

ISBN978-4-86357-072-6



Nhập môn Tâm lý học Hợp tác Quốc tế

# Nhập môn Tâm lý học Hợp tác Quốc tế

Mười bảy nghiên cứu tình huống về động lực được thu thập từ thực địa

**Tháng 8/2016**

Tháng 8/2016





# Nội dung

---

Nội dung .....	i
Giới thiệu về Tâm lý học .....	ii
Chữ viết tắt và cụm từ viết tắt .....	iii
Tác giả đóng góp.....	iv
<b>Lời nói đầu.....</b>	<b>1</b>
<b>1. Lời tựa: Bối cảnh và mục tiêu của tập sách này .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Các lý thuyết về động lực .....</b>	<b>7</b>
(1) Lý thuyết tự quyết và động lực .....	7
(2) Tháp nhu cầu của Maslow .....	20
(3) Thuyết hai nhân tố: Không chỉ chú tâm đến mặt tích cực mà còn cả mặt tiêu cực .....	22
<b>3. Nghiên cứu tình huống .....</b>	<b>24</b>
<b>(1) Động lực của cán bộ chính quyền trung ương.....</b>	<b>24</b>
Nghiên cứu tình huống 1: Đưa các hoạt động vào tài liệu ghi chép .....	24
Nghiên cứu tình huống 2: Được đội ngũ lựa chọn.....	31
Nghiên cứu tình huống 3: Niềm tin trong Nhóm.....	35
Nghiên cứu tình huống 4: Sáng kiến của chúng tôi, Dự án của chúng tôi.....	41
<b>(2) Động lực của cán bộ chính quyền địa phương.....</b>	<b>45</b>
Nghiên cứu tình huống 5: Cho phép cán bộ địa phương chủ động sáng tạo trong việc phát triển tài liệu đào tạo .....	45
Nghiên cứu tình huống 6: Lắng nghe ý kiến đề tiến đến thay đổi .....	51
Nghiên cứu tình huống 7: Kiến thức phong phú hơn mang đến hoạt động tốt hơn.....	56
Nghiên cứu tình huống 8: Một số cán bộ kết hợp trực tiếp với người nông dân, một số cán bộ khác lại bị người nông dân “bắt cóc” .....	60
<b>(3) Động lực của nông dân .....</b>	<b>65</b>
Nghiên cứu tình huống 9: Làm nông vì niềm vui và làm nông để làm gương.....	65
Nghiên cứu tình huống 10: Cộng sự tốt nhất của tôi là nhân viên khuyến nông.....	71
Nghiên cứu tình huống 11: Nông dân thí điểm cũng là người đào tạo ...	76

Nghiên cứu tình huống 12: Công nghệ có thể nổi bật nhưng...	83
Nghiên cứu tình huống 13: Không cho phép từ bỏ.....	87
Nghiên cứu tình huống 14: Cung cấp hàng hóa và thiết bị miễn phí.....	93
Nghiên cứu tình huống 15: Xây dựng lòng tin giữa các nông dân .....	98
Nghiên cứu tình huống 16: Tận dụng thế mạnh của nông dân .....	103
Nghiên cứu tình huống 17: Thực hiện nhanh chóng và kịp thời.....	107
<b>4. Lỗi bại: Điều chỉnh bản thân để đạt được mục tiêu.....</b>	<b>113</b>
Tài liệu tham khảo .....	117
Các bài đọc được đề xuất.....	118
Phương pháp tiếp cận SHEP từ Quan điểm học thuật.....	119
(1) Phân tích Lý thuyết tự quyết trong những lý do tham gia các dự án	119
(2) Áp dụng Lý thuyết tự quyết vào việc thực hiện Chương trình Hợp tác Kỹ thuật của JICA.....	119

## Giới thiệu về Tâm lý học

Giới thiệu về Tâm lý học 1: Khen ngợi có hiệu quả không?.....	39
Giới thiệu về Tâm lý học 2: Hy vọng ảo phá hỏng động lực .....	64
Giới thiệu về Tâm lý học 3: Động lực nội sinh củng cố cho khả năng sáng tạo .....	69
Giới thiệu về Tâm lý học 4: Hiệu ứng làm suy yếu .....	80
Giới thiệu về Tâm lý học 5: Sự bất lực có thể học được .....	91
Giới thiệu về Tâm lý học 6: Tầm quan trọng của thời gian (Lý thuyết động lực thời gian) .....	111

## Chữ viết tắt và cụm từ viết tắt

---

FABLIST Forum	Diễn đàn các bên liên kết kinh doanh trang trại (Farm Business Linkage Stakeholder Forum)
JICA	Cơ quan Hợp tác Quốc tế Nhật bản (Japan International Cooperation Agency)
SDT	Lý thuyết tự quyết (Self-Determination Theory)
SHEP	Nâng cao năng lực và xúc tiến trồng trọt cho nông hộ nhỏ (Smallholder Horticulture Empowerment and Promotion)
SHEP Giai đoạn 1	Dự án nâng cao năng lực trồng trọt cho nông hộ nhỏ (Smallholder Horticulture Empowerment Project)

# Tác giả đóng góp

---

Tập sách này được biên soạn bởi các nhà giám sát học thuật và đội ngũ đồng tác giả bao gồm các nhân viên và nhà tư vấn của Cơ quan Hợp tác Quốc tế Nhật Bản (JICA), như được đề cập bên dưới. Những nghiên cứu tình huống được mô tả trong tập sách này dựa trên thông tin thu thập được trong quá trình nghiên cứu được thực hiện từ tháng 4 đến tháng 10 năm 2015 tại một số nước đang phát triển cũng như tại Nhật Bản.

## **Giám sát học thuật và Đồng tác giả**

- Sayanagi Nobuo R. – Phó Giáo sư, Tiến sĩ, thuộc Khoa Khoa học con người và Nghiên cứu văn hóa, trường Yamanashi Eiwa College

## **Đội ngũ đồng tác giả**

- Aikawa Jiro – Tiến sĩ, Cố vấn cấp cao (Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn), JICA
- Shuto Kumiko – Tiến sĩ Khoa học Xã hội (Nghiên cứu chính sách), Nhà tư vấn tại International Management Group (IMG) Inc.
- Asaoka Makiko – Sở Phát triển nông thôn, JICA

Tiến sĩ Aikawa đã viết mục “1. Lời tựa”, còn Tiến sĩ Sayanagi là tác giả của mục “2. Các lý thuyết về động lực” và “Giới thiệu về Tâm lý học”. Tiến sĩ Shuto đã thu thập thông tin từ thực địa và là người soạn mục “3. Nghiên cứu tình huống” và “4. Lời bạt”, do Tiến sĩ Sayanagi giám sát.

Mặc dù mục “3. Nghiên cứu tình huống” dựa trên thông tin liên quan đến các sự kiện thực tế và các nhận xét thu thập được trong quá trình nghiên cứu thực địa, nhưng các chi tiết có thể nhận dạng như tên người và tổ chức, tên lĩnh vực chuyên môn cụ thể và tên của các phân ngành nông nghiệp cụ thể đã được thay đổi nhằm bảo vệ quyền riêng tư và bảo mật của các đối tượng nghiên cứu.

# Lời nói đầu

---

Nhiều chuyên gia tham gia vào các chương trình/dự án hợp tác kỹ thuật của JICA đã luôn giữ một niềm tin, đó là niềm tin gắn liền với tầm quan trọng cơ bản của việc phát triển nguồn nhân lực cho sự phát triển của bất kỳ quốc gia nào. Thực tế, rất nhiều cơ quan liên quan đến phát triển và các nhà tài trợ cũng đều có niềm tin về tầm quan trọng của nguồn vốn nhân lực. Tuy nhiên, theo như tôi thấy, điều khác biệt của JICA (hoặc Nhật Bản) với các cơ quan tài trợ (hoặc quốc gia) khác đó chính là sự chú trọng đặc biệt vào thái độ chủ động của con người. Thái độ này sẽ luôn khiến mọi người thực sự sẵn sàng, cố gắng tìm kiếm các vấn đề trong môi trường của mình và cải thiện tình hình theo chiều hướng tốt hơn. Theo một cách nào đó, niềm tin của những chuyên gia hỗ trợ người Nhật này có thể được hiểu là sự thể hiện ở tầm vi mô về nguyên tắc cơ bản trong ODA của Nhật Bản: nguyên tắc tự trợ. Chính vì hiểu được tầm quan trọng của việc phát triển năng lực, rất nhiều nỗ lực đã được thực hiện để mở khóa quy trình dẫn đến việc phát triển này, bao gồm cả những nỗ lực của JICA. Cuốn sách này là tài liệu bổ sung quan trọng cho công việc như vậy.

Nội dung của cuốn sách dựa trên kinh nghiệm và kiến thức có được từ một dự án ở Kenya về việc trao quyền cho người nông dân sản xuất quy mô nhỏ. Dựa trên một lý thuyết trong tâm lý học được gọi là lý thuyết tự quyết, dự án đã thành công trong việc xây dựng cơ chế mà thông qua đó các tác nhân khác nhau - ví dụ như cán bộ Nhà nước, cán bộ khuyến nông, và nông dân – đều có sự đóng góp chung vào thành tựu của dự án, trong khi vẫn tự làm việc, được thúc đẩy bởi các động cơ cá nhân của mình. Dự án đã thành công, và nhờ vào sự thành công đó, các dự án tương tự dựa trên cùng một tiền đề đang được mở rộng ra các nước châu Phi khác và những nơi khác, mang lại những kết quả tích cực tương tự.

Mục đích của cuốn sách này là để nhìn lại những kinh nghiệm đã tích lũy được trong dự án Kenya đó. Đây là một nỗ lực để hệ thống hóa, với sự hỗ trợ của lý thuyết trong tâm lý học – kiểu kiến thức cho đến nay vẫn được mọi người xem là “kiến thức ngầm”, và biến nó thành “kiến thức hiện hữu”. Nói cách khác, đó là nỗ lực để mở chiếc hộp đen bí ẩn của quá trình phát triển năng lực, và vì vậy, rất đáng để nhận được sự quan tâm của tất cả những bên có liên quan trong vấn đề hợp tác kỹ thuật.

Tôi rất vui mừng khi thấy song song với việc xuất bản ấn phẩm này, các thành viên dự án Kenya cũng đang nỗ lực để tăng cường thêm kiến thức tâm lý về hành vi con người, thông qua các tài liệu nghiên cứu và bài thuyết trình học thuật. Tôi thực sự phấn khởi khi thấy tấm gương về hợp tác kỹ thuật của chúng tôi đang phát triển để không chỉ tận dụng kiến thức học thuật trong quá trình thực hiện, mà còn cung cấp cho xã hội học thuật những điều đã tìm thấy được trong suốt quá trình thực hiện. Đó thực sự là một nỗ lực truyền cảm hứng và đáng khen ngợi, đồng thời tôi muốn bày tỏ sự tôn trọng sâu sắc nhất của mình với tất cả những người đã tham gia vào công việc đó.

Kato Hiroshi

Phó Chủ tịch

JICA

# 1. Lời tựa: Bối cảnh và mục tiêu của cuốn sách này

1.

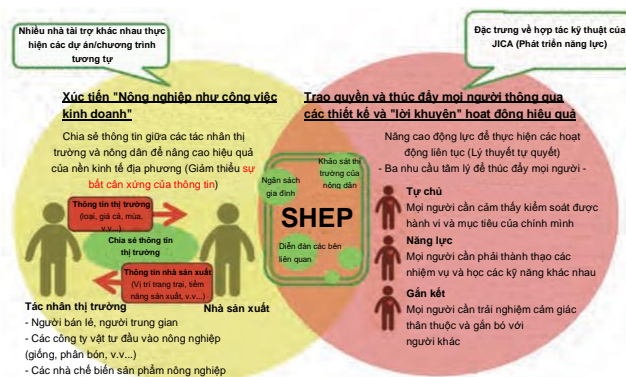
Lời tựa

Chính phủ Nhật Bản đã hỗ trợ hộ nông dân sản xuất nhỏ ở châu Phi trong hơn nửa thế kỷ qua. Chính phủ hiện đang thúc đẩy nông nghiệp mang lại lợi nhuận phù hợp với nguyện vọng của nhiều nước châu Phi về việc làm nông nghiệp như làm kinh doanh.

Phương pháp tiếp cận SHEP

([http://www.jica.go.jp/english/our\\_work/thematic\\_issues/agricultural/shep.html](http://www.jica.go.jp/english/our_work/thematic_issues/agricultural/shep.html)) đóng vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ châu Phi xây dựng nền nông nghiệp mang lại lợi nhuận, vốn dĩ được tích cực theo đuổi trong nhiều dự án hợp tác kỹ thuật khác nhau của JICA.

Phương pháp tiếp cận SHEP có hai trụ cột nền móng được thể hiện bên dưới: (1) Thúc đẩy làm nông nghiệp như làm kinh doanh, (2) Trao quyền và thúc đẩy mọi người thông qua các thiết kế và "lời khuyên" hoạt động hiệu quả và các "mẹo".



Trụ cột đầu tiên – thúc đẩy làm nông nghiệp như làm kinh doanh – nhằm mục đích tạo ra nền kinh tế địa phương hiệu quả bằng cách chia sẻ thông tin về thị trường và nhà sản xuất giữa các tác nhân trên thị trường. Nói cách khác, SHEP thực hiện các hoạt động nhằm giảm thiểu sự bất cân xứng về thông tin thị trường do nhiều tác nhân nắm giữ trên thị trường. Mặt khác, trụ cột thứ hai

– trao quyền và thúc đẩy mọi người – đề cập đến các lý thuyết về động lực, đặc biệt là Lý thuyết tự quyết (SDT) do Edward Deci et al. đưa ra. SDT xác định ba nhu cầu tâm lý; cụ thể là, nhu cầu tự chủ, năng lực, và gắn kết. Phương pháp tiếp cận SHEP tích cực thúc đẩy các hoạt động hỗ trợ cho ba nhu cầu tâm lý này. Như đã minh họa ở trên, tính độc đáo của phương pháp SHEP nằm ở các hoạt động đáp ứng bản chất của cả hai trụ cột. Ví dụ, nông dân tiến hành khảo sát thị trường, theo đó họ đi ra thị trường và phỏng vấn các đối tượng tham gia thị trường, chẳng hạn như người mua. Họ sẽ có được thông tin về các loại cây trồng bán chạy nhất, biến động giá cả, chất lượng nào được ưa thích, v.v... nhằm giảm thiểu sự bất cân xứng của thông tin. Hơn nữa, chính vì những người nông dân tự thực hiện khảo sát thị trường, nên họ có thể cảm thấy mãn nguyện vì đạt được thành quả, nhờ đó hỗ trợ cho nhu cầu về năng lực của họ. Tiếp đó, người nông dân sẽ quyết định trồng những loại cây trồng nào dựa trên thông tin mà họ đã thu thập được từ cuộc khảo sát thị trường. Quá trình này hỗ trợ cho nhu cầu tự chủ của họ. Cuối cùng, khảo sát thị trường của SHEP đáp ứng được yêu cầu của cả hai trụ cột.

Các hoạt động hỗ trợ nhu cầu tâm lý của con người như đề cập bên trên không nhất thiết chỉ giới hạn trong các hoạt động được thực hiện trong phương pháp tiếp cận SHEP. Trên thực tế, JICA đã thu thập các nghiên cứu tình huống thông qua các ví dụ điển hình trong suốt quá trình hợp tác kỹ thuật lâu dài của mình. Ngày nay, vô số dự án của JICA đã và đang triển khai các hoạt động với nhiều mẹo mới lạ để tạo động lực cho người tham gia. Tuy nhiên, những mẹo như vậy thường được các cá nhân phát triển và tích lũy dưới dạng kiến thức ngầm mà không có bất kỳ cơ hội nào để được chia sẻ rộng rãi với những người khác hoặc được tận dụng vào những dịp khác nhau.

Trước khi bắt tay vào SHEP giai đoạn 1, tôi đã từng làm việc với tư cách là chuyên gia trong lĩnh vực đào tạo nông dân và khuyến nông cho dự án lúa gạo ở Kilimanjaro, Tanzania. Dự án này đã áp dụng phương pháp khuyến nông từ nông dân đến nông dân, trong đó những nông dân nòng cốt đã được đào tạo tại trung tâm đào tạo sẽ dạy cho những nông dân khác, sử dụng ruộng lúa của chính họ để thể hiện các kỹ thuật khác nhau. Phương pháp này đã rất thành công trong việc phổ biến các kỹ thuật canh tác lúa cơ bản cho rất nhiều nông dân, giúp họ được hưởng lợi từ việc gia tăng năng suất sau khi học các kỹ thuật canh tác. Dù không được trả lương, nhưng những nông dân nòng cốt đã tích

cực tham gia vào hàng loạt các hoạt động cộng đồng bên cạnh việc giảng dạy trồng lúa cho những người khác. Khi được hỏi, họ nói cho tôi nghe những lý do cho việc hoạt động cộng đồng tích cực đó, bao gồm các lý do sau đây: “Tôi thấy rất vui vì có thể giúp đỡ cộng đồng của mình”; “Tôi cảm thấy tự hào về bản thân khi được những người nông dân khác gọi mình là giáo viên”; và “Tôi chỉ đơn giản là thích việc dạy cho người khác”. Một số người tự hỏi tại sao những người nông dân nông cốt làm được những điều đó mà không cần bất kỳ khoản tiền thưởng nào. Ngoài ra cũng có những người đã đề xuất: “Những người nông dân nông cốt có tay nghề rất cao, vì vậy chúng ta nên trả tiền cho họ để dạy ở các chương trình thủy lợi khác”. Khi nghe được những bình luận như vậy, tôi có cảm giác rằng nếu chúng ta trả tiền cho những người nông dân nông cốt đó, họ sẽ ngừng làm công việc cộng đồng mà họ đang tích cực tham gia. Tôi cảm thấy chán nản vì tôi không thể giải thích cho người khác lý do vì sao mình lại có cảm giác như vậy. Tuy nhiên, thật trùng hợp, tôi tình cờ biết được cuốn sách có tựa đề Why We Do What We Do (tạm dịch: Lý do cho hành động của chúng ta) của Edward Deci, cuốn sách này đã cho tôi sự hiểu biết sâu sắc mở mang hơn về vấn đề động lực. Dự án ở Kilimanjaro là dự án hợp tác nông nghiệp lâu dài nhất của JICA ở châu Phi. Vì vậy, phương pháp tiếp cận từ nông dân đến nông dân chắc chắn là sự kết tinh của kiến thức và trí tuệ mà các bậc tiền bối của tôi đã dày công xây dựng. Xây dựng và phát triển hơn nữa dựa trên kinh nghiệm này, tôi đã thiết kế các hoạt động dựa trên SDT trong suốt SHEP Giai đoạn 1, mà sau đó tôi đã làm việc với tư cách là trưởng nhóm dự án. Đây là bối cảnh để SDT đóng vai trò then chốt trong phương pháp tiếp cận SHEP.

Cuốn sách này trình bày chi tiết về các nghiên cứu tình huống đã diễn ra trong các dự án hợp tác kỹ thuật cho các bên liên quan thuộc nhiều cấp khác nhau: cán bộ chính quyền trung ương, cán bộ chính quyền địa phương, và các đối tượng thụ hưởng cuối cùng (nông dân). Nội dung là xem xét hành vi của các cá nhân có liên quan và kết quả của hành vi đó từ quan điểm của SDT. Các phân tích cố gắng chuyển đổi kiến thức ngầm mà các chuyên gia và nhà cố vấn của dự án riêng lẻ đang sở hữu thành kiến thức hiện hữu có thể được chia sẻ với người đọc. Các mục “Mẹo cho Người lên kế hoạch dự án và Người thực hiện dự án” ở cuối mỗi nghiên cứu tình huống sẽ tóm tắt các bài học kinh nghiệm từ nghiên cứu tình huống cụ thể. Mục “Giới thiệu về Tâm lý học” giới

thiệu cho người đọc một số lý thuyết học thuật và các thử nghiệm về tâm lý liên quan đến nghiên cứu tình huống. Ở cuối sách là phần tóm tắt các tài liệu học thuật phân tích phương pháp tiếp cận SHEP thông qua SDT.

Tôi hy vọng rằng cuốn sách này sẽ truyền cảm hứng cho người đọc tìm hiểu thêm về các lý thuyết về động lực và giúp họ áp dụng được những điều học được từ tập sách này vào thực tế công việc của họ. JICA cam kết cung cấp hỗ trợ kỹ thuật chất lượng cao cho các quốc gia đối tác, và thật là vinh hạnh cho tôi nếu tài liệu này giúp hiện thực hóa sự hỗ trợ đó.

Cuối cùng, tôi muốn bày tỏ lòng biết ơn chân thành đến những chuyên gia, nhà cố vấn, nhân viên đối tác, và những người nông dân đã hợp tác tham gia các cuộc phỏng vấn được tiến hành cho nghiên cứu. Tôi vô cùng cảm kích sự hợp tác và đóng góp của họ.

Aikawa Jiro, Cố vấn cấp cao của JICA  
(nguyên Trưởng nhóm SHEP Giai đoạn 1)

## 2. Các lý thuyết về động lực

### (1) Lý thuyết tự quyết và động lực

Khía cạnh tâm lý của phương pháp tiếp cận SHEP dựa trên một lý thuyết về động lực được gọi là Lý thuyết tự quyết (SDT), do Edward Deci và Richard Ryan (Deci & Ryan, 1985) phát triển. SDT được xem là một trong những yếu tố quyết định nên sự thành công của phương pháp tiếp cận này. SDT được đề ra vào những năm 1970, và đã đóng vai trò quan trọng trong việc thay đổi cách chúng ta nhìn nhận về hành vi và động lực của con người. Một trong những thành tích đáng chú ý nhất của SDT là việc phát hiện và giải thích về **hiệu ứng làm suy yếu** (được bàn luận chi tiết hơn ở mục “Nhập môn Tâm lý học 4”), trong đó chỉ ra rằng phần thưởng sẽ làm giảm mức độ tham gia vào hoạt động tiếp sau đó.

#### Khái niệm cổ điển về động lực

Theo khái niệm cổ điển về động lực trong tâm lý học truyền thống, hành vi khen thưởng được cho là luôn làm tăng mức độ tham gia tiếp sau đó, trong khi hình phạt sẽ luôn làm giảm mức độ tham gia đó. Cơ chế tâm lý cơ bản theo cách tư duy này được minh họa trong hình bên dưới. Theo khái niệm này, mọi hành vi đều bắt nguồn từ **động cơ** (xem phần ngoài cùng bên trái của hình). Các động cơ dựa trên nhu cầu sinh lý như đói, khát, và ngủ, cũng như các nhu cầu xã hội như tiền, tránh hình phạt, quyền lực, và sự công nhận xã hội. Tất cả những nhu cầu này, khi được thỏa mãn, sẽ cho phép cá nhân có cơ hội tồn tại tốt hơn. Động cơ bị kích thích khi thiếu hụt một nhu cầu cụ thể (ví dụ: cơn đói xuất hiện khi thiếu dinh dưỡng). Cảm giác khó chịu xuất hiện khi động cơ bị kích thích, vì vậy cá nhân đó sẽ cố gắng làm dịu đi sự khó chịu.

Ban đầu, họ có thể không biết cách làm dịu đi sự khó chịu, vì vậy họ sẽ hành xử theo cách không thỏa mãn đúng nhu cầu. Tuy nhiên, sau một số thử nghiệm và sai sót, họ sẽ tìm ra cách để thỏa mãn nhu cầu và giảm bớt sự khó chịu. Từ đó, họ sẽ học được rằng hành vi mà họ đã thực hiện sẽ thỏa mãn được nhu cầu sau này. Ngược lại, sự đe dọa trừng phạt khiến cho họ lo lắng, vì vậy họ sẽ học cách để tránh sự lo lắng này. Khái niệm sử dụng phần thưởng và

hình phạt – hay củ cà rốt và cây gậy – để thúc đẩy con người chính là dựa trên khái niệm cổ điển về động lực.



Cơ chế của động lực cổ điển

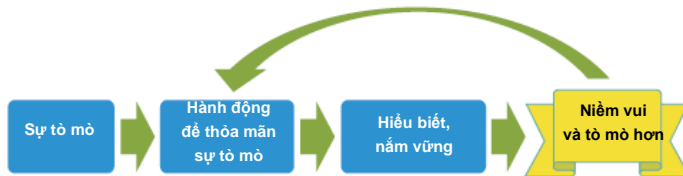
Thuyết động lực về nhu cầu sinh lý cổ điển rất hữu ích trong việc giải thích nhiều loại hành vi. Trên thực tế, nhiều người thường sẽ cho rằng việc sử dụng củ cà rốt và cây gậy là một cách hiệu quả để thúc đẩy con người. Thật vậy, có những trường hợp mà phương pháp củ cà rốt và cây gậy thực sự có giá trị. Tuy nhiên, hiệu quả của phương pháp này ở hầu hết các trường hợp chỉ là ngắn hạn. Có nghĩa là hành vi mong muốn đó sẽ tiếp tục chùng nào phần thưởng hay hình phạt còn được thực hiện, nhưng sẽ bị chấm dứt gần như ngay lập tức khi phần thưởng hay hình phạt bị rút lại.



### Khái niệm mới: Động lực nội sinh

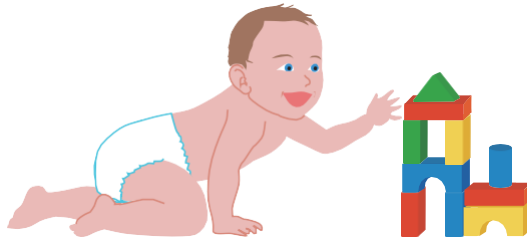
Ý tưởng cơ bản đằng sau lý thuyết động cơ cổ điển có thể được diễn giải là “con người sẽ không làm việc trừ khi họ được yêu cầu” hoặc “con người cần được thúc đẩy bởi một điều gì đó hoặc một người nào đó”.

Điều này có thật sự đúng hay không? Bạn có thể nghĩ đến nhiều trường hợp không phải như vậy. Bạn có thể tìm thấy rất nhiều trường hợp như vậy ở trẻ nhỏ. Bọn trẻ sẽ không ngừng tham gia vào các trò chơi dường như là bình thường nhất. Tuy nhiên, trò chơi sẽ không thỏa mãn bất kỳ nhu cầu sinh lý hay xã hội nào của trẻ – nó sẽ không làm cho trẻ no, và trong hầu hết các trường hợp, trò chơi đó sẽ không giành được lời khen ngợi của cha mẹ đứa trẻ (hoặc lời nhắc nhở), nhưng dù thế trẻ vẫn sẽ tiếp tục. Loại hành vi này không thể được giải thích bằng các động cơ, và dựa trên một khái niệm mới: **động lực nội sinh**. Nguồn gốc của **động lực nội sinh** là sự thích thú và tò mò.



Cơ chế của động lực nội sinh

Hình ở trên minh họa cơ chế mà động lực nội sinh tạo ra hành vi. Khi có sự tò mò, cá nhân sẽ hành động nhằm thỏa mãn sự tò mò đó. Khi sự tò mò được thỏa mãn thành công, điều này sẽ mang lại cho bạn hiểu biết về đối tượng gọi sự tò mò và/hoặc nắm vững trong việc xử lý đối tượng. Điều này sẽ tạo ra một vòng tuần hoàn trong đó sự tò mò được khơi dậy và thúc đẩy hành động hơn nữa để thỏa mãn sự tò mò mới mẻ này. Một điểm khác biệt quan trọng so với hình trước (hình có hành vi được lặp lại) là hành động mới để thỏa mãn sự tò mò trong hình này cần phải mới lạ, cần có tính sáng tạo.



Khái niệm cổ điển về động lực hiện nay được gọi là **động lực ngoại sinh**, là nguồn động lực mạnh hơn vì liên quan đến các nhu cầu thiết yếu để tồn tại, nhưng một khi nhu cầu được thỏa mãn, động lực sẽ biến mất. Động lực nội sinh tương đối yếu, nhưng lại không ngừng hoạt động. Tuy nhiên, khi động lực ngoại sinh mạnh mẽ, nó sẽ ngăn cản động lực nội sinh. Điều này thường xảy ra khi có sự thiếu hụt lớn đối với nhu cầu sinh lý cụ thể. Nghiên cứu đã cho thấy rằng kết quả của động lực nội sinh không chỉ mang lại hiệu suất tốt hơn, mà còn cả sức khỏe tâm lý tốt hơn.

**Phân loại động lực ngoại sinh**

Hành vi	Không tự quyết định				Tự quyết định	
	Khách quan	Bên ngoài	Một phần Bên ngoài	Một phần Bên trong	Bên trong	Bên trong
<b>Động lực</b>	Không có động lực	<b>Động lực ngoại sinh</b>				Động lực nội sinh
<b>Kiểu điều chỉnh</b>	Không có điều chỉnh	Điều chỉnh bên ngoài	Điều chỉnh nội nhập	Điều chỉnh đồng nhất	Điều chỉnh hợp nhất	Điều chỉnh nội sinh
<b>Lời chú giải ví dụ</b>	Tôi không làm	Tôi làm điều đó vì tôi được yêu cầu phải làm.	Tôi làm điều đó vì tôi cảm thấy xấu hổ nếu tôi không làm.	Tôi làm điều đó vì tôi nghĩ đó là điều quan trọng.	Tôi làm điều đó vì tôi cảm thấy đó là điều đúng đắn mà con người cần làm	Tôi làm điều đó vì tôi thích.

Nguồn: Trích từ Deci & Ryan (1985)

**Phân loại động lực trong SDT**

Nhiều nhiệm vụ liên quan đến các dự án phát triển vốn dĩ không thú vị (tức là không phải là nguồn động lực nội sinh). Điều này phải chăng có nghĩa là chúng ta buộc phải thúc đẩy người được đào tạo của mình từ bên ngoài? May mắn thay, không phải là như thế. Như được mô tả trong hình minh họa phía trên, SDT có phân loại phụ của các động cơ ngoại sinh.

Loại động lực ngoại sinh khác thường nhất là *điều chỉnh bên ngoài*, trong đó hành vi được điều chỉnh bởi phần thưởng hoặc hình phạt từ bên ngoài. Ở trạng thái này, hành vi được thực hiện vì cá nhân bị cưỡng chế phải làm như vậy. Nếu một người chưa tiếp thu được giá trị của việc tham gia vào nhiệm vụ, họ sẽ không làm trừ khi họ được thúc giục làm như vậy. Ở phía bên phải của điều chỉnh bên ngoài là *điều chỉnh nội nhập*. Trong trường hợp này, giá trị của việc tham gia vào nhiệm vụ đã được tiếp thu phần nào và hành vi được thực hiện mà không cần phần thưởng hoặc hình phạt từ bên ngoài, do đó khiến cho hành vi có vẻ là tự nguyện. Tuy nhiên, người đó không hoàn toàn bị thuyết phục về tầm quan trọng của nhiệm vụ và chỉ thực hiện vì những lý do hời hợt như “thật xấu hổ nếu không làm như vậy” hoặc “vì nếu tôi làm thì sẽ tạo hình ảnh tốt cho mình hơn”. Việc tham gia vào nhiệm vụ nhằm cho có cảm giác mình hơn người khác thì sẽ không bền vững, bởi vì ý chí tham gia vào nhiệm vụ đó sẽ nhanh chóng giảm đi khi cá nhân đối mặt với thất bại và do đó không thể thể hiện ra. Ngược lại, việc tham gia vào một số hành vi nhất định để tránh xấu hổ hoặc ngưng ngừng sẽ khiến người ta hăng hái tham gia vào hoạt động đó. Thoạt nhìn, có vẻ như người đó đang thực hiện nhiệm vụ một cách tự nguyện. Tuy nhiên, áp lực liên quan đến việc thực hiện nhiệm vụ dưới sự điều chỉnh nội nhập rất mạnh, và nguy cơ làm suy giảm sức khỏe tinh thần của người đó sẽ cao nếu hoạt động tiếp tục trong một thời gian dài. Điều chỉnh đồng nhất là trạng thái trong đó giá trị của việc tham gia vào nhiệm vụ đã được tiếp thu tương đối sâu, vì vậy cá nhân tin vào tầm quan trọng của nhiệm vụ. Vì có niềm tin vào việc thực hiện hoạt động, nên họ có thể tiếp tục ngay cả khi đối mặt với những thất bại. Trong *điều chỉnh hợp nhất* – loại động lực ngoại sinh tự chủ nhất, giá trị của hoạt động đã hoàn toàn được tiếp thu và hợp nhất vào chính bản thân, vì vậy việc tham gia vào nhiệm vụ là một phần đáng quý của cuộc sống.

Mọi người thường có nhiều loại động lực đối với một hoạt động duy nhất. Ví dụ như người nông dân có thể tham gia vào việc đào tạo là vì sợ rằng sẽ bị

trách mắng nếu như không tham gia (điều chỉnh bên ngoài). Tuy nhiên, đồng thời, người nông dân có thể cảm thấy việc đào tạo rất quan trọng đối với họ vì họ có thể cải thiện các kỹ thuật canh tác của mình (điều chỉnh đồng nhất). Họ cũng có thể cảm thấy rằng họ chỉ đơn giản là tận hưởng việc học các công nghệ mới (điều chỉnh nội sinh). Cần lưu ý rằng thường sẽ có sự đánh đổi giữa điều chỉnh bên ngoài và điều chỉnh bên trong: động lực ngoại sinh càng ít tự chủ thì khả năng có động lực nội sinh càng ít.

Động lực tự chủ thông thường gắn liền với hiệu suất tốt hơn và sức khỏe tinh thần tốt hơn. Lưu ý rằng các loại động lực này không phải là lý thuyết theo giai đoạn – bạn không nhất thiết phải bắt đầu từ điều chỉnh bên ngoài rồi tiến đến động lực tự chủ hơn. Trên thực tế, rất khó để chủ quan hóa hành vi vốn được điều chỉnh từ bên ngoài, vì vậy bạn nên hướng đến loại động lực càng tự chủ càng tốt ngay từ đầu.

### **Tạo điều kiện cho động lực tự chủ: Ba nhu cầu cơ bản**

SDT cho rằng cần hỗ trợ ba nhu cầu tâm lý cơ bản để tạo điều kiện cho động lực tự chủ. Chúng tôi sử dụng thuật ngữ “hỗ trợ” thay vì “thỏa mãn” khi đề cập đến ba nhu cầu này, bởi vì về mặt kỹ thuật, đây là những nhu cầu không thể thỏa mãn hoàn toàn. Những nhu cầu này khác với những nhu cầu cho động lực ngoại sinh, vốn là những **nhu cầu thiếu hụt** (tức là khi thiếu một nhu cầu nhất định sẽ dẫn đến có động lực để đáp ứng sự thiếu hụt đó). Ví dụ, con đói sẽ thúc đẩy người ta kiếm thức ăn, và con đói này sẽ được thỏa mãn khi người đó ăn no. Tuy nhiên, khi có thiếu hụt liên quan đến các nhu cầu cơ bản trong SDT, động lực sẽ giảm và sức khỏe tinh thần bị suy yếu. Ngoài ra, không có trạng thái nào mà những nhu cầu này có thể được xem là được thỏa mãn. (Nói một cách chính xác, sự tò mò được đề cập trong hình minh họa cơ chế của động lực nội sinh cũng không thể được thỏa mãn.)

Ba nhu cầu cơ bản được SDT thừa nhận là **nhu cầu tự chủ**, **nhu cầu năng lực**, và **nhu cầu gắn kết**.

**Nhu cầu tự chủ** là mong muốn hành động theo ý muốn của riêng bạn – hay nói đúng hơn là mong muốn không bị người khác kiểm soát. Mọi người không muốn trở thành quân tốt trong trò chơi cờ vua, mà là người chơi cờ vua (de Charms, 1968). Rất dễ để làm giảm nhu cầu tự chủ; chỉ cần ép buộc người nào đó làm điều gì đó. Khi cha mẹ nói “Hãy làm bài tập về nhà của con đi!”,

đứa con sẽ thường trả lời là “Con vừa định làm rồi! Con không muốn làm nữa!”  
Đây là một ví dụ điển hình về nhu cầu tự chủ bị suy giảm.



2.

Các lý thuyết về động lực

Ngược lại, cần có sự quan tâm và nỗ lực để cung cấp **sự hỗ trợ về tự chủ**. Dưới đây là một số điều cần ghi nhớ để hỗ trợ nhu cầu tự chủ của một người nào đó.

- 1) **Cẩn thận với ngôn ngữ bạn sử dụng và tuyệt đối không sai khiến hay ra lệnh ai đó làm việc.**  
Ngay khi ai đó cảm thấy rằng họ đang bị bạn ép buộc làm điều gì đó, họ sẽ cảm thấy rằng họ đã trở thành quân tốt của bạn. Phần thưởng và hình phạt làm giảm cảm giác người đó đang làm nhiệm vụ theo ý muốn của họ; về nguyên tắc, không nên sử dụng phần thưởng và hình phạt nhằm mục đích thúc đẩy người khác.
- 2) **Truyền đạt lý do để tham gia vào nhiệm vụ.**  
Một khi ai đó hiểu được tầm quan trọng của nhiệm vụ, họ sẽ dễ dàng cảm thấy rằng họ đang được làm theo ý mình. Ngược lại, nếu thiếu lời giải thích và họ không hiểu được lý do tại sao lại thực hiện hoạt động đó, thì họ sẽ cảm thấy rằng mình đang làm điều đó chỉ vì bạn ép buộc họ làm như vậy.
- 3) **Chấp nhận cảm giác bất bình và chỉ trích với nhiệm vụ.** Việc khiển trách một người vì đã lên tiếng nghi ngờ về nhiệm vụ sẽ không làm cho những cảm giác đó biến mất! Mặt khác, nếu bạn chấp nhận ý kiến và cảm giác của họ, họ sẽ cảm thấy rằng quan điểm của họ được xem là có ý nghĩa và điều đó sẽ khiến họ dễ dàng cảm thấy rằng họ đang được hành động theo ý mình.
- 4) **Đưa ra các lựa chọn liên quan đến nhiệm vụ phải làm và cách thực hiện.**
- 5) **Hỏi ý kiến của họ về cách thực hiện nhiệm vụ.**

Nghiên cứu trong SĐT đã đề xuất rằng nhu cầu này là quan trọng nhất trong ba nhu cầu, nhưng phần lớn các nghiên cứu đã được thực hiện với các đối tượng thuộc tầng lớp trung lưu đến thượng lưu phương Tây – hầu như không có nghiên cứu nào xem xét những đối tượng nghèo khó hoặc cơ cực, tức những người sẽ là mục tiêu của các dự án hợp tác kỹ thuật trong phát triển nông nghiệp và nông thôn. Như nhiều người đọc có thể đã biết, bất kỳ dự án nào chỉ cung cấp kỹ thuật và không hướng nhiều đến người nghèo khó và

người cơ cực thì chắc chắn sẽ gặp thất bại. Đối với những người như vậy, có lẽ điều quan trọng hơn đó là hỗ trợ cho năng lực trước khi hỗ trợ cho sự tự chủ.

“Năng lực” trong **nhu cầu năng lực** có một ý nghĩa hơi khác so với thuật ngữ thường được sử dụng. Năng lực trong SDT được định nghĩa là “khả năng tương tác hiệu quả với môi trường của một người”. Chúng ta cảm thấy có năng lực khi chúng ta đã thành công tạo được ảnh hưởng lớn đến môi trường của mình trong những trường hợp như khi chúng ta có thể hoàn thành nhiệm vụ như đã lên kế hoạch trước, khi chúng ta cảm thấy rằng khả năng của mình đang được cải thiện, và khi sự tò mò của chúng ta được thỏa mãn. Nhu cầu năng lực là mong muốn cảm thấy có năng lực như vậy. Trong hầu hết các trường hợp, những người phải đối mặt với những hoàn cảnh khó khăn như nghèo đói hoặc cùng cực thì không có cơ hội được giáo dục hay đào tạo, và rất khó để họ cảm thấy có năng lực.



**Việc hỗ trợ năng lực** cần xem xét những điều sau:

1) **Thiết kế các nhiệm vụ sao cho khó một cách tối ưu**

Nếu nhiệm vụ quá khó khăn, người đó sẽ không cảm thấy rằng họ đã thành công tạo được ảnh hưởng đến môi trường của mình. Để hỗ trợ năng lực cho người nghèo khó và cơ cực, cần phải tách các mục tiêu của nhiệm vụ thành các bước nhỏ và tăng số lượng các mốc quan trọng mà tại đó họ có thể cảm nhận được ảnh hưởng của hành động của mình. Điều quan trọng là họ phải cảm thấy rằng họ có thể đạt được mục tiêu *bằng chính khả năng của mình*, vì vậy không nên giúp đỡ họ quá nhiều. Ngược lại, nếu nhiệm vụ quá dễ dàng, người đó sẽ không cảm thấy rằng họ đã tạo ra được ảnh hưởng có ý nghĩa hoặc đang tiến bộ trong nhiệm vụ, vì vậy họ sẽ không trở nên có động lực tự chủ để thực hiện nhiệm vụ.

2) **Tạo điều kiện cho người tham gia đánh giá chính xác thành quả của họ trong nhiệm vụ**

Hãy cố gắng nhớ lại lần đầu tiên bạn thực hiện một nhiệm vụ đầy thách thức. Bạn có thể không biết rằng mình có đang thực hiện nhiệm vụ đúng cách hay không. Tuy nhiên, nếu bạn có người giám sát tốt, người đó có thể sẽ cung cấp cho bạn những phản hồi hữu ích để bạn hiểu được tình hình làm việc của bạn tốt như thế nào. Điều quan trọng là không chỉ khen ngợi chung chung đối với người đang đảm nhận nhiệm vụ, mà phải nói cụ thể về điều người đó đang làm tốt để họ có được kiến thức hữu ích trong việc đánh giá mức độ làm tốt của mình lần sau, khi ở trong tình huống tương tự. Sử dụng các phương pháp để đánh giá tiến độ một cách khách quan, chẳng hạn như lưu trữ hồ sơ, cũng rất hữu ích.

3) **Cung cấp một cấu trúc rõ ràng**

Nếu ai đó hiểu được tại sao, khi nào, việc gì, và mức độ họ cần phải làm để đạt được mục tiêu cụ thể, thì họ sẽ có thể đánh giá chính xác thành tích của mình, như đã đề cập ở trên. Ngoài ra, vì họ biết cần phải nỗ lực bao nhiêu để đạt được kết quả mong muốn, điều đó cũng sẽ hỗ trợ cho nhu cầu tự chủ của họ, vì họ sẽ có thể quyết định được mức độ nỗ lực mà họ muốn trong nhiệm vụ. Trong các dự án phát triển, việc trình bày lịch trình hoặc tiến độ làm việc cụ thể luôn là ý

hay, vì những người tham gia sẽ có thể điều chỉnh kế hoạch của họ và sắp xếp thời gian mà dự án yêu cầu. Ngược lại, nếu những người tham gia không được thông báo trước về các kế hoạch và được giao nhiệm vụ mà không có thông báo trước, họ rất có thể sẽ cảm thấy rằng mình đang bị ép buộc phải làm, bất kể ý muốn.

**Nhu cầu gắn kết** là mong muốn có mối quan hệ tốt đẹp với những người khác. Mối quan hệ giữa người giao nhiệm vụ và người nhận nhiệm vụ có ảnh hưởng lớn đến động lực của người nhận nhiệm vụ đối với nhiệm vụ đó. Hãy cố gắng nhớ lại một số lời truyền cảm hứng mà giáo viên yêu thích của bạn đã nói với bạn khi bạn còn là học sinh. Bây giờ, hãy tưởng tượng rằng những lời đó đã được nói bởi một giáo viên mà bạn không yêu thích. Hầu hết mọi người có lẽ sẽ cảm thấy ít động lực hơn ở trường hợp lời nói từ giáo viên không yêu thích.



Được người đang đảm nhận nhiệm vụ tin tưởng là điều quan trọng nhất để **hỗ trợ sự gắn kết**. Để bạn có được lòng tin của họ, họ cần cảm thấy rằng họ có thể dựa vào bạn nếu họ gặp khó khăn trong việc hoàn thành các mục tiêu của nhiệm vụ. Điều này nói thì dễ hơn làm, nhưng cần phải có những điều sau:

1) **Tận tâm**

Để những người đảm nhận nhiệm vụ cảm thấy rằng họ có thể dựa vào bạn, bạn cần sẵn sàng cả về thể chất lẫn tinh thần. Để được xem là người sẵn sàng về thể chất, bạn cần phải gặp gỡ họ thường xuyên. Bạn càng gặp gỡ nhau thường xuyên, bạn càng dễ nuôi dưỡng cảm giác tin tưởng. Để được xem là người sẵn sàng về tinh thần, bạn cần làm cho họ cảm thấy rằng họ có thể không ngần ngại tìm đến bạn nếu họ gặp khó khăn. Điều quan trọng là bạn không chỉ gặp gỡ họ vài lần mà còn phải khiến họ cảm thấy rằng bạn hiểu rõ họ và nhu cầu của họ.

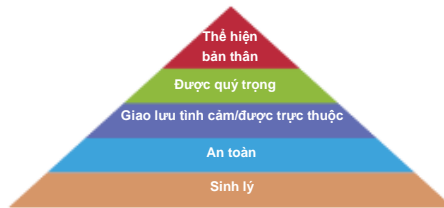
2) **Chú ý lắng nghe**

Để những người tham gia tin tưởng bạn, bạn cần tránh trả lời các bình luận của họ một cách tiêu cực, và đảm bảo rằng bạn chăm chú lắng nghe những điều họ nói. Bạn không nên ngắt lời họ nói ngay cả khi bạn không đồng tình với điều đó, và bạn cần thành tâm cố gắng hiểu lý do tại sao họ lại nghĩ như vậy. Thái độ chú tâm này rất quan trọng trong việc gây dựng lòng tin.

Các tiền đề cơ bản của SDT liên quan đến các loại động lực và nhu cầu tâm lý cơ bản đã được thử nghiệm và chứng thực ở một số quốc gia, và đã được xác nhận là có giá trị, bất kể văn hóa của quốc gia đó theo kiểu phương Tây hay phương Đông. Việc này vẫn chưa được thử nghiệm ở một số quốc gia sẽ tiến hành các dự án phát triển, nhưng có lý do chính đáng để tin rằng SDT là một lý thuyết phổ quát cũng sẽ có giá trị ở những khu vực đó.

## (2) Tháp nhu cầu của Maslow

Một trong những lý thuyết nổi tiếng nhất về động lực là tháp nhu cầu của Maslow, như được thể hiện trong hình bên dưới (Maslow, 1943). Lý thuyết đột phá này cho rằng nhu cầu sinh lý không phải là yếu tố quan trọng duy nhất thúc đẩy con người. Lý thuyết của Maslow là một trong những gốc rễ quan trọng nhất của SDT. Theo lý thuyết của ông, các nhu cầu được thể hiện dưới dạng kim tự tháp, trong đó các nhu cầu cơ bản hơn nằm ở phía dưới của hình phải được đáp ứng trước khi có thể giải quyết các nhu cầu cao hơn.



Nguồn: Trích từ Maslow (1943)

### Sơ đồ kim tự tháp minh họa tháp nhu cầu của Maslow

Nhu cầu cơ bản nhất trong năm nhu cầu – sinh lý – là những nhu cầu thể chất cơ bản cần thiết để tồn tại, chẳng hạn như thức ăn, nước uống, và giấc ngủ. Nhu cầu an toàn thể hiện mong muốn được sống mà không phải lo lắng về các mối đe dọa về thể chất, sinh lý, hay tâm lý. Sự hỗ trợ được cung cấp trong các dự án hợp tác quốc tế cho người nghèo giải quyết hai loại nhu cầu này.

Giao lưu tình cảm/được trực thuộc là mong muốn được những người quan trọng của bạn yêu thương và có cảm giác thuộc về một nhóm. Về mặt tiến hóa, con người đã tồn tại thông qua việc hợp tác với nhau, và chúng ta sợ bị tầy chay. Một khi người ta đã thuộc về một nhóm, họ muốn được các thành viên trong nhóm chấp nhận và tôn trọng – đây là nhu cầu được quý trọng.

Nhu cầu cao nhất trong hệ thống phân cấp của Maslow là tự thể hiện bản thân, và Maslow cho rằng tất cả bốn nhu cầu thấp hơn phải được đáp ứng để con người có thể theo đuổi nhu cầu này. Maslow là người tiên phong trong việc chỉ ra rằng ngay cả khi những nhu cầu cơ bản của chúng ta được đáp ứng, chúng ta cũng không thể có cuộc sống hạnh phúc trừ khi chúng ta sống một lối sống phù hợp với con người mình. Con người có thể tìm ra những cách làm cho cuộc sống trở nên thú vị hơn và làm thỏa mãn chính mình.

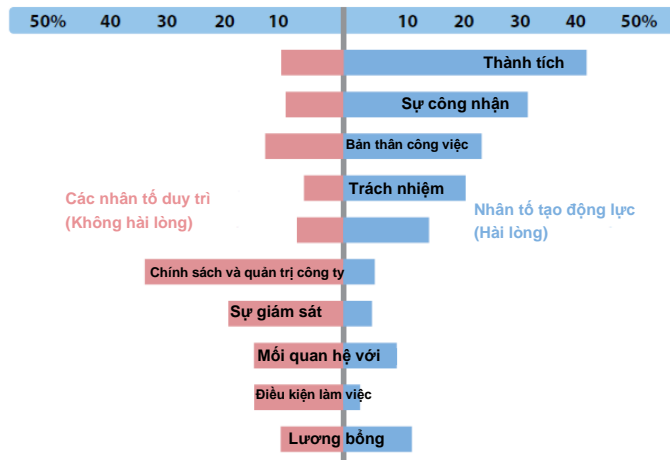
Lý thuyết của Maslow đầy sức thuyết phục và nhiều người làm việc trong các dự án phát triển chắc chắn đã được truyền cảm hứng từ lý thuyết này. Tuy nhiên, giả thiết những nhu cầu thấp hơn phải được đáp ứng để người ta theo đuổi được những nhu cầu cao hơn là không có căn cứ. Ví dụ, con người tạo ra các bức tranh trong hang động ở thời kỳ đồ đá có lẽ đã không thể thỏa mãn chắc chắn nhu cầu sinh lý và an toàn của họ, nhưng họ vẫn có thể tạo ra những tác phẩm nghệ thuật tinh vi như vậy. Những nhu cầu cơ bản ở phía dưới của kim tự tháp thực sự rất quan trọng, nhưng chúng ta không được quên rằng những nhu cầu cao hơn cũng rất quan trọng, *ngay cả khi những nhu cầu thấp hơn chưa được thỏa mãn hoàn toàn*. Về các dự án phát triển, việc chỉ thỏa mãn các nhu cầu thấp hơn có thể không làm thỏa mãn những người tham gia. Bạn cũng cần phải hỗ trợ cho nhu cầu liên quan đến vị thế của họ trong các nhóm mà họ trực thuộc và cũng như sự tự thể hiện bản thân của họ. Một lý do tại sao phương pháp tiếp cận SHEP rất thành công ở Kenya là vì phương pháp này không chỉ hỗ trợ hai nhu cầu ở dưới cùng thông qua việc tăng cường sản xuất và tiếp thị cây trồng, mà còn cả nhu cầu được trực thuộc và được quý trọng thông qua các hoạt động nhóm. SHEP thậm chí còn thỏa mãn nhu cầu tự thể hiện bản thân của họ, vì khá nhiều nông dân đã nhận xét như sau: “Tôi đã trở thành một người tốt hơn thông qua SHEP”.

### **(3) Thuyết hai nhân tố: Không chỉ chú tâm đến mặt tích cực mà còn cả mặt tiêu cực**

Như chúng ta đã thảo luận, điều quan trọng là phải chú tâm đến các nhân tố sẽ tạo điều kiện cho động lực, chẳng hạn như truyền đạt lý do cơ bản cho một nhiệm vụ và cảm giác hài lòng khi thành công trong nhiệm vụ. Tuy nhiên, như Frederick Herzberg đã chỉ ra trong thuyết hai nhân tố của mình, điều đó thôi là chưa đủ (Herzberg, 1987). Herzberg – người đã nghiên cứu sâu rộng về động lực làm việc – khẳng định rằng cũng cần phải chú ý đến cảm giác không hài lòng.

Hai nhân tố trong lý thuyết của Herzberg được gọi là nhân tố tạo động lực và nhân tố duy trì. Nhân tố tạo động lực bao gồm các nhân tố liên quan đến sự hài lòng trong việc đạt được thành tích, chẳng hạn như cảm giác trách nhiệm và sự xứng đáng. Ba nhu cầu cơ bản trong SDT có liên quan chặt chẽ hơn đến nhân tố này. Nhân tố duy trì bao gồm các điều kiện làm việc như tiền lương, sự đảm bảo cấp bậc, và phúc lợi. Bất kỳ thiếu hụt nào trong nhân tố duy trì đều dẫn đến sự không hài lòng trong công việc và động lực bị giảm đi.

Các nhân tố tạo động lực và duy trì được xem là độc lập, có nghĩa là một người có thể cảm thấy không hài lòng với công việc của họ vì thiếu các nhân tố duy trì ngay cả khi có nhiều nhân tố tạo động lực. Nói cách khác, mọi người có thể đồng thời cảm thấy cực kỳ hài lòng và cực kỳ không hài lòng đối với công việc của mình.



Nguồn: Trích từ Herzberg (1987)

### Thuyết hai nhân tố của Herzberg

Điều quan trọng là phải ghi nhớ lý thuyết này và chú ý đến cả hai nhân tố khi lập kế hoạch và thực hiện các dự án phát triển. Nhân tố duy trì rõ ràng cần được ưu tiên cho những đối tượng tham gia là những người nghèo khó, nhưng nếu bỏ qua nhân tố tạo động lực, họ sẽ không hài lòng. Mặc dù tài liệu này tập trung vào SDT, chủ yếu chú ý đến nhân tố tạo động lực, nhưng bạn nên nhớ rằng việc chú ý đến nhân tố duy trì cũng rất quan trọng.

### 3. Nghiên cứu tình huống

---

#### (1) Động lực của cán bộ chính quyền trung ương

#### Nghiên cứu tình huống 1

Đưa các hoạt động vào tài liệu ghi chép

Từ khóa

Động lực của cán bộ chính quyền trung ương,  
Viết bài báo,  
Xuất bản và thuyết trình

Dự án hợp tác kỹ thuật nhằm cải thiện kỹ thuật canh tác lúa ở Quốc gia X liên quan đến việc áp dụng một loạt các kỹ thuật sản xuất và sau thu hoạch, cũng như kỹ thuật quản lý nước. Dự án đã xem xét hiệu quả của những kỹ thuật này bằng cách nhìn vào sản lượng và lợi nhuận. Những người thực hiện chính của dự án là cán bộ và các nhà nghiên cứu của chính quyền trung ương, và họ đã đến thăm người nông dân cùng với các chuyên gia dự án để theo dõi tỷ lệ áp dụng của người nông dân đối với các kỹ thuật được giới thiệu. Tuy nhiên, thái độ của các cán bộ và nhà nghiên cứu rất thụ động, cho thấy rằng họ đang thực hiện các nghiên cứu giám sát chỉ vì họ đã được yêu cầu phải làm như vậy. Những chuyến thăm hỏi người nông dân của họ không diễn ra thường xuyên như lẽ ra họ nên làm.

Trong suốt dự án, nhiều dữ liệu khác nhau đã được thu thập từ nông dân, nhưng lại nằm rải rác trong nhiều hồ sơ. Những người thực hiện dự án có rất ít cơ hội để tổng hợp và phân tích dữ liệu. Khi họ được yêu cầu trình chiếu kết quả đầu ra của dự án tại các cuộc họp hoặc hội nghị, lần nào họ cũng phải tìm kiếm và tập hợp dữ liệu để làm các slide thuyết trình.

Vào một năm nọ, một trong những chuyên gia của dự án đã nảy ra ý tưởng đề nghị cán bộ và nhà nghiên cứu viết các bài báo học thuật về các hoạt động của dự án. Vị chuyên gia đó, người vừa hoàn thành luận án tiến sĩ về chủ đề liên quan đến dự án, nhận thấy rằng kinh nghiệm viết luận đã thúc đẩy anh làm

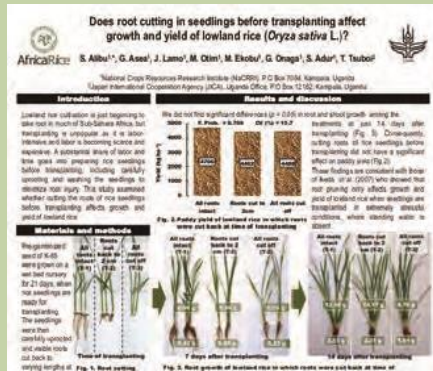
việc tích cực hơn trong dự án này. Đó là lý do tại sao anh ấy nghĩ rằng viết bài báo cũng có thể có tác dụng tích cực đối với các thành viên khác của dự án.

Anh ấy rất ngạc nhiên khi thấy không ai trả lời bằng những câu như “Tôi đã quá bận rồi không viết bài báo được” hay “Tại sao lại phải viết bài báo?”. Thay vào đó, họ tỏ ra rất thích thú và đã bình luận như sau: “Tôi vẫn luôn cảm thấy rằng sẽ chẳng còn điều gì lưu lại cho dù mình đang làm việc rất chăm chỉ cho dự án. Tuy nhiên, nếu tôi viết bài, tôi có thể để lại một thứ gì đó hữu hình ngay cả sau khi dự án kết thúc”, hoặc “Trước giờ tôi đã không thể cho cấp trên thấy được sự chăm chỉ của mình. Nếu tôi có thể viết ra những gì tôi đã và đang làm, tôi có thể trình ra cho anh ấy thấy như một bằng chứng về công sức của tôi”. Các cán bộ và nhà nghiên cứu bắt tay vào việc viết bài báo ngay lập tức, và họ đã biên soạn được khoảng 30 bài viết vào giai đoạn cuối của dự án. Một trong những nhà nghiên cứu đã giành được Giải thưởng áp phích hay nhất (Best Poster Award) tại một hội nghị quốc tế về lúa gạo. Một cán bộ khác nhận được phản hồi bất ngờ khi bài viết của cô ấy thu hút sự chú ý của một cán bộ quản lý. Người cán bộ quản lý này sau đó cũng rất hứng thú với dự án tiếp theo.

Một cán bộ đã nói rằng: “Phải mất nhiều thời gian để hoàn thành bài báo, nhưng tôi có thể học hỏi được rất nhiều điều trong quá trình này. Ngoài các kỹ năng khoa học, tôi còn có được các kỹ năng và kiến thức về phương pháp thống kê, sử dụng phần mềm máy tính, và viết báo cáo, tất cả đều rất hữu ích cho nhiều loại công việc khác nhau.” Chuyên gia của dự án nhận xét rằng những điều họ đang làm trong dự án phù hợp với các chính sách ưu tiên của quốc gia. Do đó, các bài báo về hoạt động của dự án thường thu hút sự chú ý của các nhà nghiên cứu, và có thể có giá trị về mặt học thuật khi được viết đúng cách.

Trải nghiệm của cán bộ chính quyền trung ương và các nhà nghiên cứu không dừng lại ở đó. Mối quan hệ của họ với người nông dân cũng thay đổi, kể từ khi họ bắt đầu thực hiện các nghiên cứu về người nông dân nhưng với mục đích đã được đổi mới là viết bài báo. Ví dụ, khi họ xây dựng các bảng câu hỏi để người nông dân điền vào, họ thường chỉ làm như một nhiệm vụ mà họ muốn hoàn thành càng nhanh càng tốt. Về sau, họ muốn thu thập dữ liệu có chất lượng nhằm đáp ứng các tiêu chuẩn của một bài báo học thuật. Họ bắt đầu thường xuyên đi thăm ruộng lúa và liên lạc chặt chẽ với nông dân để có thể nhận được dữ liệu đáng tin cậy từ người nông dân.

Kể từ khi người nông dân bắt đầu được gặp cán bộ chính phủ và các nhà nghiên cứu thường xuyên hơn, người nông dân đã tin tưởng họ hơn trước đây. Người nông dân thỉnh thoảng gọi điện thoại cho các cán bộ và nhà nghiên cứu và nói rằng: “Anh có thể đến xem cây lúa của tôi không vì cây bị mắc một loại bệnh nào đó?” hoặc là “Anh có thể kiểm tra xem loại sâu bệnh nào đang hoành hành trên cánh đồng của chúng tôi không?” Các cán bộ và nhà nghiên cứu sẽ nhanh chóng có mặt tại cánh đồng vì những thông tin đó rất hữu ích cho việc viết bài sau này. Dữ liệu thu thập được không chỉ hữu ích cho các bài báo, mà còn cho các khóa đào tạo người nông dân được tổ chức trong khuôn khổ dự án. Kết quả là các hoạt động của dự án, chẳng hạn như đào tạo cho nông dân, được thực hiện hiệu quả hơn trước.



Áp phích đã thắng Giải áp phích hay nhất

### Hỗ trợ năng lực thông qua nghiên cứu về các quá trình và thành tích của các hoạt động dự án

#### Tự chủ

- Các cán bộ thực hiện các hoạt động chỉ vì họ đã được yêu cầu làm như vậy. Tuy nhiên, sau khi viết bài báo, họ bắt đầu cảm thấy giá trị của việc tham gia vào nghiên cứu theo ý muốn của mình.

**Nhu cầu tâm lý về tự chủ:** Lý do tại sao cán bộ chính quyền trung ương và các nhà nghiên cứu thụ động trong việc thực hiện các nghiên cứu giám sát là vì họ không thể hiểu được thực hiện việc đó để làm gì. Họ có thể cảm thấy rằng mình đang đóng vai trò là “quân tốt” của các chuyên gia dự án. Bằng cách viết các bài báo có thể đóng góp cho xã hội cũng như cho việc học hỏi và hiệu quả công việc, họ đã khám phá ra tầm quan trọng của việc tiến hành các nghiên cứu và bắt đầu cảm thấy rằng họ đã trở thành “người chơi cò” trong công việc nghiên cứu giám sát thông qua mong muốn hành động theo ý của riêng mình.

#### Năng lực

- Các cán bộ xác nhận lại thành quả đạt được của họ bằng cách ghi chép lại các hoạt động dự án hằng ngày của họ theo dạng hữu hình, chẳng hạn như dưới dạng bài báo học thuật.
- Các cán bộ cảm thấy kỹ năng của họ đã được cải thiện thông qua quá trình viết bài báo, điều này đã giúp nâng cao kiến thức và kỹ thuật đa dạng của họ.
- Các cán bộ bắt đầu đến thăm nông dân thường xuyên hơn trước vì họ có thể vạch ra những cách tốt hơn để giúp người nông dân cải thiện kỹ năng của họ.
- Các cán bộ đã xác nhận thành quả đạt được của mình thông qua việc nhận được phản hồi tích cực về các bài báo của họ và sự quan tâm dành cho hoạt động của họ từ cấp trên.
- Các cán bộ tự tin hơn trong công việc của mình nhờ tạo dựng niềm tin với người nông dân, và được người nông dân tin cậy.

3.

Nghiên cứu tình huống (1)  
Động lực của cán bộ chính quyền trung ương

**Nhu cầu tâm lý về năng lực:** Viết bài báo về những gì họ đã làm trong dự án là cơ hội để các cán bộ và nhà nghiên cứu xác nhận lại những thành quả đạt được trong công việc và cảm nhận được giá trị của công việc. Phải có năng lượng và sự tận tâm để viết các bài báo vì cần một lượng thời gian đáng kể để hoàn thành bài báo. Tuy nhiên, trong quá trình viết, họ có thể có được các kỹ năng và kiến thức về thống kê, phân tích dữ liệu, vận hành phần mềm máy tính, cũng như kỹ năng viết, tất cả đều hữu ích cho nhiều loại công việc khác. Cuối cùng, họ nhận xét rằng họ rất thích quá trình viết bài báo này. Hơn nữa, với các kỹ năng được cải thiện, họ có thể hình dung ra các cách tiếp cận tốt hơn để hỗ trợ nông dân và bắt đầu đi thăm đồng ruộng nhiệt tình hơn trước.

Việc các nhà quản lý trong tổ chức quan tâm đến các bài báo của họ cũng hỗ trợ cho nhu cầu tâm lý về năng lực của họ. Trong Nghiên cứu tình huống 1, cần lưu ý rằng sự công nhận đến từ người không ngờ tới. Nếu họ viết bài báo với mục đích nhận được lời khen ngợi của người quản lý cấp trên, thì nhu cầu tự chủ của họ sẽ bị cản trở. Vì vậy, chúng ta không nên khuyến khích ai đó bằng cách nói những điều như “Bạn sẽ được khen ngợi rất nhiều nếu viết bài báo”.

Sự tin tưởng mà họ giành được từ người nông dân là biểu thị cho thấy công tác khuyến nông đã có hiệu quả và điều đó cũng hỗ trợ cho nhu cầu về năng lực của họ.

**Phân tích động lực:** Hành vi của các cán bộ chính quyền trung ương và các nhà nghiên cứu trước khi họ viết bài báo là dạng động lực ngoại sinh hoặc một phần ngoại sinh khi họ thực hiện các nghiên cứu bởi vì được yêu cầu làm như vậy hoặc vì đó là một phần công việc của họ. Sau khi đặt ra mục tiêu rõ ràng là viết bài về các hoạt động dự án, hành vi của họ trở thành dạng nội sinh khi họ cảm thấy rằng họ đang thực hiện nghiên cứu vì lợi ích của chính mình hoặc vì bản thân việc viết bài báo là một trải nghiệm quý báu. Sau khi các cán bộ háo hức bắt đầu viết bài, họ bắt đầu thấy những kết quả tích cực, chẳng hạn như có thể thu được dữ liệu chất lượng, cải thiện mối quan hệ với nông dân, và áp dụng một cách hiệu quả kiến thức thu được qua các nghiên cứu vào việc đào tạo nông dân. Đây là một ví dụ điển hình về trường hợp các hiệu quả tổng hợp được tạo ra bằng cách điều chỉnh nỗ lực của các nhà nghiên cứu đối với sự phát triển nghề nghiệp và kỹ năng của họ cho phù hợp với định hướng của các hoạt động của tổng thể dự án.

#### Phân loại động lực ngoại sinh

Hành vi	Không tự quyết định				Tự quyết định	
	Khách quan	Bên ngoài	Một phần Bên ngoài	Một phần Bên trong	Bên trong	Bên trong
Động lực	Không có động lực	Động lực ngoại sinh				Động lực nội sinh
Kiểu điều chỉnh	Không có điều chỉnh	Điều chỉnh bên ngoài	Điều chỉnh nội nhập	Điều chỉnh đồng nhất	Điều chỉnh hợp nhất	Điều chỉnh nội sinh
Lời chú giải ví dụ	Tôi không làm	Tôi làm điều đó vì tôi được yêu cầu phải làm.	Tôi làm điều đó vì tôi cảm thấy xấu hổ nếu tôi không làm.	Tôi làm điều đó vì tôi nghĩ đó là điều quan trọng.	Tôi làm điều đó vì tôi cảm thấy đó là điều đúng đắn mà con người cần làm	Tôi làm điều đó vì tôi thích.





## **Mẹo** cho Người lên kế hoạch dự án và

### **Người thực hiện dự án**

Vì một dự án về cơ bản được thực hiện bởi một đội nhóm, nên những thành quả đạt được của dự án thường được quy về cho đội nhóm, không phải cho một cá nhân. Tuy nhiên, nếu bài báo về một số hoạt động của dự án được viết với tên của cá nhân trên đó, thì công việc của cán bộ chính quyền đã tham gia vào dự án đó được ghi lại ở dạng nhận diện được, kết quả là có thể có tác động tích cực đến sự nghiệp tương lai của cán bộ đó.

## Nghiên cứu tình huống 2

### Được đội ngũ lựa chọn

Từ khóa

**Động lực của cán bộ chính quyền trung ương, Đào tạo và hội nghị quốc tế, Diễn thuyết, Làm việc nhóm**

“Vì đã được nhóm dự án chọn, tôi muốn có trách nhiệm và nỗ lực hết mình. Nhóm của tôi tin tưởng tôi. Tôi muốn đóng góp cho nhóm của mình và diễn thuyết thật tốt tại hội nghị. Tôi không đơn độc. Tôi tin rằng nhóm của tôi sẽ giúp tôi nếu tôi gặp vấn đề, vì tôi đang đại diện cho nhóm.” Đây là lời nhận xét của anh M, người đã đi nước ngoài để diễn thuyết tại một hội nghị quốc tế.

Quốc gia O ở châu Phi đã đạt được một số thành công thông qua phương pháp tiếp cận khuyến nông từ nông dân đến nông dân. Phương pháp này vẫn còn trong giai đoạn sơ khai ở châu Phi, và kinh nghiệm của Quốc gia O đã thu hút sự chú ý từ các quốc gia khác.

Các thành viên của dự án bắt đầu có khá nhiều cơ hội tham gia các khóa đào tạo ở nước ngoài hoặc thuyết trình tại các hội nghị và hội thảo quốc tế. Khi có những cơ hội như vậy, nhóm dự án luôn tổ chức một cuộc họp và cùng nhất trí với nhau về việc ai sẽ tham dự hội nghị hoặc khóa đào tạo.



3.

Nghiên cứu tình huống (1)  
Động lực của cán bộ chính quyền trung ương

Một năm kia, nhóm dự án được yêu cầu diễn thuyết về các hoạt động và thành quả của dự án tại hội nghị ở quốc gia láng giềng. Nhóm đã quyết định cử anh M đến hội nghị sau khi thảo luận giữa các thành viên.

Quy tắc của nhóm là người diễn thuyết sẽ tự chuẩn bị tài liệu thuyết trình. Do đó, anh M đã viết một bản nháp và hỏi ý kiến của các thành viên trong nhóm. Nhóm đã đưa ra các nhận xét như sau: “Tại sao anh lại sử dụng từ này?”; “Anh sẽ trả lời như thế nào cho câu hỏi như thế này?”; và “Không phải sử dụng nhiều minh họa và hình ảnh sẽ giúp người nghe hiểu rõ hơn sao?” Tất cả những lời nhận xét này đều rất hữu ích trong việc làm cho bài thuyết trình tốt hơn. Anh M cũng thực hành bài diễn thuyết của mình trước các thành viên trong nhóm để tự chuẩn bị tốt hơn cho hội nghị. Anh M cũng phát biểu: “Tôi cho rằng dự án của chúng tôi được xem như dự án tiên phong trong việc áp dụng phương pháp tiếp cận từ nông dân đến nông dân. Tôi cảm thấy rất vui và vinh dự khi có thể thuyết trình về dự án của chúng tôi.”

Anh M, trở về nhà sau bài diễn thuyết tại hội nghị, và đã bắt ngờ nhận được lời chia vui “Xin chúc mừng!” từ các thành viên khác trong nhóm. Họ vội vàng chạy đến với anh M và nói: “Chúng tôi nghe nói bài diễn thuyết của anh rất thành công”, “Chúng tôi nghe nói rằng tất cả mọi người đều thấy hứng thú và đặt cho anh rất nhiều câu hỏi”. Trên thực tế, một trong những người tổ chức hội nghị đã gửi email cho nhóm dự án ở Quốc gia O sau khi anh M kết thúc phần trình bày của mình để thông báo cho họ rằng anh ấy đã có một bài diễn thuyết xuất sắc. Vào ngày hôm đó, anh M, trong lòng tràn đầy cảm giác hài lòng và hưng phấn, anh đã nghĩ rằng: “Thật mừng vì mình đã nỗ lực hết sức cho nhóm. Mình đã đóng góp cho dự án này với tư cách là đại diện cho đội nhóm”. Ký ức về buổi hội nghị vẫn còn in đậm trong tim anh M như một trong những trải nghiệm hạnh phúc nhất cuộc đời anh.

### Hỗ trợ về năng lực và gắn kết thông qua các cơ hội được đại diện cho nhóm

#### Năng lực

- Anh M cảm thấy mãn nguyện khi có thể có một bài diễn thuyết đầy ý nghĩa tại hội nghị quốc tế với sự hỗ trợ từ đội nhóm

**Nhu cầu tâm lý về năng lực:** Khi chuẩn bị cho bài diễn thuyết của mình tại hội nghị, anh M hiểu được giá trị của việc phổ biến phương pháp tiếp cận tiên phong từ nông dân đến nông dân trong và ngoài nước mà dự án đang thực hiện. Anh cảm thấy bài diễn thuyết của mình đã được cải thiện nhờ nhận được lời khuyên từ các thành viên khác trong nhóm. Nhu cầu về năng lực của anh ấy đã được hỗ trợ, vì anh ấy có thể cải thiện chất lượng công việc của mình thông qua những lời phê bình mang tính xây dựng mà anh ấy nhận được. Tại hội nghị ở nước ngoài, anh ấy đã nhận được phản hồi tốt từ những người tham gia và anh ấy có thể cảm nhận được mình đã tạo ra tác động có ý nghĩa. Những điều này cho thấy rằng nhu cầu về tự chủ cũng như nhu cầu về năng lực của anh ấy đã được hỗ trợ.

#### Sự gắn kết

- Anh M cảm thấy có trách nhiệm với nhóm và muốn nhận được sự tin tưởng hơn nữa từ nhóm.
- Anh M đã hình thành được tinh thần sẵn sàng thành công rất mạnh mẽ và đóng góp cho nhóm với tư cách là người đại diện của họ.

3.

Nghiên cứu tình huống (1)  
Động lực của cán bộ chính quyền trung ương

**Nhu cầu tâm lý về sự gắn kết:** Anh M sẵn lòng tiếp nhận ý kiến chọn anh lên diễn thuyết vì anh tin tưởng vào nhóm. Việc nhóm chọn anh làm đại diện của họ càng làm tăng thêm niềm tin của anh M vào nhóm. Ý thức trách nhiệm và sứ mệnh của anh ấy được củng cố bởi niềm tin anh ấy dành cho nhóm, điều này khiến anh ấy quyết tâm thực hiện bài diễn thuyết thật thành công theo đúng với mong đợi của nhóm.

Cảm giác hạnh phúc mà anh M có được sau khi trở về nhà là nhờ tinh thần đồng đội mà anh đã gắn kết. Nếu anh ấy diễn thuyết mà không có bất kỳ sự trợ giúp nào từ nhóm, anh ấy sẽ không có được cảm giác mãn nguyện vì đạt được thành quả như vậy.



## **Mẹo** cho Người lên kế hoạch dự án và Người thực hiện dự án

Trong nhiều dự án, cán bộ chính quyền được cử ra nước ngoài để tham gia các khóa đào tạo và hội họp. Ví dụ, nếu những người đại diện được lựa chọn một cách tùy ý bởi một số ít các cán bộ điều hành, thì có thể sẽ nảy sinh cảm giác khó chịu giữa những người được chọn và những người không được chọn và điều này sẽ gây tác động tiêu cực đến dự án. Việc đặt ra các tiêu chí lựa chọn rõ ràng và công bằng là rất quan trọng. Ngoài ra, lựa chọn người đại diện bằng cách xây dựng sự đồng thuận, như được trình bày trong Nghiên cứu tình huống 2, cũng là một cách tiếp cận tốt. Sự hào hứng làm việc vì nhóm và đóng góp cho dự án của người đại diện sẽ cao hơn nếu họ được lựa chọn bằng các phương pháp công bằng.

## Nghiên cứu tình huống 3

### Niềm tin trong Nhóm

Từ khóa

Động lực của cán bộ chính quyền trung ương,  
Giao tiếp trong đội dự án,  
Thái độ đối với người nông dân,  
Mối quan hệ tin cậy

Một dự án ở Quốc gia K dường như đang diễn ra suôn sẻ. Tuy nhiên, các cán bộ chính quyền trung ương là thành viên của nhóm dự án đã gặp phải vấn đề lớn. Họ không biết cách giao tiếp với trưởng nhóm của nhóm chuyên gia – Ông D – người vừa mới đến Quốc gia K. Một số cán bộ thậm chí còn bắt đầu bày tỏ nỗi lo ngại của họ như thế này: “Ông D chắc hẳn nghĩ rằng dự án sẽ tiến triển tốt hơn nếu không có chúng ta.”

Không giống như ông D, vị trưởng nhóm trước đây thích ghé thăm các cộng đồng và hiểu rất rõ trình độ kỹ thuật cũng như điều kiện kinh tế xã hội của người nông dân. Khi nhận thấy một số nông dân không áp dụng các kỹ thuật mà dự án đã chỉ cho họ, ông ấy sẽ hỏi “Bác có thể cho chúng tôi biết tại sao bác làm thế này mà không sử dụng các kỹ thuật đã học được trong khóa đào tạo hay không?” và cố gắng hiểu chi tiết những vấn đề mà người nông dân gặp phải. Ông ấy sẽ chia sẻ thông tin ông ấy có được trong các chuyến thăm thực địa với đội dự án và hỏi các cán bộ chính quyền địa phương: “Có tình trạng như vậy đang diễn ra với những người nông dân. Mọi người nghĩ sao về việc này? Có phải đó chỉ là vấn đề của một người nông dân hay mọi người đã từng gặp những trường hợp tương tự ở nơi khác?” Ông thường tạo một diễn đàn để thảo luận về các vấn đề quản lý. Nhờ đó, đã có nhiều lần các hoạt động bắt đầu hoạt động trơn tru trở lại. Khi nhóm phải đối mặt với những vấn đề quá phức tạp không thể vượt qua được dù đã cố gắng hết sức, các thành viên vẫn có thể cảm thấy hài lòng và nghĩ rằng: “Chúng ta đã làm hết sức mình rồi”.

3.

Nghiên cứu tình huống (1)  
Động lực của cán bộ chính quyền trung ương

Ngược lại, bất cứ khi nào ông D nhận thấy có bất kỳ sai sót và vấn đề nào, ông sẽ quát mắng gần như tất cả người nông dân, kể cả người già và phụ nữ trẻ, và nói rằng: “Tại sao bác không thể làm những gì tôi đã bảo bác làm? Hãy làm như thế này, không phải như thế kia!” Những người nông dân trở nên tức giận hoặc cảm thấy lo sợ bởi những lời khiển trách nặng nề của ông.

Cán bộ chính quyền của Quốc gia K sau đó đã phải đến thăm những người nông dân này để xin lỗi và nói: “Chúng tôi thành thật xin lỗi về việc quát tháo, nhưng mong mọi người biết rằng ông ấy không có ý làm mọi người xấu hổ đâu ạ”. Trong những lần khác, sau khi quyết định đã được đưa ra thông qua sự đồng thuận của các thành viên trong nhóm, ông D lại nói: “Tôi đã đổi ý. Hãy quên những gì chúng ta đã quyết định và thay vào đó hãy làm thế này”. Ông ấy không đưa ra đủ lý do thỏa đáng cho sự thay đổi quyết định của mình.

Một ngày nọ, thành viên cán bộ chính quyền của Quốc gia K nói với vẻ chán nản: “Đúng là những kỹ thuật mà nông dân có ở đất nước này không tiên tiến. Các kỹ năng kỹ thuật của chúng tôi không sánh được với những kỹ năng ở đất nước của ông D. Nhưng đó chính xác là lý do tại sao dự án hợp tác kỹ thuật này bắt đầu. Chúng tôi cũng như những người nông dân không phải là không biết gì. Chúng tôi có nhiều kinh nghiệm chỉ có độc nhất ở đất nước này. Ông D chắc đang nghĩ chúng tôi không biết gì và thiếu khả năng đến mức phải dạy dỗ chúng tôi như thể chúng tôi là trẻ nhỏ. Ông ấy nhất định không xem chúng tôi là những thành viên bình đẳng trong nhóm”.

**Cản trở nhu cầu tự chủ thông qua sự ép buộc (và cũng tác động tiêu cực đến nhu cầu gắn kết và năng lực)****Tự chủ**

- Việc khiển trách và ra lệnh đã cản trở nhu cầu tự chủ.
- Ông D hủy bỏ các quyết định mà nhóm đã đồng thuận đưa ra, điều này làm cho người ta hiểu rằng ý kiến của các thành viên trong nhóm là vô giá trị, chính vì vậy đã cản trở đáng kể nhu cầu tự chủ.

**Nhu cầu tâm lý về tự chủ:** Thái độ độc đoán của ông D, đặc biệt là sự khiển trách và ra lệnh người khác của ông, ngay lập tức làm các thành viên nhóm dự án và người nông dân nản lòng và cản trở nhu cầu tự chủ của họ. Ngoài ra, ông D lại hủy bỏ các quyết định đã được đưa ra bởi sự đồng thuận trước đó của cả nhóm. Những hành động như vậy truyền tải ý nghĩa tiêu cực rằng các ý kiến của nhóm là vô giá trị, dẫn đến nhu cầu tâm lý về sự tự chủ của các thành viên trong nhóm cực kỳ bị cản trở và động lực của họ đối với dự án bị giảm đi rất nhiều.

**Nhu cầu tâm lý về sự gắn kết và năng lực:** Thái độ của ông D đối với các thành viên trong nhóm và nông dân có thể được xem là trịch thượng, rõ ràng là không giúp ông xây dựng lòng tin với họ. Có lẽ ông D nghĩ rằng ông phải chỉ ra vấn đề cho họ một cách trực tiếp và ngay tại chỗ để họ hiểu. Vì vậy, ông thể hiện cách cư xử khá là trịch thượng ngay cả đối với những người nông dân cao tuổi, những người cần được tôn trọng theo chuẩn mực xã hội. Cách cư xử của ông gây ảnh hưởng tiêu cực đến đội ngũ và gây trở ngại cho cán bộ chính quyền của Quốc gia K vì sau đó họ phải nỗ lực cải thiện mối quan hệ với nông dân. Ngoài ra, về việc ra quyết định, ông đã làm ảnh hưởng đến trật tự của nhóm khi lật ngược quyết định của họ, làm ngăn cản đáng kể nhu cầu gắn kết của các thành viên trong nhóm.

3.

*Nghiên cứu tình huống (1)  
Động lực của cán bộ chính quyền trung ương*

Ông D cũng cản trở nhu cầu năng lực của nông dân và cán bộ chính quyền khi chỉ ra sự thiếu năng lực của họ và đối xử với họ như những người không đủ trình độ.

Khiến trách và buộc người khác làm một việc gì đó có thể sẽ có tác dụng tạm thời vì họ sẽ tuân theo các mệnh lệnh ngay lập tức. Tuy nhiên, vì thái độ như vậy đã ngăn cản cả ba nhu cầu tâm lý là tự chủ, năng lực, và gắn kết nên cuối cùng sẽ có hại nhiều hơn là có lợi. Mục tiêu cuối cùng của dự án (tức là hành động bền vững của các bên liên quan trong dự án) sẽ không đạt được bởi thái độ như vậy.



## **Mẹo** cho Người lên kế hoạch dự án và Người thực hiện dự án

Trong bất kỳ dự án nào, điều quan trọng là phải tạo điều kiện để người thực hiện dự án và người hưởng lợi từ dự án có thể cảm thấy rằng họ sở hữu dự án và muốn tiếp tục các hoạt động theo sáng kiến của riêng họ. Điều này có thể thực hiện được bằng cách cung cấp cho họ sự hỗ trợ về tự chủ. Một dự án không thể hoàn thành chỉ bởi một người duy nhất, mà phải thông qua những nỗ lực tập thể của một đội nhóm. Do đó, việc có mối quan hệ tin tưởng lẫn nhau giữa các thành viên trong nhóm là sự hỗ trợ cơ bản cho tất cả các hoạt động của dự án. Đặc biệt, để vượt qua thử thách của sự khác biệt văn hóa giữa các thành viên trong nhóm, thì chính các thành viên đó cần phải nỗ lực xây dựng mối quan hệ đối tác vững chắc trong sinh hoạt hằng ngày bằng cách quan tâm lẫn nhau và chia sẻ càng nhiều thông tin càng tốt. Hành vi trịch thượng, như ví dụ được nêu ở Nghiên cứu tình huống 3, cần phải được lên án vì nó gây cản trở cả ba nhu cầu tâm lý.

Lời khen ngợi thường được sử dụng như một cách để động viên người khác, và cũng được xem là có lợi cho hiệu suất của người được khen ngợi. Nhưng điều đó có thật sự đúng không? Nghiên cứu tâm lý cho thấy rằng không phải lời khen nào cũng hữu ích. Một số cách khen thưởng thực ra lại gây tổn thương.

Các nghiên cứu SDT đã cho thấy khen thưởng bằng vật chất thường làm giảm động lực nội sinh, nhưng hiệu quả của khen thưởng bằng lời nói sẽ khác nhau tùy theo cách nhận được thông điệp. Nếu người được khen cảm thấy rằng “Tôi đang được khen ngợi vì người này muốn kiểm soát tôi và sai khiến tôi làm điều gì đó” thì động lực nội sinh sẽ suy giảm. Điều này là do khía cạnh kiểm soát của khen thưởng đã làm giảm nhu cầu tự chủ. Tuy nhiên, nếu lời khen bao gồm các gợi ý về cách thực hiện công việc tốt hơn, thì khía cạnh thông tin của lời phản hồi sẽ hỗ trợ cho nhu cầu năng lực và tăng cường động lực nội sinh và động lực tự chủ. Tóm lại, nếu chúng ta khen ngợi ai đó vì mục đích là khiến họ làm nhiều công việc hơn, chúng ta có thể làm giảm động lực của họ. Ngược lại, nếu chúng ta có thể chỉ ra những khía cạnh cụ thể của công việc mà người đó đang làm tốt nhưng phản hồi chúng ta cung cấp lại giúp họ nhận ra rằng thông tin này có thể giúp họ thực hiện tốt hơn vào lần tiếp theo, thì chúng ta có thể kỳ vọng họ sẽ có động lực làm việc đó hơn.

Carol Dweck là một trong những người đi tiên phong trong việc nghiên cứu về lời khen. Một trong những phát hiện quan trọng của bà đó là khen ngợi khả năng sẽ làm giảm động lực, làm họ ít tham gia vào công việc, và ít muốn chấp nhận thử thách. Ngược lại, khen ngợi nỗ lực sẽ nâng cao động lực (Dweck, 2006).

Tại sao điều này lại tạo nên sự khác biệt như vậy? Ví dụ, nếu có ai đó khen một sinh viên bằng cách nói “Bạn thông minh quá!” vì đạt được điểm tốt, thì trước hết sinh viên đó sẽ suy nghĩ rằng “Tôi đã làm tốt vì tôi thông minh” và sau đó là “Nếu tôi thông minh, tôi sẽ làm tốt ở kỳ thi kế tiếp (ngay cả khi tôi không học gì nhiều)”. Mặt khác, nếu sinh viên được báo rằng họ đã chuẩn bị rất tốt cho kỳ thi, thì những sinh viên đó sẽ nghĩ rằng “Để làm tốt trong kỳ thi kế tiếp, tôi cần chuẩn bị tốt lần nữa” và tiếp tục nỗ lực học tập. Nghiên cứu

của bà cũng cho thấy khen ngợi kết quả có thể gây tổn hại, trong khi đó, khen ngợi quá trình (bao gồm cả nỗ lực) lại rất có ích.

Một phát hiện khác từ nghiên cứu tâm lý là khen ngợi thành công nhờ hoàn thành công việc quá dễ dàng sẽ làm giảm động lực. Đó là vì người được khen sẽ nghi ngờ rằng: “Tôi đang được khen vì họ nghĩ rằng tôi không thể làm được bất cứ điều gì khó hơn”.

Mối quan hệ giữa người đưa ra lời khen và người được khen cũng rất quan trọng. Ngay cả khi sử dụng câu từ khen ngợi như nhau, thì hiệu quả cũng sẽ khác nhau tùy thuộc vào mối quan hệ giữa hai người này. Khen ngợi thực sự là một bài tập rất phức tạp và tinh tế – chúng ta cần phải ghi nhớ rằng không nên khen ngợi một cách ngẫu nhiên, và cần phải tập trung vào quá trình thay vì kết quả và cần chú ý đến mối quan hệ của chúng ta với người khác.

## Nghiên cứu tình huống 4

### Sáng kiến của chúng tôi, Dự án của chúng tôi

Từ khóa

Động lực của cán bộ chính quyền trung ương,  
Quyền sở hữu,  
Mối quan hệ với chuyên gia của dự án

Một dự án cung cấp đào tạo kỹ thuật về nông nghiệp và cải thiện sinh kế đã được bắt đầu triển khai ở Quốc gia F cho những cư dân nông thôn có nguồn tài nguyên thiên nhiên rất hạn chế. Trong giai đoạn đầu của dự án, chuyên gia của dự án và cán bộ chính quyền trung ương của Quốc gia F đã đến thăm các ngôi làng để xác định tình huống cơ bản của các cộng đồng mục tiêu. Một ngày nọ, họ nhìn thấy một cô bé trong làng khoảng mười tuổi đang đi đong nước. Cô bé nói rằng, mỗi ngày mình đều đi bộ một giờ đồng hồ cả đi và về để lấy nước uống từ một nhánh sông.



Vị chuyên gia của dự án đã bị sốc khi nghe điều này, và nói với cán bộ chính quyền rằng: “Sao tình huống khủng khiếp như vậy lại có thể xảy ra hàng ngày ở đất nước này?” Các cán bộ chính quyền nhận ra những thách thức mà Quốc gia F phải đối mặt và cảm nhận mạnh mẽ rằng vị chuyên gia của dự án nói đúng, và với tư cách là công dân có trách nhiệm của Quốc gia F, họ không bao giờ được phép để tình huống như vậy xảy ra. Một trong những cán bộ chính quyền nhận xét rằng: “Các chuyên gia của dự án, với tư cách là bên thứ ba, có thể thấy được bản chất và tình hình thực tế của các khu vực mục tiêu và đối tượng hưởng lợi. Họ có thể xác định những điều mà người dân của Quốc gia F có xu hướng bỏ qua vì họ coi chúng là điều hiển nhiên”.

3.

Nghiên cứu tình huống (1)  
Động lực của cán bộ chính quyền trung ương

Đội ngũ dự án tập hợp từ các chuyên gia dự án của JICA và cán bộ chính quyền của Quốc gia F, và những quyết định luôn được đưa ra cùng nhau bởi hai đội nhóm này. Cán bộ chính quyền của Quốc gia F giải thích rằng: “Chúng tôi và các chuyên gia của dự án đều là đối tác bình đẳng. Họ dạy cho chúng tôi các kỹ năng kỹ thuật và hỏi chúng tôi cách tốt nhất để dạy những kỹ thuật đó ở đất nước này. Đổi lại, chúng tôi sẽ chỉ cho họ biết mọi thứ ở Quốc gia F và tư vấn cho họ về cách tiếp cận tốt nhất mà chúng tôi có thể thực hiện dựa trên chuyên môn của riêng mình. Chúng tôi phát triển phương pháp tốt nhất bằng cách làm việc trực tiếp với các chuyên gia của JICA. Nghĩa là, chúng tôi là một ‘tổ hợp’ được xây dựng dựa trên thế mạnh của hai quốc gia”.

Vì các chuyên gia của dự án đã đón nhận những ý tưởng mà cán bộ chính quyền trung ương của Quốc gia F đề xuất, vị cán bộ này cảm thấy thoải mái khi đưa ra các ý kiến khác nhau về dự án. Nhiều cán bộ nói rằng: “Tôi cảm



thấy kiến thức và kinh nghiệm của mình rất hữu ích cho dự án vì ý tưởng của tôi thường được tiếp nhận cho dự án”.

Khi dự án đang đến giai đoạn cuối cùng, mối quan hệ giữa các chuyên gia và cán bộ chính phủ của Quốc gia F dần được thay đổi. “Yếu tố chủ chốt của dự án là Quốc gia F. Chúng tôi cần tiếp tục thực hiện các hoạt động của chúng tôi ngay cả sau khi dự án kết thúc.

Chúng tôi thử tự suy nghĩ trước và sau đó hỏi các chuyên gia về ý tưởng để tham khảo ý kiến thứ hai. Bằng cách đó, chúng tôi cố gắng đạt đến cách tiếp cận tốt nhất”. – vị cán bộ chính quyền cho biết.

Các chuyên gia của dự án giải thích về vị trí của họ trong đội ngũ dự án

Cụ thể như sau: “Chúng tôi và cán bộ chính quyền của Quốc gia F thảo luận các ý tưởng một cách bình đẳng. Tuy nhiên, khi ra ngoài thực địa, chúng tôi cố gắng tránh quá nổi trội và cố giữ cho mình khiêm tốn. Dự án thuộc sở hữu của Quốc gia F. Người hùng phải là họ – không phải những người ngoại quốc như chúng tôi”.

## Cung cấp sự hỗ trợ về tự chủ bằng cách làm rõ quyền sở hữu dự án

## Tự chủ

- Cán bộ chính quyền đã xác nhận lại lần nữa giá trị của dự án và cảm nhận rằng dự án này thuộc sở hữu của quốc gia họ bởi nó khiến họ nhận thấy được tầm quan trọng của dự án trong xã hội và trách nhiệm của họ đối với công dân của mình.
- Sáng kiến của các cán bộ chính quyền đã được củng cố hơn nữa vì ý tưởng của họ đã được xem xét trong quá trình ra quyết định của dự án.
- Quyền sở hữu của cán bộ chính quyền trở nên mạnh hơn vì họ đã giữ vị trí quan trọng trong các hoạt động của dự án.

**Nhu cầu tâm lý về tự chủ:** Các chuyên gia của dự án liên tục giúp đỡ các cán bộ chính quyền của Quốc gia F để các cán bộ này cảm thấy rằng họ đóng vai trò chính trong dự án, để họ có trách nhiệm và có quyền sở hữu đối với dự án. Với tư cách là bên thứ ba, các chuyên gia cũng chỉ ra rằng, những khó khăn mà người dân nông thôn phải trải qua khi lấy nước nếu không được giải quyết thì nó có thể bị xem là một sự kiện bình thường và bị người dân Quốc gia F bỏ qua. Thông qua sự tương tác hàng ngày này với các chuyên gia của dự án, cán bộ chính quyền của Quốc gia F đã có thể nhận ra ý nghĩa xã hội của dự án và trách nhiệm phải có đối với dự án. Từ đó, nhu cầu tâm lý về tự chủ của họ đã được hỗ trợ

Nhu cầu tự chủ của họ được hỗ trợ rất lớn bởi thái độ từ các chuyên gia của dự án - là những người đã tiếp nhận ý kiến của các cán bộ này và sẵn sàng tận dụng kiến thức của họ. Sự tự chủ của các cán bộ được nâng cao thông qua trải nghiệm về việc giữ vị trí quan trọng trong các hoạt động của dự án tại mọi thời điểm. Khi dự án tiến đến giai đoạn cuối cùng, các cán bộ đã có được nhận thức tốt và tự tin rằng Quốc gia F là yếu tố cốt lõi cho dự án.

3.

Nghiên cứu tình huống (1)  
Động lực của cán bộ chính quyền trung ương

Thái độ của các chuyên gia trong dự án – bao gồm cả sự sẵn sàng giao phó các nhiệm vụ chính cho cán bộ chính quyền của Quốc gia F và hết lòng lắng nghe họ – không chỉ mang đến cho các cán bộ sự hỗ trợ về tự chủ mà còn có sự hỗ trợ về năng lực giúp các cán bộ chính quyền có thể cảm thấy chuyên môn của mình đã được các nhà tổ chức dự án công nhận.



### **Mẹo** cho Người lên kế hoạch dự án và

#### **Người thực hiện dự án**

Vì các dự án được kỳ vọng sẽ sản xuất sản phẩm đầu ra hữu hình trong một khoảng thời gian tương đối ngắn, nên không có gì lạ khi ta thấy tình trạng các chuyên gia của dự án được phái đến từ các nước công nghiệp phát triển lúc nào cũng là người dẫn đầu trong đội ngũ dự án. Tuy nhiên, tính bền vững sẽ không được đảm bảo nếu như cán bộ chính quyền của quốc gia triển khai dự án không phát triển năng lực và quyền sở hữu của họ đối với các hoạt động của dự án. Khi các chuyên gia của dự án truyền tải kỹ năng của mình cho cán bộ chính quyền, tốt nhất là họ nên giúp cán bộ chính quyền với tư cách là thành viên trong đội, để các cán bộ có thể đưa ra sáng kiến, đặc biệt là khi tiếp xúc với cán bộ địa phương hoặc những người hưởng lợi cuối cùng, để các cán bộ chính quyền có thể củng cố cảm giác làm chủ của mình đối với dự án.

## (2) Động lực của cán bộ chính quyền địa phương

### Nghiên cứu tình huống 5

**Cho phép cán bộ địa phương chủ động sáng tạo trong việc phát triển tài liệu đào tạo**

**Từ khóa**

**Động lực của cán bộ chính quyền trung ương,  
Quyền sở hữu,  
Mối quan hệ với chuyên gia của dự án**

3.

Dự án hợp tác kỹ thuật để nâng cao năng suất lúa gạo tại Quốc gia A nhằm mục đích phát triển tài liệu đào tạo về canh tác (1) lúa nước tưới, (2) lúa nước trời, và (3) lúa vùng cao, điều kiện vị trí cụ thể cho từng khu vực trong số năm khu vực mục tiêu.

Trong năm đầu tiên của dự án, tất cả các thành viên của dự án tại cả các cơ quan chính quyền ở trung ương và địa phương đều bận rộn với các nhiệm vụ khác, vì vậy các chuyên gia dự án đã chủ động trong việc phát triển tài liệu đào tạo. Trong mùa vụ đầu tiên kể từ khi dự án bắt đầu triển khai, các chuyên gia của dự án đã đến thăm cánh đồng của nông dân để thí điểm phiên bản nguyên mẫu của tài liệu. Họ muốn đến thăm nông dân cùng với cán bộ chính quyền địa phương để kiến thức của các chuyên gia của dự án sẽ được chuyển giao cho những cán bộ này. Tuy nhiên, không có ai đi cùng với họ trong suốt chuyến thăm đó. Có lúc, một số cán bộ đi cùng các chuyên gia trong vài giờ, nhưng lại tham gia rất hạn chế vào các hoạt động. Các chuyên gia của dự án cảm thấy vô cùng khủng hoảng sau vụ việc này, và bắt đầu suy nghĩ kỹ càng về cách họ có thể tạo ra một môi trường mà các cán bộ chính quyền địa phương sẽ sẵn sàng dẫn đầu trong việc thực hiện các hoạt động của dự án.

*Nghiên cứu tình huống (2)*  
**Động lực của cán bộ chính quyền địa phương**

Các chuyên gia của dự án quyết định yêu cầu các cơ quan chính quyền địa phương phát triển tài liệu đào tạo mà sẽ phù hợp nhất với điều kiện của địa phương mình, vì điều kiện canh tác lúa ở các khu vực mục tiêu rất đa dạng. Họ cũng yêu cầu chính quyền địa phương phát triển các loại tài liệu đào tạo mà người nông dân sẽ sử dụng hiệu quả nhất. Các chuyên gia của dự án đã chuẩn bị các định dạng được chuẩn hóa, cung cấp dữ liệu cơ bản và hình ảnh để đưa vào các tài liệu đó, và cung cấp chúng cho các cơ quan chính quyền địa phương. Đội ngũ dự án địa phương bao gồm từ 10 đến 15 cán bộ chính quyền địa phương, họ bắt tay vào phát triển các tài liệu đào tạo được điều chỉnh phù hợp, sử dụng các định dạng và dữ liệu được cung cấp. Họ cố gắng phát triển các tài liệu để sử dụng và đơn giản để nông dân có thể hiểu được.

Tài liệu đào tạo mà họ xây dựng là những tài liệu bảng lật trang có hình ảnh trên trang đầu để nông dân xem. Ở mặt sau là phần giải thích của trang đầu để nhân viên khuyến nông có thể đọc to cho nông dân nghe. Trong khi các chuyên gia của dự án phát triển các trang đầu được chuẩn hóa, việc phát triển phần giải thích cho các trang sau được dành cho các nhóm dự án địa phương. Các nhóm dự án địa phương này đã suy nghĩ cẩn thận về cách chuyển giao các kỹ thuật nâng cao năng suất lúa cho người nông dân và ghi lại những giải thích mà họ nghĩ sẽ có hiệu quả nhất vào các trang sau.

Sau khi phát triển tài liệu đào tạo, một hội thảo cho tất cả các nhóm dự án địa phương đã được tổ chức. Mỗi nhóm trình bày tài liệu đào tạo của mình và trao đổi ý kiến. Các chuyên gia tham quan thực địa giữa các nhóm cũng được tổ chức.



Hoạt động phát triển tài liệu của các nhóm dự án địa phương



Trang đầu sẽ giống nhau cho tất cả các nhóm dự án địa phương



Ví dụ về các trang sau: Sự kết hợp của các bức ảnh, nội dung và giải thích sẽ khác nhau tùy thuộc vào các nhóm dự án địa phương

Cán bộ chính quyền địa phương, người chỉ đứng xem các chuyên gia của dự án làm việc trong năm đầu tiên, đã nêu cảm nhận: “Bây giờ tôi yêu thích công việc của mình”, hoặc “Tôi bắt đầu nghĩ làm thế nào mình có thể giúp nông dân hiểu, học và thích ứng với các kỹ thuật mà chúng ta giới thiệu cho họ”. Vào năm thứ hai tham gia dự án, việc phát triển các gói kỹ thuật và tài liệu đào tạo được bắt đầu. Một cán bộ thậm chí còn bắt đầu giới thiệu tài liệu mà cô ấy xây dựng với các cơ quan phát triển quốc tế và các tổ chức tài chính khác: “Anh/chị có hứng thú với việc sử dụng tài liệu đào tạo mà chúng tôi đã phát triển không? ” .

3.

Nghiên cứu tình huống (2)  
 Động lực của cán bộ chính quyền địa phương

**Cung cấp sự hỗ trợ về tự chủ và hỗ trợ về năng lực bằng cách giao quyền chủ động sáng tạo cho cán bộ chính quyền địa phương****Tự chủ**

- Bằng cách phát triển các tài liệu phản ánh quan điểm của riêng mình, cán bộ có thể cảm thấy rằng việc đào tạo nông dân là điều gì đó mà họ tình nguyện làm thay vì họ bị buộc phải làm.
- Thông qua việc tạo ra các đầu ra hữu hình, chẳng hạn như tài liệu đào tạo phù hợp với điều kiện địa phương, các cán bộ này cảm nhận được mạnh mẽ hơn ý nghĩa của việc đóng góp vào các khu vực mà họ phụ trách so với trước đây.

**Nhu cầu tâm lý về tự chủ:** Trong năm đầu tiên của dự án, cán bộ chính quyền địa phương đã thụ động đi theo các chuyên gia của dự án và đã không tích cực tham gia vào các hoạt động của dự án. Thực tế là việc các chuyên gia đã chủ động phát triển tài liệu đào tạo có thể khiến họ cho rằng các chuyên gia đã buộc họ thực hiện các hoạt động đó. Tuy nhiên, từ năm thứ hai, các đội dự án địa phương được thành lập để bắt đầu phát triển tài liệu đào tạo phù hợp với điều kiện địa phương. Việc này thay đổi sự lãnh đạo tập trung thành sự lãnh đạo phân bổ, và khích lệ cán bộ chính quyền địa phương để họ cảm thấy họ là những người thực hiện.

Hơn nữa, việc phát triển tài liệu đào tạo có cân nhắc đến các điều kiện địa phương đã thúc đẩy cán bộ chính quyền địa phương xem dự án như một điều gì đó đóng góp cho cộng đồng mình, chứ không phải là việc do các chuyên gia của dự án muốn họ làm. Nói cách khác, họ đã nhận ra được tầm quan trọng của dự án.

## Năng lực

- Các đội dự án địa phương đã có thể hoàn thành nhiệm vụ, vì các nhiệm vụ này có liên quan đến việc tùy chỉnh các trang sau của tài liệu bảng lật thay vì tạo tài liệu đào tạo từ đầu.
- Cán bộ chính quyền địa phương bắt đầu tự tin cung cấp các hoạt động khuyến nông, vì họ đã thành công hoàn thành nhiệm vụ phát triển tài liệu đào tạo.

**Nhu cầu tâm lý về năng lực:** Đó là một nhiệm vụ khó khăn đối với các nhóm dự án địa phương trong việc phát triển tài liệu đào tạo từ những bước đầu, vì họ thường không có các kỹ năng và kiến thức cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ như thế. Tuy nhiên, bởi vì tài liệu bước đầu được cung cấp ở định dạng chuẩn, nên ngay cả những cán bộ chính quyền không tự tin vào kỹ năng hoặc kiến thức của mình cũng có thể từng bước phát triển tài liệu với sự hỗ trợ của các thành viên khác trong nhóm. Việc đưa ra những nhiệm vụ có thể đạt được ở độ khó phù hợp cho các nhóm dự án địa phương đã hỗ trợ nhu cầu tâm lý về năng lực của họ.

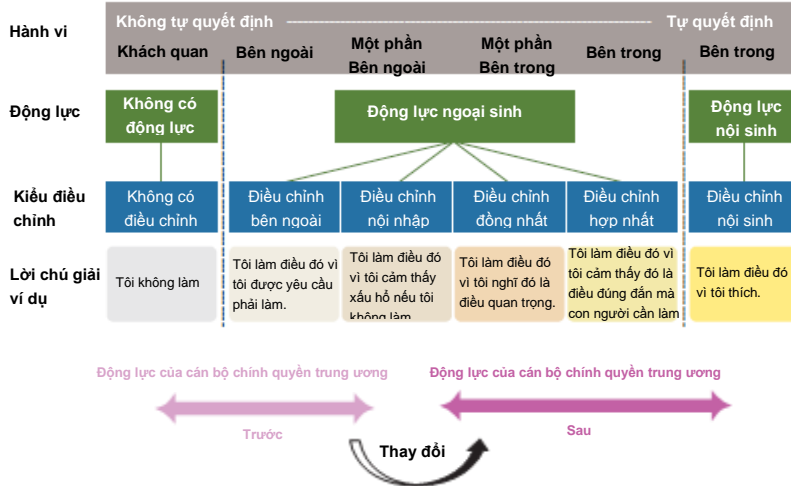
Hơn nữa, cán bộ chính quyền địa phương còn có ý tưởng tốt hơn về cách cung cấp hoạt động khuyến nông với tài liệu đào tạo được chuẩn hóa. Họ cũng tiến hành công việc khuyến nông với sự tự tin nhiều hơn bây giờ nhờ tài liệu đào tạo phù hợp với nhu cầu địa phương. Sự tự tin của các cán bộ tăng lên rõ ràng khi một số người trong số họ đã trình bày các tài liệu này cho các cơ quan phát triển quốc tế và các tổ chức tài chính khác.

**Phân tích động lực:** Cán bộ chính quyền địa phương đã từng thể hiện những hành vi không quan tâm hoặc ngoài cuộc bởi họ không đến thăm nông dân hoặc chỉ đến thăm vì họ được yêu cầu phải làm như vậy. Về sau, hành vi của họ trở nên “trong cuộc” hơn. Họ tự hào về các tài liệu mà họ đã phát triển và nghĩ về những cách tốt hơn để giúp đỡ nông dân. Một số người nói rằng họ thích công việc này và bắt đầu tự tin “bán” những tài liệu mà họ đã biên soạn cho các tổ chức khác.

3.

*Nghiên cứu tình huống (2)*  
**Động lực của cán bộ chính quyền địa phương**

## Phân tích động lực trong Nghiên cứu tình huống 5



### **Mẹo** cho Người lên kế hoạch dự án và Người thực hiện dự án

Không có gì lạ khi những người có kiến thức chuyên môn phong phú như cán bộ tại trụ sở dự án là người phát triển tất cả các tài liệu đào tạo và công nghệ cần thiết cho dự án. Trong Nghiên cứu tình huống 5, nhóm dự án chủ động giao công việc đó cho cán bộ chính quyền địa phương để nâng cao cảm giác sở hữu đối với việc đào tạo nông dân của cán bộ. Quyết định này đưa đến sự phát triển các công nghệ và tài liệu phù hợp hơn với tình hình cụ thể của địa phương và nhu cầu của nông dân.

## Nghiên cứu tình huống 6

### Lắng nghe ý kiến để tiến đến thay đổi

Từ khóa

Động lực của cán bộ chính quyền địa phương,  
Ý kiến từ thực địa,  
Các đề xuất cho dự án

Khi biết tin một dự án phát triển nông nghiệp khác sẽ sớm bắt đầu, vị quản lý lâu năm của cơ quan nông nghiệp địa phương - cô G - cảm thấy ngán ngẩm và suy nghĩ rằng: “Chúng ta sẽ lại rất bận đây”.

Trước đây, khi cô G đang làm thực hiện một dự án mới với tư cách là người quản lý mới được bổ nhiệm, cô ấy đã nhiệt tình đưa ra nhiều đề xuất khác nhau để cải tiến các hoạt động tại thực địa. Dựa theo kinh nghiệm trước đây của cô ấy khi còn là một nhân viên thực địa, cô ấy sẽ nói những điều như: “Tôi nghĩ cách tiếp cận hiệu quả nhất đối với nông dân là...” hoặc “Xem xét hoàn cảnh thực tế của người nông dân, tôi nghĩ cách này sẽ tốt hơn những gì đã được hướng dẫn”. Tuy nhiên, tất cả những đề xuất này đều bị bác bỏ vì các lý do như “Mọi việc đã được quyết định rồi”. Đối với một số dự án, ý kiến của cán bộ cơ quan nông nghiệp địa phương chỉ được lắng nghe làm hình thức. Dù vậy, các dự án này vẫn tốt hơn những dự án mà chỉ có mệnh lệnh và tuyệt nhiên không có chỗ cho những ý kiến và đề xuất từ thực địa.

Khi cô G bị từ chối đề xuất, cô ấy sẽ nặng lòng với những cảm xúc tiêu cực, chẳng hạn như: “Nói cho cùng thì cơ quan triển khai dự án cũng chẳng để các cơ quan địa phương vào mắt” hoặc “Không ai quan tâm đến mình cả”. Cô dần dần bắt đầu chỉ làm những gì mình được phân công làm và suy nghĩ rằng: “Mình có nêu vấn đề thì sau chót cũng chẳng có gì thay đổi đâu. Vậy thì tốt hơn là nên giữ im lặng”. Tình hình đã luôn như thế suốt nhiều năm, ngay cả tại thời điểm tin tức về dự án phát triển nông nghiệp mới này đến tai cô ấy.

Nhóm dự án đã nhờ cô chọn ra những nông dân thí điểm. Sau khi rút ngắn danh sách còn ba nông dân phù hợp với các tiêu chí lựa chọn được xây dựng cho dự án, nhóm dự án trung ương đã đến thăm các nông dân này để đánh giá mức độ phù hợp của họ để làm nông dân thí điểm. Nhóm đã chọn ra một nông dân, người thể hiện sự tâm huyết với nguyện vọng trở thành nông dân thí điểm. Sau khi nhóm rời đi, một số khuyến nông viên bày tỏ lo ngại về sự phù hợp

3.

Nghiên cứu tình huống (2)  
Động lực của cán bộ chính quyền địa phương

của người nông dân này vì họ đã có một số trải nghiệm tiêu cực với anh ta trong quá khứ. Cô G tổ chức buổi thảo luận với các khuyến nông viên và quyết định đến thăm những người nông dân này một lần nữa. Cô nhận ra rằng có một người nông dân khác trầm tính hơn nhiều so với người được chọn, và thực sự là người rất nghiêm túc, có trách nhiệm và phù hợp hơn nhiều cho vị trí nông dân thí điểm.

Mặc dù cô ấy nghĩ nhóm dự án sẽ không nghe ý kiến của mình, nhưng dù sao, cô G cũng đã chuyển tiếp thông tin này đến cho họ. Cô cũng nói với họ rằng số lượng người tham gia tập huấn nên giới hạn ở 20 người, thay vì 50 người như trong hướng dẫn, như thế thì khóa tập huấn sẽ thiết thực hơn. Như dự đoán, nhóm dự án bày tỏ sự từ chối mạnh mẽ với đề xuất của cô ấy. Tuy nhiên, vào ngày hôm sau, một trong những thành viên của nhóm đã đến thăm cô G và hỏi tại sao cô ấy đã có những đề xuất như vậy. Mặc dù cô ấy khá hoài nghi về mức độ nghiêm túc của họ, nhưng cô cũng đã thuật lại chi tiết các lý do và giải thích tình hình trên thực địa.

Một vài ngày sau, cô G đã được thông báo rằng cả hai đề xuất của cô đã được chấp nhận và một thông báo được gửi đến tất cả các cơ quan nông nghiệp địa phương rằng việc tập huấn sẽ được tiến hành dưới hình thức một hội thảo với tối đa 20 người tham gia vì như vậy sẽ được thiết thực hơn, giống như cô đã đề xuất. Ngoài ra, đội ngũ dự án đã sửa đổi các tiêu chí lựa chọn đối với nông dân thí điểm, trong đó có xem xét ý kiến của cô. Cô G đã gần như hoàn toàn không thể tin được và suy nghĩ rằng: “Mình cảm thấy được tôn trọng bởi nhóm dự án này. Họ thực sự lắng nghe chúng ta”. Cô cũng cảm thấy rằng, lần đầu tiên, nhóm dự án đánh giá cao khả năng của cô. Đồng thời, cô cảm thấy xấu hổ vì chỉ làm những gì cô ấy được bảo làm mà không suy nghĩ nhiều và không làm tốt nhất. Cô ấy cũng cảm thấy rất tiếc cho những người nông dân.

Người nông dân mà cô G và đồng nghiệp của cô ấy chọn đã hoàn thành công việc một cách tuyệt vời với tư cách là nông dân thí điểm. Khi cô đến thăm người nông dân này vào một ngày bọ, anh ấy đã cảm ơn cô và giải thích rằng mình đã có thể cải thiện cuộc sống đến mức nào nhờ tham gia vào dự án này.

Cô G, hiện mỗi ngày đều đang bận rộn với các hoạt động của dự án, cảm thấy vô cùng hài lòng. Cô ấy nghĩ rằng: “Thật mừng là mình đã thu hết can đảm để đưa ra đề xuất với đội dự án vào ngày hôm đó. Công việc của mình, sau cùng sẽ mang đến niềm vui cho người nông dân”.



### Hỗ trợ về sự tự chủ giúp mọi người cảm thấy rằng họ đang hành động theo ý mình thay vì bị buộc phải làm điều gì đó

#### Tự chủ

- Thái độ của cán bộ chính quyền địa phương đã thay đổi từ cảm giác rằng cô bị buộc phải làm một điều gì đó sang làm điều gì đó theo ý mình, khi cô ấy nhận ra rằng ý kiến của mình đã thực sự đã cải thiện dự án.
- Cán bộ chính quyền địa phương đã hiểu được giá trị của việc tham gia dự án như một người chơi năng động vì cô có thể cảm nhận được rằng kinh nghiệm và trực giác của mình với tư cách là một công chức thực địa đã đóng góp tích cực cho dự án.

**Nhu cầu tâm lý về tự chủ:** Cô G, với trải nghiệm cay đắng của mình khi liên tục bị từ chối các đề xuất cho các dự án khác nhau, cảm thấy rằng cô ấy đang bị buộc phải thực hiện các hoạt động do cách tiếp cận từ trên xuống của các dự án. Nói cách khác, cô ấy là một “con tốt” đối với các dự án và có ít ý thức tự chủ.

May mắn thay, nhóm dự án mới đã kỳ vọng cô làm việc với tư cách là “người chơi cò” trong các hoạt động thực địa và cô ấy đã có thể đáp ứng lại kỳ vọng này bằng cách thực hiện các hoạt động phản ánh ý kiến của người dân. Nhu cầu về tự chủ của cô đã được ủng hộ rất nhiều và trong tương lai, cô ấy sẽ có thể đề xuất nhiều ý tưởng sáng tạo hơn nữa cho dự án. Đề xuất của cô tập trung vào những đối tượng hưởng lợi và giúp người nông dân cải thiện sinh kế của họ. Cô ấy sẽ có thể tìm thấy sự hài lòng hơn nữa trong công việc thông qua sự thay đổi tích cực về thái độ đối với dự án.



## **Mẹo** cho Người lên kế hoạch dự án và Người thực hiện dự án

Các nhóm dự án thường đưa ra các hướng dẫn từ một phía và đôi khi buộc cán bộ chính quyền địa phương thực hiện các nhiệm vụ vì các thành viên trong đội tập trung quá nhiều vào việc thực hiện kế hoạch của họ một cách thuận lợi. Mặt khác, cán bộ chính quyền địa phương thường có kinh nghiệm và kiến thức về địa phương của mình, những điều mà đội ngũ dự án trung ương thậm chí không thể hình dung được. Luồng kiến thức không nên bị giới hạn theo hướng “trung ương đến địa phương”. Luồng kiến thức “địa phương đến trung ương” cũng cần được xây dựng nhằm tạo ra một cách tiếp cận hiệu quả hơn với trọng tâm rõ ràng hướng về những người hưởng lợi cuối cùng. Luồng kiến thức đảo ngược như vậy sẽ đồng thời cung cấp sự hỗ trợ về tự chủ cho cả cán bộ chính quyền địa phương. Ngay cả trong tình huống không thể chấp nhận các đề xuất từ cán bộ địa phương, thì cũng nên giải thích rõ ràng về quyết định đó cho họ biết. Bằng cách này, họ sẽ cảm thấy rằng ý kiến của mình đang được lắng nghe và nhu cầu về tự chủ của họ sẽ được hỗ trợ. Có thể họ sẽ tiếp tục cung cấp thông tin hữu ích cho nhóm dự án.

3.

*Nghiên cứu tình huống (2)*  
**Động lực của cán bộ chính quyền địa phương**

## Nghiên cứu tình huống 7

### Kiến thức phong phú hơn mang đến hoạt động tốt hơn

**Từ khóa**

**Động lực của cán bộ chính quyền địa phương,  
Thu thập kiến thức,  
Ứng dụng kiến thức cho nông dân**

“Nuôi trồng thủy sản là ngành nghề không được phổ biến ở đất nước này và tôi không thể tìm được cơ hội sử dụng kiến thức của mình trong công việc mặc dù tôi đã học nghề cá ở một trường cao đẳng kỹ thuật. Đôi khi tôi cảm thấy mình như người thừa và mất tự tin vào kiến thức nuôi trồng thủy sản vì không có cơ hội thực hành trên thực tế” – anh Q, một cán bộ khuyến ngư cho biết. Anh Q luôn quan tâm đến ngư nghiệp và rất hứng thú tiếp thu kiến thức cũng như kỹ năng về ngư nghiệp. Ước mơ của anh là trở thành một cán bộ khuyến ngư, nhưng công việc lại không mang đến cho anh đủ cảm giác hài lòng vì có rất ít người dân hành nghề nuôi trồng thủy sản ở các khu vực mà anh phụ trách.

Khi dự án nuôi trồng thủy sản được bắt đầu triển khai trong khu vực, anh Q đã tham dự buổi tập huấn kỹ thuật được dự án tổ chức vào năm đó và đã học được kiến thức mới. Chương trình đào tạo bao gồm các bài tập thực hành trên thực địa, và anh đã có thể xác nhận rằng những kiến thức anh học được từ sách vở thực sự có thể được áp dụng vào các ao nuôi cá trong khu vực. Đây là một trải nghiệm rất thú vị đối với anh vì anh hiếm khi có cơ hội tham gia khóa tập huấn thực hành như vậy. Dự án cũng cung cấp cho anh các tài liệu như bảng kẹp, áp phích, video và các tài liệu khác để nông dân có thể dễ dàng hiểu được. Anh Q đã tận dụng những tài liệu này và dạy lại cho nông dân bằng những công cụ trực quan đó.

Trên hết, đối với dự án này, các thử nghiệm mô phỏng đã được thực hiện trên ứng dụng của các công nghệ khác nhau, và dữ liệu được thu thập dựa trên tính hiệu quả và tính khả thi về kinh tế. Anh đã có thể tự tin giải thích các công nghệ cho người nông dân bằng cách trình bày cho họ những bằng chứng như vậy (tức là dữ liệu cứng).

Anh Q bắt đầu có ý thức và niềm tin rằng anh là một chuyên gia về ngư nghiệp khi anh tham gia vào dự án cũng như có lại nhiệt huyết để sử dụng kiến thức của chính mình trong lĩnh vực này. Anh cho biết: “Tôi luôn có niềm đam mê với ngư nghiệp, nhưng không có bất kỳ cơ hội nào để học hỏi kiến thức mới hay sử dụng kiến thức đó vì lợi ích của xã hội. Tại khóa tập huấn cho dự án, tôi đã có thể học cả lý thuyết và thực hành. Không giống như trước đây, tôi không còn cảm thấy như người thừa nữa vì bây giờ tôi có thể giúp những người khác bằng cách sử dụng kiến thức tôi có được từ dự án. Bây giờ tôi được xem trọng với tư cách là một chuyên gia trong lĩnh vực nuôi trồng thủy sản. Tôi cảm thấy thỏa mãn khi biết rằng kiến thức của mình là hữu ích và những người nông dân đã bắt đầu tin tưởng tôi nhiều hơn. Tôi tin rằng người dân thành phố như tôi nợ nông dân rất nhiều, bởi họ cung cấp thức ăn cho chúng ta. Tôi cần đền đáp họ”. Anh nói thêm: “Một số nông dân đã nhờ tôi đến thăm ao cá của họ. Tôi cần phải đi bây giờ. Bạn biết đó, tôi là chuyên gia duy nhất trong vùng này mà”. Sau đó anh đã vội vã đi về làng với nụ cười rạng rỡ trên khuôn mặt.



Photo: Akio Iizuka/JICA

**Cung cấp sự hỗ trợ về năng lực cho cán bộ chính quyền địa phương bằng cách cung cấp cho họ kiến thức và kỹ năng hữu ích để cải thiện sinh kế của nông dân**

**Năng lực**

- Vị cán bộ chính quyền địa phương này đã có thể tìm thấy cơ hội để tận dụng chuyên môn của mình, tuy nhiên, anh lại không tự tin vì thiếu kinh nghiệm trên thực địa.
- Trí tò mò học hỏi của vị cán bộ này đã được khơi dậy khi học hỏi kiến thức thực tiễn trong suốt dự án.
- Anh cán bộ này đã có thể trải nghiệm nhiều sự hài lòng hơn trong công việc bởi anh cảm thấy rằng kiến thức và khả năng thực tiễn của mình đã được cải thiện.

**Nhu cầu tâm lý về năng lực:** Anh Q luôn có niềm đam mê với ngư nghiệp và muốn học những kiến thức mới để áp dụng cho nông dân. Sau khi có được một số kiến thức thực tiễn và được trao cơ hội để sử dụng chúng trên thực địa, nhu cầu về năng lực của anh được hỗ trợ rất nhiều bởi vì anh cảm thấy rằng kỹ năng và khả năng thực tiễn của mình đã được cải thiện.

Anh Q đã cảm nhận được rằng kỹ năng của mình được cải thiện thông qua việc sử dụng nhiều công cụ đa dạng (tài liệu nghe nhìn có thể được sử dụng dễ dàng trên thực địa và bằng chứng khoa học thuyết phục). Trí tò mò học hỏi của anh, vốn đã khá nguội lạnh trước khi dự án xuất hiện, một lần nữa được khơi dậy khi anh được học hỏi những kiến thức mới thông qua dự án. Bây giờ chúng ta có thể dự đoán rằng anh Q sẽ tiếp tục thành công hơn nữa trong tương lai.



## **Mẹo** cho Người lên kế hoạch dự án và Người thực hiện dự án

Mặc dù Nghiên cứu tình huống 7 được lấy từ một dự án trong lĩnh vực ngư nghiệp, nhưng nhiều viên chức chính phủ chọn công việc của mình chỉ đơn giản vì họ quan tâm đến lĩnh vực cụ thể mà họ đã quyết định bước vào. Một số người từng học qua lĩnh vực đó tại trường cao đẳng trong một thời gian dài. Một cách hiệu quả để khích lệ họ là cung cấp cho họ một nhiệm vụ nhỏ nhưng thách thức, cũng như giúp họ học những kiến thức mới, để thỏa mãn trí tò mò học hỏi của họ. Một chuyên gia của dự án làm việc với các kỹ sư thủy lợi cho biết: “Tôi đã phát hiện ra họ có động lực hơn nhiều nếu tôi kích thích ‘bản năng’ kỹ sư của họ. Việc học của các kỹ sư là không có điểm dừng”

3.

*Nghiên cứu tình huống (2)*  
**Động lực của cán bộ chính quyền địa phương**

## Nghiên cứu tình huống 8

### Kiến thức phong phú hơn mang đến hoạt động tốt hơn

#### Từ khóa

**Động lực của cán bộ chính quyền địa phương,  
Xây dựng niềm tin giữa cán bộ khuyến nông và  
người nông dân**

Một vị khuyến nông viên giải thích công việc của mình như thế này: “Tôi cảm thấy mất động lực khi nông dân của mình không có mặt đúng thời gian đã thỏa thuận. Khi tôi trễ cuộc họp, tôi sẽ thông báo với những người nông dân này trước vì tôi muốn nhận trách nhiệm cho việc đó. Tôi muốn họ hiểu được tầm quan trọng của việc giữ lời hứa và đúng giờ, vì vậy trước hết, tôi cố gắng lấy mình làm gương. Những người nông dân này dần trở nên có trách nhiệm hơn sau khi nhìn thấy cách tôi làm việc”. Cô ấy giải thích thêm về quan điểm của mình trong công tác khuyến nông: “Kiến thức của tôi tập trung vào những lý thuyết tôi đã học ở trường cao đẳng. Tôi tin điều quan trọng trong công tác khuyến nông là chia sẻ kiến thức với những người nông dân. Tôi có thể học được rất nhiều kiến thức thực tiễn từ nông dân. Tôi sẽ trở thành một chuyên gia nếu tôi kết hợp kiến thức khoa học với kiến thức thực tiễn mà các nông dân có. Bằng cách đó, tôi sẽ được nông dân tin tưởng”. Cô tiếp tục nói: “Tôi đã đạt được kết quả tốt trong dự án mà mình đã triển khai ở ngôi làng này. Tôi đã có thể xây dựng một mối quan hệ tin cậy rất mạnh mẽ với người nông dân. Cá nhân tôi đã kết bạn với họ. Mọi người chào hỏi tôi bất cứ khi nào tôi đến thăm cộng đồng. Tôi cảm thấy thoải mái hơn khi làm việc trong ngôi làng này”.

Một khuyến nông viên khác phụ trách ở một khu vực khác lại có kinh nghiệm cay đắng: “Khi tôi đến thăm cộng đồng, tôi đã bị những người nông dân ‘bắt cóc’. Họ nói, ‘Chúng tôi sẽ không để anh đi cho đến khi nào dự án mà anh hứa sẽ thực hiện nhận được sự chấp thuận chính thức. Chúng tôi đã chờ đợi nó hơn bốn năm nay rồi.’ Hôm đó, tôi đã không thể về nhà suốt mấy tiếng liền’. Khuyến nông viên tiếp tục nói: “Bạn có thể nhận được sự tin tưởng của nông dân trong khoảng thời gian khá ngắn. Tuy nhiên, một khi đánh mất niềm tin đó, thì rất khó để lấy lại. Bạn có khả năng sẽ đánh mất lòng tin của họ nếu bạn hứa với họ điều không thành sự thật, giống như trong trường hợp tôi kể cho bạn”.



Photo: Akio Iizuka/JICA

3.

*Nghiên cứu tình huống (2)*  
**Động lực của cán bộ chính quyền địa phương**

**Xây dựng niềm tin với người nông dân như một nền tảng hỗ trợ về sự gắn kết****Sự gắn kết**

- Chia khóa để xây dựng niềm tin giữa các cán bộ khuyến nông và người nông dân là xây dựng mối quan hệ bình đẳng trong các hoạt động hàng ngày.
- Lập trường có đi có lại và tôn trọng lẫn nhau, thay vì chỉ dạy một chiều, là điều quan trọng để xây dựng một mối quan hệ tốt đẹp.
- Việc đưa ra hy vọng hảo huyền cho người nông dân sẽ làm mất lòng tin của họ và cản trở nhu cầu gắn kết của họ.

**Nhu cầu tâm lý về sự gắn kết:** Sự khác biệt chính giữa hai cán bộ khuyến nông ở Nghiên cứu tình huống 8 là, trong khi cán bộ khuyến nông thứ nhất chỉ rõ cho nông dân biết những gì cô ấy không thể làm, thì cán bộ khuyến nông thứ hai lại thiếu thận trọng khi mang đến cho nông dân hy vọng hảo huyền. Người cán bộ khuyến nông thứ hai sau cùng đã mất đi sự tin tưởng của nông dân vì anh ta không thể hoàn thành lời hứa của mình. Theo như anh ta giải thích, rất khó để lấy lại sự tin tưởng một khi bạn đã đánh mất nó. Do đó, anh ấy đã gặp khó khăn trong việc xây dựng lại niềm tin với người nông dân.

Vị cán bộ khuyến nông đầu tiên đã làm rõ vai trò của cô ấy với nông dân, điều này giúp họ hiểu được cách thức và mức độ mà họ có thể trông cậy ở cô ấy cũng như những gì mà họ có thể mong đợi ở cô ấy. Do đó, vị khuyến nông viên này và người nông dân đã có thể xây dựng một mối quan hệ lành mạnh và bình đẳng, khuyến khích họ học hỏi lẫn nhau.



## **Mẹo** cho Người lên kế hoạch dự án và Người thực hiện dự án

Không hề quá lời khi nói rằng chìa khóa thành công của một dự án nằm ở các can bộ khuyến nông. Nhóm dự án nên hỗ trợ các khuyến nông viên trong các hoạt động hằng ngày để xây dựng được mối quan hệ tốt đẹp với người nông dân. Nhóm dự án nên nâng cao năng lực về kiến thức và kỹ thuật cho khuyến nông viên, cũng như giúp họ cải thiện kỹ năng tạo điều kiện và giao tiếp với nông dân, đồng thời nâng cao tinh thần trách nhiệm của họ đối với công việc. Điều quan trọng là nhóm dự án phải giải thích rõ ràng cho khuyến nông viên về những gì dự án có thể và không thể làm để tránh hiểu sai hoặc giải thích sai. Những nỗ lực như vậy sẽ giúp ngăn ngừa việc các khuyến nông viên làm hỏng mối quan hệ mà họ đã xây dựng với nông dân.

3.

*Nghiên cứu tình huống (2)*  
**Động lực của cán bộ chính quyền địa phương**

Chúng ta thường đưa ra những lời động viên khi người mà chúng ta cố gắng giúp đỡ đang gặp khó khăn. Đôi khi, chúng ta sẽ nói những điều như “Đừng lo lắng, bạn sẽ ổn thôi mà!” dù chúng ta biết rằng không có nhiều hy vọng. Lòng tốt này là kỹ năng xã hội quan trọng, đặc biệt là với bạn bè và gia đình. Tuy nhiên, điều này có thể phản tác dụng nếu bạn đặt ảo vọng cho người mà bạn đang cố gắng truyền động lực.

Đúng như vậy, ảo vọng thực sự có tác dụng có lợi tạm thời – đặc biệt nếu người đó đã đánh mất tầm nhìn về các triển vọng và mục tiêu của hoạt động – những yếu tố tạo ra ý thức về mục đích. Tuy nhiên, vì mục tiêu là không thể đạt được, nên ảo vọng sẽ nhanh chóng thay đổi thành tuyệt vọng thực sự. Theo thuật ngữ SDT, ảo vọng làm suy yếu nhu cầu về năng lực, vì người đó không thể đạt được mục tiêu mà họ mong muốn, cho dù họ có cố gắng đến đâu.

Trong các dự án về phát triển, việc nhìn vào hoàn cảnh tuyệt vọng mà những người tham gia đang trải qua có thể khiến bạn đau buồn. Tuy nhiên, điều quan trọng là phải chấp nhận hiện thực, và bắt đầu với những bước nhỏ mà người tham gia có thể hoàn thành bằng khả năng của riêng mình để động lực của họ đối với dự án được bền vững.



### (3) Động lực của nông dân

## Nghiên cứu tình huống 9

### Làm nông vì niềm vui và làm nông để làm gương

Từ khóa

Động lực của nông dân,  
Làm nông như một hoạt động vui vẻ,  
Nông nghiệp và mối quan hệ gia đình,  
Tự hào với việc làm nông

“Hãy nhìn những quả cà chua này xem. Chúng đỏ hơn, ngọt hơn, và ngon hơn bất kỳ loại cà chua nào khác. Tôi đã làm việc rất chăm chỉ để sản xuất ra những quả cà chua này. Cuối cùng tôi đã có được những quả cà chua hoàn hảo. Mọi nỗ lực đều xứng đáng”, một nông dân làm vườn cho biết.

“Khi tôi cho cá ăn, tôi có thể quên đi tất cả những lo lắng mà tôi có, ngay cả khi tôi gặp rắc rối lớn. Tôi không bao giờ chán ngấm nhìn lũ cá. Tôi chuẩn bị ao, thả cá giống, cho chúng ăn, để chúng phát triển thành cá trưởng thành và thu hoạch chúng. Mỗi bước đều rất vui. Khi tôi ăn cá mình nuôi, tôi nghĩ về những cách tốt hơn để nuôi chúng lớn hơn và làm cho chúng trở nên ngon hơn. Tôi thích suy nghĩ về những điều như vậy. Nếu ai đó ngăn tôi nuôi cá, chắc tôi chết mất”. Người nông dân nuôi cá này tiếp tục kể: “Học vấn của tôi thấp vì đã bỏ học từ hồi cấp hai do mắc bệnh nặng. Tôi không muốn con cái của mình giống như tôi. Tôi đang rất chăm chỉ phát triển sự nghiệp kinh doanh nuôi trồng thủy sản của mình để các con tôi được học hành đến nơi đến chốn. Tôi cũng muốn các con tôi không chỉ học về các vấn đề học thuật mà còn cả về niềm vui của nghề nuôi trồng thủy sản. Khi bạn nuôi cá, bạn có thể học được rất nhiều điều mà trường học không dạy bạn. Đó là một trải nghiệm học tập trong thế giới thực”.

Một nông dân trồng lúa nói rằng: “Cha tôi, người luôn cư xử rất tốt với những dân làng khác, là tấm gương của tôi. Ông là một người nông dân giỏi. Ông luôn được bao quanh bởi những người bạn nông dân của mình và rất được kính trọng. Tôi luôn muốn được giống ông ấy. Bây giờ, với tư cách là một nhà lãnh đạo trẻ của nhóm, tôi điều hành các trang trại mô phỏng cho nhóm và thử các kỹ thuật mới trước khi bất kỳ ai thực hành chúng. Tôi đang lãnh đạo nhóm

3.

Nghiên cứu tình huống (3)  
Động lực của nông dân

vì tôi muốn cải thiện bản thân. Tôi cũng muốn con cái nhìn thấy tôi làm việc chăm chỉ. Tôi muốn dạy chúng cảm giác hạnh phúc là thế nào khi làm việc chăm chỉ và đồng hành cùng các thành viên trong cộng đồng của mình. Tôi đang làm việc chăm chỉ để có thể theo kịp và vượt qua cha tôi. Tôi muốn các con tôi trong tương lai sẽ càng giỏi hơn nữa”.



Ảnh: Kuno Takeshi/JICA



Ảnh: Otsuka Masataka/JICA

## Làm nông có thể là một hoạt động thúc đẩy động lực nội sinh và tự chủ

## Tự chủ

- Những nhận xét như “Làm nông rất vui” và “Tôi muốn làm nông giỏi hơn nữa” thể hiện động lực nội sinh của người nông dân.
- Câu nói “Tôi làm nông chăm chỉ để làm gương cho con cái tôi” cho thấy rằng người nông dân này làm việc chăm chỉ vì anh ta nghĩ rằng đó là điều quan trọng và là điều đúng đắn mà con người phải làm. Anh ấy có động lực tự chủ dựa trên điều chỉnh hợp nhất.
- Cả hai người nông dân đều thấy được niềm vui hoặc giá trị trong nông nghiệp, nghĩa là họ thể hiện động lực bền vững khi nhu cầu tự chủ được hỗ trợ.

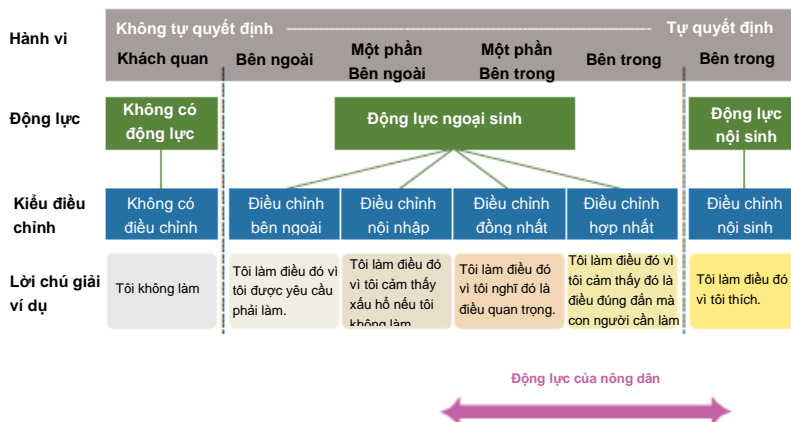
**Nhu cầu tâm lý về tự chủ:** Những người nông dân trong Nghiên cứu tình huống 9 thích trồng rau hoặc nuôi cá, và họ tham gia vào các hoạt động này một cách tự chủ. Điều này cho thấy họ đang tiến hành các hoạt động dựa trên động lực nội sinh. Các hoạt động này không chỉ mang tính tạm thời mà có thể sẽ được tiếp tục một cách bền vững. Ngoài ra, việc những người nông dân này cố gắng làm việc chăm chỉ để sản xuất ra cà chua hoặc cá ngon hơn theo cách sáng tạo thông qua thử nghiệm và sửa lỗi cũng chứng minh rằng nhu cầu về năng lực của họ cũng được hỗ trợ.

**Phân tích động lực:** Một số nông dân trong Nghiên cứu tình huống 9 đã nói rằng họ đã làm việc chăm chỉ để cho con cái của họ có một nền giáo dục thực hành hoặc để làm gương cho con. Điều này được dựa trên việc đánh giá giá trị của họ. Họ coi nông nghiệp là điều quan trọng và là điều đúng đắn mà con người phải làm, điều đó giúp họ có động lực tự chủ dựa trên điều chỉnh hợp nhất (xem bên dưới). Động lực của họ có thể được xem là chất lượng cao và bền vững.

3.

Nghiên cứu tình huống (3)  
Động lực của nông dân

## Phân tích động lực trong Nghiên cứu tình huống 9





## **Meo** cho Người lên kế hoạch dự án và Người thực hiện dự án

Những người lên kế hoạch và người thực hiện trong các dự án nông nghiệp thường xem nông nghiệp là một điều cần phải thực hiện. Chúng ta không được quên rằng có nhiều người nông dân thực sự rất thích việc trồng trọt. Mặc dù có thể có một số nông dân làm nông mà lại không mấy hứng thú với điều đó, nhưng hầu hết những nông dân sẵn sàng tham gia dự án đều có thể có động cơ thuần túy, chẳng hạn như muốn tận hưởng việc làm nông nhiều hơn hoặc muốn khám phá điều thú vị trong nông nghiệp. Những nông dân khác có niềm tin rằng giá trị của nông nghiệp có liên quan đến gia đình mình và họ làm việc rất chăm chỉ để trở thành một người tốt hơn. Nếu nhóm dự án cân nhắc về các vấn đề như cách họ có thể giúp nông dân tận hưởng việc làm nông hơn hoặc cách họ nên giúp nông dân hiểu về giá trị và niềm vui của làm nông, thì động lực nội sinh của nông dân sẽ được tăng lên.

3.

*Nghiên cứu tình huống (3)  
Động lực của nông dân*

Giới thiệu về Tâm lý học 3

**Động lực nội sinh củng cố cho khả năng sáng tạo**

Như chúng ta đã thảo luận, động lực nội sinh gắn kết chặt chẽ với sự cam kết và sự kiên trì, nhưng cũng được biết đến là nâng cao khả năng sáng tạo.

Trong một nghiên cứu điển hình của Mark Lepper và đồng nghiệp của ông từ năm 1973, một cuộc thử nghiệm được tiến hành bằng cách cho trẻ ở trường mẫu giáo vẽ tranh. Một phần ba số trẻ được hứa là sẽ được nhận phần thưởng vì chúng vẽ “những bức tranh đẹp” (nhóm phần thưởng được mong đợi) (Lepper et al., 1973). Một phần ba được nhận thưởng mà không có thông báo trước (nhóm phần thưởng bất ngờ). Những đứa trẻ còn lại không được hứa hoặc trao bất kỳ phần thưởng nào (nhóm không có phần thưởng). Hai tuần sau buổi thử nghiệm vẽ tranh đầu tiên, Lepper và đồng nghiệp của mình quay lại

trường mẫu giáo để quan sát các hoạt động vui chơi tự do của bọn trẻ. Họ nhận thấy rằng số lượng vẽ tranh trong thời gian rảnh chỉ giảm ở nhóm phần thưởng được mong đợi. Nói cách khác, động lực nội sinh hướng đến việc vẽ tranh đã giảm chỉ trong nhóm này. Ngoài ra, sinh viên nghệ thuật đánh giá tranh của nhóm này là ít sáng tạo nhất.

Teresa Amabile đã nghiên cứu mối quan hệ giữa động lực nội sinh và sự sáng tạo kể từ những năm 1980. Bà và đồng nghiệp của mình đã thực hiện các thử nghiệm liên quan đến các hoạt động như thơ ca, sáng tác, và thủ công, và tất cả các nghiên cứu của bà đã chỉ ra rằng động lực nội sinh cao hơn đối với một hoạt động thì có mối tương quan chặt chẽ với sự sáng tạo trong hoạt động đó (Amabile, 1996).

Trong các dự án phát triển, vì các chuyên gia và cán bộ không thể dành tất cả thời gian của họ với những người tham gia dự án, nên số lượng ý tưởng mà họ có thể cung cấp cũng hạn chế. Điều này có nghĩa là thành công của các dự án phụ thuộc phần lớn vào sự sáng tạo của người tham gia, tức là nếu họ càng có nhiều khả năng tự nghĩ ra các giải pháp cho vấn đề mình gặp phải, thì dự án càng có nhiều khả năng thành công. Ngoài ra, để những người tham gia duy trì các hoạt động mà họ đã học được ngay cả sau khi dự án kết thúc, họ cần phải sáng tạo trong việc áp dụng kiến thức của mình. Do đó, điều quan trọng là phải thúc đẩy động lực nội sinh của những người tham gia đối với dự án.



Photo: Mika Tanimoto/JICA

## Nghiên cứu tình huống 10

### Cộng sự tốt nhất của tôi là cán bộ khuyến nông

Từ khóa

Động lực của nông dân,  
Mối quan hệ giữa cán bộ khuyến nông và nông dân,  
Mối quan hệ tương hỗ giữa cán bộ khuyến nông và  
nông dân,  
Tham gia tập huấn cùng nhau

3.

Với mong muốn trở thành một nông dân hàng đầu, anh J tích cực áp dụng các công nghệ mới và đã được lựa chọn là nông dân thí điểm cho một dự án khuyến nông công nghệ. Người nông dân thí điểm có vai trò tham dự tập huấn để học hỏi các công nghệ nông nghiệp khác nhau nhằm nâng cao năng suất và lợi nhuận, sau đó áp dụng lại chúng trên đất nông nghiệp của họ, và phổ biến chúng cho những nông dân khác trong cộng đồng của mình. Anh J đã rất hài lòng khi được lựa chọn làm nông dân thí điểm và nói rằng: “Tôi có thể học các công nghệ mới trước mọi người và được thử những điều mới”.

Đồng thời, anh J cũng có vài mối lo ngại. Anh ấy đã bị bệnh nặng và bỏ học khi lên lớp năm. Vì vậy, anh chỉ có những kỹ năng tiếng Anh cơ bản và anh ấy không giỏi đọc và viết bằng tiếng Anh. Anh ấy cũng không giỏi toán. Đầu vậy, anh luôn có niềm tin vào bản thân khi nói về làm nông trong thực tế vì anh có trí tò mò học hỏi, luôn học hỏi các kỹ thuật nông nghiệp mới bằng cách quan sát những người khác và luôn thử nghiệm các phương pháp làm nông khác nhau trên chính nông trại của mình.

Nhóm dự án đã tiến hành đào tạo kỹ thuật cho các nông dân thí điểm theo kế hoạch. Anh J đã rất bất ngờ khi thấy cán bộ khuyến nông V phụ trách cộng đồng của mình cũng đang tham gia khóa đào tạo này. Ban đầu, anh J nghĩ rằng anh V đến làm giảng viên, nhưng anh V đã ở đó với tư cách là một học viên giống như anh J. Trong quá trình tập huấn, các bài giảng được cung cấp với tài liệu dễ hiểu, có nhiều hình minh họa và ảnh chụp để những người tham gia như anh J, với kỹ năng đọc - viết giới hạn, cũng có thể dễ dàng hiểu được nội dung. Chương trình tập huấn cũng bao gồm thực hành tại thực địa và anh J - người cảm thấy hơi lo lắng trước khi tham gia khóa tập huấn, đã có thể hiểu đầy đủ nội dung chương trình. Anh J cảm thấy rất vui khi anh V nói lời trấn

Nghiên cứu tình huống (3)  
Động lực của nông dân

an mình: “Anh đã hiểu rất rõ về chương trình tập huấn này rồi. Anh sẽ không gặp vấn đề gì khi dạy lại cho những người nông dân khác đâu”.

Tuy nhiên, khi anh J thử thực hành những gì anh đã được dạy trong khóa tập huấn trên đất nông nghiệp của mình, anh nhận ra rằng có những điều anh không thể nhớ được mặc dù anh nghĩ rằng mình đã hiểu hết vào thời điểm đó. Anh tìm kiếm thông tin trong giáo trình tập huấn nhưng không thể tìm thấy. Anh tái mặt suy nghĩ: “Mình là nông dân duy nhất của cộng đồng đã tham gia khóa đào tạo mà lại không thể chỉ dạy cho người khác”. Sau đó, anh ấy nghĩ đến anh V, người đã tham dự cùng với mình. Anh V nhanh chóng đến gặp anh J sau khi nhận được cuộc gọi từ anh ấy và nói với anh rằng: “Vai trò của tôi chính là giúp anh thực hành các kỹ thuật và dạy lại cho người khác. Cảm ơn anh đã liên lạc với tôi”. Anh V dễ dàng đọc hết giáo trình đó và dạy cho anh J những gì đã viết ở trong sách. Để sửa lỗi sai của anh J, anh V cũng chỉ ra rằng: “Anh vừa trồng theo cách này, nhưng trong khóa tập huấn họ dạy chúng ta kiểu khác”. Mặc dù cả hai người họ đã tham gia cùng một khóa, nhưng anh V là một cán bộ khuyến nông có kiến thức chuyên môn, vì vậy anh ấy hiểu nội dung tốt hơn anh J khi nói đến thông tin khoa học. Mặt khác, anh J có nhiều kinh nghiệm thực tiễn hơn anh V và có nhiều ý tưởng sáng tạo hơn về cách áp dụng các kỹ thuật vào điều kiện đất đai và khí hậu địa phương.

Anh J vui vẻ giải thích mối quan hệ của mình với anh V rằng: “Tôi sẽ cảm thấy áp lực nếu tôi được yêu cầu tự mình dạy cho người khác. Nhưng nhờ có anh V, người đã học những thông tin giống như tôi đã học trong chương trình tập huấn, anh ấy luôn hỗ trợ tôi và tôi cảm thấy thoải mái về điều đó. Tôi nghĩ anh V và tôi là một sự kết hợp hay vì tôi có thể dạy các kỹ năng thực tiễn và anh V có thể diễn giải dựa trên bằng chứng khoa học. Trước đây, tôi nghĩ vị trí của tôi là được chỉ dẫn bởi cán bộ khuyến nông. Nhưng bây giờ tôi đang làm việc cùng với anh V với tư cách là một cộng sự – chúng tôi có các vai trò khác nhau để hoàn thành nhưng chúng tôi có một mục tiêu chung”.



Anh J, người nông dân thí điểm (trái), và Anh V, nhân viên khuyến nông của anh (phải)

3.

*Nghiên cứu tình huống (3)*  
**Động lực của nông dân**

### Cung cấp sự hỗ trợ về gắn kết cho nông dân thông qua việc xây dựng quan hệ hợp tác với cán bộ khuyến nông

#### Sự gắn kết

- Người nông dân này không phải cảm thấy lo lắng khi tự mình thực hiện nhiệm vụ vì điều đó được thực hiện như một nỗ lực chung cùng với cán bộ khuyến nông.
- Người nông dân này trông cậy vào cán bộ khuyến nông để giúp đỡ mình những công việc mà anh ta không cảm thấy tự tin lắm vì anh ta tin tưởng người cán bộ này.

**Nhu cầu tâm lý về sự gắn kết:** Những nông dân lựa chọn trở thành người nông dân thí điểm thường rất năng động và sẵn sàng tiếp nhận nhiệm vụ một cách tự chủ. Họ có nhiều khả năng muốn tự mình áp dụng các công nghệ mới. Tuy nhiên, họ có thể không tự tin vào lúc đó vì họ gặp khó khăn với việc đọc và viết, cũng như không quen thuộc với các thông tin khoa học, mặc dù kỹ năng thực tiễn của họ tương đối cao. Nếu việc họ thiếu kỹ năng hoặc kiến thức được những người thực hiện dự án chỉ ra, họ có thể cảm thấy chán nản và nhu cầu về tự chủ của họ có thể bị cản trở.

Trong Nghiên cứu tình huống 10, người nông dân và cán bộ khuyến nông cùng nhau tham gia chương trình đào tạo và mối quan hệ tin tưởng của họ đã được củng cố. Người nông dân đã có thể cảm thấy thoải mái khi làm việc trong các lĩnh vực mà anh ấy không quá giỏi vì anh ấy biết mình lúc nào cũng có thể trông cậy vào cán bộ khuyến nông nếu cần. Nhu cầu về tự chủ của người nông dân sẽ không bị cản trở nếu họ được hỗ trợ thêm kiến thức và kỹ năng từ cán bộ khuyến nông – người sẽ hỗ trợ nhu cầu gắn kết của họ. Thông qua nỗ lực chung với cán bộ khuyến nông, nông dân có thể thực hiện thành công các nhiệm vụ khó và trải nghiệm như vậy sẽ mang đến sự hỗ trợ về năng lực cho họ.



## **Mẹo** cho Người lên kế hoạch dự án và Người thực hiện dự án

Cán bộ khuyến nông và nông dân thường được xem như là giáo viên và học sinh. Tuy nhiên, sẽ tốt hơn nếu cán bộ khuyến nông tận dụng tối đa khả năng mà người nông dân đã có và chỉ giúp đỡ khi họ cần hỗ trợ. Trong Nghiên cứu tình huống 10, cán bộ khuyến nông và người nông dân cùng làm việc với cùng mục tiêu, đồng thời họ nhận ra các vai trò khác nhau của mình. Mặc dù họ có những điểm mạnh và điểm yếu khác nhau, nhưng họ hỗ trợ lẫn nhau thông qua quá trình làm việc với nhau. Đã có nhiều trường hợp trong các dự án khác, việc mời cả nông dân và cán bộ khuyến nông tham gia cùng một khóa đào tạo đã tạo ra mối quan hệ tin cậy tương tự như nội dung được nêu ở Nghiên cứu tình huống 10.

3.

*Nghiên cứu tình huống (3)  
Động lực của nông dân*

## Nghiên cứu tình huống 11

### Nông dân thí điểm cũng là người đào tạo

Từ khóa

Động lực của nông dân,  
Nông dân thí điểm và nông dân thông thường, Tập  
huấn cho người nông dân thông thường,  
Hiệu ứng làm suy yếu

Quốc gia S, một trong những nước kém phát triển nhất trên thế giới, đã nhận được nhiều chương trình hỗ trợ quốc tế trong lĩnh vực nông nghiệp. Nhiều dự án hỗ trợ kỹ thuật khác nhau đã được thực hiện để giải quyết vấn đề năng suất nông nghiệp thấp ở đây. Dự án hợp tác kỹ thuật mà cô L tích cực hoạt động với tư cách là một nông dân thí điểm đã được triển khai như một chương trình hỗ trợ của nước ngoài. Cô L đã được đào tạo chuyên sâu, bao gồm cả khóa đào tạo lãnh đạo, qua đó cô đã nâng cao nhận thức của mình với tư cách là một người nông thí điểm. Cô ấy cũng cải thiện kỹ năng, kỹ thuật giúp cô có thể tăng đáng kể năng suất nông nghiệp của nông trại. Nhìn thấy thành công trong canh tác của cô, các thành viên nhóm làm nông và những người nông dân lân cận đều tìm đến cô ấy để học kỹ năng.

Cô L háo hức chỉ dạy cho các nông dân khác và nói rằng: “Tôi đã học được điều này từ dự án mà không tốn bất kỳ chi phí nào. Tất nhiên, tôi nên dạy lại người khác miễn phí”.

Trên thực tế, cô L luôn luôn nói rằng: “Tôi muốn hướng dẫn những nông dân khác với tư cách là người đi tiên phong. Tôi muốn đóng góp cho cộng đồng”. Vì vậy, cô không ngần ngại dạy người khác với tư cách là một nông dân thí điểm. Đôi khi, ngay cả những người lạ đã tình cờ nghe về cô cũng sẽ gọi cho cô để xin lời khuyên. Những lúc như thế, cô sẽ cảm thấy phấn khởi và kể với gia đình và bạn bè của mình: “Mình lại có một cuộc gọi nữa nè. Mình khá nổi tiếng rồi đấy”.

Dự án mà cô L tích cực tham gia vào đã thành công lớn. Cô tiếp tục dạy lại cho những người khác ngay cả sau khi dự án kết thúc, và toàn thể cộng đồng đã cải thiện được các kỹ năng nông nghiệp của mình. Cô đã dành nhiều ngày liền để nghiên cứu các kỹ thuật mới và thực hành các phương pháp khác nhau trên nông trại của mình. Một ngày nọ, một dự án hỗ trợ khác do một quốc

gia khác điều hành bắt đầu triển khai trong khu vực của cô. Dự án mới này cũng đang hướng tới việc nâng cao kỹ năng nông nghiệp, và cô L, người khá nổi tiếng trong khu vực này, đã được lựa chọn làm nông dân thí điểm một lần nữa. Sự khác biệt của dự án này so với dự án trước là cô L được chi trả để dạy người khác trong dự án này. Cô ấy bẩm sinh là một người làm việc chăm chỉ và thậm chí còn làm việc chăm chỉ hơn để dạy những người khác trong dự án mới này. Những người được cô chỉ dạy đều dần dần nâng cao năng suất và sau hai năm, dự án đã hoàn thành rất thành công. Tuy nhiên, sau đó, một người hàng xóm của cô L đến thăm cô L như thường lệ và hỏi xem cô có thể nào dạy anh ấy một vài kỹ thuật nông nghiệp một lần nữa không. Cô đáp lại anh ta một cách thẳng thừng, rằng: “Anh có thể hỏi ai khác không? Dự án đó đã kết thúc rồi”.



Photo:Kenshiro Imamura/JICA

3.

*Nghiên cứu tình huống (3)*  
**Động lực của nông dân**

## Một ví dụ trong giáo trình về hiệu ứng làm suy yếu

## Tự chủ

- Khi không có phần thưởng, người nông dân thí điểm đã dạy những người khác một cách tự chủ, và nhận ra được ý nghĩa xã hội trong hành động của mình. Cô ấy đã làm điều đó để mang lại lợi ích cho người khác và hành động như một người tiên phong.
- Nhu cầu tự chủ của người nông dân thí điểm này bị ngăn cản bởi phần thưởng, và cô bắt đầu dạy cho người khác vì phần thưởng (nói cách khác là bị tác động bởi động lực ngoại sinh).
- Động lực nội sinh của người nông dân này bị suy giảm bởi phần thưởng. Khi dự án kết thúc, cô ấy không còn tiếp tục dạy những người khác nữa vì động lực ngoại sinh của cô đã biến mất khi không có phần thưởng.

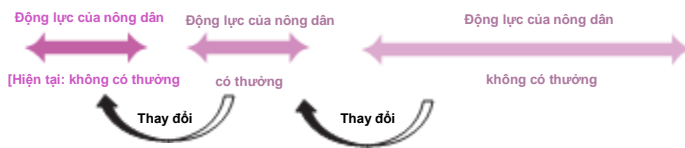
**Nhu cầu tâm lý về tự chủ:** Đầu tiên cô L dạy cho những nông dân khác một cách tự chủ bởi vì cô ấy rất vui khi được người khác trông cậy với tư cách là một người đi trước, và cô đã nhận ra ý nghĩa xã hội của việc giúp đỡ người khác. Tuy nhiên, khi cô bắt đầu được chi trả ở dự án mới, động lực của cô đã thay đổi sang dạy người khác vì tiền. Nói cách khác, động lực của cô đã bị kiểm soát bởi phần thưởng. Nhu cầu tâm lý về tự chủ của cô ấy đã bị cản trở bởi phần thưởng và động lực dạy người khác của cô trở thành ngoại sinh. Khi bắt đầu được nhận phần thưởng, sự háo hức dạy người khác của cô ấy dường như trở nên mạnh mẽ hơn. Tuy nhiên, động lực nội sinh của cô ấy thực tế đã suy yếu trong thời gian đó. Khi không còn phần thưởng (tức là khi động lực ngoại sinh không còn tồn tại), cô ấy khó có thể tiếp tục dạy những người nông dân khác.

**Phân tích động lực:** Như đã giải thích ở trên, động lực của cô L là nội sinh khi không có phần thưởng nào được trao cho cô ấy. Cô ấy dạy cho người khác vì đó là điều quan trọng và là điều đúng đắn mà con người phải làm. Khi cô bắt đầu nhận phần thưởng, động lực nội sinh này bị suy yếu và động lực ngoại sinh – nghĩa là làm nhiệm vụ vì phần thưởng – trở nên vượt trội. Khi không còn phần thưởng, cô ngừng dạy cho người khác vì động lực ngoại sinh của cô đã bị mất. Trong Lý thuyết tự quyết, hiện tượng này được gọi là “hiệu

ứng làm suy yếu”. Hiệu ứng làm suy yếu đề cập đến tình huống mà bạn mất động lực nội sinh do nhận được phần thưởng vật chất để thực hiện nhiệm vụ.

### Phân tích động lực trong Nghiên cứu tình huống 9

Hành vi	Không tự quyết định					Tự quyết định
	Khách quan	Bên ngoài	Một phần Bên ngoài	Một phần Bên trong	Bên trong	Bên trong
Động lực	Không có động lực	Động lực ngoại sinh				Động lực nội sinh
Kiểu điều chỉnh	Không có điều chỉnh	Điều chỉnh bên ngoài	Điều chỉnh nội nhập	Điều chỉnh đồng nhất	Điều chỉnh hợp nhất	Điều chỉnh nội sinh
Lời chú giải ví dụ	Tôi không làm	Tôi làm điều đó vì tôi được yêu cầu phải làm.	Tôi làm điều đó vì tôi cảm thấy xấu hổ nếu tôi không làm.	Tôi làm điều đó vì tôi nghĩ đó là điều quan trọng.	Tôi làm điều đó vì tôi cảm thấy đó là điều đúng đắn mà con người cần làm	Tôi làm điều đó vì tôi thích.



3.

Nghiên cứu tình huống (3)  
Động lực của nông dân



## **Meo** cho Người lên kế hoạch dự án và Người thực hiện dự án

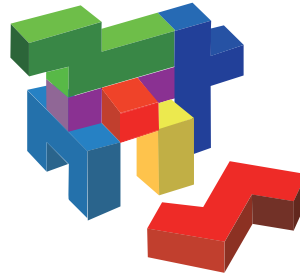
Nghiên cứu tình huống 11 mô tả tình huống một người nông dân bắt đầu được trả công trong dự án mới để thực hiện nhiệm vụ tương tự mà cô đã làm trong dự án trước đó nhưng không được trả công. Ngoài ví dụ này, còn có nhiều trường hợp khác, khi các dự án khác nhau nhắm mục tiêu đến các khu vực và/hoặc những người nông dân đã được đưa vào một dự án đang thực hiện. Mặc dù sự kết hợp như vậy giữa hai dự án có thể tạo ra hiệu quả đồng bộ, nhưng cần phải nhìn rõ rằng không có dự án nào làm cản trở nhu cầu tự chủ của người nông dân, chẳng hạn như việc đưa ra phần thưởng bằng tiền.

Giới thiệu về Tâm lý học 4

Hiệu ứng làm suy yếu

Hiệu ứng làm suy yếu là một hiện tượng được Edward Deci đề xuất trong bài viết quan trọng của ông vào năm 1971, dẫn đến việc hình thành Lý thuyết tự quyết (Self-Determination Theory) (Deci, 1971). Trong thử nghiệm này, Deci đã chọn các sinh viên đại học để giải câu đố. Ông hứa với phân nửa số sinh viên rằng họ sẽ nhận được phần thưởng nếu giải câu đố thành công, nhưng không hứa hẹn gì với phân nửa còn lại. Những sinh viên được hứa hẹn phần thưởng quả thực đã giải được nhiều câu đố hơn, nhưng khi phần thưởng bị rút lại, họ giải được ít câu đố hơn so với lúc đầu. Ngược lại, những sinh viên không được hứa hẹn phần thưởng vẫn tiếp tục giải các câu đố với cùng tỷ lệ trong suốt thử nghiệm.

Những kết quả này đã gây tranh cãi vào thời điểm đó, vì chúng không đi theo quan điểm thông thường rằng phần thưởng sẽ làm tăng sự cam kết. Tuy nhiên, nhiều nghiên cứu sau đó vẫn lặp lại những kết quả này, và hiệu ứng làm suy yếu hiện được xem là một hiện tượng tâm lý mạnh mẽ.



Hiệu ứng làm suy yếu không chỉ xảy ra

do phần thưởng, mà còn do cả sự trừng phạt, đe dọa, và thời hạn.

Có một câu chuyện ngụ ngôn của người Do Thái về một chủ cửa hàng đã mô tả sự việc giống như hiệu ứng làm suy yếu (Deci & Flaste, 1995). Một số kẻ lưu manh đang cố gắng buộc một người đàn ông phải ngừng kinh doanh bằng cách quấy rầy ông ngày này qua ngày khác. Một ngày nọ, ông nói với những kẻ lưu manh rằng ông sẽ cho họ mỗi người một đồng khi quấy rầy ông. Đúng như bạn nghĩ, họ vui vẻ và sung sướng khi tiếp tục quấy rầy người chủ cửa hàng. Tuy nhiên, vào ngày hôm sau, người chủ cửa hàng đã nói với những kẻ lưu manh rằng ông chỉ có thể trả cho họ một xu. Những người đàn ông trẻ tuổi đã chế nhạo và đáp trả rằng họ không thể lãng phí thời gian của mình chỉ với một xu. Thế là, người chủ cửa hàng đã thành công trong việc ngăn chặn sự quấy rầy.

Lý do hiệu ứng làm suy yếu xảy ra đó là chúng ta tham gia giải câu đố vì chúng thú vị, nhưng nếu chúng ta được hứa hẹn sẽ có phần thưởng khi giải được câu đố thì hành động này sẽ trở thành hành động mà chúng ta làm vì tiền thay vì tận hưởng chúng. Vì vậy khi phần thưởng bị rút lại, sẽ không còn lý do nào để thực hiện nhiệm vụ. Ngoài ra, khi chúng ta tham gia vào nhiệm vụ giải câu đố, chúng ta làm như vậy vì chúng ta muốn như thế. Tuy nhiên, khi ai đó hứa hẹn với chúng ta một phần thưởng, hành động này sẽ trở thành hành động mà chúng ta làm vì lợi ích của người đó, và nhu cầu về quyền tự chủ của chúng ta bị suy yếu.

3.

Nghiên cứu tình huống (3)  
Động lực của nông dân

Một số nghiên cứu còn chỉ ra rằng phần thưởng cho những nhiệm vụ không thú vị sẽ làm suy yếu hiệu quả của những nhiệm vụ đó. Trong một bản báo cáo được công bố vào năm 2005, Dan Ariely và các cộng sự của ông đã tuyển chọn một số đối tượng ở Ấn Độ để tham gia vào một thử nghiệm gồm chín nhiệm vụ nhằm chán (Ariely và các cộng sự, 2009). Các đối tượng được chia thành ba nhóm, mỗi nhóm có một mức thưởng khác nhau. Nhóm đầu tiên được hứa hẹn phần thưởng tương đương tiền công của 1 ngày làm việc khi hoàn thành các nhiệm vụ. Phần thưởng của nhóm thứ hai có giá trị bằng tiền công của hai tuần. Phần thưởng của nhóm thứ ba là một khoản tiền tương đương với năm tháng lương bình quân ở địa phương. Nhóm thực hiện kém nhất tám trong số chín nhiệm vụ là nhóm đã được hứa hẹn phần thưởng tương đương với 5 tháng lương.

Điều quan trọng ta cần phải hiểu là bản thân tiền bạc không gây ra hiệu ứng làm suy yếu. Nếu những người nông dân tin rằng số tiền họ kiếm được thông qua hoạt động nông nghiệp là do khả năng của họ hơn là khoản thưởng cho việc tham gia vào dự án của người khác, thì điều đó sẽ hỗ trợ nhu cầu về



năng lực của họ và hiệu ứng làm suy yếu sẽ không xảy ra. Nếu chủ dự án mời những người tham gia dự án có tiềm năng bằng cách nói với họ rằng nếu họ tham gia, thu nhập của họ được đảm bảo tăng lên, thì điều đó sẽ làm những người tham gia tin rằng bất kỳ sự gia tăng thu nhập nào cũng đều nhờ vào dự án thay vì khả năng của chính họ. Điều này sẽ không quá quan trọng khi dự án

thành công, nhưng nếu có những bất thường như thời tiết không thuận lợi và thu nhập của họ giảm sút, thì động lực tiếp tục dự án của những người tham gia có thể sẽ bị suy yếu nghiêm trọng.

## Nghiên cứu tình huống 12

### Công nghệ có thể nổi bật nhưng...

Từ khóa

Động lực của nông dân,  
Công nghệ phù hợp,  
Khả năng sinh lợi,  
Thiết lập mục tiêu phù hợp

“Xin đừng nói điều này cho bất kỳ ai, nhưng tôi không muốn làm món củ cải muối mà tôi đã được dạy làm trong dự án nữa. Nếu tôi bán món này cho hàng xóm, tôi sẽ lỗ vì họ không trả nhiều tiền. Tôi có thể bán nó với giá cao hơn tại chợ địa phương, nhưng tôi quá bận với việc trồng lúa nên không thể đi được. Nếu tôi không thể bán hết, nó sẽ hư hỏng dần. Bên cạnh đó, tôi quá bận rộn để làm dưa muối vì tôi có rất nhiều công việc đồng áng và công việc nhà cần phải làm”, một nữ nông dân trồng lúa phàn nàn về hoàn cảnh của mình.

Trong một ngôi làng khác, một nam nông dân cho biết: “Dự án hướng dẫn chúng tôi cách sản xuất hoa cắt cành, hiện đang có nhu cầu cao ở châu Âu. Nhưng tôi phát hiện ra rằng sẽ tốn một khoản tiền lớn để xây dựng cơ sở vật chất. Ngoài ra, cần rất nhiều công sức để cho ra các cành hoa đáp ứng được yêu cầu của thị trường. Tôi không đủ tiền hoặc thời gian cho việc đó. Vì vậy, tôi quyết định không trồng hoa sau khi tham gia tập huấn. Có một số nông dân bắt đầu trồng hoa và họ kiếm được rất nhiều tiền. Các kỹ thuật mà dự án đã dạy chúng tôi quả thực rất tốt. Tuy nhiên, những người đang kiếm được tiền từ hoa ngay từ đầu đã có rất nhiều nguồn lực tài chính để thuê nhân công. Những hộ nông dân nhỏ như tôi không thể làm được như vậy. Nhiều người trong chúng tôi đã từ bỏ ý định sản xuất hoa.”

Các thành viên trong nhóm nông nghiệp đã tập hợp tại một ngôi làng và thảo luận các vấn đề về máy xay của địa phương. “Chúng tôi đã nhận được một máy xay theo dự án, nhưng chỗ chúng tôi thường xuyên mất điện. Chúng tôi thất vọng vì không thể xay được nhiều như mong muốn. Đội dự án đã nói với chúng tôi rằng nếu chúng tôi có một máy xay, chúng tôi có thể tăng giá trị cho sản phẩm ngô mà chúng tôi sản xuất và thu nhập sẽ tăng lên. Vì vậy, chúng tôi quyết định nhận máy. Nhưng việc vận hành máy quá khó khăn nếu chúng tôi chỉ có thể xay một lượng nhỏ do thiếu điện. Việc ngồi chờ máy khởi động

3.

Nghiên cứu tình huống (3)  
Động lực của nông dân

cũng rất mất thời gian. Do đó, cuối cùng, chúng tôi từ bỏ việc sử dụng máy xay ngay cả khi máy đã bật nguồn. Bên cạnh đó, chúng tôi còn lo lắng về chi phí bảo trì trong tương lai. Chúng tôi cũng tự hỏi liệu dự án có đủ khả năng trang trải cho chi phí sửa chữa hay không.” Trong cả hai trường hợp, những công nghệ mà nông dân được hướng dẫn theo dự án đều rất tốt. Với những công nghệ này, họ có thể cho ra các sản phẩm chất lượng cao mà không ai khác ở đất nước của họ có thể làm được. Nhóm dự án rất tự tin về công nghệ của họ và không hiểu tại sao những người nông dân không thể áp dụng công nghệ hoặc sử dụng các máy móc được cung cấp. Dự án đã đến thăm cộng đồng và lặp lại với những người nông dân: “Nếu các bạn làm theo đúng những gì chúng tôi đã nói, các bạn chắc chắn có thể sản xuất ra những sản phẩm tốt. Hãy tiếp tục làm việc.” Tuy nhiên, tỷ lệ áp dụng của những người nông dân đối với các công nghệ và máy móc mới vẫn ở mức thấp.

## Nhu cầu năng lực bị cản trở do sự không phù hợp về công nghệ

## Năng lực

- Hầu hết nông dân đều rơi vào tình trạng nhu cầu năng lực bị cản trở bởi các công nghệ đòi hỏi kỹ năng tiếp thị và quản lý cấp cao hoặc có năng lực tài chính mạnh.
- Máy móc vượt quá năng lực quản lý của những người nông dân cũng cản trở nhu cầu năng lực của họ trong việc giải quyết các vấn đề của mình.

**Nhu cầu tâm lý về năng lực:** Nhiều dự án được thực hiện nhằm cố gắng phổ biến các công nghệ mới hoặc cải tiến cho nông dân. Những người nông dân trong Nghiên cứu tình huống 12 đã được hướng dẫn các công nghệ không phù hợp với mức độ tài chính, kỹ thuật, quản lý hoặc kinh tế - xã hội của họ. Nhóm dự án rất tự tin vào chất lượng của công nghệ và tin rằng những người nông dân sẽ được hưởng lợi từ khóa tập huấn. Trên thực tế, bản thân các công nghệ rất xuất sắc, như những người nông dân đã công nhận. Tuy nhiên, những người nông dân không cảm nhận được tác động của các công nghệ đã được giới thiệu vì chúng không phù hợp với hoàn cảnh của họ, do đó nhu cầu năng lực của họ bị cản trở. Nếu các công nghệ không thể tạo ra tác động trực tiếp, chẳng hạn như cải thiện lợi nhuận hoặc giảm khối lượng công việc, thì người nông dân sẽ không muốn áp dụng công nghệ.

3.

Nghiên cứu tình huống (3)  
Động lực của nông dân



## **Mẹo** cho Người lên kế hoạch dự án và Người thực hiện dự án

Nhiều dự án đang hướng đến phát triển và phổ biến các kỹ thuật nông nghiệp nhằm nâng cao năng suất và khả năng sinh lợi của nông dân. Chúng tôi sử dụng từ “nông dân” theo nghĩa chung, nhưng có nhiều khía cạnh trong hoàn cảnh của họ, chẳng hạn như: sức mạnh kinh tế, khả năng tiếp cận các nguồn lực và thị trường, các nguồn thu nhập chính, điều kiện làm việc, mạng xã hội, lỗ hổng về kinh tế - xã hội, và trình độ học vấn. Điều quan trọng là phải cẩn thận lựa chọn các công nghệ phù hợp với khả năng của từng nông dân. Cần đặt trước những câu hỏi như “Công nghệ này được thiết kế cho ai?” hoặc “Công nghệ này (phương tiện) nhằm đạt được (mục đích) điều gì?” và cần tiến hành thiết lập mục tiêu thích hợp (lựa chọn người nông dân mục tiêu). Việc phát triển phương pháp cho phép tùy chỉnh linh hoạt các công nghệ để đáp ứng nhu cầu của nông dân cũng rất cần thiết, thay vì phổ biến công nghệ một cách đồng nhất. Trong bất kỳ trường hợp nào, việc đặt phương tiện (công nghệ) lên trước mục đích (lợi ích của nông dân) sẽ làm suy yếu mục tiêu cuối cùng của dự án: “Dự án đang thực hiện cho ai?” Cần cẩn thận để tránh sự ưu tiên không phù hợp về các phương tiện và mục đích

## Nghiên cứu tình huống 13

### Không cho phép từ bỏ

Từ khóa

Động lực của nông dân,  
Tùy chọn,  
Ép buộc từ bên trên

Một thành viên của hội phụ nữ trong một ngôi làng nhỏ đang trò chuyện với một trong những người hàng xóm của cô, cô nói: “Tôi đã tham gia lớp học làm đồ thủ công do nhóm dự án tổ chức. Tôi có thể làm ra đồ thủ công từ những vật liệu rẻ tiền, dễ kiếm, bên cạnh làm công việc nhà. Vậy nên, phụ nữ có thể dễ dàng làm công việc này. Nhưng tôi phát hiện ra rằng đồ thủ công không bán được giá cao mặc dù tôi đã nỗ lực rất nhiều để làm ra chúng. Tôi thậm chí không thể kiếm được bất kỳ khoản tiền tiêu vặt nào. Nếu tôi sống gần thị trấn có nhiều khách du lịch, tôi có thể kiếm được lợi nhuận. Nhưng ở đây chỉ có người dân địa phương mua sản phẩm. Hội trưởng hội phụ nữ của chúng tôi có chồng thường đi thủ đô để làm việc. Vì vậy, anh ấy có thể bán đồ thủ công của cô ấy với giá cao. Tôi ghen tỵ với cô ấy.”

Người phụ nữ khác nói với cô ấy: “Nếu công việc đó mất quá nhiều thời gian mà không có được lợi nhuận, tại sao bạn không bỏ việc đó và bắt đầu nuôi gà? Bạn luôn muốn tham gia vào lĩnh vực chăn nuôi gia cầm, phải không? Chúng tôi có những người trung gian thường xuyên đến làng để mua thịt gà và trứng với giá tốt. Tôi nghĩ bạn có thể kiếm được nhiều tiền hơn từ việc nuôi gà so với làm đồ thủ công.”

Tuy nhiên, thành viên của hội phụ nữ thờ dãi và nói: “Mới đây, tôi đã nói với cán bộ khuyến nông của chúng tôi rằng tôi muốn ngừng công việc làm đồ thủ công vì nó không tạo ra nhiều lợi nhuận như tôi mong đợi. Nhưng cô ấy gất gông với tôi, cô nói: ‘Bạn nghĩ chúng tôi đã dành bao nhiêu tiền bạc và thời gian của dự án để tổ chức các lớp đào tạo nghề này? Nếu bạn không kiếm được tiền, đó là vì bạn làm việc chưa đủ chăm chỉ để cải thiện kỹ năng sản xuất và tiếp thị của mình. Chỉ cần tiếp tục làm cho đến khi bạn kiếm được lợi nhuận từ nó. Hãy nhìn hội trưởng của bạn. Cô ấy đang tạo ra lợi nhuận.’ Vì vậy, tôi không thể từ bỏ. Nếu tôi làm cô ấy tức giận, cả làng sẽ gặp rắc rối.”

3.

Nghiên cứu tình huống (3)  
Động lực của nông dân

“Hơn nữa,” cô ấy tiếp tục, “Khi tôi nói với cô ấy rằng tôi muốn học chăn nuôi gia cầm, cô đã nói: ‘Dự án này là dự án làm đồ thủ công. Chúng tôi không dạy chăn nuôi gia cầm’. Vì vậy, tôi đành phải từ bỏ.”



Ảnh: Shinichi Kuno/JICA

**Việc ép buộc nông dân vào các hoạt động trái với ý muốn của họ sẽ cản trở nhu cầu tự chủ của họ**

### Tự chủ

- Nhu cầu tự chủ của người nông dân đã bị cản trở khi cô ấy bị ép buộc sử dụng kỹ thuật không phù hợp với cô ấy về khả năng sinh lợi và thời gian/công sức cần thiết.
- Việc không đưa cho người nông dân các lựa chọn kỹ thuật khác cũng làm cản trở nhu cầu tự chủ của cô ấy.

**Nhu cầu tâm lý về tự chủ:** Làm đồ thủ công dường như sẽ mang lại lợi nhuận cho những người đáp ứng các điều kiện nhất định. Thật không may, đây không phải là trường hợp của người phụ nữ trong Nghiên cứu tình huống 13. Cô ấy đề xuất chăn nuôi gia cầm với khuyến nông viên như một giải pháp thay thế vì cô ấy luôn yêu thích công việc đó và cô ấy nghĩ rằng nó sẽ giúp kiếm được nhiều tiền hơn là làm đồ thủ công. Tuy nhiên, cán bộ khuyến nông đã lập tức bác bỏ ý tưởng thay thế và buộc cô phải tiếp tục làm đồ thủ công với lý do công việc đó thuận tiện hơn cho chính quyền. Kết quả là, người phụ nữ không được chấp thuận cho chăn nuôi gia cầm. Thái độ như vậy của một số khuyến nông viên sẽ cản trở nhu cầu tự chủ của người nông dân nếu họ cố gắng tìm các lựa chọn khác để cải thiện sinh kế của mình.

Người phụ nữ trong ngôi làng này đã quá sợ hãi để có thể đẩy mạnh ý tưởng của cô ấy với cán bộ khuyến nông, vì cô ấy nghĩ rằng dân làng sẽ không được tiếp tục đào tạo trong tương lai nếu khuyến nông viên quay lưng với họ. Cán bộ khuyến nông có thể đã nghĩ rằng người phụ nữ này sẵn sàng chấp nhận ý tưởng của mình. Tuy nhiên, trên thực tế, nhu cầu tự chủ của người phụ nữ đã bị cản trở rất nhiều trong quá trình tương tác này, và cô ấy sẽ khó có thể thành công với việc làm đồ thủ công trong tương lai.

Ngoài việc cản trở nhu cầu tự chủ của người nông dân, dự án cũng đã cản trở nhu cầu năng lực của cô ấy. Cô ấy làm đồ thủ công với hy vọng cải thiện cuộc sống của mình. Tuy nhiên, nhu cầu năng lực của cô đã bị cản trở khi cô nhận ra rằng việc làm đồ thủ công không mang lại lợi nhuận và tiêu tốn thời gian này là không có tác động đáng kể.



## **Mẹo** cho Người lên kế hoạch dự án và Người thực hiện dự án

Ngay cả khi tất cả dân làng đều nắm vững một kỹ thuật hiệu quả thì cũng chỉ một số người có thể tăng thu nhập trong khi những người khác thì không. Tất nhiên, lý tưởng nhất là nhóm nên nỗ lực để không ai trong số dân làng phải từ bỏ. Tuy nhiên, trên thực tế, sự ưu tiên và hoàn cảnh của mỗi người đều khác nhau, và có những dân làng muốn tìm kiếm các nguồn thu nhập khác nếu kỹ thuật mà họ được hướng dẫn đòi hỏi phải tốn thời gian và công sức đáng kể. Không đưa ra bất kỳ giải pháp thay thế nào cho người nông dân và buộc họ phải tiếp tục công việc sẽ không bao giờ dẫn đến một kết quả bền vững.

Không ai thích thất bại nhiều lần. Tuy nhiên, ảnh hưởng của những thất bại lặp đi lặp lại đã dẫn đến trạng thái vượt xa hơn cảm giác tội tệ - trải nghiệm như vậy được xem là nguyên nhân của sự thờ ơ và trầm cảm.

Nhà tâm lý học nổi tiếng Martin Seligman đã tiến hành một loạt các thử nghiệm vào cuối những năm 1960, trong các thử nghiệm này, ông cho sóc điện đối với các chú chó (Seligman, 1972). Tất cả những chú chó đều được xích lại để chúng không thể bỏ chạy, nhưng một nửa trong số đó đã có thể làm ngừng cú sốc điện bằng cách dùng mõm của mình ấn vào tấm bảng, trong khi nửa còn lại thì không. Tiếp theo, những chú chó này được đưa vào một chiếc chuồng khác. Sàn của chiếc chuồng này đã được thiết kế để làm cho các chú chó bị điện giật, nhưng những chú chó có thể dễ dàng thoát ra ngoài bằng cách nhảy qua vách ngăn thấp. Tất cả những chú chó đã làm dừng cú sốc điện khi chúng bị xích đều an toàn thoát khỏi cú sốc điện trong chiếc chuồng thứ hai. Tuy nhiên, hầu hết những chú chó không làm dừng được cú sốc điện khi chúng bị xích thì không thể thoát được - dường như chúng đã dễ dàng từ bỏ và cam chịu những cú sốc điện.

Thử nghiệm này cũng đã được nhân rộng với đối tượng là con người. Trong thử nghiệm này, một nửa số đối tượng đã có thể tắt âm thanh khó chịu trong tai nghe của họ bằng cách nhấn nút, trong khi nửa số còn lại thì không. Sau đó, tất cả các đối tượng lại bị đặt vào tình huống phải nghe nhiều tiếng ồn khó chịu hơn qua tai nghe, nhưng có thể dễ dàng tắt tiếng ồn nếu họ muốn. Tất cả những đối tượng đã tắt tiếng ồn trong thiết lập ban đầu đều ngay lập tức làm dừng tiếng ồn khó chịu, nhưng hầu hết các đối tượng khác thì không.



3.

*Nghiên cứu tình huống (3)*  
**Động lực của nông dân**

Hiện tượng này được gọi là **bất lực do học được**. Sự bất lực do học được xảy ra khi ai đó liên tục trải qua thất bại trong những hoàn cảnh mà họ không thể kiểm soát.

Một khi người đó học được sự bất lực như vậy, họ sẽ không cố gắng thành công ngay cả trong những hoàn cảnh mà họ có thể kiểm soát. Điều quan trọng cần phải hiểu là sự bất lực do học được có thể xảy ra với bất kỳ ai. Trong nhiều trường hợp, những người sống trong điều kiện thiếu thốn có thể mang vẻ thờ ơ, và mọi người thường cho rằng họ lười biếng, chính sự lười biếng này là nguyên nhân dẫn đến sự nghèo khó của họ. Tuy nhiên, chúng ta phải nhớ rằng họ không có cơ hội để phát triển khả năng của mình, và vì thiếu khả năng, họ đã thất bại liên tục trong nhiệm vụ cải thiện sinh kế cho bản thân - nói cách khác, rất có thể họ đang ở trong tình trạng bất lực do học được. Đối với những người như vậy, cần mang đến những nhiệm vụ có tính thử thách tối ưu phù hợp mức khả năng của họ, đồng thời cung cấp sự hỗ trợ cần thiết để họ có thể trải nghiệm sự thành công.

## Nghiên cứu tình huống 14

### Không cho phép từ bỏ

Từ khóa

Động lực của nông dân,  
Cung cấp hàng hóa và máy móc miễn phí,  
Trao thưởng cho sự tham gia,  
Quyền sở hữu của nông dân

Tại Quốc gia P, một trong những quốc gia nghèo nhất trên thế giới, không có nhiều nông dân tham gia vào chương trình đào tạo khi được mời tham gia trong một dự án. Mọi người đều rất bận rộn với công việc đồng áng của mình và rất khó để dành ra thời gian tham gia tập huấn. Trong một dự án trước đây, mỗi người tham gia được trả năm đô la tiền trợ cấp, điều này dẫn đến việc có nhiều nông dân tham gia. Tuy nhiên, tỷ lệ áp dụng các công nghệ được quảng bá trong chương trình tập huấn là rất thấp, và dự án được cho là không thành công. Đối với dự án mới, người tham gia chương trình tập huấn về trồng trọt sẽ được cung cấp hạt giống và phân bón miễn phí thay vì tiền mặt. Nhóm dự án cho rằng việc cung cấp hạt giống và phân bón sẽ khuyến khích nông dân sử dụng các công nghệ được dạy trong chương trình tập huấn của Dự án.

Đúng như mong đợi, nhiều nông dân đã tham gia chương trình tập huấn hơn. Họ cũng sử dụng hạt giống và phân bón nhận được trong chương trình để trồng trọt, điều này khiến nhóm dự án vô cùng hài lòng. Tuy nhiên, vào vụ mùa tiếp theo, có rất ít nông dân tự mua những hạt giống và phân bón cần thiết để tiếp tục việc canh tác. Có nhiều lý do cho điều này. Một số người nói rằng: “Tôi không nghĩ rằng việc này có thể mang về lợi nhuận cuối cùng nếu tôi bỏ tiền để mua hạt giống và phân bón.” Những người khác thì nói: “Trồng những loại cây được khuyến khích trong dự án này cần rất nhiều công sức và tôi thích trồng những loại cây mà chúng tôi vẫn luôn trồng trước đây” hoặc “Tôi nhận ra chúng tôi không có đủ nước để trồng những cây trồng này ở khu vực này.” Khi dự án tổ chức chương trình tập huấn tiếp theo, số lượng nông dân tham gia đã giảm một nửa so với chương trình trước.

Tại một ngôi làng không có điện ở Quốc gia P, có một nhóm đánh cá đang thảo luận về cách nâng cao thu nhập của các thành viên thông qua việc kinh doanh thủy sản. Vì ngôi làng này là một trong những làng nghề mục tiêu cho

3.

Nghiên cứu tình huống (3)  
Động lực của nông dân

dự án phát triển nghề cá, vì vậy nhóm đã viết một đề xuất mang tên “Kế hoạch chợ làng cá” và trình cho văn phòng dự án. Nhóm cho rằng nếu có một nơi có thể đông lạnh và bảo quản cá, dù là quy mô nhỏ, thì dân làng có thể bán toàn bộ số cá họ đánh bắt được cho một ngôi chợ lớn ở thị trấn gần đó mà không bị lãng phí, từ đó giúp họ tăng thu nhập. Kế hoạch được phê duyệt theo dự án và nhóm được tập huấn chuyên môn về quản lý chợ cá. Các thành viên trong nhóm đã bỏ tiền để mua vật liệu xây dựng. Các thành viên cũng bỏ công sức để xây dựng cơ sở. Tuy nhiên, các thành viên không thể gây đủ quỹ để mua tủ đông chạy bằng năng lượng mặt trời. Nhóm đã yêu cầu dự án hỗ trợ tài chính để bù đắp khoản thiếu hụt. Yêu cầu được phê duyệt và một tủ đông đã được mang đến. Cuối cùng, nhóm đã có thể bắt đầu hoạt động chợ cá. Khi tủ đông có vấn đề về máy móc, các thành viên đã theo đúng kế hoạch vận hành và bảo trì mà họ đã chuẩn bị trước khi bắt đầu chợ cá, và sửa chữa tủ đông bằng nguồn quỹ mà họ dành dụm để cho trường hợp như vậy. Hiện tại, nhóm vẫn điều hành chợ cá suôn sẻ và tiếp tục tạo ra lợi nhuận từ đó.



Tủ đông chạy bằng năng lượng mặt trời tại chợ cá trong làng

### Việc cung cấp hàng hóa và máy móc có thể cản trở sự tự chủ của nông dân hoặc cũng có thể hỗ trợ năng lực của họ

#### Tự chủ

- Trao thưởng, cho dù đó là tiền mặt hay hàng hóa, để tham gia chương trình tập huấn sẽ cản trở nhu cầu tự chủ của nông dân.
- Tỷ lệ tham gia chương trình tập huấn có thể tạm thời tăng lên do có phần thưởng, nhưng động lực tự chủ của nông dân sẽ không được nâng cao. Để các công nghệ được nông dân áp dụng và thực hành lâu dài, như là mục đích chính của chương trình tập huấn, nông dân cần được thúc đẩy động lực tự chủ của họ.
- Nếu hàng hoá được cung cấp cho các đối tượng thụ hưởng đã có kế hoạch thực tế và hợp lý, và là những kế hoạch do chính người nông dân xây dựng và đề xuất sao cho phù hợp với nhu cầu thực tế của họ, thì việc cung cấp này không hẳn sẽ làm cản trở nhu cầu tự chủ của nông dân, vì phần thưởng không được trao để đổi lấy sự tham gia vào hoạt động.

**Nhu cầu tâm lý về tự chủ:** Nhóm dự án đã tổ chức chương trình tập huấn cam kết sẽ cung cấp hạt giống và phân bón cho những người tham gia. Mặc dù phần thưởng là những sản phẩm hữu ích cho việc phổ biến công nghệ thay vì là tiền, nhưng việc dự án trao thưởng để đổi lấy sự tham gia chương trình tập huấn đã làm cản trở nhu cầu tự chủ của nông dân. Tỷ lệ nông dân tham gia chương trình tập huấn có thể cao miễn là họ còn được nhận phần thưởng. Tuy nhiên, cần phải xem xét lại những điều chúng ta thực sự muốn đạt được khi mang chương trình tập huấn đến cho nông dân. Mục đích chính của chương trình tập huấn là giúp nông dân sử dụng công nghệ một cách bền vững và cải thiện sinh kế của họ một cách lâu dài. Nếu đúng như vậy, dự án cần tạo một môi trường có thể nâng cao động lực tự chủ của nông dân. Nếu nông dân tham gia để nhận thưởng (nghĩa là họ được thúc đẩy bởi động lực bên ngoài), thì nhóm dự án sẽ không thể đạt được mục tiêu của chương trình tập huấn đã đề ra.

Trường hợp của chợ cá, điểm khác biệt là ở chỗ nhóm dự án đã không trao thưởng cho sự tham gia các hoạt động của dự án. Nhóm đánh cá đã tự lập các kế hoạch dựa trên nhu cầu của bản thân họ và gây quỹ để thực hiện kế hoạch,

3.

Nghiên cứu tình huống (3)  
Động lực của nông dân

nhưng họ không đủ nguồn quỹ cần thiết. Vì dự án chỉ đóng góp về mặt tài chính để hỗ trợ thực hiện kế hoạch, nên không làm cản trở nhu cầu tự chủ của nhóm đánh cá. Trên thực tế, nhóm đánh cá vẫn tiếp tục tự vận hành chợ cá một cách chủ động ngay cả sau khi nhận được hàng hóa, đây có thể xem là bằng chứng về động lực tự chủ của họ.

Một điều cần lưu ý là nếu nông dân xem nhiệm vụ lập kế hoạch là “lập kế hoạch với mục đích có được vật tư hỗ trợ”, thì điều này sẽ làm cản trở nhu cầu tự chủ của họ bất kể hoàn cảnh nào. Khi thiết kế một dự án hoặc giải thích dự án cho nông dân, điều quan trọng là phải làm rõ và thông báo cho nông dân rằng mục đích của việc lập kế hoạch không nên là để lấy vật tư và máy móc.

### Năng lực

- Rào cản mà những người nông dân không thể vượt qua bằng nỗ lực của chính họ có thể làm cản trở nhu cầu năng lực của họ.
- Nếu kế hoạch thực tế, hợp lý và bền vững, việc cung cấp vật tư, hàng hóa có thể giúp nông dân vượt qua những rào cản, như vậy sẽ hỗ trợ nhu cầu năng lực của họ, từ đó nâng cao triển vọng phát triển bền vững.

**Nhu cầu tâm lý về năng lực:** Trong trường hợp của chợ cá, nhóm đánh cá phải đối mặt với vấn đề không thể huy động đủ nguồn quỹ để mua một tu động chạy bằng năng lượng mặt trời, điều này đã ngăn họ không thể thực hiện kế hoạch của mình. Những rào cản mà nhóm không thể vượt qua bằng nỗ lực của chính mình sẽ làm cản trở nhu cầu năng lực của họ. Nếu dự án không làm gì, động lực thực hiện kế hoạch của nhóm có thể đã bị suy yếu.

Tuy nhiên, dự án đã có sự hỗ trợ tài chính để giúp nhóm vượt qua các rào cản vào đúng thời điểm. Nói cách khác, nhóm dự án xác nhận rằng kế hoạch của nhóm là thực tế và hợp lý nên đã quyết định hỗ trợ họ về năng lực. Việc cung cấp vật tư, hàng hóa theo cách này sẽ không làm cản trở nhu cầu tự chủ của nhóm; thay vào đó còn hỗ trợ nhu cầu năng lực của họ. Điều này được kỳ vọng sẽ dẫn đến việc nâng cao tính bền vững cho các hoạt động của nhóm.



## **Mẹo** cho Người lên kế hoạch dự án và Người thực hiện dự án

Nhiều dự án hợp tác kỹ thuật bao gồm một cấu phần cho phép cung cấp một số vật liệu hoặc hàng hóa cho người thụ hưởng. Cung cấp hàng hóa miễn phí vốn không phải là điều tốt hay xấu. Điều quan trọng là cách cung cấp. Tùy thuộc vào cách bạn cung cấp chúng, việc cung cấp có thể tác động tích cực hoặc tiêu cực đến động lực của nông dân.

3.

*Nghiên cứu tình huống (3)*  
**Động lực của nông dân**

## Nghiên cứu tình huống 15

### Xây dựng lòng tin giữa các nông dân

#### Từ khóa

Động lực của nông dân,  
Cung cấp hàng hóa và máy móc miễn phí,  
Trao thưởng cho sự tham gia,  
Quyền sở hữu của nông dân

Đội dự án ở Quốc gia G đã tiến hành nhiều chương trình đào tạo sản xuất khác nhau ở các khu vực nghèo khó. Một trong những cộng đồng mục tiêu đã nhận được sự hỗ trợ tài chính để lắp đặt các cơ sở tưới tiêu, ao nuôi trồng thủy sản, và nhà kính để sản xuất rau. Khi dự án đang đi đến giai đoạn cuối, các cơ sở tưới tiêu đã bị phá hoại. Ngoài ra, clorua cũng được đổ vào các ao nuôi trồng thủy sản, giết chết tất cả các loài cá. Sau đó, mọi người phát hiện ra rằng một số thành viên trong cộng đồng có tham gia chương trình đào tạo nhưng không nhận được sự hỗ trợ tài chính để xây dựng các cơ sở nên đã phá hủy các cơ sở tưới tiêu và cho clorua vào ao cá.

Chủ sở hữu của một trong những nhà kính, một nông dân trẻ, cho biết: “Có 26 gia đình trong cộng đồng này, nhưng chỉ có 3 gia đình được hỗ trợ xây dựng nhà kính. Gần đây, những người không được hỗ trợ đã phản đối dự án vì họ đã ghen tỵ với chúng tôi. Tất nhiên, tôi rất vui khi nhận được nhà kính, nhưng thành thật mà nói, tôi không muốn nhận sự hỗ trợ khiến các thành viên khác trong cộng đồng ghen tỵ như vậy. Tất cả các công trình thủy lợi, nhà kính, ao cá đều chỉ mang lại lợi ích cho một phần nhỏ trong cộng đồng. Tôi muốn sự hỗ trợ có thể mang lại lợi ích cho toàn thể cộng đồng.” Cha của người nông dân này, người với tư cách là lãnh đạo của cộng đồng này trong một thời gian dài, nói thêm một cách thất vọng: “Có rất nhiều xung đột trong cộng đồng về việc ai sẽ nhận được sự hỗ trợ nào từ các dự án khác nhau. Mối quan hệ giữa các thành viên trong cộng đồng ngày càng trở nên tệ hơn, và chúng tôi hoàn toàn mất lòng tin vào nhau.”

Ngược lại, ở một cộng đồng khác, công việc nhóm được tăng cường thông qua việc tham gia vào một dự án. Cộng đồng này có các thành viên nữ cùng nhau trồng thảo mộc. Các thành viên nữ nói: “Điều này giống như vào thời gian rảnh, chúng tôi tụ họp lại để làm công việc sau thu hoạch. Chúng tôi thích

làm việc và trò chuyện với những phụ nữ khác, những người mà chúng tôi không thể gặp mặt thường xuyên vì hàng ngày quá bận rộn. Chúng tôi trở nên bận rộn hơn sau khi bắt đầu kinh doanh những thảo mộc này nhưng cuộc sống của chúng tôi trở nên tươi sáng hơn sau khi có được cơ hội này. Tất cả chúng tôi trở thành bạn tốt của nhau. Không giống như khi chúng tôi riêng lẻ trồng thảo mộc, chúng tôi có thể cải thiện kỹ năng sản xuất của mình và tìm được nhiều người mua vì chúng tôi, với tư cách một nhóm, có thể đưa ra nhiều ý tưởng khác nhau. Ngay cả khi chúng tôi bị lỡ trong tương lai do mất mùa chẳng hạn, chúng tôi cũng sẽ không bao giờ từ bỏ nhóm này.”



3.

*Nghiên cứu tình huống (3)*  
**Động lực của nông dân**

## Sự công bằng giữa các nông dân hỗ trợ cho năng lực và sự gắn kết của họ

### Năng lực

- Nhu cầu năng lực của nông dân đã bị cản trở bởi những người nông dân khác đang cố gắng gây trở ngại cho kế hoạch của họ.

**Nhu cầu tâm lý về năng lực:** Việc một số nông dân nhận được sự hỗ trợ tài chính đáng kể cho các cơ sở tưới tiêu, ao nuôi trồng thủy sản, nhà kính đã gây ra sự ghen tỵ giữa những người nông dân khác, dẫn đến việc phá hoại các cơ sở. Một trong những người nông dân cho biết “Tôi không muốn nhận sự hỗ trợ khiến các thành viên khác trong cộng đồng ghen tỵ như vậy”, điều này cho thấy rằng sự hỗ trợ mà họ nhận có thể được xem là một điều nổi bật không tương xứng khi xem xét đến điều kiện kinh tế - xã hội nghèo khó của cộng đồng. Vì mối quan hệ giữa các thành viên trong cộng đồng không cho phép ai đó vượt trội so với những người khác, nên hoạt động của nông dân bị gián đoạn và đi vào bế tắc. Động lực của những người nông dân được nhận cơ sở vật chất bị suy yếu vì nhu cầu năng lực của họ bị cản trở.

### Năng lực

- Cảm giác không công bằng giữa những người tham gia dự án đã làm xấu đi mối quan hệ của nông dân.
- Mối quan hệ của nông dân đã được củng cố thông qua niềm vui được làm việc cùng nhau.

**Nhu cầu tâm lý về sự gắn kết:** Các cơ sở vật chất - tức cơ sở tưới tiêu, ao nuôi trồng thủy sản, nhà kính - quá thật đắt tiền và nổi bật trong một cộng đồng nghèo. Do đó, cảm giác không công bằng đã hình thành giữa những người được hỗ trợ và những người không được hỗ trợ. Cảm giác không công bằng này đã gây ra xung đột giữa những người nông dân và làm hỏng mối quan hệ của họ. Kết quả là nhu cầu về sự gắn kết của nông dân đã bị cản trở. Dự án lẽ

ra phải có sự hiểu biết sâu hơn về tình hình kinh tế - xã hội của địa phương và mang đến sự hỗ trợ phù hợp hơn với cộng đồng. Dự án cũng nên để tất cả các nông dân mục tiêu tham gia vào việc xây dựng sự đồng thuận, để họ có thể thống nhất xem ai sẽ nhận được sự hỗ trợ nào.

Mặt khác, cộng đồng thứ hai ở Nghiên cứu tình huống 15 là một ví dụ điển hình về trường hợp mối quan hệ giữa các thành viên trong cộng đồng được củng cố thông qua việc tham gia vào một dự án. Các thành viên đã làm việc cùng nhau và chia sẻ ý tưởng để cải thiện trang trại nhóm trong khi vẫn tiếp tục làm việc trong dự án. Tình hình như vậy đã nâng cao động lực của nông dân trong việc thực hiện các hoạt động của họ.



## **Meo** cho Người lên kế hoạch dự án và Người thực hiện dự án

Bất kể dự án nhằm vào cá nhân hay nhóm, tất cả nông dân mục tiêu đều sống trong các cộng đồng nông thôn. Do đó, thành công của một dự án chắc chắn bị ảnh hưởng bởi mối quan hệ của nông dân với những người khác trong cộng đồng. Những người thực hiện dự án phải luôn theo dõi mối quan hệ giữa người nông dân mục tiêu và những người khác trong nhóm, đồng thời thực hiện các hoạt động giúp xây dựng lòng tin giữa họ. Các phương pháp hiệu quả giúp giảm nhẹ cảm giác không công bằng giữa những người nông dân bao gồm việc thiết lập các tiêu chí rõ ràng và minh bạch trong việc cung cấp sự hỗ trợ, hoặc đưa ra cơ chế chia sẻ chi phí chặt chẽ hơn cho việc mua hàng hóa và máy móc. Sự minh bạch và công bằng là điều quan trọng trong việc hỗ trợ sự gắn kết.

## Nghiên cứu tình huống 16

### Tận dụng thế mạnh của nông dân

Từ khóa

Động lực của nông dân,  
Thế mạnh của nông dân,  
Sử dụng các nguồn lực hiện có

Một dự án tạo thu nhập nhằm vào các khu vực nghèo nhất của Quốc gia J đã và đang tiến hành nhiều hoạt động phù hợp với nhu cầu của nông dân địa phương. Những hoạt động này bao gồm bảo tồn đất, trồng rừng, trồng trọt, làm vườn rau, chăn nuôi, chăn nuôi lấy sữa, và làm đồ thủ công. Các khu vực mục tiêu có ít người biết chữ và chỉ một số ít dân làng nói được ngôn ngữ chính thức của Quốc gia J. Tất cả dân làng đều là nông dân tự cung tự cấp. Nguồn tài nguyên thiên nhiên của họ bị hạn chế và đường nông thôn trong tình trạng xuống cấp. Trước tình hình khó khăn này, dân làng phải mất nhiều thời gian hơn dự kiến để học kiến thức và công nghệ mới. Ngay cả khi họ bắt đầu sản xuất các sản phẩm mới mà dự án đề xuất, rất nhiều người trong số họ đã từ bỏ vì không tìm được người mua. Tuy nhiên, một cộng đồng đã tiến hành các hoạt động rất thành công. Cộng đồng này - làng P - có nguồn tài nguyên thiên nhiên vô cùng hạn chế; đặc biệt là nguồn nước, vốn là nguồn cung bị thiếu hụt đến mức cây trồng không thể sống được. Các thành viên nam trong cộng đồng phải dành hầu hết thời gian để làm việc bên ngoài thị trấn như những người lao động nhập cư, chỉ có trẻ em và các thành viên nữ trong cộng đồng ở lại làng. Nguồn thu nhập chính của họ đến từ công việc của những người đàn ông, và công việc chăn nuôi dê vốn là truyền thống lâu đời của phụ nữ trong cộng đồng này. Vì hoàn cảnh của cộng đồng quá khó khăn, nên ban đầu, nhóm dự án đã không biết phải làm gì trong cộng đồng này. Sau đó, một trong những chuyên viên của dự án đã rất ấn tượng với ý tưởng giới thiệu một giống dê cải tiến, nói rằng: “Nguồn lực duy nhất mà họ có là dê. Vì vậy, họ có thể tận dụng chúng một cách tối đa.” Những người phụ nữ trong làng đã chuyển từ chăn nuôi giống dê truyền thống sang giống dê cải tiến, và họ bắt đầu bán những con dê con thường xuyên hơn so với trước đây vì tỷ lệ sinh sản của giống cải

3.

Nghiên cứu tình huống (3)  
Động lực của nông dân

tiến cao hơn nhiều so với giống truyền thống. Hơn nữa, sản lượng sữa cũng tăng gấp đôi và những người phụ nữ có thể tăng thu nhập đáng kể từ việc sản xuất và bán pho mát.

Một trong những người phụ nữ chăn nuôi giống dê cải tiến cho biết: “Chăn nuôi dê là công việc mà chúng tôi đã làm từ bao đời nay. Đối với tôi, việc nuôi dê là lẽ tự nhiên và tôi thích chăm sóc cho chúng. Nhờ dự án này, tôi đã học được nhiều điều mới, chẳng hạn như cách chữa bệnh cho dê. Tôi đặt tên cho từng con trong số chúng và chăm chúng rất cẩn thận.” Khuyến nông viên phụ trách ngôi làng này đã giải thích kinh nghiệm của mình: “Chăn nuôi dê là một phần trong văn hóa và đời sống của người dân sống ở khu vực này. Dân làng đã có kiến thức về chăn nuôi dê trước khi có dự án.

Chúng tôi đã không giới thiệu điều gì hoàn toàn mới cho họ. Thay vào đó, chúng tôi tận dụng những gì họ đã có và củng cố kiến thức của họ thông qua việc giới thiệu một giống mới. Nếu chúng tôi dạy cho họ một điều gì đó hoàn toàn xa lạ, thì phải mất một thời gian dài họ mới có thể nắm vững. Điều tồi tệ hơn, họ thường sẽ vấp ngã và bỏ cuộc giữa chừng. Chúng tôi đã không làm bất cứ điều gì khác thường đối với mọi người ở ngôi làng này, vì vậy cả người thực hiện và người thụ hưởng đều cảm thấy thoải mái khi tham gia vào các hoạt động.”



**Một nông dân chăn nuôi  
giống dê cải tiến**

## Hỗ trợ năng lực thông qua việc tận dụng thế mạnh của nông dân

## Năng lực

- Dự án đã hỗ trợ nông dân trong các hoạt động mà họ quen thuộc. Do đó, người nông dân có thể phát triển năng lực của mình một cách thuận lợi và cảm nhận tác động của những kỹ năng được cải thiện của họ.
- Không giống như khi giới thiệu một công nghệ hoàn toàn mới, dự án được xây dựng dựa trên nguồn lực hiện có của nông dân, giúp nông dân có thể áp dụng công nghệ mà không gặp rủi ro lớn.

**Nhu cầu tâm lý về năng lực:** Việc giới thiệu một giống dê cải tiến là điều mà những người phụ nữ trong làng cảm thấy thoải mái và dễ chấp nhận. Những người nông dân không phải bắt đầu từ con số không. Thay vào đó, họ có thể bổ sung các kỹ thuật mới vào những điều họ đã biết và cảm thấy tự tin. Họ cũng có thể thấy được tác động của việc cải thiện kỹ năng vì họ đã quen thuộc với lĩnh vực mà họ tham gia. Nhu cầu năng lực của họ đã được hỗ trợ vì họ có thể thấy rằng trình độ kỹ năng của mình đã được cải thiện.

Một điều đáng chú ý khác là những người nông dân không phải đầu tư thêm khi họ được giới thiệu giống cải tiến vì họ có thể sử dụng các cơ sở vật chất và nguồn lực hiện có của mình, chẳng hạn như chuồng dê và bãi chăn thả. Nói cách khác, những người phụ nữ trong làng có thể áp dụng công nghệ mới mà không phải chịu rủi ro về tài chính. Theo ý nghĩa này, dự án đã thành công trong việc hỗ trợ các nhu cầu về năng lực của họ.

3.

Nghiên cứu tình huống (3)  
Động lực của nông dân



## **Mẹo** cho Người lên kế hoạch dự án và Người thực hiện dự án

Đối với các dự án, đặc biệt là những dự án dành cho người nghèo, các hoạt động thường được lên kế hoạch dựa trên nhu cầu của nông dân (tức là những điều thiếu hụt và những điều cần có). Nói chung, phương pháp dựa trên những nhu cầu để lập kế hoạch được xem là hiệu quả. Tuy nhiên, có nhiều trường hợp mà phương pháp như vậy có thể không mang lại hiệu quả, đặc biệt trong các trường hợp được mô tả trong Nghiên cứu tình huống 16, nơi mà phạm vi của dự án rộng, nhiều hoạt động được tiến hành, và năng lực của đối tượng mục tiêu rất giới hạn. Những người nông dân cần một thời gian dài để nắm vững công nghệ mới, và có nhiều trường hợp đã từ bỏ trước khi họ làm được. Họ thường gặp khó khăn trong việc tìm người mua với các kỹ năng tiếp thị và nguồn lực giới hạn của họ. Cách hiệu quả hơn trong tình huống như vậy chính là phương pháp tập trung vào những gì họ có thể làm được; nói cách khác, đó là phương pháp cố gắng tìm ra thế mạnh của nông dân. Thay vì thực hiện (1) phân tích vấn đề và sau đó (2) phân tích mục tiêu, quy trình lập kế hoạch sau đây đưa ra trọng tâm rõ ràng hơn và có thể chứng minh hiệu quả hơn trong việc hỗ trợ nhu cầu năng lực của nông dân nghèo với năng lực hạn chế: (1) phân tích thế mạnh, rồi sau đó (2) xác định các phương pháp và lựa chọn để tận dụng những thế mạnh này.

## Nghiên cứu tình huống 17

### Thực hiện nhanh chóng và kịp thời

Từ khóa

Động lực của nông dân, Tốc độ,

Thời gian,

Đạt được sản lượng trong thời gian ngắn,

Sự tích lũy của thành công

Quốc gia C đã thực hiện dự án cung cấp tối đa 1.000 đô la cho một nhóm nông nghiệp để bắt đầu nỗ lực của nhóm nhằm đảm bảo việc áp dụng nông nghiệp và các công nghệ cơ sở hạ tầng nông nghiệp được giảng dạy trong dự án. Nhóm trồng khoai tây tận dụng sự hỗ trợ tài chính cho biết: “Chúng tôi nghĩ dự án này thực sự tốt vì toàn bộ quá trình, từ lúc lập kế hoạch đến khi thực hiện, đã được tiến hành trong một thời gian ngắn. Nếu phải mất một thời gian dài giữa lập kế hoạch và thực hiện, chúng tôi sẽ mất động lực để thực hiện các hoạt động. Tốc độ hành động cho phép chúng tôi thực hiện mọi việc khi chúng tôi muốn làm những việc đó là rất quan trọng đối với chúng tôi. Ngoài ra, dự án đã giúp chúng tôi thu được lợi ích hữu hình - tức là tăng thu nhập - trong một thời gian ngắn, điều này cũng giúp chúng tôi luôn duy trì động lực làm việc cao.”

Cán bộ khuyến nông phụ trách nhóm này bổ sung thêm: “Các dự án lớn với ngân sách lớn thường khiến người thụ hưởng phải chờ đợi nhiều tháng liền sau khi hoàn tất việc lập kế hoạch. Nếu phải chờ đợi lâu giữa giai đoạn lập kế hoạch và thực hiện thì hoàn cảnh của cộng đồng thường thay đổi. Ví dụ, dân làng có thể rời khỏi cộng đồng của họ để làm công việc thời vụ, và kết quả mong đợi sẽ khó đạt được. Tuy nhiên, dự án này có chu kỳ dự án một năm, trong đó các giai đoạn lập kế hoạch, thực hiện và giám sát đều được hoàn thành trong khoảng thời gian ngắn. Vì vậy, ngay cả khi nông dân gặp khó khăn trong chu kỳ đầu tiên, vẫn có cơ hội cho họ phục hồi trong chu kỳ tiếp theo. Bên cạnh đó, những người nông dân nhìn thấy sự thành công của các nông dân khác trong chu kỳ đầu tiên đã tham gia các hoạt động trong chu kỳ thứ hai, từ đó tạo ra một vòng tròn phát triển với ngày càng nhiều nông dân tham gia vào dự án.”

3.

Nghiên cứu tình huống (3)  
Động lực của nông dân

Một nhóm nông nghiệp khác xây dựng kênh tưới tiêu trong khuôn khổ dự án này đã chủ động thực hiện nhiều hoạt động khác nhau giai đoạn lập kế hoạch. Nhóm đã xây dựng con kênh theo các giai đoạn: 50 mét trong chu kỳ đầu tiên, mở rộng 100 mét trong chu kỳ thứ hai, và kéo dài thêm 150 mét trong chu kỳ thứ ba. Ban đầu, họ phải đối mặt với rất nhiều thách thức và phải học hỏi thông qua việc thử nghiệm và sai lầm. Nhưng khi họ tiếp tục, họ tích lũy được kinh nghiệm và bí quyết, và có thể giải quyết các vấn đề khác nhau một cách hiệu quả. Khi chu kỳ thứ ba kết thúc, kinh nghiệm của họ đã mang đến cho họ rất nhiều sự tự tin và tự hào. Khi du khách từ các làng khác đến xem con kênh, những người nông dân có thể tự tin giải thích chi tiết về các hoạt động của họ, gồm cả kỹ năng liên quan đến kỹ thuật và quản lý xây dựng công trình dân dụng.



Những người nông dân đang xây dựng kênh tưới tiêu

## Thời gian của kết quả là rất quan trọng trong việc hỗ trợ năng lực

## Năng lực

- Những người nông dân cảm thấy rằng kỹ thuật của họ đã được cải thiện vì họ nhìn thấy thành quả trong một thời gian ngắn. Họ cũng có thể ngay lập tức xác định các vấn đề cần phải giải quyết khi gặp sự cố.
- Những người nông dân đã tăng cường sự tự tin của mình khi họ đạt được thành công trong thời gian ngắn.

**Nhu cầu tâm lý về năng lực:** Đối với việc trồng khoai tây và cả việc xây dựng kênh tưới tiêu, các kế hoạch được lập ra với phương pháp lấy nông dân làm trung tâm và các hoạt động được thiết kế để người nông dân có thể cảm nhận được tác động từ các hành động của họ trong một thời gian ngắn. Vì những người nông dân từng bước đạt được thành công nên họ có thể tiếp tục các hoạt động của mình khi họ nhìn thấy kỹ năng của mình được cải thiện và xác nhận thành quả của mình trong thời gian ngắn. Ngay cả khi họ gặp khó khăn, các sự cố cũng tương đối nhỏ vì chúng chỉ phát sinh trong một khoảng thời gian ngắn. Do đó, những người nông dân có thể dễ dàng xác định vấn đề và khắc phục sự cố mà không gặp nhiều khó khăn. Dự án được thiết kế theo cách để người nông dân có thể nâng cao sự tự tin khi họ tích lũy thêm nhiều kinh nghiệm, điều này hỗ trợ một cách hiệu quả nhu cầu về năng lực của người nông dân.

## Tự chủ

- Các hoạt động được triển khai vào đúng thời điểm khi động lực của nông dân đang rất cao. Vì vậy, các hoạt động đã được triển khai như kế hoạch đặt ra và năng lực của nông dân cũng được nâng cao.

**Nhu cầu tâm lý về tự chủ:** Việc triển khai dự án một cách nhanh chóng và kịp thời đã giúp nông dân nhận thấy kế hoạch của họ đang tiến triển, điều này giúp nâng cao ý thức tự quyết của họ. Phương pháp này đã hỗ trợ sự tự chủ của nông dân. Dự án đã triển khai các hoạt động quy mô nhỏ nhưng đúng

đến nối tiếp nhau mà không bỏ lỡ cánh cửa cơ hội khi động lực của nông dân đang tăng cao. Bằng cách này, năng lực của nông dân được phát triển hiệu quả và họ có thể tiến hành các hoạt động của mình một cách ổn định trong khi vẫn có thể xác nhận tiến độ của kế hoạch.



## **Meo** cho Người lên kế hoạch dự án và Người thực hiện dự án

Nhiều người rất cẩn thận trong việc lập kế hoạch và dành nhiều thời gian chỉ cho giai đoạn này. Sau khi hoàn thành lập kế hoạch, thường cần một thời gian dài để có được ngân sách và thực hiện nhiều sự sắp xếp khác nhau. Người thực hiện dự án quá bận rộn để nhận ra những người nông dân cảm thấy mất động lực vì phải chờ đợi quá lâu. Bên cạnh đó, tình hình ở nơi thực tế có thể thay đổi đáng kể trong thời gian dài chờ đợi. Điều quan trọng là không theo đuổi kế hoạch “hoàn hảo” ngay từ đầu. Thay vào đó, sẽ phù hợp hơn nếu triển khai các hoạt động ở quy mô nhỏ và cải thiện kế hoạch thông qua việc thử nghiệm và sai lầm để nông dân có thể duy trì động lực cao trong suốt giai đoạn thực hiện hoạt động.

Đôi khi rất khó để có thể tự mình hoàn thành nhiệm vụ nếu bạn biết rằng sẽ mất nhiều thời gian để đạt được kết quả mong muốn. Lý thuyết động lực thời gian, được đề xuất bởi Piers Steel và Cornelius König, có thể giải thích về sự giảm động lực này (Steel & König, 2006). Lý thuyết được thể hiện theo công thức sau:

$$\text{Động lực} = \frac{\text{Kỳ vọng} \times \text{Giá trị}}{1 + \text{Tính bốc đồng} \times \text{Trì hoãn}}$$

Động lực (Motivation), nằm ở bên trái của phương trình, đại diện cho lượng động lực cần thiết để đạt được một nhiệm vụ nhất định. Tử số ở bên phải của phương trình (tức là Kỳ vọng  $\times$  Giá trị (Expectancy  $\times$  Value)), lấy từ công thức cho lý thuyết giá trị kỳ vọng. Kỳ vọng (Expectancy), hay sự tự tin vào năng lực bản thân, là xác suất nhận thức về việc hoàn thành nhiệm vụ, thay đổi từ 0 đến 1.

Giá trị (Value) là giá trị được nhận thức về việc hoàn thành nhiệm vụ. Theo lý thuyết giá trị kỳ vọng, động lực để hoàn thành nhiệm vụ sẽ được tối đa hóa nếu xác suất thành công là 100% và nếu có một phần thưởng lớn đi kèm với thành công. Thật vậy, ai mà lại không thử nếu họ có thể dễ dàng đạt được phần thưởng lớn? Tương tự, hầu hết chúng ta sẽ do dự khi tham gia vào một nhiệm vụ nếu xác suất thành công là quá thấp.

Tuy nhiên, nếu xác suất thành công cao đối với một nhiệm vụ rất đáng làm nhưng lại mất thời gian để đạt được kết quả, thì động lực sẽ giảm xuống. Hãy nghĩ về thời điểm khi ai đó đến thời hạn hoàn thành nhiệm vụ trong tương lai. Họ rất có thể sẽ trì hoãn và không bắt tay làm việc ngay, rồi sau đó làm việc cật lực khi sắp đến thời hạn. Đây chính xác là kiểu hành vi mà lý thuyết động lực thời gian giải thích. Khi còn nhiều thời gian cho đến thời hạn cuối, điều đó cũng có nghĩa là còn rất nhiều thời gian cho đến khi bạn nhận được sự đánh giá hoặc phần thưởng cho nhiệm vụ. Lý thuyết động lực thời gian cải thiện công thức cho lý thuyết giá trị kỳ vọng bằng cách thêm vào một mẫu số.

3.

Nghiên cứu tình huống (3)  
Động lực của nông dân

Trì hoãn (Delay) thời gian cho đến khi nhận thấy kết quả, trong khi Tính bốc đồng (Impulsiveness) thể hiện độ nhạy cảm của người đó đối với kết quả bị trì hoãn. Nếu Trì hoãn hoặc Tính bốc đồng bằng 0, thì mẫu số bằng 1, do đó Động lực sẽ không giảm. Tuy nhiên, nếu cả Trì hoãn và Tính bốc đồng đều lớn hơn 0, thì giá trị của Động lực sẽ thấp hơn giá trị mong đợi trong lý thuyết giá trị kỳ vọng.

Rất khó để người tham gia có đủ động lực trong các dự án phát triển nông nghiệp bao gồm cả đào tạo kỹ thuật, vì người nông dân phải mất ít nhất một mùa mới có thể thu hoạch và bán sản phẩm của họ. Do đó, nên lập kế hoạch các dự án sao cho có một số điểm kiểm tra mà những người tham gia có thể thấy được kết quả hữu hình của chương trình tập huấn trước khi họ thu được lợi ích tài chính từ cây trồng của họ. Cũng cần nhớ rằng điều quan trọng là phải bắt đầu tập huấn ngay sau khi đề xuất dự án cho những người tham gia. Nguyên nhân khiến nhiều dự án phát triển thất bại có thể do sự chậm trễ giữa việc đề xuất dự án và triển khai thực tế.

Tóm lại, lý thuyết động lực thời gian cho chúng ta biết thời gian rất quan trọng và tốc độ hành động là điều quyết định.

## 4. Lờn bặt: Điều chỉnh bản thân để đạt được mục tiêu

---

Trong tập sách này, chúng tôi đã phân tích động lực cho các bên liên quan khác nhau trong dự án: cán bộ chính quyền trung ương, cán bộ chính quyền địa phương và các đối tượng thụ hưởng cuối cùng (người nông dân). Rõ ràng động lực xuyên suốt các cấp của các bên liên quan chịu ảnh hưởng đáng kể từ mức hỗ trợ (hoặc cản trở) về ba nhu cầu tâm lý mà các bên liên quan nhận được từ những người khác. Các nghiên cứu tình huống này cho thấy rằng SĐT, do Deci và các cộng sự đề xuất, có thể được áp dụng phù hợp cho hợp tác quốc tế trong lĩnh vực phát triển nông nghiệp và nông thôn. SĐT có thể đóng vai trò là một lý thuyết thực tế giúp cải tiến về hợp tác kỹ thuật trong tương lai.

Các dự án hợp tác kỹ thuật của JICA để phát triển nông nghiệp và nông thôn thường theo đuổi việc tăng thu nhập hoặc cải thiện sinh kế cho các đối tượng thụ hưởng cuối cùng như là mục đích của dự án, mục tiêu tổng thể, hoặc là một trong những chỉ số có thể kiểm chứng khách quan cho đầu ra hoặc mục đích của dự án. Không cần phải nói, đạt được sự phát triển và thịnh vượng cho các khu vực hoặc cộng đồng là sứ mệnh quan trọng nhất đối với tất cả những người thực hiện dự án.

Vì vậy, những người thực hiện nên làm rõ rằng họ đang thực hiện các hoạt động vì lợi ích của cộng đồng, không phải vì lợi ích cá nhân. Nếu không, nông dân có thể cảm thấy rằng các quan chức chính phủ và cán bộ khuyến nông đang tiến hành những hoạt động đơn giản chỉ vì họ phải làm điều đó như một phần công việc của mình, chứ không phải vì lợi ích của nông dân. Điều quan trọng đối với những người lên kế hoạch và giám đốc dự án là phải suy nghĩ về cách để có thể thúc đẩy cho mỗi cấp của các bên liên quan, đồng thời cũng không quên sắp xếp tất cả các bên liên quan để đạt được mục tiêu của dự án.



Việc tiến hành các hoạt động cải thiện thu nhập và sinh kế của nông dân sẽ hỗ trợ trực tiếp nhu cầu năng lực của các đối tượng thụ hưởng cuối cùng, đó là những người nông dân và cư dân nông thôn. Do đó, nếu dự án đáp ứng được nhu cầu của họ một cách phù hợp, thì động lực của các đối tượng thụ hưởng chắc chắn sẽ tăng lên. Nhưng còn động lực của cán bộ chính quyền trung ương và địa phương thì sao? Nếu dự án đạt được sự gia tăng thu nhập và cải thiện sinh kế cho nông dân, thì các cán bộ chính quyền có thể cảm thấy hài lòng với công việc. Phải nói rằng, họ có thể cảm thấy có động lực nhất trong công việc hằng ngày khi họ nhận ra rằng kỹ năng của họ được cải thiện hay mối quan hệ của họ với cấp trên hoặc các thành viên khác trong nhóm dự án được củng cố, hơn là khi thu nhập hoặc sinh kế của nông dân được cải thiện, điều mà trước đó luôn tác động và ảnh hưởng trực tiếp đến đời sống nghề nghiệp của họ. Nói cách khác, khi thu nhập hoặc sinh kế được cải thiện - điều mà dự án hướng tới, có thể trực tiếp nâng cao động lực của nông dân, thì điều này chỉ có ảnh hưởng gián tiếp đến động lực của những người thực hiện dự án.

Đối với dự án SHEP ở Kenya, nhóm dự án thường xuyên báo cáo với cấp trên của họ để nâng cao sự công nhận của dự án trong Bộ Nông nghiệp. nỗ lực này được thực hiện nhằm nâng cao động lực của cán bộ chính quyền trung ương. Các cán bộ chính quyền trung ương dần hiểu sâu hơn về giá trị và ý

nghĩa độc đáo của SHEP thông qua những giải thích lặp đi lặp lại với cấp trên. Sau đó họ bắt đầu tự hào về công việc của mình. Hơn nữa, động lực của các cán bộ đối với công việc hằng ngày của họ được nâng lên nhờ thực tế là cấp trên của họ giờ đây đã hiểu rõ và đánh giá tốt hơn công việc của họ. Khi họ thực hiện các nhiệm vụ hằng ngày với suy nghĩ rằng họ đang làm điều gì đó quan trọng, họ có thể đạt được sản phẩm đầu ra hữu hình từ những địa điểm triển khai dự án, cũng như nhận được sự công nhận mong đợi từ cấp trên của họ. Có vẻ như cán bộ chính quyền trung ương đã tăng động lực nhiều hơn thông qua việc tương tác với cấp trên vì họ có thể chứng minh ý nghĩa và hiệu quả của dự án ở trong và ngoài tổ chức, từ đó hỗ trợ nhu cầu năng lực của họ.

Đối với lợi ích của cán bộ chính quyền địa phương, dự án đã mời các quan chức chính phủ cấp cao phát biểu khai mạc tại những sự kiện được tổ chức ở địa phương, chẳng hạn như Diễn đàn các bên liên kết kinh doanh trang trại (Farm Business Linkage Stakeholder - FABDS). Cán bộ chính quyền địa phương cảm thấy vinh dự khi được đón tiếp những vị khách đặc biệt như vậy, và họ sẵn sàng làm việc chăm chỉ hơn, trở nên mạnh mẽ hơn để chứng minh khả năng của họ trong việc đưa các hoạt động đi đến thành công.

Bên cạnh đó, nếu công việc của họ được ghi nhận, cơ hội thăng tiến lên các vị trí ở văn phòng trung ương cũng được cải thiện. Do đó, đối với những người muốn được ghi nhận hoặc thăng chức, việc tiếp đón một người từ chính quyền trung ương tại nơi làm việc ở địa phương của họ là một yếu tố thúc đẩy. Trên thực tế, trong dự án SHEP được thực hiện ở Kenya, có một số cán bộ chính quyền địa phương đã được đề bạt vào các vị trí quan trọng tại văn phòng trung ương vì họ có thành tích xuất sắc trong vai trò là cán bộ địa phương. Để nâng cao động lực của cán bộ khuyến nông, nhóm dự án đã mời các nhân viên khuyến nông có thành tích cao phát biểu về kinh nghiệm thành công của họ tại những cuộc họp được tổ chức ở nhiều địa điểm khác nhau, từ đó hỗ trợ nhu cầu năng lực của họ.

Như đã giải thích ở trên, ngoài việc cải thiện thu nhập và sinh kế của nông dân, dự án SHEP đã thực hiện một loạt các hoạt động khác nhau nhằm nâng cao động lực trong các cấp cán bộ chính quyền bằng cách quan tâm đúng mức đến ba nhu cầu tâm lý của họ. Kết quả là phương pháp SHEP đã thành công trong việc liên kết những người thực hiện dự án và cả đối tượng thụ hưởng để đạt được mục tiêu cuối cùng của dự án.

Khi tiến hành một dự án hợp tác kỹ thuật, nên tạo điều kiện để các bên liên quan khác nhau của dự án có thể dễ dàng liên kết với nhau để đạt được mục tiêu của dự án. Mặc dù mục tiêu là chung cho tất cả các bên liên quan, nhưng để tạo ra những điều kiện đó, cần phân biệt các hình thức khuyến khích để nâng cao động lực của từng người. Nói cách khác, khi hỗ trợ ba nhu cầu tâm lý cho những cấp khác nhau của các bên liên quan, một quan điểm toàn diện có thể tập hợp các hoạt động tạo động lực sẽ là chìa khóa thành công.

## Tài liệu tham khảo

---

- Ariely, D, U. Gneezy, G. Loewenstein, and N. Mazar (2009) Large Stakes and Big Mistakes. *Review of Economic Studies* 76: 451-469.
- Amabile, T.M. (1996) *Creativity in context*. New York: Westview Press.
- Deci, E. L. (1971) Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology* 18: 105-115.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L. & Flaste, R. (1995) *Why We Do What We Do: Understanding Self-Motivation*. Putnam's Sons.
- deCharms, R. (1968) *Personal causation*. New York: Academic Press.
- Lepper, Mark R.; Greene, David; Nisbett, Richard E. (1973) Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the "overjustification" hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology* Vol 28(1): 129-137.
- Herzberg, F. (1987) One More Time: How Do You Motivate Employees?. *Harvard Business Review* 65 (5): 109-120.
- Seligman, M. E. P. (1972) Learned helplessness. *Annual Review of Medicine*. 23 (1): 407-412.
- Steel, P. & König C. J. (2006) Integrating Theories of Motivation. *Academy of Management Review* 31 (4): 889-913.

## Các bài đọc được đề xuất

---

### Sách về Lý thuyết tự quyết

Deci, E. L. & Flaste, R. (1995) *Why We Do What We Do: Understanding Self-Motivation*. Putnam's Sons.

Pink, D. H. (2011) *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books.

### Sách về Các lý thuyết khác về động lực

Amabile, T. & Kramer, S. (2011) *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*. Harvard Business Review Press.

Csikszentmihalyi, M. (1990) *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. Harper Collins.

Dweck, C. S. (2006) *Mindset: The New Psychology of Success*. Random House.

Maslow, A. H. (1943/2012) *A Theory of Human Motivation*. Start Publishing.

Peterson, C., Maier, S. F., & Seligman, M. E. P. (1990) *Learned Helplessness: A Theory for the Age of Personal Control*. Oxford Press.

# Phương pháp tiếp cận SHEP từ Quan điểm học thuật

---

## (1) Phân tích Lý thuyết tự quyết trong những lý do tham gia các dự án

**Tóm tắt:** Các cán bộ thực địa và nông dân hiện diện trong phương pháp trao quyền và khuyến khích các nông hộ nhỏ ở Kenya (SHEP giai đoạn 1) và phương pháp cải thiện đời sống ở Nhật Bản đã tham gia các cuộc phỏng vấn bán cấu trúc\* về lý do vì sao họ tham gia vào các hoạt động của dự án. Những lý do đã được phân loại thành các dạng động lực được xác định bởi SDT. Phần lớn các lý do được giải mã như là sự điều chỉnh đồng nhất/hợp nhất, vốn là dạng động lực tự chủ nhất, đã được ủng hộ bởi giả thuyết rằng những người tham gia trong cả hai dự án chủ yếu sẽ được thúc đẩy một cách tự chủ.

 Toàn bộ văn bản: [http://jica-ri.jica.go.jp/publication/assets/JICA-RI\\_WP\\_No.121.pdf](http://jica-ri.jica.go.jp/publication/assets/JICA-RI_WP_No.121.pdf)

---

\* Phỏng vấn bán cấu trúc: Một phương pháp phỏng vấn thường được sử dụng trong các cuộc điều tra xã hội. Mặc dù có một danh sách cố định các câu hỏi hoặc chủ đề chung, nhưng người phỏng vấn được phép đưa ra những phản ứng nhất định, sửa đổi cách diễn đạt, thứ tự và nội dung của các câu hỏi để đối ứng trong lúc hội thoại. Phương pháp này mang đến lợi thế là người phỏng vấn có thể thu được thông tin mới cùng với câu trả lời của người được phỏng vấn bằng cách đặt các câu hỏi theo sự sắp xếp và cả linh hoạt.

## (2) Áp dụng Lý thuyết tự quyết vào việc thực hiện Chương trình Hợp tác Kỹ thuật của JICA

**Tóm tắt:** Được phát triển trong một dự án hợp tác kỹ thuật tại Kenya, phương pháp tiếp cận SHEP bao gồm một loạt các hoạt động có xem xét đến Lý thuyết tự quyết. Các hoạt động, chẳng hạn như Khảo sát thị trường tham gia do chính nông dân thực hiện, và Lựa chọn cây trồng mục tiêu dựa trên kết quả khảo sát, đã giúp duy trì động lực của những người nông dân mục tiêu ở mức cao. JICA đã chính thức chỉ ra rằng SDT là một trong những trụ cột chính của phương pháp tiếp cận, và đã đào tạo cho các quan chức chính phủ ở 23 quốc gia châu Phi. Công tác khuyến nông cho nông dân dựa trên SDT đã được triển khai rộng rãi như một chương trình phát triển.