi cao, nhưng cũng không thật sự quan trọng thì không được đưa vào mục tiêu ưu tiên của chính sách.

Độ khó của công cụ: **đễ**
 Người tham gia: **10-30**
 Thời gian sử dụng: **45 phút**
 Kỹ năng điều phối: **cơ bản**
 Danh sách các công cụ khác có thể sử dụng: **Phân tích SWOT, Phân tích PESTLE, Scenario Planning, Fishbone Diagram**

Tầm quan trọng

Tính khả thi

Khi lên kế hoạch, tôi cũng gặp khó khăn vì không có số liệu thực tế, cảm giác rất dễ rơi vào trạng thái không rõ ràng. Phân bổ nguồn lực chưa tương xứng với nhiệm vụ triển khai giữa các sở ban ngành.

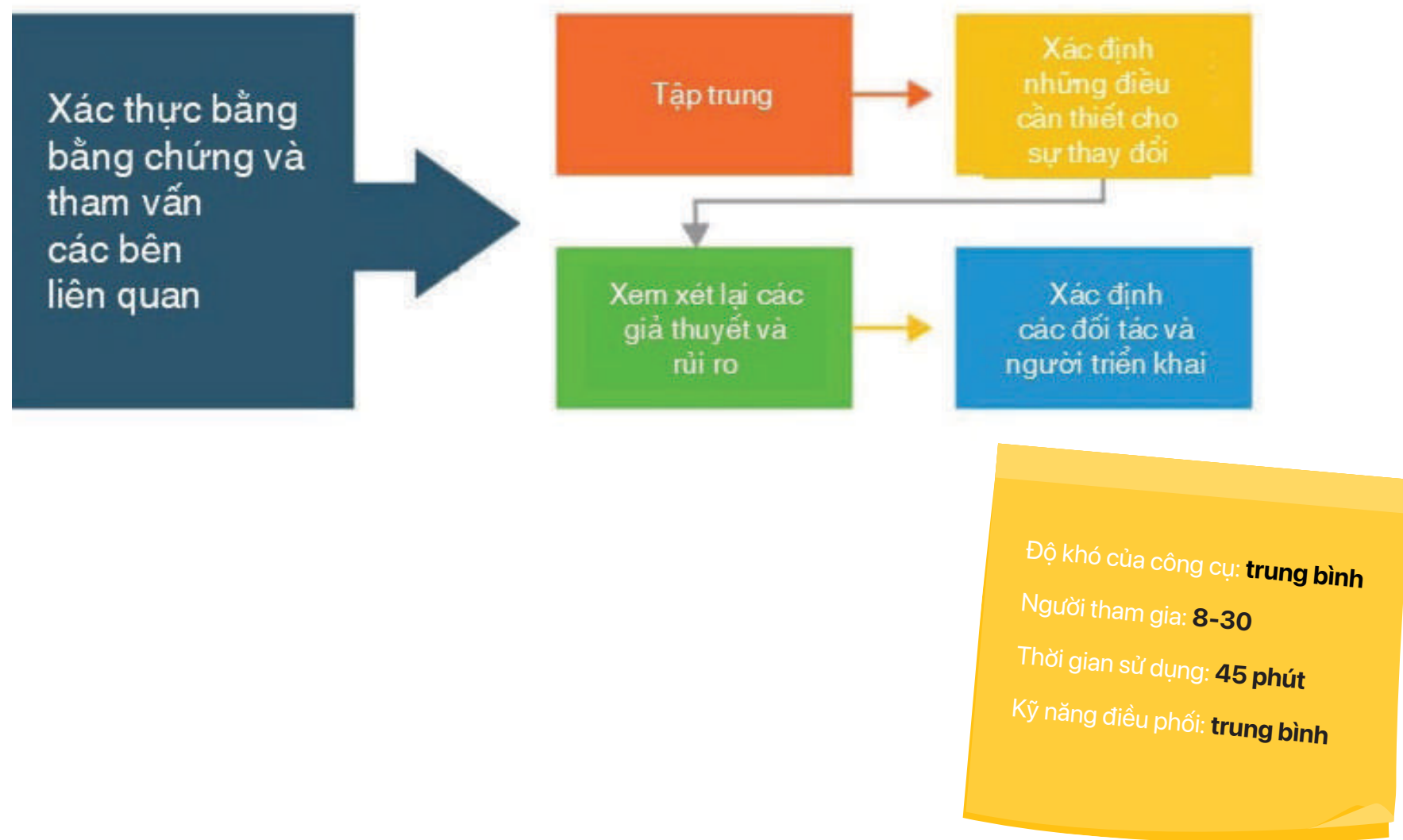


Lý thuyết về sự thay đổi giúp cán bộ khu vực công phát triển các chương trình, chính sách một cách khoa học và dựa trên bằng chứng, cùng với các giả định và rủi ro được phân tích rõ ràng

2.9 LÝ THUYẾT VỀ SỰ THAY ĐỔI

THEORY OF CHANGE (TOC)

THUỘC BỘ "CÁC BỘ CÔNG CỤ KHÁC"



CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ

Lý thuyết về Sự thay đổi (ToC) là phương pháp giúp xác định và mô tả cách một can thiệp hoặc một loạt các can thiệp dự kiến sẽ dẫn đến thay đổi cụ thể. Nó bao gồm việc phân tích nguyên nhân và tác động dựa trên bằng chứng sẵn có.

VÌ SAO DÙNG

- Xác định rõ ràng mục tiêu: giúp cán bộ khu vực công xác định các mục tiêu dài hạn và cách thức đạt được chúng.
- Tăng cường tính minh bạch: làm rõ các giả định và rủi ro liên quan đến quá trình thay đổi có thể được tạo ra khi thực hiện các can thiệp.
- Hỗ trợ ra quyết định: cung cấp cơ sở để đánh giá hiệu quả của các chính sách hoặc chương trình.

KHI NÀO DÙNG

- Trong giai đoạn thiết kế chính sách hoặc chương trình: nhằm đảm bảo rằng các hoạt động được thiết kế sẽ đạt được kết quả mong muốn.
- Khi cần theo dõi và đánh giá: để theo dõi tiến độ và điều chỉnh chiến lược nếu cần.
- Khi phát triển chiến lược dài hạn: để đảm bảo rằng tất cả các bên liên quan đều hiểu rõ và đồng thuận với mục tiêu chung.

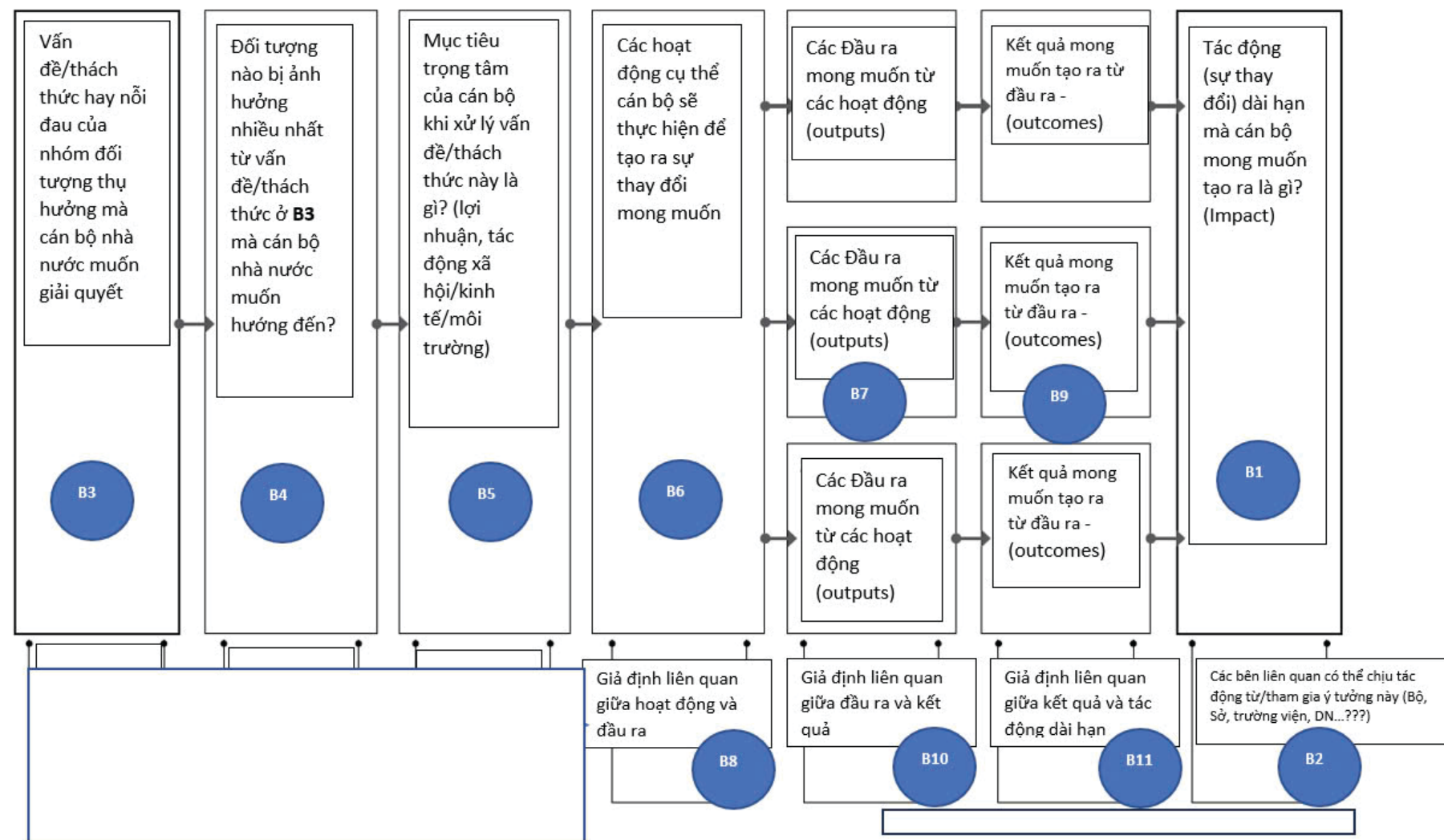
NHƯ THẾ NÀO

- Bước 1:** xác định các thách thức hay vấn đề nổi trội mà người làm chính sách đang muốn giải quyết.
- Bước 2:** phân tích sự thay đổi cần thiết thông qua việc xây dựng cây vấn đề và cây giải pháp để tìm ra tác động, kết quả, đầu ra, hoạt động.
- Bước 3:** xác định các giả định và rủi ro.
- Bước 4:** xác định đối tác và các tác nhân chính.
- Bước 5:** xác định các chỉ số cho đầu ra, kết quả và tác động với lưu ý về tính khả thi.

LƯU Ý

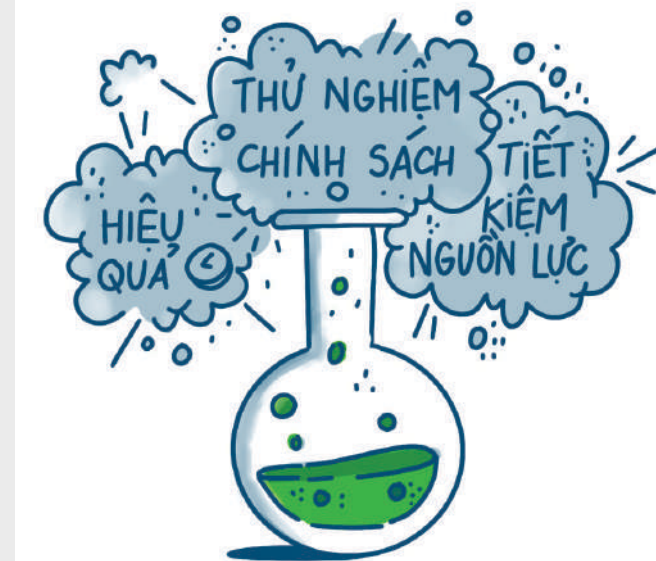
- Khi chọn thách thức/vấn đề, cần cân nhắc các yếu tố: lợi thế cạnh tranh của đơn vị, tính khả thi, tính phù hợp với chức năng nhiệm vụ.
- Luôn kiểm nghiệm, rà soát tính logic và mối quan hệ tương quan giữa các thành phần trong khung lý thuyết của sự thay đổi.
- Làm rõ mong muốn, kỳ vọng của những người tham gia.
- Có thể dùng thêm công cụ dưới đây để từng bước bảo đảm ToC.
- Danh sách các công cụ khác có thể sử dụng: cây vấn đề, cây giải pháp, bản đồ vấn đề.

CÁC BƯỚC BÃO NÃO ĐỂ THIẾT KẾ TOC



Nguồn tham khảo: Development impact & You (DiY)

Khi lên kế hoạch, tôi cũng gặp khó khăn vì không có số liệu thực tế, cảm giác rất dễ rơi vào trạng thái không rõ ràng. Phân bổ nguồn lực chưa tương xứng với nhiệm vụ triển khai giữa các sở ban ngành.



Thiết kế thử nghiệm giúp chị thiết lập các câu hỏi thử nghiệm quan trọng và triển khai thử nghiệm một cách nhanh chóng, ít chi phí mà vẫn mang lại số liệu được kiểm chứng trước khi chính thức đưa vào chính sách.

2.10 THIẾT KẾ THỬ NGHIỆM

THUỘC NHIỀU BỘ "TRÍ TUỆ TẬP THỂ", "TƯ DUY HỆ THỐNG", "KHỞI NGHIỆP TINH GỌN", "TƯƠNG LAI HỌC," VÀ "HIỂU BIẾT HÀNH VI"



CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ

Thiết kế thử nghiệm là công cụ giúp thiết lập và thử nghiệm các giải pháp mới trong quá trình phát triển chính sách. Nó bao gồm việc xác định câu hỏi thử nghiệm, thiết kế thử nghiệm, và đánh giá kết quả.

VÌ SAO DÙNG

- Kiểm chứng giải pháp: cán bộ khu vực công kiểm tra tính khả thi và hiệu quả của các giải pháp trước khi triển khai rộng rãi.
- Giảm rủi ro: thử nghiệm nhỏ giúp giảm thiểu rủi ro khi áp dụng chính sách mới.
- Tối ưu hóa nguồn lực: đảm bảo sử dụng nguồn lực một cách hiệu quả bằng cách chỉ đầu tư vào các giải pháp đã được kiểm chứng.

KHI NÀO DÙNG

- Trước khi triển khai chính sách mới: để đảm bảo rằng chính sách sẽ đạt được kết quả mong muốn mà không tiêu tốn quá nhiều nguồn lực.
- Khi cần cải tiến dịch vụ công: để thử nghiệm các phương pháp mới nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ.
- Trong quá trình phát triển chiến lược: khi cần xác định hướng đi tối ưu dựa trên dữ liệu thực tế.

NHƯ THẾ NÀO

Bước 1: tìm hiểu vấn đề

- Nghiên cứu tại bàn, phỏng vấn nhóm đối tượng hưởng lợi chính của thử nghiệm và các bên liên quan, nghiên cứu nhân khẩu học... để tìm hiểu sâu hơn về vấn đề của họ.
- Chọn 1 vấn đề để thiết kế thử nghiệm trong phạm vi thời gian và nguồn lực của đơn vị.

Bước 2: các ý tưởng giải pháp

- Rà soát các giải pháp hiện hữu giải quyết vấn đề ở bước 1.
- Tìm kiếm các ý tưởng giải pháp mới dựa trên bằng chứng thu được ở bước 1.

Bước 3: thiết kế thử nghiệm

- Cùng thiết kế thử nghiệm (ít nhất 2 loại biến số thử nghiệm) với nhóm đối tượng hưởng lợi chính từ thử nghiệm và các bên liên quan để xác định:
 1. Mục tiêu thử nghiệm và các câu hỏi nghiên cứu.
 2. Các vấn đề và giả định.
 3. Giả thuyết (nếu...thì...).
 4. Kế hoạch hoạt động (làm gì, với ai và thu thập, đo lường dữ liệu như thế nào).

Bước 4: phân tích, đo lường và đánh giá

- Các biện pháp để đo lường có thể như: khảo sát, quan sát, cân đo v.v. để so sánh sự khác nhau giữa dữ liệu trước và sau can thiệp.
- Phân tích dữ liệu và báo cáo.

Bước 5: xây dựng chính sách/chương trình

- Hợp chia sẻ kết quả thử nghiệm với dữ liệu đã được phân tích.
- Đưa ra khuyến nghị chính sách hoặc gợi ý nhằm cải thiện các chính sách/chương trình hiện có hoặc xây dựng chính sách mới giải quyết vấn đề xác định ở bước 1.

LƯU Ý

- Khi chọn thách thức/vấn đề, cần cân nhắc các yếu tố: lợi thế cạnh tranh của đơn vị, tính khả thi, tính phù hợp với chức năng nhiệm vụ.
- Làm rõ mong muốn kỳ vọng của những người tham gia.
- Phương pháp này thường kéo dài hơn các công cụ khác. Có thể một vài ngày, một vài tuần, cũng có thể là vài tháng.
- Tại bước 4: trong quá trình phân tích dữ liệu, xác định các giả định nào cần tiếp tục kiểm nghiệm để quyết định điều chỉnh hoặc tạo can thiệp thử nghiệm mới.

Độ khó của công cụ: **tương đối khó**

Người tham gia: **10-30**

Thời gian sử dụng: **120 phút**

Kỹ năng điều phối: **cần nhiều kinh nghiệm**

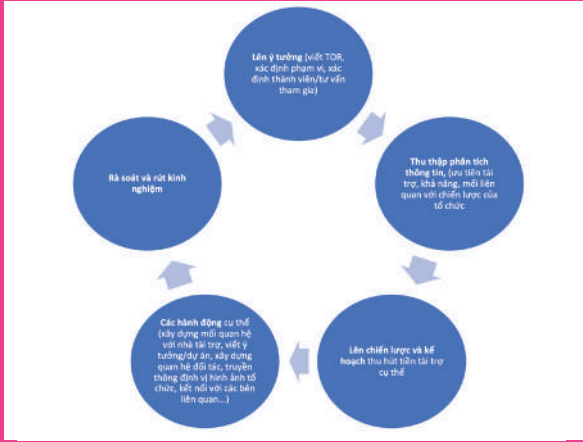
Danh sách các công cụ khác có thể sử dụng:

Cây vấn đề, Cây giải pháp, Bản đồ vấn đề

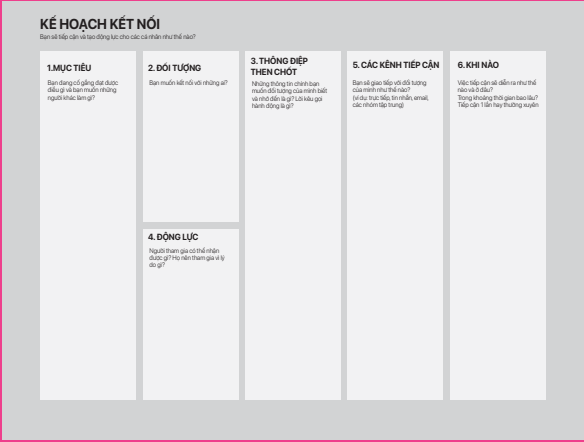
3 THỰC THI TRIỂN KHAI; HƯỚNG DẪN; ĐÁNH GIÁ

Ở giai đoạn này, tôi cần phải triển khai chính sách đã được ban hành cũng như hướng dẫn địa phương và các đối tượng thụ hưởng. Tôi cũng phải thường xuyên đánh giá việc thực hiện các chính sách. Các vấn đề sau thường nảy sinh

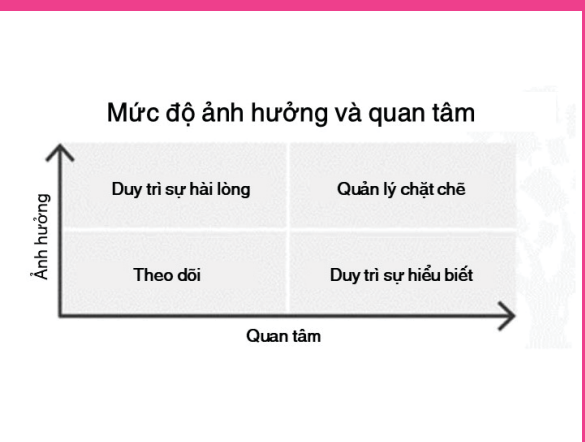
Khi gặp các vấn đề này, chị **có thể thử một số công cụ sau** nhé



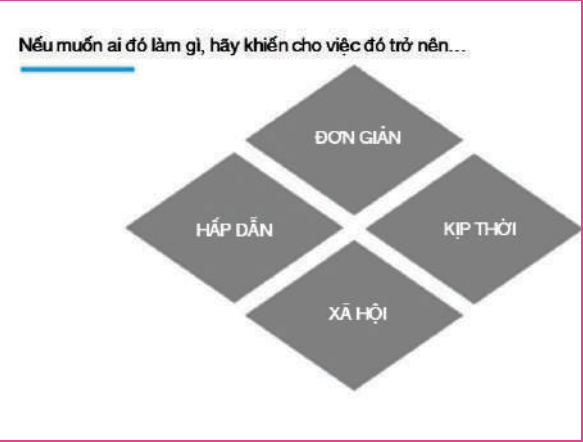
3.1
BẢN ĐỒ NHÀ TÀI TRỢ
TRANG 123



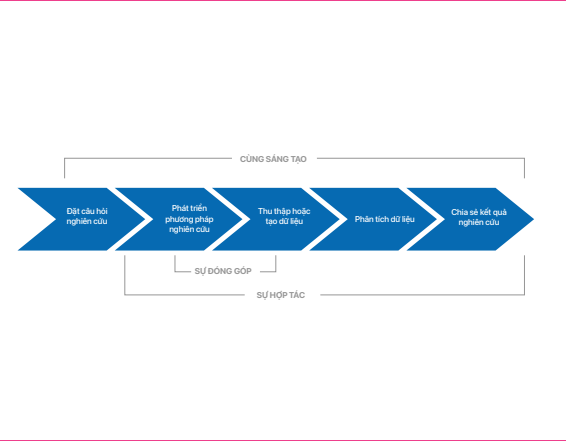
3.2
KẾ HOẠCH KẾT NỐI
TRANG 128



3.3
BẢN ĐỒ ƯU TIÊN CÁC BÊN LIÊN QUAN
TRANG 132



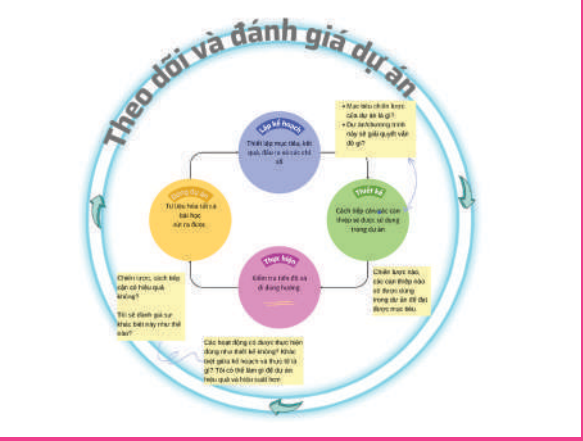
3.4
KHUNG LÝ THUYẾT THAY ĐỔI HÀNH VI
TRANG 135



3.5
THU THẬP Ý KIẾN TỪ NGƯỜI DÂN
TRANG 139

3.6
PHẢN BIỆN: BẮT ĐẦU, DỪNG LẠI, TIẾP TỤC
TRANG 142

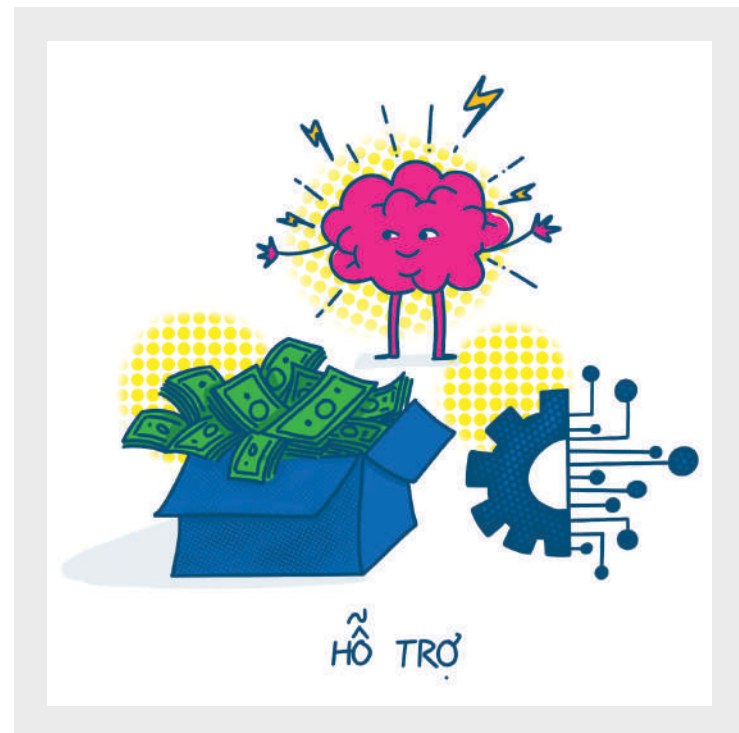
3.7
TÍNH KHÍ CON NGƯỜI
TRANG 145



3.8
THEO DÕI VÀ ĐÁNH GIÁ
TRANG 149

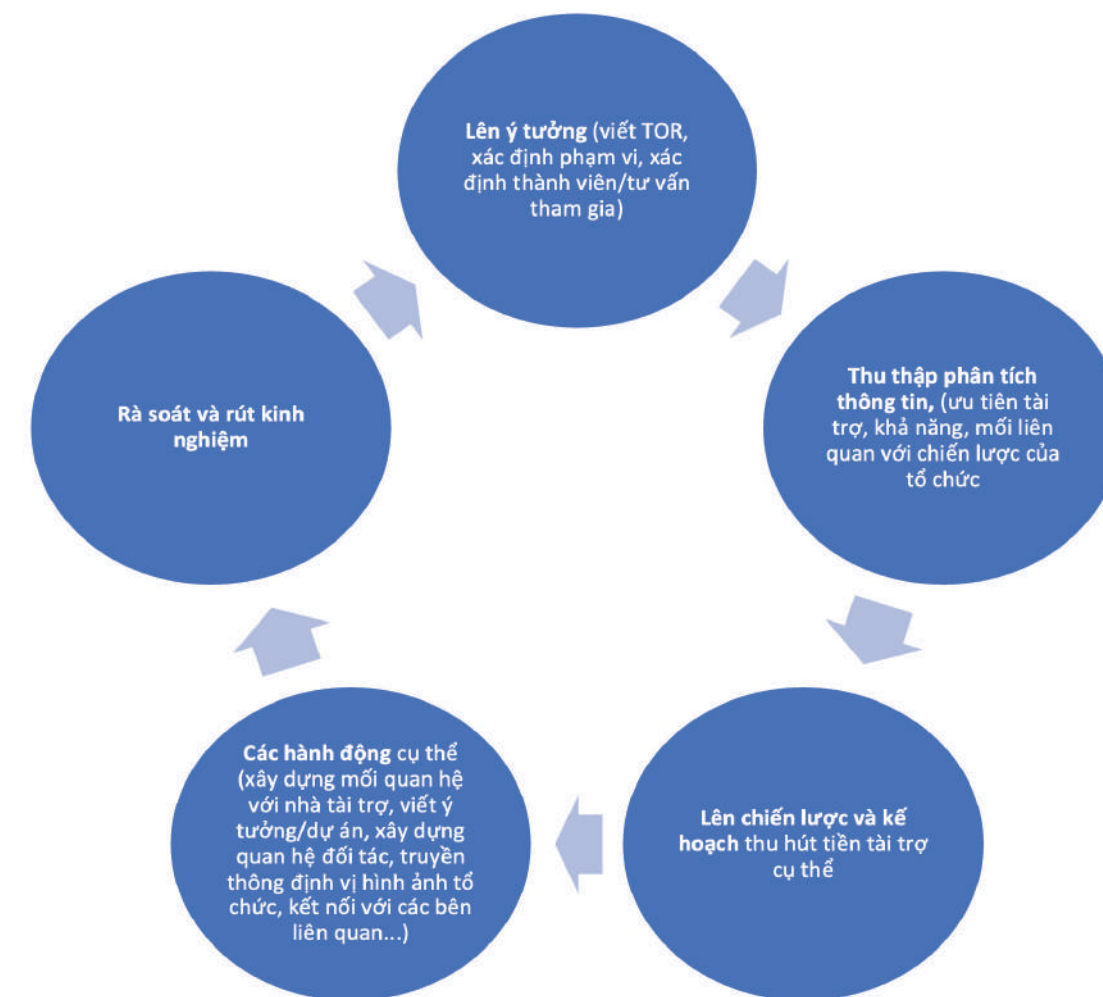
Khi triển khai, nguồn lực tài chính từ ngân sách nhà nước thường hạn chế, khó có thể đạt được mục tiêu đề ra.

Ngoài ra, nguồn lực về con người cũng rất ít. Chỉ một vài người để triển khai chính sách, có thể dẫn đến chậm trễ, kết quả hạn chế.



Có thể sử dụng lại công cụ giống như **Bản đồ các bên liên quan** để liệt kê những đối tượng có khả năng hỗ trợ về mặt tài chính, nguồn lực cho việc tổ chức triển khai vấn đề. Sau đó sử dụng mẫu bảng biểu đánh giá năng lực hiện tại của tổ chức cũng như nhu cầu cụ thể của từng nhà tài trợ. Hai công cụ này sẽ giúp cho cán bộ khu vực công rà soát, lập kế hoạch kêu gọi các nguồn tài trợ khác nhau.

3.1 BẢN ĐỒ NHÀ TÀI TRỢ (DONOR MAPPING)



Độ khó của công cụ: **dễ**
 Người tham gia: **5-10**
 Thời gian sử dụng: **60 phút**
 Kỹ năng điều phối: **cơ bản**
 Danh sách các công cụ khác có thể sử dụng: **Bản đồ các bên liên quan**

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ

Bản đồ nhà tài trợ (Donor Mapping) là công cụ giúp xác định và liệt kê các tổ chức hoặc cá nhân có khả năng hỗ trợ về tài chính hoặc nguồn lực cho các dự án hoặc chính sách.

VÌ SAO DÙNG

- Tìm kiếm nguồn lực: giúp cán bộ khu vực công xác định các nhà tài trợ tiềm năng để hỗ trợ triển khai chính sách.
- Tối ưu hóa nguồn lực: đảm bảo sử dụng hiệu quả các nguồn lực sẵn có.
- Xây dựng quan hệ đối tác: tạo cơ hội hợp tác với các tổ chức và cá nhân có cùng mục tiêu.

KHI NÀO DÙNG

- Khi triển khai dự án mới: để tìm kiếm tài trợ và hỗ trợ từ bên ngoài.
- Trong quá trình phát triển chính sách: khi cần thêm nguồn lực để thực hiện chính sách.
- Khi đánh giá và mở rộng dự án: để tìm kiếm thêm đối tác và nhà tài trợ.

NHƯ THẾ NÀO

Bước 1: rà soát năng lực hiện tại của tổ chức/người sử dụng về thu hút tài trợ và mối quan hệ với nhà tài trợ.

Bước 2: xác định mục tiêu của việc xây dựng bản đồ nguồn lực hỗ trợ.

Bước 3: xác định tất cả các tổ chức, cá nhân, doanh nghiệp tiềm năng, có quan tâm và năng lực để hỗ trợ, xây dựng tiêu chí chọn lọc nguồn lực hỗ trợ, bắt đầu từ các nguồn, mối quan hệ sẵn có và mở rộng ra các nguồn tài trợ khác. Rà soát và liệt kê vào bảng.

Bước 4: thu thập thông tin chi tiết về các nguồn lực: loại hình hoạt động, thông tin liên hệ, nguyên tắc hỗ trợ và tiềm năng tham gia hỗ trợ, các kênh tiếp cận, mối quan hệ...

Bước 5: mở rộng và lặp lại.

LƯU Ý

- Tại khâu nghiên cứu, cần thực hiện kĩ bước tự đánh giá để hiểu đúng về năng lực của tổ chức và mong muốn của nhà tài trợ.
- Có thể tham khảo thêm công cụ Kế hoạch kết nối để có thể thiết lập và duy trì mối quan hệ tốt với các nhà tài trợ.

1. Tự đánh giá năng lực thu hút tiền tài trợ

Stt	Hạng mục	Mô tả	Xếp hạng (thấp nhất là 1 đến cao nhất là 5)				
			1	2	3	4	5
1	Viết dự án	Khả năng viết hồ sơ dự án					
2	Kiến thức về nhà tài trợ	Hiểu biết về Nhà tài trợ (ưu tiên chiến lược của họ tại Việt Nam, tổng số tiền họ có thể dành cho Việt Nam, tổng số tiền có thể dành cho ĐMST và khởi nghiệp...)					
3	Quản lý tiền tài trợ	Quản lý nguồn tài trợ (đã từng nhận nguồn tài trợ và có kinh nghiệm quản lý như thế nào)					
4	Thực hiện dự án được tài trợ	Kinh nghiệm thực hiện dự án và theo dõi giám sát dự án được tài trợ					
5	Mối quan hệ với nhà tài trợ	Mối quan hệ với nhà tài trợ chặt chẽ đến đâu					
6	Mối quan hệ với các đối tác chiến lược	Mối quan hệ với các đối tác chiến lược (tổ chức quốc tế, bộ ngành khác, NGOs, cộng đồng doanh nghiệp...) để có thể cùng đồng hành trong chiến lược xin tài trợ?					

2. Phân tích rủi ro và hành động

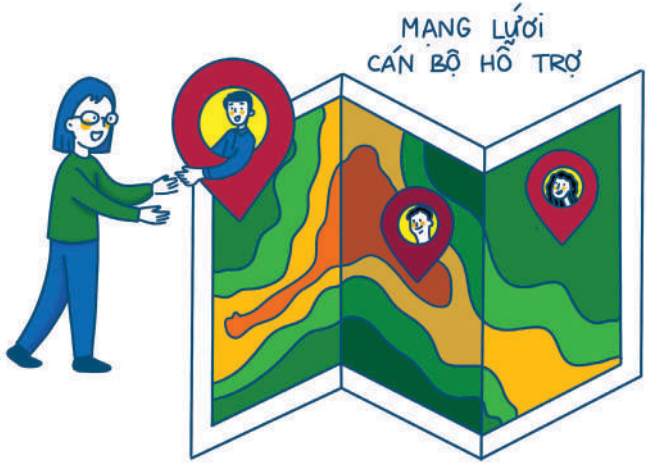
Stt	Hạng mục	Rủi ro	Hành động
1	Viết dự án		
2	Kiến thức về nhà tài trợ		
3	Quản lý tiền tài trợ		

4	Thực hiện dự án được tài trợ		
5	Mối quan hệ với nhà tài trợ		
6	Mối quan hệ với các đối tác chiến lược		

3. Bản đồ nhà tài trợ

STT	Tên Đơn vị tài trợ	Họ tài trợ cho AI/CÁI GÌ/Ở ĐÂU	Ưu tiên tài trợ	Các ngành/lĩnh vực tài trợ	Mối quan hệ với nhà tài trợ hiện tại và trong quá khứ	Trở ngại từ phía cơ quan để nhận tiền từ nhà tài trợ	Trọng tâm cơ quan cần làm để thu hút tài trợ
1							
2							
3							

Khi hướng dẫn triển khai, tôi phải đi rất nhiều, lặp đi lặp lại công việc của mình. Giá mà có cách nào giúp nhân bản tôi thành nhiều người để có thể hướng dẫn triển khai tốt hơn.



Chị có thể xác định một số người tại địa phương hoặc ở các nơi khác nhau có thể giúp chị triển khai công việc tốt hơn. Từ đó sử dụng công cụ **“Kế hoạch kết nối”** để xác định xem làm sao có thể thu hút họ cùng tham gia với mình.

3.2 KẾ HOẠCH KẾT NỐI (ENGAGEMENT PLAN)

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ

Công cụ này là một bảng giúp liệt kê các đối tác và phương thức kết nối, giúp cho người sử dụng xây dựng được phương án và lộ trình để tiếp cận các đối tác một cách phù hợp.

Người sử dụng bắt đầu bằng cách điền vào các ô trống từ trái qua phải.

Bước 1: xác định mục tiêu

Tại bước này, người sử dụng liệt kê mục tiêu để thực hiện việc kết nối, xác định điều mong muốn đạt được và mong muốn đối tác/người khác làm giúp mình.

Bước 2: xác định đối tượng

Người sử dụng liệt kê những đối tượng/đối tác mà mình mong muốn kết nối. Có thể là một cái tên cụ thể, hoặc là chân dung một nhóm đối tác/cá nhân cụ thể (cần nhắc sử dụng thêm công cụ Chân dung đối tượng thụ hưởng).

Bước 3: xác định thông điệp chính

Người sử dụng liệt kê các thông điệp chính muốn truyền tải tới các đối tác, đồng thời, xác định rõ những hoạt động mà cần đối tác triển khai.

Bước 4: xác định động lực cho đối tác

Người sử dụng suy nghĩ và liệt kê lý do mà đối tác muốn làm cho mình, động lực cần thiết, những lợi ích gì có thể mang lại cho đối tác (tham khảo của Nesta dưới đây).

Bước 5: xác định các kênh kết nối

Người sử dụng suy nghĩ và liệt kê các kênh thông tin để kết nối một cách hiệu quả nhất với các đối tác cụ thể, có thể là qua gặp gỡ trực tiếp, kết nối qua người quen, thông qua mạng xã hội (facebook, LinkedIn,...).

Bước 6: xác định thời điểm thực hiện

Người sử dụng xác định thời điểm, không gian diễn ra việc kết nối, xác định việc kết nối có thường xuyên không, hay chỉ cần một lần.

LƯU Ý

- Mục tiêu kết nối cụ thể, đo lường được.
- Chọn đúng đối tượng cần kết nối và hiểu rõ nhu cầu, động lực của họ.
- Chuẩn bị thông điệp phù hợp, ngắn gọn, tập trung vào lợi ích cho đối tác.
- Chọn kênh kết nối phù hợp với đối tượng tại thời điểm phù hợp và duy trì kết nối thường xuyên.

Độ khó của công cụ: **dễ**

Người tham gia: **8-30**

Thời gian sử dụng: **60 phút**

Kỹ năng điều phối: **cơ bản**

Danh sách các công cụ khác có thể sử dụng:
Chân dung đối tượng thụ hưởng, Bản đồ các bên liên quan

KẾ HOẠCH KẾT NỐI

Bạn sẽ tiếp cận và tạo động lực cho các cá nhân như thế nào?

1.MỤC TIÊU

Bạn đang cố gắng đạt được điều gì và bạn muốn những người khác làm gì?

2. ĐỐI TƯỢNG

Bạn muốn kết nối với những ai?

3. THÔNG điệp THEN CHỐT

Những thông tin chính bạn muốn đối tượng của mình biết và nhớ đến là gì? Lời kêu gọi hành động là gì?

5. CÁC KÊNH TIẾP CẬN

Bạn sẽ giao tiếp với đối tượng của mình như thế nào? (ví dụ: trực tiếp, tin nhắn, email, các nhóm tập trung)

6. KHI NÀO

Việc tiếp cận sẽ diễn ra như thế nào và ở đâu? Trong khoảng thời gian bao lâu? Tiếp cận 1 lần hay thường xuyên

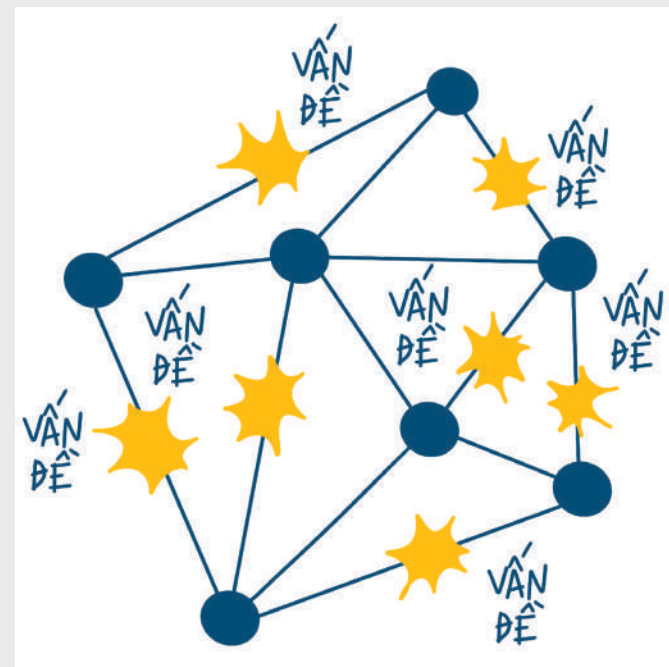
4. ĐỘNG LỰC

Người tham gia có thể nhận được gì? Họ nên tham gia vì lý do gì?

Nguồn tham khảo: Collective Intelligence (Nesta)

Khi triển khai tôi mới thấy có thể có nhiều bên đang triển khai các hoạt động để giải quyết một vấn đề giống nhau (nhà nước, tư nhân, các ban ngành khác nhau làm khác nhau) mà chưa có kết nối

Sự tương tác của các bên liên quan còn hạn chế; thiếu hệ thống mạng lưới kết nối để triển khai thực thi; thiếu sự cam kết của các của các bên liên quan.



Bản đồ ưu tiên các bên liên quan giúp chi quản lý được các bên liên quan tốt hơn dựa trên hai tiêu chí: mức độ ảnh hưởng và độ quan tâm.

3.3 BẢN ĐỒ ƯU TIÊN CÁC BÊN LIÊN QUAN

TRONG TƯ DUY HỆ THỐNG VÀ TRÍ TUỆ TẬP THỂ

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ

Bản đồ ưu tiên các bên liên quan là công cụ giúp xác định và quản lý các bên liên quan dựa trên hai tiêu chí chính: mức độ ảnh hưởng và quan tâm. Nó giúp phân loại các bên liên quan để tối ưu hóa sự tương tác và quản lý.

VÌ SAO DÙNG

- Quản lý hiệu quả: giúp cán bộ khu vực công tập trung vào những bên liên quan quan trọng nhất.
- Tối ưu hóa nguồn lực: đảm bảo rằng các nỗ lực được phân bổ đúng nơi, đúng lúc.
- Giảm thiểu rủi ro: ngăn chặn sự cản trở từ các bên liên quan có ảnh hưởng lớn.

KHI NÀO DÙNG

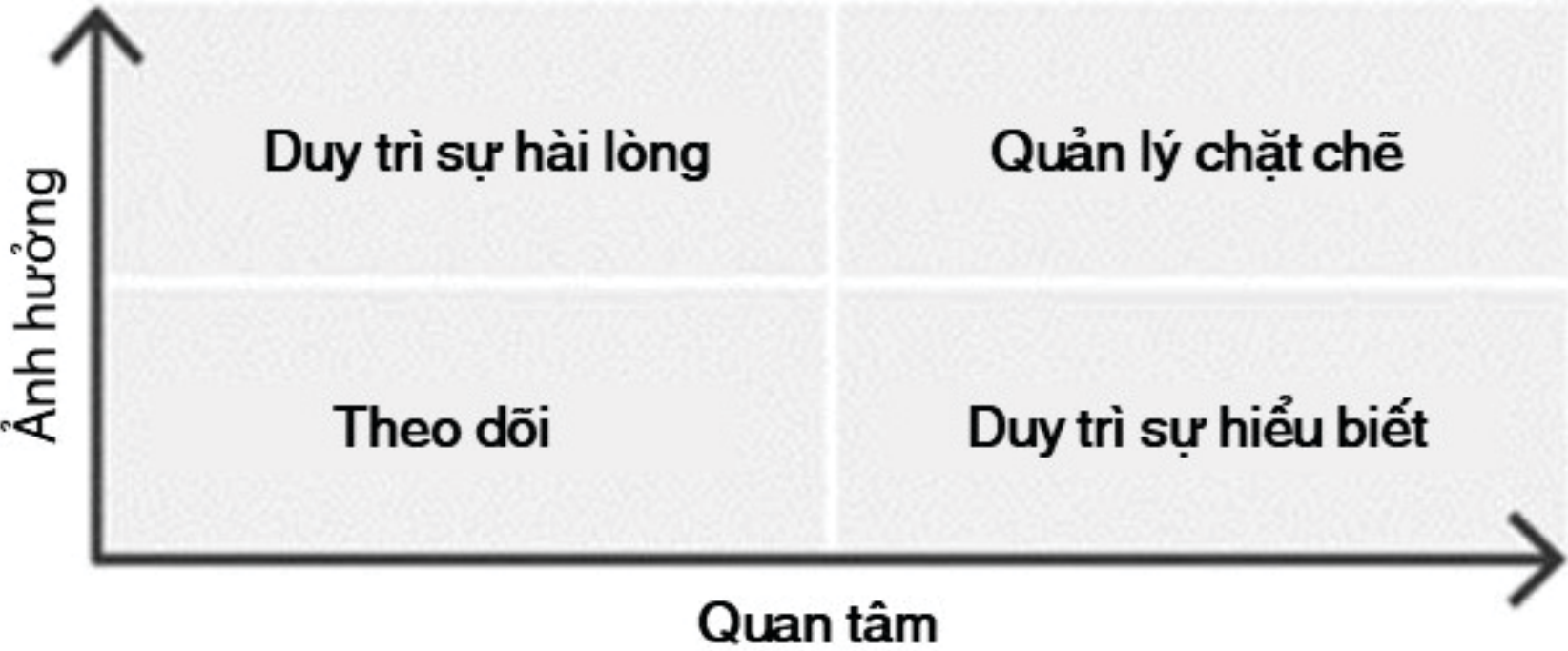
- Trong giai đoạn phát triển chính sách: để xác định và quản lý các bên liên quan từ sớm.
- Khi triển khai dự án mới: để đảm bảo sự hỗ trợ và cam kết từ các bên liên quan.
- Khi cần giải quyết xung đột hoặc thách thức: để tìm kiếm sự đồng thuận và hợp tác.

NHƯ THẾ NÀO

- Bước 1:** xác định các bên liên quan.
- Bước 2:** thực hiện đánh giá các bên liên quan.
- Bước 3:** làm rõ ý nghĩa của việc tham gia.
- Bước 4:** xây dựng các hoạt động tương tác.
- Bước 5:** phản hồi tiến độ.

Độ khó của công cụ: **đễ**
Người tham gia: **8-30**
Thời gian sử dụng: **45 phút**
Kỹ năng điều phối: **cơ bản**
Danh sách các công cụ khác có thể sử dụng: **Khung 2x2**

Mức độ ảnh hưởng và quan tâm



Trong quá trình triển khai chúng tôi gặp phải tình huống yêu cầu về thời gian thực thi chính sách ngắn/gấp; mức độ nhận thức của đối tượng bị tác động bởi chính sách còn hạn chế; khó để thay đổi hành vi người dân theo chính sách đề ra.



Khung EAST tạo ra các biện pháp can thiệp hành vi, giúp chị cải thiện tính khả thi và áp dụng các giải pháp với những đặc tính: Đơn giản (đối với người dùng), Hấp dẫn, Xã hội và Kịp thời.

3.4 KHUNG LÝ THUYẾT THAY ĐỔI HÀNH VI (KHUNG EAST)

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ

Khung Lý thuyết thay đổi hành vi là phương pháp giúp thiết kế các biện pháp can thiệp hành vi bằng cách tập trung vào bốn yếu tố: Đơn giản (Easy), Hấp dẫn (Attractive), Xã hội (Social), và Kịp thời (Timely).

VÌ SAO DÙNG

- Tăng khả năng thực hiện: giúp cán bộ khu vực công thiết kế chính sách dễ áp dụng và hiệu quả.
- Thúc đẩy sự tham gia: tạo ra các giải pháp hấp dẫn và phù hợp với nhu cầu của người dân.
- Cải thiện hiệu quả chính sách: đảm bảo rằng các biện pháp được thực hiện đúng lúc và có sự hỗ trợ từ cộng đồng.

KHI NÀO DÙNG

- Khi phát triển chính sách mới: để đảm bảo chính sách dễ hiểu và dễ thực hiện.

- Trong quá trình cải tiến dịch vụ công: khi cần tăng cường sự tham gia và cam kết của người dân.
- Khi đánh giá hiệu quả chính sách: để điều chỉnh các biện pháp nhằm đạt kết quả tốt hơn.

NHƯ THẾ NÀO

1. Xây dựng các phải giải pháp đơn giản, dễ áp dụng phù hợp với đối tượng chính sách, thời gian và nguồn lực thực hiện.
2. Tạo sự hấp dẫn: xây dựng các chương trình phù hợp với các đối tượng chính sách để nhận được sự tương tác nhiều hơn. Có cơ chế hấp dẫn dành cho các bên liên quan tham gia vào quá trình thực thi chính sách.
3. Xây dựng mạng lưới xã hội: chú trọng việc xây dựng hệ thống mạng lưới để lan tỏa chính sách và có cam kết của các bên phối hợp thực hiện chính sách.
4. Đảm bảo tính kịp thời: phải hiểu được bối cảnh thực thi chính sách để xây dựng kế hoạch thời gian đáp ứng yêu cầu và các bên liên quan.

LƯU Ý

- Đảm bảo rằng các can thiệp được thiết kế thực sự dễ thực hiện cho đối tượng mục tiêu.
- Thông điệp và cách thức truyền tải cần phải hấp dẫn để thu hút sự chú ý của người tham gia.
- Cán bộ khu vực công cần xem xét các yếu tố như bối cảnh hiện tại hiện tại hoặc nhu cầu cấp bách trong cộng đồng để tối ưu hóa hiệu quả của các can thiệp.

Độ khó của công cụ: **trung bình**

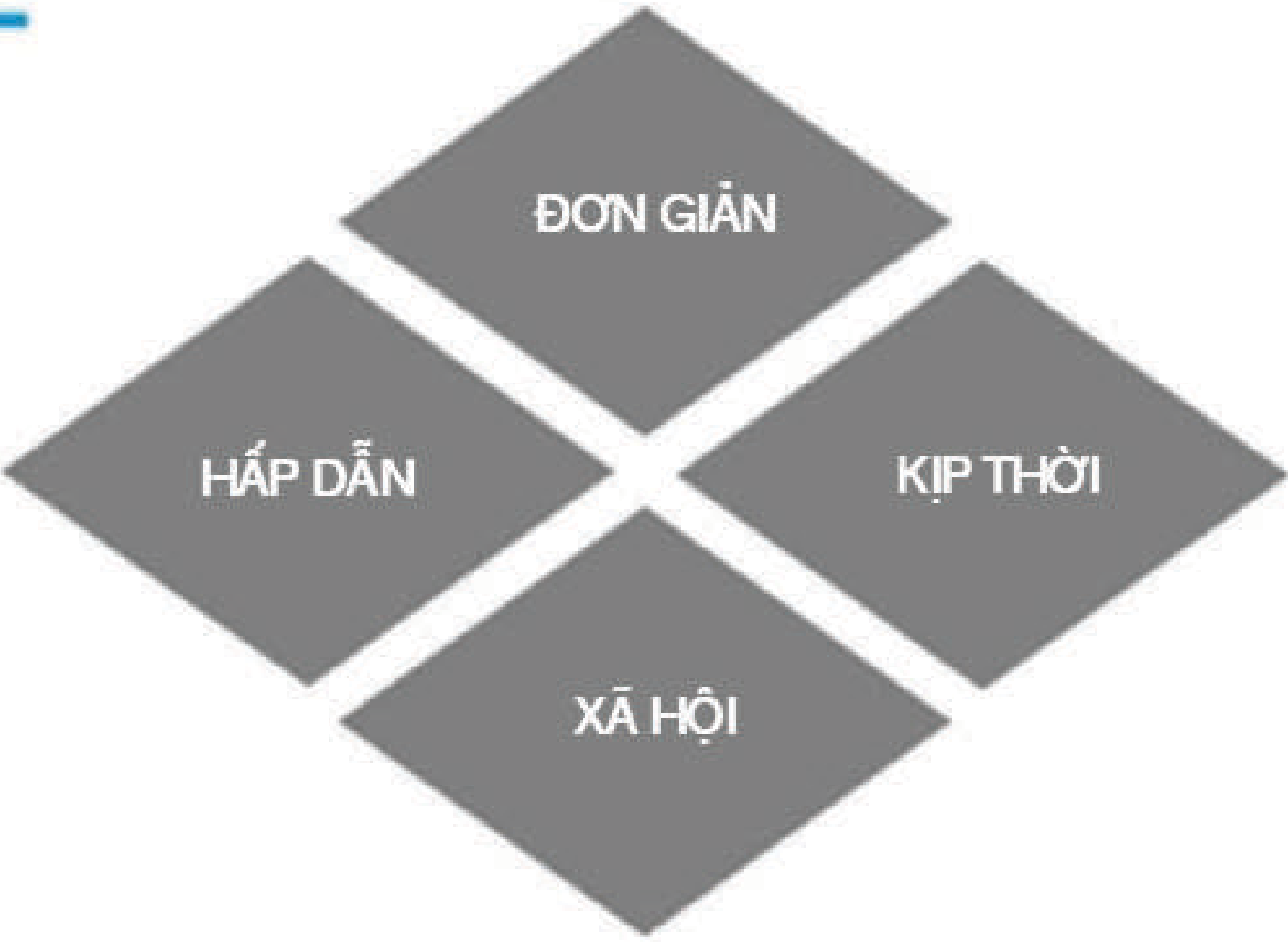
Người tham gia: **8-30**

Thời gian sử dụng: **45 phút**

Kỹ năng điều phối: **trung bình**

Danh sách các công cụ khác có thể sử dụng: **Phòng vấn tích cực (appreciation inquiry), Diễn hình tích cực (positive deviance), Khung 2x2**

Nếu muốn ai đó làm gì, hãy khiến cho việc đó trở nên...



Ở giai đoạn đánh giá, tôi cũng gặp phải vấn đề thiếu nguồn lực. Có rất ít cán bộ mà phải đánh giá quá nhiều dự án.

Hơn nữa, tôi cũng chưa biết các phương pháp đánh giá mới, cập nhật.

Tôi băn khoăn nhiều vì nếu chỉ có một vài người tham gia vào quá trình đánh giá thì các đánh giá này có mang đủ tính độc lập và đa chiều hay không?

Tôi thấy rằng vấn đề đánh giá chính sách thường gặp khó khăn trong việc thu thập dữ liệu, thông tin dẫn đến kết quả đánh giá chưa chính xác và chưa mang tính đại diện.



Ở giai đoạn đánh giá, **Thu thập ý kiến từ người dân** có thể giúp chi tổng hợp các đánh giá của nhiều người khác nhau đối với một chính sách nhất định một cách nhanh chóng và đa chiều hơn

Công cụ này nhằm giải quyết những thách thức về việc thiếu thông tin, dữ liệu cộng đồng trong quá trình hoạch định, thực hiện và đánh giá chính sách để từ đó các nhà hoạch định chính sách sẽ ra các quyết định giải quyết vấn đề kịp thời.

Kỹ thuật số hoá các dữ liệu; thu thập hệ thống thông tin từ các nguồn khác nhau nhằm mục đích thiết kế và tái cơ cấu các dịch vụ của chính phủ để cải thiện hiệu quả hoạt động và cung cấp dịch vụ công, đồng thời hỗ trợ việc tiếp cận và tham gia của người dân.

Có thể sử dụng công cụ này trong lĩnh vực: Môi trường; Y tế; Năng lượng; Giao thông; Hạ tầng.

3.5 THU THẬP Ý KIẾN TỪ NGƯỜI DÂN (CITIZEN DATA)

TRONG BỘ "TRÍ TUỆ TẬP THỂ"

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ

Thu thập ý kiến từ người dân là công cụ thu thập và phân tích dữ liệu từ người dân nhằm hỗ trợ quá trình hoạch định, thực hiện và đánh giá chính sách. Nó giúp tổng hợp ý kiến và thông tin từ cộng đồng một cách nhanh chóng và đa chiều.

VÌ SAO DÙNG

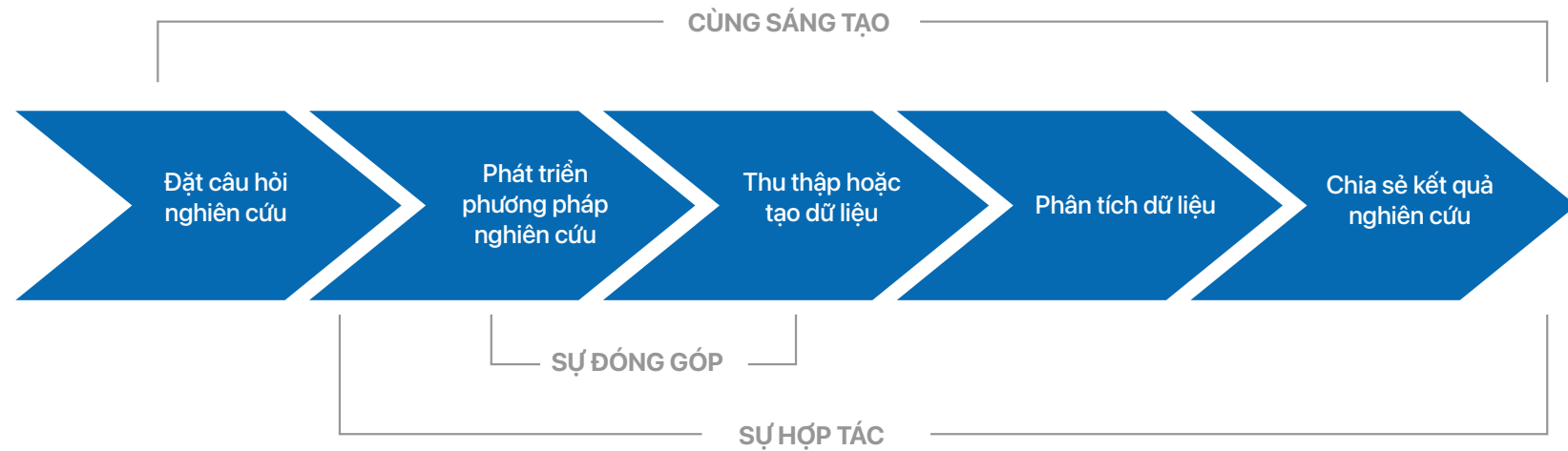
- Giải quyết thiếu hụt thông tin: cung cấp dữ liệu cần thiết cho việc ra quyết định chính sách.
- Cải thiện dịch vụ công: thiết kế và tái cơ cấu các dịch vụ dựa trên dữ liệu thực tế từ người dân.
- Tăng cường sự tham gia: khuyến khích người dân đóng góp ý kiến và tham gia vào quá trình phát triển chính sách.

KHI NÀO DÙNG

- Trong giai đoạn hoạch định chính sách: để thu thập dữ liệu nền tảng cho việc thiết kế chính sách.
- Khi thực hiện và đánh giá chính sách: để theo dõi hiệu quả và điều chỉnh kịp thời.
- Trong các lĩnh vực như môi trường, y tế, giao thông: khi cần thông tin chi tiết và cập nhật từ cộng đồng.

NHƯ THẾ NÀO

1. Thiết lập câu hỏi nghiên cứu: xác định các vấn đề cần thu thập thông tin.
2. Phát triển phương pháp thu thập: chọn các kỹ thuật phù hợp như khảo sát, ứng dụng di động, hoặc hệ thống báo cáo trực tuyến.
3. Thu thập dữ liệu: tích lũy thông tin từ nhiều nguồn khác nhau, bao gồm cả phản hồi trực tiếp từ người dân.
4. Phân tích dữ liệu: xử lý và đánh giá thông tin để rút ra kết luận hữu ích.
5. Chia sẻ kết quả: công bố thông tin đã phân tích để hỗ trợ ra quyết định và cải thiện dịch vụ.



Độ khó của công cụ: **trung bình**

Người tham gia: **10-30**

Thời gian sử dụng: **45 phút**

Kỹ năng điều phối: **trung bình**

Danh sách các công cụ khác có thể sử dụng: **Bản đồ các bên tham gia, kế hoạch kết nối, Bản đồ các bên liên quan ưu tiên**

LƯU Ý

- Đảm bảo chất lượng dữ liệu: thiết kế câu hỏi rõ ràng, dễ hiểu, thu thập từ nhiều nguồn đa dạng và kiểm tra tính chính xác của thông tin.
- Bảo vệ quyền riêng tư.
- Phân tích dữ liệu một cách hệ thống; trình bày kết quả dễ hiểu và chia sẻ thông tin minh bạch với các bên liên quan.

Tôi muốn xây dựng một đội ngũ đổi mới sáng tạo, nơi mà mọi người cảm thấy thoải mái khi chia sẻ ý kiến, học hỏi từ những sai lầm và liên tục cải tiến. Tuy nhiên, tôi nhận thấy rằng việc đưa ra và nhận phản hồi đôi khi còn gặp khó khăn, do ngại ngùng, gây phật ý hoặc không biết cách diễn đạt một cách xây dựng.



Phản biện: Bắt đầu, Dừng lại, Tiếp tục là một công cụ đơn giản nhưng hiệu quả, giúp chị tạo ra một môi trường làm việc cởi mở, nơi mà mọi người có thể đưa ra và nhận phản hồi một cách trung thực và xây dựng.

3.6 PHẢN BIỆN: BẮT ĐẦU, DỪNG LẠI, TIẾP TỤC (FEEDBACK: START, STOP, CONTINUE)

Độ khó của công cụ: **dễ**

Người tham gia: **5-15**

Thời gian sử dụng: **15-30 phút**

Kỹ năng điều phối: **trung bình**

Danh sách các công cụ khác có thể sử dụng: **Kanban Meeting Framework, Stand-up Meeting**

VÌ SAO DỪNG

- Tăng cường sự cởi mở và tin tưởng: mọi người cảm thấy thoải mái và an toàn khi chia sẻ ý kiến.
- Thúc đẩy học hỏi và phát triển liên tục: cả nhóm học hỏi từ sai lầm và cải thiện qua từng lần phản hồi.
- Tăng hiệu suất làm việc: các vấn đề được xác định và giải quyết nhanh chóng.
- Tạo động lực và gắn kết: thành viên cảm thấy được lắng nghe, ghi nhận và đóng góp vào thành công chung.

KHI NÀO DỪNG

- Sau mỗi cuộc họp hoặc dự án: tổng kết những điều cần cải thiện và những thành công cần duy trì.
- Trong quá trình đánh giá hiệu suất: đưa ra phản hồi cụ thể và xây dựng cho từng cá nhân.
- Xây dựng văn hóa phản hồi: sử dụng công cụ này thường xuyên để khuyến khích môi trường làm việc cởi mở và cải tiến liên tục.

NHƯ THẾ NÀO

Start (Bắt đầu)

- Mục tiêu: khuyến khích đưa ra những ý tưởng mới và những cách làm việc hiệu quả hơn.
- Ví dụ: “hãy bắt đầu thực hiện báo cáo hàng tuần để tăng cường theo dõi tiến độ.”

Stop (Dừng lại)

- Mục tiêu: xác định những thói quen hoặc hoạt động không hiệu quả cần loại bỏ.
- Ví dụ: “hãy dừng việc tổ chức các cuộc họp không có chương trình nghị sự rõ ràng.”

Continue (Tiếp tục)

- Mục tiêu: ghi nhận những điểm mạnh và thành công của nhóm để tiếp tục phát huy.
- Ví dụ: “hãy tiếp tục duy trì tinh thần hợp tác và chia sẻ trong nhóm.”

LỢI ÍCH CỦA CÔNG CỤ

- Tăng cường giao tiếp hiệu quả: cả nhóm dễ dàng chia sẻ những điểm cần cải thiện và phát huy.
- Giải quyết vấn đề nhanh chóng: phản hồi kịp thời giúp nhóm cải thiện hiệu suất.
- Thúc đẩy động lực: thành viên cảm thấy được ghi nhận và có động lực đóng góp.
- Xây dựng văn hóa phản hồi tích cực: phát triển môi trường làm việc nơi mọi người luôn học hỏi và cải tiến.

LƯU Ý

- Phản hồi cần chân thành, tập trung vào hành vi chứ không phải cá nhân.
- Tránh chung chung; hãy đưa ra phản hồi rõ ràng và có thể hành động được.
- Tập trung vào những điểm mạnh và đưa ra gợi ý cải thiện mang tính xây dựng.

“Trong đội nhóm của tôi, mỗi người một tính khí khác nhau, tôi không biết làm sao để tối ưu hiệu quả làm việc của cả nhóm”



“Để xây dựng đội nhóm hiệu quả, chúng ta cùng thử hiểu tính khí của từng cá nhân thông qua công cụ “Tính khí con người”

3.7 TÍNH KHÍ CON NGƯỜI (PERSONALITY PLUS AT WORK)

Tính khí con người là công cụ nhận biết sự khác biệt về tính khí của từng cá nhân trong môi trường làm việc, giúp điều phối hiệu quả dựa trên ưu điểm của từng người. Công cụ này tạo điều kiện cho việc xây dựng môi trường làm việc hòa hợp, thúc đẩy sự hợp tác và mối quan hệ tốt đẹp giữa các thành viên trong đội nhóm.

Độ khó của công cụ: **trung bình**

Người tham gia: **5-15**

Thời gian sử dụng: **1-2 tiếng**

Kỹ năng điều phối: **trung bình**

Danh sách các công cụ khác có thể sử dụng: **DISC Assessment, Belbin Team Roles, Open Space Technology**

VÌ SAO DÙNG

- Tối ưu hiệu suất làm việc nhóm: hiểu và tận dụng điểm mạnh của từng cá nhân.
- Tăng cường hợp tác: nhận diện và sử dụng sự khác biệt về tính khí để tạo sự cân bằng trong đội.
- Giải quyết xung đột: khuyến khích thương lượng và thích ứng linh hoạt khi xảy ra bất đồng.
- Cải thiện giao tiếp: tùy chỉnh phương thức giao tiếp phù hợp với từng kiểu tính khí.

KHI NÀO DÙNG

- Khi cần xây dựng đội nhóm có sự đa dạng về phong cách làm việc và tính khí.
- Trong quá trình cải thiện hiệu quả làm việc và gắn kết trong tổ chức.
- Khi xảy ra xung đột hoặc cần cải thiện khả năng tương tác và giao tiếp trong nhóm.

NHƯ THẾ NÀO

◦ Hiểu rõ tính khí của đồng nghiệp:

- Quan sát cách làm việc, giao tiếp và phản ứng của từng thành viên trong nhóm.
- Nhận diện đặc trưng tính khí để dự đoán cách họ sẽ phản ứng trong công việc hàng ngày.

◦ Các nhóm tính khí điển hình:

- **S (Sanguine):** vui vẻ, hướng ngoại, thích nổi bật, dễ kết bạn, thích màu sắc, hay trề hện.
- **C (Choleric):** quyết đoán, lãnh đạo, hướng đến mục tiêu, muốn mọi thứ theo ý mình.
- **M (Melancholy):** cầu toàn, tỉ mỉ, cẩn thận, đúng giờ, theo chủ nghĩa hoàn hảo.
- **P (Phlegmatic):** bình thản, hướng nội, thích sự ổn định, dễ hòa vi quý, ít tham vọng.

◦ Tích hợp tính khí khác nhau trong nhóm:

- Sử dụng sự đa dạng: ví dụ, người hướng nội tập trung vào chi tiết, người hướng ngoại tạo ra ý tưởng mới.
- Tạo sự cân bằng: sự kết hợp thường thấy là S-C, C-M, M-P, S-P.

◦ Thương lượng và linh hoạt trong xử lý xung đột:

- Thương lượng: đừng cố thay đổi tính khí của người khác; thay vào đó, tận dụng sự đa dạng để đạt mục tiêu.
- Thích nghi linh hoạt: khuyến khích các thành viên chấp nhận khác biệt để hợp tác tốt hơn.

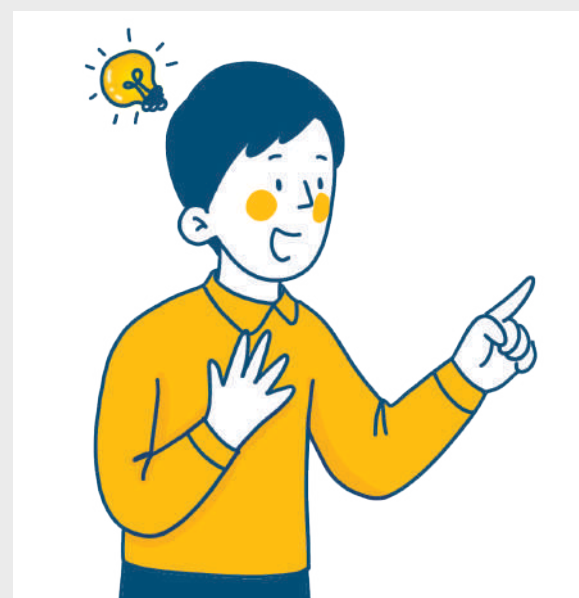
◦ Giao tiếp hiệu quả:

- Người hướng nội thích giao tiếp qua email hoặc tin nhắn.
- Người hướng ngoại thích gặp mặt và trò chuyện trực tiếp.

Thách thức lớn khi chúng tôi triển khai thực thi chính sách là:

1. Vấn đề của chính sách triển khai thực thi rất phức tạp, có vẻ khó giải quyết;
2. Các giải pháp chính sách đã đưa ra chưa phù hợp mục tiêu và thực tiễn;
3. Thiếu thông tin để đưa ra quyết định;
4. Thiếu sự tương tác của các bên liên quan;
5. Thiếu những người có tầm ảnh hưởng sẵn lòng tham gia vào việc triển khai thực thi chính sách.

Trong quá trình đánh giá, giám sát thực thi chính sách, thiếu thang đo, tiêu chuẩn để đo lường sự thay đổi.



Chị có thể tham chiếu các công cụ xác định tầm nhìn, dữ liệu người dân và kế hoạch kết nối.

Quay lại giai đoạn Hoạch định và dùng các công cụ phù hợp.

Đánh giá tác động: khi đánh giá tác động, tôi không biết phải làm sao vì nguồn lực (ngân sách và nhân lực) không có hoặc hạn chế. Thời gian để đánh giá tác động cũng rất ngắn.



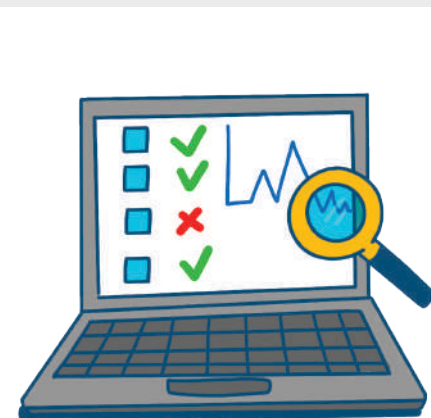
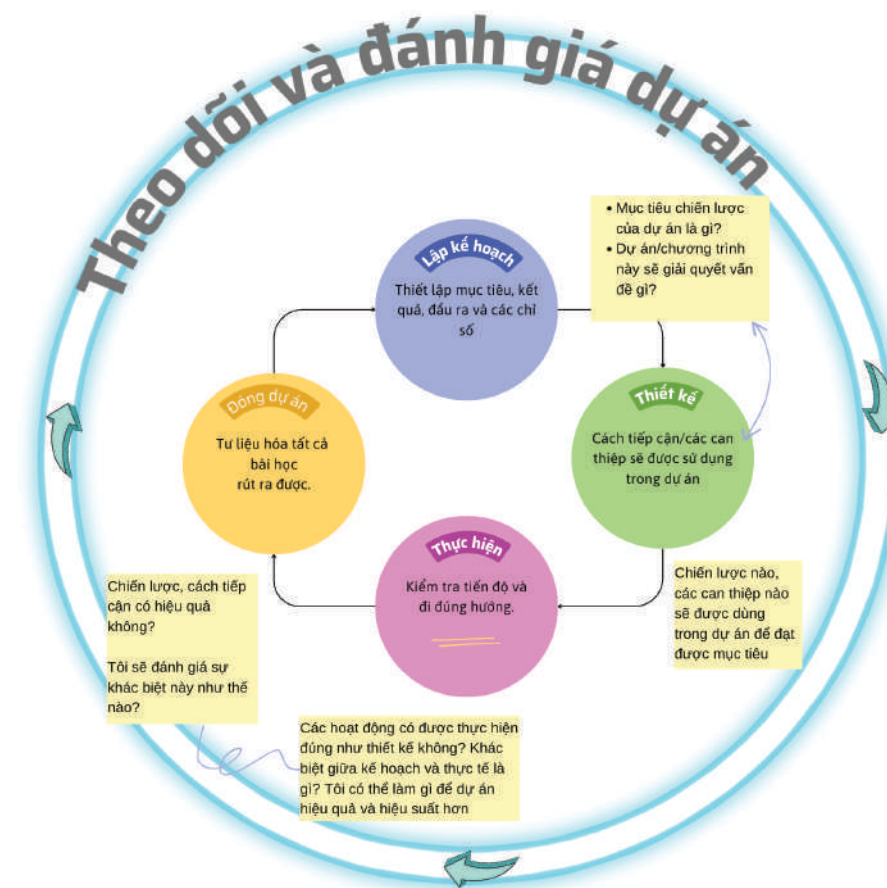
3.8 THEO DÕI VÀ ĐÁNH GIÁ MONITORING AND EVALUATION (M&E)

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ

Theo dõi và Đánh giá (Monitoring and Evaluation - M&E) là phương pháp được sử dụng để theo dõi tiến độ và đánh giá hiệu quả của các dự án, chương trình hoặc chính sách. Nó giúp đảm bảo rằng các hoạt động đang đi đúng hướng và đạt được mục tiêu đề ra.

VÌ SAO DÙNG

- Giúp cán bộ khu vực công theo dõi tiến độ và hiệu quả của các chương trình, dự án.
- Cung cấp dữ liệu để cải thiện và điều chỉnh hoạt động nhằm đạt kết quả dự án tốt hơn.
- Cung cấp thông tin cần thiết để giúp cán bộ khu vực công đưa ra quyết định dựa trên bằng chứng.



Công cụ Theo dõi và Đánh giá là các phương pháp, phần mềm và quy trình được sử dụng để đánh giá hiệu quả hoạt động và tác động của các dự án, chương trình hoặc chính sách. Những công cụ này rất cần thiết để theo dõi tiến độ, đảm bảo trách nhiệm giải trình và tối ưu hóa các kết quả. Công cụ này cho phép các tổ chức thu thập, phân tích và báo cáo dữ liệu để đo lường hiệu quả và hướng dẫn việc ra quyết định.

Theo dõi và Đánh giá (M&E) là những thành phần quan trọng trong việc thực hiện chính sách và cho phép các tổ chức công theo dõi tiến độ, đánh giá hiệu quả của các sáng kiến và đưa ra quyết định đúng đắn, kịp thời.

KHI NÀO DỪNG

- Trong suốt vòng đời dự án: từ khi khởi động đến khi kết thúc để đảm bảo các mục tiêu được thực hiện.
- Khi cần đánh giá tác động: để xác định hiệu quả và tác động của chính sách hoặc chương trình, dự án.
- Khi điều chỉnh chiến lược: để cập nhật và cải thiện kế hoạch dựa trên dữ liệu thực tế.

NHƯ THẾ NÀO

Bước 1: xác định dữ liệu cần thu thập để phục vụ quá trình theo dõi đánh giá dự án và thu thập dữ liệu đó.

Bước 2: xác định nhân tố ảnh hưởng tiến độ dự án.

Bước 3: đánh giá chất lượng và phân tích rủi ro.

Bước 4: theo dõi tiến độ thực hiện dự án.

Bước 5: tư liệu hóa các bài học rút ra trong quá trình thực hiện dự án.

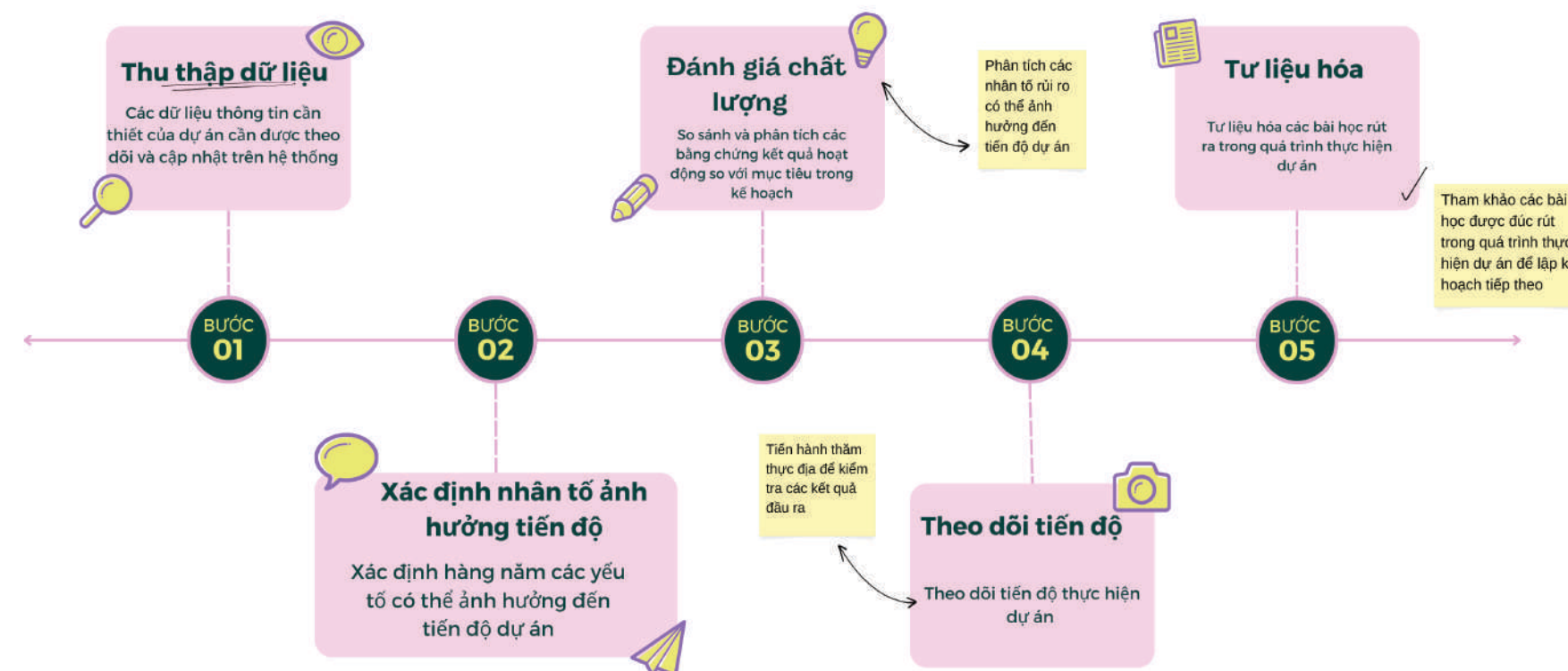
Độ khó của công cụ: **trung bình**

Người tham gia: **5-10**

Thời gian sử dụng: **60 phút**

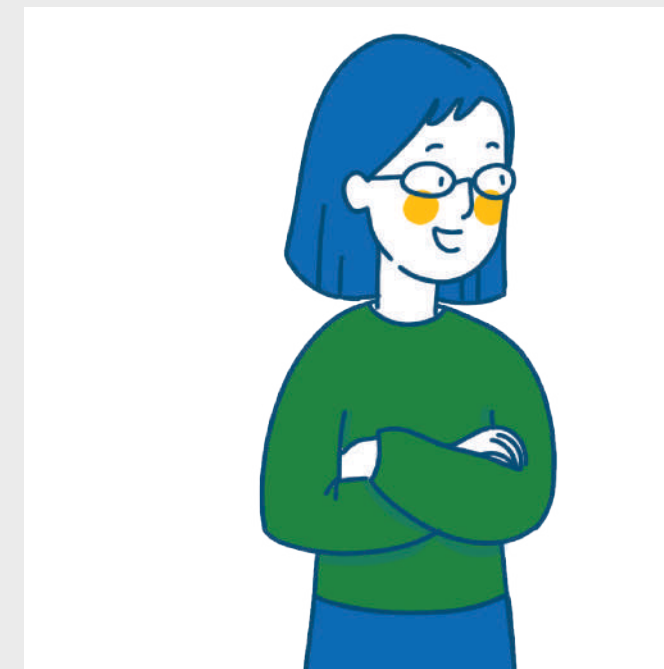
Kỹ năng điều phối: **trung bình**

Các bước theo dõi và đánh giá dự án



XÂY DỰNG CỘNG ĐỒNG VÀ ĐIỀU PHỐI CHUNG

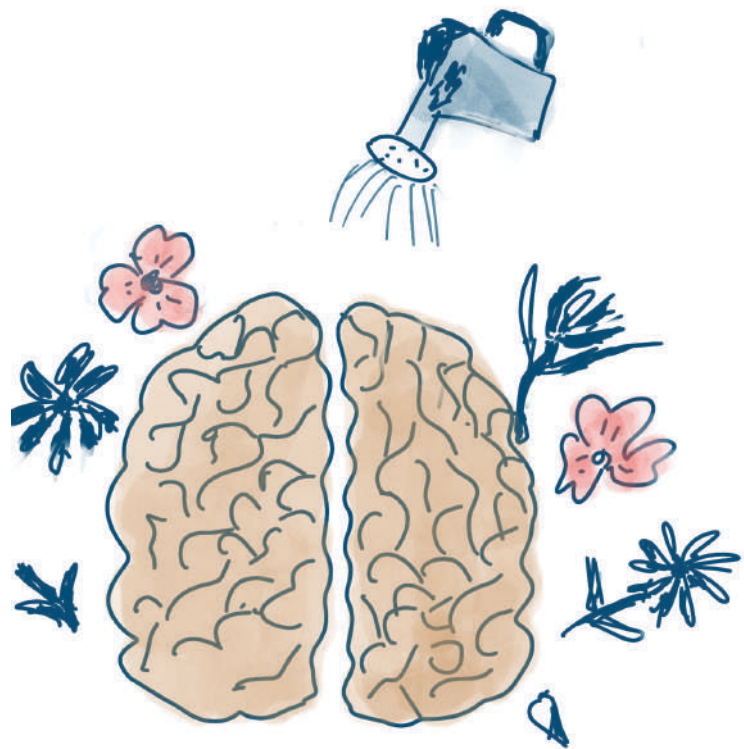
Tôi cần lấy ý kiến phản hồi của các bên liên quan, tuy nhiên, việc tổ chức các buổi thảo luận sao cho hiệu quả, đảm bảo mọi ý kiến đều được lắng nghe và ghi nhận một cách rõ ràng là một thách thức không nhỏ.



Công cụ Thực hành sự chú tâm và Kỹ năng điều phối sẽ hỗ trợ chị tổ chức các phiên thảo luận hiệu quả hơn.

4.1 THỰC HÀNH SỰ CHÚ TÂM (MINDFULNESS)

Công cụ Thực hành Chú tâm (mindfulness) là một phương pháp giúp nâng cao sự chú ý và nhận thức về hiện tại, không phán xét. Trong bối cảnh tổ chức cuộc họp, Chú tâm giúp tạo ra một môi trường giao tiếp tích cực, nâng cao sự tập trung và giảm căng thẳng cho tất cả các thành viên tham gia.



VÌ SAO DÙNG

- Tăng cường sự tập trung: chú tâm giúp mọi người duy trì sự chú ý vào nội dung cuộc họp, từ đó cải thiện khả năng tiếp thu thông tin và tham gia thảo luận.
- Giảm căng thẳng: các thực hành Chú tâm đơn giản có thể giúp giảm lo âu và căng thẳng, tạo ra một không gian thoải mái hơn cho các cuộc trao đổi.
- Khuyến khích sự đồng cảm: thực hành Chú tâm làm tăng khả năng lắng nghe và thấu hiểu lẫn nhau, từ đó xây dựng mối quan hệ tốt hơn trong nhóm.

KHI NÀO DÙNG

- Trước cuộc họp: bắt đầu bằng một bài tập Chú tâm ngắn 5 phút để giúp mọi người thư giãn và chuẩn bị tinh thần.
- Trong cuộc họp: giải lao ngắn khoảng 5 phút để im lặng, tập trung vào hơi thở tự nhiên, thư giãn cơ thể giúp mọi người tái tập trung.
- Cuối cuộc họp: kết thúc bằng một bài tổng kết Chú tâm trong 5 phút để mọi người có thể suy ngẫm, chia sẻ cảm nhận và trải nghiệm của mình.

NHƯ THẾ NÀO

Bắt đầu với 5 phút tĩnh lặng: trước khi bắt đầu cuộc họp, yêu cầu mọi người nhắm mắt lại, thư giãn toàn bộ cơ thể và nhẹ nhàng tập trung vào hơi thở tự nhiên trong 5 phút. Nhiệm vụ là nhận thức về hơi thở tự nhiên của mình.

Thực hành nhận thức hơi thở (15 phút):

- Tháo kính ra nếu đang đeo
- Bắt chéo chân (giữ tư thế ngồi)
- Đan các ngón tay, thư giãn và ngồi thoải mái
- Nhẹ nhàng nhắm mắt lại
- Quan sát hơi thở bình thường và tự nhiên
- Nếu có bất kỳ suy nghĩ nào xuất hiện, nhẹ nhàng đưa sự chú ý trở lại hơi thở

Khuyến khích lắng nghe chủ động: nhắc nhở mọi người thực hành lắng nghe mà không ngắt lời, chú ý đến cảm xúc và ý kiến của người khác.

Kết thúc với 5 phút suy ngẫm: sau khi kết thúc nội dung chính của cuộc họp, dành 5 phút để suy ngẫm về những gì đã được chia sẻ và cảm nhận của bản thân.

LƯU Ý

- Tôn trọng không gian cá nhân: đảm bảo rằng mọi người cảm thấy thoải mái khi thực hành Chú tâm; không ai bị ép buộc tham gia nếu họ không muốn.
- Thực hành thường xuyên: thời gian đầu, kết quả có thể còn khiêm tốn, vì vậy, để đạt được hiệu quả tốt nhất, hãy thường xuyên áp dụng các kỹ thuật Chú tâm trong các cuộc họp khác nhau.
- Khuyến khích phản hồi: sau mỗi cuộc họp có sử dụng Chú tâm, hãy thu thập phản hồi từ các thành viên để cải thiện phương pháp và điều chỉnh phù hợp với nhu cầu của nhóm.

Nguồn tham khảo: Science of Meditation by Pradeep Vijay



4.2 KỸ NĂNG ĐIỀU PHỐI ĐÁM ĐÔNG (CROWD FACILITATION)

Kỹ năng điều phối (Crowd Facilitation) là nghệ thuật dẫn dắt các cuộc thảo luận nhóm, đảm bảo mọi người tham gia một cách tích cực, xây dựng và chia sẻ ý tưởng, đồng thời đi đến những kết luận và quyết định chung. Người điều phối đóng vai trò như một “nhạc trưởng”, giúp tạo ra một môi trường cởi mở, tôn trọng và hợp tác, nơi mọi ý kiến đều được lắng nghe và đánh giá một cách công bằng.

BỐN NHIỆM VỤ CHÍNH CỦA NGƯỜI ĐIỀU PHỐI

- Dẫn dắt: người điều phối cần dẫn dắt tiến trình và kết quả của cuộc thảo luận, đồng thời đưa ra những đề xuất điều chỉnh kịp thời.
- Kết nối: người điều phối kết nối các ý tưởng và quan điểm khác nhau, giúp mọi người hiểu rõ hơn về những điểm chung và khác biệt.
- Diễn giải: người điều phối diễn giải những ý kiến phức tạp hoặc khó hiểu, đảm bảo mọi người đều nắm bắt được thông tin một cách chính xác.
- Tạo điều kiện: người điều phối tạo điều kiện thuận lợi cho sự tham gia của tất cả mọi người, khuyến khích sự đa dạng ý kiến và thúc đẩy sự hợp tác.

NHIỆM VỤ HÀNG NGÀY VÀ HÀNG TUẦN CỦA NGƯỜI ĐIỀU PHỐI

- Hàng ngày: đọc và phản hồi các ý kiến đóng góp, tóm tắt các chủ đề thảo luận chính, đưa ra câu hỏi gợi mở để thúc đẩy sự tham gia.
- Hàng tuần: tổng hợp và phân tích dữ liệu, đưa ra báo cáo về tiến độ và kết quả của cuộc thảo luận, đề xuất các bước tiếp theo.

ỨNG DỤNG KỸ NĂNG ĐIỀU PHỐI

- Chuẩn bị trước: xác định rõ mục tiêu của buổi thảo luận, chuẩn bị câu hỏi gợi mở và tài liệu tham khảo.
- Tạo môi trường cởi mở: khuyến khích mọi người chia sẻ ý kiến một cách tự do và tôn trọng.
- Lắng nghe tích cực: tập trung lắng nghe ý kiến của mọi người, đặt câu hỏi để làm rõ và hiểu sâu hơn.
- Tổng hợp và kết luận: tóm tắt các ý kiến chính, đưa ra kết luận và đề xuất các bước tiếp theo.

LƯU Ý

- Kỹ năng điều phối đòi hỏi sự kiên nhẫn, linh hoạt và khả năng thích ứng với các tình huống khác nhau.
- Việc tạo dựng niềm tin và mối quan hệ tốt với các bên liên quan là rất quan trọng.

Tôi chưa quen với việc điều phối các cuộc họp có nội dung phức tạp và nhiều người tham gia tương tác. Làm sao điều phối tốt để duy trì sự nhiệt huyết và tinh thần làm việc hiệu quả của tập thể?

Người tham gia sự kiện thường e dè, không đưa ra ý kiến hoặc tương tác.



Công cụ Điều phối giúp chị điều phối cuộc họp hiệu quả thông qua việc chuẩn bị kỹ lưỡng (chương trình rõ ràng, tài liệu trước), tạo môi trường thoải mái (hoạt động phá băng, không phán xét), thúc đẩy tương tác (công cụ khảo sát, câu hỏi mở) và duy trì năng lượng tích cực (hoạt động nhóm nhỏ, ghi nhận đóng góp). Những kỹ năng này giúp người điều phối tạo không gian an toàn cho mọi người tham gia đóng góp ý kiến và duy trì hiệu quả làm việc nhóm.

4.3 NGƯỜI DẪN DẮT CHƯƠNG TRÌNH

Độ khó của công cụ: **trung bình**

Người tham gia: **không giới hạn (phù hợp với nhóm từ 10 người trở lên)**

Thời gian sử dụng: **liên tục (nhiệm vụ hàng ngày và hàng tuần)**

Kỹ năng điều phối: **trung bình**

Danh sách các công cụ khác có thể sử dụng:
**Phương pháp Vòng tròn (Circle Method),
Open Space Technology, World Café**

VÌ SAO DÙNG

- Duy trì tương tác tích cực: khuyến khích sự tham gia và kết nối giữa các thành viên.
- Đảm bảo hiệu quả hoạt động: hỗ trợ quá trình hợp tác thông qua thiết kế chương trình có sự dẫn dắt và kết quả rõ ràng.

KHI NÀO DÙNG

- Khi điều phối các diễn đàn trực tuyến hoặc hoạt động cộng đồng cần duy trì tương tác.
- Khi tổ chức các phiên hội thảo hoặc diễn đàn với nhiều người tham gia.
- Khi cần thực hiện báo cáo định kỳ về hoạt động của diễn đàn hoặc cộng đồng.

NHƯ THẾ NÀO

1. Nhiệm vụ hàng ngày

Chào mừng thành viên mới:

- Gửi lời chào mừng qua tin nhắn, bình luận hoặc email.
- Khuyến khích thành viên giới thiệu bản thân và chia sẻ ý tưởng.

Tương tác với bài viết:

- Đọc và phản hồi các bài đăng mới.
- Phát hiện và kết nối những tác giả có cùng chủ đề.
- Hỗ trợ và gợi ý giải pháp cho những vấn đề phát sinh.

Kiểm duyệt và hỗ trợ kỹ thuật:

- Kiểm duyệt ngôn ngữ nếu cần.
- Giải quyết các vấn đề kỹ thuật liên quan đến nền tảng sử dụng.

2. Nhiệm vụ hàng tuần

Tạo nội dung:

- Tổng hợp các bài viết mới và gửi bản tin định kỳ.
- Làm nổi bật các bài viết đáng chú ý và kết nối nội dung liên quan.
- Cập nhật bảng xếp hạng thành viên (nếu có).
- Tạo đường dẫn đến các bài viết mới nhất trong bản tin.

Báo cáo và phân tích:

- Thống kê hoạt động (lượt truy cập, tương tác, bài viết, v.v.).
- Phân tích các xu hướng nổi bật trong diễn đàn.
- Hợp tác với các nhóm dự án hoặc đối tác để cập nhật tiến độ và đề xuất cải thiện.

Tôi đang xây dựng một đội ngũ đổi mới sáng tạo, nơi mà các cuộc họp đóng vai trò quan trọng trong việc chia sẻ ý tưởng, lên kế hoạch và giải quyết vấn đề. Tuy nhiên, tôi nhận thấy rằng đôi khi các cuộc họp diễn ra không hiệu quả, mất tập trung, hoặc thiếu sự đóng góp từ các thành viên.



Meeting Check-in và Check-out là hai hoạt động khởi động và kết thúc giúp tạo ra một môi trường an toàn và cởi mở trong các cuộc họp. Công cụ này thúc đẩy sự kết nối, tập trung vào mục tiêu chung và khuyến khích sự đóng góp tích cực từ các thành viên. Đây là cách hiệu quả để chuyển từ trạng thái làm việc cá nhân sang làm việc nhóm và đảm bảo mọi người đều có cơ hội phản hồi và đóng góp.

4.4 CHECK-IN VÀ CHECK-OUT

Độ khó của công cụ: **dễ**

Người tham gia: **5-20**

Thời gian sử dụng: **10-15 phút**

Kỹ năng điều phối: **cơ bản**

Danh sách các công cụ khác có thể sử dụng:
World Café, Open Space Technology, Circle Method

VÌ SAO DÙNG

- Tăng cường sự tập trung và kết nối: giúp các thành viên chuyển trạng thái và đồng bộ với mục tiêu của cuộc họp.
- Khuyến khích sự đóng góp: tạo không gian cho các thành viên chia sẻ suy nghĩ và cảm xúc một cách tự nhiên.
- Nâng cao trách nhiệm và cam kết: đảm bảo mọi người hiểu rõ các kết luận và hành động tiếp theo của cuộc họp.
- Cải thiện chất lượng cuộc họp trong tương lai: nhận phản hồi tức thời và đưa ra đề xuất cải thiện.

KHI NÀO DÙNG

- Khi cần khởi động hiệu quả các cuộc họp nhóm hoặc dự án.
- Trong quá trình tổng kết và đánh giá sau mỗi cuộc họp.
- Khi muốn nâng cao sự gắn kết và tạo thói quen tốt cho các thành viên trong nhóm.

NHƯ THẾ NÀO

Check-in (Khởi động)

- **Mục đích:** giúp mọi người chuyển từ trạng thái cá nhân sang trạng thái làm việc nhóm, tạo sự kết nối và tập trung.

Cách thực hiện:

- Mỗi người lần lượt chia sẻ ngắn gọn về tâm trạng hoặc cảm xúc hiện tại (ví dụ: “Tôi cảm thấy phấn khởi về dự án này” hoặc “Tôi đang hơi lo lắng về tiến độ”). Sử dụng câu hỏi gợi mở như:

1. “Bạn mong đợi điều gì từ cuộc họp này?”
2. “Bạn có điều gì muốn chia sẻ với nhóm không?”

Lợi ích:

- Tạo không khí thoải mái, cởi mở.
- Tăng cường sự đồng cảm và gắn kết giữa các thành viên.
- Giảm căng thẳng và lo lắng, giúp mọi người tập trung vào công việc nhóm.

Check-out (Kết thúc)

- **Mục đích:** tổng kết cuộc họp, ghi nhận những đóng góp và xác định các bước tiếp theo.

Cách thực hiện:

Mỗi người lần lượt chia sẻ ngắn gọn về những gì họ học được hoặc cảm nhận về cuộc họp. Sử dụng câu hỏi gợi mở như:

3. “Phần nào của cuộc họp hữu ích nhất?”
4. “Bạn có đề xuất gì để cải thiện cuộc họp lần sau không?”

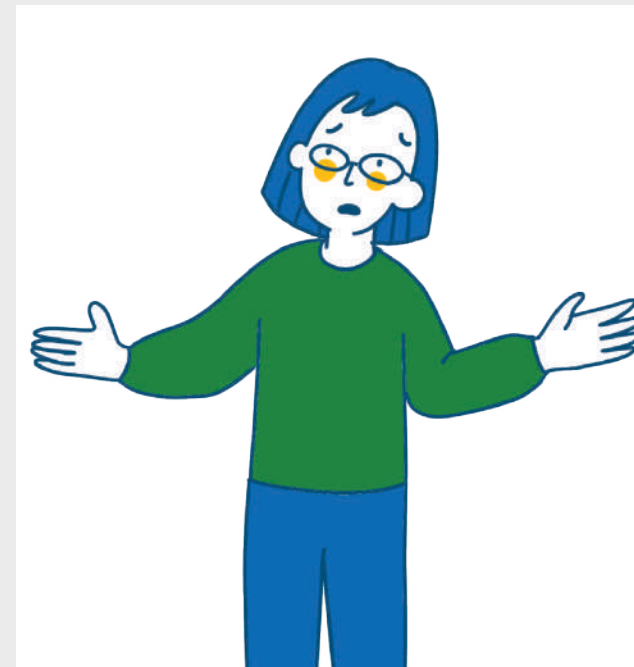
Lợi ích:

- Đảm bảo mọi người hiểu rõ kết luận và hành động tiếp theo.
- Tạo cơ hội để phản hồi và đóng góp ý kiến.
- Tăng cường trách nhiệm và cam kết của các thành viên.

LƯU Ý

- Tính nhất quán: thực hiện check-in và check-out trong mọi cuộc họp để tạo thành thói quen tốt.
- Tính linh hoạt: điều chỉnh cách thực hiện theo thời gian, mục đích và quy mô của cuộc họp.
- Sự tôn trọng: tạo môi trường an toàn, nơi mọi người cảm thấy thoải mái khi chia sẻ ý kiến và cảm xúc.

Tôi nhận thấy rằng các cuộc họp của nhóm mình thường kéo dài, thiếu tập trung và không đạt được kết quả mong muốn. Tôi muốn tìm một phương pháp để thiết kế các cuộc họp hiệu quả hơn, giúp mọi người tham gia một cách tích cực, đóng góp ý tưởng và đưa ra quyết định nhanh chóng.



Công cụ IDOARRT giúp bạn tạo ra những cuộc họp có mục đích rõ ràng, nội dung hấp dẫn và kết quả cụ thể thông qua 7 bước

4.5 KHUNG IDOARRT

Độ khó của công cụ: **trung bình**

Người tham gia: **1**

Thời gian sử dụng: **30-60 phút**

Kỹ năng điều phối: **trung bình**

VÌ SAO DỪNG

- Tiết kiệm thời gian: các cuộc họp trở nên nhanh chóng, có cấu trúc và tập trung vào mục tiêu.
- Tăng cường sự tham gia: mọi người được phân vai trò rõ ràng, cảm thấy được lắng nghe và khuyến khích đóng góp.
- Đạt được kết quả cụ thể: các quyết định được đưa ra nhanh chóng với tính khả thi cao.
- Tăng sự hài lòng: cuộc họp rõ ràng, hiệu quả, giúp thành viên có động lực và cảm giác hài lòng.

KHI NÀO DỪNG

- Họp giao ban: cập nhật tiến độ công việc, giải quyết vấn đề và định hướng cho thời gian tiếp theo.
- Họp nhóm dự án: thảo luận về tiến độ, phân công nhiệm vụ, xử lý rủi ro và đưa ra quyết định quan trọng.
- Họp tư vấn và lấy ý kiến: thu thập ý kiến từ các bên liên quan, tạo sự đồng thuận và tìm giải pháp tối ưu.

NHƯ THẾ NÀO

- Chuẩn bị cuộc họp: xác định mục đích (Intention) và kết quả mong muốn (Desired Outcomes).
- Thiết lập chương trình nghị sự: chuẩn bị agenda với các chủ đề rõ ràng, xác định thời gian cho mỗi phần.
- Phân công vai trò: chỉ định người điều phối, ghi chép, và người theo dõi thời gian.
- Đặt quy tắc: thống nhất quy tắc về thời gian phát biểu, tôn trọng lẫn nhau và giữ cuộc thảo luận tập trung.
- Quản lý thời gian: bám sát kế hoạch thời gian đã đề ra để không vượt quá thời gian họp.
- Ghi chép quyết định: ghi lại các điểm chính, quyết định và bước hành động tiếp theo để dễ theo dõi.
- Đánh giá và cải thiện: sau cuộc họp, thu thập ý kiến phản hồi để cải thiện các cuộc họp sau.

LƯU Ý

- Tính linh hoạt: điều chỉnh khung IDOARRT cho phù hợp với loại hình và mục đích cuộc họp.
- Sự chuẩn bị: dành thời gian chuẩn bị kỹ lưỡng trước cuộc họp để đảm bảo thành công.
- Tinh thần hợp tác: khuyến khích sự tham gia và đóng góp của mọi người để cuộc họp đạt hiệu quả tốt nhất.

Khi tổ chức cuộc họp, người tham gia sẽ có nhiều ý kiến khác nhau và có thể không đi đúng trọng tâm câu hỏi thảo luận. Mặt khác, một số người tham gia không thật sự tập trung nên không đưa ra được các ý kiến sắc bén để giải quyết vấn đề.



Công cụ Sáu mũ tư duy giúp mỗi người tham gia tập trung vào một khía cạnh cụ thể của vấn đề, từ đó lắng nghe và phân tích sâu hơn vấn đề đó.

4.6 SÁU MŨ TƯ DUY (SIX THINKING HATS)¹⁵

Công cụ này giúp mỗi người tham gia tập trung vào một khía cạnh cụ thể của vấn đề, từ đó lắng nghe và phân tích sâu hơn vấn đề đó. Khi có nhiều người tham gia trong một cuộc họp/hội thảo, mỗi người một khía cạnh, thì tổng hợp lại sẽ có nhiều khía cạnh được khám phá, phân tích hơn.



CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ

Sáu mũ tư duy là phương pháp tư duy sáng tạo do Edward de Bono phát triển, giúp tổ chức và điều phối các cuộc thảo luận bằng cách phân chia các góc nhìn khác nhau thành sáu “chiếc mũ” tư duy.

VÌ SAO DÙNG

- Tăng cường tập trung: giúp người tham gia tập trung vào từng khía cạnh cụ thể của vấn đề, tránh lan man.
- Khuyến khích đa dạng ý kiến: tạo điều kiện cho mọi người đóng góp từ nhiều góc độ khác nhau.
- Cải thiện hiệu quả thảo luận: giúp đưa ra quyết định nhanh chóng và chính xác hơn.

KHI NÀO DÙNG

- Trong các cuộc họp quan trọng: khi cần đưa ra quyết định chiến lược hoặc giải quyết vấn đề phức tạp.
- Khi phát triển ý tưởng mới: để khai thác tối đa sự sáng tạo và tư duy đa chiều.
- Khi cần đánh giá và cải tiến quy trình: để xem xét mọi khía cạnh của quy trình hiện tại.

NHƯ THẾ NÀO

Chia người tham gia thành 6 mũ tư duy (tưởng tượng):

- Mũ trắng (Thông tin): tập trung vào dữ liệu và thông tin sẵn có.
- Mũ đỏ (Cảm xúc): bày tỏ cảm xúc và trực giác mà không cần lý giải.
- Mũ đen (Phê phán): xem xét các rủi ro và điểm yếu của ý tưởng.
- Mũ vàng (Lạc quan): tìm kiếm lợi ích và giá trị tiềm năng.
- Mũ xanh lá (Sáng tạo): khuyến khích các ý tưởng sáng tạo và giải pháp mới.
- Mũ xanh dương (Điều phối): quản lý quá trình thảo luận, đảm bảo mọi góc nhìn đều được xem xét.

- Để người nghe có thời gian suy nghĩ trong quá trình nghe trình bày và bão não theo chiếc mũ (tưởng tượng) mà mình đội. Sau đó chia sẻ lại suy nghĩ của mình cho toàn bộ nhóm/hội thảo.

LƯU Ý

- Số lượng mũ có thể thay đổi thành 3-5 mũ, thay bằng 6 mũ, tùy từng trường hợp mà người điều phối xem xét nên tập trung vào những khía cạnh nào của vấn đề cần trao đổi.
- Nội dung của từng mũ cũng có thể thay đổi tùy theo vấn đề cần tập trung. Ví dụ: trong trường hợp vấn đề có nhiều bên liên quan (stakeholders) thì một trong các mũ có thể là lắng nghe về các bên liên quan này là ai, mối quan hệ giữa họ như thế nào trong vấn đề/câu chuyện.

Độ khó của công cụ: **trung bình**

Người tham gia: **10-30**

Thời gian sử dụng: **45-60 phút**

Kỹ năng điều phối: **trung bình**

Danh sách các công cụ khác có thể sử dụng: **World Cafe, Bản đồ Giải pháp, Bản đồ Vấn đề**

Các cuộc họp không có người điều phối, khó lấy được thông tin từ người tham gia do tính tương tác kém, thiếu tính trọng tâm

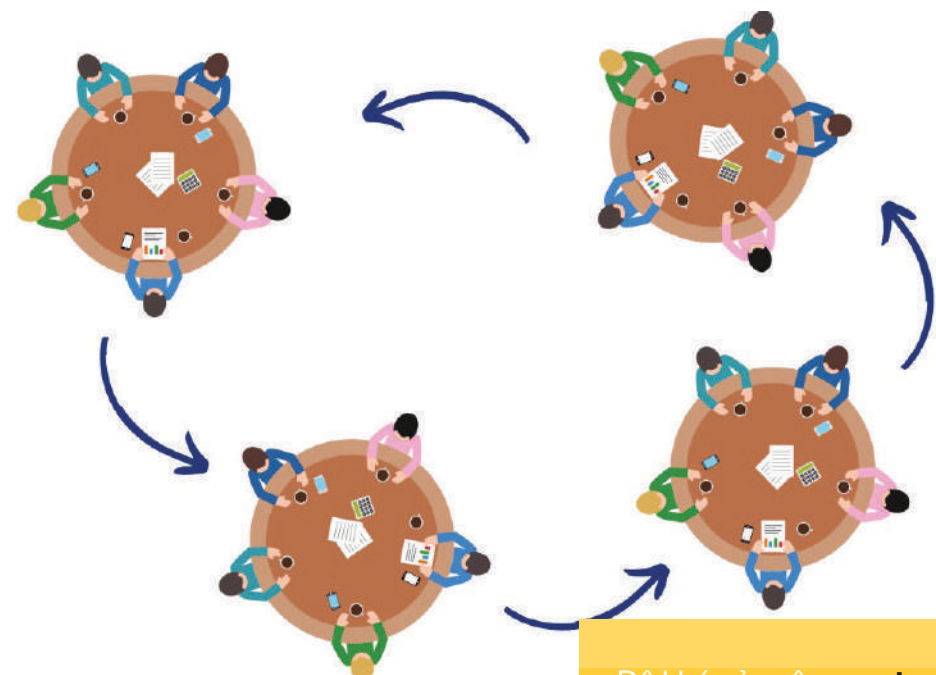
Các buổi họp hay chỉ có tiếng nói của một vài lãnh đạo và những người vốn nói nhiều. Làm sao để động viên mọi người đều đóng góp trí tuệ tập thể và tâm huyết của mình?



Công cụ World Cafe đưa người tham gia vào nhiều vòng hội ý khác nhau để thảo luận, khám phá nhiều khía cạnh của vấn đề. Đây là công cụ giúp điều phối, cấu trúc cuộc họp.

4.7 WORLD CAFE

TRONG “TRÍ TUỆ TẬP THỂ” VÀ “CÁC CÔNG CỤ KHÁC”



CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ

World Café là phương pháp thảo luận nhóm giúp tạo ra môi trường trao đổi ý tưởng sáng tạo và sâu sắc. Nó thúc đẩy sự tham gia của nhiều người thông qua các cuộc trò chuyện nhỏ, luân phiên.

VÌ SAO DÙNG

- Khuyến khích đối thoại: giúp cán bộ khu vực công thu thập ý kiến đa dạng từ nhiều bên liên quan.
- Tăng cường sự tham gia: tạo không gian cho mọi người đóng góp ý kiến một cách thoải mái và tự nhiên.
- Phát triển ý tưởng: khám phá các giải pháp sáng tạo thông qua thảo luận mở.

Độ khó của công cụ: **trung bình**

Người tham gia: **15-30**

Thời gian sử dụng: **45-60 phút**

Kỹ năng điều phối: **trung bình**

Danh sách các công cụ khác có thể sử dụng: **Sáu mũ tư duy, bản đồ giải pháp, bản đồ vấn đề**

KHI NÀO DÙNG

- Khi cần thu thập ý kiến cộng đồng: để xây dựng hoặc cải thiện chính sách công.
- Trong quá trình phát triển chiến lược: khi cần tổng hợp ý tưởng từ nhiều nguồn khác nhau.
- Khi giải quyết vấn đề phức tạp: để khai thác trí tuệ tập thể và tìm kiếm giải pháp đa chiều.

NHƯ THẾ NÀO

- Tổ chức không gian thảo luận: chuẩn bị bàn ghế theo nhóm nhỏ, mỗi bàn có một chủ đề cụ thể.
- Phân chia nhóm thảo luận: chia người tham gia thành nhiều nhóm nhỏ (tối đa 5 người/ nhóm). Mỗi nhóm ngồi theo bàn, giống phong cách ngồi tại quán cafe.
- Thảo luận nhóm nhiều vòng theo đề tài/ câu hỏi được người tổ chức đưa ra. Có thể thảo luận 2-3 vòng hoặc hơn, tùy thuộc tổng thời gian. Mỗi vòng thảo luận khoảng 20 phút.
- Trong mỗi vòng thảo luận, người tham gia có thể sử dụng các công cụ như slido, miro, giấy nhớ để ghi chép, sắp xếp, tổng hợp các ý tưởng thảo luận.

1. Luân chuyển nhóm:

- Sau mỗi vòng thảo luận, các thành viên nhóm có thể tự do di chuyển sang nhóm khác để thảo luận trong vòng tiếp theo. Tuy nhiên, mỗi nhóm nên có 1 thành viên ở lại làm “chủ bàn”. Các thành viên di chuyển sang bàn khác đem theo nội dung vừa thảo luận để chia sẻ, trong khi “chủ bàn” chào đón các thành viên mới vào nhóm.

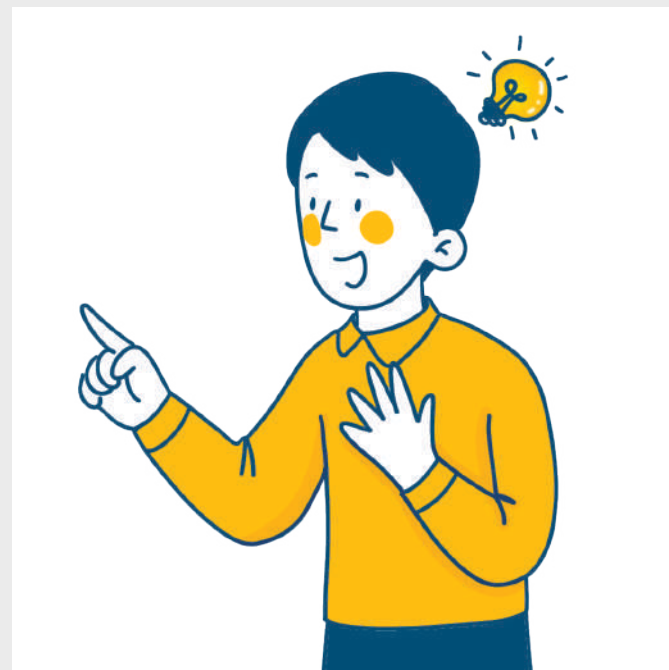
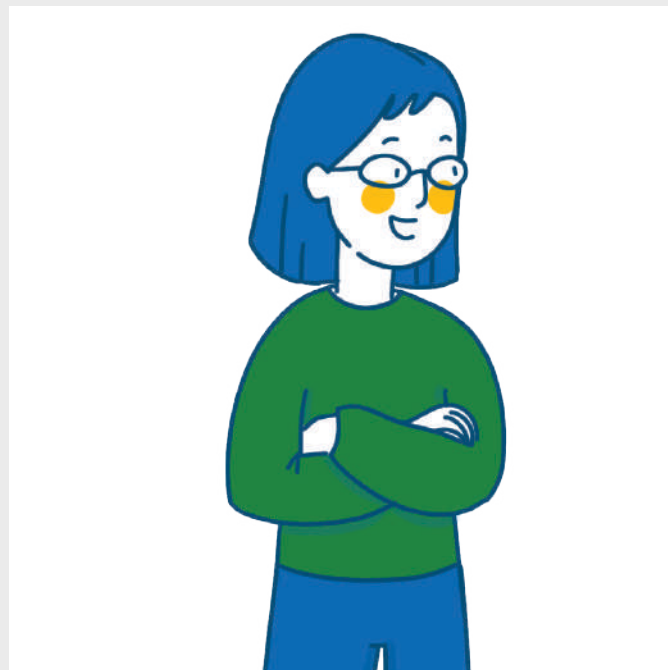
2. Tổng kết kết quả:

- Thu thập và chia sẻ các ý tưởng nổi bật từ từng nhóm để đưa ra kết luận chung.
- Hình ảnh mô tả một phiên thảo luận theo mô hình World Cafe.

LƯU Ý

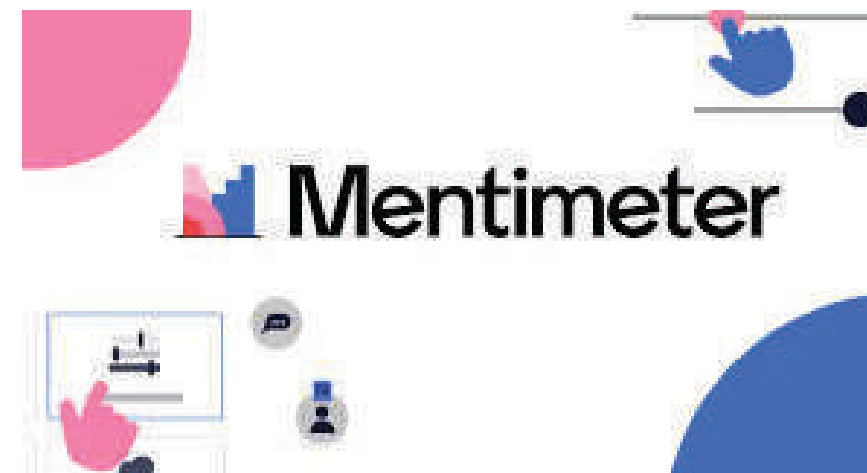
- Ở vòng cuối cùng, người tham gia có thể quay lại nhóm ban đầu hoặc tiếp tục di chuyển đến nhóm mới.
- Có thể dùng cùng 1 câu hỏi cho nhiều vòng thảo luận, hoặc đặt câu hỏi khác nhau cho mỗi vòng.
- Nếu làm nhiều hơn 3 vòng thảo luận thì sau vòng thảo luận 3 nên có phần một phần chia sẻ của toàn nhóm lớn về các phát hiện/ bài học trong quá trình thảo luận và chuyển nhóm nhỏ.

Tôi cần tổ chức một buổi thảo luận, hội thảo hoặc sự kiện trực tuyến với sự tham gia của nhiều người. Tuy nhiên, việc giữ cho mọi người tập trung, khuyến khích sự tham gia tích cực và thu thập ý kiến phản hồi một cách có tổ chức trong môi trường trực tuyến là một thách thức không nhỏ.



Công cụ **điều phối đám đông trực tuyến (Slido, Mentimeter)**: tạo sự tương tác và thu thập ý kiến hiệu quả trong thời đại số

4.8 CÔNG CỤ ĐIỀU PHỐI Đám ĐÔNG TRỰC TUYẾN (SLIDO, MENTIMETER)



CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ

Các công cụ như Slido và Mentimeter được thiết kế để tạo ra sự tương tác và thu thập ý kiến từ đám đông trong các sự kiện trực tuyến. Chúng cung cấp các tính năng như:

- Hỏi & đáp (Q&A): cho phép người tham gia đặt câu hỏi trực tiếp và bình chọn cho những câu hỏi mà họ quan tâm nhất.
- Khảo sát (poll): thu thập ý kiến nhanh chóng và trực quan thông qua các câu hỏi trắc nghiệm, đánh giá thang điểm hoặc câu hỏi mở.
- Đám mây từ (word cloud): hiển thị trực quan các từ khóa phổ biến nhất trong ý kiến của người tham gia.
- Câu đố (quiz): tạo không khí vui vẻ và tăng sự tương tác thông qua các trò chơi hỏi đáp.

VÌ SAO DỪNG

- Tăng sự tham gia: khuyến khích người tham gia đóng góp ý kiến và tương tác với nhau.
- Thu thập ý kiến đa chiều: đảm bảo mọi ý kiến đều được lắng nghe và ghi nhận.
- Tạo không khí sôi nổi: làm cho sự kiện trực tuyến trở nên thú vị và hấp dẫn hơn.
- Tiết kiệm thời gian và công sức: tự động hóa quá trình thu thập và phân tích dữ liệu.

KHI NÀO DỪNG

- Hội nghị trực tuyến: thu thập ý kiến phản hồi từ các đại biểu, tổ chức các phiên hỏi đáp và thảo luận nhóm.
- Tập huấn, đào tạo: tăng cường sự tương tác giữa giảng viên và học viên, kiểm tra kiến thức và đánh giá hiệu quả khóa học.
- Thu thập ý kiến cộng đồng: tổ chức các cuộc khảo sát trực tuyến để lắng nghe ý kiến của người dân về các vấn đề chính sách.

LƯU Ý

- Slido và mentimeter đều có những ưu điểm riêng. Hãy lựa chọn công cụ phù hợp với nhu cầu và ngân sách của bạn.
- Xây dựng kịch bản chương trình chi tiết, chuẩn bị các câu hỏi và nội dung trình bày hấp dẫn.
- Thông báo rộng rãi về sự kiện và hướng dẫn người tham gia cách sử dụng công cụ.

CÁC TÌNH HUỐNG ĐIỂN HÌNH

CASE STUDY



Tên câu chuyện	Tăng cường khả năng tiếp cận và thực hiện dịch vụ công trực tuyến mức độ 3,4 của người dân thông qua cổng dịch vụ công tỉnh
SDG	Công nghiệp, sáng tạo và phát triển hạ tầng (SDG 9), Giảm bất bình đẳng (SDG 10), Hòa bình, công lý và các thể chế mạnh mẽ (SDG 16)

1 - Vấn đề cần giải quyết là gì?

Hiện tại, những thủ tục hành chính (TTHC) đã được tích hợp và công khai trên Cổng Dịch vụ công tỉnh và đang được cung cấp Dịch vụ công trực tuyến (DVCTT) mức độ 4; mặc dù có phát sinh hồ sơ tuy nhiên lượng hồ sơ phát sinh không đồng đều ở các xã đồng thời các giao dịch TTHC điều được thực hiện bằng hình thức trực tiếp.

2 - Điều gì sáng tạo, khác biệt hơn so với trước đây đã được triển khai?

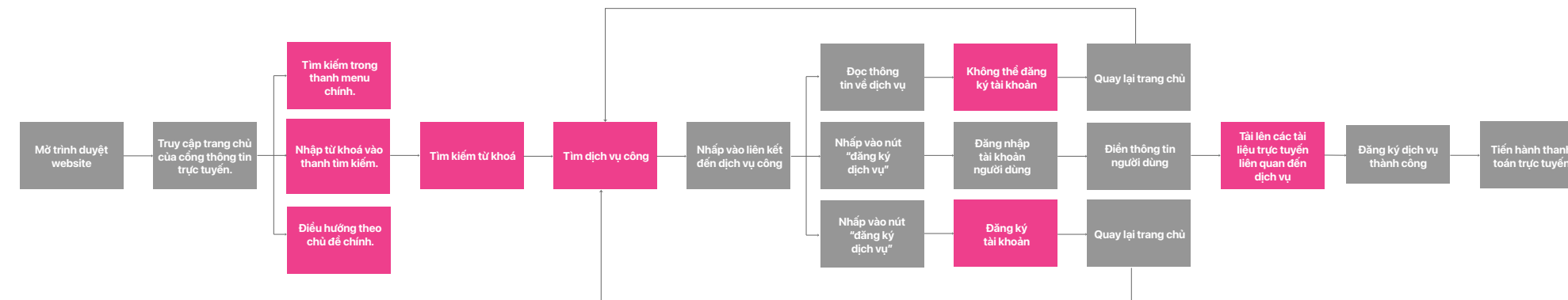
Giai đoạn: Tìm hiểu vấn đề

CÔNG CỤ SỬ DỤNG: SƠ ĐỒ HÀNH TRÌNH NGƯỜI DÙNG

Ở giai đoạn này, ngoài những cách nghiên cứu thông thường như phỏng vấn cán bộ công chức liên quan, làm khảo sát nhóm nghiên cứu tập trung vào cách tiếp cận hiểu sâu về con người, cụ thể là thấu hiểu những rào cản hạn chế người dân tiếp cận dịch vụ công trực tuyến. Mười người dân đã được mời phỏng vấn, bao gồm đối tượng ít có cơ hội tiếp cận dịch vụ như người mẹ có con nhỏ, đồng bào dân tộc và người khiếm thị (có thể sử dụng được máy đọc trên máy tính) để trải nghiệm toàn bộ các bước của quá trình đăng ký thủ tục trên trang dịch vụ công (DVC).

Chúng tôi gồm các cán bộ công chức của Trung tâm Phục vụ hành chính công tỉnh Thừa Thiên Huế và chuyên gia ĐMST của UNDP quan sát rất kỹ từng bước họ thử sử dụng trang Cổng dịch vụ công của tỉnh để đăng ký 4 dịch vụ nói trên và ghi chú lại tất cả các điểm cản trở khiến họ gặp vấn đề loay hoay không hoàn thành được thủ tục. Chúng tôi cũng mời những cán bộ phụ trách việc xây dựng và vận hành các Cổng DVC tham gia vào quá trình quan sát này. Đặc biệt, ai cũng được hướng dẫn không nói chuyện mà chỉ tập trung quan sát.

SƠ ĐỒ HÀNH TRÌNH NGƯỜI DÙNG

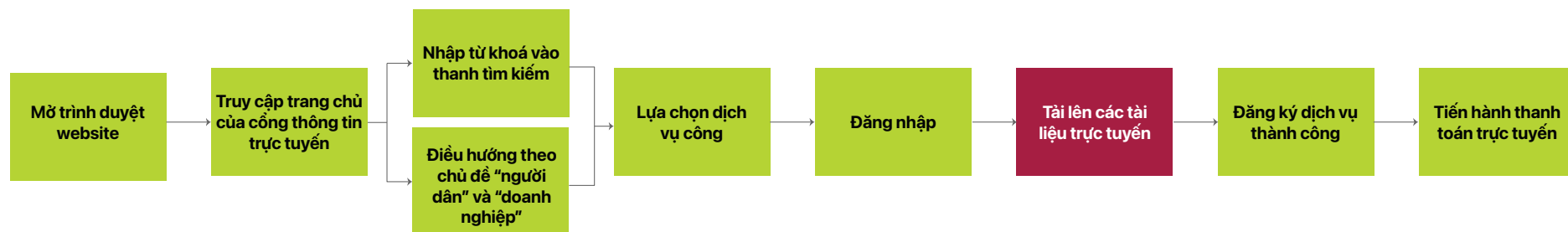


Ghi chú: Ô màu đỏ là điểm người dùng gặp khó khăn

HIỆU QUẢ CỦA VIỆC DÙNG CÔNG CỤ?

Sau khi quan sát kỹ lưỡng, chúng tôi và những cán bộ công chức đã thấu cảm được sự khó khăn của người dân, từ một số cụm từ khó hiểu mà cán bộ nhà nước hay dùng nhưng người dân thì không, cho đến việc người dân phải lặp lại nhiều lần việc đăng nhập và tìm kiếm thủ tục. Đặc biệt khi trực tiếp chứng kiến những người khiếm thị khó khăn xoay xở tìm cách sử dụng Cổng DVC, chúng tôi thật sự thấu hiểu được sự vất vả của họ.

Hơn nữa, chúng tôi phát hiện ra một điều thú vị là những khó khăn này hầu hết đến từ việc sửa đổi giao diện Cổng DVC chứ không phức tạp như chúng tôi từng nghĩ là phải thay đổi nhiều chính sách vĩ mô gì khác.



Ghi chú: Ô màu đỏ là điểm người dùng gặp khó khăn

Giai đoạn: Lên kế hoạch

CÔNG CỤ SỬ DỤNG: THIẾT KẾ THỬ NGHIỆM & HACKATHON

Ở giai đoạn này chúng tôi áp dụng phương pháp **Hackathon nội bộ**, đồng thời thiết kế một thử nghiệm ngắn liên quan đến việc thay đổi thiết kế giao diện của Cổng DVC. Cụ thể, chỉ trong hai ngày làm việc, các cán bộ của Trung tâm phục vụ hành chính công cấp tỉnh đã cùng với cán bộ của Sở ban ngành liên quan và cán bộ của UNDP cùng nhau làm việc tập trung để xử lý những vấn đề cốt lõi nhất của giao diện Cổng DVC.

Đến cuối ngày làm việc thứ hai, chúng tôi mời các đối tượng đại diện 3 nhóm yếu thế kể trên để thử nghiệm các thiết kế giao diện của Cổng DVC đã được thay đổi (ví dụ: lược bỏ hơn ½ trường thông tin cho từng trang, để những thông tin chi tiết xuống mục dropdown, đưa ô search lên đầu tiên, v.v...). Chúng tôi xem thời gian người dân cần dùng để hoàn thành một thủ tục có thay đổi giữa giao diện trước và sau như thế nào? Họ có hiểu được các thông tin đưa ra tốt hơn so với giao diện cũ không, v.v..?

Sau khi có những phản hồi của người dân, chúng tôi tiếp tục cập nhật phiên bản giao diện thử nghiệm lần 1 và thực hiện thử nghiệm trên một số xã của Thừa Thiên Huế với lượng người dân tham gia thử nghiệm nhiều hơn.

HIỆU QUẢ CỦA VIỆC DÙNG CÔNG CỤ?

Trước đây chúng tôi nghĩ rằng để thay đổi trải nghiệm người dân, chúng tôi cần phải làm rất nhiều, mất nhiều thời gian, công sức và tiền bạc. Tuy nhiên, khi áp dụng biện pháp **Hackathon và Thiết kế thử nghiệm**, chúng tôi phát hiện ra việc này có thể diễn ra nhanh chóng hơn nhiều, tốn ít nguồn lực hơn, và kết quả cũng rất rõ ràng.

3 - Kết quả

- Việc thử nghiệm chính sách có thể áp dụng trên bất kỳ quy mô và thời gian nào: vài ngày, vài tuần hoặc vài tháng, quy mô một vài chục, vài trăm và vài ngàn người. Thử nghiệm có thể và nên lặp lại nhiều lần để xác minh tính chính xác với các nhóm đối tượng khác nhau. Nhưng ít nhất nên có 1 bước cơ sở và 1 bước can thiệp chính sách để so sánh. Do đó, tùy vào nguồn lực của đơn vị triển khai thử nghiệm để quyết định quy mô và thời gian thử nghiệm chính sách.
- Khi có các dữ liệu thực tế về điểm vướng mắc, khó khăn của người dân khi tiếp cận dịch vụ, và dữ liệu thử nghiệm, chúng tôi thấy rằng khi thay đổi giao diện theo hướng thuận tiện, dễ sử dụng và dễ tiếp cận hơn, thời gian để người dân, bao gồm cả những người khiếm thị sử dụng cổng DVC để thực hiện một thủ tục hành chính nhất định đã giảm chỉ còn 1/3.

- Chính quyền địa phương đã đồng ý thay đổi giao diện này trên diện rộng, chính thức áp dụng giao diện mới thành giao diện chính thức của Cổng DVC.
- Khả năng tiếp cận cổng DVC tăng, thông qua việc tích hợp chức năng chuyển đổi chữ sang giọng nói trên chức năng tra cứu thủ tục hành chính hỗ trợ người khiếm thị, tích hợp điều khiển giọng nói đơn giản để ra lệnh hoặc tìm kiếm thủ tục hành chính, nâng cấp chức năng tìm kiếm để dễ dàng hơn với người dùng.
- Cuối cùng, chúng tôi nhận ra là cách tiếp cận thông thường khi tìm hiểu vấn đề và xây dựng chính sách là sử dụng báo cáo hằng năm từ các cơ quan cung cấp dịch vụ công chưa chắc có thể hiểu được sâu sát được nhu cầu của người dân. Thay vào đó, những phương pháp đổi mới sáng tạo có thể rất đơn giản, nhanh chóng giúp thực hiện được mục tiêu này.

TÌNH HUỐNG ĐIỂN HÌNH 2

Tên câu chuyện	Ứng dụng Hue-S cải thiện tương tác giữa giữa người dân và chính quyền và là nền tảng thực hiện dịch vụ công tại tỉnh Thừa Thiên Huế
SDG	Sức khỏe tốt và hạnh phúc (SDG 3); Công nghiệp, sáng tạo và phát triển hạ tầng (SDG 9); Các thành phố và cộng đồng bền vững (SDG 11)

1 - Vấn đề cần giải quyết là gì?

Trước đây, việc công dân phản ánh vấn đề đến chính quyền các cấp thường qua nhiều thủ tục, dẫn đến tâm lý ngại chia sẻ, thờ ơ. Tình trạng này không chỉ làm khó khăn cho người dân mà còn đặt ra những thách thức lớn cho các cơ quan chức năng trong quá trình xử lý. Điều này dẫn đến tình trạng chậm trễ trong việc giải quyết các đơn thư phản ánh, ảnh hưởng đến hiệu suất và sự hài lòng của cả người dân và cơ quan chức năng.

Trong khi đó, rất nhiều thông tin về mảng quản lý đô thị và quản trị cần được thu thập, cập nhật và xử lý để giúp chính quyền địa phương giám sát, quản lý và ra quyết định như ý kiến người dân về quy hoạch, an toàn an ninh địa phương, mức độ hài lòng dịch vụ công, kỹ năng số công dân...Quá trình này có thể đòi hỏi một nguồn lực ngân sách nhà nước lớn

Do vậy, cần có một nền tảng giúp khảo sát diện rộng ý kiến cộng đồng dân cư, tiếp thu thông tin kịp thời, đầy đủ, theo thời gian thực; đồng thời chia sẻ, công khai thông tin cho người dân nhằm tiếp thu và xử lý thông tin minh bạch, trực tiếp, đảm bảo yếu tố bảo mật dữ liệu, tính công bằng cho tất cả công dân, khách du lịch, doanh nghiệp, cơ quan nhà nước, cơ quan báo chí.

2 - Điều gì sáng tạo, khác biệt hơn so với trước đây đã được triển khai?

Giai đoạn triển khai

CÔNG CỤ SỬ DỤNG: DỮ LIỆU THU THẬP TỪ NGƯỜI DÂN (TRÍ TUỆ TẬP THỂ)

Hue-S là ứng dụng trên nền tảng di động được xây dựng theo hướng siêu ứng dụng trên nền tảng di động với định hướng một ứng dụng duy nhất tích hợp. Hue-S vừa triển khai các dịch vụ đô thị thông minh phục vụ người dân, doanh nghiệp vừa ứng dụng chính quyền số phục vụ công tác chuyển đổi số trong cơ quan nhà nước tỉnh. Mục tiêu đến năm 2025 là xây dựng Hue-S thành nền tảng phổ biến trong kết nối hệ sinh thái xã hội số tỉnh Thừa Thiên Huế. Chức năng “phản ánh hiện trường”, “truyền thông cảnh báo” là công cụ giúp người dân đăng tải các vấn đề cần xử lý tại Huế như việc mất trật tự công cộng, xả rác bờ bãi... Ngoài ra, người dân còn có thể giám sát được quá trình xử lý, phản ánh của các cơ quan, đơn vị và đánh giá mức độ hài lòng với kết quả xử lý. Khi càng có nhiều người phản ánh về một vấn đề thì càng xác nhận được vấn đề đó là đúng. Đây chính là một trong những công cụ sử dụng dữ liệu từ người dân (citizen-generated data).

Khi tiếp nhận được phản ánh hiện trường, Trung tâm Giám sát, điều hành đô thị thông minh (IOC) thực hiện xác minh và chuyển phản ánh đến các cơ quan chức năng trong tỉnh xử lý. Các cơ quan chức năng tỉnh được phân công, chịu trách nhiệm xử lý, và gửi kết quả cho Trung tâm IOC và theo dõi phản hồi từ tương tác của người dân.

Hue-S cũng là công cụ để giám sát, xử lý của chính quyền địa phương với các vấn đề mà người dân nêu lên. Nếu cán bộ nào không xử lý vấn đề theo đúng thời gian quy định, người dân và lãnh đạo đều có thể biết và có biện pháp xử lý, khen thưởng kịp thời. Chức năng “hỏi cơ quan nhà nước” cũng giúp người dân có thể trao đổi với cán bộ nhà nước khi có vấn đề khó hiểu một cách nhanh chóng, thay bằng việc phải mất thời gian gửi công văn, giấy tờ như truyền thống.

3 - Kết quả

- Đến nay, Hue-S đã có hơn 900.000 lượt tải ứng dụng, phát triển hơn 50 chức năng và hơn 20 dịch vụ như: phản ánh hiện trường, giám sát đô thị thông minh qua cảm biến camera, dịch vụ thông tin cảnh báo, giám sát đô thị thông minh qua cảm biến camera, giám sát thông tin báo chí, giám sát hành chính công, giám sát hồ đập-thủy điện, dịch vụ quy hoạch đất đai...

- Dịch vụ đô thị thông minh: nổi bật là dịch vụ “phản ánh hiện trường” tạo cơ chế mở cho người dân được tương tác, cung cấp thông tin, tham gia kiểm tra, giám sát sự vận hành của tỉnh; chức năng “chống dịch bệnh” phát huy tính hiệu quả, đóng góp vào công tác phòng chống dịch trên địa bàn tỉnh. Chức năng “chính quyền số” tăng cường sự minh bạch của chính quyền và tạo niềm tin và sự đồng thuận với người dân.

- Hạn chế các hành động không đảm bảo được sự minh bạch và đạo đức công vụ vì Hue-S tạo cơ hội cho công dân có quyền “phản ánh” đối với bất kỳ vấn đề nào cần được giải quyết và Hue-S đang áp dụng quy trình hoạt động, hợp tác giữa các bên khi nhận được phản ánh của người dân theo hướng cầu thị và đảm bảo trách nhiệm giải trình, phản hồi cho những thắc mắc của người dân.

- Hue-S đã tích hợp dịch vụ hành chính công trực tuyến và cho phép công dân có thể thực hiện các thủ tục HCC trực tuyến (đối với cấp độ 3,4), điều này làm hạn chế tối đa những trường hợp cố ý rườm rà hóa thủ tục.

Tên câu chuyện	Xây dựng chính sách & cổng đăng ký kinh doanh lần đầu tiên tại Việt Nam
SDG	Công nghiệp, sáng tạo và phát triển hạ tầng (SDG 9), Giảm bất bình đẳng (SDG 10), Hòa bình, công lý và các thể chế mạnh mẽ (SDG 16)

1- Vấn đề cần giải quyết là gì?

Đến năm 2010, lần đầu tiên Việt Nam có lộ trình cụ thể để cải cách đăng ký kinh doanh (ĐKKD) cho doanh nghiệp. Chương trình cải cách ĐKKD này cần đi kèm với việc thiết lập một hệ thống công nghệ thông tin (CNTT) quốc gia về đăng ký doanh nghiệp, và đây sẽ là công cụ cốt lõi của chương trình này. Thông thường, để một hệ thống như vậy chạy được phải mất vài năm để đề xuất xin ngân sách nhà nước, đấu thầu, và triển khai. Bài toán đặt ra là làm sao để có ngân sách và sự điều phối nhịp nhàng để khi chính sách vừa ra đời là hệ thống CNTT cũng đã sẵn sàng để nhanh chóng triển khai cùng lúc.

2- Điều gì sáng tạo, khác biệt hơn so với trước đây đã được triển khai?

Giai đoạn Triển khai

CÔNG CỤ SỬ DỤNG: SƠ ĐỒ NHÀ TÀI TRỢ

Nhóm soạn thảo đã không dựa vào và chờ nguồn ngân sách nhà nước để xây dựng hệ thống CNTT cần thiết cho việc triển khai chính sách bởi vì thời gian chờ sẽ quá lâu. Cũng không có nguồn tiền tài trợ nào tại thời điểm đó để tiếp cận với nhóm ban soạn thảo. Do đó, nhóm soạn thảo đã tự xây dựng bản chào (proposal), liệt kê ra các đơn vị có khả năng tài trợ (donor mapping) như các đại sứ quán và các tổ chức phát triển cho đến khi gặp được đơn vị đồng ý tài trợ cho dự án.

3- Kết quả

Không phải lúc nào cũng cần nguồn ngân sách nhà nước để triển khai các chương trình, nhiệm vụ công. Nếu biết cách tìm đúng đối tượng hỗ trợ (donor), họ có thể giúp việc gây quỹ các hoạt động này.

Nhóm làm việc này song song với việc xây dựng Nghị định về việc ĐKKD. Do đó, ngay khi Nghị định được ban hành là cổng ĐKKD quốc gia cũng gần như được vận hành cùng lúc, giảm thiểu nhiều năm trời so với việc chờ nguồn ngân sách nhà nước cho việc này.

Trong nhiều năm, thủ tục ĐKKD được người dân đánh giá là thủ tục hành chính tốt nhất trong các thủ tục hành chính quốc gia.

Tên câu chuyện	Chữ ký số và tăng tỷ lệ ĐKKD online
SDG	Công nghiệp, sáng tạo và phát triển hạ tầng (SDG 9), Giảm bất bình đẳng (SDG 10), Hòa bình, công lý và các thể chế mạnh mẽ (SDG 16)

1- Vấn đề cần giải quyết là gì?

Sau khi có cổng ĐKKD online, vấn đề đặt ra là làm sao có thể thu hút mọi người ở các tỉnh thành tăng tỷ lệ đăng ký online.

2- Điều gì sáng tạo, khác biệt hơn so với trước đây đã được triển khai?

CÔNG CỤ SỬ DỤNG: DÒ TÌM GIẢI PHÁP

Thời điểm đó, đơn vị triển khai cổng ĐKKD online đã xem xét các giải pháp khác nhau có tác dụng gần giống chữ ký số để DN có thể sử dụng luôn làm hồ sơ ĐKKD online và có thể tiết kiệm chi phí. Giải pháp tìm thấy là “chữ ký công cộng”. Đây là giải pháp có tính bảo mật cao nhưng lại có điểm yếu là bắt ký vào từng tài liệu.

Vì vậy nhóm soạn thảo đã tạo ra một loại chữ ký số mới gắn liền với TK đăng ký kinh doanh của DN. Về cơ bản vẫn là dùng công nghệ của chữ ký công cộng nhưng thay vì quan điểm ký như chữ ký công cộng là ký vào từng tài liệu; tài khoản đăng ký kinh doanh áp dụng cơ chế ký toàn bộ gói dữ liệu, bao gồm tất cả các hồ sơ và dữ liệu đã nộp qua mạng.

CÔNG CỤ SỬ DỤNG: THỬ NGHIỆM CHÍNH SÁCH

Trước khi áp dụng chính sách trên một cách đồng bộ, nhóm soạn thảo đã áp dụng phương pháp thử nghiệm chính sách. Cụ thể thí điểm đưa Tài khoản đăng ký kinh doanh vào Nghị định số 78/2015/NĐ-CP. Tuy nhiên áp dụng tài khoản đăng ký kinh doanh theo mức độ 3 của dịch vụ công trực tuyến. Theo đó, tại Điều 38 quy định: sau khi nhận được thông báo về việc cấp Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp, người đại diện theo pháp luật nộp một bộ hồ sơ đăng ký doanh nghiệp bằng bản giấy kèm theo Giấy biên nhận hồ sơ đăng ký doanh nghiệp qua mạng điện tử đến Phòng Đăng ký kinh doanh. Sau khi nhận được hồ sơ bằng bản giấy, Phòng Đăng ký kinh doanh đối chiếu đầu mục hồ sơ với đầu mục hồ sơ doanh nghiệp đã gửi qua mạng điện tử và trao Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp cho doanh nghiệp nếu nội dung đối chiếu thống nhất. Dần dần, khi doanh nghiệp chứng minh được tính hiệu quả của chữ ký số này, việc đăng ký mới được thực hiện online nhiều hơn, lên cấp độ 4.

3- Kết quả

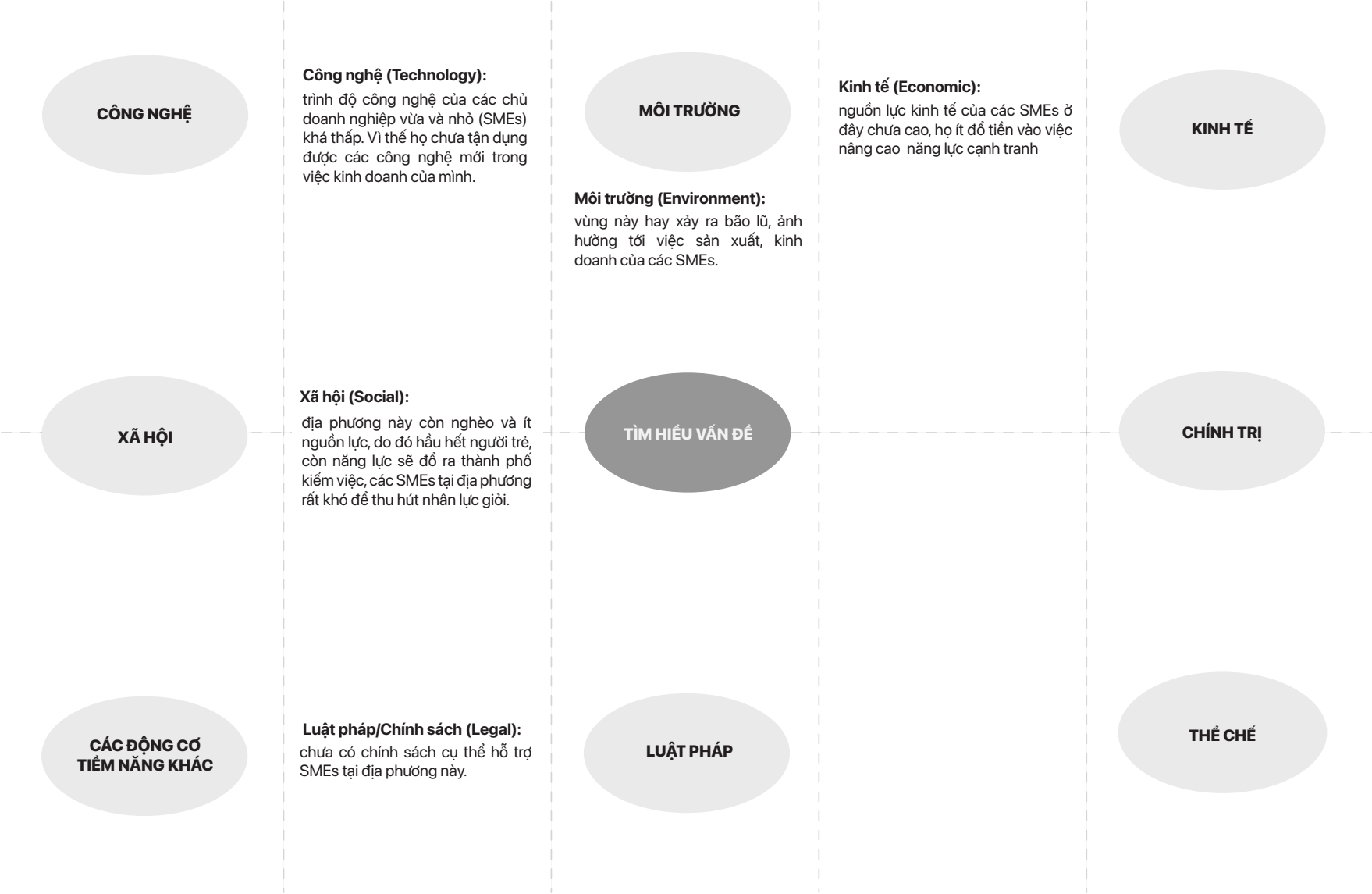
Việc tăng tỷ lệ qua mạng tiết kiệm đáng kể chi phí tuân thủ, hạn chế tham nhũng, tăng sự công khai, minh bạch và góp phần giảm sự lãng phí các hồ sơ giấy, góp phần nâng cao hình ảnh Chính phủ điện tử/Chính phủ số.

Năm 2018, đăng ký doanh nghiệp đứng đầu cả nước về tỷ lệ đăng ký qua mạng, vượt xa chỉ tiêu của Chính phủ. Đến năm 2023, nhiều địa phương đã đạt tỷ lệ đăng ký doanh nghiệp qua mạng trên 99%.

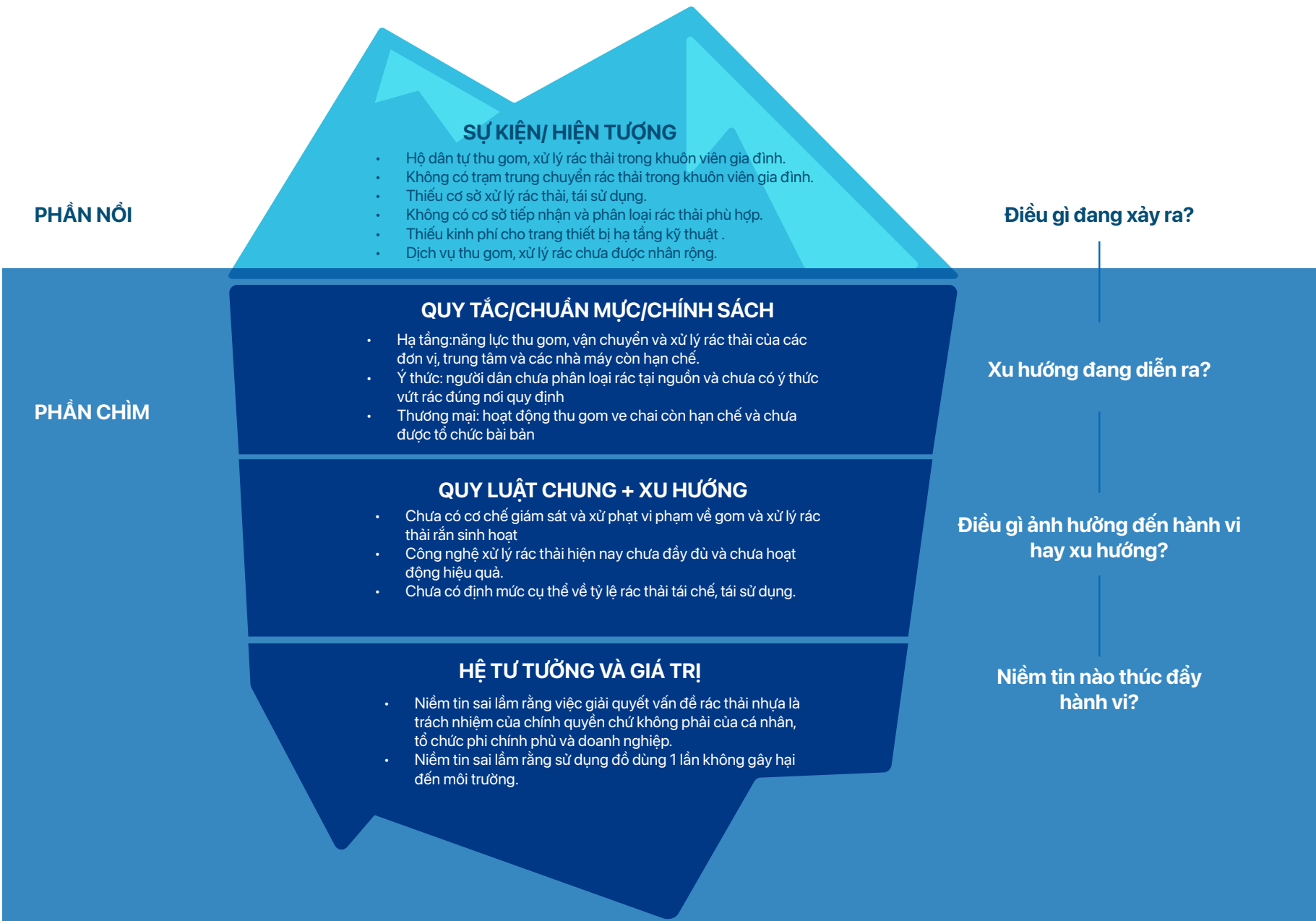
PHỤ LỤC - Một số ví dụ minh họa

Ví dụ công cụ 1.2 - Bản đồ vấn đề

Xác định những yếu tố làm sức cạnh tranh của doanh nghiệp nhỏ và vừa tại tỉnh X chưa cao. Một số yếu tố gây ra tình trạng này có thể là:

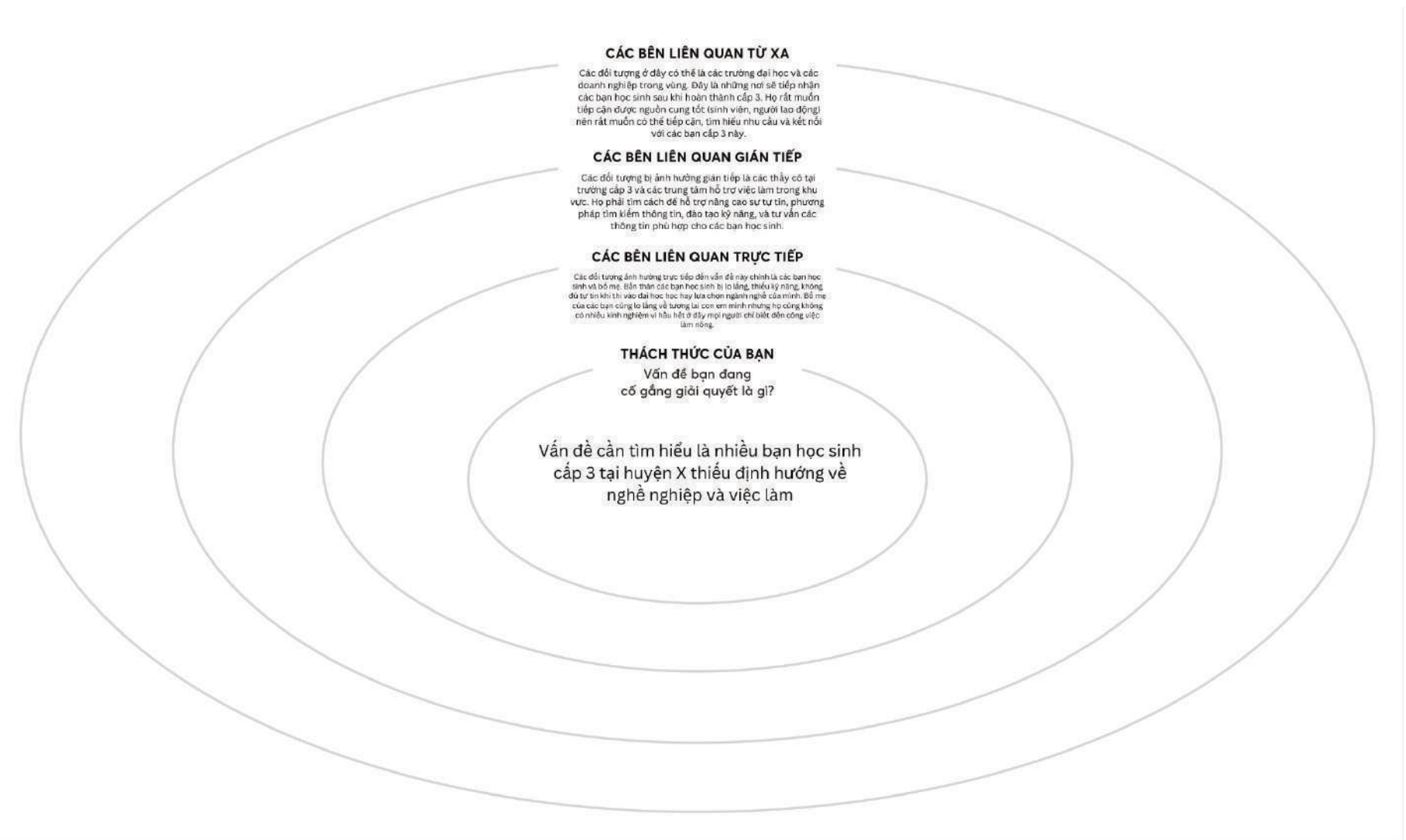


Ví dụ công cụ 1.3 - Mô hình tầng băng chìm

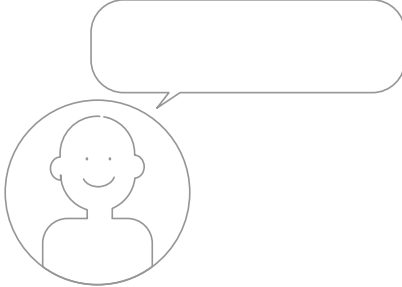


Ví dụ công cụ 1.4 - Bản đồ các bên liên quan

Vấn đề cần tìm hiểu là nhiều bạn học sinh cấp 3 tại huyện X thiếu định hướng về nghề nghiệp và việc làm



Ví dụ công cụ 1.5 - Chân dung đối tượng thụ hưởng

CHÂN DUNG ĐỐI TƯỢNG THỤ HƯỞNG		
PHIẾU THỰC HÀNH		
TÊN ĐỐI TƯỢNG 	ĐẶC ĐIỂM Nghề nghiệp, thu nhập, độ tuổi,.... Người thụ hưởng ở đây là những người dân (hầu hết là nữ) ở độ tuổi 25-45, sống ở các khu chung cư cũ tại một thành phố miền Trung Việt Nam. Họ là những người mẹ, người vợ chịu trách nhiệm đổ rác của gia đình hàng ngày	NỖI ĐAU/VẤN ĐỀ Đối tượng có những vấn đề/nỗi đau cụ thể nào? Vấn đề họ gặp phải là nơi tập kết rác thường không được sạch sẽ, thùng rác khá nhỏ, hầu hết nhanh chóng đầy, mọi người phải vứt rác ra xung quanh thùng, gây mất vệ sinh
HÀNH ĐỘNG Đối tượng có các hành động gì để giải quyết vấn đề/nỗi đau của họ? Họ xử lý vấn đề này bằng cách đưa rác vào các túi to, mỗi ngày vứt một lần, trước lúc đi làm hoặc sau giờ ăn tối, đi đến rất nhanh, dừng lại từ xa và ném túi rác từ xa vào thùng rác để không phải tới gần.	MONG MUỐN Đối tượng hy vọng đạt được gì với giải pháp bạn mang lại? Họ mong muốn có chỗ đổ rác đủ rộng, sạch sẽ để thuận tiện hơn cho việc đổ rác của mình	

Ví dụ công cụ 1.7 Bảng quan sát hành vi của shipper công ty vận chuyển (khung AEIOU)

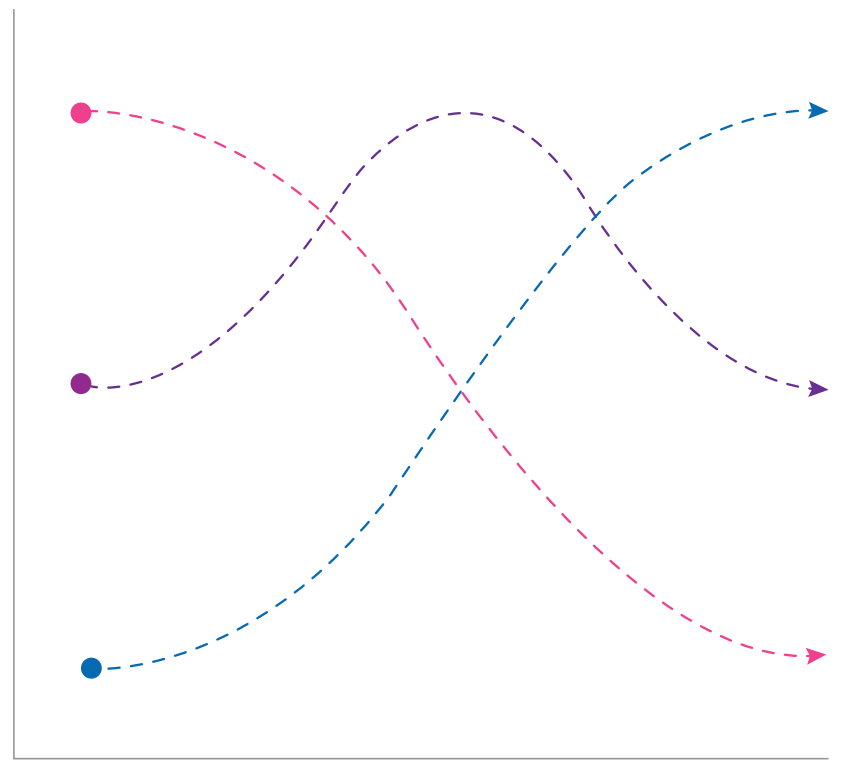
Thử nghiệm giao vận xanh bằng xe máy điện

Nội dung cần quan sát	Các quan sát thu lượm được	Ghi chú
Hoạt động: tất cả các hoạt động mà shipper muốn hoàn thành	- Shipper vận chuyển hàng tại nội thành Huế - Shipper khẩn trương giao hàng một lượt để chuyển sang lượt giao mới - Số đơn hàng vận chuyển của shipper xe điện nhiều hơn nhưng số lượt lấy hàng ít hơn shipper dùng xe xăng	Thời tiết/môi trường: nóng Thời gian trong ngày: sáng Quan sát bao lâu: 2 tiếng Ghi chú và các câu hỏi - Lo ngại về chi phí đầu tư, chất lượng xe, thời lượng pin, địa điểm sạc và khả năng chịu tải - Số lượt giao hàng của shipper dùng xe xăng nhiều hơn của xe điện, cần tìm hiểu thêm lý do - Nỗi đau (băn khoăn, buồn phiền, lo lắng...) của shipper: thời tiết nắng nóng, lo pin xe điện bị nóng - Thời khắc quan trọng (VD nhiều đơn hàng, hoàn thiện nhiệm vụ trong ngày hoặc các thời điểm khác đáng lưu ý mà chúng ta quan sát được...): buổi sáng là thời gian bận rộn nhất của các shipper của công ty
Môi trường làm việc của shipper (nhân rỗi hay bận rộn, giành giật, tranh cãi, ẩu đả hay lịch sự)	- Lịch sự, không tranh cãi - Tần suất giao hàng đều đặn theo lịch của công ty	
Tương tác (giữa những người khác nhau trong quá trình làm việc của shipper như shipper, khách hàng, người đi đường, người bán hàng, người thuê bốc vác...)	- Tương tác thân thiện giữa các shipper với nhau, với khách hàng hay người bán hàng... - Đa số shipper chưa thử thuyết phục khách hàng không dùng dụng cụ ăn uống bằng nhựa	
Đồ vật nào được shipper sử dụng (gồm cả thiết bị, app...)	Điện thoại, xe máy điện	
Khách hàng	Khách hàng khi nhìn thấy shipper sử dụng xư máy điện thì tò mò nhưng không có phản hồi tích cực	

Ví dụ công cụ 2.1 - Vòng quay tương lai (New zealand government)



Ví dụ về công cụ 2.2 - Ba xu hướng tương lai



Chuyển đổi một công ty dầu mỏ và khí đốt sang công ty năng lượng tái tạo

H1: công ty tăng cường khai thác khí đốt và dầu mỏ để giảm thiểu tác động môi trường, đầu tư vào các biện pháp khai thác an toàn ít phát thải

H2: nhằm thúc đẩy việc chuyển đổi sang năng lượng tái tạo, công ty xây dựng thêm các trạm năng lượng mặt trời, gió, cung cấp các giải pháp dùng hai loại năng lượng song song

H3: Công ty đầu tư vào các nghiên cứu sáng tạo như năng lượng sóng, lưu trữ năng lượng và liên kết với các startup công nghệ xanh, đảm bảo các mục tiêu phát triển bền vững

Ví dụ công cụ 2.4 - Dò tìm giải pháp

Mẫu biểu cách ghi chép thông tin, hình ảnh khi thực hiện Dò tìm giải pháp

Quan sát/Trích dẫn Bạn đã quan sát điều gì hoặc mọi người viết hoặc nói gì?			
			
Nhận định Quan sát hoặc trích dẫn này có ý nghĩa gì? Hầu hết các hộ gia đình đều có một thùng rác tạm thời trước nhà để vứt rác thải hằng ngày. Nhân viên Công ty Môi trường đô thị Đà Nẵng (DUEC) đều thu gom rác thải hằng ngày. Bằng xe đẩy hoặc xe tải. Nhưng người nhặt rác không chính thức (WP) đôi khi lục lọi những thùng rác có giá trị. Một số hộ gia đình phân loại riêng những rác thải có giá trị để dễ dàng hơn cho công việc IWP. Ngược lại, các hộ gia đình ở Hà Nội lại không có thói quen này, dẫn tới đường phố ở thủ đô có xu hướng bẩn hơn do có nhiều rác thải.			
Thời gian 2019	Địa điểm Khuê Trung, Đà Nẵng	Cái gì/ Ai Thùng rác tạm thời trước các hộ gia đình	Báo cáo thực hiện bởi UNDP Việt Nam

Ví dụ công cụ 2.5 - Diễn hình tích cực

“Hội Phụ nữ phường Khuê Trung, Đà Nẵng đã tạo ra một giải pháp phân loại rác sáng tạo: một thùng rác kim loại trong suốt được trang trí đẹp mắt với các lỗ nhỏ được thiết kế đặc biệt cho chai nhựa.

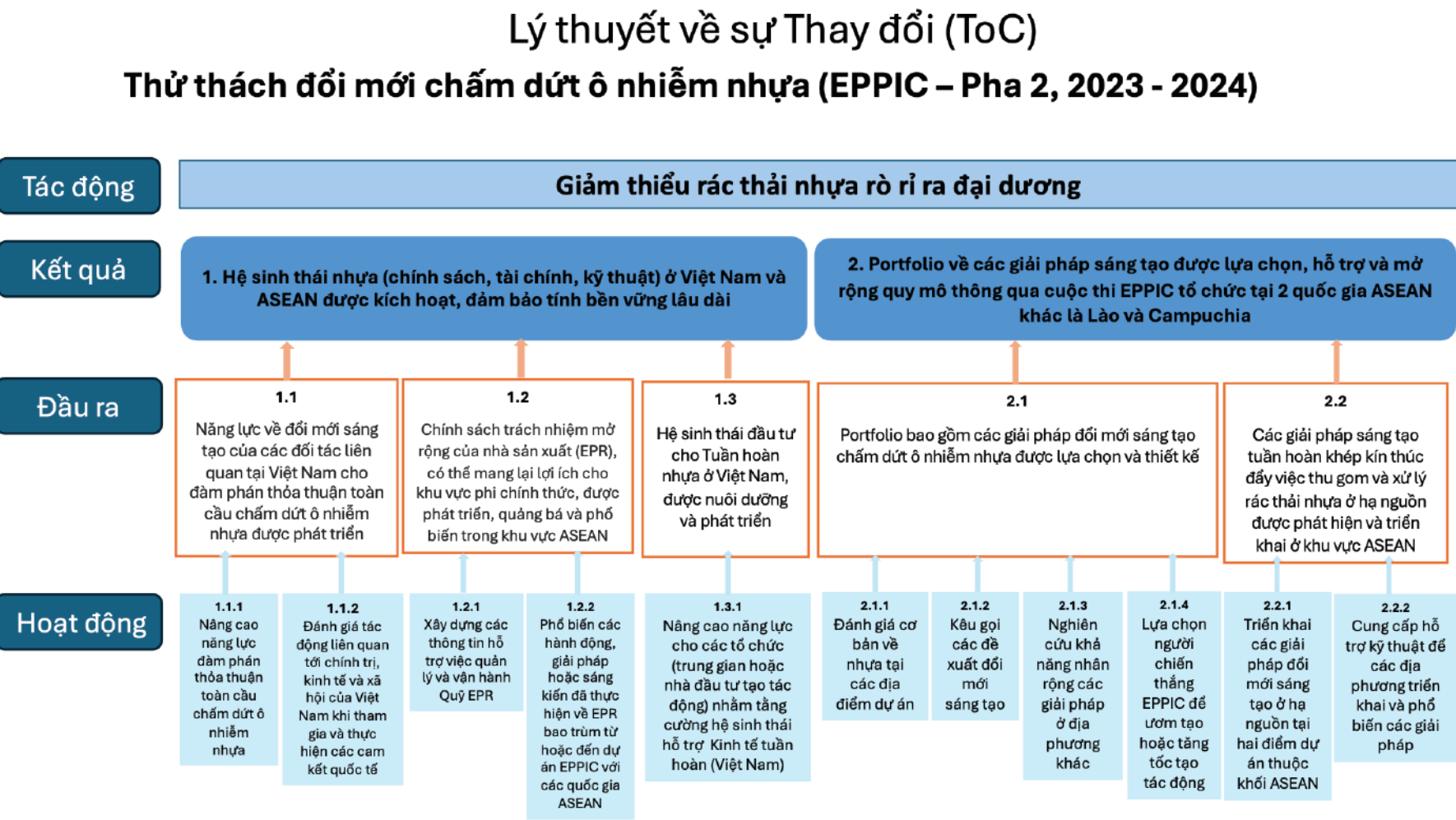
Cách tiếp cận đơn giản nhưng hiệu quả này nổi bật giữa nhiều giải pháp quản lý rác thải khác nhau - từ các hệ thống công nghệ phức tạp đến các phương pháp xử lý rác thải không chính thức của hộ gia đình. Thiết kế bắt mắt và tính minh bạch của thùng rác khuyến khích việc phân loại rác đúng cách, đồng thời làm cho hoạt động tái chế trở nên dễ nhìn và thu hút sự tham gia của cộng đồng hơn.”



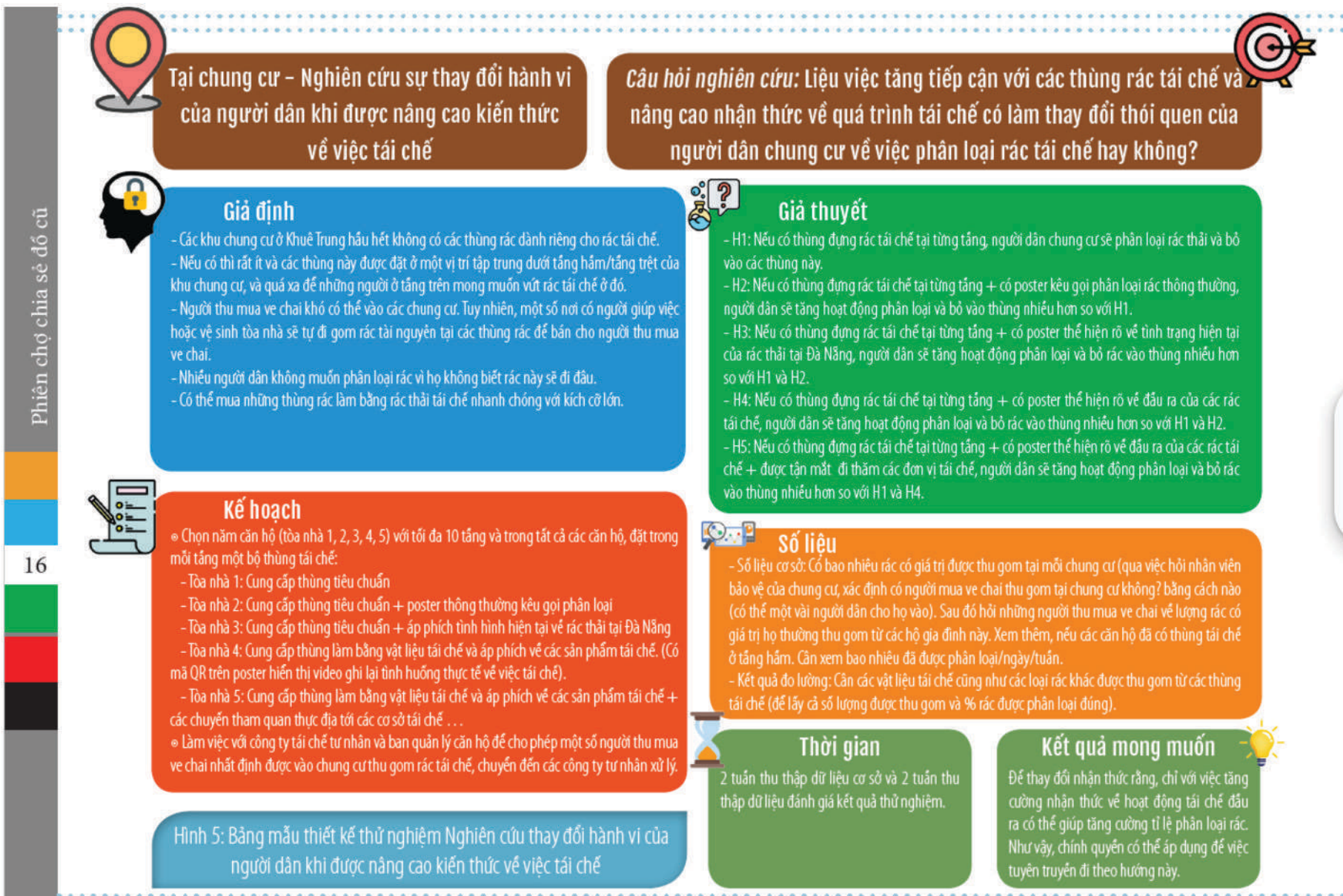
Ví dụ công cụ 2.8 - Khung 2x2



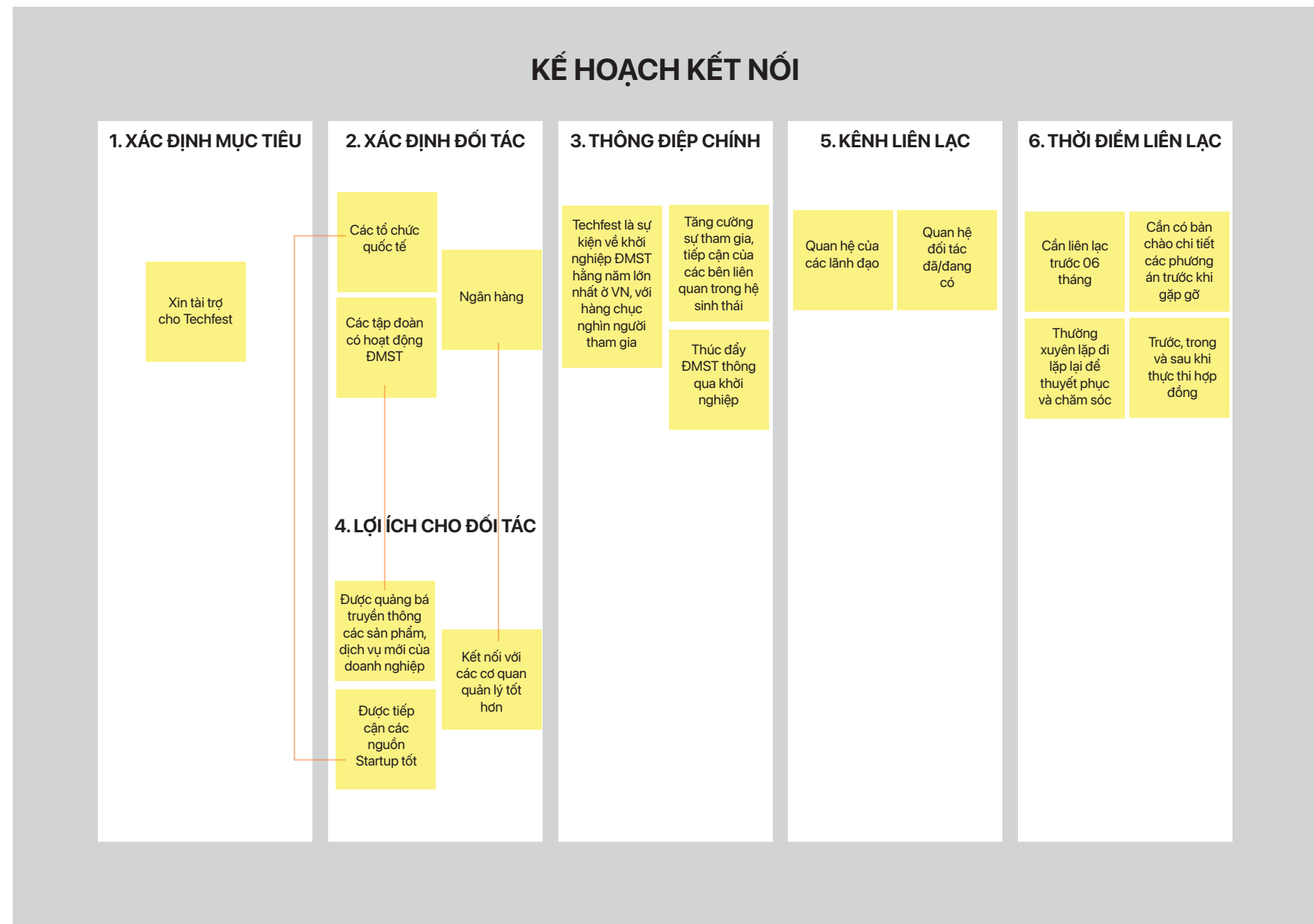
Ví dụ công cụ 2.9 - Lý thuyết về sự thay đổi (TOC)



Ví dụ công cụ 2.10 - Thiết kế thử nghiệm

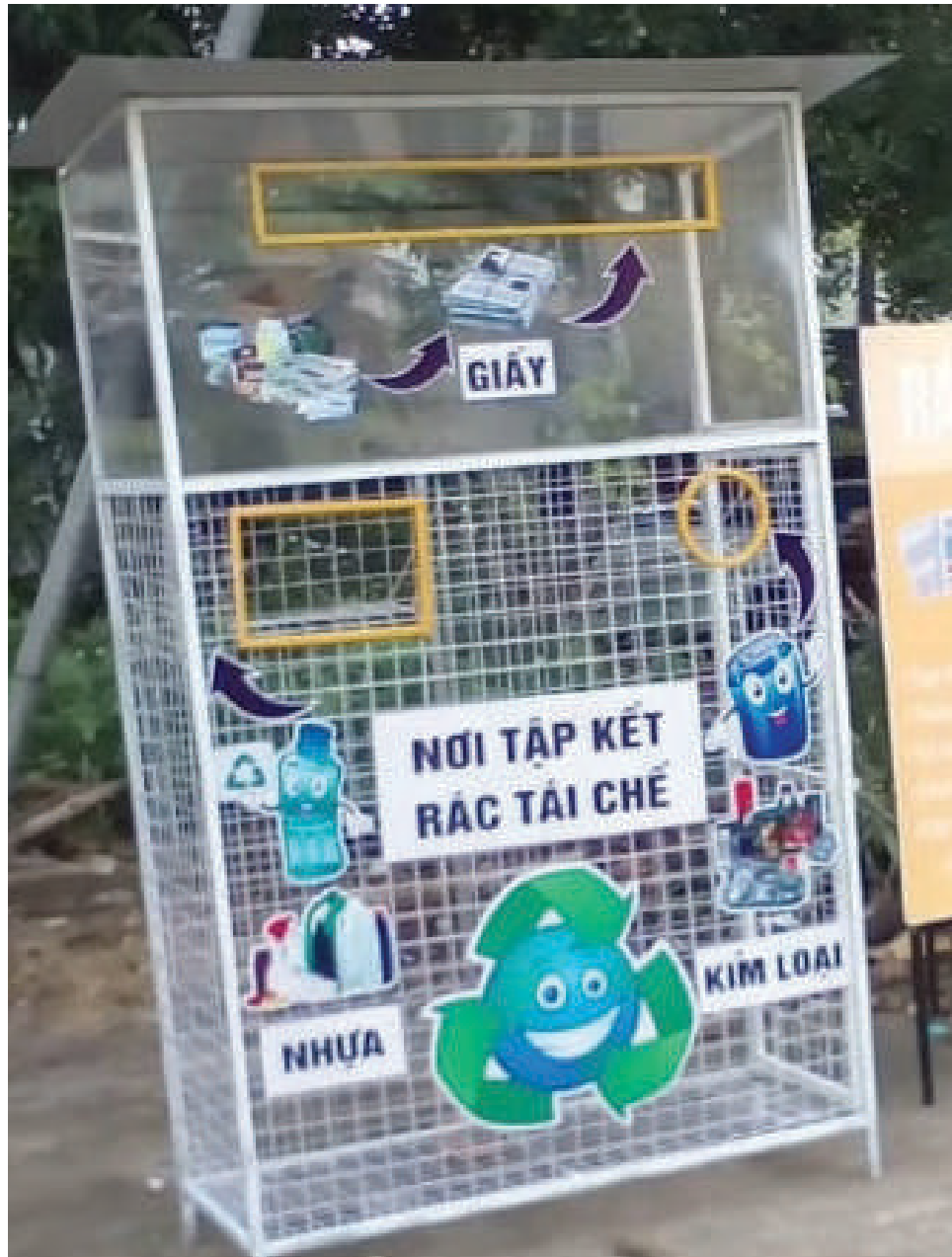


Ví dụ công cụ 3.2 - Kế hoạch kết nối



Ví dụ 3.4 - Khung lý thuyết thay đổi hành vi

- **Easy:** 3 ngăn khác nhau của thùng rác rất dễ để phân biệt rác nhựa, rác kim loại và rác giấy. Đồng thời “không dễ” để vứt rác thường (bọc to) vào.
- **Attractive:** thùng được thiết kế đẹp mắt, bằng sắt, có nắp nên mỗi lần mưa xuống có thể làm sạch phần bên ngoài của thùng một cách dễ dàng.
- **Social:** vì thùng có thể nhìn xuyên thấu, nếu người nào ném rác sai vào thùng thì sẽ bị người xung quanh đánh giá, tạo cảm giác tội lỗi. Ngược lại, người dùng thùng rác sau mà thấy những người đi trước đã dùng thùng rác đúng mục đích thì sẽ thấy bị sức ép để cũng làm tốt theo.
- **Timely:** trước đây các thùng rác kiểu như vậy thường đặt ở địa điểm công cộng như UBND phường, xã thì sẽ không ai đến đó để phân loại rác cá nhân được. Khi đặt thùng rác đó trong khu dân cư, ngay cạnh thùng rác thông thường thì đó chính là “đúng thời điểm” tiện lợi người dân đi vứt rác thường, sẽ vứt luôn rác tái chế.



Ví dụ công cụ 3.5- Thu thập ý kiến người dân

Giao thông: người dân cung cấp các thông tin về giao thông (các điểm ùn tắc giao thông để mọi người có thông tin nên tránh)

Môi trường: các cơ quan sử dụng hệ thống thông tin thu thập được từ các trạm quan trắc môi trường; có hệ thống bản đồ cảnh báo về ô nhiễm môi trường (người dân hạn chế ra đường hoặc có ra sẽ tránh những nơi ô nhiễm (thể hiện trên bản đồ).

Y tế: người dân cung cấp các thông tin liên quan đến các địa điểm đang có dịch bệnh (dịch sốt xuất huyết, dịch chân tay miệng; dịch cúm...); từ đó chính quyền có những giải pháp phù hợp.

Khu vực công: tạo Zalo trong nhiều lĩnh vực để có thể thông tin đến người dân và nhận phản hồi từ người dân thông qua số hotline hoặc app.

Nguồn Tham Khảo

1. <https://www.nesta.org.uk/toolkit/collective-intelligence-design-playbook/>
2. <https://www.leanstud.io/>
3. <https://mutomorro.com/iceberg-model/>
4. <https://www.formpl.us/blog/what-is-field-research-meaning-examples-pros-cons>
5. <https://www.cambridge.org/core/books/abs/research-imagination/observational-field-research/F6C4D1ECFEFFAFD7C1B50F485931505F>
6. <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/66c4493f057d859c0e8fa778/futures-toolkit-edition-2.pdf>
7. <https://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/>
8. <https://kromatic.com/blog/completing-a-2x2-risk-prioritization-matrix/>
9. <https://www.undp.org/maldives/solutions-safari>
10. <https://positivedeviance.org/>
11. <https://pdfs.semanticscholar.org/f98b/b64e060bb036d855567bb7f42f12ca0dd13c.pdf>
12. <https://www.pesec.no/step-by-step-guide-for-designing-lean-experiments/>
13. <https://www.smartsheet.com/what-stakeholder-analysis-and-mapping-and-how-do-you-do-it-effectively>
14. <https://www.bi.team/publications/east-four-simple-ways-to-apply-behavioural-insights/>
15. <https://www.evalcommunity.com/career-center/me-framework/>
16. <https://theworldcafe.com/key-concepts-resources/world-cafe-method/>
17. <https://www.learnleansigma.com/guides/six-thinking-hats/>

Cùng tham gia kiến tạo

Phiên bản 1.0 hiện tại của cuốn Cẩm nang Đổi mới sáng tạo khu vực công mới là bước khởi đầu và được xây dựng dành riêng cho các cán bộ khu vực công tại Việt Nam. Theo tinh thần liên tục cải tiến của khởi nghiệp tinh gọn, chúng tôi sẽ tiếp tục cập nhật các cách tiếp cận và công cụ đổi mới sáng tạo mới nhất, đồng thời tiếp nhận phản hồi để cải thiện sản phẩm cho tốt hơn.

Chúng tôi hy vọng rằng với sự chung tay của bạn đọc, Cẩm nang này sẽ ngày càng hoàn thiện, phù hợp, hữu ích, và đáp ứng tốt hơn nhu cầu đổi mới sáng tạo trong khu vực công. Chúng tôi rất mong nhận được những phản hồi, góp ý và đề xuất của bạn để cải tiến và phát triển phiên bản 2.0 tốt hơn! Vui lòng sử dụng [link](#) hoặc gửi email cho chúng tôi ghi rõ tiêu đề: "Đóng góp cho Cẩm nang

ĐMST: Phiên bản 2.0" qua địa chỉ sau:

tran.huong.giang@undp.org

nguyen.tuan.luong@undp.org

Chúng tôi vô cùng trân trọng mọi ý kiến đóng góp và rất mong nhận được những chia sẻ và phản hồi quý báu từ bạn!

