

BÀI TẬP PHÂN TÍCH CHÍNH SÁCH (PAE)

TÀI LIỆU HƯỚNG DẪN SOẠN THẢO

**Chương trình Truyền thông HKS
Harvard Kennedy School**

Mục Lục

Tổ chức tài liệu	3
Viết bản thảo đầu tiên	7
Viết phần Tóm tắt	13
Viết bản thảo cuối cùng	17
Xem lại và hiệu đính	17
Văn phong và định dạng	21
Tầm quan trọng của biểu đồ và đồ thị	24
Thực hiện việc kiểm tra bản thảo cuối cùng	25

Tổ chức Tài liệu

Làm sao tôi có thể tổ chức tốt nhất quy trình từ việc thu thập dữ liệu đến bản thảo đầu tiên?

Tất nhiên công việc này có thể biến đổi, phụ thuộc vào bản chất của dự án, nhưng chúng tôi thấy rằng hầu hết học viên đều có thể tổ chức hợp lý hóa quy trình này bằng cách *bắt đầu* với một Mục lục. Nói cách khác, cố gắng hình dung ra thành phẩm của anh chị: Báo cáo hay bản tóm lược của anh chị phân chia vấn đề của khách hàng thành các mục có thể tiếp thu được, hay “các chương” như thế nào? Sau đó anh chị sẽ sẵn sàng hơn để thu thập thông tin và phân loại thông tin thành những loại có ý nghĩa.

Thậm chí ở giai đoạn ban đầu này, việc hình dung ra bốn hay năm chương có thể kiểm soát được không khó như anh chị nghĩ. Xét cho cùng thì hầu hết báo cáo truyền thống đều theo một mô thức có thể nhận ra được:

- Phần Giới thiệu thường đi thẳng vào việc mô tả vấn đề (problem) và cách thức mà anh chị đề xuất để giải quyết vấn đề này. Sau đó, anh chị cung cấp vừa đủ thông tin cơ sở (và không nhiều hơn) sao cho một người đọc có kiến thức vừa phải có thể được cập nhật.
- Các Chương 1, 2, và 3 xem xét những phần khác nhau của vấn đề, hay phân tích nó từ những quan điểm khác nhau. Đây là nơi mà tính sáng tạo thực sự hữu ích. Tùy anh chị xây dựng một quy trình trong đó xác định các biến chủ yếu, sáng tạo các phương pháp định lượng dữ liệu phức tạp, và xác lập các tiêu chí phù hợp cho việc đánh giá. Mỗi chương đều phải lặp lại quy trình phân tích này để xem xét một khía cạnh có ý nghĩa nào đó của dự án, sao cho một cấu trúc song song trở nên rõ ràng, từ một phần sang các phần tiếp theo trong báo cáo của anh chị. Một cách lý tưởng, tình trạng song song này sẽ được chỉ ra trong những đề mục và những tiểu mục mà anh chị tạo ra để tổ chức mỗi chương, và sẽ được phát biểu trong phần phương pháp và tổng quan về báo cáo của anh chị ở cuối phần Giới thiệu (xem mục kế tiếp về Viết Bản thảo Đầu tiên).
- Các Chương 4 và 5 đưa ra những kết luận và những khuyến nghị – trừ khi anh chị đã quyết định đưa “những giải pháp” như thế vào mỗi chương trước đó, khi thấy thích hợp. Trong trường hợp đó, Chương 4 hay 5 có thể tóm lược những khuyến nghị trước đó và bắt đầu đề cập đến những vấn đề bổ sung như là việc thực thi, những giải pháp thay thế khác nhau, hay những ý nghĩa tương lai trong bối cảnh rộng lớn hơn.

Tất nhiên đây chỉ là một mô hình căn bản của một báo cáo. Anh chị tương đối được tự do sáng tạo những biến thể dựa trên chủ đề đã có, miễn là khách hàng và người cố vấn của anh chị ủng hộ sáng tạo của anh chị. Nhưng nếu, **ngay từ đầu**, anh chị có thể mừng tượng ra thành phẩm tương đối ấn tượng này, thì anh chị đang đi đến một khởi đầu tự tin hơn và những câu hỏi anh chị đặt ra trong việc thu thập dữ liệu của mình sẽ cụ thể hơn và phù hợp hơn với những kết luận và những khuyến nghị tiềm năng.

Có những giải pháp thay thế có thể chấp nhận được cho báo cáo khách hàng dài 40 trang “chuẩn” này hay không?

Có. Phần lớn phụ thuộc vào bản chất của vấn đề chính sách của anh chị và những yêu cầu của khách hàng của anh chị và những người đọc tiềm năng khác. Nhiều Bài tập Phân tích Chính sách (PAE) gần đây điều chỉnh cho phù hợp với một kiểu giống một báo cáo tóm lược (briefing book) – đó là một phiên bản “được đúc kết” của báo cáo truyền thống. Thành phẩm giống một bản ghi nhớ dài: những câu ngắn và những đoạn ngắn, những bản liệt kê có gạch đầu dòng (hình tròn, vuông v.v.) ở những chỗ thích hợp, việc sử dụng các đề mục, gạch dưới, và chữ in đậm nhằm đáp ứng “khả năng đọc lướt qua” để nắm ý chính, và việc sử dụng hữu hiệu khoảng trắng để hướng sự chú ý của người đọc. Như trong các bản ghi nhớ, kết quả cuối cùng thường được trình bày “ở trên cùng”: những khuyến nghị của anh chị được trình bày trước tiên, được theo sau bằng một bản phân tách hợp lôgic (logical breakdown) về các kết luận, các lập luận, và bằng chứng anh chị đã phân tích để đi đến những kết luận đó.

Bởi vì những Bài tập Phân tích Chính sách (PAE) này có phần ngắn hơn bản báo cáo truyền thống dài 40 trang, nên chúng chỉ tập trung vào việc trình bày “phần nổi của tảng băng” của vấn đề được nghiên cứu. Đây là lý do tại sao anh chị sẽ cần phải xác định tài liệu hỗ trợ nào nên được cung cấp dưới hình thức các bản phụ lục – thí dụ, những thảo luận về hệ phương pháp, các biểu đồ (charts) và các đồ thị (graphs), các phương trình hồi quy, các bản câu hỏi, dữ liệu điều tra, những câu trả lời của nhóm trọng tâm (focus group), những bản phân tách chi tiết ngân sách, v.v. Ý tưởng ở đây là cho người đọc quyền **chọn lựa** tài liệu nào họ cần tiếp thu, và khi nào tiếp thu. Một số người đọc có thể chỉ đọc Bản Tóm tắt (Executive Summary), một số chỉ đọc phần bài chính (text) của báo cáo tóm lược, và một số thì đọc trọn cả gói – các bản phụ lục và toàn bộ tài liệu. Vì thế, điều quan trọng là từng thành phần này phải hoàn toàn trọn vẹn và có thể đứng một mình.

Bằng cách nào và khi nào tôi quyết định được định dạng (format) nào thích hợp với dự án của tôi?

Đây là một quyết định mà sẽ được đưa ra tốt nhất cùng với khách hàng và cố vấn của anh chị. Anh chị cần hỏi ngay từ đầu việc PAE này sẽ được sử dụng ra sao, ai sẽ là người đọc thứ nhất/chủ yếu và người đọc thứ hai/thứ yếu của PAE này, bao nhiêu trong số thông tin nó chứa đựng sẽ được cung cấp cho các bên thứ ba. Những PAE gần đây đã minh họa những câu trả lời có tính sáng tạo cho những câu hỏi đó bằng việc kê tài liệu ra bằng những màu sắc khác nhau, bằng việc đưa một báo cáo tóm lược “bên trong” (để khách hàng dùng tại một thời điểm nào đó trong tương lai) vào trong một văn kiện phức tạp hơn, hoặc bằng việc bao gồm một phần trình bày về sự phản ứng đối với một buổi thông báo đã xảy ra trước khi PAE cuối cùng dự định hoàn tất.

Điểm quan trọng là không có một công thức định sẵn. Đóng góp của anh chị cho khách hàng không chỉ là việc phân tích chứa đựng trong PAE của mình, mà còn là một văn kiện thực hiện theo đúng yêu cầu của khách hàng và trình bày thông tin trong một gói có sức thuyết phục, có thể sử dụng và thân thiện với người đọc. Trong nhiều trường hợp, định dạng lý tưởng sẽ chỉ trở nên rõ ràng khá chậm trong quy trình PAE, khi vấn đề chính sách hay quản lý bộc lộ toàn bộ sự phức tạp của nó.

Tôi có thể tìm ở đâu những thí dụ về các PAE thành công, để tôi có thể thấy được tôi đang nhằm vào cái gì?

Tất cả PAE trong quá khứ đều được dự trữ trong thư viện KSG và một mẫu của những PAE này có sẵn trực tuyến trong PAE Guide nằm trên trang web PAE (www.hks.harvard.edu/PAE). Ngoài ra, anh chị chắc chắn sẽ được cho thấy những thí dụ về công trình tốt trong các buổi hội thảo PAC của anh chị.

Có phải là khôn ngoan nếu bắt đầu hình dung ra những cách thể hiện bằng đồ thị vào giai đoạn ban đầu này của dự án?

Có! Anh chị có thể bắt đầu phác họa một đồ thị thể hiện sự phân tách chi tiết dữ liệu (data breakdown) của anh chị hay một lưu đồ (biểu đồ diễn tiến) thể hiện quy trình nghiên cứu của anh chị càng sớm, thì trọng tâm của anh chị sẽ càng rõ – đối với anh chị và đối với các nguồn dữ liệu tiềm năng. Khi anh chị bắt đầu thu thập thông tin, hãy hình dung ra các biểu đồ hay các đồ thị sẽ thể hiện tốt nhất ý nghĩa của dữ liệu đó đối với phân tích của anh chị. Cuối cùng, khi báo cáo của anh chị thành hình, hãy hình dung ra một biểu đồ hay đồ thị mà sẽ tổng hợp các kết quả nghiên cứu chính yếu, có thể nhận thấy ngay với một cái nhìn lướt qua.

Một khi tôi bắt đầu thu thập các dữ kiện và các ý kiến/quan điểm, làm sao tôi phân loại các kết quả thu được?

Đây là một bước hết sức quan trọng trong quy trình nghiên cứu. Trước khi anh chị có thể cố gắng viết bản thảo đầu tiên, anh chị cần tổ chức dữ liệu của mình dựa theo một hệ thống hợp lý nào đó mà có quan hệ với Mục lục của mình. Sau đây là một số loại/phạm trù chung tiêu biểu mà anh chị có thể xét đến. Nếu anh chị có thể sáng tạo các loại chuyên biệt hơn cho dự án của mình, thì thậm chí sẽ tốt hơn:

- thông tin cơ sở hay xem xét lại lịch sử.
- định nghĩa về các thuật ngữ
- những mô tả về phương pháp luận
- các giai đoạn theo thứ tự thời gian/niên đại của một vấn đề hay quy trình nào đó.
- những sự so sánh với các vấn đề tương tự, các quy trình tương tự, v.v.
- những lập luận “ủng hộ”
- những lập luận “chống đối”
- mức ý nghĩa hay mức độ phù hợp.
- sự chứng minh dựa trên thống kê hay dữ kiện cho một lập trường cho trước
- những lời trích dẫn ủng hộ những lời khẳng định/luận đề (claim) của anh chị
- những sự biến đổi về địa lý, về những vấn đề xã hội, hay về kinh tế.
- những khuyến nghị hay đề xuất
- các kế hoạch, các chương trình thay thế khác, trình tự của các bước.
- những vấn đề, những điều hạn chế, hay những lập luận chống lại.
- những câu hỏi chưa trả lời được
- những sự phức tạp về chính trị hay quản lý hành chính.
- những kế hoạch để thực hiện các đề xuất/đề án.

Một khi anh chị đã quyết định những loại nào phù hợp với báo cáo của mình, anh chị sẽ cần một phương pháp dễ dàng và rõ ràng để gắn nhãn cho dữ liệu nghiên cứu phân theo loại. Đây là một số đề nghị thực tiễn:

- Nếu anh chị đang ghi dữ liệu của mình lên các thẻ thư mục, thì chia các thẻ này thành những chồng riêng biệt dựa theo loại.
- Nếu anh chị đã đơn thuần ghi nghiên cứu của mình lên nhiều tờ giấy khác nhau, dù là được viết tay hay in ra từ máy tính, thì anh chị có thể chỉ định một màu sáng cho mỗi loại anh chị đã chọn, và kẻ đó đánh dấu thông tin liên quan bằng cây bút màu thích hợp. Thí dụ, màu lục chỉ cho thấy một lập luận “ủng hộ”; màu vàng chỉ cho thấy một kế hoạch thực hiện, và v.v.
- Một chiến lược tương tự mà dự trù tính phức tạp hơi cao hơn, đó là chỉ định một số thập phân (thí dụ, 1,2 hay 4,3) cho mỗi mục ghi, một lần nữa, hãy sử dụng một cây bút màu để dễ tham khảo hơn.
- Cuối cùng, những người biết sử dụng máy tính khá hơn trong số các anh chị đều có thể tìm thấy một chương trình phần mềm thích hợp, mà cho phép anh chị tổ chức và in ra các mục nhập dựa theo từ khóa anh chị đã nghĩ ra, hay bởi một hệ thống bằng số.

Một khi dữ liệu của anh chị được gắn nhãn rõ ràng, sẽ thật sự hữu ích khi sắp xếp các loại dữ liệu của anh chị để đạt được sự tiến triển sau đây, từ mô tả, qua phân tích, đến khuyến nghị:

- Các dữ kiện, các con số, các quan điểm/ý kiến được trích dẫn (dữ liệu có thể xác minh)
- Các kết quả tìm thấy (Findings) (các quan sát của anh chị liên kết những nhóm dữ kiện)
- Các kết luận (sự diễn giải của anh chị về các kết quả tìm thấy)
- Các quan điểm (lời khuyên của anh chị “Hãy tin điều này!”)
- Các khuyến nghị (lời khuyên của anh chị “Hãy làm điều này”)

Mục tiêu của anh chị ở đây làm nhằm đạt đến điểm mà tất cả tài liệu nghiên cứu của anh chị được trải ra trước mặt anh chị, theo một kiểu có gắn nhãn rõ ràng sao cho anh chị có thể bắt đầu thêm chi tiết cho Mục Lục tiềm năng của anh chị. Kế đó, nếu anh chị nhận thấy dữ liệu của anh chị không hoàn toàn thích hợp với đề cương (outline) ban đầu đó, thì đây là lúc sắp xếp lại nó để nó phản ánh công việc anh chị đã hoàn thành. Điều này cũng dùng làm một “phép kiểm tra thực tế” tốt để biết được chính xác ở đâu anh chị có thể cần thu thập thêm dữ liệu. *Hãy nắm chắc rằng Bản Mục Lục anh chị đã điều chỉnh có tính mạch lạc, hợp logic, thống nhất, và nhất quán.*

Tôi có phải cân bằng những lập luận của mình với những lập luận chống đối, hoặc những khuyến nghị của mình với các giải pháp thay thế khác, hay không?

Đây là một câu hỏi hay, bởi vì một số khách hàng và cố vấn có những cảm nhận mạnh mẽ về vấn đề này – bằng cách này hay cách khác. Vì thế, tốt nhất là xác định **trước** các kỳ vọng của họ là gì. Tùy thuộc vào bản chất của dự án, anh chị có thể có khả năng loại ra tất cả lập luận chống đối. Mặt khác, khách hàng của anh chị có thể đặc biệt quan tâm đến khả năng xem xét nhiều quan điểm một cách “khách quan” của anh chị. Do đó, nếu anh chị có điều gì nghi ngờ theo những hướng này, thì hãy **hỏi!**

Viết Bản thảo Đầu tiên

Hội thảo PAC của anh chị sẽ hầu như chắc chắn đòi hỏi bản thảo đầu tiên hay thứ hai về PAE của anh chị. Anh chị sẽ phát hiện rằng thật là vô cùng quý giá khi viết ít nhất một bản, và tốt hơn là hai bản, bản thảo sơ bộ trước khi tiến hành phiên bản cuối cùng. Việc thực hiện vài bản thảo sẽ không chỉ giúp anh chị sắp xếp tài liệu trong trí óc của mình, mà nó sẽ còn mang lại cho cố vấn và khách hàng của anh chị cơ hội cung cấp cho anh chị thông tin phản hồi hữu ích

sẽ giúp cải thiện sản phẩm của anh chị. Anh chị rất có thể sẽ ngạc nhiên về mức độ PAE của mình sẽ thay đổi và cải thiện, từ bản thảo đầu tiên đến bản cuối cùng.

Tôi nên làm gì trước tiên?

Một khi cô vấn và khách hàng của anh chị đã chấp thuận Đề án của anh chị và anh chị đã cải tiến đề cương làm việc của mình, thì anh chị hẳn là có khả năng nhận thức khá tốt về việc anh chị sẽ đi đến đâu, hay ít nhất là anh chị muốn đi đến đâu, với PAE của mình. Nhưng vào lúc thực hiện bản thảo đầu tiên, anh chị có thể chưa có toàn bộ dữ liệu, phân tích của anh chị có thể chưa hoàn tất, và một số câu hỏi có thể vẫn còn để ngỏ. Tuy thế, anh chị vẫn phải bắt đầu từ đâu đó, vậy thì anh chị làm gì đây?

Nếu anh chị đang lập một báo cáo tư vấn truyền thông dài 40 trang, thì việc viết Phần Giới thiệu trước tiên có thể hữu ích cho cả anh chị lẫn người đọc, theo nghĩa là nó có thể dùng làm một hướng dẫn cho cả anh chị lẫn người đọc trong việc lèo lái xử lý hiệu quả tài liệu của anh chị. Tốt nhất là làm cho Phần Giới thiệu của anh chị khác biệt rõ ràng với Phần Tóm tắt, vì mỗi phần đều có mục đích có thể phân biệt với mục đích của phần kia. Trong Phần Tóm tắt (những nguyên tắc hướng dẫn để viết Tóm tắt được bao gồm trong mục kế tiếp), anh chị sẽ đưa ra một bản tóm tắt những chi tiết cơ bản nhất của các kết quả tìm thấy, các kết luận, và các khuyến nghị cốt yếu nhất của anh chị. Mặc dù Phần Giới thiệu của anh chị có thể, và nên, bao gồm nội dung như thế vào, nhưng Phần Giới thiệu được dùng làm phần mô tả *bối cảnh* trong đó PAE của anh chị được tiến hành lần *tổng quan* về nội dung còn lại của báo cáo. Như thế, nó có đặc điểm phân biệt thiết yếu này: **Nó đề cập một cách rõ ràng đến bản báo cáo theo sau, trong khi đó Phần Tóm tắt Dành cho Cấp Lãnh đạo thì không.**

Thường thì Phần Giới thiệu của anh chị sẽ bắt đầu bằng việc nêu rõ khách hàng là ai, bản chất của vấn đề cần được giải quyết, và mục đích của anh chị trong việc thực hiện PAE này. Mặc dù khách hàng của anh chị chắc chắn biết những vấn đề này, nhưng việc bắt đầu bằng cách này sẽ giúp các bên thứ ba hiểu được lý do cho công việc của anh chị và những kỳ vọng về các kết quả của khách hàng. Hơn nữa, đây là một phương cách tốt để nhắc *chính anh chị* nhớ đến mục đích của mình – việc viết ra mục đích của mình giúp làm rõ suy nghĩ của anh chị về mục đích của mình.

Lời phát biểu/lời tuyên bố về mục đích (statement of purpose) này trôi chảy một cách tự nhiên vào một thảo luận về những câu hỏi chính yếu mà anh chị dự định trả lời, những chủ đề/điểm tranh luận (issues) nổi bật mà anh chị sẽ xử lý, và/hoặc những vấn đề (problems) chính mà PAE của anh chị giải quyết. Tốt nhất là kết thúc Phần Giới thiệu bằng một loại tương tự như bản hướng dẫn người đọc hay bản chỉ dẫn về nội dung còn lại của báo cáo, nêu rõ những điều gì được trình bày trong mỗi chương tiếp theo và các chương này quan hệ với nhau ra sao.

Nếu anh chị đang lập báo cáo tóm lược, thì công việc bắt đầu có phần được đơn giản hóa, theo nghĩa là anh chị không phải hướng dẫn người đọc qua hết một khối lượng tài liệu (body of material) tương đối rộng. Thay vào đó, anh chị bắt đầu thẳng ở điểm trình bày trong một bản ghi nhớ (memo) hành động dài hơn bình thường:

- bản chất và phạm vi của vấn đề đó;
- những kết quả tìm thấy đáng kể nhất của anh chị;
- những kết luận chính nổi lên từ việc phân tích của anh chị về vấn đề đó; và
- những khuyến nghị của anh chị để giải quyết vấn đề đó, với cơ sở lý lẽ liên kết chúng với các kết luận của anh chị.

Có thể hữu ích khi coi bản ghi nhớ này là một phiên bản mở rộng của Phần Tóm tắt. Trong đó anh chị có cơ hội trình bày một phiên bản hoàn chỉnh hơn về các kết quả tìm thấy của mình, làm cho các kết luận của mình có chiều sâu hơn, và xây dựng cơ sở lý lẽ rộng hơn cho các khuyến nghị của mình.

Cấu trúc của bản ghi nhớ của anh chị sẽ phụ thuộc chủ yếu vào bản chất của các câu hỏi (questions), các chủ đề tranh luận (issues), hay các vấn đề (problems). Một cách tiếp cận là thảo luận lần lượt về mỗi câu hỏi/chủ đề hay điểm tranh luận/vấn đề, nêu rõ những điều anh chị đã khám phá về nó, những điều anh chị đã kết luận dựa trên các kết quả tìm thấy của mình, những điều anh chị khuyến nghị để giải quyết nó, và cơ sở lý lẽ mà dựa vào đó khuyến nghị của anh chị là đủ để giải quyết vấn đề. Một cách khác, sau một đoạn giới thiệu nêu những nét chính về bản chất và phạm vi của vấn đề, anh chị có thể trình bày lần lượt mỗi trong số các khuyến nghị của mình, được đi kèm bởi các cơ sở lý lẽ liên kết chúng với các kết luận mà anh chị đã rút ra dựa trên các kết quả tìm thấy và phân tích của mình. Bất kể anh chị chọn cấu trúc nào, kết quả quan trọng nhất mà anh chị muốn đạt được vẫn là điều này: cho đến lúc người đọc đọc xong bản ghi nhớ của anh chị trong đầu óc họ, không có nghi ngờ gì về thông điệp cốt yếu mà anh chị muốn chuyển tải.

Nếu tôi đưa tất cả những điều nói trên vào bản ghi nhớ, thì các phụ lục dùng để làm gì?

Hãy cố gắng nghĩ về bản ghi nhớ của anh chị như là kiến trúc cốt yếu của phân tích của mình, và hãy sử dụng các bản phụ lục của mình để trình bày những phương tiện nhờ đó anh chị đạt được các kết quả tìm thấy, các kết luận, và các khuyến nghị. Thực ra, sẽ hữu ích nếu tưởng tượng cấu trúc của báo cáo tóm lược như một hình tháp, với Phần Tóm tắt là đỉnh, bản ghi nhớ về chính sách (policy memo) là phần mở rộng dựa vào Phần Tóm tắt, và các Phụ lục là cơ sở tài liệu mở rộng dần và tạo thành nền tảng cho những gì anh chị phải nói với khách hàng của mình.

Cũng sẽ hữu ích nếu nghĩ về cấu trúc của hình tháp này như là tương đương với cấu trúc tổ chức của cơ quan mà anh chị đang trình PAE của mình. Điều này rất thường mang lại cho anh chị một bức tranh về việc báo cáo tóm lược này sẽ được đọc như thế nào: những người hoạch định chính sách cao cấp sẽ đọc kỹ lưỡng Phần Tóm tắt và, nếu anh chị đã lôi cuốn đủ sự quan tâm của họ, cả bản ghi nhớ về chính sách nữa. Nếu họ cảm thấy thích, thì họ sẽ đọc hết các bản phụ lục để có được sự hiểu biết tốt hơn về bản chất các kết quả của anh chị, nhưng nhìn chung thì bất kỳ sự đánh giá đầy đủ và kỹ lưỡng nào về hệ phương pháp, các kỹ thuật phân tích, và tài liệu hỗ trợ của anh chị đều sẽ được giao cho các nhà phân tích thuộc đội ngũ nhân viên cấp dưới, trong hệ thống tầng nấc của cơ quan. Như thế, thường có sự tương đương đại khái giữa các cấp tương ứng trong tổ chức của những người đọc của anh chị và sự chú ý hàng đầu của họ đến những phần đặc biệt trong báo cáo của anh chị.

Như thế, điều quan trọng là anh chị phải nạp tải-trước (front-load) thông điệp cốt yếu của mình, do đó anh chị đã cung cấp cho những người ra quyết định có ảnh hưởng nhất đủ thông tin để hành động phù hợp, mà không cần phải cố đọc kết cả khối tài liệu của anh chị.

Dĩ nhiên, anh chị sẽ không kỳ vọng người đọc của mình bắt đầu thực thi hoàn toàn các khuyến nghị của mình mà không cần việc phân tích kỹ lưỡng của các nhà phân tích trong đội ngũ nhân viên; thật là quá nhiều nếu kỳ vọng việc đọc kỹ ban đầu có sức thuyết phục hoàn toàn. Tuy nhiên, sẽ rất có lợi cho anh chị nếu thuyết phục người đọc của anh chị dành thời gian của nhân

viên trong cơ quan cho việc phân tích đó, chứ không phải là quảng cáo của anh chị sang một bên vì nó có vẻ quá nhàm chán đến nỗi không thể xử lý hết được. Những khách hàng khác nhau tất nhiên sẽ xử lý các báo cáo theo những cách khác nhau, nhưng ngay cả khi anh chị cảm thấy khách hàng trực tiếp của anh chị có khả năng xử lý hàng đồng tài liệu, thì cũng phải nhớ rằng báo cáo của anh chị có khả năng được chuyển tay nhiều người, cả trong tổ chức của khách hàng lẫn những người khác. Một báo cáo mà không được ai đọc thì nên không được thực hiện ngay từ đầu. Bất kể quy mô cơ quan của khách hàng của anh chị, nguyên tắc nạp tài-trước sẽ luôn luôn đảm bảo rằng anh chị bắt đầu bằng những điều anh chị làm tốt, và quan trọng hơn hết, sẽ bảo đảm rằng anh chị đã tổ chức tài liệu của mình để đáp ứng những lợi ích và những mối quan tâm trực tiếp nhất của những người đọc của anh chị.

Điều này dường như hoàn toàn khác với một bài luận văn nghiên cứu (research paper) chuẩn.

Đúng như thế. Nó cũng khác với cấu trúc sẽ được kỳ vọng nếu mà anh chị viết một bài báo cho tạp chí học thuật. Hãy nhớ rằng anh chị không phải đang viết để chứng tỏ cho ai đó thấy rằng, anh chị đã nắm vững một phần của một ngành học lớn và vì thế cho nên anh chị có đủ trình độ để đưa ra những ý kiến và những quan sát và bổ sung cho ngành học đó. Mà đúng ra, anh chị đang tiến hành một nỗ lực giải quyết vấn đề, nhân danh một khách hàng quan tâm đến kết quả thực tế. Tính đáng tin cậy của anh chị được chứng minh tốt nhất bằng việc đáp ứng những kỳ vọng đó.

Tôi không phải chứng thực giá trị (validate) của các kết luận và các khuyến nghị của tôi bằng việc trình bày bằng chứng của tôi trước tiên à? Điều này không phải là đang đặt cái cây trước con trâu/đặt cái xe kéo trước con ngựa hay sao?

Nhìn điều này trên quan điểm của khách hàng của anh chị, thì chính cái gì trong chiếc xe kéo – cái gì anh chị đang giao cho họ – mới có ý nghĩa quan trọng. Khách hàng của anh chị hoàn toàn không quan tâm như thế đến việc anh chị đem nó đến đó bằng cách nào, vì thế, dù xe của anh chị là hệ thống vận hành đằng trước hay vận hành đằng sau đều không thành vấn đề. Anh chị sẽ có thừa cơ hội trong các chương tiếp theo để xây dựng lý lẽ mạnh biện minh cho các kết quả của mình, bằng việc sử dụng các phương pháp quy nạp. Cứ việc đừng cảm thấy rằng, anh chị phải làm thế trước khi có quyền trao cho những người đọc của mình lần đầu tiên những gì họ quan tâm nhất. Các giải pháp được hoãn lại thì tốt – và được kỳ vọng – trong những tiểu thuyết huyền bí, nhưng trong các báo cáo tư vấn thì chúng chỉ làm hẫng hụt các kỳ vọng của người đọc.

Giả sử thông điệp của tôi có khả năng gây tranh cãi – Tôi không phải nói cho khách hàng của tôi biết thông điệp này một cách từ tốn bằng cách phát triển từ từ đến thông điệp này với một lối nói quanh co à? Tôi sẽ không làm phật lòng khách hàng bằng việc thành thật nói ngay ra thông điệp này à?

Sự tế nhị được chứng tỏ tốt nhất bằng việc kiểm soát giọng văn của anh chị, chứ không phải bằng việc sắp xếp lại sự tổ chức về tài liệu (organization) của anh chị. Nếu kết quả của anh chị gây tranh cãi, thì việc khiến người đọc chờ đợi nó, trong khi xem xét rất kỹ lưỡng một đồng tài liệu, cũng không chắc chắn làm tăng được sự hấp dẫn của nó. Tốt nhất là nói cho các khách hàng của anh chị biết những điều họ muốn và cần phải biết vào lúc sự chú ý của họ nhiệt tình nhất và đầu óc của họ minh mẫn nhất – đó là vào lúc bắt đầu.

Tôi không phải cũng đang viết cho những người hướng dẫn hội thảo của tôi và những người đọc thuộc giới học thuật sao? Tôi phải thỏa mãn các kỳ vọng của họ như thế nào?

Những người đọc thuộc giới học thuật của anh chị sẽ được thỏa mãn bởi việc anh chị đã thực hiện công việc tốt nhất có thể để đáp ứng các yêu cầu của khách hàng của mình, vì thế không có sự xung đột tất yếu giữa hai tập hợp các kỳ vọng đó. Những người đọc thuộc giới học thuật của anh chị sẽ quan tâm nhất đến việc nhận thấy anh chị đã chứng thực giá trị các kết quả theo cách phân tích, và sau đó chuyển các kết quả này thành những khuyến nghị khả thi, tốt đến mức nào. Điều hết sức quan trọng đối với họ không phải là sự sắp đặt (placement) mà là sự mạch lạc (coherence), của phân tích của anh chị.

Tất cả những người đọc của tôi không quan tâm đến việc biết được bằng cách nào tôi đạt được các kết quả của mình sao?

Một số người đọc quan tâm hơn những người khác, nhưng những người đọc của anh chị tất nhiên sẽ có khuynh hướng thiên về những phần nào xử lý trực tiếp nhất những mối quan tâm của họ. **Cái mà anh chị muốn tránh hơn cả, đó là một bài tường thuật từng bước một về cách thức anh chị đạt được các kết luận của mình.** Thay vào đó, hãy tập trung chú ý vào những kết quả tìm thấy đáng kể nhất của anh chị, các kết luận anh chị rút ra từ việc phân tích các kết quả tìm thấy đó, và những khuyến nghị xuất phát từ các kết luận của anh chị. Anh chị thỏa mãn người đọc của mình tốt nhất bằng việc dọn một bữa ăn cho họ, chứ không phải đọc cho họ nghe công thức làm món ăn.

Giả sử tôi vẫn còn thiếu hai mục lớn khi tôi viết bản thảo đầu tiên – tôi nên làm gì?

Hãy giữ cấu trúc giống như anh chị dự định cho bản thảo cuối cùng, nhưng hãy chỉ ra trong ngoặc đơn hay bằng chữ in nghiêng những mục này sẽ có gì và còn phải làm những việc gì để thêm chi tiết cho chúng.

Tôi muốn làm cho phân tích của mình có sức thuyết phục – những loại việc gì tôi nên làm để làm cho phân tích của mình được như thế?

Hãy rõ ràng về các giả định của anh chị. Không có điều gì gây phật lòng cho một khách hàng hơn là phát hiện ở giữa chừng một báo cáo rằng việc phân tích trong báo cáo này, và như thế các kết luận và các khuyến nghị, phụ thuộc vào một tập hợp các giả định hoạt động (operating assumptions) mà đã không rõ ràng từ lúc bắt đầu. Nếu phân tích của anh chị phụ thuộc vào một tập hợp các giả định giới hạn, thì hãy trình bày các giả định này trong Phần Giới thiệu của anh chị. Thậm chí tốt hơn là, hãy vạch ra chúng cùng với khách hàng của anh chị *trước khi* anh chị bắt đầu viết, và cũng đưa chúng vào Phần Giới thiệu.

Hãy cố gắng xác minh/kiểm chứng các kết quả tìm thấy của anh chị với nhiều hơn một nguồn. Đây là nguyên lý *tam giác đạc* (principle of triangulation), mà trong ngành hàng hải hay hàng không là quy trình xác định một vị trí chính xác của anh chị bằng việc xác định góc phương vị theo hai vật thể khác nhau, mà tọa độ chính xác của chúng đã được biết. Trong các bài báo về vụ Watergate của họ, Bob Woodward và Carl Bernstein sẽ không công bố thông tin nào mà chưa được xác minh bởi ít nhất là hai nguồn độc lập bổ sung. Việc thực hiện phép tam giác đạc (Triangulating) giúp chống lại sự thiên lệch, việc cố gắng thuyết phục người khác chấp nhận

quan điểm/ý tưởng riêng của mình (axegrinding), tính chủ quan, và việc phụ thuộc vào những giai thoại tuy hấp dẫn, nhưng không tiêu biểu, như là bằng chứng.

Hãy tránh đưa vào phân tích của anh chị những điều thứ yếu xảy ra, tuy thú vị nhưng cuối cùng là không phù hợp. Điều cám dỗ là bao gồm dữ liệu như thế để cho thú vị và để “làm sống động” phân tích của anh chị, nhưng trên thực tế, nó chỉ dùng để làm cho người đọc của anh chị mất tập trung và để làm họ bối rối không biết điểm cốt yếu là gì. Nếu anh chị duy trì một trọng tâm nhất quán vào vấn đề trước mắt, thì tính rõ ràng của đường lối lập luận của anh chị sẽ thu hút sự chú ý của người đọc hơn bất cứ mẫu thông tin thú vị nào có thể thu hút.

Hãy nhớ hỗ trợ mỗi luận điểm của anh chị với bằng chứng đầy đủ – đừng thiếu bằng chứng đối với một số luận điểm và thừa đối với những luận điểm khác. Nếu việc phát triển một ý tưởng của anh chị bắt đầu trở nên rộng lớn quá, không còn cân xứng với những ý tưởng cùng cấp độ, thì hoặc là anh chị chưa phát triển những ý tưởng khác đầy đủ, hoặc ý tưởng không lồ này quan trọng hơn anh chị nghĩ ban đầu. Trong trường hợp sau, đừng ngại làm cho ý tưởng này nổi bật hơn, hãy phân tách nó ra thành những mục phụ, và điều chỉnh đề cương lẫn Mục lục cho phù hợp.

Hãy tránh những bước nhảy vọt trong lý luận và phân tích mà sẽ làm cho bất kỳ người nào cũng bối rối ngoại trừ chuyên gia. Hãy nhớ rằng anh chị đang viết cho những người ra quyết định đọc, chứ không phải cho các nhà phân tích khác. Một nguyên tắc tốt cần theo là: Đừng bao giờ đánh giá quá cao kiến thức của người đọc của anh chị, hay đánh giá thấp sự thông minh của người đọc.

Hãy nhất quán về cách diễn đạt thuật ngữ, các khái niệm, các định nghĩa, các loại dữ liệu, và v.v. của anh chị. Đây là phần mở rộng của nguyên tắc ở trước; một chuyên gia có thể được kỳ vọng sẽ công nhận những sự thay đổi về thuật ngữ là một chọn lựa giữa các từ đồng nghĩa, còn người đọc thông minh và bình thường thì có thể không.

Tôi nên làm gì về các cước chú? Tôi nên trình bày nguồn của các cuộc phỏng vấn như thế nào?

Điều thường không cần thiết là dẫn chứng những thời điểm của những cuộc phỏng vấn riêng lẻ, hay bằng cách nào khác làm cho người đọc phải nặng gánh với nhiều chú thích, dẫn chứng v.v. liên quan đến khi nào và ở đâu anh chị đã thu thập thông tin của mình. Đôi khi nguồn của thông tin là rất quan trọng, và thường thì chỉ cần đưa thêm tên của nguồn này vào phần nội dung chính là đủ, (thí dụ, “Tuy nhiên, Phó Vụ trưởng Pat Carnes không đồng ý, dẫn chứng ...”). Nhưng hãy cẩn thận tôn trọng tính chất bí mật của nguồn của anh chị khi được yêu cầu.

Khi anh chị trích dẫn tài liệu đã công bố, tốt nhất là cung cấp, sau phần kết thúc của chương cuối và trước bản phụ lục đầu tiên của anh chị, một danh sách các công trình đã trích dẫn, và sử dụng cách trích dẫn tài liệu tham khảo trong ngoặc đơn về công trình và số trang ở trong phần bài chính của anh chị. Một tài liệu tham khảo đáng tin cậy đối với việc trích dẫn tài liệu học thuật là Gordon Harvey’s *Writing with Sources: A Guide for Students (Viết lách có Trích dẫn các Nguồn: Sách Hướng dẫn cho Sinh viên)*. Tài liệu tham khảo này đi sâu vào chi tiết hơn nhiều về những trường hợp cụ thể so với mức có thể được bàn ở đây. Nếu anh chị thích sử dụng những ghi chú chính thức đối với những tài liệu chứng minh và bao gồm lời chú thích về điều kiện hạn chế, thì những ghi chú ở cuối (endnotes) được liệt kê sau chương cuối cùng của anh chị có thể tiện lợi nhất cho anh chị, bởi vì chúng không được tính vào số trang của báo cáo nên không bắt lợi cho giới hạn số trang của anh chị.

Lưu ý rằng tab “Các Nguồn tham khảo cho việc viết” (“Writing Resources) trang web Chương trình Truyền thông (Communications Program) (www.hks.harvard.edu.comprg) tự động liên kết anh chị với thông tin hữu ích về những dạng mẫu về trích dẫn).

Viết Phần Tóm tắt (Executive Summary)

Có lẽ nhiệm vụ thách thức nhất trong việc viết/soạn thảo PAE liên quan đến việc khắc họa Phần Tóm tắt. Khi anh chị đã xử lý nhiều đến thế trong việc vẽ nên bức tranh lớn, thì thật khó vẽ nó trở lại thành một bức phác họa có đủ chi tiết để nói cùng một câu chuyện, mà không nhiều chi tiết đến nỗi mất đi giá trị của nó với vai trò một bức phác họa.

Phần Tóm tắt là gì?

Phần Tóm tắt là sự trình bày súc tích các kết quả tìm thấy, các kết luận, và các khuyến nghị chính của một bản báo cáo. Nó là một phần trình bày khách quan về nội dung được phát triển rộng hơn của bản báo cáo đi kèm.

Mục đích của nó là gì?

Mục đích của nó là cung cấp một tổng quan ngắn gọn về nội dung của báo cáo, mà có thể đọc hết được trong một thời lượng ngắn để thích nghi với lịch làm việc của một nhà điều hành bận rộn. Nó truyền đạt những điểm muốn trình bày trong không quá 1000 chữ (tiếng Anh). Do đó, Phần Tóm tắt không thể bao gồm dữ liệu rộng rãi để hỗ trợ, mà nó có thể và phải đưa ra lý lẽ súc tích, mạch lạc, và có sức thuyết phục để biện minh cho phương hướng hành động mà bản báo cáo khuyến nghị.

Đây là những điều một trung tâm nghiên cứu và phát triển được cấp kinh phí của liên bang trình bày về những Tóm tắt:

Phần Tóm tắt là việc trình bày ngắn gọn thông điệp cốt yếu của một báo cáo. Chúng ta viết nó cho quan chức cấp cao nhất mà chúng ta tìm cách thông báo và ảnh hưởng, theo một cách thức khách quan. Ý tưởng là mang thông điệp đến người nào đó có thẩm quyền hành động mà bạn đến nỗi bất cứ điều gì làm mất nhiều thì giờ đều có khả năng được giao cho cấp dưới. Chúng ta cung cấp một phần trình bày ngắn gọn – nhiều nhất là một số trang – cho quan chức mục tiêu đọc trong khâu kiểm tra thông tin đầu tiên. Qua phần tóm tắt này, chúng ta hy vọng trình bày được phương hướng hành động được khuyến nghị và những giải pháp thay thế cho phương hướng đó.

Chúng ta đi ngay vào điểm chính, thu hút được sự quan tâm của người đọc bằng cách cho thấy ngay rằng chúng ta mang lại điều gì đó hữu ích trong giải pháp, phương pháp được đề xuất, hay lời khuyên của mình. Chúng ta trình bày nó ra theo một phong cách hấp dẫn, hùng hồn – những câu ngắn; ngôi thứ nhất số nhiều; có ít hoặc không có những chữ viết tắt, dạng viết tắt bằng chữ (cái) đầu, nhan đề, thuật ngữ chuyên môn, hay biệt ngữ; tiết điệu hay; và những kết hợp từ ngữ làm cho người đọc dễ nhớ.

Chúng ta bám chắc vào nội dung cốt lõi: những kết quả tìm thấy của chúng ta và chủ đề tranh luận (issue), vấn đề (problem), chiến lược, hay quy trình mà chúng ta có hiệu quả. Và chúng ta đặt báo cáo của mình trong bối cảnh rộng hơn của nó. Quan trọng

nhất là chúng ta tập trung vào những điều mình khuyến nghị, ai phải thực hiện hành động/biện pháp, lợi ích gì sẽ theo sau, và những giải pháp thay thế nào sẵn có. Chúng ta không kể lại chi tiết các hoạt động thuộc nhiệm vụ và cũng không đề cập đến các nội dung của bản báo cáo. Thực ra, chúng ta không ngay cả đề cập đến nhiệm vụ hay bản báo cáo. *Phần Tóm tắt đừng độc lập một mình* [nhấn mạnh trong nguyên bản].

Phần Tóm tắt nên được cấu trúc ra sao?

Hãy cố gắng bắt đầu bằng một lời phát biểu đi thẳng một cách súc tích về vấn đề, nói cho người đọc biết tình huống là gì, chỉ trong 25 chữ (tiếng Anh) hoặc ít hơn. Tiếp theo lời phát biểu này là một trình bày mang tính minh họa và ủng hộ lời khẳng định này. Hãy phát triển ý tưởng này một cách cụ thể bằng những kết quả tìm thấy về định lượng và định tính mà chúng tỏ cho người đọc thấy mức độ của vấn đề. Nếu thích hợp, thì sau đó anh chị có thể chỉ ra những hệ quả của việc không hành động phù hợp để xử lý vấn đề này. Sau đây là một thí dụ về việc mở đầu như thế:

Mức gia tăng về các chi phí y tế bồi thường cho người lao động tại Bộ Quốc phòng Hoa Kỳ là nguyên nhân gây lo lắng. Trong suốt ba năm vừa qua, các chi phí phát sinh theo Đạo luật Bồi thường cho Người Làm công của Liên bang (FECA) đã tăng vọt 30 phần trăm, từ 72 triệu USD trong năm 1987 lên đến 94 triệu USD trong năm 1989. Gia tăng chi phí mỗi ca tính trung bình là 13 phần trăm trong năm 1987 và 1988 và đạt gần như 14 phần trăm trong năm 1989.

Nếu các chi phí y tế của Bộ Quốc phòng Hoa Kỳ tiếp tục gia tăng với các tỷ lệ này, thì chúng sẽ vượt quá 200 triệu USD hàng năm trước năm 1995.

Những đề tài khác nhau tất nhiên sẽ phù hợp với những cách xử lý khác nhau, nhưng nguyên tắc quan trọng nhất là đoạn mở đầu của anh chị phải đi thẳng vào trọng tâm của vấn đề, chứ không phải kể lại chi tiết thông tin cơ sở mà khách hàng đã biết.

Kế tiếp, hãy trình bày từ ba đến năm kết quả tìm thấy chủ yếu từ nghiên cứu của anh chị. Anh chị có thể có nhiều hơn hay ít hơn, nhưng vượt ra ngoài khoảng này nhiều có thể là một dấu hiệu cho thấy rằng định nghĩa của anh chị về “chủ yếu” có thể cần xem xét lại cho tốt hơn. Anh chị có thể đã bắt đầu nghiên cứu của mình với ý định kiểm định một số giả thuyết – nghĩa là, những kỳ vọng tạm thời về điều anh chị có thể tìm thấy. Nếu thế thì anh chị đã khám phá được gì? Anh chị hãy tập trung vào các kết quả có thật, chứ không phải vào việc kể lại quy trình qua đó anh chị đã đạt được các kết quả tìm thấy của mình. Hãy trình bày các kết quả tìm thấy này theo thứ tự về tầm quan trọng giảm dần hoặc tăng dần, hoặc bằng bất cứ hệ thống sắp xếp hợp lý nào khác phù hợp với cấu trúc khái niệm của phép phân tích của anh chị.

Sau đó, anh chị có thể chuyển trọng tâm của mình sang các kết luận anh chị rút ra từ những kết quả tìm thấy này. Ở đây anh chị có thể đặt vấn đề đang nghiên cứu vào bối cảnh rộng hơn của nó. Chẳng hạn như, anh chị có thể so sánh các kết quả tìm thấy của mình với những kết quả được trải nghiệm tại các cơ quan khác, nếu thông tin đó là thích hợp và có sẵn. Anh chị có thể lưu ý xem có xu hướng nào được bộc lộ bởi kết quả tìm thấy của anh chị, mà hạn chế sự chọn lựa của anh chị đối với các giải pháp cản trở hay ủng hộ những con đường tiếp cận nào đó. Vào lúc này, người đọc của anh chị phải biết rõ về các tiêu chí chọn lựa giữa những giải pháp có thể có của anh chị.

Một khi anh chị đã làm điều nói trên, thì anh chị sẵn sàng trình bày những khuyến nghị của mình. Nếu anh chị đã theo đúng trình tự được đề nghị ở trên, thì anh chị sẽ xây dựng được một lý lẽ mạnh biện minh cho những khuyến nghị anh chị sắp đưa ra. Một trong những cách thức có sức thuyết phục nhất mà anh chị có thể sử dụng để xây dựng một lý lẽ biện minh như thế, đó là đưa ra cơ sở hợp lý rõ ràng cho việc đã bác bỏ những giải pháp thay thế khác mà có liên quan về lôgic và về khái niệm với các tiêu chí anh chị đã xây dựng trong các kết luận của mình. Trong việc đưa ra những khuyến nghị, anh chị hãy càng cụ thể càng tốt về những hành động cần được thực hiện. Một kiểm định tốt là áp dụng quy tắc của phóng viên để có một sự mở đầu tốt: **Ai** phải làm **Gì**, **Ở Đâu**, **Khi Nào**, **Tại Sao**, và **Bằng Cách Nào**. Hãy nêu rõ những khuyến nghị của anh chị bằng những chấm đậm (hình tròn, vuông v.v.) để chúng nổi bật lên.

Ở cuối, hãy cho khách hàng của anh chị biết những lợi ích gì sẽ xuất hiện từ phương hướng hành động được khuyến nghị, và, nếu thích hợp, chỉ ra những bước nào thêm nữa có thể cần được thực hiện để phát triển thêm và cải thiện nghiên cứu được trình bày hiện nay. Phần Tóm tắt sau đây, trích từ một PAE đã nộp trước đây, minh họa bằng thí dụ cho những nguyên tắc thiết yếu đã được thảo luận trên đây.

Tóm tắt Dành cho Cấp Điều hành

Rhode Island có nhu cầu ngày càng tăng về nhà ở cho những cư dân thu nhập thấp và trung bình. Tiểu bang đang gặp khó khăn do nguồn cung nhà ở loại này ngày càng eo hẹp, trong khi số lượng các hộ gia đình thu nhập thấp lại gia tăng, và giá của những căn nhà có sẵn cũng ngày một cao hơn.

Những vấn đề này không phải chỉ xảy ra ở Rhode Island. Ở nhiều vùng của Hoa Kỳ, các tiểu bang và thành phố đều đang vật lộn với việc tìm những phương cách để cung cấp nhà ở cho các cư dân có thu nhập thấp của mình. Ngày càng nhiều cộng đồng đang dựa vào sự hợp tác giữa nhà nước và tư nhân như là một thành phần then chốt trong việc đáp ứng của họ trước nhu cầu nhà ở.

Các dự án hợp tác công – tư theo đuổi một số chiến lược trong nỗ lực cung cấp nhà ở thu nhập thấp và trung bình. Một cuộc điều tra về 12 dự án hợp tác công – tư ở khắp đất nước này cho thấy ba cách tiếp cận cơ bản:

Hỗ trợ những Dự án Chuyên biệt: Đây thường là con đường mà các dự án hợp tác công tư của thành phố và địa phương đi theo, mục tiêu là tài trợ và phát triển những dự án nhà ở thu nhập thấp và trung bình. Những nỗ lực này hầu như luôn luôn hướng theo dự án (project oriented), với sự trợ giúp được ràng buộc với những kế hoạch chuyên biệt để phát triển những đơn vị nhà ở cụ thể. Chiến lược này có thể hứa hẹn một sự gia tăng đáng kể về trữ lượng nhà ở thu nhập thấp và trung bình trong một thời gian ngắn.

Tạo ra những Dự án hợp tác công tư của Địa phương: Một vai trò thường được thực hiện bởi những tổ chức toàn tiểu bang, mục tiêu là thúc đẩy việc phát triển các dự án hợp tác công tư nhà ở của địa phương khắp tiểu bang. Các dự án hợp tác công tư có khuynh hướng thiên về mô hình này đều nhằm kích thích sự nhận biết trong số các quan chức địa phương, với hy vọng rằng hoạt động gia tăng trong các thị xã sẽ dẫn đến những nỗ lực về nhà ở được địa phương tạo cảm hứng.

Phát triển những Tổ chức Dựa vào Cộng đồng: Cách tiếp cận này nhằm xây dựng năng lực dài hạn của các nhóm dựa vào cộng đồng (community-based groups). Một số dự án hợp tác công tư cố gắng phát triển những tổ chức nhỏ, có đôi chút kinh nghiệm trước đó trong việc phát triển hay quản lý nhà ở. Mục tiêu trước mắt là tạo ra một mạng lưới Tổ chức Dựa vào Cộng đồng (CBO) có cơ sở rộng rãi, được trang bị các kỹ năng về phát triển, quản lý, và chính trị vững chắc.

Hầu hết các dự án hợp tác công tư đều chọn một số chiến lược khác nhau và kết hợp chúng với nhau khi các dự án hợp tác công tư này tiến hóa liên tục. Mặc dù các chiến lược ban đầu và cấu trúc tổ chức ban đầu khác nhau, nhưng tất cả các dự án hợp tác công tư này đều chia sẻ sự cần thiết phải có hành động. Các dự án hợp tác công tư phải hành động nếu họ muốn giữ được sự quan tâm của các nhà đầu tư và đáp ứng nhu cầu của những cư dân có thu nhập thấp của mình.

Dự án hợp tác công tư Nhà ở Rhode Island hiện đang ở thời điểm cần phải có hành động. Chúng tôi khuyến nghị Dự án hợp tác công tư này thực hiện các bước sau đây trong sáu tháng tiếp theo:

Chọn một chiến lược ngắn hạn: Hội đồng Quản trị phải quyết định về một kế hoạch hành động ngắn hạn. Ngay bây giờ, sự thiếu hụt nhà ở thu nhập thấp và trung bình của Rhode Island và sự cần thiết phải có hành động của Dự án hợp tác công tư này gợi ý nên tập trung vào việc phát triển các dự án, hầu như giống với Dự án hợp tác công tư Nhà ở Boston làm.

Thuê một giám đốc điều hành: Hầu như tất cả các dự án hợp tác công tư được điều tra đều đã tìm kiếm một loạt các kỹ năng ở giám đốc điều hành của mình. Dự án hợp tác công tư này phải tìm kiếm một nhà quản lý có tài và sử dụng các quyết định về bố trí nhân viên sau này để thu nhận những chuyên ngành cần thiết.

Gộp chung các nguồn lực tài chính: Một dự án hợp tác công tư chỉ mạnh bằng khả năng của nó trong việc tài trợ nhà ở thu nhập thấp và trung bình. Một dự án hợp tác công tư không thể hy vọng dẫn đầu cuộc vận động ủng hộ nhà ở chi phí thấp nếu nó chỉ cung cấp những gì đã có sẵn. Dự án hợp tác công tư Rhode Island phải quyết định nó sẽ tìm nguồn tài trợ ở đâu và làm sao tìm nguồn tiền mới.

Chọn lựa một dự án, chọn những đối tác, và tiến hành: Yêu cầu có tính quyết định là xây dựng cơ sở dữ liệu về dự án. Những nhà tài trợ tiềm năng và những đối tác khả dĩ sẽ theo dõi để xem liệu dự án hợp tác công tư này có hiệu quả hay không. Các dự án ban đầu của dự án hợp tác công tư này phải được chọn lựa nhằm đạt được cả khả năng có thể đủ tiền chi trả lẫn khả năng sẽ phân phối được của chúng.

Có những điểm tranh luận khác mà Hội đồng Quản trị sẽ phải đối diện trong tương lai. Có phải nó sẽ chỉ làm việc với các nhà phát triển địa ốc phi lợi nhuận đã hoạt động ổn định? Có phải những tổ chức phi lợi nhuận sẽ là các nhà quản lý nhà ở hiệu quả? Những câu hỏi này hết sức quan trọng. Tuy nhiên, từ bây giờ, thách thức trước

mất Hội đồng Quản trị là phải hành động. Nhân dân ở Rhode Island không thể đợi được nữa.

Viết Bản thảo Cuối cùng

Một khi anh chị đã nhận lại bản bản thảo đầu tiên từ cố vấn và khách hàng của mình với những lời bình luận của họ, anh chị sẽ có khả năng nhận thức được anh chị phải làm gì về mặt nội dung, trước khi anh chị nộp bản bản thảo cuối cùng. Anh chị có thể được yêu cầu nộp một **bản thảo thứ hai** trong khoảng thời gian ở giữa, để đảm bảo rằng anh chị đã bàn đến tất cả những phần cơ bản/chủ yếu (bases) trước khi bắt tay thực hiện bản thảo cuối cùng. Ngược lại, cố vấn của anh chị có thể bằng lòng với việc anh chị đưa những sửa đổi hay bổ sung đáp lại những lời bình luận của ông/bà ấy một cách trực tiếp vào bản thảo cuối cùng. Trong cả hai trường hợp, có một số nguyên tắc cơ bản về viết cần tuân theo mà sẽ giúp anh chị đạt được tính rõ ràng, tính mạch lạc, và khả năng dễ đọc.

Xem lại và Hiệu đính (Revising and Editing)

Bất cứ khi nào có thể, hãy để câu thứ nhất hay thứ hai của một đoạn văn là câu về chủ đề/đề tài (topic sentence). Thực hiện như thế sẽ làm cho người đọc của anh chị rất dễ đọc lướt tài liệu của anh chị để nắm ý chính và giữ lại được mạch suy nghĩ của anh chị ngay sau những lần đọc đầu tiên và tiếp theo sau đó. Nó cũng làm cho anh chị dễ chuyển đề cương của mình thành sản phẩm cuối cùng hơn. Việc sử dụng những câu theo sau trong đoạn văn để hỗ trợ, mở rộng thêm, giải thích kỹ lưỡng hơn, hay bằng cách nào khác phát triển ý tưởng đã trình bày ban đầu, thường là một quy trình tự nhiên hơn đối với cả người đọc lẫn người viết, so với quy trình phát triển từ từ đến điềm chính.

Hãy làm cho mỗi câu của đoạn văn tiếp tục tập trung vào đề tài; khi trọng tâm thay đổi, hãy bắt đầu một đoạn văn mới. Một trong những cách thức hiệu quả nhất để thực hiện điều này là sử dụng những tính từ chỉ định và đại từ chỉ định, với từ/nhóm từ đứng trước rõ ràng, để tạo ra những liên kết giữa các câu văn của anh chị. Lấy thí dụ, hãy xét hai đoạn văn sau đây, được trích từ David W. Ewing's *Writing for Results in Business, Government, the Sciences and the Professions*, (Viết để đạt được Kết quả trong Kinh doanh, Chính phủ, các Khoa học và các Nghề nghiệp), ấn bản lần thứ hai, (New York: Wiley, 1979). Đoạn văn thứ nhất trích từ một văn kiện ban đầu và thiếu tính toàn bích của trọng tâm (integrity of focus); trong đoạn văn thứ hai, là một đoạn viết lại cho tốt hơn của đoạn thứ nhất, ngôn ngữ/cách diễn đạt làm sáng tỏ được trình bày bằng chữ in nghiêng:

Đoạn văn thứ nhất:

Mặc dù hầu hết các giám đốc điều hành không tỏ ra dành nhiều sự chú ý cho hệ thống lập kế hoạch, nhưng các giám đốc dành sự chú ý như thể dường như có thể rút ngắn thời kỳ thai nghén của hệ thống này một cách đáng kể. Khi những mục đích, mục tiêu, và dự báo được sử dụng sớm trong vòng đời của hệ thống lập kế hoạch, thì việc phát triển hoạt động chức năng là nhanh hơn. Ngoài ra, nhân cách và quá trình công tác của đội ngũ nhân sự liên quan là quan trọng. Trong chừng mực có kinh nghiệm trong quá khứ với các hệ thống lập kế hoạch chính thức, một quá trình sự nghiệp có thẩm quyền cao cấp, và sự kính trọng về phần những nhân viên khác, thì việc phát triển hệ thống lập kế hoạch này sẽ tiến triển nhanh hơn.

Đoạn văn thứ hai:

Mặc dù hầu hết các giám đốc điều hành không tỏ ra chú ý cho hệ thống lập kế hoạch, *nhưng những người nào có lưu tâm* thì dường như có thể rút ngắn thời kỳ thai nghén của nó một cách đáng kể. Nếu họ sử dụng các mục đích, mục tiêu, và các dự báo kinh tế sớm trong vòng đời của hệ thống này, thì họ có thể làm cho nó phát triển nhanh hơn. Nhân cách và quá trình công tác của họ cũng quan trọng. Nếu họ đã có kinh nghiệm trước đây với các hệ thống lập kế hoạch chính thức, đã giữ những vị trí cao cấp, và đã được những người khác kính trọng, thì họ có thể phát triển hệ thống này nhanh hơn.

Hãy sử dụng ngôn ngữ chuyên tiếp để cho thấy những mối quan hệ hợp logic giữa các câu và các đoạn văn. Không có điều gì làm sáng tỏ bài viết của anh chị hơn việc trình bày rõ ràng các mối quan hệ giữa các ý tưởng của mình. Bởi vì những mối quan hệ này là rõ ràng đối với chúng ta trong khi chúng ta đang viết, nên thật là quá dễ bỏ qua sự cần thiết phải làm cho chúng rõ ràng đối với những người đọc của chúng ta. Danh sách sau đây, cũng trích từ cuốn sách *Writing for Results (Viết để đạt được kết quả)*, phân loại những từ hay cụm từ chuyên tiếp như thế, dựa theo chức năng của chúng.

- **Mục đích:** for this purpose (nhằm mục đích này), with this objective (với mục tiêu/mục đích này), to this end (để đạt mục đích này)
- **Nguyên nhân và kết quả:** consequently (bởi vậy/kết quả là), thus (như thế), therefore (cho nên/vì thế cho nên), accordingly (vì lý do đó/vì vậy/một cách phù hợp), as a result (kết quả là), so (vì thế), because (bởi vì/vì) hence (vì thế/vì vậy/vì lý do đó), since (bởi vì/vì)
- **Sự so sánh và sự đối chiếu:** similarly (tương tự), likewise (tương tự/cũng vậy), by (theo những tiêu chuẩn cụ thể), but (nhưng/tuy vậy/còn ...), however (tuy nhiên/tuy vậy/song), yet (tuy nhiên, vậy mà), nevertheless (dẫu sao/mặc dù thế ...), on the other hand (mặt khác), whereas (trái lại/trong khi đó), in other words (nói cách khác) although (mặc dù)
- **Sự bổ sung và sự giải thích chi tiết:** in addition (ngoài ra), moreover (hơn nữa), furthermore (thêm vào đó/hơn nữa/ngoài ra), besides (ngoài ra/chưa kể), again (một lần nữa), that is (nghĩa là/cụ thể là/nói rõ ra là), of course (đĩ nhiên/tất nhiên), after all (rốt cuộc/xét cho cùng), and (và), first (thứ nhất/một là), second (thứ hai/hai là), third (thứ ba/ba là) ... finally (cuối cùng là)
- **Sự nhấn mạnh:** in fact (thật ra), most important (quan trọng nhất là), indeed (quả thực) above all (trên hết/quan trọng hơn hết)
- **Sự minh họa bằng thí dụ:** for example (thí dụ/ví dụ), for instance (ví dụ như/chẳng hạn như), in this case (trong trường hợp này)
- **Thời gian:** meanwhile (trong khi đó/đồng thời/trong khi chờ đợi), in the meantime (trong khi chờ đợi/trong lúc đó), at the same time (đồng thời/cùng lúc), immediately (ngay tức thì/ngay lập tức), subsequently (sau đó), next (tiếp theo/tới ...), then (sau đó/kế đó), at length (sau một khoảng thời gian dài, cuối cùng, rốt cuộc), formerly (trước đây)
- **Nơi chốn:** here (ở đây), near (gần), opposite to (đối diện với), adjacent to (kế cận/sát ngay), to the left (right) ở bên trái (phải)
- **Sự kết thúc/kết luận:** to conclude (để kết luận), in conclusion (cuối cùng,), to sum up (tóm tắt lại,), last (cuối cùng,), finally (cuối cùng/sau cùng), at last (rốt cuộc/sau cùng/cuối cùng)

Hãy sử dụng những cách thành lập câu tương đương trong các bản liệt kê (lists) và diễn đạt những khía cạnh tương đương của các ý tưởng của anh chị. Khi anh chị có các bản liệt kê về các mục/chi tiết (items) có đánh số hay có chấm đậm ở trước, hãy chọn một phần thích hợp của lời diễn đạt (part of speech) mà sẽ bao hàm tất cả chúng và sử dụng nó một cách nhất quán. Nếu mục

đầu tiên của anh chị là một danh từ, thì tất cả các mục còn lại phải là danh từ; nếu mục đầu tiên là một động từ, thì tất cả các mục đều phải là động từ. Nếu mục đầu tiên của anh chị là một câu hoàn chỉnh, thì tất cả các mục còn lại cũng phải như thế. Lưu ý là có ba loại khác nhau của các bản liệt kê có chấm đậm (bulleted lists):

1. Trong loại thứ nhất, mỗi mục có chấm đậm ở trước (bulleted item) gồm có những câu tách biệt, và phải được đánh dấu ngắt câu phù hợp. Những thí dụ về loại bản liệt kê này xuất hiện ở đây và ở trang 7 của bản hướng dẫn này.
2. Trong loại thứ hai, mỗi mục có chấm đậm ở trước (bulleted items) là một phần tương đương của một câu đơn lẻ, và một phần mở rộng về ngữ pháp của câu giới thiệu bản liệt kê, đứng trước dấu hai chấm (:). Những mục này phải được đánh dấu ngắt câu y như bất cứ câu bình thường nào và không cần có các dấu chấm đậm đứng trước. Một thí dụ của loại này xuất hiện ở trang 13 (trang 14 trong bản tiếng Việt).
3. Trong loại thứ ba, mặc dù các mục là phần như nhau của lời diễn đạt, nhưng chúng không được liên kết về cú pháp với nhau hay với câu giới thiệu chúng. Hoàn toàn không được đánh dấu ngắt câu đối với các mục này. Một thí dụ về loại bản liệt kê thứ ba này xuất hiện ở trang 12 (trang 13 trong bản tiếng Việt).

Khi xây dựng các câu văn của anh chị, dù có nằm trong các bản liệt kê hay không, hãy nhớ diễn đạt những phần tương đương của những ý tưởng của anh chị trong cùng một phần của lời diễn đạt:

Không đúng

Ba cách huy động vốn là cổ phiếu, trái phiếu, và việc tiếp cận các thị trường tín dụng.

Đúng

Ba cách huy động vốn là *phát hành* cổ phiếu, *bán* trái phiếu và *vay* tiền mặt.

Hãy sử dụng phép ngắt câu thích hợp để phân biệt giữa những ý tưởng kết hợp và phụ. Để chỉ ra hai ý tưởng quan trọng ngang nhau, hãy đưa chúng vào hai câu riêng biệt hoặc hai mệnh đề khác nhau trong cùng một câu, được tách rời ra bằng một liên từ kết hợp hay một dấu chấm phẩy (;). Nhưng nếu một trong hai ý tưởng đó là phụ thuộc đối với ý tưởng kia, thì hãy đưa ý tưởng phụ thuộc đó vào một mệnh đề phụ thuộc, động tính từ (participle), hay cụm từ bổ nghĩa. Những đoạn văn sau đây, trích từ báo cáo ngân sách năm 1975 trình Quốc hội của Bộ trưởng Quốc phòng, James R. Schlesinger, minh họa những nguyên tắc nói trên. Những câu trước các dấu sao (*) là một thí dụ tiêu biểu cho sự kết hợp; câu sau các dấu sao (*) là thí dụ tiêu biểu cho sự phụ thuộc:

Các CEP khó mà ước lượng với bất kỳ mức độ chuẩn xác nào, đặc biệt là khi chúng tương đối nhỏ. Dấu sao, chúng ta tin chắc rằng SS-19 rõ ràng có ý định đạt được độ chính xác cao; các nhà thiết kế xô viết đã làm đúng mọi điều để đạt được mục tiêu đó. Bản thân tên lửa SS-19 có lẽ đã bắt đầu được triển khai.

Mặc dù bản thân Hiệp định Tạm thời không hề hạn chế việc phát triển các hệ thống di động đối đất bởi cả hai bên, nhưng Chính phủ Hoa Kỳ đã đơn phương tuyên bố rằng nước này sẽ xem xét việc triển khai những tên lửa như thế, trong suốt thời kỳ của Hiệp định Tạm thời, không phù hợp với các mục tiêu của Hiệp định này.

Hãy cố gắng đấu tranh với sự mơ hồ và sự trừu tượng hóa; thay vào đó, hãy viết một cách cụ thể. Sử dụng một cách diễn đạt đặc biệt của Havard: Tránh việc làm rối rắm hay khó hiểu (Eschew obfuscation). Câu này là một thí dụ tốt về những gì anh chị muốn tránh: “Cơ sở dữ liệu sẽ tăng trưởng như là một nguồn thông tin thông qua sự mở rộng khái niệm phổ biến có chọn lọc về trao đổi tri thức.”

Hãy cố gắng giữ các câu văn đúng theo một độ dài hợp lý. Nói rõ ra là, mặc dù một số câu tự nhiên là dài hơn những câu khác do cấu trúc của các ý tưởng chúng chuyển tải, nhưng tính rõ ràng và tính đơn giản thường đi đôi với nhau. Có lẽ nguyên nhân chính tạo ra những câu được thổi phồng quá đáng là để cho chủ từ và động từ bị cách xa nhau quá nhiều, bởi việc xen vào những yếu tố phóng đại/những chi tiết bổ sung cho rõ hơn và những điều kiện hạn chế. Câu mô tả sau đây minh họa cho một khuynh hướng như thế.

Mùa đông quá khắc nghiệt của 1972–1973 do thực tế là cả hai dòng tia thuộc vùng cực và nhiệt đới, đó là những dòng chảy của không khí di chuyển nhanh mà rộng đến hàng trăm dặm và sâu bốn dặm, chuyển động xoáy lốc về hướng tây vòng quanh trái đất ở độ cao từ bốn đến bảy dặm và điều khiển, khi chúng di chuyển, mô thức và hướng của những đường đi của bão ở bán cầu, đã di chuyển lệch về hướng bắc so với những kênh di chuyển thường lệ của chúng.

Khi sử dụng các đại danh từ, hãy chắc rằng những cái/vật nói đến (referents), hay tiền ngữ/mệnh đề ở trước (antecedents), phải không mập mờ. Hãy xét các câu này: “Những hành động của các bộ trưởng tài chính đã dựa trên sự cần thiết phải có những thị trường có trật tự hơn. Những cái này (These) dự định sẽ được xem xét tại các cuộc thảo luận sắp diễn ra ở Brussels.” “Những cái này” (“These”) đề cập đến “những thị trường”, danh từ ở trước gần nhất, hay đề cập đến “những hành động”? Như một biến thể dựa trên Luật Murphy, nếu một đoạn văn có thể được hiểu theo hai nghĩa, thì nó sẽ được hiểu theo hai nghĩa. Ta không thể dựa vào ngữ cảnh để cứu vãn nghĩa của đoạn văn, vì khi điều mập mờ gây ảnh hưởng mạnh, thì nó (it) gây ảnh hưởng mạnh như thế bởi vì ngữ cảnh không đủ để chống lại nó (it). (Hãy lưu ý việc sử dụng nhất quán và cẩn thận đại danh từ “nó” (“it”) trong câu trước.)

Hãy cố gắng giữ những từ bổ nghĩa càng gần càng tốt những từ chúng bổ nghĩa. Đây là một điều cũ rích, trích từ cuốn sách *Elements of Style (Những Yếu tố của Phong cách)* của Strunk và White, và nó là điều đáng lặp lại. Thí dụ như, trong câu đầu tiên của đoạn này (Try to keep modifiers as close as possible to the words they modify), giả sử chúng ta đã đặt cụm từ, “as possible” (“càng tốt”) ở cuối câu chứ không phải ngay sau cụm từ mà nó liên quan trực tiếp nhất, “as close” (“càng gần”). Nghĩa thì vẫn còn đó, nhưng câu văn dường như có trục trặc, không bình thường. Nghiêm trọng hơn, việc không tuân thủ nguyên tắc này có thể ảnh hưởng đến nghĩa của câu văn, đặc biệt là khi một từ bổ nghĩa như là từ “only” (“chỉ/duy chỉ”) được sử dụng trong câu văn. Nếu ta nói, “The economy will only improve when the trade deficit is eliminated,” (“Nền kinh tế này sẽ chỉ đơn giản là cải thiện khi thâm hụt thương mại được xóa bỏ,”) thì ta coi sự cải thiện trong thâm hụt ngân sách là một điều kiện đủ để chỉ ra sự cải thiện nền kinh tế này. Nếu ta nói, “The economy will improve only when the trade deficit is eliminated,” (“Nền kinh tế này sẽ cải thiện chỉ khi thâm hụt ngân sách được xóa bỏ,”) thì ta coi việc loại bỏ thâm hụt ngân sách là một điều kiện cần cho việc cải thiện nền kinh tế này. Giữa hai lời tuyên bố này tồn tại một khoảng cách về ngữ nghĩa và triết lý rất lớn, do đó nếu anh chị thực sự định nói lời này thì anh chị không muốn mình lại nói ra lời kia.

Văn phong và Việc Định dạng (Style and Formatting)

Cách thức một báo cáo được trình bày thường tác động đến cách thức nó được tiếp nhận, đặc biệt khi anh chị đang cố gắng thu hút sự chú ý của những người bạn rạn.

Sự rõ ràng là điều quan trọng nhất. Nếu sự tổ chức (organization) của báo cáo của anh chị là rõ ràng và anh chị giải thích nghiên cứu của mình bằng ngôn ngữ đơn giản và trực tiếp, thì anh chị sẽ trên đường đi đến việc viết được một bản báo cáo mà dễ hiểu và, bằng sự rõ ràng của nó, có phong cách riêng. Nếu, thêm vào đó, nội dung có tính thuyết phục, thì anh chị sẽ viết một báo cáo có tầm quan trọng.

Hãy làm cho báo cáo của anh chị có thể đọc lướt qua để nắm ý chính. Tất nhiên, phương châm thứ nhất cần tuân theo, đó là nắm cho chắc rằng báo cáo của anh chị về hình thức là dễ đọc.

- Anh chị có chừa đủ lề và có đủ “khoảng trắng” để làm cho báo cáo của mình về mặt thị giác dễ đọc lướt qua hay không?
- Anh chị có sử dụng những chấm đậm, như những chấm tròn đậm này, cho các bản liệt kê hay không?
- Những biểu đồ của anh chị có rõ ràng và có được trình bày một cách chuyên nghiệp hay không?
- Báo cáo của anh chị có được sửa hết các lỗi chính tả hay chưa? (Tất nhiên, hãy sử dụng chương trình kiểm tra chính tả của bộ xử lý văn bản để làm giảm bớt sự tẻ nhạt của việc bắt lỗi đánh máy hay in ấn, những chữ vô tình lặp lại thành hai, và hầu hết những chữ viết sai chính tả, tuy nhiên hãy nhớ rằng nó sẽ không phát hiện được những chữ tuy viết sai chính tả trong ngữ cảnh này nhưng lại đúng chính tả trong một ngữ cảnh khác. Không có cái gì thay thế cho việc đọc và sửa cẩn thận bản viết tay hay in sẵn và việc sử dụng một cuộn tự điển.)

Ngoài ra, các bản chỉ đường của anh chị có rõ ràng không? Dựa trên mục lục, sự tổ chức của báo cáo (organization), đề mục, bài tường thuật, cũng như các biểu đồ và các đồ thị, những người đọc có biết họ đang đi đâu, họ đang ở đâu, và họ đã ở đâu, hay không?

Những nguyên tắc về văn phong đơn giản khác cũng hữu ích trong việc cải thiện lối viết của anh chị.

Hãy viết theo cách anh chị nói. “Bắt đầu việc viết một tài liệu ... thường là phần khó nhất của việc viết lách,” Larry Mayer nói, Larry Mayer là một cựu sinh viên Mid-Career, người biên tập của *Tạp chí The Miami Herald*, và tác giả của một tài liệu về những lời mách nước về việc viết lách cho sinh viên MC/MPA tại trường Kennedy. “Mọi người viết đều thỉnh thoảng có những thời gian ngắn bị trở ngại, không suy nghĩ rõ ràng được, của người viết (writer’s block). Nếu vài nỗ lực đầu tiên của anh chị không có hiệu quả, thì hãy hít thở thật sâu, giả vờ như anh chị đang trình bày chủ đề của bài viết của mình với một đứa trẻ, và giải thích chủ đề này bằng cách nói oang oang ra trong hai hay ba câu. Rồi viết các câu đó ra, sau đó trau chuốt hay tô điểm thêm nếu cần thiết.”

Hãy sử dụng thể chủ động (active voice). “Việc viết theo thể chủ động thì ngắn gọn hơn, tích cực hơn,” Mayer nói. “Nếu anh chị bắt đầu bằng ‘It would appear ...’ (‘Sẽ dường như là ...’) hay ‘There seems to be ...,’ (‘Dường như có ...’), thì anh chị sẽ nhận thấy mình đang mắc vào cái bẫy thụ động.”

Hãy sử dụng các động từ thể hiện hành động mạnh (strong action verbs). Những động từ thể hiện hành động đưa sự chuyển động vào bài viết của anh chị. Những sự việc đang xảy ra. Hoạt động đang diễn ra. Hành động trong bài viết của anh chị càng nhiều, thì người đọc sẽ được thu hút vào những điều anh chị đang nói càng nhiều và sẽ quên thời gian càng nhiều, mà đó là một tài sản khi mà anh chị đang trình bày cho họ một bản báo cáo dài.

Hãy sử dụng những danh từ cụ thể. Những danh từ cụ thể truyền đạt những điều cơ bản của bài viết (ground writing). Người đọc có thể hình dung ra những điều anh chị đang nói. Họ có thể thấy những điều anh chị đang mô tả cho họ càng nhiều, thì họ sẽ càng dễ hiểu được đường lối suy lý/xem xét vấn đề của anh chị. Tất nhiên anh chị sẽ phải sử dụng những danh từ trừu tượng cho một số thảo luận về lý thuyết trong báo cáo của mình, nhưng các danh từ cụ thể mang lại ý nghĩa chủ yếu của bài viết.

Hãy tránh những lời rập khuôn/sáo ngữ và lời viết theo phong cách hành chính. Lý do phải tránh những lời rập khuôn/sáo ngữ thì đã “rõ như ban ngày”. Nói cách khác, “Tất cả đã được nói trước đây rồi.”

Ngôn ngữ hành chính (bureaucratic language) tạo ra sự xa cách đối với người đọc. Trong tiếng Anh, “use” (“dùng, sử dụng”) thì tốt hơn “utilize” (“sử dụng”), “end” (“chấm dứt”) thì trực tiếp hơn “terminate” (“kết thúc”), và “affect” (“ảnh hưởng”) thì chính xác hơn “impact” (“tác động”). Mọi giới về nghề nghiệp và tổ chức đều có những thuật ngữ thịnh hành trong vốn từ vựng của nó và, bằng việc sử dụng những thuật ngữ thịnh hành đó, các thành viên cảm thấy mình là một người trong câu lạc bộ đó. Nhưng việc sử dụng thuật ngữ thịnh hành đó bên ngoài câu lạc bộ có thể làm cho những người không phải là thành viên cảm thấy xa lạ, và như thế thì chẳng khác gì điều cuối cùng anh chị muốn làm trong báo cáo của mình là làm cho người đọc, người nghe của mình xa lánh.

Ngoài ra, trong việc chọn lựa từ ngữ của mình, anh chị hãy đặc biệt suy nghĩ về cả khách hàng trực tiếp của mình (chẳng hạn như, một hội đồng về quá trình lão hóa) và khách hàng cuối cùng của mình – trường hợp này là người cao tuổi. Có từ nào trong những từ anh chị đã sử dụng sẽ làm phật ý hay tỏ thái độ kè cả đối với khách hàng này hay khách hàng kia, hay không? Bản báo cáo của anh chị sẽ có thể vươn tới một nhóm nhiều người đọc, người nghe, và có lẽ cả giới báo chí. Anh chị có giữ đúng tất cả ngôn ngữ của mình hay không?

Hãy sử dụng ngôn ngữ có tính bao quát (mọi loại người) (inclusive language). Ngôn ngữ có tính bao quát không chỉ đúng về mặt chính trị, mà còn có sức thuyết phục về mặt đạo đức. Trong bài viết của anh chị, hãy để ý xem có từ nào sẽ làm phật ý những người khác do giới tính, tuổi tác, chủng tộc, nhóm sắc tộc, tôn giáo, hay định hướng về tình dục của họ. Khi anh chị do dự về một từ nào đó, thì hãy hỏi một người nào khác xem từ này nghe có khách quan không. Nếu nó không, hãy tìm một từ trung tính hơn.

Hãy tích cực. Tránh ngôn ngữ tiêu cực. Thay vào đó, hãy suy nghĩ làm sao anh chị có thể thay đổi hoàn toàn những lời phát biểu tiêu cực và làm cho chúng trở thành tích cực. Khi anh chị đang xử lý những vấn đề của khách hàng, thì anh chị sẽ thường phải bàn về sự thất bại, nhưng những cơ hội vốn có trong những sự thất bại đó là gì?

Hãy cho thấy (show), chứ đừng chỉ nói (tell). Anh chị đã tốn một thời gian dài để thực hiện cuộc nghiên cứu cho báo cáo của mình. Bây giờ là lúc khoe nó. Khi anh chị đưa ra một điều khái quát, thì hãy hỗ trợ nó bằng một trị thống kê thích đáng, một nghiên cứu tình huống, hay một kết quả tìm thấy từ nghiên cứu của anh chị. Các chi tiết làm cho những điều khái quát và những kết

luận trở nên sống động. Những điều cụ thể giúp làm cho người đọc hình dung ra những gì anh chị đang nói.

Hãy viết nhanh để ít khổ hơn và có được những chuyển tiếp tốt hơn. Một khi anh chị đã hoàn tất cuộc nghiên cứu của mình, đã viết đề cương cho bản báo cáo, và đã làm việc liên tục với dự án của mình (worried your project) đủ để cho cảm giác muốn sáng tạo tuôn trào, thì hãy ngồi xuống và viết thật nhanh. Nhiều người thông minh lại viết một cách chậm chạp, bởi vì họ là những người có thái độ cầu toàn. Họ ngừng lại để tra tự điển nhằm tìm ra nghĩa chính xác của các từ và bản thảo suy nghĩ mãi về mọi cụm từ không đúng một cách chính xác.

Vấn đề là sau đó họ quên việc họ đang đi đâu và mất tất cả những chuyển tiếp tự nhiên giữa các ý tưởng của họ. Về sau, họ phải đi ngược trở lại và đưa vào những chuyển tiếp mà, do vậy, thường nghe không tự nhiên.

Nếu anh chị ấn định cho mình những hạn chót khi anh chị tiếp tục tiến hành việc viết báo cáo của mình, đặc biệt là khi viết bản thảo đầu tiên, thì anh chị sẽ giữ lại được những chuyển tiếp tự nhiên đã đưa anh chị đi từ một ý tưởng sang ý tưởng kế tiếp. Khi nào anh chị do dự về cách viết đúng chính tả của một từ hay sự chính xác của một cụm từ, hãy đặt nó vào trong ngoặc đơn và trở lại với nó sau. Giai đoạn hiệu đính là lúc anh chị có thể trở nên chính xác hơn về cách viết của mình.

Hãy hiệu đính, xem lại, và sau đó biết khi nào chấm dứt. Bài viết tốt đã được viết đi viết lại và được trau chuốt. Nhưng anh chị cũng phải biết khi nào chấm dứt. Nếu anh chị hiệu đính quá nhiều, thì anh chị có thể mất đi tính tự nhiên ban đầu. Hãy kiểm tra cho chắc rằng người đọc vẫn có thể cảm nhận được nhiệt tình của anh chị đối với chủ đề của anh chị.

Hãy có hứng thú. Đã có một lý do để anh chị chọn đề tài của mình – vì nó đã gây hứng thú cho anh chị. Hãy giúp người đọc, thông qua tính sinh động của bài viết của anh chị, chia sẻ tính hiếu kỳ của anh chị đối với chủ đề của anh chị. Anh chị là người hướng dẫn của họ về một vấn đề phức tạp. Bằng việc giúp họ khám phá những gì anh chị đã khám phá, anh chị còn giúp họ chia sẻ sự hứng thú của anh chị.

Như thế, hy vọng là anh chị sẽ không chỉ phân tích vấn đề của khách hàng của mình, mà báo cáo của anh chị sẽ còn gieo mầm cho một giải pháp nữa.

Tâm Quan trọng của Biểu đồ và Đồ thị

Hầu hết những báo cáo cho khách hàng đều bao gồm một hình thức thể hiện thông tin bằng đồ thị nào đó – thường là để cung cấp một tổng quan về tài liệu cơ sở, để chứng minh những mối quan hệ giữa các dữ liệu phức tạp, để hình dung ra một quy trình phức tạp, hay để tổng hợp những kết quả tìm thấy chính yếu trong báo cáo. Hầu hết những người chuyên nghiệp bận rộn đã đi đến chỗ kỳ vọng rằng bản báo cáo sẽ hỗ trợ người đọc bằng việc “tiêu hóa” những thông tin chính yếu thành các biểu đồ hay đồ thị có tính sáng tạo và rõ ràng.

Anh chị có lẽ đã quen thuộc với những hình thức cơ bản:

- Một bảng (table) chỉ đơn giản là sự trình bày có thứ tự dữ liệu trong các hàng và các cột.
- Các biểu đồ tròn (Pie charts) cho thấy độ lớn hay tầm quan trọng của những phần/bộ phận khác nhau so với toàn bộ/tổng thể.
- Các biểu đồ thanh (Bar charts) cũng có thể biểu hiện các phần/bộ phận của một toàn bộ/tổng thể, nhưng đặc biệt hữu hiệu trong việc đối chiếu những thành phần của một số

cái toàn bộ cùng một lúc. Chúng cũng cho phép anh chị biểu hiện những biến thiên theo thời gian.

- Các đồ thị tuyến (Line graphs) cũng minh họa những biến thiên theo thời gian và nhấn mạnh đến dòng hay hình dáng của một sự thay đổi theo thời gian.
- Các biểu đồ dòng/lưu đồ (Flow charts) vẽ ra những sự điều khiển, những hệ thống, hay những quy trình theo từng bước một.
- Các biểu đồ tổ chức (Organizational charts) chỉ ra những sự tương tác hay các hệ thống báo cáo trong phạm vi một tổ chức.

Phụ thuộc vào bản chất của dự án của anh chị, một hay nhiều hơn trong số các biểu đồ này có thể tuyệt đối cần thiết cho báo cáo của anh chị. Thách thức đối với anh chị là tạo ra được những cách thể hiện bằng đồ thị mà làm giảm tầm quan trọng của những dữ liệu kém phù hợp, trong khi đó tập trung chú ý vào chỉ sự tương phản hay mối quan hệ nào mà tạo ra bằng chứng hay lý lẽ biện minh của anh chị. Thậm chí một bảng đơn giản cũng có thể mang tính sáng tạo cao độ, nếu anh chị có thể cách ly các biến thích hợp và chỉ ra một sự đánh giá nào đó về các biến đó khắp một phổ các thời kỳ, các biến cố, các nhóm, các sản phẩm, v.v. Tùy anh chị quyết định bằng cách nào những mối quan hệ giữa các dữ liệu chính yếu sẽ hỗ trợ cho việc phân tích của anh chị và nói cho những khách hàng của anh chị biết chính xác những điều họ cần biết.

Những PAE tốt nhất thường có bao gồm một biểu đồ tổng hợp (summary chart) cung cấp cho người đọc một tổng quan – chỉ nhìn một cái là thấy – về tất cả những kết quả tìm thấy quan trọng của báo cáo này. Điều này có thể có nghĩa là biểu đồ này sẽ bao gồm những sự đánh giá của anh chị về những kết quả tìm thấy nhìn trên quan điểm của khách hàng của anh chị, có lẽ bằng một hệ thống những dấu + và những dấu -, hay thậm chí là những dấu ++ và những dấu --, tại những giao điểm của hai cột dữ liệu. Theo kinh nghiệm của chúng tôi, những cái biểu đồ và đồ thị thành công nhất là những cái nào được sáng tạo đặc biệt cho dự án trước mắt.

Nếu anh chị đang sử dụng các biểu đồ tròn, thanh cơ bản hay các đồ thị tuyến cơ bản, thì hầu hết khách hàng lúc này đều kỳ vọng chúng sẽ được tạo ra từ máy tính. Có những chương trình phần mềm tương đối dễ mà hầu hết sinh viên đều có thể nắm vững không khó khăn gì. Nếu anh chị cần được giúp đỡ trong việc hình thành khái niệm về những cách thể hiện bằng đồ thị hữu hiệu, thì có sẵn đội ngũ nhân viên về truyền thông để đưa ra những ý kiến đề nghị.

Thực hiện việc Kiểm tra Văn kiện Cuối cùng (Final Document Audit)

Để kiểm tra chất lượng của báo cáo của anh chị, hãy xét “việc kiểm tra” PAE của anh chị bằng cách tự hỏi những câu hỏi sau đây và ghi ngay những câu trả lời của anh chị ở các lề của bản thảo cuối cùng.

Mục đích và các Mục tiêu

- Phong cách và giọng văn của báo cáo này có thích hợp với độc giả/thính giả và dịp trình bày hay không?
- Mục đích chính có rõ không? Bằng những lời của chính anh chị, mục đích chính là gì?
- Anh chị kỳ vọng người đọc LÀM gì sau khi đọc xong báo cáo này?
- Những mục tiêu được trình bày ngay từ đầu và những điểm/chủ đề tranh luận (issues) chính có được xác định rõ ràng hay không? Chúng có được liên kết với mục đích chính theo những cách thức rõ ràng hay không?
- Có phải người đọc sẽ nhanh chóng nhận thấy mối quan hệ của những mục tiêu đã trình bày của báo cáo với vấn đề trước mắt?

Cấu trúc

- Những mục phụ và những đoạn có thống nhất hay không – mỗi mục phụ và mỗi đoạn tập trung vào một đề tài chính?
- Định dạng của anh chị (những đề mục, những chấm đậm, chữ in đậm, v.v.) có dự báo rõ ràng phần nội dung chính theo sau hay không? Các đề mục có tóm lược những điểm then chốt hay không?
- Có cần thiết phải định dạng tốt hơn, sao cho những ý tưởng chính yếu và các kết quả tìm thấy được người đọc chú ý ngay? Có hay không những dấu hiệu chỉ đường rõ ràng cho thấy bằng cách nào các lập luận của anh chị tiến đến các kết luận của anh chị?
- Có phần nào không liên quan hay dư thừa không? Có phải chúng có thể được kết hợp hay xóa bỏ?

Phát triển

- Anh chị có cho thấy việc nhận biết về sự khác biệt giữa các sự kiện và các quan điểm hay không?
- Những quan điểm có được hỗ trợ thỏa đáng bởi dữ liệu phù hợp hay những lập luận có sức thuyết phục không?
- Những điểm/chủ đề tranh luận có được phát triển quá mức bởi dữ liệu chi tiết hay không liên quan hoặc những lập luận kém liên quan?
- Có những tài liệu phải được chuyển sang phần phụ lục hay không?
- Có phải một số dữ liệu hay kết quả tìm thấy có thể được trình bày rõ ràng hơn hay gây chú ý hơn trong một biểu đồ hay đồ thị?