

# Cách thức áp dụng quy trình hợp tác

---

TS. Boyd Fuller

Sáng lập viên và Giám đốc Đào tạo,  
Fuller Negotiation

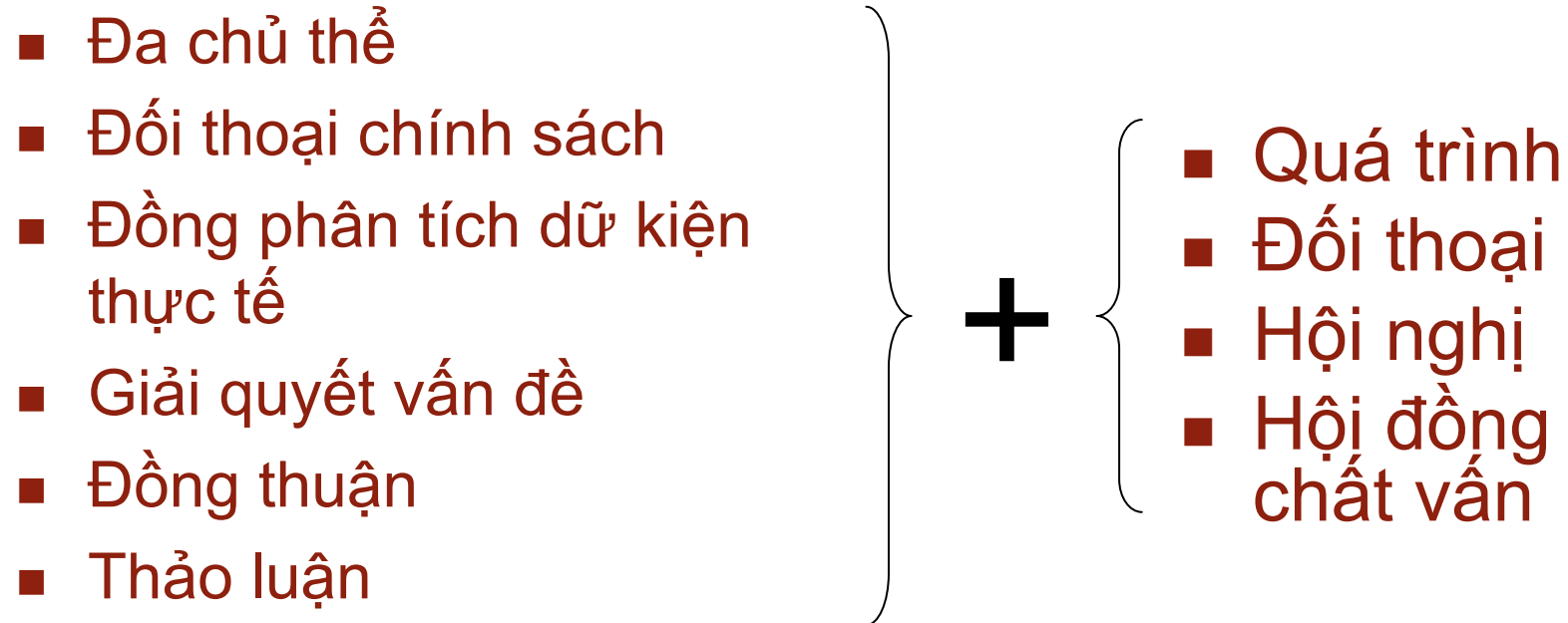
Nghiên cứu viên, Khoa Quan hệ Quốc tế  
Normal Paterson, Đại học Carleton

# Dựa trên cẩm nang tổ chức cuộc họp dành cho công chức

- Được soạn thảo trong Hội thảo CBAAsia tổ chức tại Tokyo và tháng 02 năm 2016.
  - Các chuyên gia tham dự hội thảo đến từ các nước Đông Nam Á, Đông Á, Hoa Kỳ và Canada.
- Đưa ra các khuyến nghị dành cho công chức trong việc thực hiện quy trình hợp tác, bao gồm việc làm như thế nào để:
  - Quản lý những rủi ro đối với các công chức và cơ quan Nhà nước và
  - Đạt được những kết quả tốt.



# Quy trình hợp tác có nhiều tên khác nhau



Do đó, hãy chọn tên gọi thu hút người nghe – Ví dụ:

- Hợp tác đa bên, hoặc
- Quy trình hợp tác, hoặc
- Hội nghị thảo luận chuyên đề, hoặc...



# Người quản lý quy trình, người hỗ trợ, người hòa giải, người dàn xếp

- Đôi khi, Chính phủ có những người quản lý quy trình
  - VD: Ở Việt Nam có “người hòa giải”
- Các thuộc tính bao gồm:
  - Được đào tạo bài bản và có kinh nghiệm liên quan
  - Khả năng đánh giá thực trạng
  - Có thể thiết kế và quản lý tất cả khía cạnh của quy trình, bao gồm:
    - Các cuộc họp với những đối tượng khác nhau
    - Liên hệ với các công chức, truyền thông và các đối tác bên ngoài
    - Quản lý các nguồn lực (tài chính, kỹ thuật...)
  - Ưu tiên cho sự trung lập nhưng không phải điều kiện tiên quyết



# Một số điều các công chức cần xem xét

- Tôi có thể duy trì và nâng cao uy tín của cơ quan mình hay không?
- Quy trình chưa được thử nghiệm. Đây là những lợi ích, tác động và rủi ro?
- Tôi và các nhân viên đã có đầy đủ các kỹ năng và nguồn lực cần thiết chưa?
- Những hướng dẫn và quy định hiện hành của Chính phủ là gì? Ví dụ:
  - Chúng ta có thể mời ai tham gia vào quy trình hợp tác
  - Chúng ta có thể tham khảo ý kiến người khác về vấn đề gì, và
  - Chúng ta sử dụng kết quả của quy trình hợp tác như thế nào?



## Một số điều các công chức cần xem xét (2)

- Tôi đã có các nguồn lực và kỹ năng cần thiết chưa?
- Điều này sẽ ảnh hưởng đến vai trò và vị trí của tôi như thế nào?
- Nó sẽ tạo ra những tác động gì đến các mối quan hệ công việc của tôi?
- Tôi sẽ làm gì nếu gia đình, bạn bè hoặc các mối quan hệ quan trọng của tôi bị ảnh hưởng lợi ích?



# Quy trình hợp tác diễn ra như thế nào?

- **Mỗi quy trình sẽ diễn ra hơi khác nhau, do phụ thuộc vào**
  - **Mục đích** (chia sẻ thông tin, làm rõ các thỏa thuận và bất đồng trong thực tế, đưa ra các khuyến nghị đối với người ra quyết định, tăng cường các mối quan hệ)
  - **Các sản phẩm** (báo cáo, dữ liệu, đề cương chi tiết của thỏa thuận và bất đồng, các khuyến nghị...)
  - **Các bên tham gia** (chuyên gia, người ra quyết định, công chức, tổ chức phi Chính phủ, người lãnh đạo cộng đồng...)



# Buổi hội nghị đồng phân tích dữ kiện có thể là...

- **Có hai nhóm (người):**
  1. Một nhóm là các chuyên gia được lựa chọn theo các nguyên tắc đã có.
  2. Một nhóm là các đại diện cho những lợi ích và cơ quan khác nhau.
- Làm rõ các bất đồng trong thực tế cho những người ra quyết định nắm bắt (**Mục đích**) bằng cách
- Xây dựng bản báo cáo thống nhất về những điều cần hỏi, dữ liệu và phạm vi những việc chưa rõ (**Sản phẩm**)
- Bao gồm một buổi trao đổi về các kiến thức liên quan đến địa phương
- Tổ chức gặp gỡ ở các địa điểm khác nhau, tại trụ sở của các nhóm khác nhau.





# Phương án thiết kế buổi hội thảo chính sách có thể là...

- Có một nhóm đại diện cho nhiều lợi ích và cơ quan khác nhau (**Con người**)
- Xác định 3-5 phương án về chính sách để những người ra quyết định cân nhắc (**Mục đích**) bằng cách
- Trình bày các ý tưởng để cộng đồng phản hồi ý kiến
- Xây dựng bản báo cáo trình bày các ý tưởng, mức độ ủng hộ, các vấn đề đang cân nhắc (**Sản phẩm**)
- Tổ chức cuộc gặp gỡ trong phòng hội nghị lớn đủ cho nhiều người và các phân nhóm, đồng thời cũng cho nhóm 'dạo' quanh các nhóm khác nếu muốn.



# Quản lý các rủi ro tiềm ẩn đối với bản thân và tổ chức

Bảy rủi ro phổ biến nhất bao gồm:

- Sự khó khăn từ những người có ảnh hưởng
  - Những người có quyền quyết định ở bên trong
  - Những lãnh đạo có ảnh hưởng ở bên ngoài
- Mất kiểm soát
- Sự bất đồng trở nên tồi tệ
- Làm lộ ra một vấn đề chưa được biết đến.
- Quy trình hợp tác không có tạo ra lợi ích
- Công chức bị mất mặt hoặc không được ủng hộ rộng rãi
- Các khuyến nghị không thực tế, mang nặng tính chính trị hoặc quá thiên về kỹ thuật



# Một số kỹ thuật để quản lý các bên tham gia khó tính

- Quản lý cách thức và thời lượng tham gia
  - Trao cho họ những vai trò khác nhau (VD: chuyên gia, cố vấn...)
  - Có sự tham gia của họ trong chương trình nghị sự, với những phương án được các chuyên gia xây dựng.
  - ...



## Một số kỹ thuật để quản lý các bên tham gia khó tính (2)

- Khuyến khích sự đóng góp tích cực của họ
  - Người quản lý quy trình cần xây dựng mối quan hệ với họ.
  - Loại bỏ những phương án thay thế có có ảnh hưởng đến quyết định cuối cùng
  - Chứng minh khả năng ảnh hưởng của quy trình hợp tác đến việc ra quyết định
  - Giải quyết sớm một trong những mối quan tâm của họ (chọn vấn đề đơn giản)



# Thuê người quản lý quy trình

## ■ Họ có thể làm gì cho bạn?

- Xác định đúng mục đích và thiết kế quy trình giúp bạn
- Nâng cao hiệu quả của cuộc đối thoại
- Làm nhân chứng trung gian để khuyến khích hành vi mang tính dân sự (văn minh)
- Quản lý các bên tham gia khó tính
- Có thể đổ lỗi nếu mọi thứ bị lệch hướng...



## Thuê người quản lý quy trình (2)

### ■ Lựa chọn người quản lý quy trình

- Lựa chọn người quản lý quy trình thích hợp với mục đích của bạn (VD: một số người giỏi về xây dựng các mối quan hệ, một vài người khác có khả năng tranh luận một cách khoa học...)
- Tìm hiểu về kinh nghiệm trong quá khứ và những lời khuyên của họ
- Kiểm tra vị trí và mối quan hệ của họ với các nhóm đối tượng khác nhau (VD: họ có thể nổi tiếng với các bên hoặc không được ai biết đến)
  - Thông thường, nhưng không phải trong mọi trường hợp, tốt nhất là nên tìm một người trung lập.



## Những nguồn lực và năng lực mà công chức và các cơ quan Nhà nước cần có

- **Tài chính** -- Chi phí cho thời gian, nhân viên, đi lại, chi phí tổ chức hội họp...
- **Kỹ thuật** -- Các chuyên gia, truyền thông xã hội và truyền thống, người quản lý quy trình, chuyên gia am hiểu địa Phương và phân tích dữ liệu..
- **Con người** -- Kỹ năng lắng nghe, sự sáng tạo, kỹ năng đàm phán, kỹ năng giao tiếp...
- **Xã hội** -- Mối quan hệ giữa các bên liên quan, truyền thông, người ra quyết định, sự tôn trọng, quyền lực, danh tiếng



## Những nguồn lực và năng lực mà công chức và các cơ quan Nhà nước cần có (2)

- **Bạn không cần phải làm việc này một mình**
  - Người quản lý quy trình chuyên nghiệp có thể đánh giá thực trạng, thiết kế quy trình, lựa chọn người tham dự và làm những việc khác.
- **Có thể yêu cầu các bên liên quan cung cấp những nguồn lực cần thiết (VD: chuyên gia tại địa phương, nguồn nhân lực khác, dữ liệu...)**
  - VD: Quỹ nghiên cứu của Thái Lan





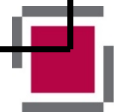
# Những việc cần làm và các lỗi thường gặp – Trước khi bắt đầu quy trình hợp tác

| Việc cần xem xét   | Lỗi thường gặp  |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Ai có thể quản lý quy trình này?                            | <input checked="" type="checkbox"/> Lựa chọn người thiên vị hoặc không có kinh nghiệm liên quan   |
| <input type="checkbox"/> Quy trình này có làm gia tăng giá trị không?                | <input checked="" type="checkbox"/> Bắt đầu một quy trình không có khả năng thành công<br><input checked="" type="checkbox"/> Không có mục đích rõ ràng cho quy trình hợp tác |
| <input type="checkbox"/> Chúng ta đã có các nguồn lực cần thiết và sự ủy nhiệm chưa? | <input checked="" type="checkbox"/> Bắt đầu một quy trình bạn không có khả năng hỗ trợ hoặc sẽ không dẫn tới tác động   |



## Những việc cần làm và các lỗi thường gặp – Trước khi bắt đầu quy trình hợp tác (2)

| Việc cần xem xét  | Lỗi thường gặp   |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Các bên liên quan có hỗ trợ cho quy trình không?               | <input checked="" type="checkbox"/> Thúc đẩy một mục đích không được ủng hộ rộng rãi.  |
| <input type="checkbox"/> Các bên liên quan có hiểu rõ những gì họ sẽ phải nỗ lực không? | <input checked="" type="checkbox"/> Các bên liên quan tham gia vào quá trình với mong đợi không rõ ràng và bị mất niềm tin.  |
| <input type="checkbox"/> Tôi có lợi ích cá nhân nào bị ảnh hưởng không?                 | <input checked="" type="checkbox"/> Mắc kẹt với một chương trình nghị sự không rõ ràng<br><input checked="" type="checkbox"/> Không tách biệt những vai trò của bạn trong cuộc chơi<br><input checked="" type="checkbox"/> Thiếu người đại diện cho các lợi ích của bản thân |



# Câu hỏi thảo luận?

---