

CON ĐƯỜNG

KHÁNG CỰ

HƯỚNG DẪN TỪNG BƯỚC
LÊN KẾ HOẠCH CHO CHIẾN DỊCH PHI BẠO LỰC



Ivan Marovic

ICNC
International Center on
Nonviolent Conflict



ICNC Press

BIÊN TẬP: Hardy Merriman và
Amber French

Liên lạc: icnc@nonviolent-conflict.org

THIẾT KẾ: Joe García

ICNC Press ấn hành

**International Center on Nonviolent
Conflict**

600 New Hampshire Ave. NW, Ste.710
Washington, D.C. 20037 USA

© 2018, 2021

International Center on Nonviolent Conflict, Ivan
Marovic

Bảo lưu mọi quyền.

ISBN (bản bìa mềm)

978-1-94327113-9,

ISBN (bản online)

978-1-943271-14-6

Ảnh bìa: Ivan Marovic làm trụ phá thành để
phá cửa nhà hiệu bộ Đại học Belgrade trong
phong trào Biểu tình của sinh viên năm 1996-
1997. Ảnh của Miroslav Petrovic.

Ảnh bìa có bản quyền: Biểu tình
Euromaidan ở Kiev, Ukraine ngày
29/12/2013. Ảnh của Maksymenko
Oleksandr xin phép qua CC BY 2.0
Hình ảnh đã chỉnh sửa bằng cắt hình
<https://creativecommons.org/licenses/by/2.0/>

Tuyên bố của ấn phẩm: Cách thức
trình bày và chất liệu trong ấn phẩm này
không có bất kỳ hàm ý nào thể hiện quan
điểm của ICNC. Tác giả chịu trách nhiệm
về việc lựa chọn và trình bày các dữ kiện
trong ấn phẩm cũng như về bất kỳ và tất
cả các quan điểm biểu đạt trong ấn
phẩm, những quan điểm đó không nhất
thiết là quan điểm của ICNC và không
gắn với tổ chức dưới bất kỳ hình thức
nào.

CON ĐƯỜNG KHÁNG CỰ

TỪNG BƯỚC LÊN KẾ HOẠCH CHO CHIẾN DỊCH PHI BẠO LỰC



Mục lục

Lời tựa của Hardy Merriman	1
Giới thiệu	3
1. CHIẾN DỊCH KHÁNG CỰ PHI BẠO LỰC	5
2. PHÂN TÍCH SWOT: HIỂU NĂNG LỰC HIỆN CÓ CỦA BẠN & HOÀN CẢNH	14
3. XÂY DỰNG KỊCH BẢN: DỰ ĐOÁN KẾT QUẢ SẼ ĐẾN	24
4. CÁC TIÊU CHÍ SMART: ĐẶT MỤC TIÊU CHIẾN DỊCH	37
5. PHỔ ĐỒNG MINH: TÌM HIỂU CÁC BÊN LIÊN QUAN	46
6. HỘP NHẬN THỨC: PHÂN TÍCH NIỀM TIN VÀ CẢM XÚC CỦA CÁC BÊN LIÊN QUAN	56
7. NÃO CÔNG: TÌM RA CHIẾN THUẬT.....	66
8. PHÂN TÍCH CHI PHÍ/LỢI ÍCH: CHỌN Ý TƯỞNG TỐT NHẤT	74
9. KẾ HOẠCH CHIẾN DỊCH: TẬP HỢP THÀNH MỘT TÀI LIỆU	84
10. CHIẾN THUẬT.....	94
11. KHÓA HỌC XÂY DỰNG CHIẾN DỊCH.....	106
12. HỘI THẢO LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN THUẬT	115
Lời bạt.....	121

Các bảng và hình vẽ

Bảng 1: Ma trận SWOT17

Bảng 2: Điểm mạnh, Điểm yếu, Cơ hội và Nguy cơ.....19

Bảng 3: Xây dựng kịch bản.....27

Bảng 4: Kịch bản Tốt nhất, Bỏ lỡ Cơ hội, Khắc phục Nguy cơ và Tệ nhất ...29

Hình 1: Tháp Chiến lược7

Hình 2&3: So sánh Ngôi nhà/Chiến lược.....8 &9

Hình 4: Kế hoạch A và Kế hoạch B30

Hình 5: Phổ Đồng minh.....49

Lời tựa của Hardy Merriman

Tôi nhớ đã nghe cái tên nhà độc tài Slobodan Milosevic của Serbia vào những năm 1990, cái tên thường được nhắc đến trong tin tức ở Hoa Kỳ. Đôi khi được gọi là “Tên Đồ tể vùng Balkan”, Milosevic bức hại các đối thủ chính trị và sau đó bị xét xử vì diệt chủng, tội ác chiến tranh và tội ác chống lại nhân loại. Khi quân đội của ông ta đánh vào thanh trừng sắc tộc ở Kosovo năm 1999, NATO bắt đầu một chiến dịch ném bom vào Nam Tư. Những trận bom này khiến Milosevic phải rút quân, nhưng không khiến ông ta mất đi quyền lực.

Chế độ độc tài của Milosevic lên đến đỉnh điểm vào tháng 10 năm 2000. Xã hội ông ta cai trị hơn một thập niên đã tổ chức một phong trào phi bạo lực vì dân chủ rất rộng rãi, phong trào này đã chứng tỏ một sức mạnh còn lớn hơn chế độ của Milosevic. Một nhóm gọi là Otpor (“kháng cự”) khởi đầu từ thanh niên Serbia và sau đó lan rộng nhanh chóng, đã đóng một vai trò quan trọng trong quá trình này.

Otpor được tập hợp từ một nhóm nhà hoạt động trẻ, và trong vòng hai năm đã có hàng chục ngàn thành viên khắp Serbia. Mở rộng khắp cả nước một cách phi tập trung và địa phương hóa trên khắp các cộng đồng trong cả nước, Otpor đã dịch chuyển người dân từ lãnh đạm chính trị thành tích cực tham chính. Otpor chú trọng vào việc tập huấn cho những người mới được tuyển mộ, lan tỏa văn hóa dân thân và tích cực, và xây dựng các hoạt động phi bạo lực sáng tạo (bao gồm hàng loạt cuộc biểu tình, và sau này là đình công và tẩy chay) đã làm cho chế độ độc tài của Milosevic bất ổn. Otpor là một phong trào mạnh mẽ, thông minh và đầy nguồn lực – và đã thành công.

Ivan Marovic là một trong những nhà lãnh đạo từ buổi ban đầu của Otpor. Ông có trải nghiệm, sự khôn ngoan, và hơi thở thực tế của những năm tháng trọng yếu xây dựng phong trào kháng cự dân sự chống độc tài. Ông cũng có những bài học và hiểu biết sâu sắc trên cương vị một nhà huấn luyện hàng đầu và một chiến lược gia trong lĩnh vực kháng cự dân sự trong hai thập kỷ vừa qua, tham gia với các phong trào chống áp bức ở khắp các quốc gia trên toàn thế giới.

Tôi rất trân trọng giới thiệu cuốn sách đầy sức mạnh này. Cách trình bày của Ivan rất logic và có tổ chức. Ông không đưa ra một công thức thành công (mỗi nhà hoạt động có những hoàn cảnh riêng mà chính họ phải tìm ra hướng đi của mình), mà ông chia sẻ những câu hỏi then chốt và các bài tập để người đọc có thể tự xây dựng câu trả lời về cách thức tổ chức các chiến dịch phi bạo lực hiệu quả. Nếu bạn muốn đi vào thực hành, cuốn sách này sẽ giúp bạn và các đồng đội hoạt động xã hội trong hành trình của các bạn, và mài sắc chiến lược của bạn trong quá trình đấu tranh vì quyền, tự do và công lý.

Giới thiệu

Nếu bạn hỏi tôi về phong trào mà tôi tham gia, Otpor, và những chiến dịch chúng tôi đã làm, tôi có thể kể với bạn rất nhiều về các chiến dịch *Gotov Je* (Ông ấy Xong rồi) và *Vreme Je* (Đến lúc rồi), những chiến dịch nhằm tăng số cử tri đi bầu cử trong cuộc bầu cử tổng thống ngày 24 tháng 9 năm 2000 ở Serbia. Cuộc bầu cử là khúc dạo đầu cho sự sụp đổ của Slobodan Milosevic vào ngày 5 tháng 10 cùng năm đó. Tôi có thể kể với bạn về chiến dịch “We’re Watching You” (Chúng tôi đang Trông chừng Các vị) ngay sau sự sụp đổ của Milosevic, với mục đích là đặt Otpor vào vị trí lực lượng giám sát hoạt động của chính phủ mới và tách biệt chúng tôi khỏi chính phủ mới. Tôi có thể kể với các bạn về chiến dịch “Lời chào Năm đấm”, với mục đích là tăng số thành viên tham gia Otpor và kết thúc khi hàng ngàn người gia nhập phong trào.

Tôi có thể nói rất nhiều và rất dài về tất cả những điều trên, nhưng tôi không thể nêu được bất kỳ chiến dịch nào chúng tôi đã làm trong năm đầu tiên của chúng tôi. Tôi có thể nói cả ngày về các chiến thuật (chúng tôi gọi là “hành động”). Tôi cũng có thể nói về Tuyên ngôn về Tương lai của Serbia, tài liệu chiến lược của Otpor. Nhưng tôi không thể nêu được một chiến dịch nào chúng tôi làm được trong năm đầu tiên.

Vì sao? Vì lúc đó chẳng có chiến dịch nào.

Otpor rất sáng tạo về chiến thuật từ khởi điểm và đã xây dựng một chiến lược dài hạn trong vòng vài tháng từ khi thành lập, nhưng chúng tôi mất một thời gian mới học được cách làm chiến dịch.

Là vì chiến dịch rất khó hoạch định và thực hiện. Tôi thấy việc lên kế hoạch chiến dịch mất nhiều nỗ lực hơn là lên kế hoạch chiến lược dài hạn và lập kế hoạch chiến thuật ngắn hạn, vì một số lý do. Thứ nhất, một kế hoạch chiến lược thường đủ rộng để thích ứng được với những thay đổi của môi trường và những sự kiện bước ngoặt không mong đợi có thể xảy ra khi thực thi chiến lược (thường đo đếm bằng năm). Mặt khác, việc lập kế hoạch chiến thuật thường đủ ngắn hạn (thường đo đếm bằng ngày hoặc đôi khi hàng tuần) để quan sát và đánh giá được kết quả, cải biến khi cần, và đưa ra các chiến thuật mới, sáng tạo hay cải thiện.

Nhưng các chiến dịch thì khác. Không như chiến lược, các chiến dịch cần phải chi tiết, mục tiêu của chúng phải cụ thể, mục đích phải được xác định rõ, thông điệp phải rõ ràng và trực diện. Các chiến dịch phải gắn với bối cảnh đang biến đổi, nhưng cũng phải cứng cố chiến lược dài hạn. Và vì cần có thời gian để chiến dịch phát huy hiệu quả, khó đánh giá chiến dịch hơn. Không như chiến thuật, bạn phải chờ hàng tháng mới có thể thay đổi dựa trên việc đánh giá hiệu quả của một chiến dịch.

Khi lập kế hoạch tồi, chiến dịch sẽ không hiệu quả, bạn phải đổi diện với lựa chọn khác nghiệt – tiếp tục một chiến dịch không hiệu quả, hay từ bỏ nó. Tôi hy vọng rằng hướng dẫn này sẽ giúp bạn tránh được tình thế không mong đợi này.

Hướng dẫn lập kế hoạch này đưa ra một số công cụ giúp bạn trả lời những câu hỏi quan trọng nhất của một chiến dịch:

1. Bạn muốn đạt được điều gì (mục đích của chiến dịch là gì)?
2. Bạn sẽ nói gì (thông điệp của chiến dịch là gì)?
3. Bạn sẽ làm gì? (bạn sẽ tiến hành những chiến thuật nào)
4. Bạn cần gì về nguồn lực và tổ chức?

Những công cụ trong hướng dẫn này nhằm giúp các nhà hoạt động và nhà tổ chức hiểu rõ hơn năng lực nội bộ và môi trường bên ngoài, đặt ra những mục tiêu phù hợp, xác định đối tượng mục tiêu và phân tích nhận thức của họ, đưa ra thông điệp, và quyết định dùng những chiến thuật nào là tối ưu để truyền đạt thông điệp này.

Mỗi công cụ đều được giới thiệu và giải thích một cách chi tiết cho những người chưa bao giờ dùng các công cụ này. Tiếp theo phần giải thích là một chỉ dẫn từng bước cách dùng một công cụ trong một hội thảo, dù đó là một hội thảo tập huấn nhằm dạy cho người tham gia về chiến dịch, hay là hội thảo lập kế hoạch nhằm thiết kế một chiến dịch cụ thể. Như vậy, hướng dẫn này phù hợp với cả những nhà hoạt động có kinh nghiệm lẫn những người chưa có kinh nghiệm, và được thiết kế để áp dụng được ở tất cả các bước đi của một phong trào phi bạo lực vì quyền, công lý, và tự do.

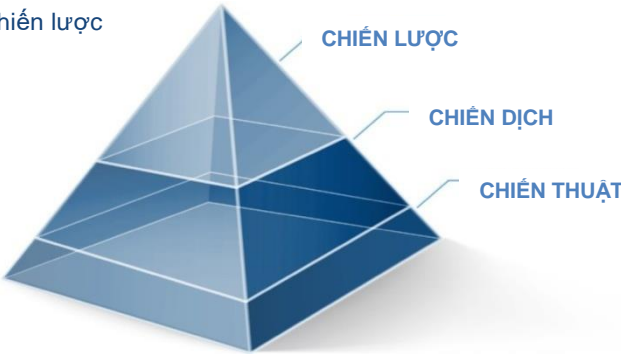
Các công cụ được đi kèm theo các phần, tất cả sẽ mất khoảng 12 giờ để hoàn thành – ví dụ trong một hội thảo lập kế hoạch chiến dịch vào cuối tuần. Trong mỗi phần đều ghi rõ tất cả các vật dụng cần chuẩn bị để thực hiện một hội thảo như vậy, những vật này đều có sẵn (hoặc thay thế được) với chi phí tối thiểu ở hầu hết mọi vùng miền trên thế giới.

1. CHIẾN DỊCH KHÁNG CỰ PHI BẠO LỰC

Chiến dịch là gì, và Vì sao Chiến dịch lại quan trọng?

Từ gốc của từ campaign (chiến dịch) là chữ “campus” trong tiếng Latin, có nghĩa là cánh đồng. Quân đội thường đi ra cánh đồng vào mùa xuân để tiến hành các chiến dịch – những hoạt động quy mô lớn là một phần của một cuộc chiến tranh. Thuật ngữ này vẫn còn được giới quân sự dùng ngày nay. Ngay cả bên ngoài quân đội, trong kinh doanh, tiếp thị, chính trị, và các lĩnh vực khác, chiến dịch thường chỉ một chuỗi các hoạt động nhằm đạt được một mục đích cụ thể trong một chiến lược lớn hơn. Chiến lược vì thế gồm nhiều hoạt động khác nhau, bao gồm các chiến dịch, tự thân chiến lược cũng gồm nhiều chiến thuật, và thường các chiến thuật này được gọi là hành động hoặc phương pháp. Các chiến thuật làm nên các chiến dịch, và các chiến dịch, cùng với các hoạt động khác như tuyển mộ, huấn luyện, truyền thông nội bộ và bên ngoài – được dùng để đạt được chiến lược (xem Hình 1).

Hình 1: Tháp chiến lược



Kháng cự dân sự là một cách để thường dân – những người không có danh vị, vị thế hay đặc quyền có được quyền lực mà không dùng đến hay đe dọa dùng đến bạo lực.

Chiến dịch nhằm huy động và hấp dẫn một nhóm đối tượng cụ thể tham gia. Chiến dịch nhằm thay đổi quan điểm, nhận thức, và cả hành vi của công chúng nói chung. Chiến dịch vì thế rất quan trọng, đặc biệt nếu chiến lược của bạn phụ thuộc vào việc gia tăng công chúng tham gia, vốn là yếu tố phổ biến nhất trong các chiến lược chính trị.

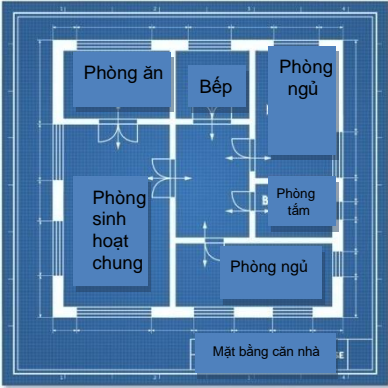
Điều này đúng với chính trị thiết chế (như vận động hành lang) và đặc biệt đúng với những tranh đấu ngoài vòng thiết chế, như là các phản kháng dân sự.

Chúng ta thường thấy các nhà hoạt động ưu tiên chiến thuật hơn là chiến lược. Ngay cả khi xây dựng được một chiến lược, thường sẽ có đứt nối giữa mức độ chiến lược và mức độ chiến thuật, hoặc các nhà hoạt động đưa ra chiến lược trên giấy một đằng, khi thực hiện bên ngoài lại ứng biến một nẻo. Các nhà hoạt động cũng có thể đưa ra chiến lược mà vẫn còn mơ hồ không biết những bước đi cụ thể nào sẽ giúp họ đạt được chiến lược đó. Họ cũng có thể tiếp tục dùng các chiến thuật quen thuộc trong khi kế hoạch chiến lược không được thực thi đầy đủ.

Các chiến dịch có ích vì chiến dịch có thể kết nối giữa chiến lược và chiến thuật. Sau khi hoàn thành kế hoạch chiến lược, bạn không cần vội đi vào chi tiết chiến thuật. Đầu tiên bạn có thể xác định các chiến dịch như là giai đoạn lớn hơn trong một chiến lược. Các mục tiêu của từng chiến dịch sẽ đóng vai trò cột mốc trên con đường đạt đến mục tiêu chiến lược, như vậy bạn sẽ chia được con đường này thành những đoạn đường ngắn hơn.

Chiến lược, Chiến dịch và Chiến thuật liên quan với nhau thế nào? Vì sao chúng phụ thuộc lẫn nhau?

Nếu coi chiến lược là một ngôi nhà, thì các chiến dịch là các phòng trong ngôi nhà đó. Chiến thuật có thể xem là các yếu tố kiến trúc: tường, cửa sổ, cửa ra vào, và đồ đạc. Những yếu tố này có thể tồn tại bên ngoài ngôi nhà nhưng nếu như vậy thì không có ích. Khi bạn dùng các yếu tố này trong ngôi nhà, mỗi phòng lại có thể dùng từng yếu tố khác đi, tùy theo chức năng của căn phòng. Ví dụ, thường có cửa ra vào giữa phòng bếp và phòng ngủ, nhưng giữa bếp và phòng ăn thì có thể không có cửa (xem Hình 2).



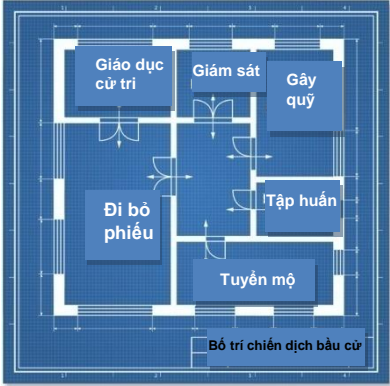
Hình 2: So sánh ngôi nhà/Chiến lược

Có thể nói tương tự như thế về chiến thuật. Bạn có thể đưa ra một chiến thuật mà không có chiến lược, nhưng như vậy không hữu ích lắm. Ngay cả trong một chiến lược lớn, các chiến thuật nên là một phần của một chiến dịch cụ thể, được triển khai để biểu đạt thông điệp của chiến dịch và để tác động lên một nhóm đối tượng đích cụ thể.

Không như chiến thuật, các chiến dịch không thể tồn tại mà không có chiến lược – như là căn phòng không thể tồn tại mà không có căn nhà.

Ngay cả căn nhà một phòng thì vẫn là một căn nhà: có móng, có mái. Theo cách đó, một chiến lược với một chiến dịch vẫn là một chiến lược; nó xác định một tầm nhìn, một sứ mệnh và các mục tiêu. Một căn nhà tối ưu thì vừa bền vững lại vừa đảm bảo được các chức năng. Để đạt được điều này, bố trí phòng ốc một cách tối ưu là cần thiết. Chiến lược cần có tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu, nhưng cũng cần các chiến dịch để vận hành được.

Mỗi phòng trong căn nhà dùng cho một mục đích cụ thể, nhưng các phòng liên quan đến nhau về chức năng và kết cấu: bếp và phòng ăn gắn với nhau vì chức năng phụ trợ nhau: đồ ăn nấu xong không nên bị di chuyển quá xa trước khi dùng. Việc thiết kế bố trí căn nhà phải có mục đích cụ thể và liên kết với nhau.



Hình 3

Các chiến dịch cũng vậy. Trong một chiến lược bao trùm, các chiến dịch nối nhau như là các bước để đạt đến mục tiêu dài hạn. Các chiến dịch cũng được thiết kế dựa trên nhau, vì chiến dịch sau dùng kết quả đạt được của chiến dịch trước (xem Hình 3).

Nếu lấy ví dụ chiến lược bầu cử, một chiến dịch “Đi bỏ phiếu” có thể đóng vai trò trung tâm của “tầng trệt” nhưng cần được hỗ trợ bằng các hoạt động khác như giám sát bầu cử và giáo dục cử tri. “Mái nhà” là tầm nhìn về bầu cử tự do và công bằng còn “nền móng” là sứ mệnh thúc đẩy công dân tích cực tham gia vào tiến trình bầu cử. “Đồ đạc” trong “nhà” gồm có các chiến thuật như gặp mặt toàn thể, hội thảo dành cho những người quan sát bầu cử, chiến dịch gõ cửa huy động từng nhà, và các hoạt động tương tự.

Các chiến dịch dài hạn và phức tạp hơn có thể có “thiết kế sàn” nhiều chi tiết hơn với nhiều “phòng”, “hành lang” và “lối dẫn lên cầu thang”. Các chiến lược đơn giản chỉ có một hay hai “phòng” nhưng đều có đặc điểm tương tự như mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau giữa chiến lược, chiến dịch, và chiến thuật.

Mục tiêu của hướng dẫn này là giúp bạn xây dựng được một kế hoạch chiến dịch hỗ trợ cho chiến lược rộng lớn của bạn (chủ đề về chiến lược sẽ được trình bày trong một cuốn sách khác). Kế hoạch chiến dịch đó sẽ là kết quả của một quá trình tiếp nối phân tích và suy nghĩ sáng tạo và kỹ lưỡng. Các công cụ trong hướng dẫn này sẽ giúp bạn trong cả hai việc trên, và dẫn bạn từng bước đến một kế hoạch chiến dịch. Một khi bạn hoàn thành kế hoạch chiến dịch, bạn có thể

làm tiếp các tài liệu hữu ích khác, như là một bản tóm tắt chiến dịch, lịch trình, ngân sách và sơ đồ tổ chức.

Trường hợp điển hình: Chiến dịch “Ông ấy đã xong” và “Đến lúc rồi” của Otpor

Chiến dịch “Ông ấy đã xong” là chiến dịch chính (nhưng không phải duy nhất) của Otpor để huy động cử tri. Mục tiêu rộng của chiến dịch là hạ bệ Milosevic thông qua bầu cử, bất kể thực tế là các cuộc bầu cử ở Serbia lúc đó vừa không tự do vừa không công bằng.

Mục tiêu cụ thể là tăng số cử tri đi bỏ phiếu, đặc biệt là các cử tri phi truyền thống và thanh niên. Về lý thuyết, nếu những nhóm cử tri này đi bỏ phiếu, họ sẽ bỏ phiếu cho ứng cử viên đối lập, đưa tỷ lệ ủng hộ Milosevic xuống dưới 50%. Tỷ lệ cử tri đi bỏ phiếu cao là điều kiện tiên quyết để đạt được mục tiêu chiến lược rộng hơn, vì càng thêm người đi bỏ phiếu, càng khó nhồi phiếu. Và càng thêm người đi bỏ phiếu, sự bất mãn sẽ càng tăng khi có ai đó muốn đánh cắp là phiếu của họ.

Khẩu hiệu của chiến dịch rất rõ ràng: “Ông ấy đã xong” – là thông điệp hết sức dứt khoát, rất cần thiết sau một chuỗi các thất bại trong bầu cử khiến cho cử tri ủng hộ phe đối lập lãnh đạm và nghi ngờ. Bên cạnh các áp phích, tờ rơi và đề-can “Ông ấy đã xong” nổi tiếng (để dán đè lên các áp phích của Milosevic), chiến dịch này còn có cả diễn kịch đường phố.

Thêm một bước nữa, chiến lược của chúng tôi bao gồm không chỉ huy động cử tri mà cả các nỗ lực chống gian lận phiếu bầu. Vì vậy, chúng tôi quyết định chạy một chiến dịch song song “Đến lúc rồi”. Chiến dịch này nhắm đến các cử tri trung lập, những người muốn có thay đổi nhưng thờ ơ hoặc không chấp nhận lập trường phản đối cứng rắn “Ông ấy đã xong”.

Không giống chiến dịch “Ông ấy đã xong”, chiến dịch “Đến lúc rồi” lấy trọng tâm là các buổi hòa nhạc rock, các tour của những người nổi tiếng và những cách khác để tiếp cận những người ít tham gia chính trị. Cũng khác với chiến dịch “Ông ấy đã xong” chỉ do Otpor thực hiện, chiến dịch “Đến lúc rồi” được thực hiện bởi một liên minh rộng rãi nhiều tổ chức trong đó Otpor là thành viên.

Cả hai chiến dịch đã đạt được mục tiêu, và với số lượng cử tri đi bầu kỷ lục (trong đó đến 70% số cử tri ở tuổi dưới 30), Milosevic đã thất bại trong cuộc bầu cử.

Cách dùng cuốn sách

Các chương tiếp theo sẽ có các phần giới thiệu ngắn về nhiều loại công cụ lập kế hoạch chiến dịch, mỗi phần đều kèm theo tờ hướng dẫn và quá trình từng bước dùng một công cụ đó trong khi lên kế hoạch chiến dịch. Người đọc làm việc tổ chức một chiến dịch nên bắt đầu đọc từ phần giới thiệu ngắn về một công cụ ở mỗi đoạn trong phần chỉ dẫn khi bắt đầu một chương. Khi bạn đã đọc xong hết tất cả các phần giới thiệu công cụ, các tờ hướng dẫn, và phần giải thích từng bước tiến trình, bạn nên đọc “Quá trình Xây dựng Chiến dịch” ở trang 89 để có các chỉ dẫn chi tiết về việc lên một kế hoạch chiến dịch như thế nào trong khuôn khổ một phong trào phi bạo lực.

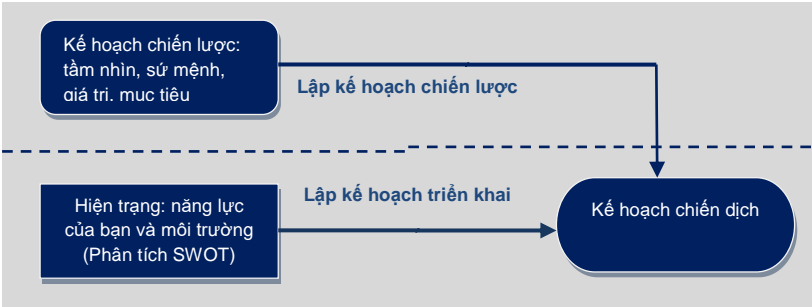
Bây giờ hãy bắt đầu!

2. PHÂN TÍCH SWOT: HIỂU NĂNG LỰC HIỆN CÓ CỦA BẠN & HOÀN CẢNH

Giới thiệu

Khi lập kế hoạch một chiến dịch, đầu tiên và trước hết bạn cần xác định các mục tiêu của nó. Mục tiêu này phải phục vụ tầm nhìn, sứ mệnh và các mục tiêu chiến lược của bạn. Nói cách khác, kế hoạch chiến lược của bạn sẽ cho biết bạn cần tiến hành kiểu chiến dịch nào. Xác định mục tiêu của mỗi chiến dịch là một phần trong lên kế hoạch chiến dịch và đòi hỏi một tiến trình riêng có đầy đủ thông tin không chỉ từ kế hoạch chiến lược của bạn mà còn phải dựa trên hiểu biết về năng lực bạn hiện có và môi trường hoạt động của bạn.

Để xác định mục tiêu chiến dịch, đầu tiên bạn cần biết mình và môi trường của mình, bao gồm các bên đối kháng. Bạn cần hiểu tất cả các yếu tố, nội bộ cũng như bên ngoài, có ích cũng như có hại, trước khi bạn bắt đầu nghĩ về một mục tiêu thực tế và phù hợp với mục tiêu chiến lược.



Một công cụ giúp bạn xác định các yếu tố này gọi là Phân tích SWOT. SWOT là viết tắt của bốn từ Strengths (Điểm mạnh), Weaknesses (Điểm yếu), Opportunities (Cơ hội) và Threats (Nguy cơ). Đây là công cụ được cho là của Albert Humphrey của Viện Nghiên cứu Stanford, mặc dù ông từ chối không nhận là tác giả. Từ những năm 1960, công cụ này đã được dùng cho lập kế hoạch doanh nghiệp, nhưng cũng được dùng trong các chiến dịch chính trị và tổ chức cộng đồng hướng đến thay đổi xã hội.

Biết người biết ta, trăm trận không nguy; không biết người mà chỉ biết ta, một trận thắng một trận thua; không biết người, không biết ta, mọi trận đều bại.

– *Binh pháp Tôn Tử*

Bảng 1: Ma trận SWOT

Yếu tố	<i>Có lợi</i>	<i>Có hại</i>
Bên trong	S – Điểm mạnh	W – Điểm yếu
Bên ngoài	O – Cơ hội	T – Nguy cơ

Điểm mạnh là những năng lực bên trong như nguồn lực (con người hay vật chất), kỹ năng, hay thậm chí những yếu tố phi vật chất như tinh đoàn kết của nhóm hoặc cam kết cao.

Điểm yếu là những điểm dễ bị tổn thương bên trong (của tổ chức) làm bạn chậm lại hoặc khiến bạn gặp rủi ro. Số lượng nhỏ các nhà hoạt động hay thiếu nguồn lực sẽ rơi vào mục này. Các yếu tố như thiếu nhiệt tình, nỗi sợ hãi đến tê liệt trong các nhà hoạt động đồng hành, cũng được coi là điểm yếu. Mặc dù những điểm này mang tính phi vật chất hơn là thiếu nguồn lực, chúng vẫn nằm trong phạm vi kiểm soát của bạn, theo nghĩa là bạn có thể thay đổi những điều này theo thời gian.

Cơ hội là các yếu tố bên ngoài nằm ngoài sự kiểm soát của bạn nhưng có lợi cho chiến dịch của bạn. Chúng tồn tại không phụ thuộc vào việc bạn làm gì. Tuy nhiên bạn kiểm soát việc vận dụng những cơ hội này để có lợi cho mình trong chiến dịch. Điểm yếu của đối phương cũng có thể là cơ hội, bao gồm việc chia rẽ nội bộ, hoặc thiếu tính chính danh, hoặc là sự bất bình chung hay phần nợ trong dân chúng, sự tồn tại của những đồng minh tiềm năng và nguồn lực sẵn có.

Nguy cơ là những yếu tố bên ngoài có thể có hại cho chiến dịch của bạn. Chúng là những mối nguy tiềm tàng có thể không bao giờ thành sự thật. Nhưng nếu thành sự thật mà bạn không lên kế hoạch dự

phòng trước hoặc không ủng hộ thích đáng, chúng có thể làm tổn hại nỗ lực của bạn hoặc thậm chí trở thành tai họa. Ngay cơ có thể bao gồm khả năng đối phương của bạn làm tổn thương bạn bằng các chiến dịch tuyên truyền tiêu cực hoặc là cảnh sát trấn áp, nhưng cũng có thể gồm các yếu tố khác như các yếu tố bạo lực – bên ngoài, nhưng ảnh hưởng gần tới phong trào của bạn.

Khi tiến hành một phân tích SWOT, **điều quan trọng là phân biệt giữa các yếu tố bên trong (Điểm mạnh/Điểm yếu) mà bạn có thể kiểm soát – với các yếu tố bên ngoài là những thứ tồn tại bất kể bạn có làm gì (Cơ hội và nguy cơ)**. Đôi khi các nhà hoạt động liệt kê những người trẻ bất bình vào điểm mạnh, mặc dù những người này không thuộc về tổ chức của họ. Những người này có thể thành nhà hoạt động tiềm năng— đây được xét là cơ hội chứ không phải điểm mạnh. Tương tự, thiếu sự tin cậy giữa các nhà tổ chức và chia rẽ nội bộ đôi khi lại được cho là nguy cơ của tổ chức, nhưng đây thực sự là điểm yếu vì nó là yếu tố bên trong của phong trào.

Một điều khác cần cân nhắc là sự tương phản giữa các yếu tố có lợi và có hại. Khi phân tích SWOT, các nhà hoạt động hiếm khi nằm giữa điểm yếu và điểm mạnh, nhưng khi nhìn nhận các yếu tố bên ngoài thì không đơn giản như vậy: nguy cơ đôi khi lại được xem là cơ hội và ngược lại. Ví dụ, sự đàn áp có thể được xem là cơ hội, nhưng sau khi phân tích kỹ thì cơ hội thực sự lại là sự căm ghét của công chúng với các hành vi đàn áp của đối phương. Hoặc, nếu không có sự căm ghét đó, thì các trường hợp đàn áp trước đó có thể là một cơ hội tạo ra sự phẫn nộ của công chúng. Và khả năng đàn áp với bạn trong suốt chiến dịch vẫn còn là một nguy cơ.

Trong một chiến dịch, bạn tận dụng các cơ hội và tránh các nguy cơ (hay làm giảm tác động của chúng), nhưng ghi nhớ rằng những yếu tố này không thể được tạo ra hay xóa bỏ một cách trực tiếp. Ví dụ, tỷ lệ thất nghiệp cao trong thanh niên có thể là cơ hội huy động người trẻ, nhưng việc huy động họ không phải tự nhiên mà có. Cần dựa vào những điểm mạnh của tổ chức như là một thông điệp chiến dịch hấp dẫn và năng lực tuyển mộ thêm những nhà hoạt động trẻ, ví dụ thông qua mạng lưới trường đại học. Cùng cách tư duy này, nguy cơ đàn áp hay bắt bớ các nhà tổ chức chiến dịch có thể không bao giờ thành sự thật, nhưng quan trọng là phải có kế hoạch dự phòng điều đó xảy ra.

Những hạn chế của công cụ SWOT

Phân tích SWOT không phải là một công cụ hoàn hảo. Nó có những hạn chế. Trước hết, không phải mọi yếu tố đều quan trọng như nhau. Vì chúng được liệt kê riêng biệt, bạn không thể thấy chúng liên quan đến nhau như thế nào. Đây là lý do vì sao cần tiếp tục xem xét các yếu tố này với công cụ Xây dựng Kịch bản, sử dụng tiếp các dữ kiện trong Phân tích SWOT. Một hạn chế khác là phân tích SWOT nhấn mạnh vào trạng thái hiện thời, nhưng trạng thái này có thể biến chuyển hoặc thay đổi tùy theo việc thực hiện thành công một kế hoạch chiến lược tập trung vào bức tranh toàn cảnh và quá trình dài hạn.

Bảng 2: Ví dụ về Điểm mạnh, Điểm yếu, Cơ hội và Nguy cơ

<p>S – Điểm mạnh</p> <ul style="list-style-type: none">• Đội nhóm có kỹ năng và động lực• Tầm nhìn hấp dẫn với công chúng• Thông điệp phù hợp và có năng lực thực thi	<p>W – Điểm yếu</p> <ul style="list-style-type: none">• Thiếu ngân sách• Hiện diện hạn chế ở một số vùng trong nước• Chia rẽ nội bộ và bầu không khí bất đồng
<p>O – Cơ hội</p> <ul style="list-style-type: none">• Có nhiều tổ chức địa phương ở cơ sở• Có nhiều biểu tình đồng thời do thiếu lương thực• Lương ở khu vực nhà nước thấp	<p>T – Nguy cơ</p> <ul style="list-style-type: none">• Người tổ chức chiến dịch có thể bị bắt• Truyền thông thiên vị, đưa tin tiêu cực về chiến dịch• Mâu thuẫn cao độ, nguy cơ bạo lực bùng phát

Môi trường trong đó bạn thực hiện một chiến dịch là năng động và thay đổi theo thời gian, hy vọng là do kết quả hành động của bạn. Tương tự với năng lực bên trong của bạn. Đây là lý do vì sao nên tiến hành phân tích SWOT định kỳ, đặc biệt trước khi bắt đầu mỗi chiến dịch.

Khi tiến hành một phân tích SWOT, điều quan trọng là phải phân biệt được giữa điểm mạnh và điểm yếu với cơ hội và nguy cơ.

Bản hướng dẫn

Phân tích SWOT

Phân tích	Nhóm làm việc nhỏ	Không phát tài liệu	60 phút
-----------	-------------------	---------------------	---------

Tóm tắt nhanh

Nội dung	Hoạt động	Thời gian (phút)
1. Giới thiệu công cụ	Trình bày	5
2. Chia người tham gia thành bốn nhóm nhỏ	Bài tập chia nhóm	5
3. Liệt kê các yếu tố (điểm mạnh, điểm yếu,...)	Thảo luận nhóm nhỏ	15
4. Nhóm nhỏ trình bày lại	Trình bày nhóm và thảo luận nhanh	30
5. Tóm tắt bài tập	Tóm tắt	5
Tổng thời lượng		60

Cần chuẩn bị	Khi nào	Để làm gì
Bảng SWOT kẻ trước (xem phụ lục 1, trang 18)	Trình bày	Giải thích bằng hình vẽ
4 tờ giấy trắng	Làm việc nhóm nhỏ	Liệt kê các yếu tố
4 bút viết		
Băng dính	Tóm tắt	Gắn các danh sách lên tường

Trước hội thảo

- Nghĩ về một ví dụ trong trải nghiệm của bạn trong đó một phân tích SWOT đã giúp bạn trong công việc như thế nào. Kể lại thành một câu chuyện ngắn trong khoảng 2-3 phút.

Trước phiên làm việc

- Đếm số người tham gia và xem bạn sẽ chia họ thành nhóm nhỏ như thế nào, dùng cách xếp hàng, chia đều, hay một vài bài tập chia nhóm khác (xem bên dưới)

Tiến trình từng bước

1. Giới thiệu công cụ	Trình bày	5 phút
------------------------------	-----------	--------

Bắt đầu bằng việc giải thích vì sao bạn làm một phân tích SWOT. Lưu ý người tham gia rằng các bạn đang định vị mục đích của chiến dịch và việc đầu tiên là hiểu được tình trạng hiện tại của bạn – bên trong cũng như bên ngoài. Điều này giúp bạn có được cái nhìn về những năng lực hiện có của mình cũng như điều kiện bên ngoài. Đưa ra bảng chiều hoặc tờ giấy có ma trận SWOT hoặc vẽ lại lên một bảng lật (một ô chia làm bốn phần bằng nhau với các dấu S, W, O, và T ở mỗi phần, xem hình vẽ trong ghi chú số 1 ở trang 18).

Giải thích và cho ví dụ với mỗi yếu tố. Đánh dấu những điểm mạnh và cơ hội là có lợi, còn những điểm yếu và nguy cơ là có hại. Sau đó đánh dấu những điểm mạnh và điểm yếu là yếu tố bên trong, và cơ hội và nguy cơ là yếu tố bên ngoài. Giải thích sự khác nhau giữa từng cặp yếu tố (ví dụ “Cơ hội và nguy cơ khác nhau như thế nào? Cơ hội thì có ích, nguy cơ thì có hại. Sự khác nhau giữa nguy cơ và điểm yếu là gì? Điểm yếu là yếu tố bên trong còn nguy cơ là yếu tố bên ngoài”). Hỏi người tham gia xem có thắc mắc không.

2. Phân nhóm người tham gia	Bài tập chia nhóm	5 phút
------------------------------------	-------------------	--------

Tùy theo số người tham gia, bạn có thể dùng nhiều cách khác nhau để chia thành bốn nhóm nhỏ. Nếu ít người tham gia (khoảng ít hơn 20 người), bạn có thể chia thành hàng như sau: đề nghị mọi người xếp hàng theo ngày sinh, hay theo số giờ thức giấc hàng ngày, hay theo bất kỳ một tiêu chí nào khác. Sau đó đi dọc theo hàng và chia thành bốn phần, mỗi phần có khoảng $\frac{1}{4}$ số người tham gia. Nếu nhóm đông hơn (hơn 20 người), bạn có thể chia thành bốn góc phòng, sau đó, chẳng hạn, đề nghị những người sinh từ tháng 1 đến tháng 3 đi về một góc, những người sinh từ tháng 4 đến tháng 6 về một góc và tiếp tục chia tương tự như vậy.

3. Liệt kê các yếu tố	Làm việc nhóm	15 phút
------------------------------	---------------	---------

Sau khi chia nhóm xong, phân công mỗi nhóm nhỏ nhiệm vụ liệt kê ra nhóm yếu tố của nhóm mình. Một nhóm sẽ liệt kê các điểm mạnh, nhóm thứ hai các điểm yếu, nhóm thứ ba các cơ hội và nhóm thứ tư các nguy cơ. Phát cho mỗi nhóm một tờ giấy khổ lớn và bút. Hỏi xem các nhóm có thắc mắc gì không, rồi cho mỗi nhóm biết là nhóm mình có 15 phút để hoàn thành danh sách này, và viết ra tờ giấy được phát.

Ngay khi các nhóm bắt đầu làm việc, bạn nên đi vòng quanh và hỏi từng nhóm xem họ có cần làm rõ điều gì không, và đề nghị họ gọi bạn nếu họ cần giúp đỡ. 5 phút sau lại quay lại và nhắc là các nhóm còn một nửa thời gian. Hỏi từng nhóm về một số yếu tố họ đã xác định được. Hướng dẫn thêm cho họ nếu cần, đặc biệt là để phân biệt giữa các yếu tố bên trong và bên ngoài. Sau đó 5 phút lại đi một vòng nữa nhắc các nhóm kết thúc thảo luận và hoàn thành danh sách vì chỉ còn ít phút nữa. Khi các nhóm dùng hết 15 phút, mời mọi người quay lại và mang theo tờ danh sách.

4. Các nhóm trình bày	Các nhóm trình bày và phản hồi nhanh	30 phút
------------------------------	--------------------------------------	---------

Mời một người tình nguyện trong nhóm đầu tiên (nhóm liệt kê các điểm mạnh) bước lên và trình bày nhanh kết quả của nhóm mình. Sau khi trình bày xong, hỏi các thành viên trong nhóm có muốn bổ sung gì không. Sau đó hỏi người tham gia xem họ có bình luận hay câu hỏi gì ngay lập tức, đặc biệt nếu họ muốn bổ sung thêm điểm mạnh nào chưa được liệt kê ra. Nếu có những yếu tố bạn thấy không phải là điểm mạnh, hỏi nhóm nhỏ xem vì sao họ lại liệt kê yếu tố đó là điểm mạnh (“yếu tố này có ích không? Có phải là yếu tố bên trong không?”) Sau 6-7 phút đề nghị nhóm treo tờ liệt kê điểm mạnh lên tường và chuyển sang nhóm tiếp theo. Lặp lại quá trình trên với từng nhóm.

Đảm bảo rằng bạn sẽ chuyển những thảo luận dài sang phần sau. Mời các thành viên chỉ hỏi hoặc bình luận nhanh, giải thích rằng mục đích của Phân tích SWOT là liệt kê các yếu tố, còn việc thảo luận các hàm ý và tác động của các yếu tố này sẽ diễn ra sau đó.

5. Tổng hợp lại hoạt động	Tóm tắt	5 phút
----------------------------------	---------	--------

Cảm ơn người tham gia đã đóng góp ý kiến và giải thích một lần nữa mục đích của Phân tích SWOT. Cho ví dụ từ trải nghiệm của chính bạn về việc Phân tích SWOT đã giúp bạn trong công việc như thế nào. Hỏi xem còn có câu hỏi cuối cùng nào không.

Ghi chú

1. Ma trận SWOT (xem hình vẽ bên phải).
2. Nếu số người tham gia rất nhỏ (ít hơn 8 người), bạn có thể muốn chia thành hai nhóm, một nhóm liệt kê các yếu tố bên trong (điểm mạnh và điểm yếu) và nhóm còn lại liệt kê các yếu tố bên ngoài (cơ hội và nguy cơ). Nếu nhóm có ít người hơn nữa (bốn hoặc ít hơn), không nên chia tiếp thành nhóm nhỏ mà cả nhóm nên cùng liệt kê các yếu tố cùng nhau, bắt đầu từ điểm mạnh rồi đến điểm yếu, tiếp theo là cơ hội và nguy cơ. Trong trường hợp này, sẽ cần thêm thời gian để liệt kê đủ các yếu tố, nhưng không mất thời gian dành cho các nhóm trình bày lại và góp ý.

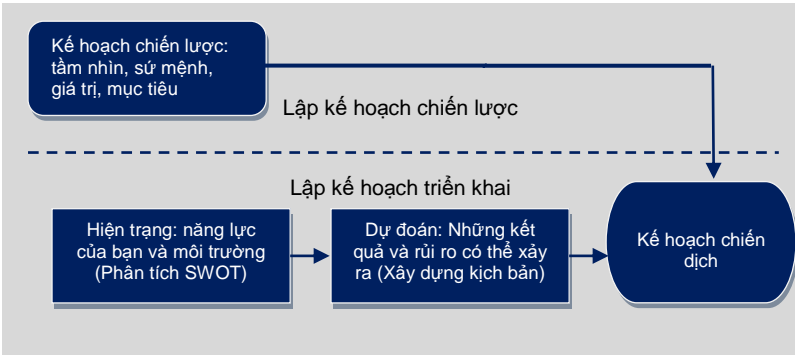
	Có ích	Có hại
Bên trong	S	W
Bên ngoài	O	T

3. XÂY DỰNG KỊCH BẢN: DỰ ĐOÁN KẾT QUẢ SẼ ĐẾN

Giới thiệu

Để xác định các mục tiêu của chiến dịch, trước hết bạn phải hiểu tình trạng hiện nay, cả về năng lực bên trong của bạn lẫn môi trường. Bạn sẽ xây dựng mục tiêu dựa vào phân tích này, cũng như kế hoạch chiến lược của bạn. Nhưng có thể sẽ có ích nếu, trước khi bạn tập trung vào mục tiêu, bạn dự kiến một vài diễn biến có thể xảy ra trong tương lai gần và trung hạn.

Công cụ Xây dựng Kịch bản có thể dùng để mở rộng Phân tích SWOT. Phân tích SWOT cho bạn một lát cắt về các yếu tố bên trong và bên ngoài tại một thời điểm nhất định, nhưng không cho bạn biết nhiều về những khả năng tương tác của các yếu tố này trong tương lai như thế nào. Để hình dung mọi việc sẽ diễn biến thế nào, bạn cần xây dựng các kịch bản từ dữ liệu của Phân tích SWOT.



Công cụ này có những nét chính dựa vào Phân tích TOWS do Heinz Weirich ở Đại học San Francisco, California, Hoa Kỳ phát triển. Kết quả của việc Xây dựng Kịch bản có thể cho bạn bốn tình huống mà có thể không bao giờ xảy ra, nhưng nó cho phép hình dung phạm vi trong đó một kịch bản thực tế hơn có thể diễn ra. Việc Xây dựng Kịch bản xem xét đến các yếu tố đã liệt kê trong Phân tích SWOT và cố gắng dự đoán xem các yếu tố này có thể cùng ảnh hưởng đến những diễn biến trong tương lai như thế nào.

Bảng 3: Xây dựng Kịch bản

	S - Điểm mạnh	W – Điểm yếu
Cơ hội	BC Kịch bản tốt nhất hay Kịch bản như mong đợi	MO Kịch bản bỏ lỡ cơ hội hay Kịch bản lãng phí
Nguy cơ	CT Kịch bản Khắc phục nguy cơ hay Kịch bản huy động	WC Kịch bản tệ nhất hay Kịch bản ác mộng

Công cụ này xây dựng bốn kịch bản khả thể: Kịch bản Tốt nhất (BC), Kịch bản Bỏ lỡ cơ hội (MO), Kịch bản Khắc phục nguy cơ (CT) và Kịch bản Tệ nhất (WC) (Xem bảng 3 và 4). Mỗi kịch bản chỉ xem xét duy nhất một cặp yếu tố bên trong – bên ngoài cụ thể và cố gắng dự đoán diễn biến nếu hai cặp yếu tố này phát tác.

Mọi con đường hành động đều rủi ro, vì thế thận trọng không có nghĩa là tránh rủi ro (vì không thể), mà là tính toán rủi ro và hành động dứt khoát.

*—Nicolo Machiavelli,
Quân vương*

Kịch bản Tốt nhất chỉ xem đến điểm mạnh và cơ hội. Kịch bản này dự đoán những diễn biến trong điều kiện nguy cơ không hiển hiện và điểm yếu gần như không đáng kể. Đây là kịch bản phi thực tế, nhưng mục đích là để đưa ra phạm vi của mặt tích cực. Đây là điều tốt nhất bạn có thể mong đợi. Kịch bản này được xây dựng bằng việc xem xét các cơ hội và xem các cơ hội này có thể được khai thác thế nào bằng điểm mạnh của bạn.

Kịch bản Bỏ lỡ cơ hội chỉ nhìn vào điểm yếu và cơ hội. Kịch bản này dự đoán những diễn biến trong trường hợp cả nguy cơ lẫn điểm mạnh đều không phát huy, trong khi điểm yếu bộc lộ. Kịch bản này cũng không thực tế, nhưng mục đích là để đặt ra phạm vi tiêu cực “lỗi của chúng ta”. Đây là điều bạn cần lo lắng. Kịch bản này được xây dựng bằng cách xem xét cơ hội và xem những cơ hội này có thể bị bỏ lỡ hoặc phí hoài vì những điểm yếu của bạn như thế nào.

Kịch bản Khắc phục nguy cơ chỉ xem xét các nguy cơ và điểm mạnh. Kịch bản này dự báo trường hợp không có cơ hội nào, chỉ có nguy cơ. Tuy nhiên, những nguy cơ này được khắc phục bằng điểm mạnh của bạn trong khi các điểm yếu không bao giờ bộc lộ. Kịch bản này cũng không thực tế, mà đưa ra phạm vi của mặt tích cực “thắng được ngoại cảnh”. Đây là trường hợp bạn nỗ lực để sống sót và chiến thắng được các nguy cơ và thách thức.

Kịch bản Tệ nhất được xây dựng khi xem xét các nguy cơ và điểm yếu. Đây là trường hợp không có một yếu tố có lợi nào cả bên trong lẫn bên ngoài – không điểm mạnh và không cơ hội. Trường hợp này đưa ra phạm vi của mặt tiêu cực “không may mắn”. Đây là khi mọi điều không hay đều xảy ra – hoàn toàn là thảm họa.

Khi xây dựng các kịch bản, cần nhớ là chỉ xem xét các yếu tố có ảnh hưởng trong kịch bản đó và hoàn toàn bỏ qua các yếu tố khác. Ví dụ, trong Kịch bản Tệ nhất, sự kết hợp giữa nguy cơ và điểm yếu làm cho các nguy cơ trở nên có tác hại lớn. Việc đàn áp những người tổ chức phong trào kết hợp với sự chia rẽ nội bộ, kết quả là tăng thêm hậu quả của sự đàn áp. Mặt khác, ở Kịch bản Khắc phục nguy cơ, nguy cơ chỉ kết hợp với điểm mạnh. Sự đàn áp đối với một nhóm có nhiều kỹ năng và đông lực tốt, có thông điệp phù hợp và năng lực thực hiện thông điệp, sẽ làm cho đàn áp trở thành phản tác dụng.

“Tương lai còn chưa được viết ra. Có những kịch bản tốt nhất. Có những kịch bản tệ nhất. Viết ra cả hai kịch bản này đều rất thú vị nếu bạn là tác giả khoa học viễn tưởng, nhưng cả hai kịch bản này đều không bao giờ xảy ra trong thế giới thực. Những gì xảy ra trong thế giới thực luôn là kịch bản trong đường biên.”

–Bruce Sterling

Chúng ta nên xây dựng các kịch bản qua hình thức câu chuyện – chuyện kể không nhất thiết phải thực tế. Thật ra còn nên phóng đại để tạo ra những ấn tượng sống động trong trí nhớ của bạn về việc các yếu tố có thể bộc lộ trong những tình huống thái quá như thế nào, từ Kịch bản màu hồng Tốt nhất đến Kịch bản thảm họa tệ nhất. Bốn kịch bản này giúp bạn hiểu rõ hơn tầm quan trọng của các yếu tố cụ thể. Ví dụ, vì sao cần phải loại bỏ một điểm yếu nhất định (vì nó khuếch đại hiệu ứng của một số nguy cơ), hay vì sao bạn cần tập trung vào một số cơ hội nhất định (vì bạn có thể khai thác cơ hội này bằng một số điểm mạnh của mình).

Kịch bản tốt nhất và Kịch bản tệ nhất đều dễ xây dựng, nhưng với hai kịch bản còn lại thì có những nguy cơ. Đôi khi các nhà hoạt động không thể không nhìn thấy cơ hội trong Kịch bản Khắc phục nguy cơ, hay dùng đến điểm mạnh trong Kịch bản Cơ hội bỏ lỡ. Đây là điều bạn nên cân nhắc khi xây dựng các kịch bản này. Đây cũng là lý do cần phải hiểu rằng Kịch bản Cơ hội bỏ lỡ là câu chuyện “lỗi của chúng ta” còn Kịch bản Khắc phục nguy cơ là câu chuyện “thắng được ngoại cảnh”. Bảng dưới đây mô tả kỹ hơn hai kịch bản này.

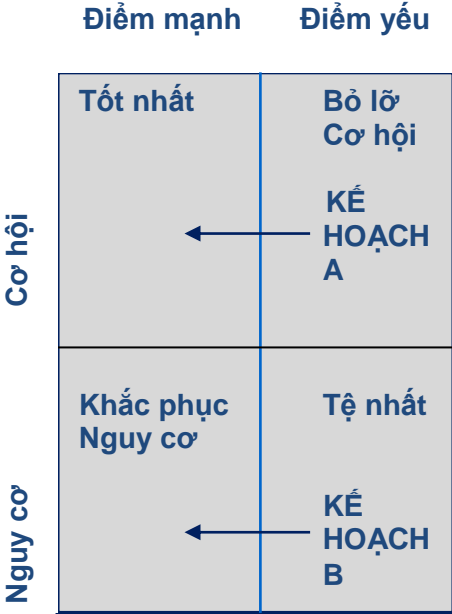
Bảng 4: Ví dụ của các kịch bản Tốt nhất, Cơ hội bỏ lỡ, Khắc phục nguy cơ và Tệ nhất

	S – Điểm mạnh	W – Điểm yếu
	<ul style="list-style-type: none"> • Đội ngũ có kỹ năng và động lực tốt • Tầm nhìn hấp dẫn công chúng • Thông điệp phù hợp và có năng lực thực hiện 	<ul style="list-style-type: none"> • Thiếu nguồn quỹ • Hiện diện thấp ở các vùng trong nước • Chia rẽ nội bộ và có không khí bất đồng
<p>Cơ hội</p> <ul style="list-style-type: none"> • Có các tổ chức ở cơ sở ở địa phương • Các cuộc biểu tình đồng thời do thiếu lương thực • Lương thấp trong hệ thống hành chính nhà nước 	<p>Tốt nhất</p> <p>Kết quả của chiến dịch là lập ra được một liên minh rộng lớn các tổ chức cơ sở ở địa phương, huy động người dân do thiếu lương thực và tiếp cận được các nhà quản lý bất mãn</p>	<p>Bỏ lỡ cơ hội</p> <p>Chiến dịch của bạn bị mắc trong những sự kinh địch vốn có giữa các tổ chức địa phương. Bạn bị các cuộc biểu tình bộc phát che khuất, và bị gạt ra lề.</p>
<p>T – Nguy cơ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Các nhà tổ chức chiến dịch bị bắt giữ • Truyền thông thiên vị, đưa tin tiêu cực về chiến dịch • Mâu thuẫn lên cao, nguy cơ bùng phát bạo lực 	<p>Khắc phục nguy cơ</p> <p>Thông tin về các cuộc bắt bớ được chia sẻ rộng rãi với công chúng và các cuộc bắt bớ bị phản pháo. Chiến dịch của bạn qua được đàn áp và tiếp tục.</p>	<p>Tệ nhất</p> <p>Tiếp theo các cuộc bắt giữ, chiến dịch lâm vào khủng hoảng vì tranh chấp nội bộ và đổ lỗi. Bạo lực bùng phát, và truyền thông đổ lỗi cho các bạn, chiến dịch của các bạn tan vỡ.</p>

Xây dựng kịch bản là một công cụ có mục đích hạn chế và không nên được coi là một công cụ để dự đoán, mà nên được coi là công cụ để mở rộng trí tưởng tượng của bạn về một loạt các kết quả có thể đến. Các kịch bản do công cụ này xây dựng vẫn nằm trong tâm trí bạn khi bạn tiếp tục xây dựng chiến dịch, như là phạm vi trong đó mọi việc có thể xảy ra. Nhưng vì lập kế hoạch không phải là để dự đoán các kết quả thực tế mà là để dự kiến các khả năng, Công cụ Xây dựng Kịch bản giúp bạn dự kiến tốt hơn và đặt bạn vào đúng chỗ khi xây dựng một kế hoạch chiến dịch.

Trong thực tế, bạn có thể xây dựng hai kế hoạch từ các kịch bản do công cụ này phác ra. Kế hoạch thứ nhất là Kế hoạch Chiến dịch hay Kế hoạch A, trong đó đưa ra chi tiết những việc bạn cần nỗ lực để chuyển từ Kịch bản Cơ hội bỏ lỡ sang Kịch bản Tốt nhất. Kế hoạch này tập trung vào việc khai thác các cơ hội bằng điểm mạnh của bạn đồng thời dùng những cơ hội này để loại bỏ hoặc ít nhất là giảm nhẹ điểm yếu của bạn. Kế hoạch còn lại bạn cần lên là Kế hoạch Dự phòng hay Kế hoạch B, trong đó chi tiết hóa những việc cần làm để chuyển từ Kịch bản Tệ nhất sang Kịch bản Khắc phục nguy cơ. Kế hoạch này tập trung vào việc vận dụng điểm mạnh của bạn để ngăn chặn các nguy cơ trong khi giảm thiểu các điểm yếu.

Hình 4: Kế hoạch A và B



Kế hoạch A là kế hoạch chiến dịch của bạn. Khi bạn xác định mục tiêu chiến dịch, bạn xác định mục tiêu cho kế hoạch A. Kế hoạch B là kế hoạch dự phòng của bạn, và chỉ thực hiện khi các nguy cơ liệt kê trong Phân tích SWOT xuất hiện. Lý tưởng là bạn chỉ cần chạy chiến dịch được vạch ra trong kế hoạch A, nhưng cần một Kế hoạch B chi tiết sẵn sàng vì nếu các nguy cơ xuất hiện, sẽ không còn thời gian để lên kế hoạch chống trả.

Cả hai kế hoạch đều có phần giải quyết các điểm yếu, nghĩa là giảm nhẹ các điểm yếu luôn là mục tiêu cần thiết để xây dựng năng lực trong chiến dịch của bạn dù cho mọi việc diễn biến thế nào. Mặc dù xây dựng năng lực không thể là mục tiêu chủ yếu của chiến dịch, chiến dịch có thể dùng để xây dựng năng lực cho phong trào hoặc cho tổ chức của bạn (ví dụ, để tuyển mộ thêm thành viên, xây dựng sự đoàn kết, tăng sự ủng hộ hoặc nguồn quỹ, hay tạo ra sự hiện diện ở một khu vực cụ thể trong nước).

Sau khi hoàn tất việc Xây dựng Kịch bản, bạn đã sẵn sàng tiến hành bước đầu tiên của việc lên kế hoạch chiến dịch: xác định mục tiêu chiến dịch, cho cả Kế hoạch A và Kế hoạch B.

Bản Hướng dẫn

Xây dựng Kịch bản

Sáng tạo	Làm việc nhóm nhỏ	Tài liệu phát	90 phút
----------	-------------------	---------------	---------

Tóm tắt		
Nhiệm vụ	Hoạt động	Thời gian (phút)
1. Giới thiệu công cụ	Trình bày	10
2. Chia người tham gia thành bốn nhóm	Chia nhóm	5
3. Xây dựng các kịch bản (Tốt nhất, Lỡ cơ hội, Khắc phục nguy cơ và Tệ nhất)	Làm việc nhóm nhỏ	15
4. Nhóm nhỏ trình bày lại	Kịch tính hóa các kịch bản và thảo luận	45
5. Viết lại kịch bản	Nhiệm vụ cá nhân	10
6. Tổng hợp kết quả	Tóm tắt	5
Tổng thời gian		90

Cần chuẩn bị	Khi nào	Để làm gì
Vẽ trước ma trận kịch bản	Trình bày	Giải thích bằng sơ đồ trực quan
	Tóm tắt	
Nhiều que thăm với chiều dài khác nhau	Phân nhóm	Chia nhóm
Tài liệu phát về SWOT và Xây dựng Kịch bản	Làm việc cá nhân	Viết kịch bản

Trước hội thảo	Sau phiên làm việc
	Đảm bảo rằng người tham gia tiếp cận được các yếu tố được liệt kê trong Phân tích SWOT (lý tưởng là dán danh sách này lên tường trong phòng).

Tiến trình từng bước

1. Giới thiệu công cụ	Trình bày	5 phút
-----------------------	-----------	--------

Giải thích vì sao bạn tiến hành Xây dựng Kịch bản. Nhắc người tham gia rằng các bạn đang xác định mục tiêu của chiến dịch: rằng bạn đã liệt kê tất cả các yếu tố, bên trong cũng như bên ngoài, có ích cũng như có hại khi bạn làm Phân tích SWOT. Bây giờ bạn cần xem xét các yếu tố này có thể diễn ra như thế nào trong tương lai. Đưa ra một bảng hoặc tờ giấy vẽ Ma trận Kịch bản hoặc vẽ khung kịch bản lên một bảng lật (Một hộp chia làm bốn phần có các chữ Tốt nhất, Bỏ lỡ cơ hội, Khắc phục nguy cơ, và Tệ nhất; xem minh họa trong phần ghichú số 1 trang 18).

Giải thích và cho ví dụ về bốn kịch bản: Tốt nhất, Bỏ lỡ cơ hội, Khắc phục nguy cơ, và Tệ nhất (ví dụ về các kịch bản có trong Cuộc chú số 2 ở trang 18). Chỉ ra rằng các yếu tố khác nhau đã được liệt kê trong Phân tích SWOT tạo ra các kịch bản khác nhau (điểm mạnh kết hợp với cơ hội tạo ra Kịch bản Tốt nhất; điểm yếu và nguy cơ tạo ra Kịch bản Bỏ lỡ cơ hội,...) Giải thích sự khác nhau giữa từng cặp kịch bản (ví dụ, “Đây là điểm khác biệt giữa Kịch bản Tệ nhất và Kịch bản Khắc phục nguy cơ? Trong Kịch bản tệ nhất cái gì hỏng đều hỏng cả, bao gồm cách bạn ứng phó với nguy cơ, trong khi ở Kịch bản Khắc phục nguy cơ thì bạn có thể vượt qua được những nguy cơ đó bằng việc dùng đến các điểm mạnh: bạn vượt qua được các khó khăn). Hỏi mọi người có câu hỏi thêm không.

2. Chia người tham gia thành bốn nhóm nhỏ	Bài tập chia nhóm	5 phút
---	-------------------	--------

Yêu cầu người tham gia chia về các nhóm cũ khi làm Phân tích SWOT. Bạn hãy đi đến nhóm Điểm mạnh đầu tiên và yêu cầu họ rút thăm. Mời một nửa nhóm rút được que thăm dài đi đến góc phòng (góc Kịch bản Tốt nhất), nửa kia đi sang góc khác (góc Kịch bản Khắc phục nguy cơ). Làm tương tự với nhóm Điểm yếu và mời một nửa nhóm đi sang góc Kịch bản Bỏ lỡ cơ hội và nửa còn lại sang góc Kịch bản Tệ nhất. Sau đó, bạn đi đến nhóm Cơ hội và theo rút thăm, mời một nửa nhóm sang góc Kịch bản Tốt nhất và nửa còn lại sang nhóm Kịch bản Tệ nhất. Cuối cùng, mời nhóm Nguy cơ rút thăm và mời một nửa sang nhóm Kịch bản Tệ nhất và nửa còn lại sang nhóm Kịch bản Khắc phục Nguy cơ. Sau khi hoàn thành các thao tác này, bạn sẽ có bốn nhóm nhỏ mới.

Sau khi chia nhóm xong, giao cho mỗi nhóm một nhiệm vụ xây dựng kịch bản tương ứng:

- Nhóm ở góc Kịch bản Tốt nhất cần xây dựng Kịch bản Tốt nhất, chỉ xem xét đến điểm mạnh và cơ hội, trong khi bỏ qua các điểm yếu và nguy cơ.

- Nhóm ở góc Bỏ lỡ Cơ hội cần xây dựng Kịch bản Bỏ lỡ cơ hội, xem xét cơ hội và điểm yếu, bỏ qua các điểm mạnh và nguy cơ.
- Nhóm ở góc Khắc phục Nguy cơ cần xây dựng Kịch bản Khắc phục Nguy cơ từ các điểm mạnh và nguy cơ mà không quan tâm đến các điểm yếu và cơ hội.
- Nhóm ở góc Tệ nhất cần xây dựng Kịch bản Tệ nhất từ các điểm yếu và nguy cơ, bỏ qua các điểm mạnh và cơ hội.

Giải thích rằng mục đích của bài tập này không phải là xây dựng các kịch bản thực tế hoặc dễ xảy ra, mà là xây dựng các kịch bản có thể, mặc dù hiếm thấy và có thể cực đoan. Mục đích của bài tập này là xác định phạm vi tối đa của các diễn biến trong tương lai. Hỏi xem người tham gia có thắc mắc gì không, sau đó thông báo mỗi nhóm sẽ có 15 phút để xây dựng kịch bản và chuyển kịch bản này thành kịch tình huống để diễn lại trước cả nhóm lớn.

3. Xây dựng kịch bản (Tốt nhất, Bỏ lỡ cơ hội, Khắc phục nguy cơ và Tệ nhất)	Làm việc nhóm nhỏ	15 phút
---	-------------------	---------

Ngay khi các nhóm nhỏ bắt đầu làm việc, bạn nên đi vòng quanh và hỏi từng nhóm xem họ có cần làm rõ thêm điều gì, và đề nghị họ gọi bạn nếu cần hỗ trợ. 5 phút sau lại đi một vòng và thông báo với các nhóm là đã hết nửa thời gian. Hỏi từng nhóm về tiến độ của nhóm và hướng dẫn thêm nếu cần. Sau 5 phút lại đi một vòng nữa và đề nghị từng nhóm tập hợp kết quả và kết thúc bài tập vì chỉ còn vài phút nữa. Sau 15 phút, gọi các nhóm quay lại nhóm lớn.

4. Nhóm nhỏ báo cáo lại kết quả	Diễn tình huống và thảo luận	45 phút
---------------------------------	------------------------------	---------

Giải thích cho người tham gia rằng bây giờ từng kịch bản sẽ được diễn lại và thảo luận, bắt đầu từ Kịch bản Bỏ lỡ Cơ hội, sau đó là Kịch bản Tốt nhất. Sau khi diễn hai kịch bản này các bạn sẽ có một thảo luận ngắn, tiếp theo là diễn và thảo luận hai kịch bản còn lại.

Đề nghị các thành viên của nhóm Bỏ lỡ Cơ hội lên sân khấu và diễn lại kịch bản của họ. Khi nhóm kết thúc, mời nhóm Tốt nhất lên diễn lại kịch bản. Khi nhóm Tốt nhất đã xong, hỏi người tham gia xem mọi người có thích hai vở diễn không và họ có suy nghĩ gì về hai kịch bản này không. Hỏi mọi người xem sự khác biệt chính giữa hai kịch bản là gì? Vì sao nhóm Tốt nhất có thể khai thác được các cơ hội? Điểm yếu nhất của nhóm Bỏ lỡ Cơ hội là gì? Kết thúc thảo luận sau 20 phút.

Bây giờ mời thành viên nhóm Tệ nhất lên diễn lại kịch bản Tệ nhất. Khi nhóm diễn xong, mời nhóm Khắc phục Nguy cơ lên sân khấu diễn lại kịch bản của họ. Khi hai nhóm đã diễn xong, mời người tham gia chia sẻ suy nghĩ về hai kịch bản. Hỏi mọi người về điểm khác biệt lớn nhất giữa hai kịch bản. Vì sao nhóm Khắc phục Nguy cơ lại giải quyết được các nguy cơ? Vì sao các nguy cơ lại gây ra tổn hại lớn với nhóm Tệ nhất? Dùng thời gian còn lại của hoạt động này để thảo luận.

5. Viết lại các kịch bản	Làm việc cá nhân	10 phút
--------------------------	------------------	---------

Phát tờ mẫu về phân tích SWOT và Xây dựng Kịch bản rồi mời mọi người viết lại các yếu tố đã được liệt kê từ các danh sách đã dán lên tường trong phòng, sau đó viết lại bốn kịch bản họ vừa được xem diễn lại. Giải thích rằng các bạn sẽ dùng thông tin này trong hoạt động tiếp theo khi xác định mục đích của chiến dịch.

6. Kết thúc hoạt động	Tóm tắt	5 phút
-----------------------	---------	--------

Cảm ơn người tham gia đã diễn kịch và trình bày cho họ thêm một lần nữa Ma trận Kịch bản. Vẽ hai mũi tên, một từ Bỏ lỡ Cơ hội sang Tốt nhất, gọi là Kế hoạch A, và mũi tên kia từ Tệ nhất sang Khắc phục Nguy cơ, gọi là “Kế hoạch B”. Giải thích rằng các bạn đã sẵn sàng xây dựng hai kế hoạch chiến dịch: Kế hoạch A và Kế hoạch B. Kế hoạch A sẽ giúp bạn chuyển từ kịch bản Bỏ lỡ Cơ hội sang Kịch bản Tốt nhất. Kế hoạch thứ hai và là kế hoạch dự phòng, Kế hoạch B, là kế hoạch bạn sẽ quay sang nếu kế hoạch A không thành. Kế hoạch này chuyển bạn từ Kịch bản Tệ nhất sang phía Kịch bản Khắc phục Nguy cơ. Hỏi mọi người xem có câu hỏi cuối cùng nào không và bắt đầu việc lên kế hoạch.

Chú ý

1. Ma trận kịch bản (xem hình vẽ bên phải).
2. Ví dụ về các kịch bản Tốt nhất, Bỏ lỡ Cơ hội, Khắc phục Nguy cơ, và Tệ nhất

Ví dụ chúng ta có một anh chàng muốn cưới một cô gái. Thế mạnh của anh này là rất cuốn hút và đẹp trai, nhưng điểm yếu là anh talại túng quẫn. Cơ hội là cô gái yêu anh ta, còn nguy cơ là bố mẹ cô gái muốn thấy con gái họ kết hôn với người nào có nhiều tiền.

Kịch bản Tốt nhất là anh ấy cuốn hút và đẹp trai và cô ấy yêu anh, nên họ lấy nhau.

Kịch bản Bỏ lỡ cơ hội là cô gái yêu anh ta, nhưng anh ta khánh kiệt và không dám cầu hôn, thay vào đó đi tìm một việc khác.

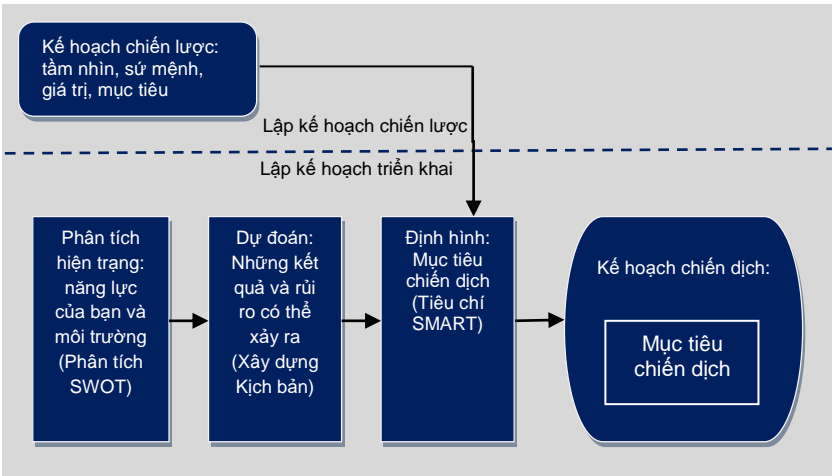
	Mạnh	Yếu
Cơ hội	Tốt nhất	Bỏ lỡ cơ hội
	Khắc phục Nguy cơ	Tệ nhất
Nguy cơ		

Kịch bản Khắc phục Nguy cơ là anh ấy cuốn hút và đẹp trai và dùng sức hút đó để làm lay động bố mẹ cô gái, khiến cho họ không phản đối hôn nhân của hai người. Kịch bản Tệ nhất là khi anh ta không có tài sản gì và bố mẹ cô gái thuyết phục được cô gái rằng cô nên tìm một mối tốt hơn. Bạn có thể thấy rằng, trong Kịch bản Tốt nhất và Kịch bản Bỏ lỡ Cơ hội, bạn không quan tâm đến bố mẹ của cô gái, và trong hai kịch bản Khắc phục nguy cơ và Tệ nhất, bạn không quan tâm đến cô gái. Trong kịch bản tốt nhất và Khắc phục Nguy cơ, bạn không quan tâm đến việc chàng trai không có tài sản, và trong các kịch bản Tệ nhất và Bỏ lỡ Cơ hội, bạn không quan tâm việc chàng trai cuốn hút và đẹp trai. Tất cả các kịch bản này đều hiếm khi xảy ra, nhưng những kịch bản này đưa ra phạm vi tối đa mà trong phạm vi đó các kịch bản khả thể hơn sẽ xảy ra.

4. CÁC TIÊU CHÍ SMART: ĐẶT MỤC TIÊU CHIẾN DỊCH

Giới thiệu

Yếu tố đầu tiên của kế hoạch chiến dịch là mục tiêu chiến dịch. Mục tiêu chiến dịch trả lời cho câu hỏi “Bạn muốn đạt được điều gì với chiến dịch của bạn?” Các mục tiêu chiến dịch định hình từ kế hoạch chiến lược của bạn, việc bạn phân tích tình hình hiện tại, năng lực, và môi trường hoạt động của bạn. Mục tiêu chiến dịch tốt thúc đẩy chiến lược dài hạn của bạn, như được đưa ra trong kế hoạch chiến lược. Các mục tiêu chiến dịch cũng cần tính đến tất cả các yếu tố bên trong và bên ngoài, có ích cũng như có hại (mà bạn đã hiểu thông qua Phân tích SWOT). Các mục tiêu chiến dịch cũng cần được kiểm tra với tất cả các khả năng diễn biến trong tương lai, từ kịch bản tốt nhất đến kịch bản tệ nhất – những kịch bản có thể xảy ra do sự tương tác của các yếu tố khác nhau và bạn cũng nên dự kiến được (bằng việc Xây dựng Kịch bản).



Khi xác định mục tiêu chiến dịch, bạn có thể dùng các Tiêu chí Thông minh (SMART) để xây dựng các mục tiêu SMART. SMART là một cụm từ viết tắt do George T. Doran dùng lần đầu tiên vào năm 1981, và các tiêu chí SMART thường được cho là từ khái niệm quản lý bằng mục tiêu do Peter Drucker đưa ra. Các từ viết tắt tiêu chí trong công thức SMART được giải thích là theo nhiều cách khác nhau, nhưng nhìn chung là:

- S – specific (cụ thể)
- M - measurable (đo đếm được)
- A - achievable (có thể đạt được)
- R - relevant (phù hợp)
- T - time-bound (có thời hạn)

Tiêu chí S (cụ thể) nhấn mạnh nhu cầu có những mục tiêu rõ ràng hơn là chung chung. Các mục tiêu rõ ràng nên là thay đổi hành vi hơn là thay đổi quan điểm. Ví dụ, nâng cao nhận thức và thúc đẩy cải cách là các mục tiêu chung chung không rõ ràng. Đạt được 10.000 chữ ký trong một kiến nghị hay đưa ra được một dự luật tại nghị viện là các ví dụ về mục tiêu rõ ràng.

Tiêu chí thứ hai nhắc bạn về tầm quan trọng của việc đo đếm. Các mục tiêu bạn có thể đo được sau chiến dịch là rất quan trọng để xác lập một bằng thành tích. Ngoài ra việc đo được tiến độ cũng rất quan trọng. Một số chiến dịch có thể làm được điều này (ví dụ nếu bạn huy động tham gia kiến nghị, bạn có thể dễ dàng đo đếm tiến độ trong suốt chiến dịch), trong khi một số chiến dịch chỉ có thể tiến hành đo đếm khi chiến dịch đã kết thúc (các chiến dịch bầu cử là một kiểu tiêu biểu cho loại này). Nhưng ngay cả trong những trường hợp khó đo đếm tiến độ, bạn cũng cần tìm cách để xác định tiến độ và từ đó điều chỉnh chiến dịch của bạn nếu cần.

Các mục tiêu cũng cần phải khả quan thay vì phi thực tế. Điều này nghĩa là **mục tiêu nên được chọn sau khi phân tích kỹ năng lực của bạn, môi trường, và quan trọng nhất, điểm mạnh của bạn** là các yếu tố nội tại mà bạn có thể kiểm soát. Việc thuyết phục mọi người ủng hộ và tham gia nỗ lực của bạn sẽ phụ thuộc nhiều vào tiêu chí này. Một bằng thành tích được xây dựng tốt nhất là qua những chiến thắng nhỏ (đặt ra mục tiêu khả quan và sau đó đạt được).

Chúng ta nói một mục tiêu là phù hợp nếu nó liên quan đến mục tiêu dài hạn trong kế hoạch chiến lược của bạn và **nếu bạn có thể thấy mục tiêu này phục vụ cho chiến lược dài hạn như thế nào**. Tiêu chí này giúp bạn giữ cho tất cả các chiến dịch nằm trong khuôn khổ chiến lược, khiến bạn biết vì sao bạn thực hiện một chiến dịch cụ thể. Hầu hết mọi người đều sẽ không đọc được công bố sứ mệnh của bạn, nhưng sứ mệnh sẽ bộc lộ thông qua hành động của bạn trong một chiến dịch. Vì thế, người khác phải thấy và hiểu được chiến lược của bạn thông qua các chiến dịch của bạn. Vì vậy cần có sự kết nối rõ ràng giữa các mục tiêu chiến dịch với các mục tiêu chiến lược.

Mục tiêu có thời hạn nêu rõ bằng cách nào và khi nào chiến dịch sẽ kết thúc. **Chiến dịch không nên để ngỏ thời hạn; phải có điểm khởi đầu và kết thúc được tổ chức trong một khung thời gian rõ ràng**. Đừng như vậy ngay cả khi bạn không đạt được mục tiêu hay bạn không đạt được những kết quả mong đợi. Khi chiến dịch kết thúc, bạn có thể đo đếm mức độ thành công của chiến dịch. Chiến dịch hiếm khi hoàn toàn thất bại hoặc hoàn toàn thành công, bạn sẽ thấy điều gì có hiệu quả và điều gì không – bạn học bài học cho những chiến dịch tương lai.

Ví dụ về các chỉ tiêu SMART: Tuần hành Muối của Gandhi

Một trong những chiến dịch quan trọng nhất trong cuộc đấu tranh phi bạo lực dành độc lập của người dân Ấn Độ trước chế độ cai trị của Anh quốc là cuộc Tuần hành Muối. Gandhi đã viết một lá thư cho viên Toàn quyền ngay trước khi bắt đầu hành trình đi bộ một chặng đường 380km đến Ấn Độ Dương để làm muối và để bất tuân Luật Muối. Trong thư này ông đặt ra mục đích của chiến dịch là thách thức sự độc quyền muối của Anh và cuối cùng là sự cai trị của Anh với Ấn Độ:

“Nếu lá thư của tôi không làm tâm can ông mảy may rung động, vào ngày 11 tháng này tôi sẽ tiến hành cùng những bạn đồng trú tại Ashram, bỏ qua các quy định của Luật Muối. Tôi xem sắc thuế này là sai trái nhất trong tất cả các luật từ quan điểm của người nghèo. Một phong trào tự trị và có chủ quyền cần cho những người nghèo nhất của đất nước này sẽ bắt đầu với luật lệ xấu xa này.”

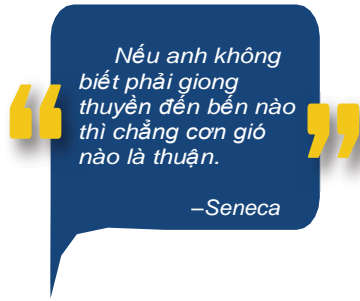
(Thư của Gandhi gửi Toàn quyền, Ngài Irwin vào ngày 02 tháng 3 năm 1930)

Hãy phân tích thông điệp Tuần hành Muối của Gandhi bằng các tiêu chí SMART

S – Cụ thể	“... bỏ qua các quy định của Luật Muối”
M – Đo lường được	“Tôi sẽ tiến hành [...] bỏ qua các quy định...”
A – Có thể đạt được	“Tôi sẽ tiến hành cùng các bạn đồng trú trong Ashram...”
R – Hợp lý	<i>“Tôi xem sắc thuế này là sai trái nhất trong tất cả các luật từ quan điểm của người nghèo. Một phong trào tự trị và có chủ quyền cần cho những người nghèo nhất của đất nước này sẽ bắt đầu với luật lệ xấu xa này.”</i>
T – Có khung thời gian	“...vào ngày 11 tháng này tôi sẽ tiến hành...”

Cần đặc biệt chú ý đến sự khác biệt giữa mục tiêu và hiệu quả của chiến dịch Tuần hành Muối. Gandhi bắt đầu bất tuân dân sự và phá vỡ Luật Muối từ 6h30 sáng ngày 6 tháng 4 năm 1930, nghĩa là mục tiêu cụ thể của chiến dịch đã đạt được. Bản thân việc này mang tính biểu tượng. Chiến dịch cũng có hiệu ứng lớn và rộng rãi trong việc thay đổi thái độ của người dân đối với chủ quyền của Ấn Độ và dẫn đến rất đông người Ấn tham gia đấu tranh giành độc lập.

Sau khi dùng Phân tích SWOT và Xây dựng Kịch bản trong quá trình lập kế hoạch vận hành, bạn có thể dùng các Tiêu chí SMART để xác định các mục tiêu cho kế hoạch chiến dịch (Kế hoạch A) và Kế hoạch dự phòng (Kế hoạch B). Mục tiêu của Kế hoạch A sẽ cụ thể nếu khai thác các cơ hội cụ thể để giúp bạn tránh xa kịch bản Bỏ lỡ Cơ hội và dịch gần về kịch bản Tốt nhất.



Mục tiêu này là đo lường được nếu bạn có thể đánh giá và đo được xem các cơ hội này được dùng đến như thế nào. Mục tiêu đo được nếu bạn có thể so sánh điểm yếu trước khi bắt đầu chiến dịch và sau khi chiến dịch kết thúc và xác định được liệu một vài điểm yếu có giảm bớt hay hoàn toàn loại bỏ được hay không.

Mục tiêu của Kế hoạch B là cụ thể nếu mục tiêu này ghi nhận và giải quyết được các nguy cơ để đưa bạn tránh được Kịch bản Tệ nhất và dịch chuyển về Kịch bản Khắc phục Nguy cơ. Mục tiêu này đo lường được nếu bạn có thể đánh giá xem có thể giảm các nguy cơ như thế nào – đặc biệt nếu bạn có thể đánh giá được các điểm yếu của mình và xác định các điểm yếu có trở nên tồi tệ hơn trước các nguy cơ này hay không.

Có thể đạt được mục tiêu của cả Kế hoạch A và Kế hoạch B nếu các mục tiêu này vận dụng điểm mạnh thực tế của bạn, vì điểm mạnh của bạn là các yếu tố tích cực mà bạn có thể kiểm soát được. Các mục tiêu này phù hợp nếu có liên quan đến mục tiêu chiến lược. Các mục tiêu này có thời hạn nếu chiến dịch có điểm bắt đầu và kết thúc, cả tuyệt đối (ngày chính xác) hay tương đối (liên quan đến các sự kiện bên ngoài hoặc các chiến dịch khác bạn đang lên kế hoạch).

Lưu ý: Bạn có thể dùng các tiêu chí SMART khi xác định mục tiêu chiến lược, nhưng đây không phải là cách sử dụng tốt nhất của công cụ này, vì kế hoạch chiến lược thường chung chung và rộng rãi – và vì thế không có các mục tiêu cụ thể. Việc đo lường kết quả của một kế hoạch chiến lược cũng rắc rối vì thực thi chiến lược thường mất hàng năm. Đánh giá tiến độ dễ hơn là đo kết quả. **Các mục tiêu chiến lược thường không nằm trong tầm với ngay lập tức, ít nhất là lúc đầu, vì năng lực để đạt được mục tiêu chiến lược sẽ được gây dựng dần dần trong quá trình thực hiện chiến lược.** Cũng khó có thể đưa ra một mục tiêu lâu dài có mốc thời gian cụ thể, vì tương lai xa như vậy thường không có mốc xác định và có thể mất 5, 10 năm hoặc thậm chí lâu hơn mới đạt được. Nhưng mục tiêu chiến lược vẫn có thể, và vẫn nên là phù hợp – chúng nên kết nối với tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị của bạn.

Bản hướng dẫn

Các tiêu chí SMART

Phân tích	Bài tập cá nhân	Tài liệu phát	30 phút
-----------	-----------------	---------------	---------

Tóm tắt nhanh

Nhiệm vụ	Hoạt động	Thời gian (phút)
1. Giới thiệu công cụ	Trình bày	10
2. Viết ra các mục tiêu	Bài tập cá nhân (dùng các tiêu chí SMART)	15
3. Kết thúc bài tập	Tổng hợp lại	5
Tổng thời gian		30

Cần chuẩn bị	Khi nào	Để làm gì
Vẽ trước lên bảng lại các tiêu chí SMART	Trình bày	Giải thích bằng minh họa
Đoạn trích từ lá thư của Gandhi	Trình bày	Ví dụ
Tài liệu phát SMART	Bài tập cá nhân	Viết các mục tiêu
Bút		

Trước hội thảo

- Viết đoạn trích trong lá thư của Gandhi gửi Toàn quyền Irwin lên một tờ giấy khổ lớn (xem ghi chú 1 trang 40).

Trước phiên làm việc

- Đảm bảo người tham gia tiếp cận được danh sách các mục tiêu lớn (tốt nhất là treo/dán lên tường trong phòng)

Tiến trình từng bước

1. Giới thiệu công cụ	Trình bày	10 phút
-----------------------	-----------	---------

Giải thích mục đích của các Tiêu chí SMART là hướng dẫn bạn đưa ra các mục tiêu rõ ràng và dễ hiểu. Đưa ra tờ giấy khổ lớn liệt kê các tiêu chí và giải thích, cho ví dụ với từng tiêu chí SMART.

Giới thiệu đoạn trích lá thư của Gandhi trên bảng lật hoặc trên tường (xem ghi chú số 1 trang 40). Mô tả chiến dịch Hành trình Muối và mời người tham gia đọc lá thư Gandhi viết cho Toàn quyền. Đọc to đoạn trích có các mục tiêu của chiến dịch.

Hỏi người tham gia xem mục tiêu này có cụ thể không. Mời họ đọc phần trích đoạn. Hỏi xem mục tiêu có đo lường được không; có khả thi không. Nếu người tham gia trả lời là có, hỏi họ vì sao. Hỏi xem mục tiêu có hợp lý không. Hỏi xem mục tiêu có mốc thời gian cụ thể không. Gạch chân từng phần trong lá thư đáp ứng từng tiêu chí. Sau đó thông báo cho người tham gia rằng họ sẽ tạo những mục tiêu (thông minh) của mình theo tiêu chí SMART.

2. Viết ra các mục tiêu	Bài tập cá nhân	15 phút
-------------------------	-----------------	---------

Phân phát tài liệu về SMART. Đề nghị người tham gia đưa ra một mục đích chung và biến nó thành một mục tiêu bằng cách trả lời các câu hỏi trong tài liệu phát (cái gì, khi nào, như thế nào, và vì sao). Cho mọi người vài phút để hoàn thành bài tập này. Sau đó mời họ chuyển bài họ nhận được từ người bên trái sang bên phải và tiếp tục chuyển bài họ nhận được từ người bên trái sang bên phải cho đến khi bạn nói dừng lại.

Sau khi mọi người dừng lại, đề nghị người tham gia đọc to mục tiêu họ có trong tay và kiểm tra các đầu mục trong tài liệu xem mục tiêu này có đáp ứng được từng tiêu chí SMART không. Nếu mục tiêu chưa đáp ứng được hết các đầu mục hoặc người đọc có gợi ý để cải thiện, đề nghị mọi người viết ra gợi ý vào tài liệu phát để cải thiện tính SMART của mục tiêu.

Cho mọi người vài phút, sau đó mời mọi người chuyển tiếp bài làm sang người bên phải cho đến khi nhận lại được bài làm của mình.

Mời mọi người tự điều chỉnh mục tiêu của mình nếu cần thiết, dựa trên các gợi ý họ nhận được.

3. Kết thúc bài tập	Thảo luận	5 phút
---------------------	-----------	--------

Hỏi người tham gia xem còn mục tiêu nào chưa đáp ứng được các tiêu chí SMART. Nếu vẫn còn, gợi ý cải thiện cho họ. Hỏi mọi người có câu hỏi cuối cùng nào nữa không.

Ghi chú

1. Trích đoạn từ lá thư của Gandhi gửi Toàn quyền Irwin:

“Nếu lá thư của tôi không làm tâm can ông mây may rung động, vào ngày 11 tháng này tôi sẽ tiến hành cùng những bạn đồng trú tại Ashram, bỏ qua các quy định của Luật Muối. Tôi xem sắc thuế này là sai trái nhất trong tất cả các luật từ quan điểm của người nghèo. Một phong trào tự trị và cố chủ quyền cần cho những người nghèo nhất của đất nước này sẽ bắt đầu với luật lệ xấu xa này.”

-Thư của Gandhi gửi viên Toàn quyền, Ngài Irwin vào ngày 02/3/1930

2. Tài liệu về các Tiêu chí SMART trông như sau:

Mục tiêu Chiến lược

Chúng ta muốn làm gì?

Chúng ta sẽ làm những việc đó khi nào?

Vì sao chúng ta lại làm những điều đó?

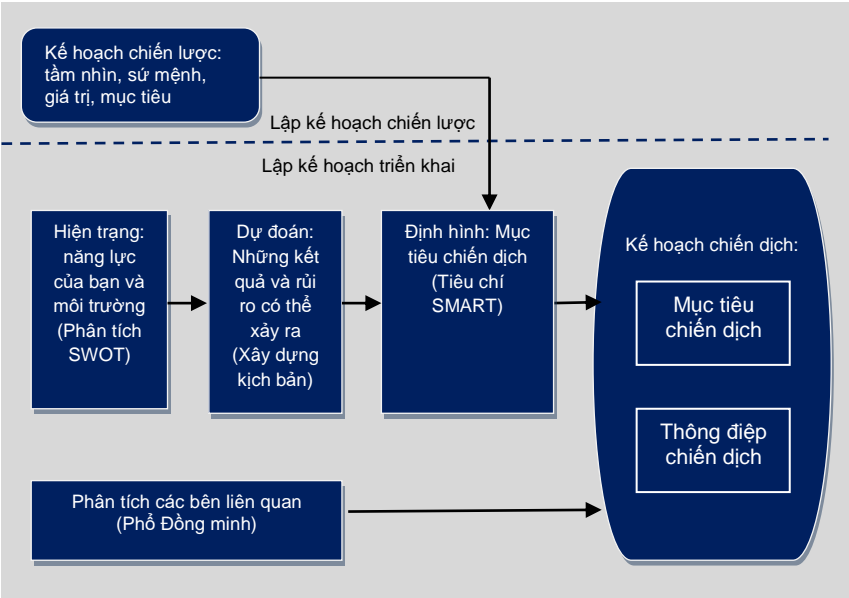
Chúng ta sẽ làm những điều đó như thế nào

Cụ thể?	<input type="checkbox"/>
Đo lường được	<input type="checkbox"/>
Có thể đạt được?	<input type="checkbox"/>
Phù hợp?	<input type="checkbox"/>
Có khung thời gian?	<input type="checkbox"/>

5. PHỔ ĐỒNG MINH: TÌM HIỂU CÁC BÊN LIÊN QUAN

Giới thiệu

Trọng tâm của chiến dịch là thông điệp. Có thể nói rằng toàn thể chiến dịch được xây dựng với mục đích là truyền đạt thông điệp của chiến dịch. Tất cả các chiến thuật, các hoạt động trong chiến dịch, mọi tài liệu đều mang một thông điệp được nhắc đi nhắc lại, soạn cho từng nhóm đối tượng được hướng đến. Thông điệp nhằm mục đích cuối cùng là thay đổi hành vi của người dân, không chỉ nhận thức hay niềm tin. Đây là lý do vì sao các chiến dịch phải tiếp tục kéo dài (thường là hàng tháng) để cho phép thông điệp lan truyền và tạo ra thay đổi.



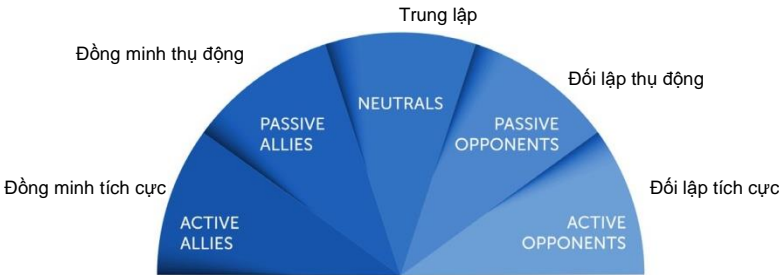
Khi soạn thông điệp chiến dịch, bạn phải xác định được đối tượng đích – những người sẽ nhận thông điệp đó. Chiến dịch của bạn không thể tiếp cận và gây ảnh hưởng lên tất cả mọi người trong xã hội, vì vậy **bạn cần xác định rõ ai có liên quan theo cách này hay cách khác đến vấn đề của chiến dịch, dù họ có ủng hộ quan điểm của bạn trong vấn đề này hay không**. Ví dụ, nếu vấn đề của chiến dịch là về giáo dục, đối tượng có thể là sinh viên, giáo viên, và người quản lý, nhưng cũng có thể là cha mẹ học sinh. Nếu chiến dịch là về cải cách đất đai, bạn cần xem xét đến nông dân, những người mất đất, và chủ đất, nhưng cũng cần tính đến những người làm việc về nông nghiệp và các nhóm khác có liên quan trực tiếp hay gián tiếp đến nông nghiệp.

Chọn bất kỳ vấn đề nào và khảo sát một nhóm dân cư đủ rộng, bạn sẽ thấy rằng mọi người không có cùng quan điểm về vấn đề đó – một số sẽ ủng hộ, một số phản đối, và một số thì trung lập. Ngay cả trong cùng một bộ phận dân cư, không phải ai cũng ủng hộ hay phản đối ở mức nhiệt

tình hay niềm tin ngang nhau. Đây là lý do vì sao phải soạn thông điệp cho chiến dịch một cách cẩn thận, hướng đến từng nhóm đối tượng và phù hợp với quan điểm của họ, tình huống của họ, tạo ra mối quan tâm và sự tương tác, và dẫn tới những thay đổi trong hành vi của họ theo hướng mong muốn.

Một công cụ giúp bạn phân biệt các nhóm đối tượng đích khác nhau gọi là Phổ Đồng minh (xem Hình 4). Công cụ này do George Lakey xây dựng trong chương trình Tập huấn vì sự Thay đổi khoảng nửa thế kỷ trước. Nó mang ý niệm rằng đối tượng đích của chiến dịch của bạn không phải là đơn nhất mà có nhiều nhóm và phân bổ thành một phổ. Kết quả là, thông điệp chiến dịch của bạn phải gồm một số thông điệp phụ, từng thông điệp hướng đến một nhóm đối tượng đích cụ thể.

Hình 5: Phổ Đồng minh



Nguồn: Training for Change (Tập huấn vì sự Thay đổi)

Nếu bạn dùng Phổ đồng minh để xác định đối tượng đích, bạn có thể phân chia họ thành nhiều nhóm khác nhau. Ở cực trái của phổ gọi là **đồng minh tích cực**, gồm các cá nhân và nhóm chia sẻ quan điểm của bạn về vấn đề của chiến dịch và sẵn sàng làm gì đó (giúp đỡ hay góp nguồn lực, cổ vũ chiến dịch của bạn, tham gia, hoặc giúp đỡ theo cách nào đó). Đây là những người đã tích cực tham gia, và là người chiến dịch của bạn có thể trông cậy.

Nhóm tiếp theo trong Phổ đồng minh gọi là **đồng minh thụ động**. Đây là những cá nhân và nhóm hỗ trợ cho chiến dịch của bạn một cách thụ động, hay là chỉ chia sẻ quan điểm của bạn về vấn đề mà không biết là có một chiến dịch về vấn đề này. Đây là những người mà chiến dịch của bạn có thể chuyển hóa thành đồng minh tích cực với nỗ lực tối thiểu, vì họ đã tin vào quan điểm như của bạn – họ chỉ chưa tham gia thôi.

Nhóm trung tâm, và thường là nhóm lớn nhất, là những người **trung lập** – họ không ủng hộ cũng không phản đối quan điểm của bạn. Họ có thể không để ý đến hoặc không có cảm xúc gì, hoặc cả hai, họ không bị lôi cuốn, với bạn hay với đối phương của bạn.

Phần bên phải nhóm trung tâm gồm các cá nhân và nhóm đối lập phản đối bạn và chiến dịch của bạn nhưng vẫn còn thụ động. Họ

không tham gia vào bất kỳ hoạt động nào cản trở nỗ lực của bạn, nhưng những người này không đứng về phía bạn và không ủng hộ quan điểm của bạn, ngay cả khi họ không phản ứng mạnh. Họ được gọi là những người **phản đối thụ động**.

Phần ở cực phải của phổ gọi là những người **đổi lập tích cực**, gồm các cá nhân và nhóm làm tất cả những gì có thể để ngăn chặn nỗ lực của bạn. Những người này đứng ở phía bên kia của vấn đề, và tích cực cố gắng chống lại quan điểm cũng như các nỗ lực của bạn.

Ví dụ: Phong trào Dân quyền Hoa Kỳ

Năm 1964, Ủy ban Điều phối Phi bạo lực Sinh viên (the Student Nonviolent Coordinating Committee - SNCC), một lực lượng chính của phong trào dân quyền ở Hoa Kỳ, tiến hành một phân tích “phong cách phổ đồng minh”. Họ xác định rằng họ có rất nhiều đồng minh thụ động là các sinh viên ở miền Bắc: những sinh viên này có cảm tình nhưng không có điểm kết nối tham gia phong trào. Họ không cần được “nâng cao nhận thức” hay thuyết phục, họ cần một lời mời bước vào phong trào.

Để chuyển những đồng minh này từ “thụ động” sang “tích cực”, SNCC cử các chuyến xe buýt lên miền Bắc để đưa bạn bè xuống tham gia phong trào dưới cái tên “Mùa hè Tự do”. Sinh viên đổ xuống, và nhiều người đã trở thành cấp tiến trong quá trình đó: họ chứng kiến các vụ hành hình người da đen, bạo lực của cảnh sát, những côn đồ da trắng giận dữ, tất cả chỉ vì các nhà hoạt động người da đen muốn bỏ phiếu.

Nhiều người đã viết thư về cho cha mẹ họ, những người đột nhiên có liên quan cá nhân đến phong trào. Điều này kích hoạt một bước chuyển mới: gia đình các sinh viên trở thành những đồng minh thụ động, và những thành viên gia đình thường có nơi làm việc và quan hệ xã hội của họ theo cùng. Trong khi đó, các sinh viên quay lại trường vào mùa thu và bắt đầu tập hợp lại trong trường của họ. Thêm biến chuyển. Kết quả: Một sự chuyển biến sâu sắc trong không gian chính trị Hoa Kỳ. Điều quan trọng là bước chuyển lan rộng sự ủng hộ này không xảy ra tình cờ; nó là một phần chiến lược có tính toán của phong trào mà đến ngày nay mang lại những bài học sâu sắc cho các phong trào khác.

Kahn Russell, Phổ Đồng minh, trích trong “Sự phiền toái đẹp đẽ - Beautiful Trouble)

Phân tích Phổ đồng minh là để xác định tất cả các bên liên quan và đặt

họ vào một phổ dựa trên quan điểm của họ đối với một vấn đề và mức độ sẵn sàng tranh đấu cho quan điểm đó. Chiến dịch của bạn phải có một hiệu ứng cụ thể lên những người này: phải dịch chuyển họ ít nhất một bước. Nghĩa là sang trái một bước. Nói cách khác, mục tiêu của bạn không phải là biến đổi phương thành đồng minh (cũng không phải biến đổi phương thụ động hay những người trung tính thành đồng minh), mà là **đề chuyển họ chỉ một bước sang trái** trong phổ này. Bạn phải chuyển những đối phương tích cực sang đối phương thụ động, và cuối cùng, những đồng minh thụ động thành đồng minh tích cực. Bạn nên biết rằng đối phương của bạn sẽ không đứng yên mà họ sẽ nỗ lực lôi kéo các nhóm theo hướng ngược lại.

Nếu đạt được một bước chuyển nhẹ sang bên trái với càng nhiều nhóm trong dân chúng, bạn sẽ tạo được tác động đáng kể lên việc tái định vị các bên liên quan. Những thay đổi trong hành vi bạn mong muốn đạt được phải đủ nhỏ và thực tế. Bạn không cần phải thuyết phục những người thuộc nhóm đối lập tích cực rằng họ sai. Họ vẫn có thể tiếp tục giữ niềm tin của họ, nhưng bạn cần nỗ lực vô hiệu hóa các quan điểm xác lập chống lại bạn. Những người đối lập thụ động không cần phải thay đổi quan điểm hoàn toàn bằng cách từ bỏ quan điểm của họ và chấp nhận quan điểm của bạn; chỉ cần làm vị trí của họ yếu đi và trở thành trung lập cũng đủ rồi. Với những người trung lập, họ không cần phải giữ một vai trò tích cực trong chiến dịch của bạn. Bạn chỉ cần họ cảm thông hơn với mục tiêu của bạn. Ủng hộ tích cực và tham gia là những gì bạn cần từ những đồng minh thụ động, những người đã được thuyết phục rằng vị trí và quan điểm của bạn về vấn đề này là đúng đắn.

Khi dùng phương pháp Phổ Đồng minh, **quan trọng là cần liệt kê tất cả các bên liên quan trước khi đặt họ vào phổ**. Đồng minh tích cực và đối lập tích cực thường dễ xác định hơn cả, nhưng phân tích kỹ lưỡng sẽ cho thấy các nhóm và cá nhân khác hiện đang ở mé ngoài mâu thuẫn xung quanh một vấn đề. Những người này có thể có sức nặng quan trọng trong việc đẩy cán cân sang bên bạn khi tạo ra số đông đủ lớn không còn im lặng trước sự việc – tức là tập hợp được quần chúng quanh vấn đề và tạo ra đủ áp lực để những người đối lập với bạn phải từ bỏ hoặc theo bạn.

Một điều khác quan trọng cần nhớ, đó là bạn muốn tạo ra thay đổi dần dần và tiếp nối trong hành vi của những người mà chiến dịch của bạn hướng đến. Theo nghĩa đó, bạn không quan tâm nhiều đến phe đối lập tích cực, ngoại trừ việc bạn muốn giảm sự nhiệt tình và hăng hái chiến đấu của họ. Bạn chú tâm nhất vào việc ảnh hưởng đến phần trung tâm trong phổ đồng minh: những người trung lập cũng như những đồng minh thụ động và những người đối lập thụ động.

Nhưng với từng nhóm, có chút khác biệt trong sự thay đổi hành vi mong muốn, và thông điệp của bạn cần cho thấy điều đó. Sự thay đổi mong muốn trong hành vi của đồng minh thụ động là khiến họ tích cực hơn, nghĩa là tham gia vào chiến dịch của bạn; với người trung lập, là khiến họ thông cảm hơn; và với đối lập thụ động, là khiến họ nghi ngờ

quan điểm và vị trí của họ về vấn đề này. Ngay cả trong cùng một vị trí, các nhóm có thể cần những cách truyền thông điệp khác nhau, chẳng hạn như giữa những người trung lập là thanh niên và người trung lập là người hưu trí.

Nếu có một công cụ cho thấy sóng động nhất động năng của một phong trào phản kháng dân sự, hẳn đó là Phổ Đồng minh. Nó cho thấy cả mức độ ủng hộ khác nhau từ các nhóm khác nhau và việc chuyển đổi dần dần tính trung thành – từng bước sang trái – là mục đích của một cuộc đấu tranh phi bạo lực. Đây là lý do vì sao, bên cạnh việc được dùng như một công cụ để xây dựng thông điệp, Phổ Đồng minh còn được dùng để giới thiệu về kháng cự dân sự như là một phương pháp.

Bản hướng dẫn

Phổ Đồng minh			
Phân tích	Bài tập nhóm	Tài liệu	30 phút
Nội dung			
Nhiệm vụ	Hoạt động	Thời gian (phút)	
1. Giới thiệu công cụ	Trình bày	5	
2. Danh sách các bên liên quan	Bài tập nhóm	10	
3. Vị trí của từng bên trên phổ	Bài tập nhóm	10	
4. Tóm lại bài tập	Tổng hợp	5	
Tổng cộng		30	
Vật tư cần thiết	Khi nào	Để làm gì	
Giấy nhớ	Bài tập nhóm	Liệt kê các bên liên quan	
Mẫu Phổ Đồng minh chuẩn bị trước (xem ghi chú số trang 48)		Xác định vị trí các bên liên quan	
Trước hội thảo		Trước phiên làm việc	
		Đưa ra thông tin về mục tiêu chiến dịch, tốt nhất là dán/treo nó lên tường.	

Tiến trình từng bước

1. Giới thiệu công cụ	Trình bày	5 phút
-----------------------	-----------	--------

Bắt đầu bằng việc giải thích lý do dùng đến Phở Đồng minh. Nhắc người tham gia rằng các bạn đã có mục tiêu chiến dịch nhưng vẫn cần soạn thông điệp của chiến dịch. Bước đầu tiên khi xây dựng thông điệp là xác định rõ thông điệp gửi đến đối tượng nào, và đây là công cụ giúp các bạn làm việc đó. Vẽ mẫu Phở đồng minh hoặc treo tờ giấy đã có sẵn mẫu này lên. Giải thích và lấy ví dụ về mỗi nhóm trên phở. Giải thích sự khác nhau giữa đồng minh tích cực và đồng minh thụ động, và giữa đối lập tích cực và đối lập thụ động. Giải thích về phần trung lập trên phở. Hỏi xem có ai có câu hỏi gì không.

2. Liệt kê các bên liên quan	Bài tập nhóm	10 phút
------------------------------	--------------	---------

Phát giấy nhớ cho người tham gia và mời họ lấy bút ra. Gọi ý người tham gia nghĩ đến một nhóm người, chính thức hoặc không chính thức, theo cách nào đó có liên quan tới vấn đề mà chiến dịch của bạn đang tập trung. Đề nghị người tham gia viết tên nhóm đó lên giấy nhớ. Đề nghị người tham gia đọc to các nhóm trên giấy nhớ của họ. Giải thích rằng nếu họ nghe thấy người khác đã nêu ra tên nhóm mình định nêu thì cần cố gắng nghĩ ra một nhóm khác, và viết vào giấy nhớ.

3. Định vị các bên liên quan	Bài tập nhóm	10 phút
------------------------------	--------------	---------

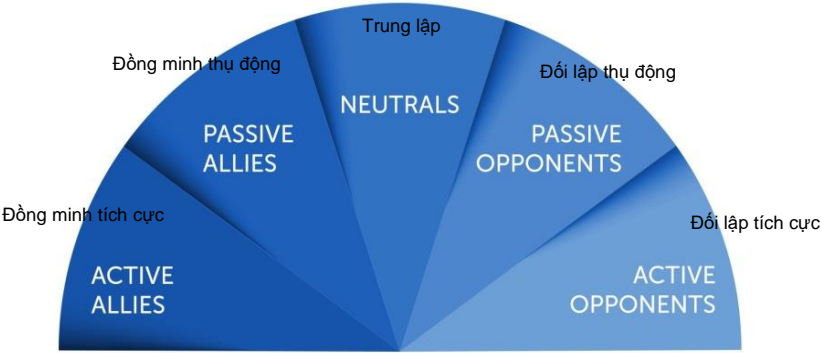
Gọi lần lượt từng người tham gia đứng lên và dán giấy nhớ của mình lên ô phù hợp trên hình Phở đồng minh. Hỏi xem những người khác có đồng ý với vị trí của nhóm này trên phở không. Thảo luận nhanh chóng nếu có ý kiến khác, và chuyển sang người tiếp theo. Lưu ý rằng đôi khi một nhóm đối tượng cũng có thể bị chia ra thành những bộ phận khác nhau và được đặt ở các vị trí khác nhau trên phở, như là "báo chí tiến bộ" "báo chí chính thống" và "báo của nhà nước" hay "tín đồ Cơ đốc bảo thủ" và "tín đồ Cơ đốc theo thần học giải phóng". Rất cần nắm được những khác biệt trong phân loại các nhóm chung trong xã hội. Sau khi đã dán lên tất cả các giấy nhớ, hỏi người tham gia xem các phần trong phở đều đã có các nhóm chưa, và liệu trên phở còn thiếu nhóm nào nữa không.

4. Kết thúc bài học	Tổng hợp	5 phút
---------------------	----------	--------

Cảm ơn người tham gia đã đóng góp và giải thích một lần nữa về Phở Đồng minh. Hỏi xem còn câu hỏi cuối cùng nào nữa không.

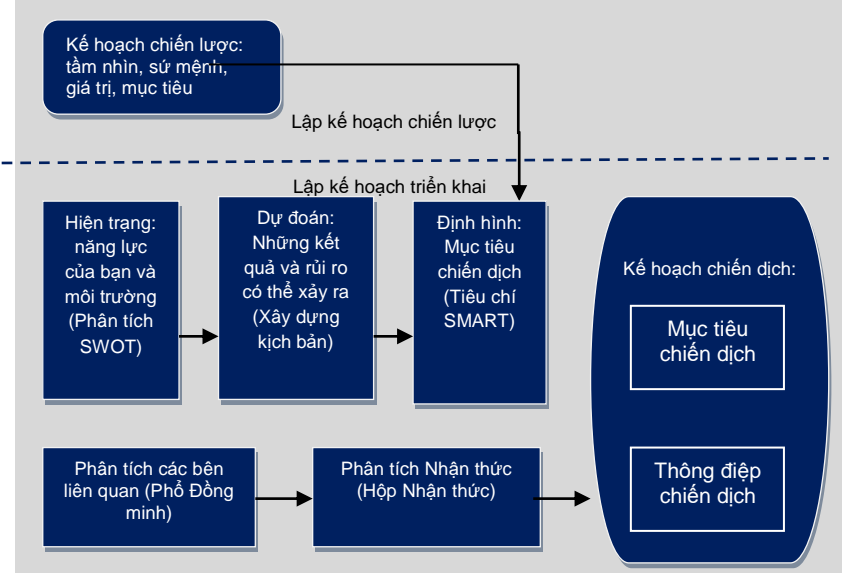
Ghi chú

Phổ Đồng minh



6. HỘP NHẬN THỨC: PHÂN TÍCH NIỀM TIN VÀ CẢM XÚC CỦA CÁC BÊN LIÊN QUAN

Truyền thông điệp là việc trọng tâm trong chiến dịch của bạn, và nếu được soạn cẩn thận, thông điệp sẽ có tác động lớn hơn. Đó là lý do vì sao việc hiểu rõ đối tượng là rất quan trọng đối với thành công của chiến dịch. Một khi đã xác định các bên liên quan và xác định vị trí của họ trên Phổ Đồng minh, bạn có thể phân tích nhận thức của họ để đưa ra thông điệp tối ưu. Các thông điệp phải được thiết kế cẩn thận phù hợp với từng nhóm đối tượng đích, và việc hiểu rõ quan điểm của họ có vai trò then chốt trong việc thiết kế một thông điệp có thể cộng hưởng với họ. Nói cách khác, bạn phải biết bạn đang nói với ai và họ đến từ đâu trong mối tương quan với vấn đề của chiến dịch. Việc này sẽ cho phép bạn nói với họ điều gì đó khiến họ sẽ tiến lại gần bạn hơn.



Một công cụ giúp bạn hiểu những quan điểm này **Hộp Nhận thức**. Đây là phiên bản phát triển từ bản đầy đủ của Hộp Thông điệp Tully (được đặt theo tên của nhà chiến lược chính trị Paul Tully), thường dùng trong các chiến dịch bầu cử. Hộp Thông điệp gốc này được dùng để thảo một thông điệp nhằm giúp ứng cử viên trở nên nổi bật so với các ứng cử viên khác. Mô hình đã được điều chỉnh ở đây, gọi là Hộp Nhận thức, không chỉ xét đến nhóm đối lập tích cực trong bầu cử mà xem xét tất cả các nhóm bạn đã xác định trong Phổ Đồng minh.

Hộp Nhận thức có bốn góc. Góc thứ nhất, gọi là “Ta về Ta”, liệt kê tất cả những điều bạn nói về mình và chiến dịch của mình. Góc này cho thấy cả các yếu tố truyền thông chiến lược của bạn – danh tính của tổ chức/liên minh/phong trào (thương hiệu) – và những điều bạn nhấn mạnh trong chiến dịch bạn phát động. Nó liệt kê bạn là ai, bạn muốn gì,

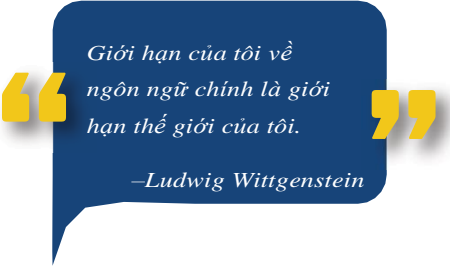
và vì sao. Nó không chỉ nêu cụ thể tầm nhìn rộng của bạn (mục đích cuối cùng) và sứ mệnh của bạn (phương cách của bạn) mà còn cả những nỗi trăn trở và yêu cầu của bạn.

Góc thứ hai, gọi là “Ta về Họ” liệt kê những quan điểm của bạn về các nhóm đối tượng đích. Khi bạn lập Hộp Nhận thức cho nhóm Đối lập tích cực và thụ động, bạn thả vào góc này quan điểm của bạn về họ, như trong Hộp Thông điệp của Tully. Nhưng khi bạn lập Hộp Nhận thức cho nhóm Trung lập hoặc Đồng minh thụ động, bạn liệt kê các quan điểm của bạn về các nhóm đối tượng cụ thể này, bao gồm cả những hiểu nhầm bạn có thể có về họ.

Ta về Ta	Ta về Họ
Họ về Ta	Họ về Họ

Góc thứ ba, gọi là “Họ về Ta” liệt kê mọi nhận thức mà nhóm đối tượng này có về bạn và chiến dịch của bạn, bao gồm các nhầm lẫn. Khi xác định góc này cho nhóm Trung lập hoặc Thụ động hay Đối lập tích cực, bạn cần liệt kê tất cả những quan điểm tiêu cực của họ về bạn. Khi xác định góc này cho Đồng minh thụ động, bạn cần xem xét những rào cản và lý do họ chưa tham gia vào chiến dịch.

Ở góc thứ tư và là góc cuối cùng, “Họ về họ”, hãy nêu quan điểm của nhóm đối tượng về chính họ, đặc biệt là lý do vì sao họ giữ vị trí đó trong Phổ Đồng minh. Với những người Trung lập, bạn sẽ muốn biết vì sao họ trung lập trong vấn đề này, dù họ có quan tâm hay không, dù họ có đồng cảm hay không. Với nhóm Đối lập, cả tích cực và thụ động, bạn cần hình dung vì sao có niềm tin của họ, và lý do họ chọn đứng ở vị trí này với vấn đề này. Với Đồng minh thụ động bạn có thể muốn biết vì sao họ vẫn thụ động dù họ đứng về phía bạn trong vấn đề này.



Ghi chú: để đơn giản hóa việc phân tích và phù hợp với một buổi hội thảo, bạn có thể tưởng tượng ra những người khác cảm thấy thế nào và dùng những thông tin bạn có được về họ. Để xây dựng một bộ thông tin hấp dẫn hơn, **bạn có thể dùng bảng hỏi, bình chọn hoặc thảo luận nhóm sâu với nhóm đối tượng mà bạn phân tích để thu thập phản hồi trực tiếp qua chính ngôn từ của họ.**

Khi những nhận xét đã được liệt kê ra, thảo luận và hoàn thành, bạn có thể dùng Hộp Nhận thức để kết nối khoảng cách giữa bạn và nhóm

đối tượng đích thông qua thông điệp bạn sẽ soạn. Việc phân tích nhóm đối tượng đích và nhận thức của họ đặt nền tảng cho việc đưa ra thông điệp. Những phân tích này cho bạn thông tin để soạn thông điệp của chiến dịch, thông điệp này cần phải đạt những tiêu chí sau:

- Thông điệp phải rõ ràng. Cần nêu rõ cả vấn đề và đề xuất và “đề nghị” tới nhóm đối tượng đích một cách rõ ràng quadiển đạt tương đối đơn giản.
- Thông điệp phải hấp dẫn, thu hút được sự chú ý của khán giả và để lại ấn tượng.
- Và cuối cùng, thông điệp phải tạo ra thay đổi hành vi – mục đích cuối cùng là dịch chuyển nhóm đối tượng này một bước sang bên trái trong Phổ Đồng minh.

Thông điệp của bạn tới một nhóm đối tượng cụ thể cần có hai phần:

- Phần thứ nhất của thông điệp nêu vấn đề trung tâm của chiến dịch thông qua lăng kính nhận thức “Họ Nghĩ về Họ” của nhóm đối tượng, tránh hoặc thậm chí đi ngược lại những điều bạn nhận thức sai về đối tượng liệt kê trong ô “Ta Nghĩ về Họ”
- Phần thứ hai kết nối chiến dịch của bạn với đối tượng bằng “Ta Nghĩ về Ta” và giải quyết được những hiểu nhầm “Họ Nghĩ về Ta”.

Phần đầu tiên của thông điệp đưa ra vấn đề không chỉ từ góc nhìn của bạn mà còn cần phải từ góc nhìn của nhóm đối tượng đích. Ví dụ, nếu chiến dịch xoay quanh vấn đề bạo lực của cảnh sát và nhóm đối tượng đích là các sĩ quan cảnh sát, bạn cần đặt vấn đề không phải là một vi phạm quyền con người của bạn, mà là việc lực lượng cảnh sát dùng để chống tội phạm bị sử dụng sai trái, chứ không phải để ngăn chặn những bất đồng dân chủ và đánh đập người vô tội.

Phần thứ hai đưa ra đề nghị của bạn hoặc “yêu cầu” đối với nhóm đối tượng đích. Bạn muốn họ làm gì hay chấm dứt làm gì? Với ví dụ bên trên, đề nghị sĩ quan cảnh sát tránh dùng vũ lực với các nhà hoạt động. Đề nghị này được nhấn mạnh bằng việc nhắc đến thực tế là các bạn là những người biểu tình ôn hòa với mong muốn là giữ hòa bình và ổn định.

Bản hướng dẫn

Hộp Nhận thức

Phân tích	Làm việc nhóm	Phát tài liệu	30 phút
-----------	---------------	---------------	---------

Tóm tắt nhanh

Nội dung	Hoạt động	Thời gian (phút)
1. Giới thiệu công cụ	Trình bày	5
2. Chia người tham gia thành bốn nhóm	Hoạt động chia nhóm	5
3. Liệt kê các nhóm nhận thức (Ta về ta, Ta về họ, Họ về ta, Họ về họ)	Bài tập nhóm nhỏ	15
4. Nhóm nhỏ báo cáo lại	Trình bày và thảo luận	30
5. Kết thúc hoạt động	Tóm tắt lại	5
Tổng cộng		60

Cần chuẩn bị	Khi nào	Để làm gì
Bản minh họa Phổ Đồng minh vẽ trước	Trình bày	Minh họa
	Tóm tắt lại	
Thẻ màu nhỏ	Bài tập chia nhóm	Chia nhóm
Giấy khổ lớn	Bài tập nhóm nhỏ	Tạo Hộp Nhận thức
Bút màu		

Trước Hội thảo	Sau phiên này
- Chia thẻ màu hoặc các vật nhỏ (có năm loại) cho người tham gia. Mỗi màu nên tương ứng với khoảng 1/5 tổng số vật/thẻ	Đảm bảo người tham gia có thể tiếp cận mô hình Phổ Đồng minh và các nhóm đối tượng đích trên đó (tốt nhất là dán lên tường)

Ví dụ về Hộp Nhận thức: Bạo lực của cảnh sát	
<p>Ta về ta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chúng ta biểu tình ôn hòa • Quyền con người của chúng ta phải được tôn trọng. • Chúng ta không làm gì phi pháp khi chúng ta biểu tình 	<p>Ta về họ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cảnh sát rất tàn bạo và không phải chịu trách nhiệm. • Cảnh sát không làm việc của họ - chiến đấu với tội phạm – mà lại đi ngăn cản những người bất đồng ôn hòa. • Cảnh sát là lực lượng bảo vệ chế độ
<p>Họ về ta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Người biểu tình gây mất trật tự và vô kỷ luật • Người biểu tình làm công việc của chúng ta khó khăn hơn • Người biểu tình nên dùng các kênh pháp lý để lên tiếng về những bất bình của họ 	<p>Họ về họ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chúng ta bảo vệ nhân dân và giữ gìn hòa bình • Chúng ta chống lại tội phạm và ngăn chặn việc mất trật tự nhưng lại không được ghi nhận về điều đó • Chúng ta chỉ làm theo mệnh lệnh
<p>Thông điệp (điểm nhấn)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chúng tôi muốn lực lượng cảnh sát bảo vệ người dân, duy trì trật tự, chống tội phạm và ngăn chặn việc mất trật tự. • Chúng tôi biết cảnh sát cũng muốn như vậy và họ cần phải được phép tập trung vào làm những việc này, không bị lạm dụng để chống lại những người dân đang có những bất bình chính trị hay xã hội chính đáng. • Vấn đề không phải là ở cảnh sát, mà là những mệnh lệnh được giao cho cảnh sát. • Chúng ta là những người biểu tình ôn hòa và biểu tình ôn hòa là một kênh hợp pháp để lên tiếng về sự bất bình và yêu cầu của chúng ta. • Chúng ta cần làm việc cùng nhau để duy trì hòa bình và ngăn chặn việc mất trật tự, đó là mục đích chung của chúng ta. 	

Ở bước này, thông điệp của chiến dịch được đưa ra dưới dạng các điểm nhấn tóm tắt đứng riêng hoặc ngược với các thông điệp đối lập. Các thông điệp này cô đọng và ngắn gọn, thường đưa ra dưới dạng các cụm từ ngắn hoặc câu đơn, đôi khi dưới dạng liệt kê. Nội dung này chưa thể dùng ngay trong các tài liệu chiến dịch nhưng có thể làm cơ sở để bạn truyền thông với đại chúng khi chiến dịch bắt đầu. **Bạn dùng các điểm nhấn này để xây dựng khẩu hiệu, hình vẽ và các thông điệp ngắn. Bạn dùng các điểm nhấn này khi xây dựng chiến thuật, viết bài, hay phát biểu.**

Hộp Nhận thức là một công cụ phân tích cho bạn đủ thông tin để bắt đầu sáng tạo thông điệp. Tuy nhiên, làm tốt Hộp Nhận thức không đảm bảo sự thành công của chiến dịch hay thông điệp. Điều này vẫn còn phụ thuộc vào tính sáng tạo trong quá trình xây dựng khẩu hiệu, chiến thuật, các tài liệu chiến dịch và việc truyền bá thông điệp. Nhưng nếu Hộp Nhận thức làm không tốt thì không thể đưa ra được thông điệp tối ưu, dù cho bạn có sáng tạo thế nào trong các bước hoạch định sau đó.

Tiến trình từng bước

1. Giới thiệu công cụ	Trình bày	5 phút
-----------------------	-----------	--------

Giải thích vì sao các bạn lại làm Hộp Nhận thức. Trình bày các bên liên quan trong Phổ Đồng minh và giải thích rằng mỗi nhóm có nhận thức của họ về bạn và về chiến dịch của bạn, và rằng bạn cần hiểu những quan điểm này nếu bạn muốn thảo một thông điệp phù hợp có liên quan đến từng nhóm ở đây. Giải thích rằng bạn cần biết không chỉ những gì họ nghĩ về chiến dịch của bạn và bạn, mà cả những gì họ nghĩ về họ nữa. Đồng thời, bạn phải đặt ra những gì bạn nghĩ về chính mình và cụ thể hóa được quan điểm hiện thời của bạn về họ. Điều này cần được thực hiện với từng nhóm trong Phổ Đồng minh.

2. Chia người tham gia thành năm nhóm nhỏ	Hoạt động chia nhóm	5 phút
---	---------------------	--------

Đề nghị người tham gia rút thăm bằng thẻ màu và quy ước một màu là một nhóm trong Phổ Đồng minh: nhóm thứ nhất là Đồng minh tích cực, nhóm thứ hai là đồng minh thụ động, tiếp tục như vậy. Đề nghị người tham gia lập nhóm dựa trên màu thẻ họ có. Khi chia nhóm xong, phân cho từng nhóm nhỏ nhiệm vụ liệt kê các quan niệm của nhóm mà họ được giao trên Phổ Đồng minh và trong bốn phần của Hộp Nhận thức. Bốn phần này là “Ta về ta”- quan điểm của bạn về chính mình; “Ta về họ”: quan điểm của các bạn về họ đối với nhóm đối tượng; “Họ về ta” – quan điểm của nhóm đối tượng về các bạn; và “Họ về họ”: quan điểm của nhóm đối tượng về chính họ. Phát cho người tham gia giấy khổ lớn (mỗi nhóm nhỏ một tờ) và bút. Hỏi xem mọi người có thêm câu hỏi nào không và cho biết các nhóm sẽ có 15 phút để liệt kê danh sách này lên tờ giấy của nhóm mình.

3. Danh sách quan điểm (TvT, HvT, TvH, HvH)	Nhóm nhỏ	15 phút
---	----------	---------

Ngay khi các nhóm nhỏ bắt đầu làm việc, hãy đi xung quanh và hỏi từng nhóm xem họ cần cần giải thích gì thêm không. Đề nghị họ gọi bạn nếu họ thấy cần giúp đỡ. 5 phút sau lại đi thêm một vòng nữa và

cho họ biết đã hết nửa thời gian. Hỏi từng nhóm xem họ có cần giúp gì thêm và chỉ dẫn cho họ nếu cần. Sau 5 phút lại đi thêm vòng nữa để đề nghị các nhóm hoàn tất bài tập vì chỉ còn vài phút. Khi các nhóm đã làm việc được 15 phút thì đề nghị mọi người dừng lại và quay lại nhóm lớn.

4. Các nhóm nhỏ báo cáo lại	Trình bày và thảo luận	30 phút
-----------------------------	------------------------	---------

Giải thích với người tham gia là các bạn sẽ bắt đầu thảo luận các Hộp Nhận thức với từng nhóm của Phổ Đồng minh, và bạn sẽ bắt đầu bằng Đồng minh tích cực, tiếp theo đến Đồng minh thụ động. Sau đó các bạn sẽ thảo luận nhanh, tiếp theo sẽ trình bày và thảo luận các Hộp Nhận thức với Đối lập tích cực và thụ động. Cuối cùng, các bạn sẽ trình bày và thảo luận Hộp Nhận thức của phe Trung tính.

Đề nghị thành viên của nhóm Đồng minh tích cực trình bày Hộp Nhận thức của họ. Khi họ kết thúc, đề nghị thành viên của nhóm Đồng minh thụ động trình bày Hộp Nhận thức của họ. Khi hai nhóm trình bày xong, hỏi mọi người xem có suy nghĩ gì về hai Hộp Nhận thức này. Và hỏi mọi người xem khác biệt chính giữa đồng minh tích cực và đồng minh thụ động là gì? Làm thế nào có thể biến đồng minh thụ động thành đồng minh tích cực? Sau 10 phút thì chuyển sang hai nhóm nhỏ còn lại.

Đề nghị các thành viên của nhóm Đối lập tích cực trình bày Hộp Nhận thức của họ. Khi nhóm trình bày xong, đề nghị nhóm Đối lập thụ động trình bày Hộp Nhận thức. Khi nhóm trình bày xong, đề nghị mọi người bình luận hoặc gợi ý. Hỏi xem sự khác nhau giữa các nhóm đối lập tích cực và thụ động là gì, bên cạnh việc có cùng quan điểm đối lập về vấn đề trọng tâm của chiến dịch? Làm thế nào bạn có thể chuyển Đối lập tích cực thành Đối lập thụ động? Sau 10 phút thì chuyển sang nhóm cuối cùng.

Mời nhóm Trung lập trình bày Hộp Nhận thức của họ. Khi nhóm trình bày xong, đề nghị mọi người bình luận và cho gợi ý. Hỏi xem những khác biệt giữa Đồng minh thụ động và Trung lập là gì, giữa hai nhóm có điểm gì chung? Hỏi xem điểm chung giữa Đối lập thụ động và Trung lập là gì. Hỏi xem làm thế nào có thể chuyển Trung lập thành Đồng minh thụ động và Đối lập thụ động thành Trung lập. Sau 10 phút thì kết thúc thảo luận.

5. Kết thúc hoạt động	Tóm tắt	5 phút
-----------------------	---------	--------

Cảm ơn người tham gia đã trình bày và đưa ra hình Phổ Đồng minh một lần cuối cùng. Giải thích rằng các bạn cần chuyển mỗi nhóm sang trái một nấc và dùng Hộp Nhận thức để tìm ra thông điệp phù hợp với từng nhóm. Thông điệp phải được xây dựng dựa trên nhận thức của họ về họ và kết nối nhận thức này với nhận thức của các bạn về các

bạn và với chiến dịch của các bạn, chuyển hóa những nhận thức sai của họ về bạn và những gì bạn nghĩ về họ. Hỏi người tham gia xem có câu hỏi cuối cùng nào không.

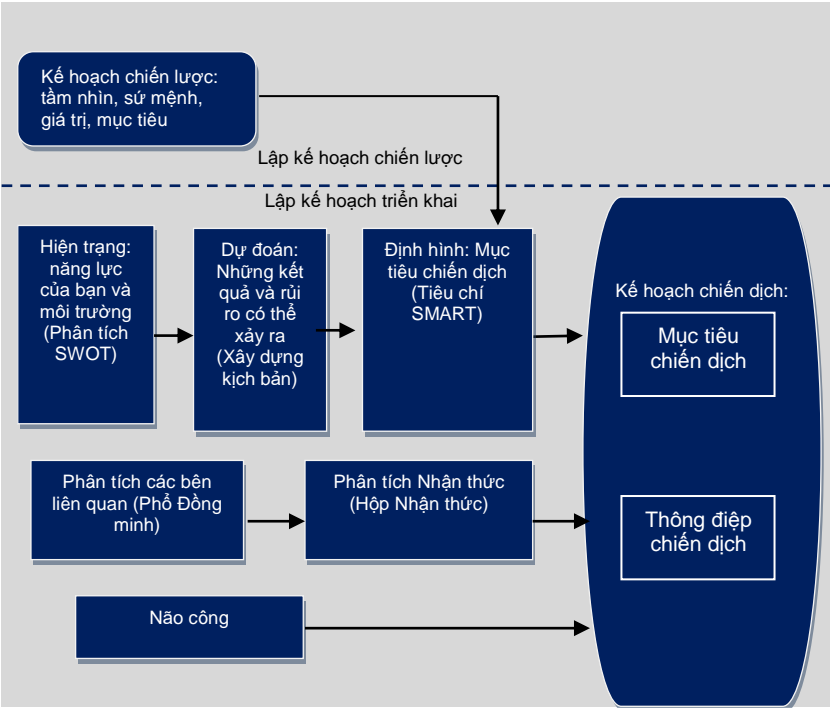
Ghi chú

1. Hộp Nhận thức

Ta về Ta	Ta về Họ
Họ về Ta	Họ về Họ

7. NÃO CÔNG: TÌM RA CHIẾN THUẬT

Cuối cùng, sau khi tất cả các bài tập phân tích đã được hoàn thành để đưa ra một thông điệp, bây giờ bạn có thể bắt đầu phần sáng tạo trong việc xây dựng chiến dịch. Thông điệp còn ở dạng gạch đầu dòng trong Hộp Nhận thức vẫn chưa sẵn sàng để truyền đi. Thông điệp phải được điều chỉnh cô đọng để có thể lan truyền qua các phương tiện khác nhau: tài liệu chiến dịch, chiến thuật, bài báo, bài diễn thuyết, mạng xã hội, v.v. Sau khi có các gạch đầu dòng thông điệp, cần thảo luận nhóm về các cách thức bạn có thể chuyển thông điệp đến với nhóm đối tượng đích.



Một công cụ gọi là “não công” có thể trợ giúp bạn trong quá trình sáng tạo này. Tên gọi này được biết đến nhiều qua cuốn sách Applied Imagination (Trí Tưởng tượng Ứng dụng) xuất bản năm 1953 của Alex Faickney Osborn. Osborn định nghĩa hai nguyên tắc để có thể “não công” thành công:

- Ngưng phán xét
- Hướng đến số lượng

Ngưng phán xét là để tập trung vào việc đưa ra ý tưởng. Người tham gia não công được khuyến khích không phán xét ý tưởng của người khác hay của chính mình vì hai lý do chính sau: Thứ nhất, phán xét chuyển trọng tâm vào ý tưởng đã được đưa ra thay vì tập trung vào việc đưa ra các ý tưởng mới. Thứ hai, sự phán xét có thể khiến người tham gia ngần ngại trong việc đưa ra các ý tưởng mới mẻ hoặc phi truyền thống do e ngại những ý tưởng này có thể bị phê phán gay gắt hay thậm chí bị cười nhạo. Trong một bài não công không có chỗ cho sự phê phán; tốt hơn là để sau đó. Thay vào đó, cần khuyến khích tính sáng tạo và kết nối và mọi người cần mở rộng ý tưởng của nhau.

Osborn nói rằng chúng ta cần hướng đến việc thu được càng nhiều ý tưởng càng tốt. Ông cho rằng lúc đầu có số lượng tốt thì lúc sau sẽ có chất lượng. Bạn sẽ có nhiều ý tưởng để từ đó chọn ra những ý tưởng tốt nhất. Osborn cũng tin rằng trong một cuộc não công, bạn cần giảm thiểu sự ngần ngại, khuyến khích đưa ra ý tưởng, và tăng tính sáng tạo chung của cả nhóm.

Osborn lưu ý rằng não công cần tập trung vào một câu hỏi cụ thể. Ông tin rằng nếu não công tập trung vào nhiều câu hỏi thì sẽ không hiệu quả. Đây là lý do **bài tập não công phát huy tác dụng nhất nếu bài tập này tiếp nối những phân tích kỹ lưỡng về các bên liên quan, nhận thức của họ và thông điệp với các bên liên quan ở dạng gạch đầu dòng**. Não công được dùng để xem xét từng điểm trong các gạch đầu dòng này. Các ý tưởng đưa ra trong quá trình não công có thể ở dưới bất kỳ dạng nào hoặc phương hướng nào, sau đó có thể thay đổi theo tiến trình. Chúng có thể biến tấu hoặc tách ra. Các khẩu hiệu có thể trở thành chiến thuật, chiến thuật có thể thành áp-phích, áp-phích có thể thành video và tương tự như vậy. Bản thân ý tưởng có thể nảy sinh từ một ý tưởng ban đầu, do một thành viên đề xuất, phát triển hoặc biến tấu thành hàng loạt phiên bản, và mỗi ý tưởng mới đều sẽ có một con đường mới của nó trong quá trình tương tác tự do.

Người ta không thể đoán trước sự phát triển ý tưởng này sẽ dẫn đến đâu, vì không thể biết những kết nối về tâm lý mọi người sẽ có khi họ nghe một ý tưởng. Ví dụ, những liên tưởng tự do đã tạo ra khẩu hiệu nổi tiếng của phong trào Otpor: "Ông ấy đã xong". Khẩu hiệu này được dùng trong chiến dịch dẫn tới bầu cử tổng thống năm 2000, trong đó tổng thống đương nhiệm của Serbia là Slobodan Milosevic bị đánh bại, cuối cùng dẫn đến việc mất hết quyền lực sau đó vài tuần. Khẩu hiệu này được đưa ra trong các bài tập não công mà ở đó các nhà hoạt động nhìn thấy những chữ viết tắt GOTV nghĩa là "Get out to Vote" (Hãy đi bỏ phiếu) nghe giống như GOTOVje— "Ông ấy đã xong" trong tiếng Serbia. Khẩu hiệu này được ra đời như thế. Và đây là khẩu hiệu được nhớ tới nhất trong lịch sử các chiến dịch chính trị ở Serbia.

Sau khi có tương đối số ý tưởng được đưa ra, nhóm có thể tiếp tục phát triển thêm các ý tưởng này, định hình và mô tả chúng chi tiết hơn. Việc này có thể làm cá nhân hoặc trong nhóm nhỏ, và mọi người có thể tự chọn ý tưởng của mình hoặc ý tưởng của người khác và phát triển thêm lên. Chỉ sau bước này bạn mới đưa ra nhận định: đưa ra bình luận, phê phán và gợi ý điều chỉnh.

Giai đoạn tinh chỉnh là khi ý tưởng được phát triển thành các giải pháp khả thi cho các yếu tố khác nhau trong chiến dịch của bạn. Từng giải pháp đều mang thông điệp của chiến dịch và tạo rathay đổi hành vi dù rất nhỏ của các bộ phận trong Phổ Đồng minh. Những ý tưởng được tinh chỉnh lúc này có thể được chọn bằng cách dùng Phân tích Chi phí/Lợi ích, mục đích là xác định chi phí về con người và nguồn lực vật chất, thời gian sẽ cần để tổ chức thực hiện, và những rủi ro đi cùng với từng ý tưởng. Lợi ích được xác định bằng cách tính toán thông điệp của chiến dịch và thay đổi hành vi mong muốn ở nhóm đối tượng đích.

Bài tập não công không thể và không phải để chọn chiến thuật hay đưa ra các quyết định nói chung về thông điệp của chiến dịch. Thông điệp chiến dịch là kết quả của một quá trình phân tích và được xây dựng bằng Phổ Đồng minh và Hộp Nhận thức, trong khi các chiến thuật đưa ra trong quá trình Não công phải được lựa chọn bằng phân tích Chi phí/Lợi ích. Não công vì vậy có vai trò là một bài tập sáng tạo kết nối giữa phân tích các bên liên quan và lựa chọn chiến thuật trong đó sẽ kiểm tra lại các chiến thuật và phân tích các bên liên quan trước đó.

Não công cho kết quả tốt nhất nếu được tiến hành thường xuyên, ngay cả khi hầu hết các ý tưởng sinh ra từ bài tập này có vẻ không mấy hiệu quả. Nhưng trong tiến trình, nhiều cơ hội mới sẽ nảy sinh và một số ý tưởng sẽ trở thành có ích hơn và có thể áp dụng được trong bối cảnh mới

Chúng ta được định nghĩa bởi những gì chúng ta làm đi làm lại. Như thế, sự tuyệt hảo là một thói quen, chứ không phải là một hành vi.

— Aristotle

Bản Hướng dẫn

Não công			
Phân tích	Bài tập nhóm nhỏ	Không phát tài liệu	75 phút
Tóm tắt			
Nhiệm vụ	Hoạt động	Thời gian (phút)	
1. Giới thiệu công cụ	Trình bày	5	
2. Tạo ý tưởng	Não công	20	
3. Phát triển ý tưởng	Bài tập cá nhân hoặc bài tập theo cặp hoặc nhóm nhỏ	15	
4. Tinh chỉnh ý tưởng	Thảo luận nhóm	30	
5. Kết thúc bài tập	Tổng hợp	5	
Tổng thời gian			75
Cần chuẩn bị		Khi nào	Để làm gì
Sổ tay	Bài tập cá nhân	Phát triển ý tưởng	
Bút			
Trước hội thảo		Trước phiên làm việc	
		<p>Để mọi người nhìn thấy thông điệp của chiến dịch, tốt nhất là treo/dán lên tường</p>	

Quá trình từng bước

1. Giới thiệu công cụ	Trình bày	5 phút
-----------------------	-----------	--------

Bắt đầu bằng việc nói với người tham gia rằng đây là thời gian dành cho việc sáng tạo. Nhắc mọi người rằng, sau khi xác định đối tượng đích và phân tích quan điểm của họ, bây giờ các bạn có thể thử với các ý tưởng về chiến thuật, khẩu hiệu và tài liệu chiến dịch để truyền đạt các thông điệp chiến dịch đến các nhóm đối tượng này.

Giải thích quá trình não công. Nói với người tham gia rằng trước hết mọi người sẽ dành nửa giờ để đưa ra ý tưởng với mục đích là có càng nhiều ý tưởng càng tốt, lúc này đừng vội phán xét, không đưa ra các bình luận và phê phán. Những việc này hãy để lại cho bước tiếp theo trong tiến trình, sau khi các bạn đã có đủ ý tưởng được tạo ra, các bạn sẽ chọn ra những ý tưởng tốt nhất trong số các ý tưởng.

Hỏi xem mọi người có câu hỏi nào không. Nhắc lại mục đích của bài tập não công là đưa ra càng nhiều ý tưởng càng tốt, tập trung vào số lượng.

2. Đưa ra ý tưởng	Não công	20 phút
-------------------	----------	---------

Mời mọi người đưa ra các ý tưởng về khẩu hiệu, chiến thuật, tài liệu chiến dịch, v.v. Trong khi thảo luận, nếu ai đó có bình luận về các ý tưởng đã đưa ra, hãy can thiệp bằng cách mời người đó tiếp tục đưa ra các ý tưởng mới dựa trên ý tưởng đã đưa ra. Nhắc cả nhóm rằng mục tiêu là đưa ra càng nhiều ý tưởng càng tốt trong vòng nửa giờ.

Khi được một nửa tiến trình (sau khoảng 15 phút), mời những ai chưa phát biểu chia sẻ ý tưởng của họ với cả nhóm.

3. Phát triển ý tưởng	Làm việc cá nhân/nhóm	15 phút
-----------------------	-----------------------	---------

Đề nghị người tham gia dùng sổ tay và phác thảo ý tưởng của mình vào đó, cố gắng phát triển sâu thêm. Những người có ý tưởng tương tự có thể cùng làm với nhau trong nhóm nhỏ.

Sau khi cả nhóm làm việc được 15 phút thì gọi mọi người quay lại nhóm lớn và mang theo kết quả làm việc của mình.

4. Tinh chỉnh các ý tưởng	Thảo luận nhóm	30 phút
---------------------------	----------------	---------

Mời một người tình nguyện lên trước và trình bày nhanh ý tưởng của mình. Khi người đó kết thúc phần trình bày, hỏi mọi người có ai có bình luận nhanh hay câu hỏi không, nhất là nếu có ai muốn thêm vào điều gì có thể phát triển thêm ý tưởng. Nếu cần, có thể đề nghị mọi người làm rõ ý tưởng của họ có thể thực hiện trong bối cảnh một chiến dịch như thế nào, họ định làm một áp phích, một khẩu hiệu, một chiến thuật hay điều gì khác?

Nếu có thảo luận nào về chi phí và lợi ích của các chiến thuật được đưa ra, bạn cần nhớ đẩy sang phần sau bằng cách yêu cầu người tham gia bình luận ngắn gọn. Nhấn mạnh rằng mục đích của bài tập não công là đưa ra các ý tưởng, trong khi phần tiếp theo sẽ dành để thảo luận về tính khả thi và tác dụng của những ý tưởng này.

5. Kết thúc hoạt động	Tổng hợp	5 phút
-----------------------	----------	--------

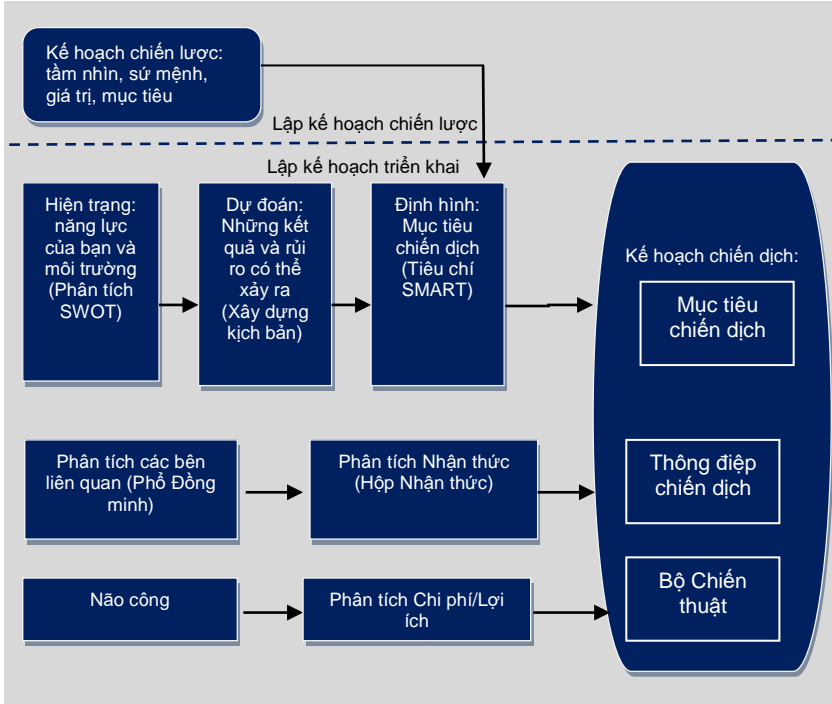
Cảm ơn mọi người đã đóng góp và giải lại một lần nữa mục đích của bài tập não công. Lấy ví dụ từ kinh nghiệm của bạn xem bài tập này đã giúp bạn trong công việc của bạn như thế nào. Nhấn mạnh rằng sự sáng tạo được giải phóng trong bài tập này xuất phát từ chính những phân tích các bạn đã làm trong các phần trước và sự sáng tạo nếu thiếu đi sự phân tích thì đôi khi có thể sẽ bị bỏ phí. Hỏi xem có câu hỏi cuối cùng nào không.

Ghi chú

1. Đôi khi sẽ thuận lợi hơn nếu đề nghị một người tham gia làm nhiệm vụ ghi chép trong quá trình não công, vì khi các ý tưởng được phát triển thêm thì có thể một vài ý tưởng sẽ bị bỏ lỡ.

8. PHÂN TÍCH CHI PHÍ/LỢI ÍCH: CHỌN Ý TƯỞNG TỐT NHẤT

Thông điệp chiến dịch thể hiện qua các chiến thuật và tài liệu chiến dịch. Từng chiến thuật và áp phích hay tờ rơi có thể dùng để mang thông điệp chiến dịch, nhưng không phải tất cả các chiến thuật, áp phích hay các tài liệu chiến dịch đã được đưa ra đều có thể làm việc này tốt ngang nhau. Bạn biết là nguồn lực có hạn và phải được sử dụng cẩn thận để tối đa hóa tác động của chiến dịch. Vì vậy, bạn sẽ phải chọn và ưu tiên các chiến thuật sẽ dùng trong chiến dịch. Kết quả là, bạn sẽ có một bộ các chiến thuật bạn sẽ phát triển tiếp khi bắt đầu lập kế hoạch hoạt động. Bạn sẽ biết vì sao bạn chọn một chiến thuật trong bộ này chứ không phải các phương án khác – vì bạn đã đối chiếu các chi phí và lợi ích của chúng.



Đây là lý do vì sao tiếp theo phần não công sẽ là phần phân tích Chi phí/Lợi ích. Trong khi não công, bạn hướng đến số lượng các ý tưởng và không quan tâm đến nguồn lực cần đến. Bạn chưa tính đến rủi ro đi kèm với các ý tưởng hay ý tưởng nào là hiệu quả nhất giúp bạn có thể tiến đến gần mục tiêu của bạn nhất. Bạn đảm bảo là các ý tưởng về chiến thuật, khẩu hiệu và hoạt động sẽ truyền đạt thông điệp chiến dịch, nhưng bạn chưa đánh giá xem thông điệp sẽ được truyền đạt hiệu quả như thế nào, đặc biệt trên phương diện so sánh chúng với nhau. Nhưng trong quá trình thực thi chiến dịch, bạn sẽ cần chọn những chiến thuật nào có tác động lớn hơn với chi phí ngang nhau, vì hầu hết các chiến dịch đều có nguồn lực có hạn.

Công việc phân tích chi phí/lợi ích có thể rất nhiều, các ví dụ trong giới kinh doanh cho bạn thấy các phân tích này có thể rất kỹ lưỡng. Nhưng các chiến dịch trong bối cảnh phong trào xã hội khác với việc kinh doanh. Chiến dịch trong phong trào xã hội có thể huy động những người ủng hộ bên ngoài và tình nguyện viên để tận dụng thêm nguồn lực, qua đó lan truyền các thông điệp của chiến dịch. Khi bạn khởi động một chiến dịch, bạn hy vọng rằng người ủng hộ chiến dịch sẽ lan tỏa thông điệp xa hơn mà không cần chính thức tham gia đội ngũ thực hiện chiến dịch. Một chiến dịch có thể lan tỏa mà không bị giới hạn bởi nguồn lực của tổ chức thực hiện chiến dịch. Ngay cả như vậy, bạn cần có ý tưởng về chi phí và lợi ích của các chiến thuật, thực thi các chiến thuật chi phí thấp trước và để lại các chiến thuật tốn kém sau, khi chiến dịch bắt đầu lan tỏa và năng lực của bạn cũng tăng lên.

Phân tích Chi phí/Lợi ích đơn giản là khi một nhóm ước tính các chi phí và lợi ích của các chiến thuật đưa ra sau bài tập não công. Bài tập này dựa vào trí tuệ tập thể và ở cấp cơ sở, vào quan điểm chung của một nhóm cá nhân hơn là của một chuyên gia. Người ta thấy rằng ước lượng tập thể như vậy có thể khắc phục được những lệch hướng cá nhân và đưa ra được ước đoán tốt không kém, đôi khi còn hơn cả ước đoán của một chuyên gia giỏi. Cuốn sách của James Surowiecki, tên là *The Wisdom of Crowds (Trí tuệ của Đám đông)* có ghi lại điều lý thú này.

Để hình dung được chi phí và lợi ích của các chiến thuật đã được phát triển ở phần não công, mỗi chiến thuật phải được trình bày riêng và đưa về một nhóm thực hiện phân tích Chi phí/Lợi ích. Từng người tham gia phân tích sẽ ước tính chi phí và lợi ích của chiến thuật được đề xuất. Chi phí ước tính bao gồm, ví dụ:

- Nguồn lực cần thiết (nhân lực, vật liệu và thời gian cần thiết để lên kế hoạch và thực thi chiến thuật);
- Năng lực tổ chức cần thiết (kỹ năng cần thiết, việc tổ chức cần thiết để thực thi hoạt động)
- Rủi ro liên quan đến hoạt động như bạo lực (khả năng bị đàn áp, đối tượng hướng đến đáp trả bằng bạo lực, hoặc bạo lực do các nhóm cực đoan trong chiến dịch gây ra);
- Chi phí về uy tín, độ đoàn kết, sự nhiệt tình v.v. của đội ngũ làm chiến dịch;

Khi ước tính lợi ích của chiến dịch, cơ bản là bạn sẽ xem xét xem hoạt động này sẽ truyền đạt thông điệp của chiến dịch đến đâu và ảnh hưởng đến mức nào lên hành vi của nhóm đối tượng theo hướng mong muốn (căn cứ vào Phổ Đồng minh). Một số yếu tố để cân nhắc bao gồm:

- Liệu hoạt động này có tác động lan tỏa sang các nhóm khác, bên cạnh nhóm đối tượng trực tiếp hướng tới?

- Chiến thuật này có mang lại cơ hội để tuyển dụng thêm được các nhà hoạt động?
- Chiến thuật này có tăng cường cho tổ chức không, nếu có thì ở mức độ nào?
- Chiến thuật này có tạo cơ hội vươn đến các tổ chức khác và có thể gây dựng được liên minh với họ không?
- Nhìn chung, chiến thuật này có thúc đẩy được chiến lược chung của phong trào không?

Không phải mọi người đều nhận thức hết tất cả các chi phí và lợi ích tiềm tàng của một chiến thuật. Chính vì vậy ở đây cần **trí tuệ tập thể**. Một yếu tố khác cần tính đến là có thể giảm chi phí và tăng lợi ích khi bạn bắt đầu lên kế hoạch hoạt động. Khi đó, bạn có thể đưa ra mọi chi tiết, tối ưu hóa nguồn lực, giảm rủi ro và tăng lợi ích của một chiến thuật. Nhưng ở bước này, khi bạn bắt đầu xây dựng một bộ chiến thuật cho chiến dịch bạn đang hoạch định, bạn cần có hình dung cơ bản về các chi phí và lợi ích để biết xem có thể đưa chiến thuật nào vào triển khai cho kế hoạch của mình.

Mục đích của việc phân tích chi phí/lợi ích là để chỉ ra sự khác biệt giữa các chiến thuật và đặt từng chiến thuật vào một trong các nhóm sau:

- Chiến thuật chi phí thấp lợi ích cao
- Chiến thuật chi phí cao lợi ích thấp
- Chiến thuật chi phí cao lợi ích cao
- Chiến thuật chi phí thấp lợi ích thấp

Các chiến thuật chi phí thấp lợi ích cao là lý tưởng; chúng mang lại lợi ích lớn chỉ với rất ít chi phí. Sau đó là các chiến thuật chi phí thấp lợi ích thấp, ít nhất là rẽ về mặt chi phí, mặc dù có vẻ không phải là có nhiều lợi ích. Tiếp theo là đến các chiến thuật có chi phí cao lợi ích cao. Đến đây bạn cần dứt khoát. Một số chiến thuật ở trong nhóm này sẽ được đưa vào bộ chiến thuật của chiến dịch vì nếu như lợi ích chúng mang lại thực sự cao đến nỗi có thể chấp nhận được chi phí. Tuy nhiên, một số sẽ khó có thể chấp nhận được và bạn phải từ bỏ chúng vì chi phí quá cao không thể bù được lợi ích. Các chiến thuật chi phí cao/lợi ích thấp thì thường không bao giờ được tính đến.

Để tiến hành phân tích này, bạn cần có trước hết một khung định mức cho cả chi phí và lợi ích. Có thể chỉ là phương án so sánh đơn giản (chi phí cao so với chi phí thấp, lợi ích ít so với lợi ích nhiều) hoặc một khung phức tạp hơn (ví dụ từ 1 đến 10). Phương án so sánh đơn giản có cái lợi là nó đẩy sự tính toán đi đến cực đoan, vì vậy dễ lựa chọn hơn khi bạn chọn giữa hai phương án nổi bật. Nhưng cách tính này thường thiếu chi tiết và sự linh hoạt khiến cho khó áp dụng được trong những tình huống phức tạp hơn, khi đó một khung tính toán chi tiết hơn có thể sẽ phù hợp hơn. Mặt khác, vấn đề với những khung tính toán phức tạp hơn là nó có thể dồn các kết quả vào khoảng giữa, khi đó bạn có thể có kết

quả là hầu hết các chiến thuật đều có chi phí ở khoảng 4 đến 6 và không có chiến thuật nào được ước tính ở mức độ cực đoan hơn như là 1 hoặc 2 hay 9 hoặc 10.

Dù bạn chọn khung tính nào, bạn cũng cần hiểu rằng khi kết thúc việc phân tích, các chiến thuật cần rơi vào một trong bốn nhóm nêu trên, ngay cả khi một chiến thuật ước tính là 4,9 rơi vào nhóm chi phí thấp trong khi một chiến thuật khác, ước tính là 5,1 lại rơi vào nhóm chi phí cao.

Bạn nên dùng một biểu đồ có hai trục: một trục chi phí và một trục lợi ích. Lúc này bạn có thể đặt từng chiến thuật lên biểu đồ khi chọn chiến thuật. Khi tất cả các chiến thuật đã được đặt lên biểu đồ, có thể vạch một đường rõ ràng chia các chiến thuật đáng dùng và các chiến thuật sẽ không được đưa vào bộ chiến thuật. Bạn có cũng thể vạch một đường để chia ra tất cả những chiến thuật mà chi phí nằm trên mức chấp nhận được, hoặc các chiến thuật có lợi ích nằm dưới mức chấp nhận được, hoặc kết hợp cả hai. Hoặc bạn có thể vạch một đường loại ra các chiến thuật có số điểm nhất định dưới mức chấp nhận. Việc xếp hạng không cần hoàn hảo nhưng cần thiết để đưa ra các quyết định tiếp theo.

Khi đã vạch xong đường này, bạn có được bộ chiến thuật của chiến dịch để tiếp tục lên kế hoạch chiến thuật. **Bạn vẫn cần giữ lại các chiến thuật không được đưa vào bộ chiến thuật, vì sau này bạn có thể tính toán lại và giảm chi phí của chúng.** Các chiến thuật này cũng có thể giữ vai trò truyền cảm hứng cho các chiến thuật tương tự nhưng chi phí thấp hơn. Thêm nữa, có thể ban đầu một số chiến thuật không được đưa vào vì chi phí cao mặc dù chúng có thể mang lại rất nhiều lợi ích cho chiến dịch. Những chiến thuật này, khi chiến dịch mới bắt đầu thì sẽ khó thực thi được, nhưng khi chiến dịch đã có đà, có thể sẽ có những cơ hội mới nảy sinh mà trước đó chưa được tính hết.

Bản hướng dẫn

Phân tích Chi phí/Lợi ích			
Phân tích	Làm việc nhóm	Không phát tài liệu	30 phút
Tóm tắt			
Nội dung	Hoạt động	Thời gian (phút)	
1. Giới thiệu công cụ	Trình bày	10	
2. Đánh giá các chiến thuật	Đánh giá theo nhóm	15	
3. Kết thúc hoạt động	Tóm tắt lại	5	
Tổng thời gian		30	
Vật liệu cần chuẩn bị	Khi nào	Để làm gì	
Bảng nhỏ, cho từng người tham gia	Đánh giá nhóm	Đánh giá các chiến thuật	
Phấn			
Trước hội thảo	Trước phiên làm việc		
	Đảm bảo mọi người tiếp cận được với các chiến thuật đã đưa ra trong bài tập não công. Lý tưởng là mỗi người đều có một chiến thuật trong sổ tay của mình.		

Tiến trình từng bước

1. Giới thiệu công cụ	Trình bày	10 phút
-----------------------	-----------	---------

Bắt đầu bằng việc giới thiệu vì sao các bạn lại tiến hành phân tích Chi phí/Lợi ích. Nhắc người tham gia là các bạn đã đưa ra được một số chiến thuật và tinh chỉnh chúng. Bây giờ các bạn sẽ đánh giá các chiến thuật này. Hỏi xem có ai có câu hỏi nào không.

2. Đánh giá các chiến thuật	Đánh giá nhóm	15 phút
-----------------------------	---------------	---------

Mời mọi người trình bày chiến thuật, các tài liệu chiến dịch của mình, v.v. trong một hoặc hai câu. Sau đó yêu cầu người tham gia viết một con số lên bảng để cho điểm mỗi chiến thuật: đầu tiên là chi phí, sau đó là lợi ích. Sau một vài giây, mời mọi người tính trung bình cho cả chi phí và lợi ích. Đặt chiến thuật này lên biểu đồ Chi phí/Lợi ích sao cho giá trị của x tương ứng với chi phí và y là giá trị của lợi ích. Lặp lại bước đánh giá này với từng chiến thuật.

Sau khoảng 15 phút hoặc lý tưởng là sau khi tất cả các chiến thuật đã được đánh giá, cảm ơn tất cả mọi người đã tham gia và cùng xem lại biểu đồ với tất cả các chiến thuật đã được định vị trên đó.

3. Kết thúc bài tập	Tóm tắt	5 phút
---------------------	---------	--------

Vạch một đường trên biểu đồ Chi phí/Lợi ích để chia các chiến thuật thành hai nhóm: nhóm chi phí cao và lợi ích thấp và nhóm chi phí thấp và lợi ích cao. Đường này có thể là đường chéo nằm giữa hai trục, tạo lên một góc 45 độ (như hình bên dưới) hoặc có thể là hoàn toàn tùy ý và dùng để chia toàn bộ các chiến thuật thành hai nhóm tương đương nhau.

Đọc danh sách các chiến thuật ở trên đường ranh giới. Đề nghị một người tình nguyện ghi chép lại.

Cảm ơn mọi người và giải thích rằng tất cả các yếu tố cần cho một chiến dịch hiện đã đầy đủ. Chúc mừng mọi người đã thực hiện bài học. Kết thúc phiên làm việc.

Ghi chú

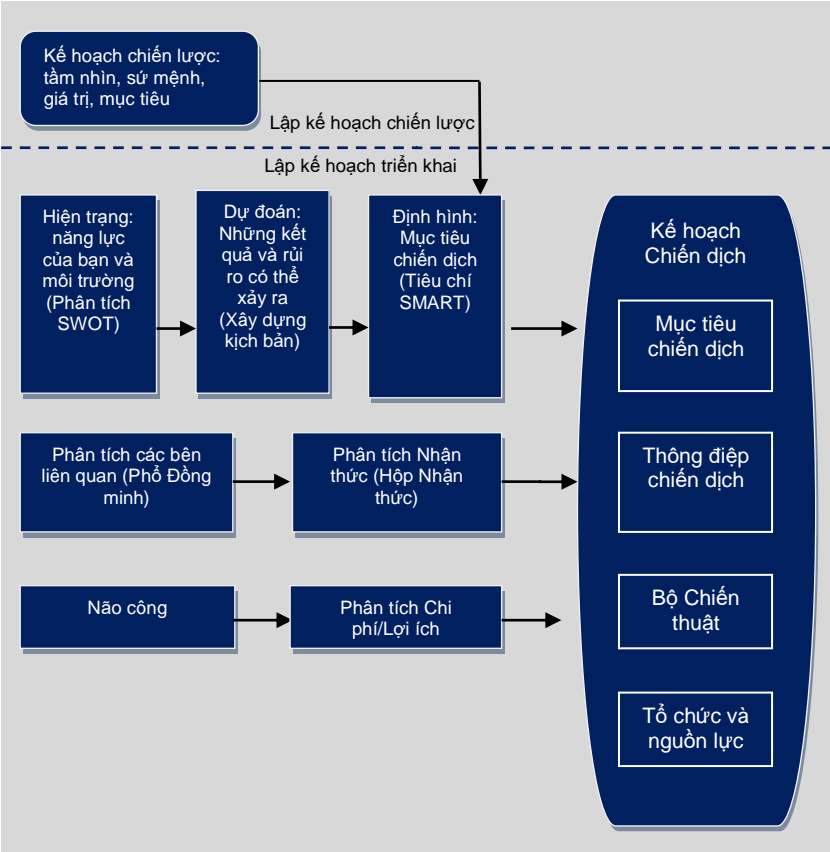
1. Biểu đồ Chi phí/Lợi ích



9. KẾ HOẠCH CHIẾN DỊCH: TẬP HỢP THÀNH MỘT TÀI LIỆU

Kế hoạch chiến dịch là một tài liệu nội bộ trong đó đội ngũ làm chiến dịch của bạn sẽ dùng để tham khảo, nhưng cũng là tài liệu bạn dùng để thu hút mọi người tham gia chiến dịch, để đề nghị trợ giúp và thêm nguồn lực, và để đàm phán với các bên liên quan và để xây dựng liên minh trong chiến dịch của bạn. Đó là một tài liệu ngắn có thể cô đọng thành bốn phần:

1. Mục tiêu chiến dịch
2. Thông điệp chiến dịch
3. Các chiến thuật
4. Tổ chức và nguồn lực



Phần đầu tiên, các mục tiêu chiến dịch, đảm bảo rằng các mục tiêu này thỏa mãn các tiêu chí SMART. Mục tiêu cần phải S (cụ thể), M (đo lường được), A (khả thi), R (phù hợp) và T (có khung thời gian). Phần này của chiến dịch cho bạn biết bạn muốn đạt được điều gì với chiến dịch của mình, cũng như vì sao bạn muốn đạt được những điều đó. Bạn cũng xem xét mục tiêu của bạn có phù hợp với chiến lược tổng thể không, và có thể đưa bạn gần đến mục đích lâu dài trong kế hoạch chiến lược như thế nào.

Phần thứ hai tập trung vào thông điệp. Phần này cho biết bạn nhắm đến ai với thông điệp gì, bạn muốn thấy sự thay đổi hành vi nào và bạn sẽ truyền đạt những thông điệp này đến các nhóm đối tượng bạn hướng đến một cách cụ thể như thế nào và bằng phương thức nào. Phần này được làm rõ nhờ các phân tích các bên liên quan được tiến hành trước đó và dùng các thông điệp chiến dịch được xây dựng ở dạng gạch đầu dòng.

Phần thứ ba liệt kê các chiến thuật sẽ được triển khai trong chiến dịch, những tài liệu sẽ dùng đến, và bất kỳ phương thức nào sẽ dùng đến để truyền đạt thông điệp của chiến dịch. Phần này cũng cung cấp thông tin về khung thời gian của chiến dịch, các pha, và những việc cần thực hiện liên tiếp. Phần này cũng xác định cách thức và thời điểm kết thúc chiến dịch.

Phần thứ tư và là phần cuối cùng dành cho năng lực tổ chức và nguồn lực dùng để thực hiện chiến dịch. Phần này ước tính số lượng các tài liệu chiến dịch cần đến, số tình nguyện viên và nhà tổ chức cần để chạy chiến dịch và triển khai các chiến thuật, thời gian cần để sắp xếp và thực hiện chiến dịch, cũng như các nguồn lực khác, bao gồm nguồn quỹ cần để hỗ trợ việc tổ chức thực hiện chiến dịch. Phần này cũng xác định cơ chế ra quyết định, mức độ tự quyết của các đầu mối, và truyền thông nội bộ.

Một khi đã hoàn thành, kế hoạch chiến dịch có thể được dùng để xây dựng các tài liệu khác để hình dung toàn cảnh chiến dịch của bạn. Các tài liệu này có thể bao gồm:

- Tài liệu tóm tắt chiến dịch
- Thời gian biểu của chiến dịch
- Ngân sách chiến dịch
- Khung tổ chức chiến dịch

Một bản tài liệu tóm tắt chiến dịch thường là một tài liệu chi tiết hơn kế hoạch chiến dịch. Đây là một tài liệu kỹ thuật thường được các khách hàng chuẩn bị cho các đại lý tiếp thị như là một kiểu đơn hàng. Nó cho nhà tiếp thị biết bạn muốn đạt được điều gì qua chiến dịch của mình, bạn nhắm đến ai, và thông điệp của bạn là gì. Nó đưa ra các thời hạn và mốc cần đạt được và đi kèm với các mốc này là ngân sách dự kiến. Nhà tiếp thị sẽ đáp lại bằng một tài liệu gọi là đề xuất sáng tạo, trong đó họ dùng tất cả các yếu tố trong tài liệu tóm tắt chiến dịch (mục tiêu, đối tượng, thông điệp, v.v.) cùng với một khung thời gian đề xuất và thêm các yêu cầu họ có thể nhận được từ khách hàng.

Kế hoạch chiến dịch (Bản mẫu)

Bối cảnh:

Ai đưa ra chiến dịch và vấn đề của chiến dịch là gì? Vấn đề liên quan như thế nào đến tầm nhìn và sứ mệnh của bạn?

Mục tiêu:

Mục tiêu cụ thể bạn muốn đạt được qua chiến dịch này là gì? Bạn sẽ đo lường mức độ thành công của chiến dịch như thế nào? Vì sao bạn tin rằng các mục tiêu này là khả thi? Mục tiêu có liên quan đến chiến lược rộng hơn của bạn như thế nào? Chiến dịch sẽ diễn ra trong bao lâu?

Thông điệp:

Bạn hướng đến ai trong chiến dịch của bạn? Bạn muốn gây ảnh hưởng đến nhóm dân cư và nhóm xã hội nào? Bạn muốn nhóm đối tượng đó có thay đổi hành vi nào do tác động của chiến dịch của bạn?

Bạn sẽ nói gì? Bạn sẽ đưa ra thông điệp nào? Giọng điệu của bạn là gì? Những điều này sẽ hỗ trợ truyền thông chiến lược của bạn như thế nào? (Tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị)

Khẩu hiệu chính của chiến dịch là gì? Một vài khẩu hiệu và hình ảnh sẽ dùng như thế nào?

Chiến thuật:

Bạn sẽ dùng những chiến thuật (hoặc kiểu chiến thuật nào) trong chiến dịch? Tài liệu quảng bá chiến dịch nào cần chuẩn bị? Phần giới thiệu của chiến dịch sẽ trông như thế nào? Ở mỗi pha của chiến dịch sẽ dùng đến các chiến thuật và tài liệu nào? Chiến dịch sẽ kết thúc như thế nào? Có chiến thuật tiềm năng nào có thể dùng đến khi có thêm cơ hội nảy sinh?

Nguồn lực:

Cần đến bao nhiêu tình nguyện viên, nhà hoạt động, nhà tổ chức để có thể triển khai chiến dịch thành công? Cần có những nguồn lực vật chất gì để thực hiện chiến dịch? Khung thời gian của chiến dịch là gì? Khi nào chiến dịch bắt đầu và khi nào kết thúc? Cần có hậu cần hỗ trợ chiến dịch như thế nào?

Tổ chức:

Vai trò, nghĩa vụ và trách nhiệm của từng bên là gì và được phân chia như thế nào? Quyết định được đưa ra như thế nào? Các kênh thông tin nội bộ là gì? Mức độ tự quyết của một nhà hoạt động trong chiến dịch là đến đâu? Mọi người có thể ủng hộ chiến dịch như thế nào?

Nhà tổ chức có thể quyết định không nhờ đến các nhà tiếp thị bên ngoài, nhưng họ vẫn có thể xây dựng một bản tóm tắt chiến dịch cho nhóm sáng tạo của chiến dịch dùng để tham khảo khi xây dựng các tài liệu chiến dịch và để lên kế hoạch hoạt động. Một bản tóm tắt chiến dịch có thể được phát triển từ kế hoạch chiến dịch. Sự khác biệt chính giữa hai bản tài liệu này là mức độ chi tiết vì bản tóm tắt chiến dịch là để cho những người ít biết về hậu trường quá trình tổ chức và hoạch định kế hoạch chiến dịch.

Một tài liệu khác cần chuẩn bị khi đã có kế hoạch chiến dịch là thời gian biểu chi tiết của chiến dịch. Nó cho biết ngày giờ kế hoạch bắt đầu và kết thúc, cũng như các pha của chiến dịch kể từ khi bắt đầu đến khi kết thúc. Các chiến thuật được tung ra trong giai đoạn này theo cách thức tạo đà cho chiến dịch, và các thời hạn phải hoàn thành các tài liệu chiến dịch cũng như khu vực phân phát tài liệu.

Ngân sách chiến dịch nêu cụ thể ước tính chi phí của chiến dịch, bao gồm tất cả các chi phí từ chi phí triển khai các hoạt động, sản xuất và phân phối tài liệu, và chi phí cho truyền thông đến chi phí hậu cần hỗ trợ việc tổ chức chiến dịch (truyền thông, vận chuyển, đồ ăn, tiền chi trả cho các bên, v.v.)

Biểu đồ tổ chức chiến dịch là một kiểu tài liệu mô hình hóa các công đoạn làm việc và trực quan hóa việc ai sẽ ra quyết định nào trong chiến dịch, các kênh truyền thông là thế nào, và ai chịu trách nhiệm việc gì trong chiến dịch, như là làm với tình nguyện viên, quan hệ công chúng, tài chính, và các vấn đề pháp lý.

Ngoài các tài liệu này, kế hoạch chiến dịch còn dùng để xây dựng một số lời quảng bá súc tích đôi khi còn gọi là “thông điệp thang máy”. Lời quảng bá kiểu này dùng để thuyết phục những người và những nhóm có cảm tình (đồng minh thụ động trên Phố Đồng minh) để ủng hộ chiến dịch. Gọi là “thông điệp thang máy” vì nội dung rất cô đọng, có thể truyền tải chỉ trong một chuyến thang máy ngắn ngủi. Tưởng tượng bạn đi vào một thang máy và gặp một đồng minh tiềm năng quan trọng đứng bên cạnh. Bạn có dưới một phút để lấy được sự quan tâm ủng hộ chiến dịch của người đó.

Tất cả thông tin cho “thông điệp thang máy” đều lấy từ kế hoạch chiến dịch. Tài liệu này rút gọn kế hoạch thành một vài câu với giọng điệu mời gọi và hấp dẫn. Tài liệu này soạn ra trên cơ sở hiểu được nhận thức của nhóm đối tượng (xem Hộp Nhận thức, mục đồng minh thụ động).

Nếu một tài liệu thang máy tạo được mối quan tâm và người đó muốn biết thêm, tất cả các câu hỏi đều có thể được trả lời bằng thông tin từ kế hoạch chiến dịch, quan trọng nhất là một người có thể giúp và ủng hộ chiến dịch như thế nào.

Cần thực hành truyền đạt “thông điệp thang máy” và một khi đã làm tốt rồi, bạn có thể dùng trong một số dịp, từ các cuộc gặp chính thức và các bữa tiệc thân mật cho đến tình huống đi thang máy thực sự.

Bản hướng dẫn

Kế hoạch chiến dịch

Phân tích	Làm việc nhóm	Tài liệu phát	30 phút
-----------	---------------	---------------	---------

Tóm tắt

Nhiệm vụ	Hoạt động	Thời gian (phút)
1. Giới thiệu công cụ	Trình bày	5
2. Chia người tham gia thành bốn nhóm nhỏ	Bài tập chia nhóm	5
3. Viết ra các phần của kế hoạch chiến dịch	Bài tập nhóm nhỏ	30
4. Trình bày kế hoạch chiến dịch	Trình bày và thảo luận	15
5. Kết thúc bài tập	Tổng hợp lại	5
Tổng thời gian		60

Cần chuẩn bị	Khi nào	Để làm gì
Bút	Bài tập nhóm nhỏ	Viết kế hoạch chiến dịch
Mẫu kế hoạch chiến dịch		

Trước hội thảo	Trước phiên làm việc
	Để mọi người tiếp cận được với mục tiêu chiến dịch, thông điệp của chiến dịch và bộ chiến thuật (tốt nhất là treo/dán lên tường).

Quá trình từng bước

1. Giới thiệu công cụ	Trình bày	5 phút
-----------------------	-----------	--------

Bắt đầu bằng việc giải thích mục đích của kế hoạch chiến dịch. Nhắc lại cho người tham gia rằng các bạn có mục đích chiến dịch, thông điệp chiến dịch và một bộ chiến thuật, và cần đưa tất cả những thành tố này vào một tài liệu là kế hoạch chiến dịch. Kế hoạch này có thể được dùng để tham khảo khi bạn tiếp tục phát triển chiến dịch, sản xuất tài liệu cho chiến dịch, triển khai các chiến thuật, hay tổ chức sự kiện.

Phân phát mẫu kế hoạch chiến dịch. Giải thích từng phần của kế hoạch, bắt đầu từ phần đưa ra mục tiêu chiến dịch. Sau đó chuyển sang phần về thông điệp, tiếp theo là những phần liệt kê các chiến thuật tiềm năng, và cuối cùng là hai phần nói về nguồn lực cần thiết cho chiến dịch và tổ chức chiến dịch. Nói với người tham gia là họ cần điền vào từng phần của kế hoạch chiến dịch bằng cách trả lời các câu hỏi ở trong mẫu, và tính đến tất cả những phần việc đã làm trước đó về mục tiêu, thông điệp cho đến chiến thuật.

2. Chia người tham gia thành các nhóm nhỏ	Bài tập chia nhóm	5 phút
---	-------------------	--------

Đề nghị người tham gia xếp hàng theo thời gian họ thường tỉnh giấc vào buổi sáng, những người dậy sớm vào một đầu và những người thích ngủ muộn vào đầu kia. Sau khi mọi người đã xếp thành một hàng, chia người tham gia thành bốn nhóm nhỏ trong đó những người dậy muộn nhất sẽ làm phần mục tiêu chiến dịch, nhóm tiếp theo đảm nhiệm phần thông điệp chiến dịch, nhóm tiếp theo làm phần chiến thuật và nhóm cuối cùng gồm những người dậy sớm sẽ làm phần nguồn lực và tổ chức chiến dịch.

3. Viết ra các phần của kế hoạch chiến dịch	Bài tập nhóm nhỏ	30 phút
---	------------------	---------

Thông báo cho từng nhóm về phần việc trong kế hoạch chiến dịch họ có nhiệm vụ hoàn thiện. Giải thích rằng mọi người có thể tùy ý gửi một người đưa tin sang các nhóm khác nếu thấy cần hội ý. Thông báo rằng mọi người có 30 phút cho việc này và sau khi đã viết xong phần nội dung kế hoạch của nhóm mình, các nhóm sẽ trình bày và cùng nhau thảo luận. Nhấn mạnh rằng đây sẽ không phải là phiên bản cuối cùng của kế hoạch chiến lược, vì các phần sẽ cần được kết hợp thành một tài liệu và sau đó có thể vẫn có những điều chỉnh thêm.

Khi các nhóm bắt đầu làm việc, đi đến các nhóm và hỏi xem có ai có câu hỏi hỏi và đưa ra chỉ dẫn thêm nếu cần. Sau 10 phút bạn lại đi một vòng nữa và mời các nhóm hoàn chỉnh bài tập và sẵn sàng để trình bày. Sau 30 phút, đề nghị người tham gia kết thúc bài tập và

trình bày nội dung kế hoạch của mình.

4. Trình bày kế hoạch chiến dịch	Trình bày và thảo luận	15 phút
----------------------------------	------------------------	---------

Đề nghị mỗi nhóm cử một đại diện trình bày phần nội dung của nhóm trong kế hoạch chiến dịch, bắt đầu bằng các mục tiêu, tiếp theo là thông điệp, chiến thuật, nguồn lực và tổ chức. Sau khi tất cả các nhóm đã trình bày, mời mọi người bắt đầu thảo luận. Kết thúc phần thảo luận sau 15 phút.

5. Kết thúc bài tập	Tổng hợp lại	5 phút
---------------------	--------------	--------

Cảm ơn người tham gia đã đóng góp và giải thích một lần nữa mục đích của bản kế hoạch chiến dịch. Giải thích rằng tài liệu này sẽ cần được điều chỉnh và hoàn thiện thêm. Hỏi xem có ai có câu hỏi cuối cùng nào không.

10. CHIẾN THUẬT

Giới thiệu

Chiến thuật là gì? Từ gốc trong tiếng Hy Lạp “taktikē” có nghĩa là “(nghệ thuật) bố trí” lực lượng quân sự. Cũng như “chiến dịch”, đây là từ vựng quân sự và được dùng như một khái niệm trong kinh doanh và chính trị. Người lính nói về các chiến thuật như phục kích, chạm trán hay bao vây. Người bán hàng nói về chiết khấu, hoàn tiền, và “mua một tặng một”. Thành viên nghị viện nói về đề xuất, sửa đổi, và những kẻ cản trở việc thông qua dự luật (filibuster).¹

Các chiến thuật kháng cự dân sự - như đình công, tẩy chay, bắt tuân dân sự và nhiều hành động khác – là những phần hấp dẫn nhất trong kháng cự dân sự, ngay cả khi là những sự kiện tách biệt. Nhưng khi các chiến thuật được sắp xếp có trật tự để thành một chiến dịch, chúng tạo ra tác động tối đa. Các chiến thuật được xây dựng dựa trên nhau, làm tăng sự tham gia, tạo đà, và gây ảnh hưởng lên nhiều tầng lớp người chứng kiến. Chúng rất mạnh mẽ.

Thiết kế những chiến thuật có hiệu quả và thiết kế chuỗi chiến thuật có thể rất khó. Cần huy động người tham gia sáng tạo và đưa ra những phương án bất ngờ, vì, một cách hiển nhiên, người ta thường lặp lại các chiến thuật họ quen thuộc nhất và có thể ngần ngại với những chiến thuật mới.

Tuy nhiên, một khi bạn đã chọn xong các chiến thuật, việc bố trí chiến thuật là vấn đề tương đối rõ ràng. Nếu bạn đã xây dựng xong một kế hoạch chiến dịch, lúc đó bạn đã biết mục tiêu của chiến dịch, bạn đã có thông điệp chiến dịch, và bạn đã xác định những bên có thể là đồng minh, năng lực, và nguồn lực liên quan đến từng chiến thuật. Khi chúng ta hiểu được chiến thuật của chúng ta nằm ở đâu trong một chiến dịch rộng hơn, chúng ta cần xem xét xem chúng ta có thể sáng tạo đến đâu trong lựa chọn mang tính chiến thuật.

Sáng tạo mang tính chiến thuật

Như đã đề cập, một thử thách căn bản trong lập kế hoạch chiến thuật là sáng tạo – tìm ra những chiến thuật mới lạ. Một khi các chiến thuật được hình thành, chúng sẽ phát triển trong một tiến trình đơn giản. Nhưng hình thành ra một chiến thuật đòi hỏi sự sáng tạo, nỗ lực, và cảm hứng. Việc nghiên cứu mục tiêu của chiến thuật, đặt mục tiêu này lên Phổ Đồng minh và hiểu các nguyên nhân chiến thuật này có vị trí đó thông qua Hộp Nhận thức là rất quan trọng. Việc này sẽ giúp bạn

¹ Filibuster: thuật ngữ phi chính thức chỉ một nỗ lực ngăn chặn hoặc trì hoãn việc các nghị sỹ có động thái với một dự luật hoặc một vấn đề bằng cách tranh luận không ngừng, bằng cách đưa ra hàng loạt đề xuất về thủ tục, và bằng bất kỳ cách trì hoãn hay ngăn chặn nào theo thủ tục (Theo từ điển thuật ngữ nghị viện Hoa Kỳ www.USSenate.gov, chú thích của người dịch).

không chỉ hiểu mục tiêu tốt hơn mà còn cho bạn các ý tưởng về chiến thuật. Khi bạn tiến hành xem xét, bạn sẽ khám phá ra các phương án khác và các điểm can thiệp tiềm năng. Một khi bạn đã thực hiện bước này, có ba thứ sẽ giúp bạn nảy ra những ý tưởng sáng tạo về chiến thuật: đó là

- Thu thập thông tin
- Não công
- Thử nghiệm

Thu thập thông tin là việc thu thập thông tin về các chiến thuật đã dùng trước đây, ở các nước khác, hoặc trong cùng quốc gia nhưng của các nhóm khác. Ý tưởng có thể đến từ bài báo, sách vở hay phim. Gần đây việc tìm chiến thuật cũng đơn giản hơn nhờ những chia sẻ trực tuyến trên các blog, video và cả phát trực tuyến. Nhưng ở đây có mối nguy: ý tưởng đôi khi có thể dẫn đến việc sao chép đơn giản, và một chiến thuật được chuyển từ nơi này sang nơi khác mà không điều chỉnh cho khớp với hoàn cảnh mới, có thể thất bại hoặc bị phản tác dụng. Mỗi chiến thuật, vì thế, cần được điều chỉnh cho hợp với hoàn cảnh tại chỗ. Để điều chỉnh được, chúng ta cần hiểu hoàn cảnh nơi áp dụng chiến thuật ban đầu. Một khía cạnh của việc này, ví dụ, các chiến thuật có những ý nghĩa mang tính biểu tượng khác nhau ở các nước khác nhau, vì vậy thay vì sao chép một chiến thuật từ một nước khác, chúng ta nên xem xét và hiểu tầm quan trọng mang tính biểu tượng của chiến thuật trong bối cảnh lịch sử cụ thể của quốc gia đó. Một khi chúng ta hiểu điều này, chúng ta có thể tìm một chiến thuật khác với ý nghĩa biểu tượng tương tự trong hoàn cảnh của chúng ta.

Não công, như giải thích trong phần trên ở cuốn sách này, cho ra những ý tưởng tốt nhất khi được thực hành đều đặn. Ở đây chúng tôi nhấn mạnh rằng số lượng dẫn đến chất lượng – nhiều ý tưởng được sinh ra trong các phiên não công có thể là vô dụng, nhưng các ý tưởng này có thể dẫn đến những ý tưởng khác có thể hiệu quả hơn trong việc triển khai chiến dịch.

Việc thu thập thông tin về các chiến thuật đã có cũng giúp não công đưa ra nhiều chiến thuật sáng tạo hơn vì một vài ý tưởng có thể được cải thiện khi mài giũa qua thời gian. Thông qua não công được chuẩn bị với nhiều thông tin, các ý tưởng cũng trở nên khả thi hơn. Đôi khi hoàn cảnh thay đổi và một số ý tưởng ban đầu có thể là yếu chốt trở thành khả thi.

Thử nghiệm là một thực hành có thể giúp các chiến thuật trở nên có hiệu quả hơn về lâu dài. Vì các chiến thuật đều có bối cảnh địa phương, chúng ta có thể thử một số chiến thuật nhất định ở các thị trấn nhỏ và, nếu thành công, chúng ta có thể dừng lại ở các thành phố lớn, nơi tin tức trên báo chí có thể giúp khuếch đại hiệu ứng. Nếu có

chiến thuật không thành, vẫn có thể học được từ thử nghiệm thất bại để hiểu xem vì sao chiến thuật không đạt được hiệu ứng mong muốn.

Chuỗi chiến thuật

Chúng ta đều biết một cách bản năng rằng việc nhắc đi nhắc lại một chiến thuật là không hiệu quả. Thực tế, khi chúng ta xem xét việc thực hiện mang tính chiến thuật qua thời gian, chúng ta sẽ thấy nó cũng như là thở. Sau khi hít vào thì phải thở ra, các chiến thuật tập trung (thu hút mọi người đến một địa điểm) tốt nhất là được tiếp nối bằng các chiến thuật phân tán (diễn ra trên một diện rộng), các chiến thuật rủi ro cao tiếp nối bằng các chiến thuật rủi ro thấp. Những cuộc tụ họp lớn ở một địa điểm như diễu hành hay tuần hành có thể tiếp nối bằng các chiến thuật mà người dân không tập trung ở một địa điểm nhưng tụ tập ở khu vực họ sinh sống hoặc đôi khi tham gia từ nhà. Nếu bạn yêu cầu người dân tham gia tuần hành hàng ngày, rõ ràng sẽ có những ngày có độ tham gia thấp và dân chúng sẽ bắt đầu bần khoản có phải phong trào đang suy thoái không. Nếu sau một cuộc tuần hành thành công, người dân được yêu cầu tập trung tại nơi cư trú, họ sẽ chuyển tiếp năng lượng và sự nhiệt tình sang đó và thậm chí tuyển mộ được thêm vài người hàng xóm. Các chiến thuật phân tán cũng giúp kiểm soát đối phương vì khó gửi một đơn vị cảnh sát đặc nhiệm đến đàn áp nhiều cuộc kháng cự được địa phương hóa và lan rộng hơn là đập tan các cuộc biểu tình diễn ra ở quảng trường trung tâm.

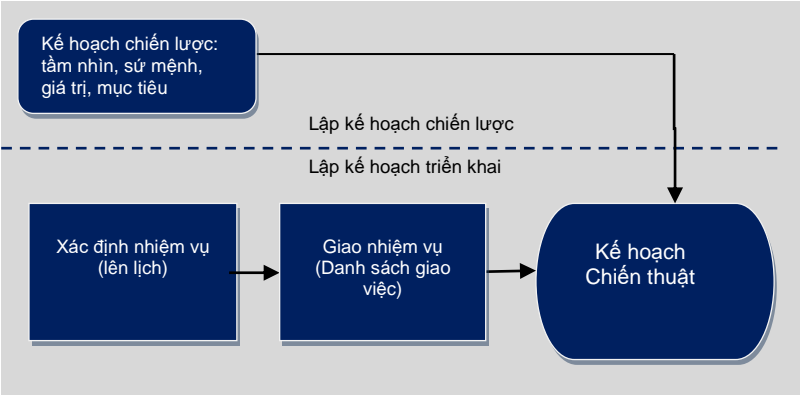
Đây là lý do vì sao, khi chúng ta lập kế hoạch chiến thuật, chúng ta phải cân nhắc các chiến thuật đã dùng trước đây và tự hỏi một chiến thuật được lên kế hoạch sẽ hợp vào một chuỗi như thế nào, chiến thuật đó sẽ đóng góp vào chuỗi ra sao, và tạo đà cũng như thúc đẩy các thông điệp và mục tiêu của chiến dịch ở mức độ nào.

Lập kế hoạch chiến thuật

Các chiến thuật mang theo thông điệp của chiến dịch, vì thế chúng ta cần tìm chiến thuật nào làm tốt điều này hơn cả. Chúng ta bắt đầu bằng việc chọn một chiến thuật trong bộ chiến thuật mà chúng ta lập ra sau khi nào công, và xếp hạng các chiến thuật dựa trên chi phí và lợi ích ước tính của chiến thuật (mô tả trong chương về Nỗ công và Phân tích Chi phí/Lợi ích). Khi lựa chọn chúng ta cũng cân nhắc tầm quan trọng của sáng tạo và trình tự. Sau đó chúng ta cần lên kế hoạch cho chiến thuật ở mức độ chi tiết hơn mức độ lập kế hoạch chiến dịch.

Đầu tiên chúng ta cần biến chiến thuật từ một ý tưởng thành một chuỗi nhiệm vụ quản lý được để khi thực hiện các nhiệm vụ này theo đúng trình tự thì sẽ đạt được hiệu quả định trước. Sau đó chúng ta cần lên lịch cho các nhiệm vụ này, xác định xem khi nào bắt đầu và khi nào kết

thức chiến thuật, biết rằng từ góc nhìn của người hoạch định thì một chiến thuật bắt đầu sớm hơn và kết thúc muộn hơn nếu so với góc nhìn của người quan sát. Ví dụ, cuộc tuần hành mà bạn lên kế hoạch có thể là một sự kiện một ngày với những người tham dự, nhưng với những người hoạch định và người tổ chức, “chiến thuật tuần hành” đã bắt đầu nhiều tuần trước “buổi tuần hành”. “Chiến thuật tuần hành” cũng có thể kết thúc nhiều ngày hoặc nhiều tuần sau “buổi tuần hành” khi chúng ta vẫn tiếp tục ra các bài báo về sự kiện và tập huấn cho những người chúng ta tuyển mộ được tại sự kiện. Cùng nhau, tất cả các nhiệm vụ này tạo nên “chiến thuật tuần hành” và tạo một tác động động, mặc dù những người quan sát bên ngoài chỉ nhìn thấy “buổi tuần hành” là rõ ràng.



Khi chúng ta chuyển một chiến thuật thành một chuỗi nhiệm vụ, chúng ta cần nghĩ về từng khía cạnh của việc tổ chức chiến thuật, từ những nhiệm vụ quan trọng đến những chi tiết bên lề. Mang theo loa kéo đến một buổi tuần hành là cần thiết, trong khi thả một băng-rôn lớn từ một tòa nhà gần đó có thể là phụ trợ, mặc dù nếu làm được thì rất tốt. Để tập trung năng lượng và nguồn lực, chúng ta cần phân biệt giữa những nhiệm vụ tối cần thiết (mà không có thì chiến thuật sẽ thất bại) với những nhiệm vụ khác sẽ làm cho chiến thuật thêm hiệu quả, thêm đáng nhớ, hay thêm vui. Chúng ta cần đánh dấu các nhiệm vụ quan trọng vào danh sách “cần làm” vì danh sách này sau đó sẽ giúp chúng ta khi lên lịch nhiệm vụ và giao nhiệm vụ cho những người chịu trách nhiệm thực hiện.

Khi chúng ta lên lịch nhiệm vụ, chúng ta dùng một tiến trình gọi là xếp thứ tự. Đầu tiên chúng ta sẽ xác định ngày của sự kiện trung tâm mà những người quan sát từ bên ngoài có thể chú ý được. Nếu chiến thuật xoay quanh một sự kiện hoặc một ngày quan trọng có tính biểu tượng, chúng ta sẽ bắt đầu từ ngày đó. Nếu không có yêu cầu nào

như vậy, chúng ta có thể xác định ngày trên cơ sở nguồn lực đang có và năng lực tổ chức – chúng ta sẽ lên kế hoạch cho hoạt động khi chúng ta có thời gian, nguồn nhân lực và nguồn lực vật chất. Một khi chúng ta đã xác định được ngày cho sự kiện trung tâm, chúng ta có thể xác định các nhiệm vụ cần thực hiện trước đó để tổ chức được sự kiện. Các nhiệm vụ này cần được hoàn thành trong tuần ngay trước sự kiện cần được đặt vào lịch trước, và gọi là “tuần sự kiện”. Sau đó, chúng ta lùi thêm thời gian và xem tuần trước “tuần sự kiện” cần thực hiện những nhiệm vụ nào. Chiến thuật đã bắt đầu kể từ những nhiệm vụ này, ít nhất từ góc nhìn của người lập kế hoạch, mặc dù nhìn từ bên ngoài có thể không có gì đáng chú ý.

Khi đã làm xong kế hoạch này và đưa lên lịch tất cả nhiệm vụ cần được thực hiện trước sự kiện, chúng ta xác định các nhiệm vụ cần làm sau sự kiện. Đây là tất cả các hoạt động cần làm ngay sau sự kiện trong vòng một tuần để làm tăng tác động của sự kiện. Khi đã hoàn thành các nhiệm vụ này chúng ta có thể coi là chiến thuật đã kết thúc, ít nhất là từ góc nhìn của người lập kế hoạch và nhà tổ chức.

Lịch Chiến thuật							
Trước đó	Liệt kê những nhiệm vụ cần hoàn thành cho công tác chuẩn bị sớm:						
	1. _____ 2. _____ 3. _____ ...						
	Thứ 2	Thứ 3	Thứ 4	Thứ 5	Thứ 6	Thứ 7	CN
Một tuần trước tuần sự kiện							
Tuần sự kiện				Lên kế hoạch lùi	Sự kiện		
1 tuần sau tuần sự kiện							
Sau đó	Liệt kê các nhiệm vụ cần hoàn thành sau đó						
	1. _____ 2. _____ 3. _____ ...						

Khi chúng ta bố trí các nhiệm vụ vào lịch chúng ta cần quan sát xem các nhiệm vụ phân bổ theo thời gian như thế nào. Một số nhiệm vụ sẽ cần được thực hiện đồng thời trong khi có những nhiệm vụ sẽ được thực hiện tiếp nối nhau. Các nhiệm vụ này cần được phân bổ đều trên lịch để chúng ta không có những ngày bỏ trống trong khi lại có những ngày tổ chức bị quá tải. Nên dùng giấy nhớ để dán các nhiệm vụ, như vậy chúng ta có thể dịch chuyển trên lịch để phân bổ cho đều, không có những ngày có quá nhiều việc và những ngày không có việc gì.

Một khi đã hoàn thành việc liệt kê các nhiệm vụ trên lịch, chúng ta có thể giao nhiệm vụ cho những người có trách nhiệm hoàn thành nhiệm vụ. Ở đây chúng ta cũng có thể ghi lại những thông tin quan trọng liên quan đến nhiệm vụ mà người chịu trách nhiệm cần biết. Ví dụ, nhiệm vụ này đòi hỏi những nguồn lực hay kỹ năng đặc biệt nào không, hay có liên quan đến một dạng rủi ro nào không?

Danh sách giao việc		
Nhiệm vụ	Giao cho	Thông tin quan trọng
1. _____		
2. _____		
3. _____		
...		

Lịch nhiệm vụ cùng với danh sách làm việc làm nên kế hoạch chiến thuật. Kế hoạch này gồm những thông tin quan trọng một nhóm cần chia sẻ khi lập kế hoạch và thực hiện một chiến thuật. Những người chịu trách nhiệm cho một nhiệm vụ cụ thể có thể tự lập thêm kế hoạch để giúp họ thực hiện nhiệm vụ, nhưng kế hoạch chiến thuật là thứ cả nhóm cần tiếp cận được. Cần có một người chịu trách nhiệm giám sát tình trạng của nhiều nhiệm vụ khác nhau và thường xuyên cập nhật tình hình với cả nhóm, báo động cho mọi người khi có vấn đề. Việc họp ngắn cả nhóm thường xuyên cũng có ích trong việc thực hiện kế hoạch chiến thuật.

Cuối cùng, sau khi đã hoàn thành kế hoạch chiến thuật và trước khi bắt tay vào thực hiện, chúng ta cần tổ chức diễn tập chiến thuật để các thành viên trong nhóm có thể thực hành cách tiến hành nhiệm vụ, đóng các vai trò khác nhau, và cảm nhận họ sẽ gặp phải những gì khi thực hành chiến thuật. Đôi khi việc diễn tập này có thể giúp chúng ta xác định và lên kế hoạch cho nhiều tình huống dự phòng, điều sẽ được đề cập trong phần tiếp theo.

Diễn tập

Chúng ta hiểu rằng để đạt được hiệu quả, cần lên kế hoạch trước các chiến thuật. Nhưng cũng có rất nhiều yếu tố làm tăng hiệu quả của chiến thuật mà không thể hoạch định trước, chẳng hạn, một bài phát biểu đầy cảm hứng, một bài hát tập thể dễ lan truyền, một khoảng khắc lay động được camera bắt kịp và lan truyền trực tuyến, và những yếu tố phi vật chất và trừu tượng khác khó có thể kiểm soát được hoàn toàn. Thực tế là việc thực thi kế hoạch có những yếu tố không thể kiểm soát được hoàn toàn không có nghĩa là không thực tập và cải thiện được.

Đây là lúc tính đến việc diễn tập. Diễn tập là việc giả định một tình huống hay một quá trình có thể dùng để giúp ta học làm điều gì đó. Trong trường hợp này, diễn tập một chiến thuật là một kiểu thao diễn nhanh trong đó chúng ta thực tập việc triển khai một chiến thuật và trải nghiệm những kết quả khả dĩ, quá trình triển khai cũng như nội tâm hóa quá trình này với những người tham gia. Việc diễn tập một chiến thuật không bộc lộ đầy đủ chiến thuật nhưng cho phép người tham gia hình dung được chiến thuật sẽ được triển khai ra sao.

Để diễn tập thành công, cần chia bước và vai trò theo kế hoạch chiến thuật. Khi đó những người chịu trách nhiệm cho những nhiệm vụ khác nhau có thể thực hành việc triển khai nhiệm vụ. Cũng cần giao các vai cho những người chúng ta có thể sẽ tương tác khi triển khai chiến thuật như bên đối lập, những người ủng hộ bên đối lập, nhà báo, hay những người quan sát. Việc này sẽ làm tăng tính hấp dẫn cho quá trình diễn tập.

Không cần mất nhiều thời gian để làm hết một cuộc diễn tập và diễn tập có thể rất sống động và nhiều cao trào, với rất nhiều tiếng cười và những giây phút khó quên. Tất cả những điều này đều quan trọng vì nó cho phép người tham gia cảm nhận nhiều tình huống khác nhau họ có thể gặp phải, đón nhận tình huống bằng cảm xúc và lý trí, và nội tâm hóa những cảm giác đó, giúp chuẩn bị tinh thần cho họ khi gặp phải một tình huống tương tự trong thực tế sau đó.

Để diễn tập thành công, cũng cần dành thời gian thảo luận sau khi diễn tập xong. Lúc này mọi người tham gia vào diễn tập có thể chia sẻ cảm nhận của mình, so sánh và đưa ra kết luận. Việc này giúp người tham gia nội tâm hóa những trải nghiệm và chuẩn bị tinh thần cho những tình huống họ sẽ đối mặt khi triển khai chiến thuật.

Ngoài việc chuẩn bị cho triển khai chiến thuật, diễn tập còn dùng để chuẩn bị cho mọi người trước để làm việc với truyền thông, việc bị bắt và tra khảo, phát biểu trước công chúng trong những môi trường thù địch, đàm phán, và tất cả những tình huống trong đó việc chuẩn bị trước có vai trò then chốt để xử lý tình huống một cách hiệu quả.

Bản hướng dẫn

Lập kế hoạch chiến thuật

Sáng tạo	Làm việc nhóm nhỏ	Phát tài liệu	90 phút
----------	-------------------	---------------	---------

Tóm tắt nhanh

Nhiệm vụ	Hoạt động	Thời gian (phút)
1. Giới thiệu chiến thuật	Trình bày	10
2. Liệt kê nhiệm vụ	Bài tập nhóm nhỏ	30
3. Lên lịch nhiệm vụ	Bài tập nhóm	20
4. Giao nhiệm vụ	Bài tập nhóm	15
5. Viết kế hoạch nhiệm vụ	Bài tập cá nhân	10
6. Kết thúc bài tập	Tổng hợp	5
Tổng thời gian		90

Cần chuẩn bị	Khi nào	Để làm gì
Lịch chiến thuật vẽ trước	Bài tập nhóm nhỏ	Lên lịch nhiệm vụ
Giấy nhớ		
Bát (hoặc hộp mở được)		
Bảng chia nhiệm vụ vẽ trước	Bài tập nhóm	Giao nhiệm vụ
Tài liệu phát về kế hoạch chiến lược	Bài tập cá nhân	Viết ra kế hoạch chiến lược
Bút viết đủ cho mọi người		

Trước hội thảo	Trước phần này
Chọn các chiến thuật trong “bộ chiến thuật” của kế hoạch chiến dịch trước khi bắt đầu lên kế hoạch chiến lược	Cung cấp kế hoạch chiến dịch cho mọi người

Tiến trình từng bước

1. Giới thiệu chiến thuật	Trình bày	10 phút
---------------------------	-----------	---------

Chào mừng người tham gia bắt đầu phiên lên kế hoạch chiến thuật. giới thiệu chiến thuật đã được chọn từ bộ chiến thuật của kế hoạch chiến dịch. Giải thích chiến thuật này có vị trí thế nào trong kế hoạch tổng thể, và chuyển tải thông điệp của chiến dịch như thế nào. Hỏi xem nếu có ai có câu hỏi hay bình luận gì không.

Giải thích rằng chúng ta sẽ bắt đầu bằng một chiến thuật đã được đưa ra từ phần não công và chọn qua Phân tích Chi phí/Lợi ích. Bây giờ chúng ta cần chuyển chiến thuật này thành một chuỗi nhiệm vụ quản lý được. Nếu các nhiệm vụ này được thực hiện đúng trật tự, chiến thuật sẽ được triển khai.

2. Liệt kê các nhiệm vụ	Bài tập nhóm nhỏ	30 phút
-------------------------	------------------	---------

Chia người tham gia thành các nhóm nhỏ. Các nhóm có số người tham gia đều nhau. Đề nghị các nhóm ngồi theo bàn riêng hoặc phân tán ra. Sau khi các nhóm đã ổn định chỗ ngồi, mời mọi người lấy giấy bút và dành 5 phút để liệt kê những nhiệm vụ cần thiết hoặc hữu ích để triển khai thành công chiến thuật.

Sau 5 phút, đề nghị mọi người quay sang người bên cạnh và thảo luận cặp đôi về những nhiệm vụ họ đã liệt kê ra và hợp thành một danh sách các nhiệm vụ. Cho các cặp 5 phút để làm việc này.

Sau 5 phút, đề nghị mọi người thảo luận về các nhiệm vụ trong nhóm của mình và thống nhất một danh sách nhiệm vụ cho mỗi nhóm. Cho họ 10 phút để làm việc này. Đi vòng quanh các nhóm để kiểm tra xem có câu hỏi hay cần làm rõ gì không. Sau 10 phút, mời mọi người quay lại nhóm lớn.

Mời từng nhóm đọc to danh sách nhiệm vụ nhóm mình soạn ra. Sau khi các nhóm đọc xong, hỏi họ xem có những nhiệm vụ nào tương tự nhau hoặc giống nhau và có thể xếp chung vào không. Để mọi người bình luận, sau đó mời hai tình nguyện viên: một người viết ra danh sách các nhiệm vụ lên bảng phân công nhiệm vụ đã chuẩn bị trước và người kia viết các nhiệm vụ lên giấy nhớ rồi thả vào cái bát.

3. Dán các nhiệm vụ lên lịch chiến thuật	Bài tập nhóm lớn	20 phút
--	------------------	---------

Đề nghị người tham gia lấy giấy nhớ đã ghi nhiệm vụ trong bát to và dán lên lịch. Khuyến khích mọi người làm cùng nhau, bàn bạc, di chuyển các giấy nhớ, tranh luận xem vì sao nên thực hiện một nhiệm vụ vào ngày cụ thể nào nhưng cũng sẵn sàng lắng nghe người khác.

Cho mọi người 20 phút để hoàn thành việc này, nhưng theo sát tiến trình của nhóm khi thảo luận trên lịch và can thiệp nếu thấy không có tiến độ. Kết thúc bài tập sớm hơn nếu bạn thấy nhóm đã đạt được đồng thuận và chuyển sang bước tiếp theo. Nếu sau 20 phút nhóm vẫn chưa thực hiện xong việc này, yêu cầu mọi người giữ nguyên vị trí các nhiệm vụ trên lịch và chuyển sang bước tiếp theo.

4. Giao nhiệm vụ	Bài tập nhóm	15 phút
------------------	--------------	---------

Bây giờ khi các nhiệm vụ đã nằm trên lịch, nói với người tham gia là các nhiệm vụ sẽ được giao cho những người chịu trách nhiệm thực hiện. Mời mọi người tình nguyện nhận nhiệm vụ. Mỗi lần có một người tình nguyện nhận một nhiệm vụ, viết tên họ lên cạnh tên nhiệm vụ trên bảng danh sách trách nhiệm. Tiếp tục quá trình này đến khi không còn tình nguyện viên hoặc không còn nhiệm vụ nào chưa được giao. Nếu, sau 15 phút, vẫn còn nhiệm vụ chưa được giao, đề nghị với nhóm là sẽ họp thêm một lúc khác để hoàn thành danh sách giao nhiệm vụ. Phần họp thêm này có thể làm khi nghỉ giải lao hoặc trong phần thời gian trú bị của chương trình vào cuối ngày.

5. Viết kế hoạch chiến thuật	Bài tập cá nhân	10 phút
------------------------------	-----------------	---------

Phân phát bản mẫu kế hoạch chiến thuật. Giải thích các phần của kế hoạch, bắt đầu từ lịch và danh sách nhiệm vụ giao cho những người có trách nhiệm thực thi nhiệm vụ. Cho mọi người 10 phút để hoàn thành bài tập cá nhân này.

6. Kết thúc bài tập	Tổng hợp	5 phút
---------------------	----------	--------

Cảm ơn mọi người đã làm việc cùng nhau, nói với họ rằng đây là bản kế hoạch chiến thuật mọi người sẽ cùng tham chiếu khi triển khai chiến thuật và giúp mọi người kiểm tra các nhiệm vụ để triển khai chiến thuật và những người có trách nhiệm thực thi.

Chú thích

1. Ví dụ về lập kế hoạch lùi:

Chẳng hạn chúng ta muốn tổ chức một bữa tiệc tối. Chúng ta quyết định ngày: Thứ Bảy tuần sau nữa. Đầu tiên chúng ta đặt ra một danh sách những nhiệm vụ cần làm nếu muốn tổ chức được bữa tiệc. Một số nhiệm vụ là tối cần thiết (như là mời khách), một số nhiệm vụ là quan trọng (như mua đồ uống), trong khi một số nhiệm vụ khác nếu làm được sẽ tốt hơn (như là nhắc mọi người đến và sau đó cảm ơn mọi người đã đến). Nhưng quan trọng là cần liệt kê tất cả ra và đánh dấu những nhiệm vụ tối cần thiết:

- Lên thực đơn
- Chuẩn bị đồ ăn*
- Mua thực phẩm*
- Mua đồ uống
- Mời khách*
- Lên danh sách khách
- Nhắc mọi người về bữa tối
- Cảm ơn mọi người đã đến
- Dọn nhà

Bây giờ khi đã có danh sách nhiệm vụ chúng ta sẽ lên lịch bắt đầu từ ngày mở tiệc và lùi dần lại. Khi đã hoạch định xong những việc trước hôm có bữa tiệc, ta có thể xếp những việc cần làm sau bữa tiệc lên lịch. Cuối cùng chúng ta sẽ có một lịch trông như sau:

Lịch chiến thuật							
Trước đó	Lên danh sách nhiệm vụ cần làm để chuẩn bị sớm: 1. <u>Lên danh sách khách mời.</u> 2. _____ 3. _____ ...						
	Thứ 2	Thứ 3	Thứ 4	Thứ 5	Thứ 6	Thứ 7	CN
1 tuần trước sự kiện					Mời mọi người	Soạn menu	
Tuần sự kiện		Dọn nhà	Nhắc mọi người	Mua đồ uống	Mua thực phẩm	Nấu nướng Tiệc tối	Cảm ơn mọi người
1 tuần sau sự kiện	Ăn đồ ăn còn lại						
Sau đó nữa	Lên danh sách những việc cần làm sau một tuần: 1. _____ 2. _____ 3. _____ ...						

11. KHÓA HỌC XÂY DỰNG CHIẾN DỊCH

Hướng dẫn mọi người cách lập kế hoạch chiến dịch thường tốn thời gian và công sức. Nhưng việc này vẫn có ích vì một khi người ta đã nắm được những công cụ này, họ có thể dễ dàng áp dụng để lên kế hoạch cho chiến dịch của họ. Các công cụ trong cuốn sách này có thể dùng trong một Khóa học Lập Kế hoạch chiến dịch trong hai ngày nhằm dạy cách lên kế hoạch cho một chiến dịch.

Một khóa học về lập kế hoạch chiến dịch có tiến độ chậm, từng bước một. Mỗi bước được hình thành từ mục tiêu học tập, các kỹ năng hoặc kiến thức cụ thể mà chúng ta muốn người tham gia thu nhận được, và những hạn chế về thời gian dành cho khóa học, địa điểm, số người tham gia, v.v.

Tổng quan về Khóa học cho người huấn luyện

Chúng tôi mở đầu khoa học bằng việc đặt ra mục đích chung: để hướng dẫn người tham gia cách dùng nhiều công cụ lập kế hoạch trong việc xây dựng một chiến dịch. Sau đó chúng tôi tinh chỉnh mục đích nhằm hướng dẫn người tham gia sử dụng nhiều công cụ lập kế hoạch có thể đặt ra mục tiêu chiến dịch, thảo thông điệp, xây dựng các chiến thuật, và cuối cùng là viết một bản kế hoạch chiến dịch.

Tiếp theo, chúng tôi xem xét từng yếu tố trong mục đích chung và xem cần có những gì. Để xây dựng được các mục tiêu chiến dịch, người tham gia cần phân tích hoàn cảnh và năng lực của họ, cho phép họ hiểu tình trạng hiện thời của họ bao gồm các yếu tố bên trong và bên ngoài. Điều này cho phép có được một lát cắt về các mối quan hệ hiện thời. Khả năng đoán trước việc tương tác giữa các yếu tố bên trong và bên ngoài cũng cho phép họ xác định các phương án khác nhau và tính đến rủi ro trước khi xác lập mục tiêu. Điều này sẽ giúp họ theo được tiến trình trong bất kỳ kịch bản tương lai nào. Tóm lại, để đưa ra được các mục tiêu chiến dịch thích đáng, người tham gia phải:

- Liệt kê được tất cả các yếu tố liên quan
- Xây dựng các kịch bản khác nhau
- Đưa ra được các mục tiêu cụ thể

Sau đó chúng tôi chuyển sang xây dựng thông điệp chiến dịch, và người tham gia xác định các nhóm khác nhau, hiểu được quan điểm của họ, sau đó xác định một thông điệp phù hợp. Tóm lại, để thảo được thông điệp chiến dịch phù hợp, người tham gia cần phải:

- Liệt kê tất cả các bên liên quan
- Xác định quan điểm nhận thức của họ
- Đưa ra thông điệp phù hợp.

Ngoài ra, người tham gia phải học cách xây dựng các chiến thuật bộ lộ thông điệp của chiến dịch. Họ cũng phải học cách chọn những

chiến thuật nào đạt được mục đích truyền thông theo cách hiệu quả nhất, bỏ đi những chiến thuật không hiệu quả. Cuối cùng họ phải học cách viết một kế hoạch chiến dịch để đạt tất cả những gì họ đã tạo ra vào một tài liệu tổng thể và nhất quán.

Trước khi họ có thể làm được tất cả những việc trên, người tham gia phải hiểu khái niệm chiến dịch. Đây không phải là một kỹ năng thực tế, nhưng là một phần quan trọng để xây dựng kiến thức về chiến dịch.

Bây giờ khi chúng ta đã rõ hơn về tiến trình, chúng ta có thể đưa ra các mục tiêu học tập như sau:

- Giải thích vai trò và tầm quan trọng của chiến dịch trong bối cảnh chiến lược rộng hơn.
- Dùng Phân tích SWOT để liệt kê các yếu tố bên trong và bên ngoài.
- Xây dựng các kịch bản để khám phá các phương án và hiểu rõ rủi ro
- Xác lập mục tiêu chiến dịch bằng các tiêu chí SMART
- Phân tích các bên liên quan và quan điểm của họ
- Tạo thông điệp chiến dịch ở dạng gạch đầu dòng
- Chọn các chiến thuật dựa vào chi phí và lợi ích
- Viết một kế hoạch chiến dịch

Lên kế hoạch cho khóa học

Để đạt được tám mục tiêu học tập này, chúng ta cần khoảng tám học phần, mỗi phần 90 phút. Các học phần đều nhau đảm bảo khóa học có nhịp độ tốt mà vẫn có thời gian nghỉ ngơi để giúp người tham gia có thể chú ý và giữ được sức sáng tạo qua các phần.

Ở trang sau các bạn sẽ thấy chương trình khóa học theo các chủ đề cụ thể sau khi chúng ta ghép các mô-đun với các học phần. Chú ý rằng chương trình này đã có thêm thời gian dành cho phần mở đầu khóa học để khởi động, giới thiệu về bản thân (huấn luyện viên và người tham gia), đưa ra tổng quan về khóa học, giới thiệu các nhiệm vụ tổ chức quản lý khóa học (hành chính, hậu cần), v.v. Chương trình này cũng bao gồm một phần cuối khóa học để dành thời gian cho việc hỏi đáp, đánh giá khóa học, và thảo luận về các bước tiếp theo. Các hoạt động cũng được điểm thêm vào các phần khác nhau để giúp tiến trình khóa học được nhịp nhàng và cho phép người tham gia thực sự lập kế hoạch cho một chiến dịch chứ không chỉ học cách sử dụng nhiều công cụ khác nhau.

Chương trình khóa học lập kế hoạch chiến dịch

Học phần	Thời gian	Mô-đun	Thời gian
Giới thiệu về chiến dịch	90	Hoạt động khai mạc	30
		Giới thiệu về chiến dịch	30
		Tổng quan về kế hoạch chiến lược và kế hoạch chiến dịch	30
Tổng quan về các yếu tố bên trong và bên ngoài	90	Khởi động	15
		Chuẩn bị Phân tích SWOT	15
		Phân tích SWOT	60
Khám phá các phương án, hiểu thêm về rủi ro	90	Xây dựng kịch bản	90
Mục tiêu chiến dịch	90	Liệt kê các mục đích rộng của chiến dịch	30
		Tiêu chí SMART	30
		Đưa ra các mục tiêu chiến dịch cụ thể	30
Phân tích các bên liên quan	90	Phổ Đồng minh	30
		Hộp Nhận thức	60
Thông điệp chiến dịch	90	Gạch đầu dòng	30
		Não công	60
Chiến thuật	90	Giới thiệu về chiến thuật	30
		Xây dựng chiến thuật	30
		Phân tích Chi phí/Lợi ích	30
Kế hoạch chiến dịch	90	Xây dựng bản kế hoạch chiến dịch	60
		Đánh giá, góp ý, bước tiếp theo	30

Bây giờ chúng ta có thể dùng thông tin trên để lập một bảng tổng quan cho khóa học kéo dài hai ngày:

Tên khóa học	Khóa học xây dựng chiến dịch
Mục tiêu	Mục tiêu của khóa học này là để dạy người tham gia cách dùng nhiều công cụ lập kế hoạch để lập một kế hoạch chiến dịch
Mục đích học tập	Vào cuối khóa học, người tham gia sẽ có thể: <ul style="list-style-type: none"> • Giải thích vai trò và tầm quan trọng của chiến dịch trong tổng thể chiến lược rộng. • Dùng phân tích SWOT để liệt kê các yếu tố bên trong và bên ngoài. • Xây dựng các kịch bản để khám phá các phương án và hiểu hơn về rủi ro • Lập ra các mục tiêu chiến dịch bằng tiêu chí SMART. • Phân tích các bên liên quan và quan điểm của họ. • Thảo thông điệp chiến dịch ở dạng gạch đầu dòng • Chọn các chiến thuật dựa trên chi phí và lợi ích • Viết một bản kế hoạch chiến dịch
Thời gian	Tổng thời gian: 960 phút (16 giờ) Thời gian trong lớp: 720 phút (12 giờ) Thời gian giải lao: 240 phút (4 giờ)
Vật liệu cần chuẩn bị	Tài liệu trình chiếu đã soạn trước: PS-1/CDC (Tháp Chiến lược), PS-2/CDC (Ma trận SWOT), PS-3/CDC (Ma trận kịch bản), PS-4/CDC (Lá thư của Gandhi), PS-5/CDC (Phổ Đồng minh), PS-6/CDC (Hộp Nhận thức) Tài liệu phát: HO-1/CDC (Ma trận kịch bản), HO-2/ CDC (Các tiêu chí SMART), HO-3/CDC (Mẫu kế hoạch chiến dịch) Bảng lật và bút viết bảng Bút dạ và bút xóa Băng dính Sổ tay và bút viết Giấy nhớ

Chương trình khóa học sẽ như sau:

Chương trình hai ngày Xây dựng Chiến dịch		
Ngày thứ nhất		
09:00-10:30	Giới thiệu về chiến dịch (trình bày, thảo luận)	90 phút
10:30-11:00	Giải lao	30
11:00-12:30	Tổng quan về các yếu tố bên trong và bên ngoài (Phân tích SWOT)	90
12:30-13:30	Ăn trưa	60
13:30-15:00	Xem xét các phương án, hiểu hơn về rủi ro (Xây dựng kịch bản)	90
15:00-15:30	Giải lao	30
15:30-17:00	Xác lập mục tiêu chiến dịch (Tiêu chí SMART)	90
Ngày thứ hai		
09:00-10:30	Phân tích các bên liên quan (Phổ Đồng minh và Hộp Nhận thức)	90
10:30-11:00	Giải lao	30
11:00-12:30	Thảo thông điệp chiến dịch (các gạch đầu dòng)	90
12:30-13:30	Ăn trưa	60
13:30-15:00	Phát triển một bộ chiến thuật (Nỗ công, Phân tích Chi phí/Lợi ích)	90
15:00-15:30	Giải lao	30
15:30-17:00	Xây dựng một bản kế hoạch chiến dịch (làm việc nhóm, trình bày, thảo luận)	90

Khóa học này có thể được thực hiện như một hội thảo cuối tuần. Hội thảo có thể tổ chức cho những người phải đi làm trong tuần nên không thể tham dự trong ngày làm việc. Như vậy, khóa học có thể bắt đầu vào tối thứ Sáu và kết thúc vào trưa Chủ nhật.

Chương trình khóa học cuối tuần có thể như sau:

Chương trình khóa học cuối tuần về Xây dựng chiến dịch		
Ngày thứ nhất (Thứ Sáu)		
20:00-21:30	Giới thiệu về chiến dịch (Trình bày, thảo luận)	90
Ngày thứ hai (Thứ Bảy)		
9:00-10:30	Tổng quan các yếu tố bên ngoài và bên trong (Phân tích SWOT)	90
10:30-11:00	Giải lao	30
11:00-12:30	Khám phá các phương án, hiểu hơn về rủi ro (Xây dựng kịch bản)	90
12:30-13:30	Ăn trưa	60
13:30-15:00	Xác lập mục tiêu chiến dịch (Tiêu chí SMART)	90
15:00-15:30	Giải lao	30
15:30-17:00	Phân tích các bên liên quan (Phổ Đồng minh, Hộp Nhận thức)	90
17:00-20:00	Ăn tối và nghỉ ngơi	180
20:00-21:30	Soạn thông điệp chiến dịch (gạch đầu dòng)	90
Ngày thứ ba (Chủ Nhật)		
9:00-10:30	Xây dựng bộ chiến thuật (Nỗ công, Phân tích Chi phí/Lợi ích)	90
10:30-11:00	Giải lao	30
11:00-12:30	Xây dựng một kế hoạch chiến dịch (Làm việc nhóm, trình bày, thảo luận)	90
12:30-13:30	Ăn trưa	60

12. HỘI THẢO LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN THUẬT

Hội thảo lập kế hoạch chiến thuật, bao gồm xây dựng kế hoạch chiến thuật và diễn tập chiến thuật có thể diễn ra trong một buổi chiều. Hội thảo gồm các phần như sau:

Phần	Tổng thời gian (phút)	Hợp phần	Thời gian (phút)
Kế hoạch chiến thuật	90	Cụ thể hóa nhiệm vụ	60
		Giao nhiệm vụ	15
		Soạn kế hoạch chiến thuật	15
Diễn tập	90	Chuẩn bị diễn tập	15
		Tiến hành diễn tập	45
		Thảo luận	30

Bây giờ chúng ta có thể dùng thông tin này để chuẩn bị cơ bản cho một hội thảo:

Tên khóa học	Hội thảo Lập kế hoạch Chiến thuật
Mục đích	Mục tiêu của hội thảo là hướng dẫn người tham gia cách dùng các công cụ lập kế hoạch khác nhau để lên một kế hoạch chiến thuật
Mục tiêu học tập	<p>Kết thúc hoạt động, người tham gia có thể:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chia nhỏ việc lập kế hoạch chiến thuật thành một chuỗi nhiệm vụ quản lý được • Dùng kỹ thuật lên kế hoạch lùi để làm Lịch chiến thuật • Soạn một kế hoạch chiến thuật
Thời gian	Tổng thời gian: 195 phút (3 1/4 giờ). Giờ làm việc: 180 phút; Giờ nghỉ giải lao: 15 phút (1/4 giờ)
Cần chuẩn bị	<p>Các slides: PS-1/TPW (Lịch Chiến thuật), PS-2/TPW (Lịch nhiệm vụ) Tài liệu phát: HO-1/TPW (Mẫu kế hoạch chiến thuật) Bảng lật và bút dạ, bảng trắng và bút viết bảng. Bảng dính, sổ tay và bút, giấy nhớ, bát to hoặc giỏ</p>

Chương trình hội thảo sẽ như sau:

Hội thảo lập kế hoạch chiến thuật buổi tối		
18:00-19:30	Lên kế hoạch chiến thuật: cụ thể hóa nhiệm vụ, giao nhiệm vụ và lập kế hoạch	90
19:30-19:45	Giải lao	15
19:45-21:15	Diễn tập: chuẩn bị, diễn tập và thảo luận	90

Lời bạt

Những công cụ được trình bày trong cuốn sách này tách tiến trình lập kế hoạch cho chiến dịch thành các bước riêng biệt, mỗi bước là một yếu tố của một bản kế hoạch chiến dịch: mục tiêu chiến dịch, thông điệp, chiến thuật. Đây là cách làm cho nhiệm vụ xây dựng chiến dịch vốn phức tạp và khó khăn có thể trở nên đơn giản hơn, mà không đơn giản hóa kết quả của tiến trình này là bản kế hoạch chiến dịch.

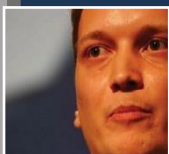
Bản kế hoạch chiến dịch là kết quả cuối cùng của quá trình này, nhưng ở một góc độ nào đó, tiến trình quan trọng hơn kết quả. Đôi khi, các sự kiện không dự kiến trước bất ngờ làm thay đổi môi trường triển khai chiến dịch, những cơ hội mới nảy sinh, xuất hiện những nguy cơ mới, hoặc các điểm yếu được che dấu lại bộc lộ đột ngột, làm thay đổi kế hoạch ban đầu của chiến dịch. Nhưng khi đó những thông tin đã được tập hợp bằng nhiều công cụ ở các bước của quá trình lập kế hoạch chiến dịch trang bị cho chúng ta các kỹ năng chiến lược cho phép chúng ta đọc và hiểu những thay đổi của môi trường đang biến đổi, thích ứng và đáp trả nhanh chóng và phù hợp.

Phong trào của bạn có thể mới chỉ hoạt động được một năm, hay năm năm, hay 10 năm – hoặc thậm chí lâu hơn. Phong trào có thể đang trên đỉnh cao say sưa với một thành công mới đây trước đối thủ, dù là ở trong một chế độ toàn trị, hay ở một hệ thống tha hóa và tham nhũng, hay trong một sự bất công kéo dài. Hoặc là phong trào có thể thoái trào và tuyệt vọng sau khi đã bị đàn áp một cách bạo lực (hoặc trải qua bạo lực). Phong trào có thể gồm hàng trăm ngàn nam giới, phụ nữ, người cao tuổi và trẻ em từ các nhóm khác nhau, hay chỉ có vài nhà hoạt động đang cố gắng tăng thêm số lượng.

Dù trường hợp của bạn là thế nào, không bao giờ là quá sớm hay quá muộn, quá đúng thời điểm hay sai thời điểm, bối cảnh quá khó khăn hay quá lý tưởng, con số thành viên quá lớn hay quá nhỏ để bắt đầu lên kế hoạch chiến dịch cho cuộc đấu tranh của cộng đồng của bạn vì quyền, tự do, và công lý.

Con đường kháng cự

là một hướng dẫn thực hành cho các nhà hoạt động và nhà tổ chức ở tất cả các cấp, những người muốn biến các hoạt động kháng cự phi bạo lực của mình thành các chiến dịch có tính chiến lược và điều đặn hơn. Hướng dẫn này đưa người đọc qua tiến trình lập kế hoạch chiến dịch, chia nhỏ tiến trình này thành nhiều bước và đưa ra những công cụ và bài tập cho từng bước. Khi đọc xong cuốn sách này, người đọc sẽ có được những chỉ dẫn cần thiết để hướng dẫn các bạn đồng chí hướng cùng đi theo tiến trình lập kế hoạch cho một chiến dịch. Quá trình này, theo như hướng dẫn, ước tính mất khoảng 12 tiếng kể từ khi bắt đầu đến khi kết thúc.



Ivan Marovic là một trong những người lãnh đạo phong trào Otpor, phong trào kháng cự của sinh viên đã đóng một vai trò quan trọng trong sự sụp đổ của Slobodan Milosevic ở Serbia.

Sau chuyển đổi dân chủ thành công ở Serbia, Marovic bắt đầu tư vấn cho nhiều nhóm ủng hộ dân chủ trên khắp thế giới và trở thành một trong những nhà thực hành hàng đầu trong lĩnh vực xung đột phi bạo lực chiến lược.

ISBN 978-1-943271-14-6



9 781943 271146