

ĐÀO TẠO LÃNH ĐẠO

CẤP 1 - TÌM GIẢI PHÁP

CẤP 1

TÌM GIẢI PHÁP

Đây là giáo trình của khoá học Đào Tạo Lãnh Đạo do Ủy ban cứu Người vượt biển (Boat People SOS) tổ chức.

Xuất bản tháng 1 năm 2022

Website khoá học: <https://bpsos.tovuti.io/courses/course/tim-giai-phap-1>

MỤC LỤC

GIỚI THIỆU CHUNG	3
BÀI 1 - ĐỊNH HƯỚNG CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO	5
BÀI 2 - QUY TRÌNH TÌM GIẢI PHÁP - DẪN NHẬP	18
BÀI 3 - ĐỐI TƯỢNG PHỤC VỤ	26
BÀI 4 - NHẬN DIỆN VẤN ĐỀ	32
BÀI 5 - CÂY VẤN ĐỀ	39
BÀI 6 - VẤN NẠN & TẦM NHÌN	50
BÀI 7 - BIỂU ĐỒ CHUYỂN ĐỔI	61
BÀI 8 - TỪ TẦM NHÌN ĐẾN HÀNH ĐỘNG	69
BÀI 9 - MÔ HÌNH LÔ-GÍC	78
BÀI 10 - BẢNG PHƯƠNG ÁN LÔ-GÍC	95
BÀI 11 - CHƯƠNG TRÌNH HÀNH ĐỘNG	106
BÀI 12 - TÌM GIẢI PHÁP - KẾT LUẬN	115

GIỚI THIỆU CHUNG

Có một câu nói hay: **Trước mỗi vấn đề, người tích cực luôn luôn đi tìm giải pháp; trước mỗi giải pháp, người tiêu cực luôn luôn nêu ra thêm nhiều vấn đề.**

Các quốc gia phát triển đều là các quốc gia có văn hoá tìm giải pháp. Thay vì chê trách hay than vãn về một tệ trạng, con người ở đó thi thố tài năng để tìm đáp số hoặc lối thoát. Một điều hết sức hiển nhiên là đất nước nào tích cực đi tìm giải pháp thì đất nước ấy chuyển động để hướng về phía trước. Ngược lại, một dân tộc mà chỉ biết than vãn, thay vì hành động cho một giải pháp, thì sẽ đứng yên một chỗ -- thực ra là bị thụt lùi khi thế giới tiến bước.

Để xã hội Việt Nam phát triển, chúng ta cần đào tạo đội ngũ nhân sự có tư duy và khả năng tìm giải pháp. Câu hỏi là, phải chăng khả năng tìm giải pháp là do thiên khiếu? Không phải. Với sự tập luyện, mọi người đều có thể nâng khả năng tìm giải pháp cho chính mình. Vấn đề là, khó tìm trường sở nào dạy hoặc huấn luyện về khả năng này. Những ai tự mày mò ra được cách tìm giải pháp thì được xem là thông minh vốn sẵn tính trời.

Ở Cấp 1 này chúng ta sẽ làm quen với trình tự tìm ra giải pháp cho bất kỳ vấn đề nào, từ đơn giản như giải quyết tình trạng trống đánh xuôi kèn thổi ngược giữa đồng nghiệp nơi công sở cho đến phức tạp như thay đổi một thể chế từ độc tài sang dân chủ.

Ở đây, khi nói đến “giải pháp”, chúng tôi hàm ý một lộ trình từ điểm A là vấn nạn đến điểm B là đáp số, được phân chia thành từng chặng đường với mốc điểm cụ thể ở cuối mỗi chặng và phương án để đạt từng mốc điểm.

Một ví dụ điển hình về giải pháp là chiến dịch Cứu Cồn Dầu, được BPSOS đề xướng tháng 7 năm 2010. Chiến dịch này gồm 5 giai đoạn với nhiều phương án ở từng giai đoạn để đạt 3 mục tiêu, trong đó có 2 mục tiêu trung hạn và 1 mục tiêu dài hạn, cũng là đích đến của giải pháp.

Khái niệm lãnh đạo, trong tinh thần của khoá giảng 12 tháng này, gắn liền với định nghĩa kể trên. Thực vậy, nghĩa đen của “lãnh đạo” là dẫn đường – dẫn đường cho một đoàn người tiến từ điểm A vắn nạn đến điểm B đáp số. Khái niệm lãnh đạo, trong tinh thần của khoá giảng 12 tháng này, gắn liền với định nghĩa kể trên. Thực vậy, nghĩa đen của “lãnh đạo” là dẫn đường – dẫn đường cho một đoàn người tiến từ điểm A vắn nạn đến điểm B đáp số. Người lãnh đạo chính là người đề ra giải pháp và bảo đảm sự thực thi giải pháp.

Muốn thực thi giải pháp thì cần kiến thức và kinh nghiệm trong nhiều lĩnh vực chuyên biệt. Trong đó, có 2 lĩnh vực vô cùng quan trọng là: tổ chức và định chế hóa. Tổ chức là yếu tố cần thiết để huy động và quản lý các nguồn lực cần thiết cho việc thực thi giải pháp.

Tổ chức là yếu tố cần thiết để huy động và quản lý các nguồn lực cần thiết cho việc thực thi giải pháp. Định chế là yếu tố cần thiết khi giải pháp mang tính trường kỳ, như một cỗ máy, cứ thế vận hành dù vật đổi sao dời.

Hơn nữa, một vấn đề mang tính xã hội luôn luôn tác động đến và bị tác động bởi nhiều yếu tố trong xã hội. Như thế, một giải pháp không thể tách lìa khỏi bối cảnh xã hội. Nhóm người thực thi giải pháp phải tương tác với nhiều thành phần, nhiều định chế trong xã hội.

Khoá đào tạo 12 tháng này cung ứng cho học viên một nền tảng kiến thức về tìm giải pháp, tổ chức, định chế hóa và tương tác xã hội. Các bài giảng được phân làm 4 cấp tương ứng.

BÀI 1. ĐỊNH HƯỚNG CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO

LỜI MỞ ĐẦU

Năm 2015, BPSOS bắt đầu chương trình đào tạo 12 tháng về lãnh đạo, điều hành và quản lý. Tính đến đầu năm 2021, khoảng 350 người đã theo học và đã hoàn tất các cấp khác nhau. Mục đích của chương trình là tăng nội lực cho từng cộng đồng một, để sao cho các thành viên trong cùng cộng đồng phân công và phối hợp với nhau một cách hiệu quả nhằm đạt một số mục tiêu chung. Để đáp ứng nhu cầu học hỏi hoặc tham khảo của những thành phần không thuộc đối tượng chính như kể trên, chúng tôi bắt đầu phổ biến nội dung của giáo trình đã được giản lược.

Khoá học tổng hợp những kiến thức thực dụng mà tác giả đã dày công nghiên cứu từ các bộ môn về quản trị của các trường Đại học (Mỹ), từ các chương trình đào tạo chuyên về lãnh đạo và điều hành, và từ kinh nghiệm thực tế của bản thân. Điểm khác biệt là khoá học 12 tháng này được thiết kế tương thích với tình trạng tại Việt Nam (VN). Trong bối cảnh ở Hoa Kỳ hay một số các quốc gia khác đã có sẵn nền dân chủ tương đối ổn định, xã hội đã có sẵn các định chế vững chãi và rất nhiều tổ chức ngoài chính phủ hoạt động quy củ ở quy mô từ nhỏ đến lớn, các trường đại học và các chương trình huấn luyện chủ yếu đào tạo những còn người có khả năng “ráp” được ngay vào những định chế xã hội có sẵn, như những con ốc ăn khớp với cỗ máy đang vận hành.

Ở Việt Nam (VN), dân chủ hẳn còn là một khái niệm mới mẻ, các định chế xã hội còn lỏng lẻo hay khiếm khuyết, và các bất cập về chính sách, tập quán, ý thức và cung cách hành xử chưa tạo môi trường thuận lợi để ứng dụng các kiến thức du nhập từ những xã hội phát triển. Những kiến thức

và kinh nghiệm thu gom từ các xã hội ấy cần được điều chỉnh và bổ sung cho phù hợp với thực trạng ở Việt Nam. Chúng ta không thể chỉ tinh chế các bộ phận, các con vít mà nhiều khi còn phải thiết kế và xây dựng cỗ máy từ đầu.

Lấy một ví dụ, trong lĩnh vực doanh thương ở VN, đội ngũ nhân sự với khả năng xây dựng các định chế, với kỹ năng quản lý và vận hành đang được phát triển nhưng nhân sự với khả năng tương tự cho xã hội dân sự thì chưa có. Một hệ quả trực tiếp là người dân VN, vì thiếu khả năng hoạt động quy củ và quy mô, hiện rất yếu thế so với bộ phận chính quyền và bộ phận doanh nghiệp; quyền và lợi ích do đó thường xuyên bị vi phạm mà chính bản thân người dân không biết cách nào để đòi phỏ hay giải quyết.

Vì không có sẵn môi trường thuận lợi cho việc học hỏi và trao đổi kinh nghiệm, và cũng không có chương trình đào tạo một cách có hệ thống, những người hoạt động trong lĩnh vực xã hội dân sự đều là rẽ ngang, đi tắt -- họ không được trang bị kiến thức, khả năng và kỹ năng phù hợp. Và vì không có sẵn những người có kinh nghiệm, việc học hỏi lẫn nhau là không có. Cũng vậy, vì không có sẵn những tổ chức hoạt động quy củ, ai may mắn thu thập được kiến thức thì vẫn thiếu môi trường thực hành. Trong khi đó, muốn cho xã hội dân sự phát triển thì rất cần những con người được đào tạo quy củ và môi trường để họ thực hành. Đây cũng là hai yếu tố quan trọng hàng đầu của bất cứ nền dân chủ nào.

Có bột thì mới gột nên hồ. Không có sẵn đội ngũ nhân sự dày kinh nghiệm thì lấy ai để đào tạo và huấn luyện? Không có sẵn các định chế ổn định thì lấy đâu môi trường thực hành để xây dựng thêm những tổ chức dân sự mới? Đó là vòng lẩn quẩn cần phá vỡ. Để giải quyết tình trạng này, năm 2015 BPSOS khởi xướng chương trình đào tạo 12 tháng, vừa học vừa thực hành: học lý thuyết về các quy tắc phân tích và giải quyết vấn đề, điều hành và quản trị, khảo sát và đánh giá. Và ngay trong khoá học này, các học viên chia nhóm để tạo nên môi trường mô phỏng xã hội dân sự -- mỗi một nhóm tương tự như một tập thể có tổ chức, và những tập thể ấy vừa xây dựng quy củ cho chính mình vừa giao thoa với nhau. Trong môi

trường mô phỏng xã hội dân sự ấy, học viên có thể thực hành chính những kiến thức mà họ đang học hỏi.

TRỌNG TÂM VÀ CẤU TRÚC KHOÁ HỌC

Toàn bộ khoá học 12 tháng xoay quanh 2 mục tiêu: làm đúng việc, làm việc đúng cách.

* **Làm đúng việc:** Người xưa có câu ” sai một ly đi một dặm”. Chọn sai việc thì dù có đổ công sức bao nhiêu cũng không thể đạt mục đích; không những thế, nhiều khi lại reo rắc tai hoạ hơn là không làm gì. Nếu mục đích ở hướng bắc mà lại chọn làm hướng nam thì đi càng nhanh lại càng xa rời mục đích. Muốn đạt hiệu quả thì trước hết phải chọn đúng việc.

* **Làm việc đúng cách:** Chọn đúng việc rồi, còn phải làm đúng cách thì mới đi nhanh hơn, ít tốn nguồn lực hơn. Làm sai cách thì có thể đến đích nhưng đến chậm hoặc có thể “đứt gánh giữa đường” vì cạn nguồn lực. Muốn đạt hiệu năng thì phải làm đúng cách.

Làm đúng việc và đúng cách đòi hỏi hai loại tư duy: tư duy cấu trúc và tư duy chiến lược.

Thiếu tư duy cấu trúc thì chúng ta không biết căn nguyên của vấn đề nằm ở đâu, sắp xếp nhân sự như thế nào, định chế hóa các hoạt động ra sao. Còn nếu không có tư duy chiến lược thì sẽ không thể vạch ra được giải pháp, nghĩa là lộ trình dẫn từ vấn nạn đến đáp số, từ hiện trạng đến mục đích tối hậu. Tư duy cấu trúc giúp một y sĩ chẩn bệnh hoặc một kỹ sư truy tìm lỗi kỹ thuật. Tư duy chiến lược giúp y sĩ ấy vạch ra phác đồ trị liệu và viên kỹ sư đề ra phương án sửa lỗi.

Muốn tìm giải pháp, phải khởi đầu bằng tư duy cấu trúc để truy ra căn nguyên của vấn nạn. Nhìn ra hiện tượng thì dễ, còn truy căn nguyên thì phức tạp hơn. Nếu không tìm căn nguyên mà chỉ tập trung giải quyết hiện tượng thì có khi vấn nạn lại trở nên trầm trọng hơn. Hoặc trong lĩnh vực tổ chức nhân sự, phải dùng tư duy cấu trúc để sắp xếp công việc, thiết lập các cơ cấu, định chế hoá các hoạt động. Thiếu tư duy cấu trúc thì công việc sẽ chồng chéo nhau, thường xuyên nảy sinh mâu thuẫn, lãng phí nguồn

lực, không bền vững. Để phát triển tư duy cấu trúc, các bài tập trong lớp sẽ chủ yếu tập trung vào 2 lĩnh vực: truy căn nguyên của một vấn nạn, và phân bổ chức năng trong nội bộ nhóm làm bài tập.

Định được căn nguyên nghĩa là định ra được điểm khởi hành. Để vạch ra lộ trình từ điểm khởi hành dẫn đến mục đích tối hậu thì cần tư duy chiến lược. Tư duy chiến lược giúp chúng ta nhận định từng chặng đường với các mốc điểm cụ thể. Và mỗi bước đi, chúng ta phải có kế hoạch để thu hoạch thành quả, rồi đầu tư thành quả ấy cho bước kế tiếp bởi chúng ta sẽ không bao giờ có đủ nguồn lực cho suốt lộ trình. Để phát triển tư duy chiến lược, bài tập trong lớp sẽ tập trung vào 2 lĩnh vực: đề ra giải pháp cho một vấn nạn và đề ra chương trình hành động để đạt những mục tiêu cụ thể.

Chương trình huấn luyện được chia thành 4 cấp, mỗi cấp 3 tháng, bao gồm các chủ đề: tìm giải pháp, tổ chức, định chế hoá, và các quy tắc của xã hội dân sự. Mỗi tuần học 2 buổi. Buổi thứ nhất tập trung vào các kiến thức và kỹ năng nhận diện vấn đề, tìm giải pháp, quản lý các nguồn lực, và thực hiện một phương án. Buổi học thứ hai tập trung vào đối phó các tình huống cụ thể bằng luật Việt Nam và luật quốc tế, cũng như một số kỹ năng căn bản về truyền thông, an toàn mạng...

Khi hoàn tất một cấp, học viên sẽ đạt được một trình độ năng lực nhất định và có thể ứng dụng ngay vào đời thực. Nghĩa là, không nhất thiết hoàn tất cả 4 cấp thì mới trở thành hữu dụng.

Đối với những người đã bắt tay vào việc, đã có kinh nghiệm ứng dụng kiến thức từ 4 cấp kể trên, chúng tôi cung ứng khoá bổ sung với chủ đề “nhân rộng mô hình” – nghĩa là cách nào để tái lập cơ cấu tổ chức, lan toả kinh nghiệm và kiến thức, hoặc nới rộng tâm hoạt động.

CÁC MỤC TIÊU & ĐIỀU KIỆN THAM GIA:

Dưới đây là các mục tiêu của khoá học:

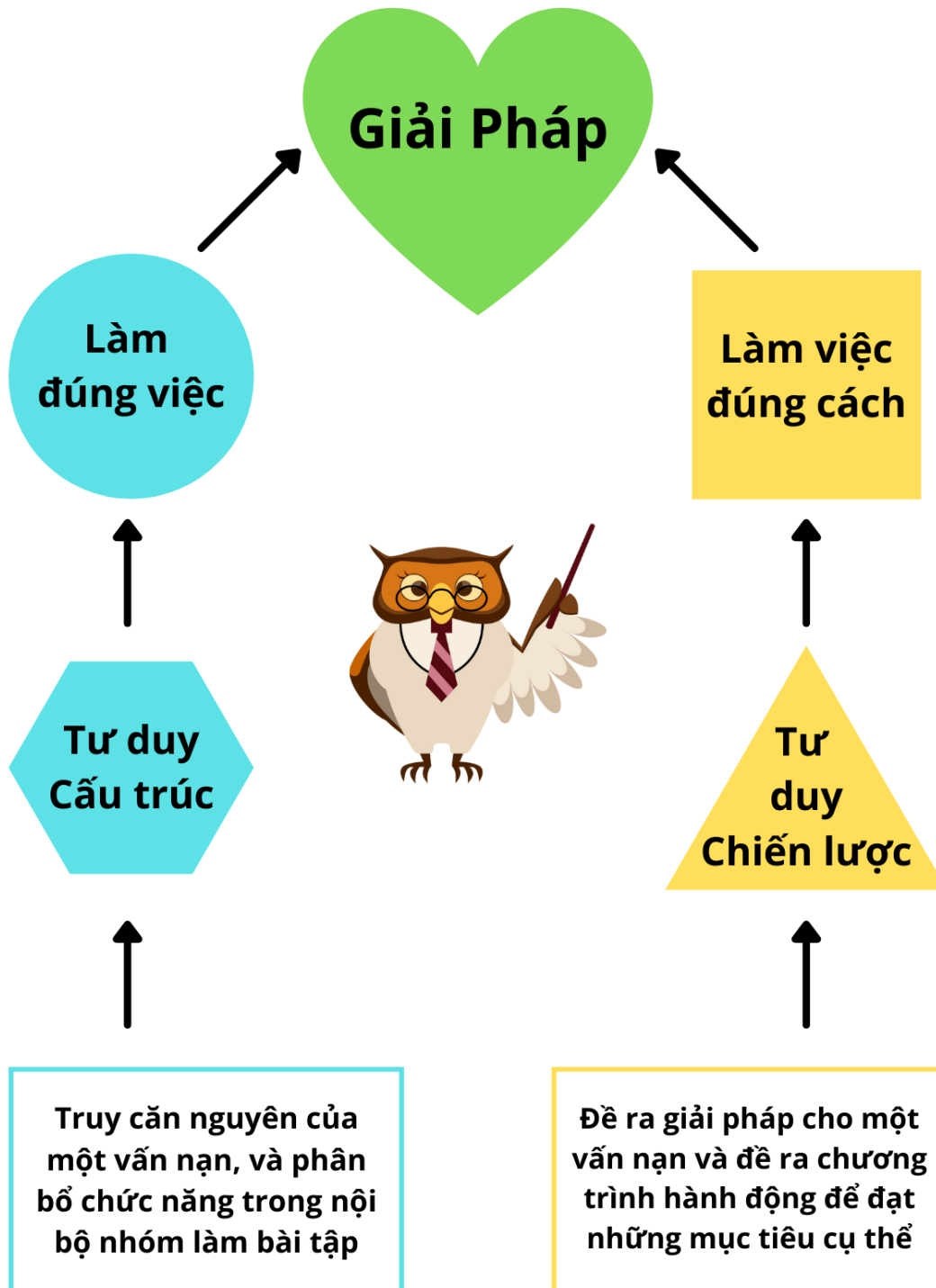
- Phát triển các kỹ năng về tìm giải pháp trước mọi vấn nạn, tổ chức, điều hành, truyền thông, liên kết, quản trị đề án, giải quyết xung đột, vận động quốc tế...
- Có kiến thức chuyên sâu trong lĩnh vực luật Việt Nam và luật quốc tế về nhân quyền
- Am tường những định chế nhân quyền quốc tế và khu vực, liên quan đến từng lĩnh vực nhân quyền cụ thể, và cách khai dụng chúng
- Tương tác và hoà đồng với các tôn giáo, sắc tộc và thành phần khác nhau trong xã hội
- Làm quen với các quy tắc hành xử chuẩn mực của các xã hội dân sự phát triển trên thế giới

Điều kiện tham gia: Đối tượng của khoá học 12 tháng này là các cộng đồng vì chỉ khi nào một nhóm người gắn bó lâu bền và chung sức với nhau nhau thì mới tạo được sự thay đổi tận gốc và bền vững. Còn các cá nhân đơn lẻ dù có tài giỏi đến bao nhiêu thì vẫn như những chiếc đũa rời, bẻ thì gãy, không thể tăng lực và không có tác động lớn. Bởi vậy, giáo trình được biên soạn với mục đích đào tạo và huấn luyện cho cả một cộng đồng.

Dưới đây là chủ trương của ban tổ chức. Chúng tôi kỳ vọng mọi học viên, kể cả những người tự học, sẽ tự giác tuân thủ:

- Không là thành viên hoặc tham gia sinh hoạt của đảng phái chính trị
- Không chủ trương bạo lực
- Tuyệt đối không gây nguy hại cho mình hay cho bất kỳ ai khác
- Ứng dụng kiến thức để tạo công ích
- Tuyệt đối tôn trọng nhân phẩm, nhân quyền của người khác
- Bảo vệ uy tín và tính công minh của khoá huấn luyện.

- Chia sẻ kiến thức và trao truyền kinh nghiệm với những người khác.
- Không nhân danh khoá học hay các tổ chức thực hiện khoá học cho bất kỳ mục đích nào khác



Đọc thêm

Làm sao để tạo phong trào dân chủ?

Công thức đã có, vấn đề là bắt tay thực hiện.

Ts. Nguyễn Đình Thắng

Ngày 16 tháng 4, 2021

Câu hỏi, “làm sao để tạo phong trào dân chủ?”, đã được nêu lên vài lần trên Facebook và rất cần có câu trả lời.

Lý thuyết dân chủ hoá được biết đến nhiều nhất nằm trong cuốn tiểu luận “Từ Độc Tài Đến Dân Chủ” của Gene Sharp. Theo đó, muốn dân chủ hoá thì phải tạo được một phong trào đề kháng hoà bình toàn xã hội với sự tham gia của đông đảo người dân. Đề kháng nghĩa là đẩy lùi sự lấn lướt của chế độ độc tài và giành lại không gian xã hội lẽ ra thuộc về người dân.

Dựa vào công trình nghiên cứu 323 cuộc đề kháng dân sự và phong trào xã hội từ năm 1900 đến năm 2006, nhà nghiên cứu chính trị học Erica Chenoweth nhận xét rằng phong trào đề kháng ôn hoà hiệu quả hơn các chiến dịch vũ lực, và định lượng hoá mức đông đảo trong luận đề của Gene Sharp là 3.5% tổng dân số. (Đọc thêm: <https://carrcenter.hks.harvard.edu/publications/35-rule-how-small-minority-can-change-world>)

Áp dụng cho Việt Nam, muốn tạo phong trào dân chủ thì phải có khoảng 3.5 triệu người dân nhập cuộc.



Hình minh họa: Mô hình dân chủ hoá (BPSOS)

Làm sao đạt con số 3.5 triệu?

Rõ ràng những người hoạt động đơn lẻ, dù có tăng con số lên cách mấy, cũng sẽ không thể tạo nên phong trào với 3.5 triệu người tham gia. Trên thực tế, con số những người hoạt động đơn lẻ này ngày càng giảm.

Muốn đạt con số hàng triệu, cách duy nhất là huy động từng nhóm đã sẵn gắn bó thành cộng đồng, như các cộng đồng tôn giáo, các cộng đồng sắc tộc, các cộng đồng của những người cùng cảnh ngộ... Một cộng đồng như thế có thể có từ vài chục đến vài nghìn người. Tạm cho dân số trung bình của một cộng đồng là 500 nhân khẩu, thì sẽ cần 7 nghìn cộng đồng.

Câu hỏi được đặt ra kế tiếp là: Ai sẽ huy động các cộng đồng ấy?

Đội ngũ lãnh đạo cơ sở

Nếu cứ một người có khả năng huy động 100 người khác thì sẽ cần đội ngũ 35 nghìn người có khả năng và kinh nghiệm. Tôi gọi họ là những người lãnh đạo cơ sở. Cộng đồng nhỏ có thể chỉ cần 2 hoặc 3 người, cộng đồng lớn thì 20 đến 30 người. Họ phải được đào tạo chuyên sâu về các khả năng huy động và điều động.

Con số 35 nghìn này có thể đạt được theo công thức “đa cấp”.

Chẳng hạn, nếu 1 nghìn người được đào tạo ở cấp 1; mỗi người ấy lại đào tạo thành công thêm 5 người ở cấp 2, thì con số 1 nghìn ban đầu đã trở thành 6 nghìn. Tiếp tục cấp 3, thì con số sẽ là 36 nghìn. Chỉ cần 3 cấp đào tạo là đạt được chỉ tiêu. Nếu mỗi đợt đào tạo kéo dài 2 năm thì sẽ mất tổng cộng 6 năm.

Làm sao đào tạo?

Năm 2015 BPSOS mở chương trình đào tạo về khả năng điều hành và quản trị, gồm khoá căn bản 12 tháng và những khoá bổ sung ngắn hạn. Chương trình đào tạo bao gồm nhận diện vấn đề, tìm giải pháp, đề sách lược, lập kế hoạch, điều hành chương trình, quản lý các nguồn lực (tài chính, nhân sự, tri thức, định chế, và quan hệ xã hội), đối phó tình huống, liên kết, vận động, báo cáo vi phạm, truyền thông... Đến nay, trên 300 người đã qua đào tạo dài hạn và gần 1,600 người đã qua đào tạo ngắn hạn.

Sắp tới đây, chúng tôi sẽ phổ biến nội dung giáo trình để mọi người có thể tự học, hoặc sử dụng giáo trình ấy để đào tạo cho người khác.

Làm sao huy động cả một cộng đồng?

Muốn huy động người dân trong một cộng đồng thì phải hướng họ đến một mục đích chung và mục đích ấy phải giải quyết một nhu cầu dân sinh chung. Tùy cộng đồng, nhu cầu ấy có thể là quyền tự do tôn giáo, quyền tiếp cận dịch vụ, quyền được bồi thường thoả đáng khi đất

đai bị thu hồi, quyền có hộ khẩu và căn cước, v.v.

Nghĩa là việc đào tạo đội ngũ lãnh đạo cơ sở phải hướng đến hậu dân sinh. Nó phải thực dụng và đáp ứng một nhu cầu thực tế chứ không thể khơi khơi, mang tính từ chương hay học thuật.

Làm sao kết nối các cộng đồng thành phong trào?

Các cộng đồng chỉ nối kết với nhau khi có cùng mục đích. Chẳng hạn, các cộng đồng tôn giáo dù có khác nhau về niềm tin tôn giáo vẫn có cùng mục đích là được thực hành tôn giáo riêng của mình. Hoặc các cộng đồng thiểu số dù khác sắc tộc vẫn có cùng mục đích được đối xử bình đẳng với mọi người dân khác.

Yếu tố cần thứ hai là đội ngũ lãnh đạo của cộng đồng phải nắm vững các nguyên tắc về nối kết. Vi phạm các nguyên tắc này thì nỗ lực nối kết hầu như sẽ thất bại. Các nguyên tắc về nối kết và hợp tác là một phần của chương trình đào tạo dài hạn kể trên.

Càng nhiều các cộng đồng hoạt động có quy củ và càng hợp tác chặt chẽ với nhau thì xã hội dân sự càng phát triển. Theo định nghĩa, xã hội dân sự là tổng hợp các tập hợp của người dân. Những người hoạt động riêng lẻ không tạo thành xã hội dân sự và cũng không góp phần phát triển xã hội dân sự.

Ai?

Ai sẽ thuộc đội ngũ nhân sự lãnh đạo cơ sở?

Thứ nhất, chính các cộng đồng sẽ chọn và cử những thành viên nào đáng tin cậy, có tâm huyết phục vụ cộng đồng, và có tinh thần kiên cường và bền bỉ để được đào tạo.

Thứ hai, chính mỗi cá nhân đang khao khát dân chủ tự quyết định trở thành một lãnh đạo cơ sở, chọn một cộng đồng để “hậu dân sinh”, và tự đào tạo.

Kể đến, mỗi người khuyến khích thêm những người quen biết

tham gia. Tự đào tạo rồi đào tạo người khác chính là khai dân trí. Và việc khai dân trí phải khởi đầu với chính mình, phải thực dụng, và phải hướng đến hậu dân sinh.

Chế độ sẽ phản ứng ra sao?

Đương nhiên nhóm cầm quyền trong một thể chế độc tài sẽ tìm cách bảo vệ vị thế độc tôn. Họ có 3 cách.

Cách thứ nhất là đàn áp bằng bạo lực, án tù, sự sách nhiễu. Biện pháp này là hạ sách vì chỉ có thể áp dụng lên số người hoạt động đơn lẻ hoặc những nhóm người tự xưng là tổ chức nhưng thực tế là lỏng lẻo, ô hợp. Biện pháp này vô hiệu đối với một cộng đồng với hàng trăm con người gắn bó, bền chặt với nhau. Một người bị khựng lại thì trăm người khác vẫn tiến bước. Không những thế, chế độ ở Việt Nam đang có nhu cầu hội nhập quốc tế để sinh tồn và phải e dè và đắn đo trước áp lực của thế giới tự do, nếu áp lực ấy có thực chất. Trong hai thập niên qua, BPSOS đã vận động được quốc tế quan tâm thực sự đến một số lĩnh vực nhân quyền cụ thể như tự do tôn giáo, quyền phụ nữ, quyền trẻ em, quyền lao động... Tính tổ chức chặt chẽ trong nội bộ cộng đồng cộng với sự lưu tâm của quốc tế có tác dụng “chấn dân khí.”

Cách thứ hai là chia rẽ phong trào bằng những thoả hiệp, dù chỉ trong giai đoạn, với một số thành phần trong phong trào. Đây là trung sách vì chỉ mang tính cách cầm chừng. Số thành phần được thoả hiệp có thể giảm bớt tính năng động trong một thời gian; sau đó, với khả năng, bản lĩnh và kinh nghiệm có sẵn, họ sẽ lại tiếp tục đòi thêm quyền và lợi ích trong những lĩnh vực khác.

Cách thứ ba, và đây mới là thượng sách, chế độ sẽ chạy đua về tạo phong trào. Muốn thế, họ sẽ phải đào tạo đội ngũ lãnh đạo cơ sở thực sự, nghĩa là có khả năng suy đoán, có tư duy khoa học, biết phân tích vấn đề, biết đề ra giải pháp, biết giải toả mâu thuẫn trong sự tương kính và ôn hoà... Nếu thế thì chế độ cũng đang góp phần dân chủ hoá.

Bằng ngược lại, nếu chế độ tiếp tục đào tạo những người chỉ biết tuân phục và theo đuôi thì cả 4 triệu đảng viên cũng sẽ thua 35 nghìn người lãnh đạo thực sự có bản lĩnh, tri thức, kinh nghiệm và năng lực.

Kết luận

Người ta hay than rằng người Việt thiếu đoàn kết nên không tạo được phong trào. Nhưng thế nào là đoàn kết? Nếu không có định nghĩa mang tính hiện thực hoá thì mãi mãi chỉ là những khái niệm mông lung, không bao giờ thực hiện được. Định nghĩa của tôi về “đoàn kết” là trạng thái của một nhóm người theo đuổi cùng mục đích bằng cùng một công thức – và công thức ấy phải đủ đơn giản và dễ làm để ai ai cũng có thể tự mình ứng dụng.

Khi các thành viên trong một cộng đồng cùng theo đuổi mục đích chung thì là thoả mãn về thứ nhất của định nghĩa. Ở mức toàn xã hội, khi các cộng đồng khác nhau kết lại vì cùng mục đích thì cũng đáp ứng được về thứ nhất.

Còn về thứ hai, công thức chung và đơn giản như sau:

- (1) Ai đồng ý với những điều trình bày ở trên thì xung phong để tự đào tạo thành nhân tố lãnh đạo cơ sở, hiểu theo nghĩa là trực tiếp phục vụ cho một cộng đồng cụ thể.
- (2) Chọn một cộng đồng cụ thể để “hậu dân sinh”. Ai không có đối tượng phục vụ cụ thể thì kỳ tình là phục vụ cho chính mình.
- (3) Học cách tiếp cận các chương trình hỗ trợ mà BPSOS đã thiết lập để dễ dàng hơn trong việc khai dân trí, chấn dân khí, hậu dân sinh. Các chương trình này gồm các khoá đào tạo dài và ngắn hạn (nội dung sắp được phổ biến), thông dịch/phiên dịch, báo cáo vi phạm, vận động quốc tế, trợ giúp pháp lý, kết nối với các nguồn lực ở hải ngoại, và truyền thông.

Với công thức này, mỗi người đều có thể chủ động góp phần tạo phong trào, tự kiểm soát tiến độ khai dân trí, tự đo lường mức độ chấn

dân khí, và đánh giá kết quả hậu dân sinh của chính mình.

Nhiều người cùng thực hiện song song, không nhất thiết phải biết nhau hoặc ưa nhau, miễn cùng theo đuổi mục đích chung và dùng chung một công thức thì sự đoàn kết sẽ là đương nhiên.

Đây là công thức tạo phong trào quần chúng không cần lãnh tụ mà dựa trên đội ngũ lãnh đạo cơ sở giỏi, có bản lĩnh, có kinh nghiệm và đi sát với quần chúng. Hãy khởi đầu với chính mình. Hãy tự đào tạo thành một người lãnh đạo cơ sở cho một cộng đồng nhất định.

BÀI 2. QUY TRÌNH TÌM GIẢI PHÁP - DẪN NHẬP

Chúng ta đều biết rằng tìm giải pháp thì khó hơn nhiều so với bình luận hay thở than. Vậy thì liệu có một quy trình hoặc một công thức mẫu nào cho việc tìm giải pháp hay nó chỉ là sự cầu may hoặc một phát kiến bất chợt?

Câu trả lời là mỗi một giải pháp đề ra đều tùy thuộc nhiều yếu tố như khả năng tư duy, khả năng trực giác, kinh nghiệm từng trải... của người đi tìm giải pháp. Tuy nhiên, chúng tôi sẽ giới thiệu một quy trình lô gích để tăng triển vọng tìm ra giải pháp thích đáng.

Quan trọng không kém, ứng dụng quy trình này trong đời sống hàng ngày sẽ giúp chúng ta phát huy tập quán và khả năng tìm giải pháp.

CÁC KHÁI NIỆM CẦN NẮM RÕ

Muốn nắm được quy trình tìm giải pháp, trước hết chúng ta phải hiểu rõ một số khái niệm:

- **Đối tượng phục vụ, còn gọi tắt là đối tượng:** Khi nhận diện một vấn đề, chúng phải biết rõ đây là vấn đề của ai, nhóm nào. Như một bác sĩ chữa bệnh thì phải biết đích xác bệnh nhân là ai.
- **Vấn đề hệ thống:** Chỉ những vấn đề mang tính hệ thống mới đòi hỏi một quy trình tìm giải pháp. Một vấn đề không mang tính hệ thống chỉ cần đối phó một lần là xong. Ở đây, một vấn đề có hệ thống cũng được gọi là vấn nạn.
- **Mục đích và tầm nhìn, còn gọi là viễn kiến:** Nếu vấn nạn là điểm khởi hành thì mục đích là điểm đến của giải pháp. Điểm đến ấy

thường xa xôi, có khi phải mất nhiều thế hệ mới đạt đến. Tầm nhìn hoặc viễn kiến mô tả hoặc phác họa trạng thái của đối tượng phục vụ khi họ đạt mục đích.

- **Mục tiêu:** Vì mục đích thường xa xôi, khi hành động chúng ta cần đề ra các mục tiêu cụ thể cho trường kỳ, trung kỳ và đoản kỳ. Có 2 loại mục tiêu: Mục tiêu phúc lợi thể hiện những phúc lợi mà đối tượng phục vụ đạt được; mục tiêu xuất liệu là kết quả của những nỗ lực của chúng ta, cần thiết nhưng chưa đủ vì chưa đem lại phúc lợi cho đối tượng phục vụ.
- **Sách lược:** Sách lược là một kế hoạch lớn và dài hạn nhằm tác động đến một căn nguyên của một vấn nạn.
- **Đại sách lược:** Tổng thể mọi sách lược cần thiết để tác động cùng lúc đến tất cả các căn nguyên của một vấn nạn.
- **Kế hoạch:** Kế hoạch là chiến lược để đạt các mục tiêu trường kỳ, trung kỳ hay đoản kỳ theo lộ trình thực hiện sách lược.
- **Phương án:** Phương án là kế hoạch để đạt một mục tiêu phúc lợi. Thường, muốn đạt một mục tiêu phúc lợi thì trước đó phải đạt nhiều mục tiêu xuất liệu -- xuất liệu là thành quả của công việc, cần thiết nhưng chưa đủ để tạo phúc lợi cho đối tượng phục vụ.
- **Chương trình hành động:** Chương trình hành động là bảng công tác cụ thể với thời điểm và sự phân công rõ ràng nhằm đạt các mục tiêu.

CÁC CÔNG CỤ HỖ TRỢ

Chúng ta cũng sẽ học cách sử dụng một số công cụ hỗ trợ cho quy trình tìm giải pháp. Tất cả các công cụ này giúp người sử dụng thiết lập những chuỗi quan hệ nhân-quả để bảo đảm rằng chương trình hành động sẽ tác động đến một hay nhiều căn nguyên của một vấn nạn. Hoặc nhìn từ hướng ngược lại, các công cụ này giúp triển khai tầm nhìn trừu tượng thành chuỗi các hành động cụ thể trong một sách lược bao quát:

- **Cây vấn đề:** Đây là công cụ để truy ra chuỗi quan hệ nhân-quả dẫn từ nguyên nhân gốc đến vấn nạn (tức thân cây) và từ vấn nạn đến các hiện tượng thể hiện nơi những thành phần đối tượng đặc thù. Cây vấn đề giúp chọn đúng việc. Đúng việc nghĩa là tác động đến căn nguyên.
- **Biểu đồ chuyển đổi:** Xây dựng từ cây vấn đề, công cụ này giúp người sử dụng đề ra những sách lược lớn nhằm tác động đến các căn nguyên của vấn nạn, nhằm chuyển đổi hiện trạng. Công cụ này giúp chọn đúng cách.
- **Mô hình lô-gíc:** Đây là công cụ để chuyển từ sách lược hoặc đại sách lược sang kế hoạch hành động cụ thể cho từng giai đoạn. Mỗi kế hoạch hành động lại được triển khai thành phương án hành động tổng quát và chương trình hành động tương ứng với từng mục tiêu cụ thể.
- **Phương án lô-gíc:** Công cụ này phác hoạ mảng công việc và các mục tiêu xuất liệu cần thiết để đạt một mục tiêu phúc lợi.
- **Bảng chương trình hành động:** Đây là bảng công tác chung của nhóm hành động hay toán công tác, với thời điểm và sự phân công rõ ràng nhằm đạt các mục tiêu trong cùng một quãng thời gian. Khi bắt tay vào việc, mỗi thành viên trong nhóm sẽ rút ra những việc của riêng mình thành bảng công tác cá nhân.

Theo định nghĩa của chương trình đào tạo này, giải pháp là lộ trình dẫn từ vấn nạn đến tầm nhìn; lộ trình ấy được thể hiện qua mô hình lô-gíc, phương án và chương trình hành động.

Sau khi đề ra giải pháp là giai đoạn thực thi và đánh giá giải pháp. Các phần này thuộc loạt bài giảng sau của chương trình huấn luyện.

Đọc thêm

Muốn Thay Đổi Việt Nam, Cần Một Sách Lược Chung

TS Nguyễn Đình Thắng

Ngày 08 tháng 2, 2010

Trong 35 năm qua, nỗi trăn trở của nhiều người Việt ở trong nước cũng như ở hải ngoại là sớm đem nền dân chủ đến cho Việt Nam. Nỗi trăn trở này sẽ tăng triển vọng thành tựu nếu như có một sách lược chung để mỗi người, mỗi nhóm với sở nguyện và vai trò riêng vẫn góp phần cho việc chung. Theo tôi, sách lược chung này phải bao gồm những chủ điểm sau:

(1) Vun bồi nền móng cho xã hội dân sự ở Việt Nam;

(2) Tập trung nhân, tài, vật lực vào một số trọng tâm trung hạn có tác động vĩ mô; và

(3) Phát triển hậu phương: cộng đồng Việt ở hải ngoại.

Thời gian ước lượng để thực hiện sách lược này là 10 năm.

(1) Xây Dựng Xã Hội Dân Sự

Thay đổi chế độ không nhất thiết đem lại dân chủ, nếu như không có sẵn nền móng vững chắc cho dân chủ. Nền móng ấy chính là xã hội dân sự, nơi mà người dân tự tập hợp để đáp ứng nhu cầu và nguyện vọng của chính mình, góp phần phát triển xã hội, và ảnh hưởng chính sách quốc gia. Muốn có dân chủ thì ngay bây giờ phải vun bồi cho một xã hội dân sự tương lai. Sự vun bồi ấy có ba trọng điểm: đào tạo nhân sự, nơi rộng không gian hoạt động, và thiết lập tập quán sinh hoạt chân chính và trong sáng trong xã hội. Muốn có xã hội dân sự thì trước hết phải có những người có khả năng thành lập và điều hành

một tổ chức cũng như có kinh nghiệm đối tác và hợp tác giữa các tổ chức. Về điểm này người mình có rất nhiều điều cần học hỏi nơi những người bạn Miến Điện, Thái Lan, Mã Lai, Cambốt, v.v. Chúng ta phải tạo những cơ hội học hỏi đó. Các nhân sự này cần môi trường để phát huy tác dụng. Muốn vậy, chúng ta cần thúc đẩy, bằng nhiều cách thức khác nhau, những thay đổi chính sách ở trong nước để ngày càng mở rộng vòng đai an toàn cho những người hoạt động. Vòng đai này trong ba năm qua đã bị thu ngày càng nhỏ. Nếu không có khoảng không gian thao tác, thì nhân sự dù có khả năng và kinh nghiệm cũng đành bó tay. Sự chân chính và trong sáng là yếu tố cần thiết để xây dựng xã hội dân sự vì niềm tin giữa con người với nhau chính là chất keo sơn gắn bó cá nhân và giúp các tổ chức hợp tác với nhau một cách lâu bền. Cộng đồng người Việt ở hải ngoại có nhiều lợi thế để thúc đẩy và phát huy tập quán ấy cho xã hội Việt Nam, nhưng đến giờ vẫn chưa quan tâm đủ về việc này.

(2) Tập Trung và Tác Động Vĩ Mô

Thiếu tầm nhìn chiến lược thì chúng ta dễ rơi vào trạng thái đa đoan nên thiếu tập trung, phản ứng nên thiếu chủ động. Hậu quả là mỗi khi có biến động, dù mang tính cách chính trị hay nhân đạo, thì mọi người đồn nhau đối phó, từ biến động này sang biến động khác cho đến sức cùng lực kiệt. Chính vì thế mà phần lớn công sức của chúng ta, nhìn chung, đã chỉ là những nỗ lực rời rạc, ngắn hạn, và hời hợt-chưa kịp có kết quả, chúng ta đã vội chuyển sang việc mới. Để thay đổi tình trạng này, sách lược chung cho cộng đồng cần đề ra một số trọng tâm đường dài.

Các trọng tâm này phải mang một đặc tính chung: thành quả tích lũy phải tạo ảnh hưởng ở tầm vĩ mô, nghĩa là tạo nên những thay đổi về hệ thống. Bằng không thì chúng ta chỉ đối phó với hậu quả, xoa dịu triệu chứng. Ví dụ, dùng tiền hải ngoại để đối phó với các vấn nạn xã hội trong nước thì giống như lấy gáo múc nước mà chữa đám cháy lớn.

Còn như dùng cũng đồng tiền ấy để đặt điều kiện bất khả tương nhượng về nguyên tắc chân chính và trong sáng trong việc tiếp thu và sử dụng nó thì sẽ có tác động vĩ mô; thay đổi cung cách hành xử của người ở trong nước. Hoặc hay hơn, chúng ta có thể dùng đồng tiền đó để vận động nới rộng hoạt động từ thiện và xã hội cho các cơ sở tôn giáo, tạo điều kiện để người dân trong nước dùng nội lực để tự giải quyết những nhu cầu của chính họ và giảm dần lệ thuộc vào hải ngoại.

Dưới đây là bốn trọng tâm trung hạn có tác động vĩ mô mà tôi đề nghị cho cộng đồng người Việt ở hải ngoại trong 3 năm tới.

- **Phát triển tự do tôn giáo:** Các tổ chức giáo hội chính là những hạt mầm của xã hội dân sự sau này. Một mặt, nhân sự của các giáo hội cần được trau luyện về kỹ năng lãnh đạo, quản trị, vận động, và tổ chức để họ có thể thực hiện hữu hiệu hơn những công tác có sẵn. Mặt khác, quyền tự do hoạt động tôn giáo cần được từng bước nới rộng vào các lãnh vực cứu tế, xã hội, giáo dục, y tế, truyền thông... Muốn vậy, chúng ta cần tận khai thác thế tựa là các công ước về nhân quyền, dân quyền, và luật Hoa Kỳ về tự do tôn giáo quốc tế.
- **Bảo vệ người lao động ngoài nước:** Hàng trăm ngàn công nhân Việt đang lao động ở ngoại quốc cần được trang bị kiến thức về quyền, về luật, về hệ thống công đoàn ở quốc gia sở tại. Họ cần được trang bị kỹ năng tập hợp, kết hợp, kết nối, điều đình, thông tin, tự cứu. Đồng thời, chúng ta cần cung cấp cho họ những trợ giúp về pháp lý để tự bảo vệ quyền và lợi ích. Như vậy, trong thời gian 3 năm lao động ở ngoài nước, các công nhân sẽ học hỏi được thêm nhiều kiến thức và kỹ năng để thăng tiến bản thân và sau này góp phần vào việc xây dựng xã hội dân sự. Để nới rộng không gian hoạt động của họ, chúng ta có thể tận khai thác luật quốc tế, luật Hoa Kỳ cũng như luật của ngày càng nhiều quốc gia về chống buôn người.

- **Nối kết nhân sự và tổ chức:** Cách tốt nhất để phát huy kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm sinh hoạt xã hội dân sự là thực tập với những người và tổ chức đã rành rẽ. Những người và tổ chức như vậy không hiếm. Trong các quốc gia láng giềng với Việt Nam hiện có hàng trăm tổ chức xã hội dân sự lãnh đạo bởi hàng ngàn người đầy kinh nghiệm. Chúng ta cần nối kết các nhân sự và tổ chức Việt Nam với các tổ chức xã hội dân sự trong vùng để qua đó có thể học hỏi và sau này có thể hợp tác. Sự kết hợp ngày càng rộng này cũng sẽ có tác động nới rộng khoảng không gian an toàn cho các nhân sự và tổ chức Việt Nam ở trong nước.
- **Bảo vệ cho những nhân sự gặp nguy nan:** Trong hoàn cảnh Việt Nam hiện nay, dù hoạt động ôn hoà nhằm xây dựng một tương lai chung cho dân tộc vẫn có thể bị nguy nan. Những người dân thân chấp nhận nguy nan cần được bảo vệ. Sự bảo vệ tốt nhất là tránh không lôi kéo họ vào những hoạt động của các đảng phái chính trị nhằm giữ cho họ thể đứng độc lập--điều này đòi hỏi các đảng chính trị đặt quyền lợi lâu dài của cả dân tộc trên quyền lợi ngắn hạn của riêng mình. Khi một nhân sự đã lâm vào nguy nan thì chúng ta phải can thiệp để họ được an toàn nhờ sự theo dõi của quốc tế, và nếu cần, qua con đường tị nạn trực tiếp từ Việt Nam hay sau khi họ đã vượt thoát sang một quốc gia láng giềng. Không những vậy chúng ta cần tạo điều kiện để khi họ không còn ở Việt Nam thì vẫn có cơ hội tiếp tục hoạt động.

Có rất nhiều công tác cho mỗi trọng tâm. Mỗi người, mỗi nhóm có thể chọn một công tác và đeo đuổi cho đến khi gặt hái kết quả, có thể thực hiện trong sự nối kết hay tiến hành song song với nhau. Được vậy thì nhân, tài, vật lực của cộng đồng sẽ quy tụ vào những trọng tâm cần thiết trong một thời gian đủ dài để tạo được sự thay đổi.

(3) Phát Triển Hậu Phương

Trong 35 năm qua, cộng đồng Việt đã không để ý đến việc xây dựng nội lực. Tuyệt đại đa số các dự án, các chương trình, các kế hoạch, các cuộc gây quỹ đều đổ dồn về cho Việt Nam. Sự chênh lệch này làm cho cộng đồng chúng ta kém về tổ chức, yếu về năng lực và vô hình, vô thanh trong dòng chính bản xứ. Khi tự mình đứng chưa vững thì không thể nào đóng góp thiết thực cho đồng bào cách nửa vòng địa cầu. Đó là tình trạng lực bất tòng tâm của chúng ta hiện nay. Do đó, tổ chức, và phát triển cộng đồng người Việt ở hải ngoại không những là trách nhiệm lương tâm đối với biết bao đồng hương đang khao khát sự giúp đỡ, là trách nhiệm ân nghĩa đối với xã hội đã cứu mang chúng ta, mà còn là xây dựng hậu phương yểm trợ và nuôi dưỡng trường kỳ cho nỗ lực đem lại dân chủ cho Việt Nam.

Trong một bài sau tôi sẽ đề nghị những trọng tâm để tạo thế và lực cho cộng đồng người Việt ở Hoa Kỳ.

BÀI 3. ĐỐI TƯỢNG PHỤC VỤ

Bước tiên khởi để tìm giải pháp là xác định đối tượng phục vụ. Vấn nạn là vấn nạn của ai? Giải pháp là giải pháp cho ai? Ai sẽ hưởng phúc lợi?

Người phục vụ mà không xác định đối tượng phục vụ ngay từ đầu thì chẳng khác nào bác sĩ chữa bệnh mà không biết bệnh nhân là ai.

Đối tượng phục vụ có thể là một cá nhân, một nhóm người, hay một tổ chức.

TIÊU CHÍ ĐỂ XÁC ĐỊNH ĐỐI TƯỢNG PHỤC VỤ

Việc xác định đối tượng phục vụ phải tuân thủ 2 tiêu chí:

1. Định nghĩa đối tượng phục vụ phải cụ thể. Hãy hình dung khi gặp ai đó, chỉ cần hỏi đôi câu là có thể phân định người ấy thuộc hoặc không thuộc đối tượng phục vụ. Bằng không thì chưa đủ cụ thể.
2. Phúc lợi cho đối tượng phục vụ phải đo lường được: Giải pháp có hữu hiệu hay không chỉ có thể đo lường dựa trên phúc lợi tạo ra cho đối tượng phục vụ. Nếu không đo lường được phúc lợi thì sẽ không thể đánh giá giải pháp.

Giả sử một blogger chủ trương khai dân trí bằng những bài viết phân tích thời cuộc. Trong ví dụ này, định nghĩa về đối tượng phục vụ quá mơ hồ vì không nói rõ dân trí là gì, và thành phần nào cần được khai dân trí. Hơn nữa, cứ cho là có định nghĩa cụ thể về dân trí thì đối tượng vẫn quá bao la: làm sao có thể đo lường phúc lợi tạo ra cho 97 triệu người dân Việt Nam?

Vì không có đối tượng phục vụ đúng nghĩa, chúng ta có thể kết luận ngay rằng nỗ lực của blogger ấy, bất luận tâm huyết và lòng bền bỉ, không

nằm trong phạm trù giải pháp.

Nói thế không có nghĩa là không được chọn một đối tượng phục vụ mang tính bao quát. Trong trường hợp đối tượng bao quát, người thực thi giải pháp phải chọn một tiểu tập hợp làm đối tượng phục vụ cho từng thời kỳ. Ví dụ, đối tượng phục vụ bao quát là các phụ nữ bị bạo hành gia đình; một tiểu tập hợp dùng làm đối tượng phục vụ cụ thể cho 3 năm tới có thể là các phụ nữ bị bạo hành gia đình ở Xã A, Huyện B, Tỉnh C.

Một ví dụ thực tế là chiến dịch “Cứu Còn Dầu” đã đề cập đến trong bài trước. Mục tiêu phúc lợi tối hậu của chiến dịch này là sự trường tồn của xứ đạo gần 150 năm tuổi, nghĩa là đối tượng phục vụ bao gồm tất cả những ai tự cho mình là thành viên của Giáo Xứ Còn Dầu: những người còn ở lại, những người đã di dời sang nơi khác, và những người đã rời Việt Nam. Chiến dịch này có hai mục tiêu trung hạn là bảo vệ quyền tị nạn cho 150 giáo dân đã sang Thái Lan lánh nạn, và bảo vệ an toàn cho khoảng 70 hộ gia đình quyết tâm ở lại để bảo vệ xứ đạo. Đó là 2 tiểu tập hợp làm đối tượng phục vụ trung hạn.

Một ví dụ thứ hai là cuộc vận động cho cộng đồng người Hmong theo Đạo Tin Lành ở Tiểu Khu 179, Xã Liêng Sronh, Huyện Đam Rông, Tỉnh Lâm Đồng. Đối tượng phục vụ là 597 cư dân, gồm những người Hmong bị đuổi hoặc phải bỏ thôn làng ở ngoài Bắc vì theo Đạo Tin Lành, cùng với vợ, chồng, con của họ. Họ không được cấp giấy tờ tùy thân và bị mất hầu hết quyền công dân. Một tiểu tập hợp của đối tượng phục vụ là các trẻ em không được đi học vì không hộ khẩu, không giấy khai sinh.

CÁC LOẠI ĐỐI TƯỢNG PHỤC VỤ

Đối tượng phục vụ có thể là:

- 1. Chính mình.** Ví dụ, các hội viên của một nghiệp đoàn chính là đối tượng phục vụ của nghiệp đoàn ấy.
- 2. Tha nhân.** Ví dụ, một tổ chức pháp lý chọn đối tượng phục vụ là một cộng đồng dân tộc thiểu số đang chịu thiệt thòi vì không có giấy tờ tùy thân.

3. Một tổ chức. Ví dụ, một nhóm chuyên viên kỹ thuật chuyên giúp các tổ chức nữ quyền phát triển nguồn lực nhân sự và tài chính. Các tổ chức nữ quyền này là đối tượng phục vụ của nhóm chuyên viên kỹ thuật kia.

Các ví dụ trên gợi ý về bản chất khác nhau của tổ chức có hội viên và tổ chức không hội viên. Tổ chức có hội viên nhất thiết phải ưu tiên phục vụ quyền lợi của hội viên, như các nghiệp đoàn, các luật sư đoàn, các hội đồng hương, các hội cựu học sinh, các đảng chính trị, v.v. Những tổ chức phục vụ tha nhân thường chọn hình thức không hội viên (chỉ có hội đồng quản trị) để tránh tình trạng mâu thuẫn quyền lợi giữa hội viên và đối tượng phục vụ tha nhân. Điểm này sẽ được nhắc lại trong nội dung bài giảng ở Cấp 2 – Tổ Chức.

NHUỢC ĐIỂM TRONG LĨNH VỰC PHI LỢI NHUẬN

Đối tượng phục vụ của các tổ chức phi lợi nhuận thường là những người nghèo khó, không trả phí cho vật phẩm hay dịch vụ nhận được. Người trả tiền là các mạnh thường quân, các tổ chức tài trợ, hoặc các cơ quan chính quyền cấp ngân khoản (thực ra, đó là tiền của người dân đóng thuế). Vì không trả tiền, đối tượng phục vụ thường mang tâm lý trong nhờ đục chịu. Còn nguồn tài trợ thì mấy khi tiếp xúc với đối tượng phục vụ để thẩm định phúc lợi; họ chỉ xem báo cáo của tổ chức phi lợi nhuận đứng làm trung gian. Tình trạng “làm láo báo cáo hay”, vốn thường thấy nơi cán bộ hay cơ quan nhà nước, cũng dễ xảy ra trong lĩnh vực phi lợi nhuận.

Ngược lại, trong thương trường, người tiêu thụ là thân chủ trả tiền cho dịch vụ hay vật phẩm. Họ là người trực tiếp đánh giá phúc lợi tạo ra. Nếu không hài lòng họ sẽ không quay trở lại, hoặc có khi đòi lại tiền, và nhiều khi còn cản dận người quen tẩy chay. Nhược điểm của lĩnh vực phi lợi nhuận là tách quyền thân chủ ra khỏi đối tượng phục vụ. Nhược điểm này và cách khắc phục nó sẽ được trình bày chi tiết trong nội dung của Cấp 2 – Tổ Chức.

KẾT LUẬN

Có xác định được đối tượng phục vụ thì mới có thể đề ra giải pháp thích ứng cho vấn nạn mà đối tượng phục vụ phải đối mặt. Còn như chưa xác định đối tượng phục vụ thì đừng vội bàn đến giải pháp.

Những ai, những tổ chức, những cơ quan chính quyền không xác định đối tượng phục vụ theo 2 tiêu chí: cụ thể và đo lường được phúc lợi, thực ra là chỉ đang phục vụ chính mình. Chính họ mới là đối tượng phục vụ của họ. Còn đối tượng phục vụ được tuyên bố chỉ là trên danh nghĩa, không thực.

**Nếu đối tượng phục vụ
không cụ thể
và không đo lường được phúc lợi
thì thật ra bạn
đang phục vụ chính mình.**



Đọc thêm

Từ Biết đến Biết Cách

TS Nguyễn Đình Thắng

Ngày 20 tháng 9, 2013

Thông tin có thể chia thành ba loại tùy theo sự tác động của nó lên đối tượng tiếp nhận: tăng kiến thức, tăng ý thức hay tăng tri thức. Ba loại thông tin này phản ảnh tiến trình tư duy thường gồm ba bước: biết, ý thức, hành động, mặc dù không phải lúc nào cũng theo thứ tự đó.

Kiến thức giúp người ta biết. Chẳng hạn tin tức thời sự giúp người ta biết được diễn tiến quanh mình--trong cộng đồng, trong xã hội, hay trên thế giới. Hoặc những bài viết về lịch sử giúp người đọc biết được những gì đã xảy ra trong quá khứ gần, xa. Hoặc, ở mức sâu hơn, kiến thức giúp người tiếp nhận hiểu về nguyên tắc hoạt động của một cỗ máy, nguyên lý trong khoa học tự nhiên hay nhân văn, hay sự vận hành của những mối quan hệ trong xã hội...

Ý thức giúp người ta chọn thái độ trong một tình huống hay trước một vấn đề. Chẳng hạn, truyện ngụ ngôn giáo huấn trẻ em và người lớn về tình mẫu tử hay phụ tử, nghĩa vợ chồng. Hoặc bài học luân lý khai trí cho học sinh về trách nhiệm đối với cộng đồng, quốc gia, dân tộc. Hoặc bài phân tích về một tệ trạng xã hội hay tình trạng kinh tế hướng dẫn cử tri phân định về chính sách quốc gia.

Tri thức là thông tin giúp người ta “biết cách”. Tri thức hướng dẫn hành động nhằm đạt kết quả. Tri thức lại có thể phân loại theo tầm vóc. Về kỹ năng thì đó có thể là cách nấu một món ăn, sửa một cỗ máy, đối đáp ở nghị trường. Về chiến thuật thì đó có thể là cách ứng xử trong một tình huống khó khăn, cách quản trị một chương trình, cách phân bổ tài nguyên để tăng hiệu năng... Về sách lược thì đó là khả năng tìm giải pháp hay quy trình tư duy để chọn đúng việc và làm

việc đúng cách, đúng thời. Muốn đạt thành quả thì phải hành động và muốn hành động thì cần tri thức.

Thông tin trong cộng đồng chúng ta và giữa người Việt ở hải ngoại với đồng bào trong nước phần lớn chỉ là thông tin kiến thức. Thông tin ý thức ít hơn, còn thông tin tri thức thì rất ít. Nếu lọc riêng lượng thông tin ít ỏi về tri thức thì tỉ lệ giảm rất nhanh giữa kỹ năng, chiến thuật, và sách lược.

Kỹ thuật liên mạng (internet) làm trầm trọng hơn tình trạng mất cân bằng về thông tin. Điều này dễ hiểu. Tin tức thời sự, chẳng hạn, thì đầy dẫy, chỉ cần vào các trang mạng hay tìm qua google thì đọc cả ngày không hết. Ngược lại thông tin ý thức hay tri thức, nhất là về sách lược cho một vấn nạn đặc thù, thì khó tìm hơn nhiều. Kỹ thuật liên mạng khuếch đại sự bất cân bằng vốn có này vì người đọc tin chỉ cần nhấn nút “forward” đến các diễn đàn là trong nháy mắt có thể chuyển tin đến cả chục ngàn người. Kết quả là tin tức tràn ngập, át hẳn đi lượng thông tin tri thức vốn đã ít ỏi vì nó đòi hỏi nhiều thời gian để chiêm nghiệm vấn đề, tìm giải pháp, vạch ra sách lược, và thử nghiệm sách lược qua hành động. Cũng như bất kỳ một công cụ nào, kỹ thuật liên mạng là con dao hai lưỡi, có lợi và có hại tùy theo cách sử dụng.

Muốn chuyển biến cộng đồng và thay đổi đất nước, chúng ta cần điều chỉnh sự bất cân bằng hiện nay về nội dung thông tin bằng cách tăng lượng thông tin ý thức và tri thức.

Ứng dụng quy trình biết-ý thức-hành động thì khi đã biết về tình trạng bất cân bằng về nội dung thông tin, mỗi người trong chúng ta cần ý thức trách nhiệm thay đổi tình trạng ấy. Cách thay đổi là luôn luôn tự hỏi và hỏi lẫn nhau, đối với mỗi vấn đề được nêu ra trên diễn đàn: đâu là giải pháp, đâu là mục tiêu, đâu là thành quả, và làm sao để đạt thành quả ấy.

Có vậy, chúng ta sẽ dần dà tạo được nề nếp cho tư duy, mẫu mực cho thảo luận, và tiêu chuẩn cho thông tin để đi từ “biết” đến “biết cách”, từ quan tâm đến thành quả.

BÀI 4. NHẬN DIỆN VẤN ĐỀ

Nhắc lại, bước đầu tiên của trình tự tìm giải pháp là xác định đối tượng phục vụ. Kế đến là nhận diện vấn đề cần giải quyết của đối tượng phục vụ ấy.

Vấn đề là hiện trạng mà đối tượng phục vụ mong muốn thay đổi, là động cơ tìm giải pháp.

Một đối tượng phục vụ có thể cùng lúc đối mặt nhiều vấn đề khác nhau. Đối với những vấn đề có tương quan nhân quả mật thiết với nhau, chúng ta gộp chung lại thành một. Những vấn đề không có tương quan nhân quả mật thiết thì tách riêng ra. Kết quả là có những nhóm vấn đề tách biệt. Mỗi nhóm tách biệt ấy sẽ cần một giải pháp riêng.

Hãy chọn một nhóm vấn đề để giải quyết. Nhóm vấn đề ấy, ở đây gọi tắt là vấn đề trọng tâm.

Vấn đề trọng tâm chính là điểm A, khởi điểm cho giải pháp. Phải định hình được khởi điểm thì mới có thể tìm giải pháp. Nếu điểm đến là Hà Nội nhưng không biết khởi điểm là ở đâu thì không thể quyết định phải đi về hướng Đông, Tây, Nam hay Bắc.

Nếu muốn giải quyết cùng lúc nhiều vấn đề trọng tâm thì sẽ cần nhiều giải pháp khác nhau.

PHÂN LOẠI VẤN ĐỀ

Trước khi tiến xa hơn trên trình tự tìm giải pháp, cần phân loại vấn đề: không hệ thống hoặc hệ thống.

Vấn đề không hệ thống: Xảy ra một lần, điều chỉnh xong thì trở lại bình thường, không phải quan tâm thêm. Đây là trường hợp căn nguyên

và hiện tượng ở cùng một chỗ; giải quyết hiện tượng thì cũng xoá bỏ căn nguyên.

Ví dụ như tai nạn xảy ra ở một ngã tư đường do người lái say xỉn gây ra; giải toả xong hiện trường thì lưu thông trở lại bình thường và tai nạn sẽ không tái diễn vì người lái say xỉn gây tai nạn đã được dời chuyển khỏi ngã tư.

Vấn đề có hệ thống: Sự thể hiện của vấn đề lặp lại theo không gian, theo thời gian, hoặc cả hai. Đây là trường hợp căn nguyên nằm ở một tầng hoặc nhiều tầng sâu hơn so với hiện tượng. Đối phó với hiện tượng, nhưng nguyên nhân vẫn còn nguyên thì hiện tượng sẽ lặp lại và thường là trầm trọng hơn.

Chẳng hạn, khi căn nguyên gây tai nạn là ổ gà, thì dọn dẹp hiện trường tai nạn xong, thế nào cũng sẽ xảy ra thêm tai nạn trong tương lai; trong trường hợp này sự tái diễn là theo thời gian. Hoặc, khi ở nhiều ngã tư hệ thống đèn giao thông cùng lúc bị tắt, thì căn nguyên rõ ràng không nằm ở tại mỗi ngã tư mà có thể là ở nguồn cung cấp điện cho tất cả các ngã tư bị ảnh hưởng; trong trường hợp này sự tái diễn là theo không gian.

Khi sự tái diễn theo cả không gian lẫn thời gian thì phải truy căn nguyên ở một tầng sâu hơn nữa. Chẳng hạn, nếu tai nạn giao thông tái diễn theo thời gian và cùng lúc ở nhiều ngã tư đường thì có thể một bộ phận điện tử dùng để điều khiển hệ thống đèn giao thông đều được sản xuất bởi một nguồn cung bị lỗi.

Trước một vấn đề có hệ thống, nếu không can thiệp tận căn nguyên thì tình trạng vẫn còn nguyên và sẽ ngày thêm tồi tệ. Và tính hệ thống càng sâu thì vấn đề phải được giải quyết ở tầng càng sâu hơn.

TÌNH TRẠNG CHƯA RÕ

Trong thực tiễn, có thể xảy ra tình huống chưa thể phân định là có hệ thống hay không hệ thống. Có thể đó là sự trục trặc bất thường, chỉ cần điều chỉnh xong thì sẽ không tái diễn. Nhưng cũng có thể đó là sự thể hiện

lần đầu của một vấn đề có hệ thống. Trong tình huống này, chúng ta phải theo dõi một thời gian đủ dài để xem vấn đề có tái diễn hay không. Nếu không thì đó là vấn đề không hệ thống. Còn như, hiện tượng lặp lại thì điều ấy báo hiệu tính hệ thống.

Ví dụ: Xe chạy tự dừng tắt máy; một người vào đồn công an bị chết; cá chết dạt vào bãi biển. Mỗi sự kiện này có thể chỉ xảy ra một lần rồi thôi, nhưng cũng có thể nó sẽ tái lập; cần theo dõi triển vọng đó là vấn đề hệ thống.

KẾT LUẬN

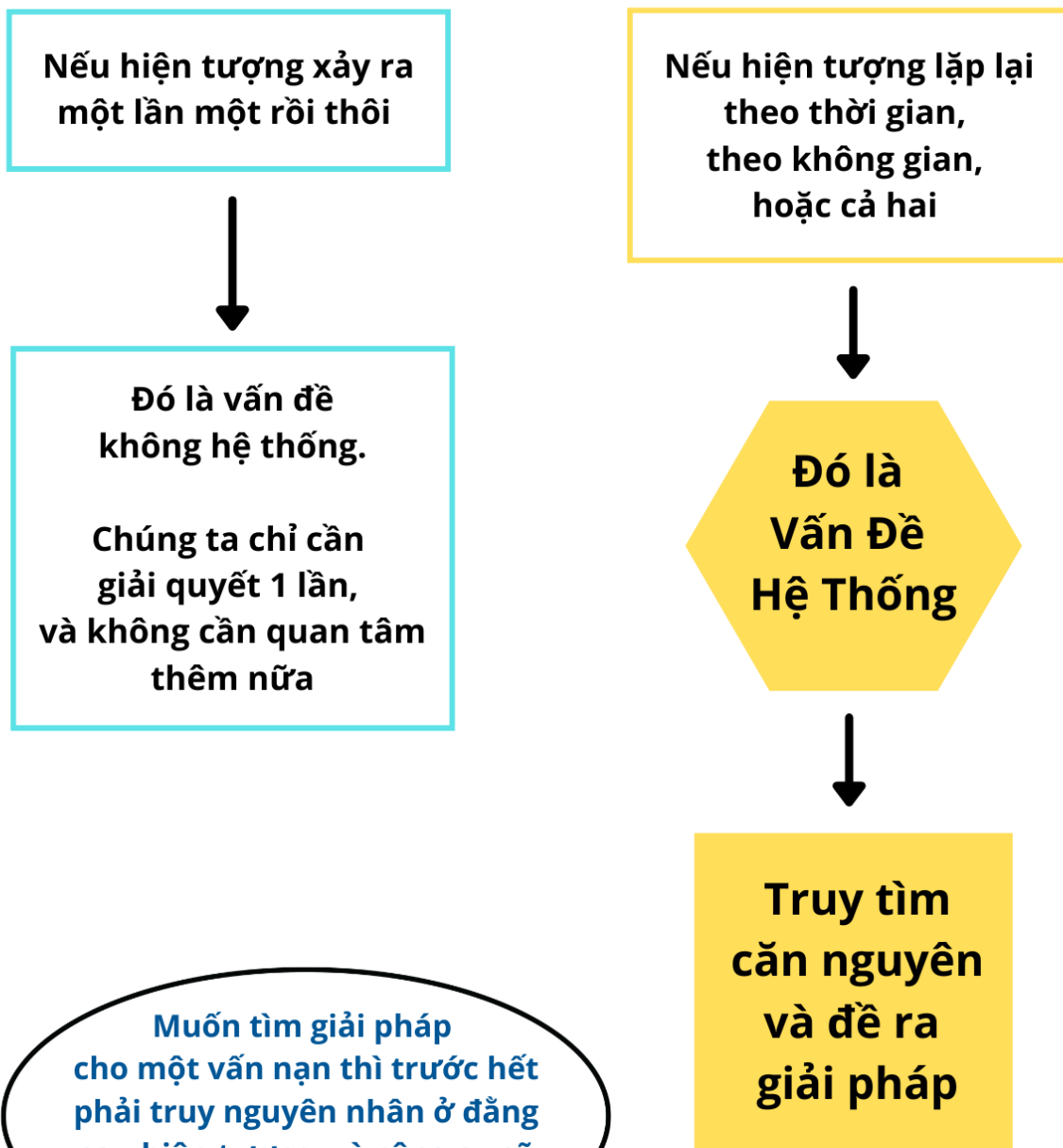
Chúng ta nhận biết và chẩn đoán một vấn đề qua hiện tượng thể hiện ra ngoài. Khi hiện tượng xảy ra một lần một rồi thôi thì đó là vấn đề không hệ thống. Chúng ta chỉ cần giải quyết một lần, ở tâm hiện tượng, và không phải quan tâm thêm nữa.

Khi hiện tượng lặp lại theo thời gian, theo không gian, hoặc cả hai thì đó là vấn đề hệ thống. Chúng ta phải truy tìm căn nguyên và đề ra giải pháp tương xứng.

Và cũng có những trường hợp, chúng ta cần thêm thời gian để nhận biết một hiện tượng là bất thường hoặc là sự thể hiện lần đầu của một vấn đề hệ thống.

Trong khoá giảng này, vấn đề hệ thống còn được gọi là “vấn nạn”.

Các bài giảng kế tiếp sẽ giới thiệu quy trình tìm giải pháp cho một vấn nạn. Muốn tìm giải pháp cho một vấn nạn thì trước hết phải truy nguyên nhân ở đằng sau hiện tượng, và công cụ sẽ dùng là “Cây Vấn Đề”.



Muốn tìm giải pháp cho một vấn nạn thì trước hết phải truy nguyên nhân ở đằng sau hiện tượng, và công cụ sẽ dùng là "Cây Vấn Đề".



Đọc thêm

Tử huyết của dân tộc: Bí về đáp án

TS Nguyễn Đình Thắng

Ngày 03 tháng 11, 2014

Theo tôi, điểm yếu kém nhất của dân tộc chúng ta là thiếu tập quán tìm đáp án cho những vấn nạn đang đe dọa đất nước. Thiếu đáp án thì không có lối thoát.

Theo dõi các bài viết, các lời phát biểu, các sách vở ở trong và ngoài nước, tôi thấy người mình thiên về phê phán rồi ngưng ở đó mà không đưa ra phương án giải quyết vấn đề. Họ hoàn toàn có người phác ra ý hướng khái quát nhưng dựa vào cảm tính hay lý lẽ chủ quan, thiếu nghiên cứu, và không đủ cụ thể để phân định hay phối kiểm đúng sai.

Chúng ta như đang ở giữa bãi lầy, cứ mãi miết phân tích lý do đã lạc lối, rồi phê phán hiện trạng hiểm nguy đến đâu, nhưng không đề ra cách thoát khả thi. Mỗi ngày sẽ chỉ càng lún sâu thêm. Đó là cái vòng lẩn quẩn mà chúng ta tự giam mình trong đó.

Muốn thay đổi đất nước, chúng ta phải thay đổi thái độ tư duy và cung cách hành xử.

Thế nào là đáp án?

Một đáp án phải hội đủ các thành tố sau đây.

(1) Có mục tiêu cụ thể, khả thi, đo lường được, và có thời gian tính.

(2) Có kế hoạch hành động với các công tác cụ thể để từng bước một thực hiện.

(3) Có thể thức và quy trình để thường xuyên kiểm tra tiến triển khai kế hoạch và thực hiện công tác.

(4) Có thể thức để đánh giá định kỳ hiệu quả công việc bằng cách đối chiếu với mục tiêu đã đề ra.

Theo đó, tuyên bố kiểu “hãy giết sập chế độ độc tài để đem lại dân chủ” chỉ là lời hô hào, chứ không là đáp án. Nó không chỉ ra làm cách nào để “giết sập” và cũng không chứng minh được rằng giết sập độc tài rồi thì dân chủ sẽ đến. Đây chỉ là khẩu hiệu tựa như “không gì quý hơn độc lập, tự do”.

Hoặc, kiểu kêu gọi “hãy ngưng gửi tiền về trong nước để siết kinh tế chế độ” cũng không là đáp án, mà chỉ là ý hướng mơ hồ. Thoáng nghe thì xuôi tai đấy nhưng không cách nào đánh giá được hiệu năng -- lấy đâu ra dữ liệu để đo lường thành quả? Không kiểm chứng được thành quả thì không thể biết mình đang tiến, đang dậm chân tại chỗ, hoặc đang lùi để mà điều chỉnh hay từ bỏ việc đang làm.

Phép thử đơn giản

Muốn nhận diện một đáp án, chúng ta có thể đặt các câu hỏi dưới đây cho người đưa ra bất kỳ một đề nghị nào đó:

(1) Nếu tôi đồng ý với đề nghị của bạn, tôi có thể làm gì ngay ngày mai và đối tượng phục vụ của tôi sẽ là những ai?

(2) Nếu làm đúng theo chỉ dẫn của bạn thì tôi có thể kỳ vọng kết quả gì từ việc làm ấy?

(3) Dựa vào kết quả này, tôi có thể thu hoạch được những điều gì để thực hiện những bước kế tiếp, và những bước ấy là gì?

(4) Thành quả dự báo trước sẽ là gì sau 3 tháng, 6 tháng, 9 tháng, một năm tới mà mọi người đều có thể tự mình phối kiểm một cách độc lập?

(5) Nếu sau 3 tháng, 6 tháng... mà thành quả không như dự báo thì bạn sẽ điều chỉnh đáp án theo một tiến trình như thế nào? Sau bao lâu, nếu vẫn không đạt được thành quả dự kiến, thì sẽ dẹp bỏ đáp án, xem như không thể thực hiện?

Đây là những câu hỏi đơn giản và căn bản. Nếu không có câu trả lời thì rõ ràng chưa phải là đáp án, không phải mất thêm thì giờ với nó nữa.

Để hội đủ tính cách của một đáp án, thực ra phải có nhiều yếu tố khác nữa, như: lý giải căn nguyên và quan hệ nhân quả giữa căn nguyên và hiện tượng của vấn nạn, ấn định các dạng và lượng tài nguyên cần thiết, ấn định khả năng và đặc trưng của người đảm nhiệm các vai trò trong đáp án, phân tích các yếu tố ngoại lai thuận lợi và bất lợi, trưng dẫn các mô hình đã được thử nghiệm, v.v.

Chúng ta phải thay đổi

Thay đổi đất nước không là việc nhỏ, không thể làm bừa. Nó đòi hỏi sự nghiêm chỉnh về tư duy, thái độ, và cung cách, đặc biệt đối với những ai kêu gọi người khác yểm trợ cho mình hay hợp tác với mình.

Khi kêu gọi người khác, chúng ta phải đề ra mục tiêu cụ thể, đưa ra những nét tổng quát về phương thức hành động, công bố các giai đoạn thực hiện với những mốc điểm rõ ràng, và dự kiến những thành quả sẽ gặt hái được để bất kỳ ai cũng có thể tự phối kiểm.

Khi có người đồng ý nhập cuộc, chúng ta phải đề nghị những việc có thể bắt tay làm ngay ngày hôm sau, giải thích được sự liên hệ giữa việc làm riêng lẻ và mục tiêu chung, và khuyến khích họ đánh giá tiến độ thực hiện và thành quả của đáp án một cách độc lập.

Ở mức cá nhân, đó là trách nhiệm song phẳng và thái độ kính trọng lẫn nhau. Chúng ta không thể chào mời người khác đầu tư tâm huyết vào những việc làm không kế hoạch, không thể phối kiểm thành quả.

Ở tầm dân tộc, chúng ta đang trong ván cờ còn rất ít quân, mỗi nước đi đều phải tính kỹ, không thể cứ đi bừa và kêu gọi mọi người nhắm mắt đi theo.

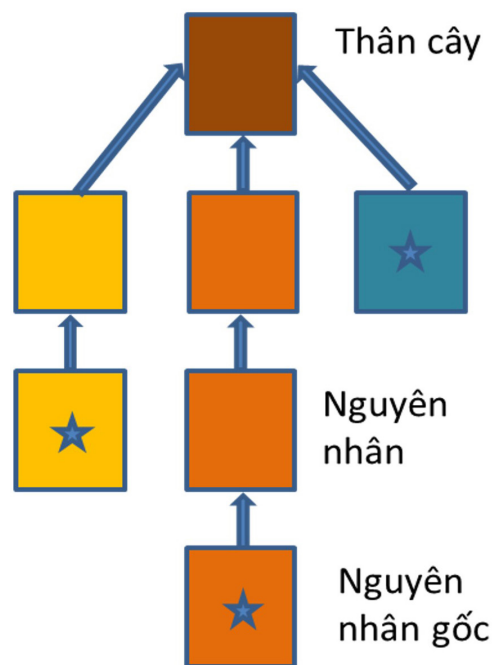
Tình cảnh đất nước rối rắm mọi đảng đòi hỏi nhiều đáp án, có thể bổ trợ hoặc cạnh tranh nhau. Các đáp án ấy sẽ là cơ hội để những người dân thân thi thổ tài năng và những người hăng tâm hăng sản chọn lựa để góp phần mình cho đại cuộc.

BÀI 5. CÂY VẤN ĐỀ

Nếu hiện tượng mang tính bất thường, nghĩa là chỉ xảy ra một lần, thì chỉ cần can thiệp điều chỉnh và không cần quan tâm thêm nữa. Nếu hiện tượng lập đi lập lại thì đó là dấu hiệu của vấn đề mang tính hệ thống, được gọi tắt là vấn nạn. Khi ấy cần phải tìm giải pháp. Trong trường hợp đối tượng phục vụ cùng lúc đối mặt nhiều vấn nạn, thì mỗi vấn nạn đòi hỏi một giải pháp riêng.

Khi được khảo sát hiện trạng, đối tượng phục vụ có thể nêu ra nhiều vấn đề. Các vấn đề liên quan mật thiết với nhau trong quan hệ nhân-quả phải được gom lại thành một nhóm. Bước kế tiếp là truy nguyên nhân đằng sau các hiện tượng lập đi lập lại.

“Cây Vấn Đề” (Problem Tree) là công cụ luận lý (còn gọi là lô-gic) để truy căn nguyên của một vấn nạn bằng những chuỗi quan hệ nhân-quả.



Hình 1. Minh họa về Cây Vấn Đề

Thân Cây: Mô tả vấn nạn mà đối tượng phục vụ gặp phải và chúng ta muốn giúp họ giải quyết. Ví dụ: Phụ nữ ở Huyện ABC bị bạo hành gia đình.

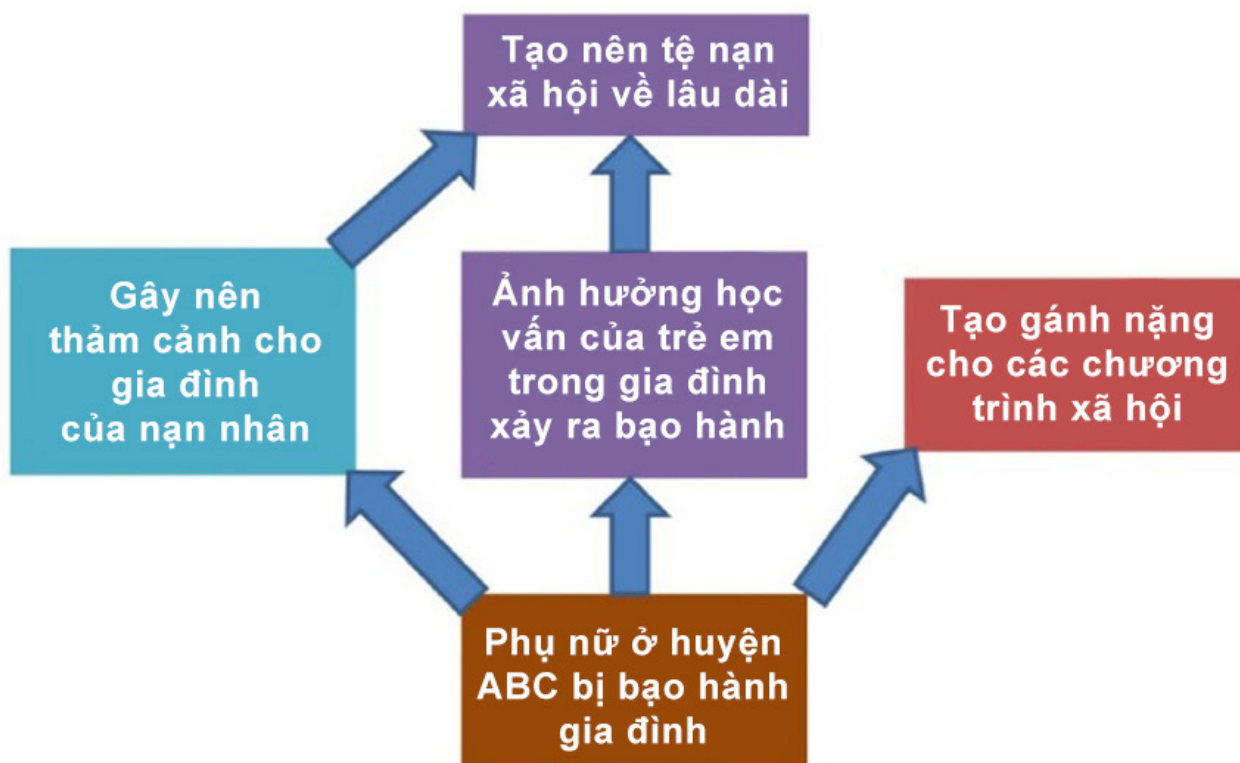
Cành Cây: Mỗi nhánh cây là một chuỗi hệ quả tạo ra bởi vấn nạn cho từng thành phần của đối tượng phục vụ. Ví dụ: Nạn nhân của sự bạo hành bị ảnh hưởng sức khoẻ; con cái của họ bị tác động tiêu cực về học vấn; thân nhân bị thêm gánh nặng... Từ mỗi cành chính lại có thể trở ra những cành phụ, là hệ quả tầng 2, tầng 3. Chẳng hạn, do sức khoẻ bị ảnh hưởng, nạn nhân không thể đi làm để tạo thu nhập; con cái phải bỏ học; người trong nhà gấu ó nhau vì mâu thuẫn tăng...

Ngoài ra, cành cây cũng có thể bao gồm các yếu tố tác động đến hoặc chịu ảnh hưởng của đối tượng phục vụ. Chẳng hạn, chương trình xã hội giúp nạn nhân bạo hành gia đình cũng có thể nằm trong chuỗi hệ quả. Tình trạng bạo hành gia đình tăng sẽ làm kiệt quệ nguồn lực của các chương trình xã hội, và chính nạn nhân sẽ bị ảnh hưởng dội ngược: sự giúp đỡ mà họ nhận từ các chương trình xã hội sẽ giảm.

Rễ Cây: Mỗi rễ cây là một chuỗi nguyên nhân tạo ra vấn nạn. Nguyên nhân gần nhất, còn gọi là nguyên nhân tầng 1, là nguyên nhân tác động trực tiếp đến vấn nạn nhưng có thể không phải là nguyên nhân gốc. Nó có thể bị tác động bởi nguyên nhân sâu hơn, ở tầng 2, hoặc sâu hơn nữa. Những nguyên nhân ở tầng sâu nhất được gọi là những nguyên nhân gốc hoặc những căn nguyên.

Muốn giải quyết một vấn nạn thì phải tác động đến các căn nguyên. Nếu chỉ đối phó hệ quả thì giống như xức dầu ngoài da cho người bị nội thương. Ngay cả khi tác động đến nguyên nhân nhưng không phải nguyên nhân gốc thì sự thay đổi cũng chỉ được một thời gian, xong đâu lại vào đó vì yếu tố căn nguyên sẽ kéo tình trạng trở lại như cũ.

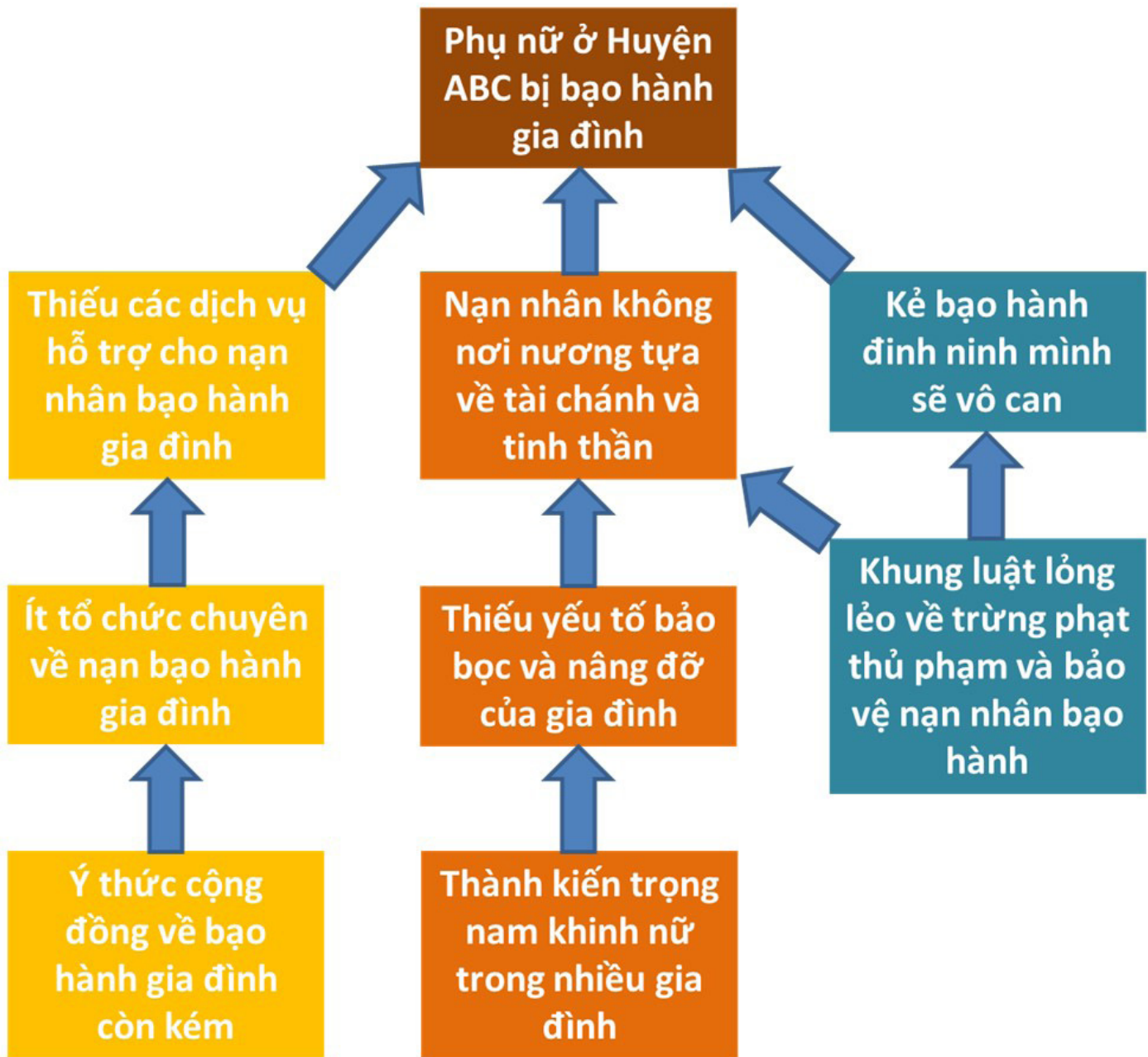
Dưới đây là Cây Vấn Đề cho ví dụ kể trên.



Hình 2. Phần “cành cây”

Màu nâu là ”thân cây”. Trên đó là “cành cây”. Dưới đó là “rễ cây”. Tìm giải pháp cho một vấn nạn, phần rễ cây là tối quan trọng. Nó ẩn dưới mặt đất, không dễ phát hiện nhưng lại chính là yếu tố duy trì vấn nạn và, nếu không được giải quyết, thường làm cho vấn nạn trở nên trầm trọng hơn.

(Mời xem hình ở trang kế bên)



Hình 3. Phân “rễ cây”

Cây Vấn Đề là chuỗi tương quan lô-gíc nhân quả từ gốc đến ngọn. Khi thiết kế Cây Vấn Đề, người sử dụng phải luôn kiểm tra mối tương quan nhân-quả từ dưới lên trên.

Có 2 cách để phối kiểm quan hệ nhân-quả:

- **Qua công trình nghiên cứu:** Thường chỉ khả thi đối với những vấn nạn lớn và tổ chức có nguồn lực dồi dào.
- **Qua kinh nghiệm và suy luận:** Đòi hỏi sự kiểm chứng và điều

chỉnh các giả định về quan hệ nhân-quả trong suốt quá trình thực thi giải pháp. Chẳng hạn, khi nhân ở tầng dưới xê dịch nhưng quả ở tầng trên không thay đổi thì có nghĩa là quan hệ nhân-quả rất mong manh hoặc không có. Khi ấy Cây Vấn Đề cần được điều chỉnh.

CÁCH THIẾT KẾ CÂY VẤN ĐỀ

Thiết kế bằng 3 bước:

1. Vẽ thân cây giữa trang giấy và mô tả tóm tắt vấn nạn.
2. Dùng các mẫu giấy rời để ghi xuống tất cả những giả định về nguyên nhân.
3. Sắp xếp các mẫu giấy này thành chuỗi quan hệ nhân-quả từ dưới lên trên; loại bỏ những nguyên nhân giả định nào không thể đặt vào chuỗi quan hệ nhân-quả.

Khi hoàn tất thì sẽ có phần nửa dưới -- phần “rễ cây” -- của Cây Vấn Đề. Làm y như vậy cho phần nửa trên -- phần “cành cây”.

Hình 3 là quan hệ nhân-quả cho ví dụ về phụ nữ ở Huyện ABC bị bạo hành gia đình.

Theo Cây Vấn Đề này thì có 3 căn nguyên:

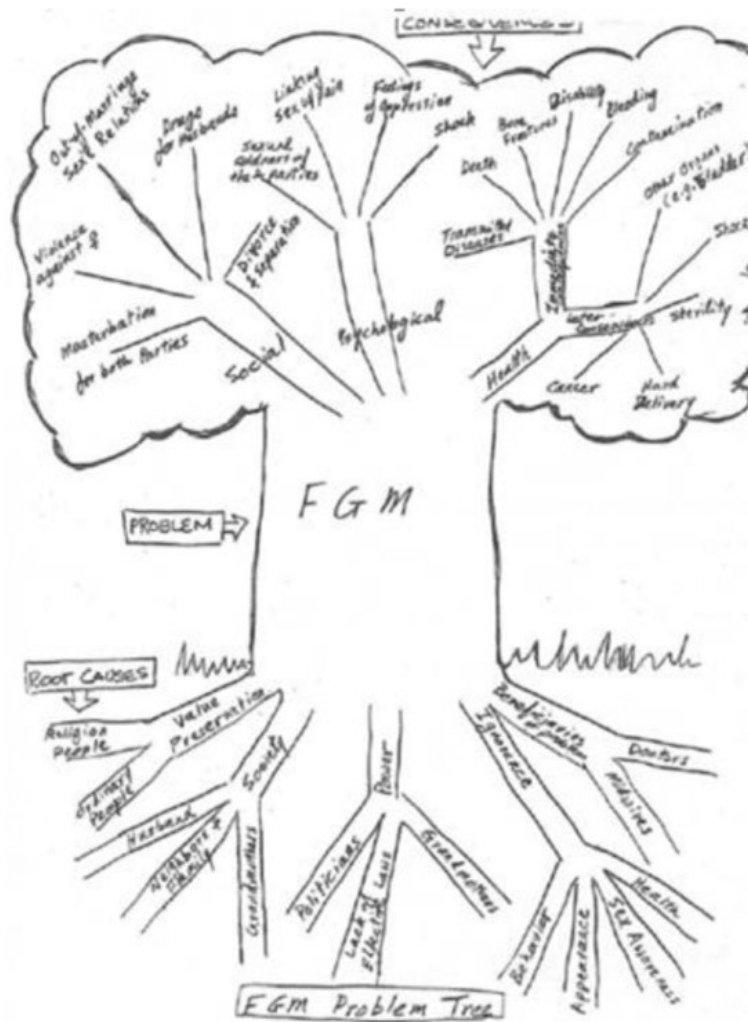
- Ý thức cộng đồng kém về bạo hành gia đình, cho nên có ít tổ chức ở địa phương chuyên về bài trừ nạn bạo hành gia đình hoặc giúp đỡ cho nạn nhân, dẫn đến tình trạng rất ít dịch vụ hỗ trợ để nạn nhân có thể tiếp cận. Kết quả là nạn nhân không thể nương tựa vào cộng đồng hoặc xã hội khi gặp nạn.
- Nhiều gia đình còn nặng thành kiến trọng nam khinh nữ, chồng chúa vợ tôi, cho nên không bảo bọc hoặc bênh vực nạn nhân mà nhiều khi đổ lỗi cho nạn nhân, dẫn đến tình trạng nạn nhân bị cô lập hoặc cô đơn về mọi mặt. Kết quả là nạn nhân không thể nương tựa vào gia đình, thân nhân.
- Khung luật lỏng lẻo về trừng phạt thủ phạm và bảo vệ nạn nhân bạo hành gia đình dẫn đến tâm lý vô can nơi kẻ bạo hành. Điều

này đóng góp cho sự gia tăng hành vi bạo hành. Đồng thời, khung luật lỏng lẻo không bảo vệ được nạn nhân và do đó nạn nhân cũng không thể trông đợi gì nơi luật pháp.

Phần 2 của cây vấn đề nêu lên những hệ lụy của bạo hành gia đình. Mỗi cành cây cũng là một chuỗi quan hệ nhân-quả từ thấp lên cao.

MỘT SỐ ĐIỂM CHUNG CỦA CÂY VẤN ĐỀ

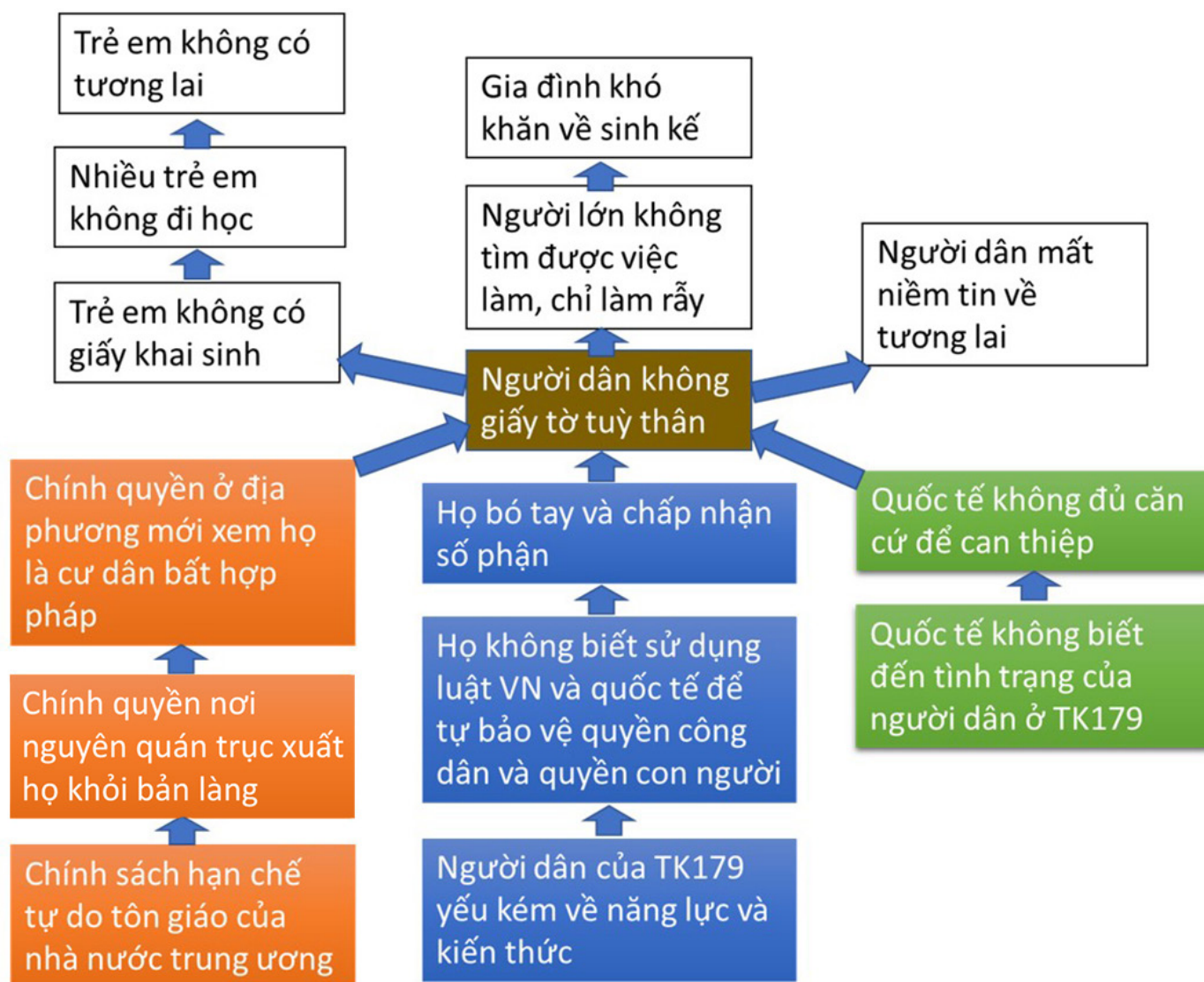
Có khi Cây Vấn Đề được thiết kế một cách khá phức tạp với rễ chằng chịt và nhánh rậm rạp.



Thực ra, ít khi nào cần quá 3 nhánh rễ cây: 1 nhánh thể hiện vấn đề nội tại của đối tượng phục vụ; 1 nhánh thể hiện yếu tố gây hại; 1 nhánh thể hiện yếu tố hỗ trợ mà đối tượng phục vụ có thể huy động.

Ít khi nào cần quá 3 tầng “rễ cây”: 1 tầng tương ứng với sự tái diễn theo thời gian hoặc không gian; thêm 1 tầng tương ứng với sự tái diễn theo cả thời gian lẫn không gian; và 1 tầng “trừ hao” trong trường hợp căn nguyên nằm sâu hơn dự đoán.

Sau đây là Cây Vấn Đề áp dụng cho ví dụ thực tế về cộng đồng người Hmong theo Đạo Tin Lành ở Tiểu Khu 179, Xã Liêng Sronh, Huyện Đam Rông, Tỉnh Lâm Đồng. Một vấn nạn của họ là đã sống 21 năm không giấy tờ tùy thân. Lưu ý là phần cành cây không nhất thiết có đúng 3 nhánh; có thể nhiều hơn hoặc ít hơn, tùy tình trạng thực tế của đối tượng phục vụ.



Hình 5. Cây Vấn Đề cho ví dụ về vấn nạn không giấy tờ tùy thân của cư dân Tiểu Khu 179

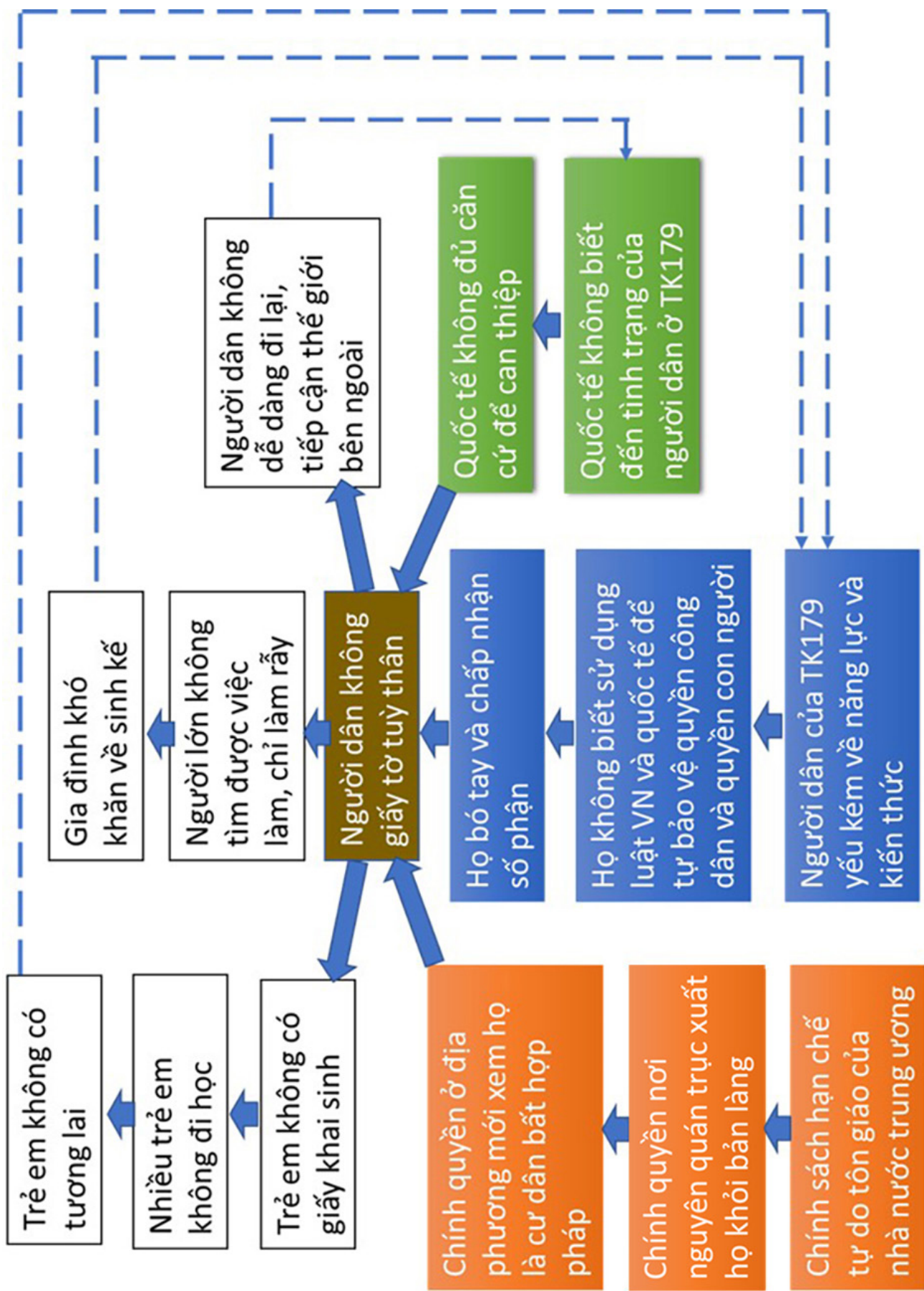
Điểm lưu ý nữa trong ví dụ này là, khi khảo sát cộng đồng, người thực hiện khảo sát có thể được người dân kể cho biết về nhiều vấn đề, nào là trẻ em không có giấy khai sinh, không được đi học; người lớn không có giấy tờ tùy thân nên không thể tìm việc làm; gia đình rất khó khăn và bấp bênh về sinh kế; người dân nói chung chỉ sống cho qua ngày chứ không thấy lối thoát nào cho tương lai. Thực ra, các vấn đề này đều là hệ quả của vấn nạn là không giấy tờ tùy thân.

Hầu như vấn nạn nào cũng đều hiện hữu một hay nhiều vòng lẩn quẩn. Vòng lẩn quẩn nảy sinh khi hệ quả tác động vòng lại đến một hay nhiều nguyên nhân. Vòng lẩn quẩn duy trì vấn nạn, hoặc làm cho nó trầm trọng hơn.

Chẳng hạn, khi người lớn phải suốt ngày lo sinh kế thì họ không có thời gian để học hỏi nhằm tăng kiến thức và năng lực. Hoặc, trẻ em không được đi học thì thế hệ sau tiếp tục kém về hiểu biết và năng lực. Thêm vào đó, vì không giấy tờ tùy thân, người dân khó đi đây đi đó để tiếp xúc với thế giới bên ngoài, càng thêm bị cô lập với quốc tế. Đây là lý do người dân ở Tiểu Khu 179 bị trói cột trong hoàn cảnh nghiệt ngã trong suốt 2 thập niên.

Muốn thay đổi, cần có sách lược để tác động đến các nguyên nhân gốc và bẻ gãy các vòng lẩn quẩn. Đây sẽ là chủ đề của bài giảng kế tiếp: Đề ra sách lược, dùng Biểu Đồ Chuyển Đổi.

(Mời xem hình ở trang kế bên)



Hình 6. Cây Vấn Đề ở trên với vòng lần quần

Đọc thêm

Mười nghìn đô cho một nét bút chì

Lương Thị Huyền

Chúng ta cần tới khả năng lãnh đạo khi một vấn đề xuất hiện cần giải quyết, một vấn nạn xảy ra cần khắc phục, hay khi một nhóm người hoặc tổ chức cần một sự thay đổi đột phá để cải thiện tình hình hiện tại. Nếu một bộ máy đã được vận hành ổn định và chỉ cần duy trì hiện trạng ổn định đó thì chúng ta sẽ cần người biết quản trị chứ không cần tới khả năng lãnh đạo.

Vì vậy, nói tới khả năng lãnh đạo là nói tới khả năng tìm giải pháp. Mà giải pháp là gì?

Đó là lộ trình dẫn từ điểm A (là hiện trạng không tốt đẹp hoặc không hài lòng) đến điểm B, (là mục đích mà chúng ta muốn đạt được). Lãnh đạo đúng nghĩa là dẫn đường từ A đến B.

Trước mỗi vấn đề, người tích cực đi tìm giải pháp; trước mỗi giải pháp, người tiêu cực vạch ra nhiều vấn đề để rồi thoái thác không làm gì cả.

Các quốc gia phát triển đều là các quốc gia có văn hoá tìm giải pháp. Thay vì chê trách hay than vãn về một tệ trạng, con người ở đó thi thố tài năng để tìm đáp số hoặc lối thoát. Có một câu chuyện dí dỏm để chúng ta hiểu rằng tìm giải pháp là mấu chốt của mọi nan đề và nếu không tìm giải pháp cho kỳ được thì chúng ta sẽ mãi chìm trong bế tắc.

Một ngày nọ, công ty kia có cỗ máy lớn gặp trục trặc và ngưng hoạt động. Tổ phụ trách kỹ thuật của công ty không thể tìm ra nguyên nhân; lần lượt các chuyên gia giỏi nhất được mời đến cũng không tìm ra cách sửa chữa.

Cuối cùng, có một nhà khoa học, sau khi xem xét cỗ máy liền dùng bút chì đánh dấu một điểm trên bản sơ đồ vận hành của cỗ máy và yêu

câu tìm nguyên nhân ở đó. Quả nhiên vấn đề được khắc phục. Khi nhà khoa học tính phí \$10.000, giám đốc nhà máy thốt lên: ông lấy hẳn \$10.000 cho một nét chì ư?

Nhà khoa học trả lời: Tôi tính giá \$1 cho việc vạch nét bút chì, và \$9.999 cho việc tìm ra chỗ để vạch nét chì ấy, bằng không thì cỗ máy triệu đô của quý vị đã trở thành một đồng sắt vô dụng.

Vậy đó, vấn đề không phải là hành động để giải quyết vấn đề mà là trước khi hành động thì phải định ra được gốc gác của vấn đề nằm ở chỗ nào và rồi phải tác động đến nó ra sao. Nói cách khác, hành động là cần thiết để thay đổi hiện trạng, giải quyết vấn đề, nhưng phải làm đúng việc và đúng cách.

Để xã hội Việt Nam phát triển, chúng ta cần đào tạo người dân về tư duy và kỹ năng tìm giải pháp.

Vậy, liệu có một quy trình hoặc một công thức mẫu cho việc tìm giải pháp hay không?

Câu trả lời ngắn là: Có!

Mỗi giải pháp đề ra đều tùy thuộc nhiều yếu tố như khả năng tư duy, khả năng trực giác hay kinh nghiệm từng trải... của người hoặc nhóm người tìm giải pháp. Tuy nhiên, nếu chúng ta nắm được quy trình mang tính luận lý (logic) thì sẽ tăng triển vọng tìm ra giải pháp.

Quan trọng không kém, ứng dụng quy trình này trong đời sống hàng ngày sẽ giúp chúng ta phát huy tập quán tư duy tìm giải pháp. Đó là nội dung của Cấp 1 - Tìm Giải Pháp thuộc khoá giảng 12 tháng này.



BÀI 6. VẤN NẠN & TÂM NHÌN

Cây Vấn Đề mô tả một vấn nạn qua hình ảnh. Vấn nạn cũng có thể được mô tả qua lời văn. Lời mô tả vấn nạn không chỉ nêu lên hiện trạng mà còn phải giải thích căn nguyên và hệ quả đối với những các thành phần thuộc đối tượng phục vụ. Trong ví dụ về phụ nữ bị bạo hành gia đình, lời mô tả vấn nạn có thể là:

“Ý thức cộng đồng kém về bạo hành gia đình, thành kiến trọng nam khinh nữ, và khung luật lỏng lẻo về trừng phạt thủ phạm và bảo vệ nạn nhân dẫn đến tình trạng nhiều phụ nữ ở Huyện ABC bị bạo hành gia đình. Điều này gây thảm cảnh cho nhiều gia đình, ảnh hưởng đến việc học của các trẻ em trong gia đình, và làm cho các chương trình xã hội bị quá tải. Hậu quả dài lâu là tệ nạn xã hội sẽ kéo dài và lan rộng.”

Đây là khởi điểm, tức điểm A, của lộ trình mà ở đây chúng ta gọi là giải pháp. Điểm đến của giải pháp được gọi là mục đích, là điểm B. Đặc tính của mục đích là luôn luôn thể hiện sự thăng tiến về phúc lợi cho đối tượng phục vụ so với hiện trạng.

TÂM NHÌN

Một vấn nạn càng phức tạp, căn nguyên càng sâu, càng phải mất nhiều thời gian để đạt mục đích. Vì thuộc về tương lai xa, mục đích thường mang tính cách khái quát, trừu tượng, khó định lượng. Nó như một hải đăng ở xa tít, giúp định hướng để chúng ta không đi lạc trên biển cả mê mờ, nhưng vì ở quá xa nên không rõ nét.

Chính vì tính cách tầm xa, khái quát, và trừu tượng của mục đích, chúng ta cần có cách mô tả để tạo cảm hứng, tạo niềm phấn chấn cho người khác. Vì đặc tính này, nhiều khi mục đích được gọi là tầm nhìn, là viễn kiến. Tầm nhìn vẽ ra hình ảnh về trạng thái của đối tượng phục vụ khi vấn nạn đã được giải quyết.

Tầm nhìn còn là động lực, nguồn cảm hứng để những người cùng chung chí hướng có thêm quyết tâm, nghị lực để vượt lên phía trước. Ví dụ, đối với những người theo đuổi lý tưởng tự do thì tầm nhìn là một xã hội nhân văn, nơi con người được tôn trọng quyền làm người, quyền công dân, và đời con cháu mình sẽ có nhiều cơ hội vươn lên. Nhờ có tầm nhìn, họ vững tiến, chấp nhận gian nguy và không sờn lòng trước thử thách.

Mô tả tầm nhìn

Trước hết, chúng ta cần tự hỏi: Chuyện gì sẽ xảy ra cho đối tượng phục vụ khi vấn nạn của họ được giải quyết? Họ sẽ sống, sinh hoạt ra sao? Sau đó chúng ta viết một đoạn văn mô tả, gợi lên hình ảnh của đối tượng phục vụ khi đạt ước nguyện. Hình ảnh về một tương lai xa xăm ấy phải đủ sống động để truyền cảm hứng.

Ví dụ: Các phụ nữ bị bạo hành gia đình ở Huyện ABC sẽ được sống trong sự an toàn, được tôn trọng nhân phẩm, không còn lo bị bạo hành, không phải từ bỏ quyền giữ và chăm sóc con cái, và con cái có được đời sống ổn định và tương lai được bảo đảm.

Lưu ý:

- Đoạn văn mô tả phải được thiết kế như sau: “Đối tượng phục vụ [hoặc một thành phần của đối tượng phục vụ] sẽ _____”
- Các động từ trong đoạn văn phải mô tả trạng thái vì mục đích là điểm đến; tránh dùng các động từ mang tính cách hành động như thể vẫn còn đi trên hành trình, chưa đến.
- Đối tượng phục vụ càng cụ thể thì càng dễ mô tả tầm nhìn.

Một ví dụ về tầm nhìn, rất sống động và gợi cảm hứng, có thể tìm thấy trong bài thơ *Đôi Mắt Người Sơn Tây* của Quang Dũng:

*Em mơ cùng tôi nhé
 Bóng ngày mai quê hương
 Đường hoa khô ráo lệ...
 Bao giờ tôi gặp em lần nữa
 Ngày ấy thanh bình chắc nở hoa.*

Mấy câu thơ này mô tả một ngày mai khi không còn giặc giã, chiến chinh thì những thảm cảnh, những bi thương sẽ được thay bằng nỗi vui và niềm hạnh phúc của mọi người dân xứ Việt.

Cách thứ hai là mô tả bằng tranh vẽ hay ảnh chụp. Điển hình là cảnh thái bình dưới đây, mà qua đó người Tây Nguyên gửi gắm ước vọng đời sống thái bình, cuộc sống văn minh mà văn hoá cổ truyền vẫn được bảo tồn. Trong hình, các thiếu nữ đang múa các vũ điệu truyền thống, các trẻ em được đến trường, người đau yếu được chăm sóc, chợ búa và các sinh hoạt cộng đồng nhộn nhịp và ánh sáng của đời sống văn minh được dẫn đến từng nhà. Đất đai tổ tiên, núi rừng của họ được bảo tồn, môi sinh được gìn giữ trong lành.



Hình 7. Tầm nhìn của một cộng đồng Tây Nguyên

Thêm một ví dụ

Trong ví dụ của cộng đồng người Hmong ở Tiểu Khu 179, lời mô tả vấn nạn là: “Chính sách hạn chế tự do tôn giáo đã dẫn đến việc người Hmong phải di cư từ miền Bắc vào Tây Nguyên. Nơi đây họ không được chính quyền địa phương công nhận là cư dân hợp pháp. Người dân lại yếu kém về năng lực và kiến thức để có thể tranh đấu cho quyền và lợi ích của mình. Quốc tế không biết đến họ để can thiệp. Tình trạng không giấy tờ tùy thân do đó đã kéo dài từ 2 thập niên qua. Hậu quả là người dân bị cô lập, các gia đình khó khăn về sinh kế, và nhiều trẻ em không được đến trường.”

Lời mô tả tầm nhìn là: “Người dân ở Tiểu Khu 179 được cấp thẻ căn cước công dân, các gia đình đều có hộ khẩu, và mọi người được hưởng đầy đủ quyền công dân. Họ được tiếp cận thế giới văn minh và có nhiều cơ hội tiến thân. Con em của họ được đến trường, nuôi mơ ước đổi đời, và sẽ đưa cả cộng đồng đi lên.”

KẾT LUẬN

Tầm nhìn, tức điểm B, là những gì mà đối tượng phục vụ mong muốn đạt được khi giải pháp được thực thi thành công.

Tầm nhìn thường không phụ thuộc điểm A, tức là không phụ thuộc vào điểm xuất phát. Nhiều người, xuất phát từ những cảnh ngộ khác nhau, vẫn có thể chia sẻ cùng một ước vọng chung. Quang Dũng đã mô tả giấc mơ chung của những người chẳng hề biết nhau, những cuộc đời chưa một lần hạnh ngộ:

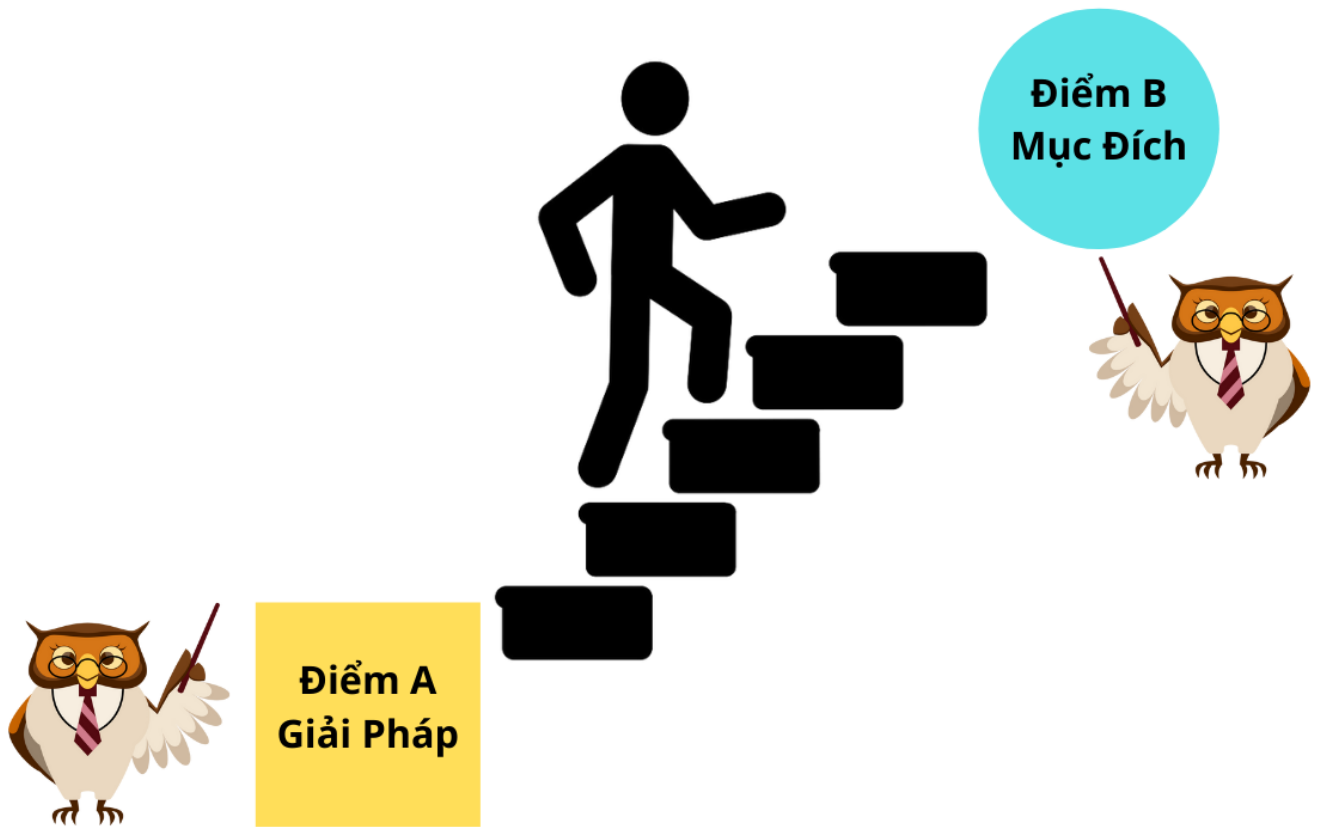
Em ở thành Sơn chạy giặc về

Tôi từ chinh chiến cũng ra đi

Khi có điểm A, là hiện trạng của vấn nạn, và điểm B, là tầm nhìn, chúng ta có thể vạch ra một lộ trình để tiến từ A đến B. Lộ trình ấy, cùng với kế hoạch tiến bước, chính là giải pháp.

Có vô số những đường nối từ điểm A đến điểm B. Nghĩa là, để đi từ A đến B, người ta có thể chọn những lộ trình khác nhau. Mỗi lộ trình là một

giải pháp. Chọn giải pháp nào tùy thuộc những yếu tố nội tại và ngoại tại của đối tượng phục vụ và của người hoặc nhóm người thực thi giải pháp.



Đọc thêm

Phận người sắc tộc Tây Nguyên (Phần 3): Nỗ lực vượt thoát và lối ra

Đài Á Châu Tự Do

Trong hai phần trước của loạt bài về thân phận của đa số người sắc tộc tại Tây Nguyên, chúng tôi đã trình bày về tình trạng đàn áp, bắt bớ, phân biệt đối xử dẫn đến bao khổ nạn mà họ phải gánh chịu bấy lâu nay. Phần cuối của loạt bài này là một số nỗ lực để vượt thoát và khả năng giảm dần thực trạng tồi tệ như thế.



Người dân tộc thiểu số Tây Nguyên lánh nạn sang Campuchia tại trại tị nạn ở tỉnh Ban Lung, Campuchia hôm 21/7/2004.

Ủy ban Dân tộc nhà nước Việt Nam vào giữa năm 2020 công bố kết quả của cuộc khảo sát về thực trạng kinh tế và xã hội của 53 dân tộc thiểu số Việt Nam, mà ủy ban này cùng Tổng cục Thống kê thực hiện trong năm 2019.

Kết quả thống kê cho thấy, tỷ lệ hộ nghèo và cận nghèo của các hộ

Dân Tộc Thiểu Số (DTTS) trên cả nước là 35,5%, một con số cao gấp 3,5 lần tỷ lệ chung của toàn quốc (10,2%). Ở Tây Nguyên con số hộ nghèo cũng tương tự là 35,5%.

Nhà nước có chiến lược xóa đói- giảm nghèo và đưa ra những chương trình lớn cấp quốc gia giúp nâng cao đời sống cho người dân tại những vùng sâu-vùng xa, vùng người dân tộc thiểu số sinh sống. Những chương trình như thế được tài trợ khá nhiều từ các tổ chức khắp nơi trên thế giới. Tuy nhiên thực tế cho thấy biết bao người như những cảnh đời được trình bày trong hai phần trước vẫn không hề được thụ hưởng từ những nguồn tài trợ đó.

Vượt thoát và lên tiếng

Vào những năm 2000, tập thể người sắc tộc tại Tây Nguyên đã đứng lên biểu tình đòi đất đai mà họ cho là của tổ tiên, cha ông họ để lại. Tuy nhiên sau những cuộc biểu tình vào những năm từ 2001 đến 2004, nhiều người bị bắt, bị bỏ tù, sách nhiễu dẫn đến làn sóng tìm đường trốn chạy qua ngã biên giới Campuchia.

Ông Y Quynh năm 2018 đã trốn được đến Thái Lan và hiện nay đang chờ Liên Hiệp Quốc xét quy chế tị nạn. Ông nói muốn đòi được quyền hành đạo, quyền bình đẳng thì chính người dân tộc phải đứng lên đòi quyền sống của mình.

“Từ tình trạng chính quyền họ đàn áp người Thượng thì tôi tới Thái Lan. Tôi bắt đầu tìm các tổ chức nhân quyền tôi kết nối và tôi cùng với các thành viên của nhóm Người Thượng vì Công lý thành lập nhóm vận động người Thượng để nhằm giải quyết các vấn nạn của người Thượng tại Tây Nguyên.

Sức mạnh của chúng tôi là chúng tôi muốn người Thượng tự tin đấu tranh cho quyền tự do tôn giáo hay niềm tin của mình và thúc đẩy việc bảo vệ, thực hiện nhân quyền ở Tây Nguyên. Mục tiêu của chúng tôi đó là xây dựng nội lực cho các cộng đồng người thiểu số bản địa ở

khu vực Tây Nguyên và tổ chức Người Thượng Đứng lên vì Công lý có những giải pháp”.

Nhóm Montagnards Stand for Justice - Người Thượng Đứng Lên vì Công Lý ra đời tháng 7/2019 và gồm trên dưới 20 người Thượng tị nạn. Ông Y Quynh là điều phối viên của nhóm, chia sẻ:

“Từ năm 2019 cho đến nay thì chúng tôi cũng có các thành quả là chúng tôi đã từng viết, gửi 60 bản báo cáo vi phạm được dịch sang tiếng Anh và đã gửi cho Báo cáo viên đặc biệt của Liên Hiệp Quốc.

Chúng tôi cũng sắp xếp buổi gặp mặt giữa các tù nhân lương tâm người Tây Nguyên gặp được quan chức Hoa Kỳ.

Chúng tôi cũng cố gắng mở các lớp tiếng Anh cho người Tây Nguyên và chúng tôi cũng có các thành viên nhóm trẻ của người Tây Nguyên vì Công Lý. Họ khao khát và cố gắng trong việc học tập để mang lại tự do, nhân quyền cho người Tây Nguyên”.



Ông Y Quynh Bdap, cùng một số sắc tộc thiểu số Tây Nguyên tị nạn ở Thái Lan, đã thành lập nhóm Montagnards Stand for Justice.

Hỗ trợ từ nhiều phía

Ông Y Quynh Bdap nhấn mạnh, các thành quả không thể đạt được nếu không có sự liên kết và hỗ trợ từ các tổ chức kết nghĩa của người Việt hải ngoại, tổ quốc tế và đại sứ quán các nước Tây Phương cũng như sự hướng dẫn của các chuyên gia luật như chương trình hỗ trợ pháp lý của BPSOS, tổ chức Cứu Người Vượt Biển.

Cựu TNLT, ông Trương Minh Tam, nay sống tại Hoa Kỳ, là thành viên của nhóm trợ giúp pháp lý đó. Ông chia sẻ thêm hướng hoạt động của nhóm khi nhà nước giành quyền phê chuẩn tổ chức nào được quyền hành đạo:

“Chúng tôi giải quyết bằng cách này. Chúng tôi đặt vấn đề đó là quyền có hay không có một cái niềm tin tôn giáo của từng cá nhân một... Nên trong các mẫu đơn của chúng tôi, chúng tôi đều nhấn mạnh với chính quyền là chúng tôi không tới để xin đăng ký một tổ chức tôn giáo mà chúng tôi yêu cầu chính quyền hướng dẫn chúng tôi sinh hoạt tôn giáo. Bởi vì đó là quyền tuyệt đối, không ai có thể tước đoạt đi được của họ. Và khi đã hình thành một nhóm người hoặc nhiều người trong một cộng đồng mà cùng có chung một niềm tin thì chắc chắn là nhà nước Việt Nam sẽ phải nghĩ tới các hình thức quản lý pháp lý nào cho phù hợp nhất với mức độ phát triển đó”.

Ông Tam cũng nói thêm, cần phải hướng dẫn người sắc tộc, vốn không quan trọng việc có văn bản, khi làm việc với chính quyền phải có những tài liệu xác nhận hành vi của chính quyền. Như khi từ chối cấp hộ khẩu, cấp giấy tờ tùy thân, không cho phép đăng ký tổ chức tôn giáo thì phải có văn bản. Việc này vô cùng quan trọng, ông nói, vì các tòa đại sứ Tây Phương rất muốn hỗ trợ các dân tộc thiểu số nhưng phải có bằng chứng, văn bản trong từng trường hợp một.

Thay đổi phương thức đấu tranh và kết quả

Ông Trương Minh Tam cho biết nhiều người dân tộc thiểu số tham gia lên tiếng nay hiểu được việc phải thay đổi phương cách hoạt động, không thể hoạt động cứng nhắc như bấy lâu nay. Ông nhận xét đã có một số cải thiện cụ thể trong thời gian qua:

“Nó có một điều mà hai năm trở về trước thì chúng ta thấy rằng cộng đồng người Tây Nguyên khá bị thua thiệt mặc dù họ gửi rất nhiều bản báo cáo.

Nhưng mà hai năm trở lại đây thì nó đã bắt có một sự thay đổi đáng kể. Đó là chất lượng của các báo cáo quốc tế của các cộng đồng H'Mong, của người Ê Đê, người Thượng ở Tây Nguyên đã có sự cải tiến qua một số các chương trình huấn luyện của BPSOS cùng với một số các tổ chức quốc tế, một số tổ chức người Việt chuyên theo dõi vấn đề ở Tây Nguyên”.

Tiến sĩ Nguyễn Đình Thắng, Giám đốc BPSOS chia sẻ thêm về một số điểm tích cực trong thời gian qua:

“Có khoảng 81 cộng đồng mà chúng tôi theo dõi ở Tây Nguyên trong mấy năm qua thì có đến 80 cộng đồng mà chúng tôi thấy có sự cải thiện từ phía chính quyền. Không phải là do thiện chí tự nhiên từ chính quyền mà do những người Tây Nguyên này đã học và hiểu được luật Việt Nam, họ hiểu được luật quốc tế và họ không còn thụ động nữa. Họ đã gửi những văn thư, kiến nghị hoặc là những văn thư khiếu nại để yêu cầu chính quyền phải thực thi đúng với luật pháp Việt Nam về nhiều lĩnh vực.

Chẳng hạn như mới đây có một vùng Tây Nguyên đã bị đập thủy điện xả nước và ảnh hưởng tới ruộng rẫy của họ. Đầu tiên thì họ không được sự bồi thường nào hết. Sau đó thì họ được sự tư vấn của một luật gia và họ làm đúng theo luật pháp Việt Nam và cuối cùng đã được bồi thường là 87 đồng Việt Nam tương đương với gần 4.000 Mỹ Kim, con số không nhiều nhưng mà được bồi thường thỏa đáng”.

Ông Thắng cho biết, vào tháng 9/2021 Báo cáo viên đặc biệt của Liên Hiệp Quốc về tình hình những người bảo vệ nhân quyền sẽ có bản phúc trình gửi Hội đồng Nhân quyền Liên Hiệp Quốc. Những người theo đuổi công lý cho dân tộc Tây Nguyên hiện đang nỗ lực nộp danh sách của những TNLT Tây Nguyên bị án đặc biệt nặng nề, từ 10 năm, trở lên đến Báo cáo viên.

Nhưng công việc không ngừng ở đó. Ông Thắng nói:

“Liên Hợp Quốc rất là quan trọng bởi cái nhận định của họ, phán quyết, phán đoán của họ rất là vô tư. Không thể cáo buộc rằng là họ thiên lệch. Do đó, khi mà họ đã lên tiếng thì chúng tôi lại dùng sự lên tiếng của Liên Hợp Quốc để đi vận động các quốc gia khác như là bộ Ngoại giao Hoa Kỳ, chính quyền Đức, chính quyền Anh Quốc, chính quyền Liên Âu thì tầm ảnh hưởng sẽ tăng lên và Việt Nam không thể cáo buộc Liên Hiệp Quốc có sự chệnh lệch về quan điểm chính trị”.

Các cơ quan ngoại giao Phương Tây ở Việt Nam cũng ra tín hiệu cho thấy họ rất quan tâm về trường hợp của người sắc tộc Tây Nguyên và đây sẽ là cơ sở để họ tiến hành các biện pháp hỗ trợ cho những thành phần bị áp bức đó.

BÀI 7. BIỂU ĐỒ CHUYỂN ĐỔI

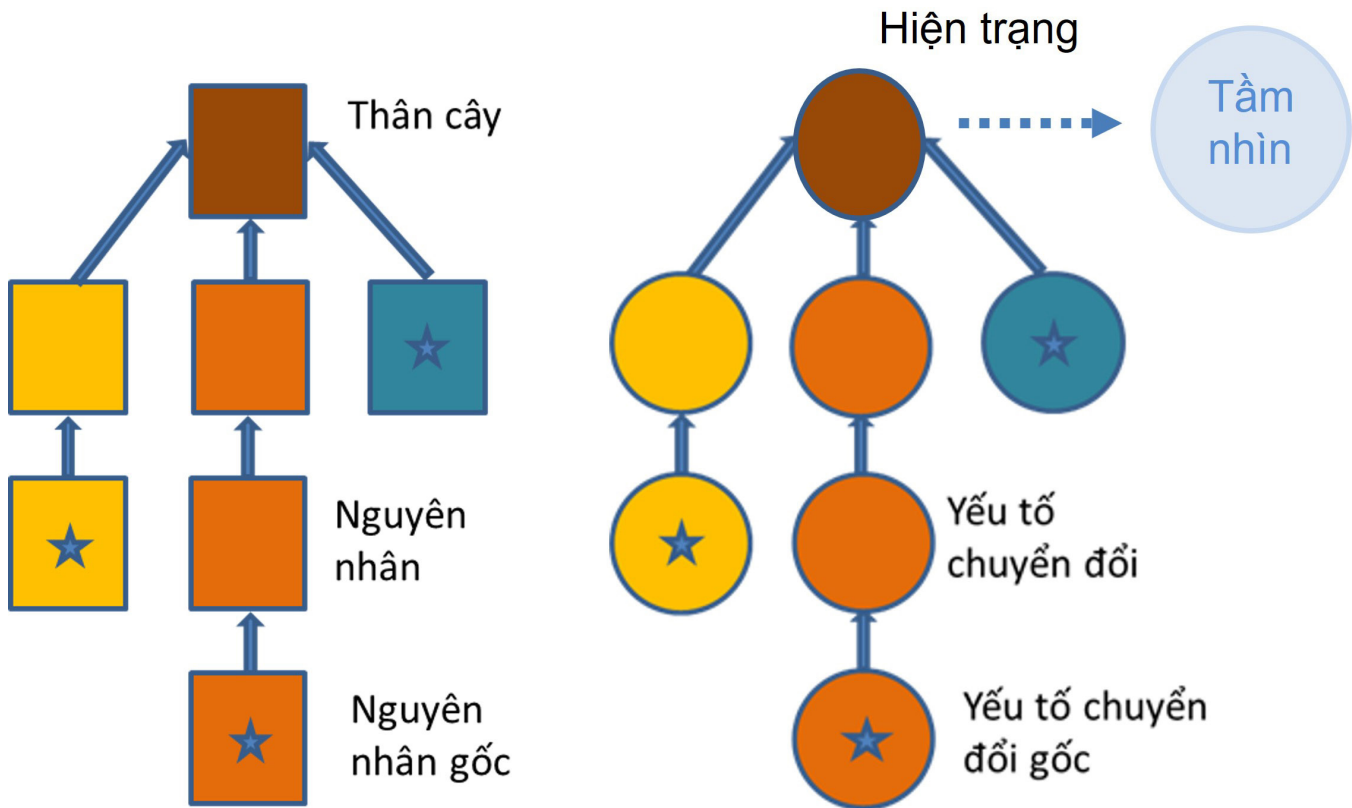
Cây Vấn Đề (Problem Tree) giúp truy căn nguyên của một vấn nạn, tiền đề để giải quyết vấn nạn tận gốc. Bảng không thì chỉ là đối phó tình huống, phản ứng tạm bợ.

Biểu Đồ Chuyển Đổi (Change Diagram) mô phỏng chuỗi chuyển đổi dây chuyền từ dưới lên trên khi căn nguyên được tác động từ ngoài. Nếu tác động đúng cách, vấn nạn sẽ dần dà được giải quyết, nghĩa là hiện trạng sẽ chuyển dịch dần đến tầm nhìn.

Trong biểu đồ chuyển đổi, mỗi nhân trong quan hệ nhân-quả của Cây Vấn Đề trở thành một yếu tố chuyển đổi -- khi căn nguyên được tác động, nó lại tác động dây chuyền lên yếu tố ở tầng trên nó. Nhân ở tầng dưới trở thành yếu tố chuyển đổi cho quả ở tầng trên. Cứ vậy, ảnh hưởng dây chuyền cuối cùng sẽ tác động đến thân cây và làm thay đổi nó.

Trong hình minh họa dưới đây, bên trái là Cây Vấn Đề và bên phải là Biểu Đồ Chuyển Đổi tương ứng. Các nguyên nhân gốc được đánh dấu bằng ngôi sao màu xanh dương. Các yếu tố chuyển đổi được thể hiện bằng hình tròn. Yếu tố chuyển đổi gốc cũng được đánh dấu bằng ngôi sao màu xanh dương.

(Mời xem hình ở trang kế bên)

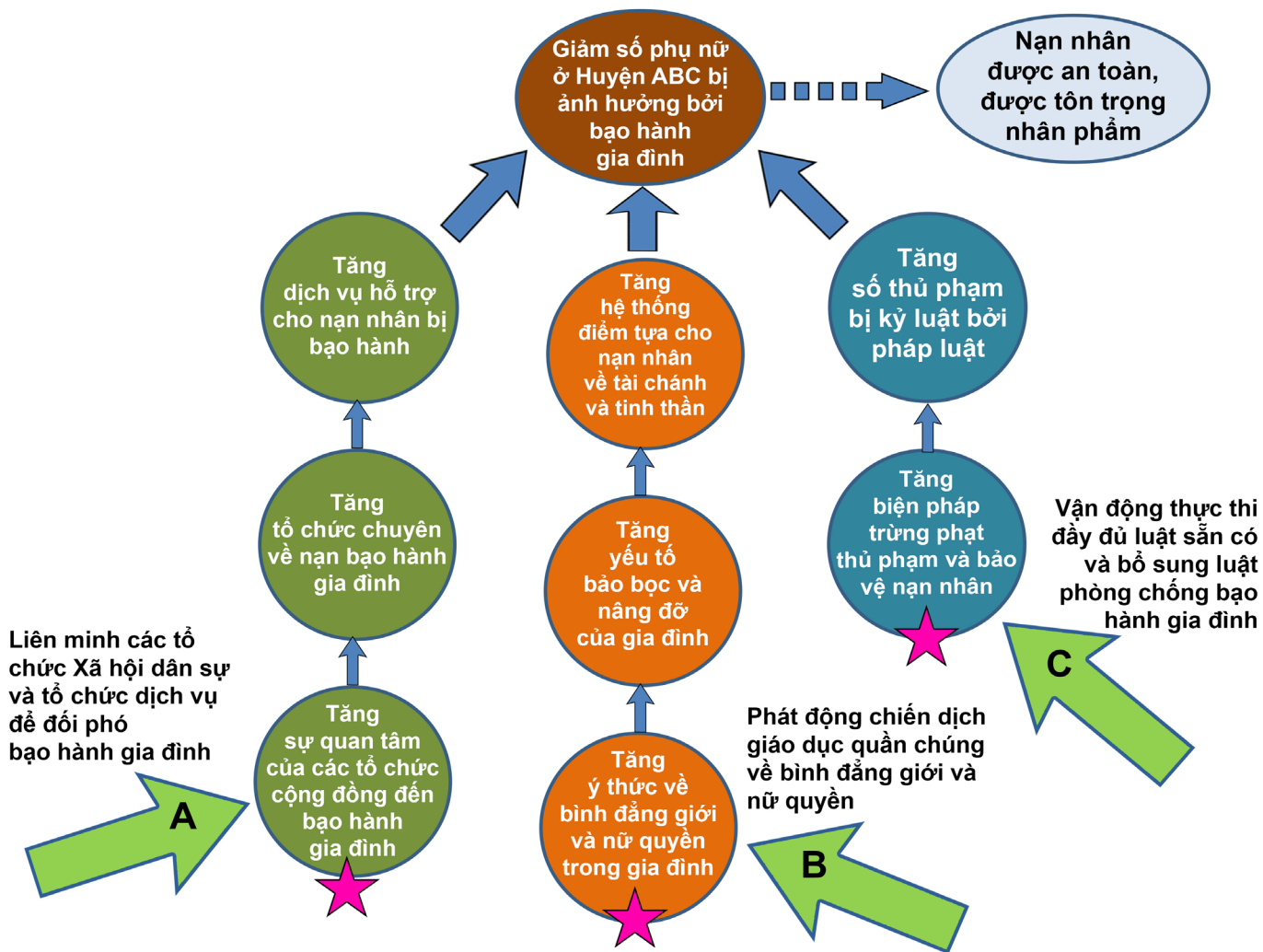


Hình 8. Sự tương ứng giữa Cây Vấn Đề và Biểu Đồ Chuyển Đổi

Nếu cùng lúc kích hoạt tất cả nguyên nhân gốc thì thân cây sẽ thay đổi nhanh hơn. Sự thay đổi này sẽ dịch chuyển thân cây từ điểm A là vắn nạn tiến dần đến điểm B là mục đích. Nghĩa là thực trạng của đối tượng phục vụ thay đổi dần cho đến khi vắn nạn không còn nữa và đối tượng phục vụ đạt tầm nhìn. Lý thuyết chuyển đổi (Change Theory) là tổng thể chuỗi tác động nhân-quả từ dưới lên trên. Nói cách khác, Biểu Đồ Chuyển Đổi thể hiện lý thuyết chuyển đổi để đi từ A đến B.

Kế hoạch tác động lên mỗi căn nguyên được gọi là “sách lược”. Tổng thể các sách lược để cùng lúc tác động lên tất cả các căn nguyên được gọi là “đại sách lược”.

Sau đây là Biểu Đồ Chuyển Đổi (Hình 9) tương ứng với Cây Vấn Đề của ví dụ về phụ nữ bị bạo hành ở Huyện ABC trong bài trước. Để thể hiện sự chuyển đổi, nội dung của yếu tố chuyển đổi phải thể hiện sự đổi thay bằng các từ “tăng”, “giảm”, “thêm”, “bớt”.



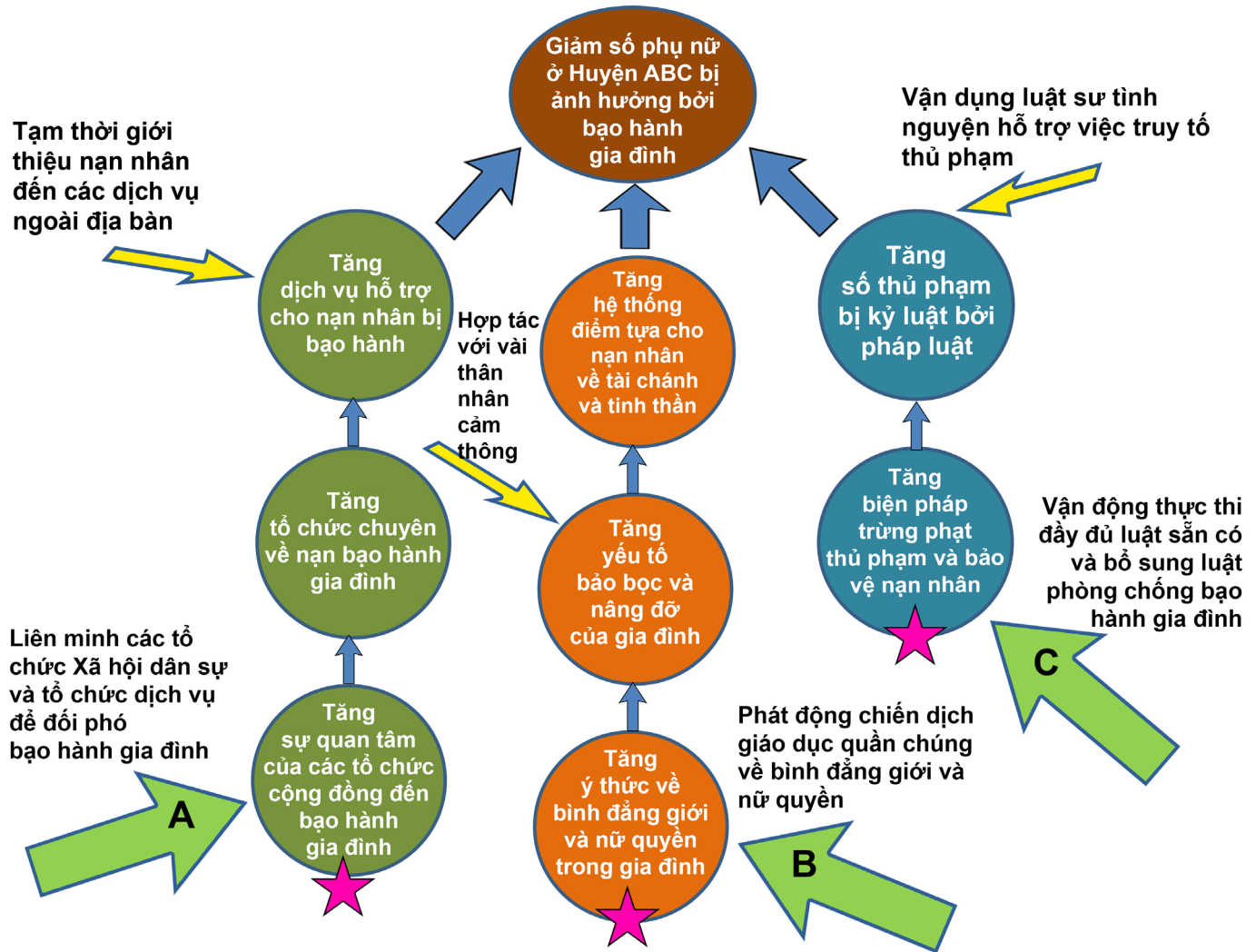
Hình 9. Ví dụ về biểu đồ chuyển đổi

THIẾT LẬP BIỂU ĐỒ CHUYỂN ĐỔI

- Khởi đầu với nửa dưới của Biểu Đồ Chuyển Đổi
- Đề ra sách lược để tác động lên các căn nguyên
- Thể hiện hướng chuyển đổi bằng các từ thể hiện hướng dịch chuyển như “tăng”, “giảm”, “thêm”, “bớt”

Sách lược có thể bao gồm các biện pháp can thiệp “tắt” lên những nguyên nhân không phải là căn nguyên hoặc ngăn chặn để hệ quả không tác động vòng lại lên nguyên nhân. Mặc dù chỉ có tác dụng tạm thời, những sự can thiệp ấy vẫn hữu ích, tựa như người bệnh dùng thuốc trấn thống để giảm đau nhức trong thời gian chữa bệnh tận căn.

Dưới đây là một ví dụ của sự can thiệp tạm thời ấy (xem các mũi tên màu vàng).

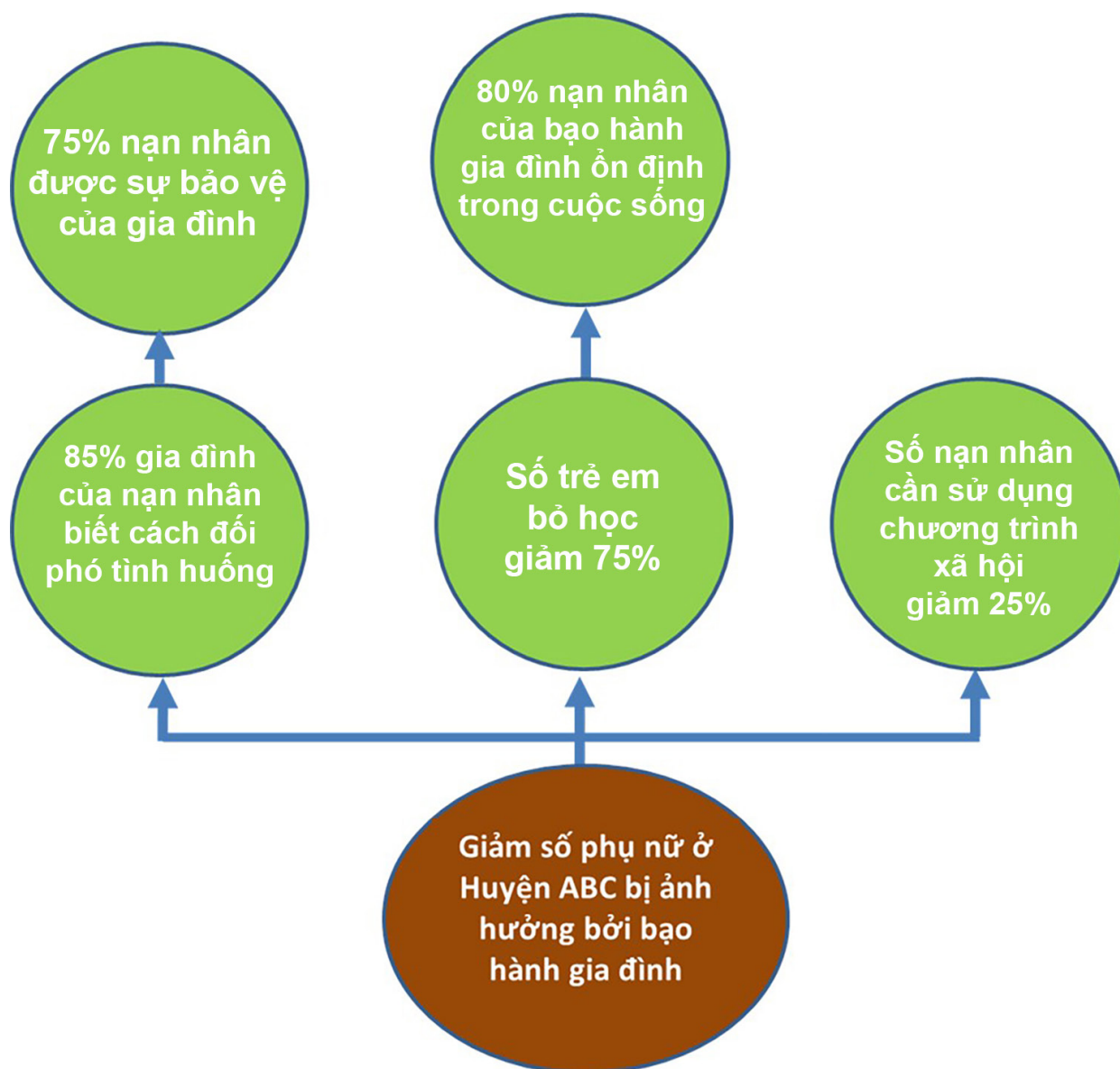


Hình 10. Ví dụ về biểu đồ chuyển đổi với các can thiệp “tắt”

MỤC TIÊU PHÚC LỢI

Ở phần dưới của Biểu Đồ Chuyển Đổi, tương xứng với mỗi nguyên nhân là một yếu tố chuyển đổi; ở phần trên, tương xứng với mỗi hệ quả là một mục tiêu phúc lợi. Khi thân cây bắt đầu hồi phục, cành cây sẽ chuyển dần từ khô cằn, nứt nẻ sang xanh tươi, rồi đâm chồi nảy hoa.

Nhưng Biểu Đồ Chuyển Đổi mới chỉ là dự tính, chưa được thực hiện, sự thay đổi tốt đẹp hơn cho đối tượng phục vụ chưa xảy ra, mới chỉ là dự phóng. Các dự phóng ấy được gọi là mục tiêu phúc lợi – phúc lợi cho đối tượng phục vụ. Dưới đây là một ví dụ về các mục tiêu phúc lợi.



Hình 11. Mục tiêu phúc lợi

CÔNG DỤNG CỦA BIỂU ĐỒ CHUYỂN ĐỔI

Cây Vấn Đề là công cụ dùng để truy căn nguyên của một vấn đề mang tính hệ thống bằng chuỗi quan hệ nhân-quả từ gốc lên đến thân cây. Biểu Đồ Chuyển Đổi, triển khai từ Cây Vấn Đề, giúp người sử dụng đề ra sách lược để giải quyết vấn nạn.

Một số nhận xét có thể rút ra từ Biểu Đồ Chuyển Đổi:

- Phải có tác động từ ngoài thì mới có sự thay đổi.
- Sự tác động ấy phải nhắm vào các căn nguyên, nghĩa là phải làm đúng việc.
- Nếu tác động “đồng điệu” đến nhiều căn nguyên cùng lúc thì sự chuyển đổi sẽ nhanh hơn. Còn như tác động “lạc điệu” thì sẽ cản trở sự chuyển đổi, hoặc tạo sự chuyển đổi ngược chiều với mong muốn. Nếu làm nhưng không thấy sự thay đổi thì có nghĩa là đã và đang làm sai việc, phải dứt khoát đổi cách làm.
- Việc dù tốt nhưng không nằm trong sách lược thì tuyệt đối không làm, để tránh hao phí thời gian và nguồn lực.

Lưu ý: Biểu Đồ Chuyển Đổi là một mô hình đơn giản hoá, chỉ tập trung vào những yếu tố chuyển đổi chính. Hơn nữa, trong nhiều trường hợp, quan hệ nhân-quả không chỉ theo một hướng mà có thể mang tính phản hồi (feedback). Chẳng hạn, khi thân cây thay đổi, các cành cây (hệ quả) cũng thay đổi theo. Sự thay đổi ở cành cây có thể vòng lại và tác động đến rễ cây. Người thiết kế Biểu Đồ Chuyển Đổi phải liên tục theo dõi, thẩm định để kịp thời điều chỉnh các chuỗi quan hệ nhân-quả nhằm phản ánh sát với thực tế.

Thêm một ví dụ

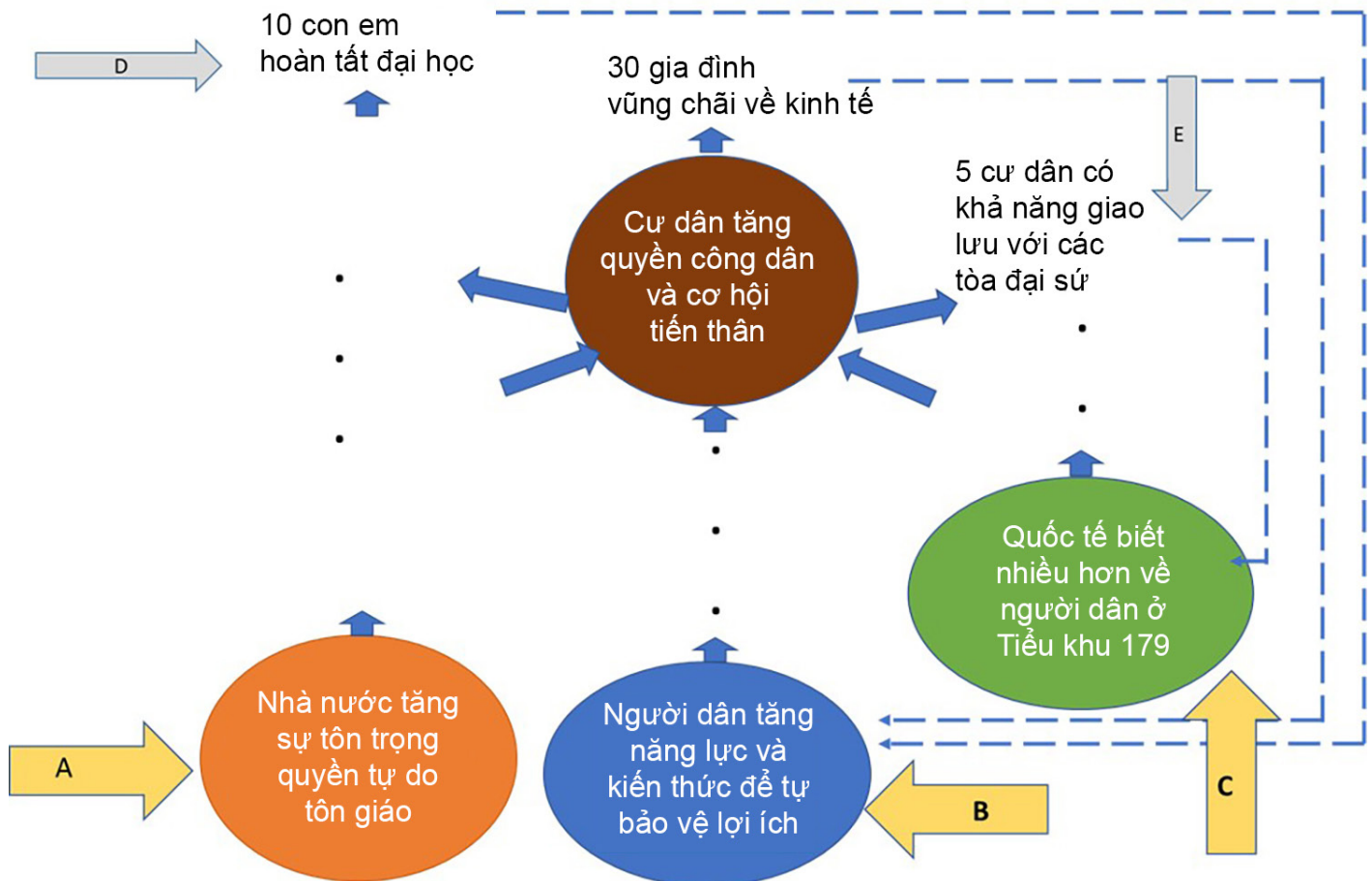
Dưới đây là Biểu Đồ Chuyển Đổi tương ứng với Cây Vấn Đề về tình trạng của cư dân ở Tiểu Khu 179 được đề cập trong bài trước. Các sách lược gồm có:

A. Hỗ trợ người dân dùng các biện pháp pháp lý để thúc đẩy nhà nước

giải quyết tình trạng không giấy tờ tùy thân, không hộ khẩu, không chương trình hỗ trợ.

B. Đào tạo một số thành viên của cộng đồng về khả năng ứng xử, đối phó, báo cáo, truyền thông...

C. Lập liên minh nhiều tổ chức nhân quyền quốc tế để huy động sự can thiệp của các toà đại sứ.



Hình 12. Biểu đồ chuyển đổi cho ví dụ về cộng đồng người Hmong ở Tiểu Khu 179

Đồng thời, đại sách lược còn bao gồm 2 biện pháp can thiệp “tắt”:

A. Giới thiệu nhóm trẻ ở Hoa Kỳ hướng dẫn 10 học sinh trung học ở Tiểu Khu 179 về học vấn và chọn ngành nghề tương lai.

B. Cử người kèm cho 5 cư dân đóng vai trò trung gian với các toà đại sứ.

KẾT LUẬN

Ai càng sử dụng rành rẽ Cây Vấn Đề và Biểu Đồ Chuyển Đổi thì càng tăng khả năng chọn đúng việc để giải quyết một vấn nạn. Có những người dân tộc thiểu số, các cô chú nông dân, những nhà tu hành đã có khả năng đề ra sách lược. Trong khi đó, có những người khoa bảng, những nhà trí thức, và những người dày dặn kinh nghiệm đấu tranh lại thường hành động tùy tiện, bâng quơ, hoặc đối phó tình huống, không có sách lược.

Khả năng đề ra sách lược không do “thông minh vốn sẵn tính trời” mà là do tập luyện, tập luyện và tập luyện.

**Hơn nhau
ở chỗ
chọn đúng việc
mà giải quyết!**



BÀI 8. TỪ TÂM NHÌN ĐẾN HÀNH ĐỘNG

Khi bắt tay giải quyết bất kỳ vấn nạn nào, người ta phải hình dung trước trong đầu kết quả của nó, tức là tình trạng của đối tượng phục vụ sẽ ra sao nếu như vấn nạn này được giải quyết. Viễn cảnh tương lai ấy chính là tầm nhìn, hay còn được gọi là viễn kiến, nó tạo cảm hứng và định hướng cho hành động.

Tuy nhiên, tầm nhìn không thay đổi hiện trạng. Hiện trạng chỉ có thể thay đổi bằng hành động và hành động phải đúng việc, đúng cách. Giữa sa mạc mênh mông, tầm nhìn có hình dáng như một ốc đảo xanh tươi - điểm đến của người lữ khách, còn hành động là những bước chân đi. Nhưng không thể bước đi bâng quơ mà phải có phương hướng, phải có lộ trình, phải có cách thức và phương tiện thì may ra mới có ngày đến được ốc đảo.

Câu hỏi đặt ra là, tầm nhìn thì xa xôi, hành động lại bao gồm rất nhiều các công việc cụ thể, vậy thì làm sao để trám được khoảng cách lớn giữa tầm nhìn bao quát và trừu tượng với hành động cụ thể và thực tiễn?

TỪ TÂM NHÌN ĐẾN SÁCH LƯỢC

Về nguyên tắc, chúng ta bắt đầu với tầm nhìn, tức điểm B, là cùng đích của lộ trình, rồi mới lùi lại để định hình điểm A, là khởi điểm của lộ trình.

Chúng ta dùng Cây Vấn Đề để định hình điểm A; nó bao gồm thân cây và các căn nguyên A1, A2, A3... kèm với các quan hệ nhân-quả dẫn từ mỗi căn nguyên đến thân cây. Các quan hệ nhân-quả ấy trả lời câu hỏi: Nguyên nhân của vấn nạn là gì?

Khi đã có Cây Vấn Đề, tức là đã xác định được các căn nguyên của vấn nạn rồi, chúng ta sẽ tìm cách tác động đến các căn nguyên đó. Công cụ sử dụng ở bước này là Biểu Đồ Chuyển Đổi.

Biểu Đồ Chuyển Đổi giúp chúng ta chọn đúng việc, đó là nhắm vào các căn nguyên của vấn nạn, và đúng cách, nghĩa là bằng những sách lược có tác động hiệu quả đến các căn nguyên.

Ghi chú:

- Nếu không có biểu đồ chuyển đổi thì không có sách lược.
- Nếu không có cây vấn đề thì không có biểu đồ chuyển đổi.

Trọng tâm hàng đầu của sách lược là “làm đúng việc”.

Chọn đúng việc là tối quan trọng để đạt hiệu quả, nghĩa là tiến dần đến mục đích. Làm càng hay mà sai việc thì càng dễ “sai một li, đi một dặm”. Muốn tới ốc đảo mà chọn nhầm phương hướng thì sẽ bị lạc mãi trong sa mạc.

TỪ SÁCH LƯỢC ĐẾN PHƯƠNG ÁN

Sau khi đã chọn đúng việc, nghĩa là biết mình phải làm gì, thì kế đến cần “làm đúng cách” để tăng hiệu năng, nghĩa là cũng với bấy nhiêu nguồn lực và thời gian chúng ta có thể đi nhanh hơn, tiến xa hơn. Trọng tâm của kế hoạch là làm đúng cách.

Kế hoạch bao gồm những phương pháp để đạt các mục tiêu cụ thể cho từng giai đoạn thực hiện sách lược. Hiểu như vậy, kế hoạch tương đối giới hạn hơn về tầm vóc và thời gian so với sách lược. Cũng có thể nói là kế hoạch thiên về chiến thuật trong khi sách lược mang tính chiến lược.

Ví dụ lấy từ Biểu Đồ Chuyển Đổi trong bài trước:

- Sách lược: Liên minh các tổ chức cộng đồng và tổ chức dịch vụ để đối phó bạo hành gia đình
- Kế hoạch:
 - * Nhận diện các khiếm khuyết giữa dịch vụ và nguồn lực sẵn có so với nhu cầu của đối tượng phục vụ.

- * Tập hợp các tổ chức và nhóm cộng đồng có mối quan tâm để thiết lập các dịch vụ bù đắp cho những khiếm khuyết.
- * Hình thành tổ công tác hỗn hợp giữa các dịch vụ và liên minh các tổ chức/nhóm cộng đồng.

Dưới đây là bảng đối chiếu một số khác biệt về thuộc tính giữa sách lược và kế hoạch:

Sách lược	Kế hoạch
- Nhắm vào mục đích dài lâu	- Nhắm vào mục tiêu trước mắt
- Mang tính chiến lược trường kỳ	- Mang tính chiến thuật đoản kỳ
- Chọn đúng việc	- Làm đúng cách
- Tầm nhìn bao quát	- Tia nhìn tập trung
- Tính hệ thống	- Cụ thể
- Nhìn ra các trào lưu và cơ hội thiên thời, địa lợi, nhân hòa	- Quán xuyên công việc và các nguồn lực sẵn có

Chúng ta sẽ học về mô hình lô gích, một công cụ giúp triển khai từ sách lược bao quát và trường kỳ thành các kế hoạch tập trung và mang tính đoản hay trung kỳ. Kế hoạch để đạt một mục tiêu phức lợi được gọi là phương án.

TỪ PHƯƠNG ÁN ĐẾN CHƯƠNG TRÌNH HÀNH ĐỘNG

Phương án thiên về chiến thuật cho từng chặng đường, bao gồm các mảng công việc khá cụ thể trong một sách lược. Nó phác thảo cách thức để đi hết một chặng đường sao cho hiệu quả và nhanh chóng, bằng cách sử dụng tối ưu nguồn lực đang có.

Tuy nhiên, phương án chưa trả lời các câu hỏi thực tiễn như: Ngay sau đây tôi sẽ làm gì? Ai sẽ phụ trách từng công việc cụ thể nào? Bao giờ thì xong? v.v. Vì vậy, có phương án thôi chưa đủ, mà còn cần triển khai phương án thành chương trình hành động gồm các công tác cụ thể. Đối với mỗi công tác, phải vạch rõ kết quả sẽ đạt, mốc điểm khởi công và kết thúc,

và nhân sự chịu trách nhiệm.

Nói một cách dễ hiểu, nhằm mục đích đi từ điểm A (vấn nạn) đến điểm B (tầm nhìn) thì chúng ta cần phải có một sách lược; đây là bản đồ phác thảo toàn bộ lộ trình từ A đến B. Từ sách lược đó chúng ta lập kế hoạch cụ thể, mang tính đoản kỳ hay trung kỳ cho từng chặng đường. Kế đến, chúng ta chia nhỏ chặng đường thành nhiều đoạn ngắn hơn, với mỗi mốc điểm là một thành tựu cụ thể của đoàn người cùng đi. Đó là phương án. Và để khởi đầu một vài bước kế tiếp, chúng ta cần biết rõ việc gì, thời gian nào, ai phụ trách... – đây là chương trình hành động.

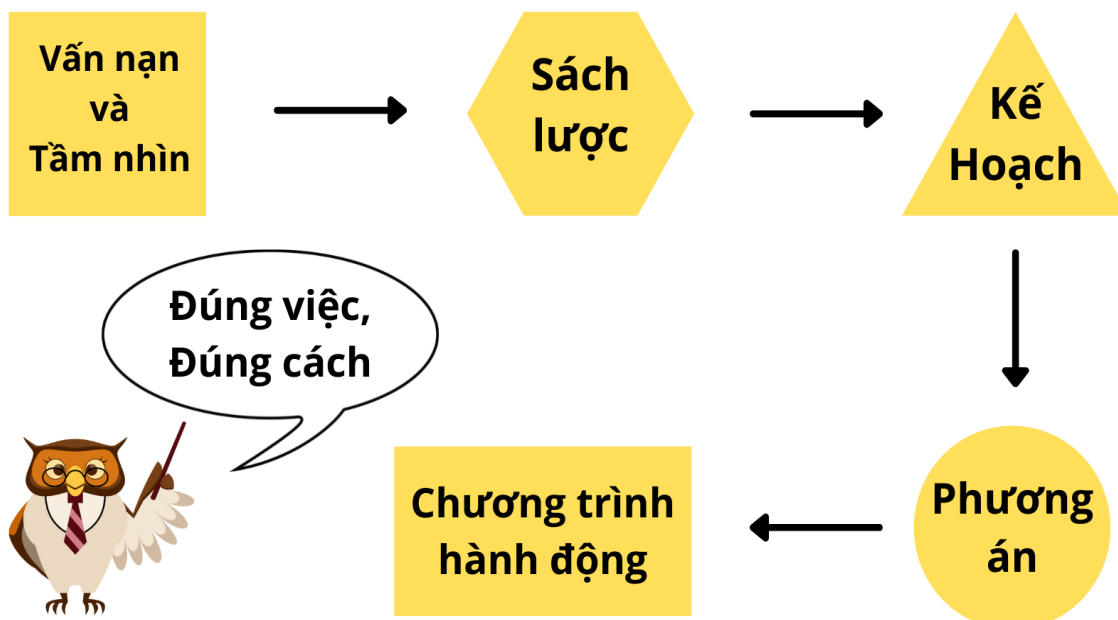
Như vậy, chương trình hành động được triển khai từ phương án, phương án được triển khai từ kế hoạch, kế hoạch được triển khai từ sách lược, và sách lược được hoạch định dựa trên vấn nạn và tầm nhìn, mỗi công tác cụ thể đều góp phần thích đáng cho giải pháp dài lâu. Đúng việc và đúng cách. Dưới đây là các công cụ mà chúng ta sẽ sử dụng:

Biểu Đồ Chuyển Đổi cho chúng ta sách lược.

Mô Hình Lô-gíc cho chúng ta kế hoạch.

Phương Án Lô-gíc, Logframe (Logical Framework Matrix), cho chúng ta phương án.

Cuối cùng, Chương Trình Hành Động là tổng hợp các hành động rút ra từ các Phương Án Lô-gíc.



Đọc thêm

Sòng phẳng: căn bản cho sự hợp tác

Hãy nói trước mục tiêu và để người khác đánh giá

Ts. Nguyễn Đình Thắng

Ngày 19 tháng 11, 2016

Cuối tuần rồi, sau khi tôi trình bày kế hoạch dân chủ hóa Việt Nam tại buổi gây quỹ “Góp Một Bàn Tay” ở Seattle, một nhóm anh em quan tâm muốn gặp riêng để hỏi han thêm. Dù đã khuya, chúng tôi vẫn tranh thủ ít tiếng đồng hồ còn lại với nhau để chuyện trò vì mỗi người đến từ một phương trời và hôm sau có người sẽ từ biệt để về Sacramento và Vancouver, Canada. Một câu hỏi được đặt ra vào cuối buổi tâm tình: Sau 5 năm thực hiện, kế hoạch có tiến triển gì không?

“Thưa có. Còn ở mức nào thì quý anh có thể đối chiếu thực tế với các mục tiêu được báo trước trong quyển sách mà BPSOS phát hành cách đây hơn 6 năm,” tôi trả lời. Và tôi hứa sẽ gửi tặng mỗi người sách Thông Điệp Hy Vọng và Trách Nhiệm.

Thái độ sòng phẳng

Ngay từ khi bước vào con đường hoạt động, tôi đã chủ trương là hễ đứng ra kêu gọi sự ủng hộ hay hợp tác của người khác thì tôi nhất thiết phải nói trước những mục tiêu sẽ đạt, để bất kỳ ai khác cũng có thể tự mình phối kiểm. Theo tôi, đó là sự sòng phẳng tối thiểu ở đời.

Khi gọi vốn làm ăn, người chủ xưởng bắt buộc phải nói trước thời điểm mà người đầu tư sẽ hồi vốn: 6 tháng, 1 năm, hay 2 năm, chứ không thể nói vu vơ kiểu “cứ tin tôi đi, sẽ có ngày hồi vốn và có lời.” “Nói trống” kiểu đó thì đồ mà tìm được người hùn vốn.

Chuyện đất nước thì lại càng không thể “nói trống” -- tuyên bố vu vơ về một thay đổi mơ hồ trong một tương lai mịt mờ nào đó là

không thể chấp nhận – vì nó hệ trọng cho gần trăm triệu sinh linh, và vì những người hợp tác cống hiến tâm huyết, giấc mơ, cuộc sống và có khi cả cuộc đời, chứ không phải chỉ là tiền bạc, mất đi thì còn lấy lại hay gây dựng lại được. Người chủ xưởng những việc liên quan đến đất nước bắt buộc phải nêu được các mục tiêu để những ai hợp tác hay ủng hộ đều có thể tự họ đo lường tiến độ và mức thành, bại của công việc.

Một mục tiêu đúng nghĩa phải hội đủ 5 yếu tính:

(1) Cụ thể, nghĩa là phải biết đích xác đâu là các thành quả để theo dõi và đánh giá;

(2) Đo lường được, nghĩa là thành quả phải quy ra được thành con số có thể cộng trừ nhân chia;

(3) Khả thi, nghĩa là thành quả phải hợp lý chứ không viển vông hay vung vít;

(4) Thích hợp, nghĩa là phải phản ánh được sự thay đổi nơi đối tượng mà mình muốn phục vụ hay tác động;

(5) Có tính thời gian, nghĩa là phải có thời điểm mốc để phối kiểm chứ không mịt mờ vô định.

Khi đạt đủ 5 yếu tính này thì người hợp tác với mình hay ủng hộ mình mới đánh giá được công việc của mình bằng cách đối chiếu thành quả thực tế với mục tiêu đã đề ra từ trước. Quan trọng không kém, phải có mục tiêu với đủ 5 yếu tính kể trên thì chính mình mới biết là mình đang tiến hay lùi, đang dậm chân tại chỗ hay đi lòng vòng.

Các mục tiêu trong “Thông Điệp Hy Vọng và Trách Nhiệm”

Tôi bắt đầu soạn quyển sách này cuối năm 2009 và BPSOS phát hành nó ngày 1 tháng 5, 2010. Sách đề ra phương án và lộ trình 10 năm để dân chủ hoá Việt Nam. Phương án ấy dùng lực và thế của người Việt ở hải ngoại làm đòn bẩy để khởi động tiến trình chuyển đổi tương quan về lực và thế ở trong nước giữa người dân và chính quyền. Còn

lộ trình thì gồm 2 giai đoạn. Giai đoạn đầu, từ 2010 đến 2015, chúng tôi dùng quốc tế vận để cài chế độ vào thế là nếu đàn áp người dân thì đồng nghĩa với vi phạm các cam kết quốc tế về nhân quyền. Giai đoạn 2, bắt đầu năm 2016, khai thác sự chuyển thế ở tầm vĩ mô này để phát triển lực và thế, ở cấp vi mô, cho các cộng đồng và tổ chức của người dân khắp nước.

Các mục tiêu cho đến cuối năm 2015, tức giai đoạn đầu, được ghi ở trang 14 – 15 của sách Thông Điệp Hy Vọng và Trách Nhiệm (xem <http://machsong.org/modules.php?name=News&file=article&sid=2337>) như sau:

(1) 30 tổ chức xã hội dân sự hội nhập vào các khối liên kết vùng và quốc tế và thực hiện các dự án hợp tác song phương hay đa phương độc lập với chính quyền;

(2) Các tổ chức tôn giáo phát triển hoạt động từ thiện, cứu tế, xã hội với tài khoản trợ cấp trực tiếp từ các chính quyền hay tổ chức quốc tế;

(3) Người lao động trong nước và ở ngoài nước có toàn quyền thành lập hay gia nhập công đoàn độc lập;

(4) Chính quyền Việt Nam ban hành luật chống buôn lao động theo tiêu chuẩn quốc tế và gồm điều khoản truy tố thủ phạm, bảo vệ và bồi thường cho nạn nhân, và ngăn ngừa qua thông tin quần chúng và hợp tác quốc tế;

(5) Các toà đại sứ Việt Nam thực thi đúng trách nhiệm bảo vệ công nhân lao động ngoài nước;

(6) Một cơ cấu được hình thành để theo dõi và tường trình việc thực thi pháp lệnh tín ngưỡng và tôn giáo, chính sách bảo vệ công nhân lao động ngoài nước, nỗ lực chống tham nhũng, và sự tuân thủ các hiệp ước mậu dịch;

(7) Mọi trường hợp bị bắt bớ, tù đày hay phải đi lánh nạn đều nhận được sự trợ giúp pháp lý thích đáng.

Trong tiến trình thực hiện kế hoạch ở giai đoạn 5 năm đầu, chúng tôi tiếp tục đề ra thêm những mục tiêu mới, như là chính quyền Việt Nam sẽ ký Công Ước LHQ về Chống Tra Tấn; sẽ luật hoá các cam kết quốc tế về tự do tôn giáo, chống tra tấn, quyền tiếp cận thông tin...; và sẽ trả tự do cho tù nhân lương tâm.

Căn bản cho sự hợp tác

Với những mục tiêu được đề ra từ trước, ai ai cũng có thể đánh giá tiến độ của kế hoạch 10 năm dân chủ hóa đất nước, ngay cả khi chúng tôi không hé lộ về công việc. Quả vậy, chúng tôi chủ trương hoạt động âm thầm trong giai đoạn 5 năm đầu, và mãi đến cuối năm 2015 mới bắt đầu công bố phần nào những hoạt động cụ thể để kêu gọi thêm nhiều người góp một bàn tay. Dù vậy, những ai theo dõi vẫn có thể đối chiếu những thay đổi trong thực tế với các mục tiêu đã đề ra từ 5 năm trước.

Một ý nghĩa quan trọng không kém khi đề ra trước mục tiêu là để chính chúng tôi tự đánh giá tiến trình thực hiện kế hoạch 10 năm dân chủ hóa đất nước. Các mục tiêu đúng nghĩa là mốc điểm để chúng tôi thường xuyên đo lường tiến độ của công việc, chọn trọng tâm phù hợp cho từng giai đoạn thực hiện kế hoạch, và giữ cho mình không lệch hướng do tác động của ngoại cảnh.

Ở mốc điểm 5 năm, tức là vào cuối năm 2015, trong số khoảng chục mục tiêu được đề ra từ trước, phần lớn chúng tôi đã đạt được hay đã tiến đến rất gần; số ít mục tiêu chưa tiến triển bao nhiêu là các mục tiêu tùy thuộc nhiều vào thiện chí của chính quyền Việt Nam.

“Thái độ nói trước mục tiêu là tiêu chuẩn để hợp tác, bất luận ai là người chủ xướng; do đó, khi một lời kêu gọi mà không đi kèm những mục tiêu đúng nghĩa thì tôi biết ngay rằng nó không nằm trong phạm vi để mình hợp tác,” tôi chia sẻ với nhóm anh em thức khuya.

Rất có thể không phải ai cũng đồng ý với quan niệm về sự sòng phẳng ấy, nhưng tôi tin rằng chúng tôi đã hiểu nhau đủ để cảm thông và không phiền trách hay khó chịu về thái độ hành xử của nhau.

Chúng tôi chia tay nhau lúc hơn 1 giờ sáng. Đêm ấy có “siêu trăng”, gần 70 năm mới trở lại.

BÀI 9. MÔ HÌNH LÔ-GÍC

Cây Vấn Đề và Biểu Đồ Chuyển Đổi giúp hoặc đúng hơn ép chúng ta tập dần với cách tư duy cấu trúc: phân định được đâu là hiện tượng, đâu là bản chất, đâu là quả, đâu là nhân, đâu là nguyên nhân gần, đâu là nguyên nhân xa và nguyên nhân gốc, đâu là trọng tâm để tác động, đâu là điểm nhấn để can thiệp, và các mối tương quan nhân-quả giữa tất cả những yếu tố kể trên. Tư duy cấu trúc là cần thiết để chọn đúng việc, tác động đúng chỗ.

Dùng biểu đồ chuyển đổi, chúng ta đề ra được các sách lược nhằm vào gốc của vấn nạn và những biện pháp can thiệp tình huống hoặc phá vỡ vòng lẩn quẩn. Từ biểu đồ chuyển đổi, chúng ta cũng đề ra được một số mục tiêu phúc lợi cho đối tượng phục vụ nếu như sách lược là đúng đắn.

Tuy nhiên, sách lược chưa phải là giải pháp. Sách lược mới chỉ là một phác thảo mang tính bao quát. Để tạo sự thay đổi, phải hành động một cách cụ thể. Mô Hình Lô-gíc (Logic Model), còn gọi là mô hình luận lý, là công cụ để chuyển từ sách lược sang hành động. Công cụ đặc biệt quan trọng này giúp tránh được 2 lỗi rất phổ biến:

- Bị khựng lại ở tầng ý tưởng mông lung và bị đóng băng trong trạng thái bất động
- Hành động tùy tiện theo kiểu làm cho có làm vì thiếu định hướng

CẤU TRÚC CỦA MÔ HÌNH LÔ-GÍC

Mô Hình Lô-gíc là một bảng gồm 2 dòng. Dòng trên có 5 cột và dòng dưới có 2 cột. **5 cột ở dòng trên, được hình thành theo thứ tự như sau:**

1. Ghi vào cột ở cực trái lời Mô Tả Vấn Nạn. Đó là điểm A. Chúng ta đã học cách viết lời mô tả vấn nạn.

2. Nhảy thẳng sang cột ở cực phải và ghi vào đó lời Mô Tả Tâm Nhìn. Đó là điểm B. Chúng ta đã học cách viết lời mô tả tâm nhìn.
3. Đi lùi từ điểm B về trái, lập cột Mục Tiêu. Nơi đây ghi các mục tiêu phúc lợi dài hạn, trung hạn và ngắn hạn, theo thứ tự ngược thời gian như vậy: dài hạn trước, rồi đến trung hạn, và cuối cùng là ngắn hạn. Các mục tiêu phúc lợi này được rút ra từ Biểu Đồ Chuyển Đổi. Chúng ta sẽ quay lại cột này để ghi thêm các mục tiêu xuất liệu, sẽ được giải thích trong phần sau.
4. Tiếp tục lùi về trái, lập cột Kế Hoạch. Ở cột này ghi các sách lược và các biện pháp can thiệp rút ra từ Biểu Đồ Chuyển Đổi.
5. Tiếp tục lùi về trái, lập cột Nhập Liệu. Đây là chỗ liệt kê các nguồn nhân-tài-vật lực đã có sẵn để bắt tay vào việc. Những gì cần mà chưa có thì phải được ghi vào cột Mục Tiêu như là những xuất liệu cần tạo ra. Khi đã được tạo ra, thì các xuất liệu sẽ trở thành nhập liệu trong Mô Hình Lô-gíc được cập nhật.

2 cột ở dòng dưới gồm:

1. Các yếu tố ngoại cảnh thuận lợi
2. Các yếu tố ngoại cảnh bất lợi

MỤC TIÊU

Có 2 loại mục tiêu: phúc lợi và xuất liệu. Chúng ta đã nói đến mục tiêu phúc lợi trong bài về Biểu Đồ Chuyển Đổi. Đó là phúc lợi mà đối tượng phục vụ (hoặc một thành phần của đối tượng phục vụ) sẽ thụ hưởng do tác động của chúng ta, người phục vụ.

Xuất liệu là kết quả của hành động, không nhất thiết đã tạo được phúc lợi cho ai. Nói cách khác, phúc lợi cũng là một xuất liệu, nhưng là một xuất liệu đặc biệt vì đem lại lợi ích cho đối tượng phục vụ. Thường, để đạt được một phúc lợi thì trước đó phải tạo được nhiều xuất liệu. Ví dụ, muốn tăng ý thức cộng đồng về bình đẳng giới thì trước đó phải có tài liệu hướng dẫn, có các buổi huấn luyện, có những chương trình phát thanh và truyền hình, có những bài báo về đề tài này, v.v. Tất cả đều là xuất liệu, cần nhưng chưa phải là phúc lợi.

Mục tiêu, dù là xuất liệu hay phúc lợi, phải thoả đáng 5 tiêu chí được viết tắt thành “**SMART**” trong tiếng Anh:

- **Specific:** Cụ thể
- **Measurable:** Có thể định lượng
- **Achievable:** Khả thi
- **Relevant:** Thích hợp với các mục tiêu dài lâu hơn
- **Timebound:** Có mốc điểm thời gian

Vì mục tiêu là một mốc điểm cố định, phải dùng động từ mô tả trạng thái để diễn tả mục tiêu: “sẽ là”, “sẽ được”, “sẽ có”, “sẽ biết”... Ngược lại, để mô tả sách lược thì dùng động từ diễn tả hành động: “sẽ làm”, “sẽ huấn luyện”, “sẽ phổ biến”...

Vì mục tiêu phúc lợi thể hiện lợi ích mà đối tượng phục sẽ thụ hưởng, nên đặt đối tượng phục vụ, hoặc một thành phần của đối tượng phục vụ, vào vị trí chủ từ. Ví dụ: Sau 6 tháng, 20 nạn nhân bị bạo hành gia đình sẽ biết cách tìm dịch vụ hỗ trợ và bảo vệ. “20 nạn nhân” là chủ từ.

Ví dụ về mục tiêu hội đủ tiêu chí **SMART**:

Mục tiêu xuất liệu: Sau 3 tháng, một tài liệu 6 trang hướng dẫn cách đối phó với bạo lực gia đình sẽ được hoàn tất để phổ biến tận tay đến các hộ gia đình và qua mạng xã hội.

Mục tiêu phúc lợi: Sau 12 tháng, 200 phụ nữ trong Huyện ABC sẽ chứng tỏ được kiến thức và khả năng đối phó với bạo lực gia đình nếu xảy ra.

VÍ DỤ VỀ MÔ HÌNH LÔ-GÍC

Ghi chú: Khi thiết kế Mô Hình Lô-gíc, hãy:

- Cố gắng giữ trong phạm vi 1 trang giấy; tóm tắt những nét chính về sách lược và biện pháp.
- Khi thiết kế thì bắt đầu từ điểm B, đi lùi về mục tiêu, kế hoạch và nhập liệu. Về thiết kế, Mô Hình Lô-gíc giúp sắp xếp tư tưởng theo cấu trúc: mọi phần tử trong mô hình đều có vị trí nhất định của nó.

Phần tử nào không có chỗ trong mô hình thì cần loại bỏ mà không nuôi tiếc.

- Khi thực hiện, thì thứ tự diễn tiến sẽ đi từ trái sang phải: nhập liệu cung ứng cho việc thực thi kế hoạch; kế hoạch giúp đạt mục tiêu; mục tiêu gần sẽ cần được thu hoạch để làm nhập liệu cho mục tiêu xa hơn và xa hơn nữa, tiến dần đến tầm nhìn. Đây là phần tư duy chiến lược trong Mô Hình Lô-gíc, giúp làm đúng cách, theo đúng trình tự.
- Ngoài ra, Mô Hình Lô-gíc còn là một công cụ truyền thông, giúp truyền đạt ý tưởng một cách lớp lang, hữu lý, gọn gàng.
- Mô Hình Lô-gíc còn có tác dụng đo lường tiến độ thực hiện sách lược, khi đối chiếu kết quả thực tế với các mục tiêu xuất liệu và mục tiêu phúc lợi đã đề ra.

Các mục tiêu phải
phù hợp 5 tiêu chí **SMART**:

- 1- Cụ thể (Cái gì? Ai? Khi nào? Ở đâu?
Lý do tại sao? Bằng cách nào?),
- 2- Đo đếm được,
- 3- Khả thi - nằm trong khả năng,
- 4- Phù hợp với các mục tiêu dài lâu hơn,
- 5- Có giới hạn thời gian.



Vấn nạn	Nhập liệu	Sách lược	Mục Tiêu	Tầm nhìn
<p>Bạo hành gia đình phổ biến ở Huyện ABC ví:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ý thức cộng đồng về bạo hành gia đình còn kém. 2. Thành kiến trọng nam khinh nữ còn nặng trong nhiều gia đình 3. Khung luật lỏng lẻo về trừng phạt thủ phạm và bảo vệ nạn nhân bạo hành. 	<ul style="list-style-type: none"> - 5 người tình nguyện - 1 chuyên gia về mạng xã hội - Các văn bản luật VN - Công ước LHQ về nữ quyền - 1 nhà thờ Công giáo sẵn sàng hợp tác - 1 chùa Phật giáo sẵn sàng hợp tác - Sự hậu thuẫn của 2 tổ chức về nữ quyền. - Sự hỗ trợ tài chính của 1 tổ chức người Việt ở hải ngoại. 	<p>Hình thành liên minh của các tổ chức xã hội dân sự và xã hội dịch vụ để cùng đối phó nạn bạo hành gia đình.</p> <p>Phát động chiến dịch giáo dục quần chúng về bình đẳng giới và nữ quyền.</p> <p>Vận động thực thi luật hiện hành và bổ sung luật về bạo hành gia đình.</p>	<p>Mục tiêu 6 tháng Xuất liệu: (sẽ điền sau)</p> <p>Mục tiêu 12 tháng Xuất liệu: (sẽ điền sau)</p> <p>Phúc lợi: - 20 nạn nhân biết cách tìm dịch vụ hỗ trợ và bảo vệ.</p> <p>Mục tiêu 24 tháng: Xuất liệu: (sẽ điền sau)</p> <p>Phúc lợi: - 50 nạn nhân có chỗ tạm trú an toàn - 15 nạn nhân có sinh kế ổn định</p>	<p>Các phụ nữ từng bị bạo hành gia đình ở Huyện ABC sẽ được sống trong sự an toàn, được tôn trọng nhân phẩm, không còn lo bị bạo hành, không phải từ bỏ quyền giữ và chăm sóc con cái, và con cái có được đời sống ổn định và tương lai được bảo đảm.</p>
<p>Thuận lợi: (1) Việt Nam đến thời điểm giải trình việc thực thi Công Ước LHQ về nữ quyền; (2) Chính sách nhà nước trung ương về thang tiến nữ quyền; (3) Tăng cường về số người sử dụng internet ở Huyện ABC.</p>		<p>Bất lợi: (1) Người dân trong huyện ưu tiên quan tâm nhu cầu sinh kế ngày càng khó khăn; (2) Nhiều người có năng lực tạo sự thay đổi ở địa phương đang bỏ đi, hoặc lên thành phố hoặc xuất ngoại.</p>		

Hình 13. Ví dụ về Mô Hình Lô-gíc

THÊM MỘT VÍ DỤ VỀ MÔ HÌNH LÔ-GÍC

Vấn nạn	Nhập liệu	Sách lược	Mục Tiêu	Tâm nhìn
<p>Chính sách hạn chế tự do tôn giáo dẫn đến việc người Hmong phải di cư từ miền Bắc vào Tây Nguyên. Nơi đây họ không được chính quyền địa phương công nhận là cư dân hợp pháp.</p> <p>Người dân lại yếu kém về năng lực và kiến thức để có thể tranh đấu cho quyền và lợi ích của mình. Quốc tế không biết đến họ để can thiệp.</p> <p>Tình trạng không giấy tờ tùy thân do đó đã kéo dài từ 2 thập niên qua. Hậu quả là người dân bị cô lập, các gia đình khó khăn về sinh kế, và nhiều trẻ em không được đến trường.</p>	<p>- 5 cư dân được đào tạo về luật pháp, cách ứng xử và đối phó.</p> <p>- 2 cư dân có mối liên lạc tốt với chính quyền xã và huyện.</p> <p>- 2 chuyên gia về luật pháp Việt Nam.</p> <p>- 2 chuyên gia về luật quốc tế.</p> <p>- Sự quan tâm của 3 tòa đại sứ, Bộ Ngoại Giao Hoa Kỳ và Ủy hội Hoa Kỳ về Tự Do Tôn Giáo Quốc Tế.</p> <p>- Hậu thuẫn của 3 tổ chức nhân quyền quốc tế</p>	<p>A. Hỗ trợ người dân dùng các biện pháp pháp lý để thúc đẩy nhà nước giải quyết tình trạng không giấy tờ tùy thân, không hộ khẩu, không chương trình hỗ trợ.</p> <p>B. Đào tạo một số thành viên của cộng đồng về khả năng ứng xử, đối phó, báo cáo, truyền thông....</p> <p>C. Lập liên minh nhiều tổ chức nhân quyền quốc tế để huy động sự can thiệp của các tòa đại sứ.</p> <p>D. Giới thiệu nhóm trẻ ở Hoa Kỳ hướng dẫn 10 học sinh trung học ở Tiểu khu 179 về học vấn và chọn ngành nghề tương lai.</p> <p>E. Cử người kèm cho 5 cư dân đóng vai trò trung gian với các tòa đại sứ.</p>	<p>Mục tiêu 6 tháng</p> <p>Xuất liệu: (sẽ điền sau)</p> <p>Phúc lợi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 95% cư dân 14 tuổi trở lên sẽ có thẻ căn cước công dân. <p>Mục tiêu 12 tháng:</p> <p>Xuất liệu: (sẽ điền sau)</p> <p>Phúc lợi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mọi hộ gia đình được quy hoạch và hợp thức hóa đất canh tác. - Mọi trẻ em đều được đi học. 	<p>Người dân ở Tiểu khu 179 được cấp thẻ căn cước công dân, các gia đình đều có hộ khẩu, và mọi người được hưởng đầy đủ quyền công dân. Họ được tiếp cận thế giới văn minh và có nhiều cơ hội tiến thân. Con em của họ được đến trường, nuôi mơ ước đổi đời, và sẽ đưa cả cộng đồng đi lên.</p>
<p>Thuận lợi: (1) Quốc tế đặc biệt quan tâm đến tự do tôn giáo hay niềm tin; (2) Việt Nam muốn ứng cử vào Hội Đồng Nhân Quyền LHQ.</p>		<p>Bất lợi: Tình hình dịch bệnh làm chậm lại các tiến trình hành chính.</p>		

Hình 14. Mô Hình Lô-gíc cho ví dụ về cộng đồng người Hmong theo Đạo Tin Lành ở Tiểu Khu 179, Xã Liêng Sronh, Huyện Đam Rông, Tỉnh Lâm Đồng.

KẾT LUẬN

Mô-Hình Lô-gíc chuyển ý tưởng bao quát về sách lược thành hành động cụ thể nhằm đạt các mục tiêu xuất liệu và phúc lợi trong từng giai đoạn.

Một phần nội dung của Mô Hình Lô-gíc được lấy từ Cây Vấn Đề và Biểu Đồ Chuyển Đổi: mô tả vấn nạn, mô tả tầm nhìn, mục tiêu phúc lợi, các sách lược dài lâu, và các biện pháp can thiệp mang tính giai đoạn. Các nội dung sau đây phải triển khai thêm để hoàn thành Mô Hình Lô-gíc:

- Các mục tiêu xuất liệu cần thiết để dẫn đến mục tiêu phúc lợi.
- Nhập liệu.

Với Mô Hình Lô-gíc, xem như đã thiết kế xong 80% giải pháp. 20% còn lại là phương án và chương trình hành động.

Thiết kế Mô-Hình Lô-gíc phải tuân thủ một nguyên tắc căn bản về làm kế hoạch: khởi đi từ điểm B (điểm đích) và đi giật lùi về điểm A để vẽ lộ trình. Bắt đầu với mục đích và đi lùi chính là “thói quen” thứ 2 -- Bắt đầu với điểm kết trong tâm trí, được tác giả Stephen Covey nhắc đến trong sách 7 Thói Quen Để Thành Đạt (The 7 Habits of Highly Effective People).

Khi bắt tay vào việc thì Mô-Hình Lô-gíc được thực hiện từ trái sang phải, nghĩa là xuất phát từ điểm A và lần theo lộ trình để tiến dần đến điểm đích. Cụ thể hơn, người thực hiện phải khởi đi từ vấn nạn được nhận diện, dùng nhập liệu có sẵn để triển khai các kế hoạch và thực thi chương trình hành động, và thường xuyên đo lường mức tiến triển bằng cách đối chiếu các kết quả gặt hái được với các mục tiêu đã vạch ra từ trước.

Nếu không tuân thủ nguyên tắc này, mất định hướng trong hành động là khó tránh khỏi.

Đọc thêm

Dân chủ hoá:

Từ sách lược lớn đến những việc làm nhỏ

Hành trình đến dân chủ là do chính chúng ta định đoạt.

Ts. Nguyễn Đình Thắng

Ngày 5 tháng 8, 2018

Lời chào đầu: Trong 20 năm qua, BPSOS đã khởi xướng nhiều chương trình, nhiều đề án đa dạng. Tất cả các chương trình và đề án này thực chất đều phục vụ cho một sách lược lớn và trường kỳ: dân chủ hoá Việt Nam. Bài viết dưới đây trình bày sách lược lớn làm bối cảnh cho các chương trình và đề án của BPSOS.

Mục đích của dân chủ hoá không chỉ là xoá bỏ độc tài mà, quan trọng hơn, là xây dựng một nền dân chủ trường tồn bất luận thể lực nào cầm quyền. Trong hoàn cảnh đất nước hiện nay, việc này đòi hỏi cùng lúc một sách lược đủ lớn để làm nghiêng hẳn cán cân lực và thế về phía người dân và các việc đủ nhỏ để nhiều người dễ dàng tự mình bắt tay thực hiện.

Sách lược lớn

Dân chủ và độc tài là sự thể hiện mối tương quan về lực và thế giữa người dân và chính quyền. Dân chủ là trạng thái người dân đủ lực và thế để kiểm soát chính quyền, thậm chí thay đổi thể chế. Độc tài là trạng thái ngược lại: chính quyền kiểm soát và khống chế người dân nhờ vào thế lực áp đảo. Muốn chuyển từ độc tài sang dân chủ thì phải tăng dần lực và thế cho đại khối người dân, đồng thời giảm dần lực và thế của chính quyền. Không có cách nào khác hơn.

Lực là yếu tố nội tại của một nhóm người. Có 2 bước để tăng lực: tăng quy củ tổ chức, rồi tăng quy mô hoạt động. Quy củ giúp nhóm

người lỏng lẻo trở thành một định chế chặt chẽ, như đất sét mềm được nung thành viên gạch rắn. Quy mô nói lên tầm vóc ảnh hưởng của nhóm lên xã hội.

Thế là sự vận dụng các yếu tố ngoại tại để dùng ít lực đi mà vẫn đạt kết quả mong muốn. Có 2 cách để tạo thế: chọn sân chơi để chiếm thế thượng phong và liên kết để tạo thế “bứt mây động rừng”. Sân chơi càng thuận lợi và mạng lưới liên kết càng rộng và chặt thì thế càng tăng.

Sau 7 năm xây dựng cơ sở ở hải ngoại và 5 năm thử nghiệm một số công thức, năm 2010 BPSOS công bố sách lược 10 năm dân chủ hoá Việt Nam qua sách “Thông Điệp Hy Vọng và Trách Nhiệm: 10 năm để chuyển biến cộng đồng và thay đổi đất nước”. Sách lược lớn và trường kỳ này gồm 2 giai đoạn, mỗi giai đoạn 5 năm: (1) chuyển sân chơi để nắm thế thượng phong và (2) chuyển tương quan lực và thế giữa người dân và chế độ.

Chuyển sân chơi

Trong giai đoạn 2012-2016, chiến lược của chúng tôi là huy động lực và thế của tập thể người Việt ở hải ngoại để, qua nhiều chiến dịch quốc tế vận, áp lực chế độ ở Việt Nam giảm dần tính chuyên chế và bớt dần việc sử dụng bạo lực.

Chúng tôi vận động để Việt Nam phải cam kết tôn trọng và bảo vệ nhân quyền nếu muốn đổi lấy các lợi ích kinh tế, mậu dịch, viện trợ, quốc phòng... từ thế giới tự do. Việt Nam đã cam kết khá nhiều qua các công ước LHQ về nhân quyền và qua các điều khoản nhân quyền trong các hiệp ước mậu dịch song phương và đa phương. Với những cam kết ấy, sân chơi đã chuyển: Hành vi đàn áp người dân không còn là chuyện nội bộ trong quốc gia mà đồng nghĩa với sự vi phạm các cam kết với quốc tế.

Kể đến chúng tôi vận động quốc tế có biện pháp trừng phạt, lên tập

thể chế độ và nhắm thẳng vào những giới chức vi phạm nhân quyền. Cuối năm 2016, Hoa Kỳ ban hành Luật Magnitsky Toàn Cầu với các biện pháp trừng phạt cá nhân và đến nay 5 quốc gia khác cũng đã ban hành luật tương tự. Luật Tự Do Tôn Giáo Quốc Tế Frank R. Wolf, cũng ban hành năm 2016, bổ sung thêm biện pháp trừng phạt các thủ phạm vi phạm quyền tự do tôn giáo một cách nghiêm trọng. Luật Nhân Quyền cho Việt Nam mà chúng tôi đang vận động có mục đích hướng các biện pháp trừng phạt tập thể và cá nhân vào Việt Nam.

Trong 5 năm kế tiếp, 2017 – 2021, chúng tôi thực hiện chiến lược song hành để tăng lực và tăng thể cho hàng loạt cộng đồng người dân.

Tăng lực

Chiến lược này chỉ áp dụng đối với các cộng đồng, được định nghĩa là tập thể của những cá nhân gắn gũi và gắn bó với nhau vì cùng văn hoá, niềm tin hay cảnh ngộ. Các cá nhân rời, dù giỏi giang và đảm lược, không thể tăng lực vì không thể phát triển quy củ hoạt động -- họ là những chiếc đũa lẻ dễ bẻ gãy.

Chiến lược tăng lực gồm 4 thành phần thực hiện gói đầu lên nhau:

(1) Mở không gian an toàn: Mỗi cộng đồng có một số nhân sự có kiến thức và khả năng để bảo đảm chính quyền địa phương thực thi đúng đắn luật quốc gia về dân quyền, và để báo cáo với quốc tế các vi phạm nhân quyền. Sự tuân thủ luật quốc gia và luật quốc tế tạo nên vành đai bảo vệ cho mọi người dân trong cộng đồng.

(2) Tăng quy củ tổ chức: Trong sự an toàn tương đối đằng sau vành đai bảo vệ, một nhóm nhỏ trong cộng đồng thao dượt cách tổ chức nhân sự, lập kế hoạch, thực hiện đề án, giải quyết vấn đề, đối phó rủi ro... để nung đất sét mềm thành viên gạch rắn cho cả cộng đồng. Tôi gọi nhóm nhỏ ấy là “nhóm lõi” của cộng đồng ấy.

(3) Thêm sức từ ngoài: Mỗi cộng đồng được hỗ trợ chặt chẽ và dài lâu bởi một nhóm người có thiện chí. Tôi gọi họ là “nhóm kết nghĩa”.

Nhóm kết nghĩa đóng góp những gì có sẵn (khả năng ngoại ngữ, kinh nghiệm tổ chức, nguồn tài chính, kiến thức về chính sách quốc tế...) để cùng với nhóm lõi trong nước cấu thành tổ chức xã hội dân sự (XHDS) trong lòng cộng đồng của họ. Tôi gọi đó là “tổ chức XHDS cộng đồng”.

(4) Phát triển quy mô: Tổ chức XHDS cộng đồng đưa ra những đề án xã hội, sinh kế, nhân quyền, v.v. để đáp ứng các nhu cầu dân sinh, dân quyền và nhân quyền của mọi thành viên trong cộng đồng, qua đó giúp họ tăng sự tự tin, tăng ý thức về dân quyền và nhân quyền, tăng kinh nghiệm tổ chức và tăng khả năng tự vệ.

Nội lực của một cộng đồng là yếu tố vệ hiệu quả nhất cho mọi thành viên trong cộng đồng.

Tăng thế

Để tăng thế, các cộng đồng đã đạt một trình độ nhất định về nội lực liên kết hàng ngang với nhau và hàng dọc với quốc tế. Chiến lược tăng thế gồm 3 thành phần song hành:

(1) Nội kết hàng ngang trên toàn xã hội: Một số tổ chức XHDS được hình thành để đi chuyên sâu về từng lĩnh vực nhân quyền mà Việt Nam đã cam kết với quốc tế, như nữ quyền, quyền không bị tra tấn, quyền tự do tôn giáo, quyền được bảo vệ trước nạn buôn người... Mỗi “tổ chức XHDS chuyên” ấy là tâm điểm của một mạng lưới XHDS trong lĩnh vực nhân quyền thích hợp. Tùy nhu cầu cá biệt, một cộng đồng có thể tham gia một hoặc nhiều mạng lưới XHDS. Các tổ chức XHDS chuyên cũng phát triển nội lực theo chiến lược 4 thành phần đã trình bày.

(2) Phối hợp hàng ngang ở hải ngoại: Các nhóm kết nghĩa ở hải ngoại cộng tác với nhau về báo cáo vi phạm nhân quyền, đóng góp cho các cuộc kiểm điểm định kỳ của LHQ đối với Việt Nam, vận động chế tài các thủ phạm vi phạm nhân quyền, tổ chức hay tham gia các hội nghị khu vực và quốc tế, thực hiện các khoá huấn luyện về quốc tế vận cho người Việt ở hải ngoại...

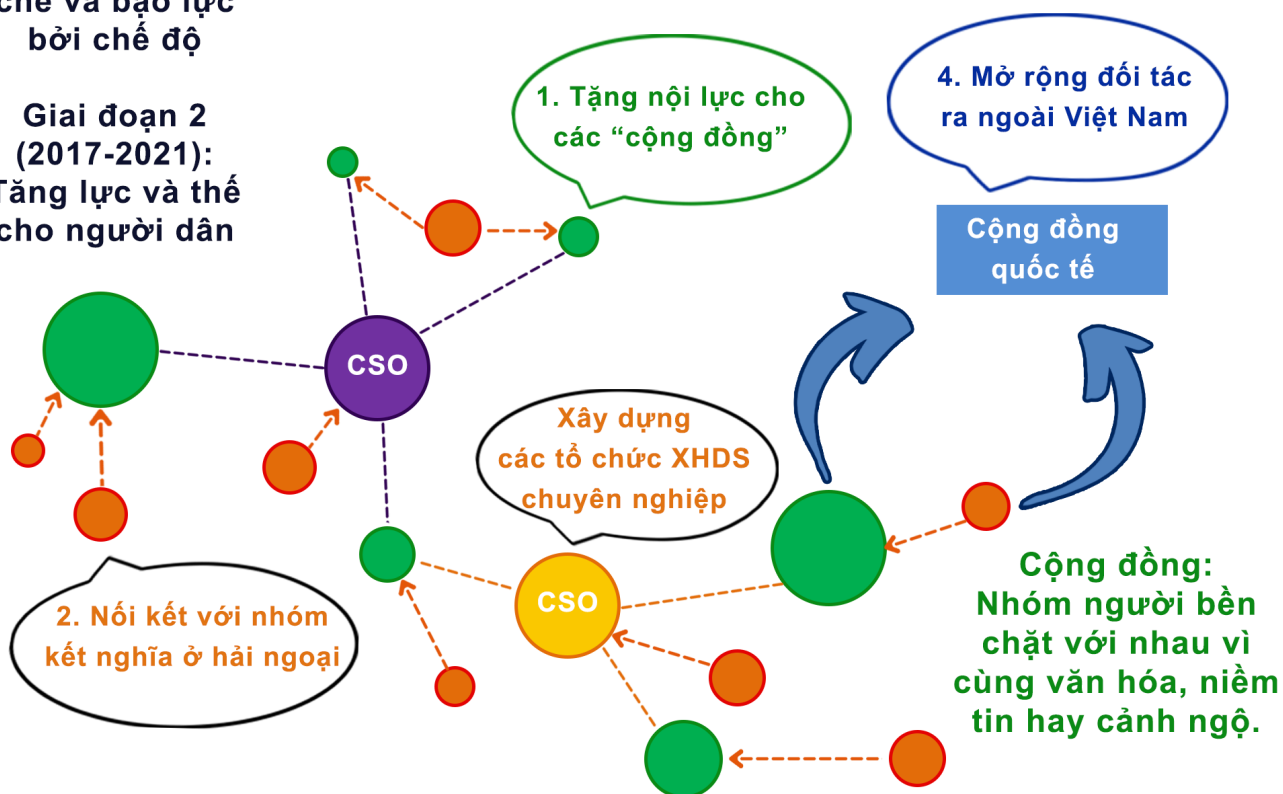
(3) Nối kết hàng dọc với quốc tế: Các tổ chức XHDS cộng đồng và tổ chức XHDS chuyên đối tác trực tiếp với các tổ chức quốc tế, các cơ quan LHQ, và các cơ quan chính quyền quốc tế để phối hợp hành động hoặc cùng thực hiện những đề án chung -- sự đối tác này khả thi nhờ nhóm kết nghĩa ở hải ngoại. Nhờ sự nối kết hàng dọc, ngày càng có thêm nhiều tổ chức khu vực và quốc tế góp sức cho sách lược dân chủ hoá Việt Nam.

Các sợi đan ngang dọc càng chắc, càng nhiều thì thể bứt mây động rừng càng tăng – đó là yếu tố bảo vệ quan trọng thứ hai cho từng cộng đồng.

**Giai đoạn 1
(2012-2016):
Đẩy lùi chuyên
chế và bạo lực
bởi chế độ**

**Giai đoạn 2
(2017-2021):
Tăng lực và thể
cho người dân**

Tóm tắt sách lược dân chủ hóa Việt Nam



Mốc điểm cho dân chủ

Khi có khoảng 1,000 cộng đồng ở khắp đất nước đủ năng lực để tự bảo vệ quyền và lợi ích, liên kết hàng ngang với nhau qua những tổ chức XHDS chuyên, và kết nối hàng dọc với quốc tế thì lúc ấy tiến trình dân chủ hoá sẽ bắt đầu. Theo một nghiên cứu, khi nhỉnh hơn 3% dân số quyết tâm hành động thì cả xã hội sẽ bắt đầu chuyển động. Một nghìn cộng đồng lớn, nhỏ có thể đạt mốc điểm này và khởi động tiến trình dân chủ hoá một cách hoà bình, ổn định và khó thoái lui.

Mục tiêu chiến lược của chúng tôi là đạt con số ấy vào cuối năm 2021. Mục tiêu này không nằm ngoài tầm tay vì tất cả những gì cần, chúng ta đã có. Ở trong nước, các cộng đồng tôn giáo và sắc tộc vượt xa con số vài chục nghìn. Cũng vậy, ở ngoài nước đã có sẵn nhiều nghìn nhóm, hội đoàn và tổ chức để đóng vai trò nhóm kết nghĩa, như các nhà thờ, các hội thánh, các chùa chiền, các tổ chức cộng đồng, các hội đồng hương, các nhóm thân hữu, hoặc các thân nhân trong gia đình...

Vấn đề là những người có lòng với đất nước và quan tâm đến tiền đồ của dân tộc biết sử dụng những gì đang có cho đúng việc, đúng cách. Đó là lý do tôi viết bài này.

Các công thức đơn giản

Một phong trào chỉ thu hút đông người tham gia khi đạt cả 2 yếu tố: những người ấy có chung một mục đích và dùng cùng một công thức đơn giản để đạt mục đích chung.

Mục đích chung của chúng tôi là dân chủ hoá đất nước. Bài viết này chỉ ứng dụng cho những ai cùng chung mục đích ấy.

Trong hành động, chúng tôi đã đề ra những công thức đơn giản để ai ai cũng có thể thực hiện, miễn là có lòng.

Chẳng hạn, mỗi cộng đồng muốn tăng lực và tăng thể trước hết cần một nhóm lõi từ 3 đến 5 người, trong đó có ít ra 3 người chuyên báo

cáo vi phạm với quốc tế và rành rẽ về cách làm các đơn khiếu nại, tố giác và tố cáo; ít ra 2 người có khả năng quán xuyến công việc và điều động các nguồn lực để thực hiện kế hoạch 12 tháng tăng lực và tăng thể.

Chẳng hạn, để tham gia các mạng nối kết, mỗi cộng đồng đã tương đối vững chãi cử thành viên cốt cán tham gia một hoặc nhiều tổ chức XHDS chuyên trong những lĩnh vực nhân quyền ảnh hưởng đến cộng đồng mình. Các thành viên chung này đóng vai trò nhip cầu nối các cộng đồng cùng mối quan tâm với nhau để cùng nhau đòi hỏi chế độ tuân thủ luật quốc gia và các cam kết quốc tế về nhân quyền.

Chẳng hạn, một nhóm kết nghĩa chỉ cần từ 5 đến 7 người có thiện chí và dễ dàng làm việc với nhau, trong đó 2 người có trách nhiệm mỗi 2 tuần một lần họp với nhóm lõi của cộng đồng ở trong nước để khảo sát tình trạng của cộng đồng ấy, rà soát các nguồn lực sẵn có, nhận diện những yếu tố thuận lợi và bất lợi, đề ra kế hoạch 12 tháng để tăng lực và thể, và cùng nhau thực hiện kế hoạch.

Chẳng hạn, các nhóm kết nghĩa có thể thực hiện quốc tế vận bằng cách tham gia Ngày Vận Động Cho Việt Nam do BPSOS tổ chức hàng năm. Tham dự viên chỉ cần tuân thủ các hướng dẫn của ban tổ chức, nhập vào phái đoàn cùng địa phương, và trình bày những điểm đã được soạn sẵn với các dân biểu và thượng nghị sĩ của mình. Người chưa có kinh nghiệm được sắp xếp đi cùng với người đã có kinh nghiệm. Sau chuyến vận động chung, các phái đoàn tiếp tục vận động các vị dân biểu và thượng nghị sĩ của mình quanh năm.

Chúng tôi đã soạn các tài liệu hướng dẫn và có chương trình huấn luyện cho các tổ chức XHDS cộng đồng, các tổ chức XHDS chuyên và các nhóm kết nghĩa.

Các yếu tố cần và đủ

Trong tập sách mỏng với tựa đề “Từ Độc Tài Đến Dân Chủ”, tác giả Gene Sharp liệt kê 4 yếu tố cần thiết để không chỉ xoá bỏ độc tài mà còn xây dựng dân chủ sau đó:

(1) Người dân có tinh thần tự quyết, có quyết tâm bảo vệ quyền và lợi ích của mình và có kỹ năng đề kháng khi bị vi phạm các quyền và lợi ích ấy;

(2) Các thành phần dân chúng bị áp bức tập hợp lại thành các tổ chức và định chế XHDS để tăng nội lực;

(3) Một lực lượng toàn xã hội có khả năng đề kháng cao trước sự chuyên chế; và

(4) Một sách lược lớn và khôn ngoan và những kế hoạch triển khai thực tiễn.

Sách lược 10 năm dân chủ hoá Việt Nam mà chúng tôi đề ra năm 2010 bao hàm cả 4 yếu tố này, và hơn nữa. Sách lược lớn, còn gọi là sách lược vĩ mô, là làm nghiêng dần tương quan lực và thế sang người dân trong từng cộng đồng một ở khắp đất nước. Sách lược này được thực hiện qua các chiến lược theo từng giai đoạn:

(1) Dùng quốc tế vận để làm giảm dần tính chuyên chế và tước bỏ dần các phương tiện bạo lực của chế độ;

(2) Hình thành các tổ chức XHDS cộng đồng và các tổ chức XHDS chuyên để tăng ý thức tự quyết và khả năng tự vệ của người dân;

(3) Nối kết hàng ngang các cộng đồng để tương trợ khi hữu sự và cùng nhau vận động chế độ tuân thủ luật quốc gia và các cam kết quốc tế;

(4) Nối kết hàng dọc các tổ chức XHDS Việt Nam với các lực lượng XHDS khu vực và toàn thế giới để tạo thế quốc tế;

(5) Tạo cơ hội độ thế và độ sức giữa người dân và chế độ trên các

sân chơi ngoài Việt Nam, nơi mà luật chơi công minh và cộng đồng người Việt hải ngoại nắm phần chủ động.

Một số chủ trương

Khi đề ra sách lược 10 năm dân chủ hoá Việt Nam, chúng tôi chủ trương:

(1) Đặt nặng các giá trị đạo đức nhân bản, lấy đó làm nền tảng để xây dựng niềm tin là chất keo sơn cần thiết cho các định chế XHDS. Không có giá trị đạo đức thì không thể hình thành XHDS và không có được dân chủ.

(2) Xem mọi người Việt Nam trong và ngoài nước đều là tài nguyên của dân tộc, cần được bảo vệ và vun bồi, để xây dựng xã hội nhân văn, thiết lập thể chế dân chủ và phát triển quốc gia sau này. Đặc biệt, tập thể người Việt ở hải ngoại là khởi điểm cho sách lược dân chủ hoá và đóng vai trò chủ động trong nhiều chiến lược.

(3) Tuyệt đối không bạo động vì chế độ sẽ viện cớ để sử dụng bạo lực, ngược với chiến lược của chúng tôi là giảm dần sự chuyên chế và tước bỏ dần các phương tiện bạo lực của chế độ.

(4) Bảo vệ nhân sự và yêu cầu mọi thành phần hợp tác không gây nguy hại cho mình hay cho người khác, vừa vì lý do đạo đức vừa để bảo toàn lực lượng dân chủ hoá.

(5) Không hoạt động bí mật hay lén lút vì như vậy là chỉ bày cho dân sợ hãi -- dân chủ là chế độ phải sợ người dân, chứ không thể ngược lại. Mọi hoạt động của chúng tôi đều chính đáng và có chính danh: đòi thực thi luật Việt Nam, đòi tuân thủ luật quốc tế, báo cáo vi phạm, đề nghị chế tài, vận động quốc tế...

(6) Không xúi giục ai, không kết nạp ai, không bắt ai theo mình. Chúng tôi chỉ hỗ trợ những cộng đồng nào đã và đang tranh đấu cho quyền lợi của mình, để cuộc đấu tranh của họ được hữu hiệu và an toàn

hơn. Một cộng đồng chỉ vững về lực và thế khi không phụ thuộc ai khác, kể cả chúng tôi.

(7) Tránh các tổ chức và đảng phái chính trị vì hoạt động của họ không phù hợp với một hay nhiều chủ trương kể trên.

Bài liên quan:

Sách Thông Điệp Hy Vọng và Trách Nhiệm

<http://www.machsongmedia.com/images/files/hvtn.pdf>

Sơ đồ tóm tắt sách lược dân chủ hoá Việt Nam

<http://dvov.org/wp-content/uploads/2018/08/Sach-luoc-dan-chu-hoa-Viet-Nam-1.pdf>

Xây Dựng Nội Lực cho Một Cộng Đồng

<http://dvov.org/wp-content/uploads/2018/08/Xay-Dung-Noi-Luc-Cam-Nang.pdf>

Nhóm Kết Nghĩa: Khái lược

<http://dvov.org/wp-content/uploads/2018/08/Nhom-Ket-Nghia-So-Luoc.pdf>

Cẩm nang sinh hoạt cho Nhóm Kết Nghĩa:

<http://dvov.org/wp-content/uploads/2018/08/Nhom-Ket-Nghia-Cam-Nang-Sinh-Hoat.pdf>

Sự kiện lịch sử: Hoa Kỳ triệu tập Hội Nghị Các Bộ Trưởng để Phát Huy Tự Do Tôn Giáo

<http://www.machsongmedia.com/vietnam/nhanquyen/1376-2018-07-19-03-56-28.html>

BÀI 10.

BẢNG PHƯƠNG ÁN LÔ-GÍC

Mô Hình Lô-gíc thoát trông có vẻ phức tạp, nhưng thực ra phần lớn chỉ là sắp xếp lại thông tin đã có sẵn từ Cây Vấn Đề và Biểu Đồ Chuyển Đổi: mô tả vấn đề, mô tả tầm nhìn, mục tiêu phúc lợi, sách lược nhằm tác động các căn nguyên và (nếu có) các biện pháp can thiệp tắt và giai đoạn. Thông tin mới chỉ có nhập liệu và các yếu tố ngoại cảnh.

Các thông tin còn thiếu gồm có phương án và mục tiêu xuất liệu. Cả hai thông tin này có thể rút ra từ Bảng Phương Án Lô-gíc, còn được gọi tắt là Bảng Phương Án. Sau khi hoàn tất Bảng Phương Án chúng ta phải xét lại phần nhập liệu để bảo đảm tính phù hợp. Nhập liệu chính là nguồn nhân-tài-vật lực có sẵn để thực hiện các phương án.

THIẾT KẾ BẢNG PHƯƠNG ÁN

Mỗi mục tiêu phúc lợi phải có một phương án đi kèm, bao gồm chuỗi hành động để đạt mục tiêu phúc lợi. Thường, phải đạt nhiều xuất liệu thì mới tạo được phúc lợi cho đối tượng phục vụ. Chẳng hạn, để nạn nhân bạo hành gia đình biết cách và quyết tâm tìm đến dịch vụ hỗ trợ và bảo vệ, trước đó họ phải được thông tin về và hướng dẫn cách tiếp cận các dịch vụ ấy. Các xuất liệu tương ứng có thể là:

1. Tài liệu 6 trang sẽ được thiết kế để phổ biến thông tin trong cộng đồng.
2. 300 người sẽ nhận được thông tin tóm tắt qua dạng tờ bướm.
3. 200 học sinh hoặc phụ huynh được nhà trường hướng dẫn về luật chống bạo hành gia đình và các chương trình hỗ trợ và bảo vệ nạn nhân.

4. 500 tài liệu với thông tin chi tiết về các dịch vụ hỗ trợ và bảo vệ được phân phối ở các nơi công cộng.

5. Có 5000 người tiếp cận thông tin qua các trang Facebook và trang mạng.

Các xuất liệu này cần vì không có chúng thì khó mà đạt phúc lợi, nhưng tự chúng chưa phải là phúc lợi.

Để đạt các mục tiêu xuất liệu này và cuối cùng tạo được phúc lợi cho đối tượng phục vụ, chúng ta cần một phương án hành động có lớp lang. Bảng Phương Án Lô-gíc, tiếng Anh là Logframe (Logical Framework Matrix), hoặc Bảng Phương Án, là công cụ giúp thiết kế phương án. Mỗi mục tiêu phúc lợi sẽ cần một bảng riêng.

BẢNG PHƯƠNG ÁN

Bảng này được thiết kế gồm 4 dòng và 4 cột. Các dòng gồm có, từ trên xuống: Mục đích, phúc lợi, xuất liệu và hành động. Các cột gồm có, từ trái sang: Mô tả tóm tắt, chỉ dấu, phương pháp kiểm chứng, giả định về quan hệ nhân-quả. Giả định về quan hệ nhân-quả còn được gọi là “yếu tố rủi ro” vì một giả định sai sẽ vô hiệu hoá một phần hoặc toàn bộ phương án; trong trường hợp đó, phải điều chỉnh giả định sai và thiết kế lại Bảng Phương Án. Dưới đây là một ví dụ về Bảng Phương Án, tương ứng với ví dụ về nạn nhân bạo hành gia đình ở Huyện ABC.

Nếu xoay ngang Bảng Phương Án Lô-gíc thì chúng ta sẽ thấy là nó tương ứng với Mô Hình Lô-gíc đã học. Dòng “Hành động” tương ứng với cột “Sách lược”, dòng “Mục tiêu xuất liệu” và “Mục tiêu phúc lợi” tương ứng với cột “Mục Tiêu” và dòng “Mục đích” tương ứng với cột “Tầm nhìn”.

(Mời xem hình ở trang kế bên)

	Mô tả tóm tắt	Chỉ dấu	Phương pháp kiểm chứng	Giả định về quan hệ nhân-quả (yếu tố rủi ro)
Mục đích (goal)	Mọi nạn nhân được an toàn và con cái có đời sống ổn định	Sự suy giảm về số vụ bạo hành gia đình	Thống kê của cơ quan công quyền và dịch vụ xã hội	Không áp dụng
Mục tiêu phức lợi (outcome)	20 nạn nhân tìm dịch vụ hỗ trợ và bảo vệ	Nạn nhân vượt qua sợ hãi và nghi ngại để tìm sự giúp đỡ	Nhận xét của cán sự xã hội quản lý hồ sơ	Khi nạn nhân tìm sự hỗ trợ và bảo vệ, tình trạng bạo hành gia đình sẽ giảm.
Mục tiêu xuất liệu	300 gia đình nhận tài liệu; 200 học sinh/ phụ huynh được hướng dẫn; 500 tờ rơi được phân phối qua trung gian; 5.000 người tham khảo trang Fb hoặc trang mạng ----- Tài liệu 6 trang để phổ biến, các tờ bướm, Facebook, trang mạng	Số người nhận được thông tin qua các phương tiện khác nhau ----- Sản phẩm hoàn tất và được đưa vào sử dụng	Báo cáo của toán công tác và những thành phần trung gian ----- Báo cáo của nhóm nghiên cứu và biên soạn	Tiếp cận thông tin giúp nạn nhân tăng ý thức và quyết tâm tìm sự giúp đỡ. ----- Thông tin phổ biến hữu ích và thực dụng cho nạn nhân
Hành động	Phổ biến thông tin qua nhiều phương tiện, biện pháp đa dạng. ----- Soạn tài liệu, lập trang FB và trang mạng để phổ biến thông tin	Lượng người tiếp cận thông tin qua mỗi phương tiện/ biện pháp ----- Số tài liệu hoàn tất, số trang FB và trang mạng hoàn tất	Báo cáo của người kiểm soát độc lập ----- Báo cáo của người kiểm soát độc lập	Các phương tiện sử dụng sẽ đưa thông tin đến với người tiêu thụ. ----- Tìm được người nghiên cứu và biên soạn giỏi.

Hình 15. Bảng Phương Án

Khi thiết kế Bảng Phương Án, chúng ta đi từ dưới lên.

Cột “Giả định” mô tả quan hệ nhân-quả giữa dòng dưới với dòng trên theo công thức: Nếu “Mô tả tóm tắt” + “Giả định” ở dòng dưới thì kết quả sẽ là “Mô tả tóm tắt” ở dòng trên.

Ví dụ: Lấy từ ví dụ về nạn nhân bạo hành ở bài trước, một mục tiêu phức lợi là trong 12 tháng tới sẽ có 20 nạn nhân sẽ biết cách tìm dịch vụ hỗ trợ và bảo vệ.

	Mô tả tóm tắt	Chỉ dấu	Phương pháp kiểm chứng	Giả định về quan hệ nhân-quả (yếu tố rủi ro)
Mục đích (goal)	Mọi nạn nhân được an toàn và con cái có đời sống ổn định	Sự suy giảm về số vụ bạo hành gia đình	Thống kê của cơ quan công quyền và dịch vụ xã hội	Không áp dụng
Mục tiêu phúc lợi (outcome)	20 nạn nhân tìm dịch vụ hỗ trợ và bảo vệ	Nạn nhân vượt qua sợ hãi và nghi ngại để tìm sự giúp đỡ	Nhận xét của cán sự xã hội quản lý hồ sơ	Khi nạn nhân tìm sự hỗ trợ và bảo vệ, tình trạng bạo hành gia đình sẽ giảm.
Mục tiêu xuất liệu	300 gia đình nhận tài liệu, 200 học sinh/ phụ huynh được hướng dẫn; 500 tờ rơi được phân phối qua trung gian; 5.000 người tham khảo trang Fb hoặc trang mạng	Số người nhận được thông tin qua các phương tiện khác nhau	Báo cáo của toán công tác và những thành phần trung gian	Tiếp cận thông tin giúp nạn nhân tăng ý thức và quyết tâm tìm sự giúp đỡ.
	Tài liệu 6 trang để phổ biến, các tờ bướm, Facebook, trang mạng	Sản phẩm hoàn tất và được đưa vào sử dụng	Báo cáo của nhóm nghiên cứu và biên soạn	Thông tin phổ biến hữu ích và thực dụng cho nạn nhân
Hành động	Phổ biến thông tin qua nhiều phương tiện, biện pháp đa dạng.	Lượng người tiếp cận thông tin qua mỗi phương tiện/ biện pháp	Báo cáo của người kiểm soát độc lập	Các phương tiện sử dụng sẽ đưa thông tin đến với người tiêu thụ.
	Soạn tài liệu, lập trang FB và trang mạng để phổ biến thông tin	Số tài liệu hoàn tất, số trang FB và trang mạng hoàn tất	Báo cáo của người kiểm soát độc lập	Tìm được người nghiên cứu và biên soạn giỏi.

Hình 16. Cách thiết kế Bảng Phương Án

Màu XANH: NẾU “Phổ biến thông tin qua nhiều phương tiện, biện pháp đa dạng” **VÀ** giả định rằng “các phương tiện sử dụng sẽ đưa thông tin đến với người tiêu thụ” **THÌ** sẽ dẫn đến “300 gia đình nhận tài liệu; 200 học sinh/phụ huynh được hướng dẫn; 500 bản tài liệu được phân phối qua trung gian; 5000 người tham khảo trang FB hoặc trang mạng”.

Màu CAM: NẾU “Soạn tài liệu, lập trang FB và trang mạng để phổ biến thông tin” **VÀ** giả định là “Tìm được người nghiên cứu và biên soạn” **THÌ** sẽ sản xuất được “Tài liệu 6 trang để phổ biến, các tờ bướm, Facebook, trang mạng”.

	Mô tả tóm tắt	Chỉ dấu	Phương pháp kiểm chứng	Giả định về quan hệ nhân-quả (yếu tố rủi ro)
Mục đích (goal)	Mọi nạn nhân được an toàn và con cái có đời sống ổn định	Sự suy giảm về số vụ bạo hành gia đình	Thống kê của cơ quan công quyền và dịch vụ xã hội	Không áp dụng
Mục tiêu phúc lợi (outcome)	20 nạn nhân tìm dịch vụ hỗ trợ và bảo vệ	Nạn nhân vượt qua sợ hãi và nghi ngại để tìm sự giúp đỡ	Nhận xét của cán sự xã hội quản lý hồ sơ	Khi nạn nhân tìm sự hỗ trợ và bảo vệ, tình trạng bạo hành gia đình sẽ giảm.
Mục tiêu xuất liệu	300 gia đình nhận tài liệu, 200 học sinh/ phụ huynh được hướng dẫn; 500 tờ rơi được phân phối qua trung gian; 5.000 người tham khảo trang Fb hoặc trang mạng Tài liệu 6 trang để phổ biến, các tờ bướm, Facebook, trang mạng	Số người nhận được thông tin qua các phương tiện khác nhau Sản phẩm hoàn tất và được đưa vào sử dụng	Báo cáo của toàn công tác và những thành phần trung gian Báo cáo của nhóm nghiên cứu và biên soạn	Tiếp cận thông tin giúp nạn nhân tăng ý thức và quyết tâm tìm sự giúp đỡ. Thông tin phổ biến hữu ích và thực dụng cho nạn nhân
Hành động	Phổ biến thông tin qua nhiều phương tiện, biện pháp đa dạng. Soạn tài liệu, lập trang FB và trang mạng để phổ biến thông tin	Lượng người tiếp cận thông tin qua mỗi phương tiện/ biện pháp Số tài liệu hoàn tất, số trang FB và trang mạng hoàn tất	Báo cáo của người kiểm soát độc lập Báo cáo của người kiểm soát độc lập	Các phương tiện sử dụng sẽ đưa thông tin đến với người tiêu thụ. Tìm được người nghiên cứu và biên soạn giỏi.

Hình 17. Cách thiết kế Bảng Phương Án (tiếp theo)

Màu XANH: NẾU có “Tài liệu 6 trang để phổ biến, các tờ bướm, Facebook, trang mạng” **VÀ** giả định rằng “Thông tin phổ biến hữu ích và thực dụng cho nạn nhân”; **VÀ**

Màu CAM: NẾU “300 gia đình nhận tài liệu; 200 học sinh/phụ huynh được hướng dẫn; 500 bản tài liệu được phân phối qua trung gian” **VÀ** giả định rằng việc “Tiếp cận thông tin giúp nạn nhân tăng ý thức và quyết tâm tìm sự giúp đỡ”.

THÌ sẽ có “20 nạn nhân sẽ tìm dịch vụ hỗ trợ và bảo vệ”. Lưu ý là phúc lợi này cần sự tác động tổng hợp của 2 giả định.

	Mô tả tóm tắt	Chỉ dấu	Phương pháp kiểm chứng	Giả định về quan hệ nhân-quả (yếu tố rủi ro)
Mục đích (goal)	Mọi nạn nhân được an toàn và con cái có đời sống ổn định	Sự suy giảm về số vụ bạo hành gia đình	Thống kê của cơ quan công quyền và dịch vụ xã hội	Không áp dụng
Mục tiêu phúc lợi (outcome)	20 nạn nhân tìm dịch vụ hỗ trợ và bảo vệ	Nạn nhân vượt qua sợ hãi và nghi ngại để tìm sự giúp đỡ	Nhận xét của cán sự xã hội quản lý hồ sơ	Khi nạn nhân tìm sự hỗ trợ và bảo vệ, tình trạng bạo hành gia đình sẽ giảm.
Mục tiêu xuất liệu	300 gia đình nhận tài liệu; 200 học sinh/ phụ huynh được hướng dẫn; 500 tờ rơi được phân phối qua trung gian; 5.000 người tham khảo trang Fb hoặc trang mạng Tài liệu 6 trang để phổ biến, các tờ bướm, Facebook, trang mạng	Số người nhận được thông tin qua các phương tiện khác nhau Sản phẩm hoàn tất và được đưa vào sử dụng	Báo cáo của toán công tác và những thành phần trung gian Báo cáo của nhóm nghiên cứu và biên soạn	Tiếp cận thông tin giúp nạn nhân tăng ý thức và quyết tâm tìm sự giúp đỡ. Thông tin phổ biến hữu ích và thực dụng cho nạn nhân
Hành động	Phổ biến thông tin qua nhiều phương tiện, biện pháp đa dạng. Soạn tài liệu, lập trang FB và trang mạng để phổ biến thông tin	Lượng người tiếp cận thông tin qua mỗi phương tiện/ biện pháp Số tài liệu hoàn tất, số trang FB và trang mạng hoàn tất	Báo cáo của người kiểm soát độc lập Báo cáo của người kiểm soát độc lập	Các phương tiện sử dụng sẽ đưa thông tin đến với người tiêu thụ. Tìm được người nghiên cứu và biên soạn giỏi.

Hình 18. Cách thiết kế Bảng Phương Án (kết)

Cuối cùng: NẾU có “20 nạn nhân tìm dịch vụ hỗ trợ và bảo vệ” **VÀ** giả định rằng “khi nạn nhân tìm sự hỗ trợ và bảo vệ, tình trạng bạo hành gia đình sẽ giảm” **THÌ** sẽ có ngày “mọi nạn nhân được an toàn và con cái có đời sống ổn định”.

Lưu ý: Mục đích hoặc tầm nhìn thể hiện ước vọng, có thể sẽ phải mất thời gian dài mới đạt được. Cách làm là, sau khi đạt được mục tiêu phúc lợi cho 20 nạn nhân, chúng ta phải lập phương án mới để đạt phúc lợi cho, giả tử, thêm 50 nạn nhân trong 12 tháng tới. Cứ vậy sẽ tiến dần đến mục đích.

Nơi cột “Chỉ dấu” chúng ta ghi các yếu tố định lượng phản ảnh mức tiến triển khi thực hiện phương án. Chẳng hạn, tương ứng với hành động “soạn tài liệu” là yếu tố định lượng “số tài liệu hoàn tất”. Cột bên cạnh, “Phương pháp phối kiểm”, cho biết cách nào để phối kiểm mỗi “chỉ dấu”. Chẳng hạn, để phối kiểm số tài liệu đã hoàn tất, người thực hiện phương án mời một chuyên gia độc lập rà soát phẩm chất của từng tài liệu đã biên soạn xong.

LƯU Ý:

- Bảng Phương Án nhắc nhở chúng ta rằng “phúc lợi cho đối tượng phục vụ” là cứu cánh cho mọi hành động; các mục tiêu xuất liệu là cần nhưng chưa đủ. Thường, sau khi đạt nhiều kết quả xuất liệu thì mới tạo được một phúc lợi cho đối tượng phục vụ.
- Trước khi hành động thì đã phải đề ra mục tiêu, kể cả phúc lợi và xuất liệu, sẽ phải đạt thay vì làm cho có làm còn kết quả đến đâu thì mặc.
- Thu hoạch thành quả của bước trước để tái đầu tư cho bước kế tiếp -- trong Bảng Phương Án, dòng dưới là bệ đỡ để leo lên dòng trên, giống như leo lên từng bậc thang. Có nghĩa là Bảng Phương Án ép chúng ta phải suy nghĩ và hành xử theo tư duy chiến lược.
- Mỗi giả định đều là một yếu tố rủi ro vì giả định ấy có thể sai từ đầu hoặc không còn chính xác do hoàn cảnh đã thay đổi; khi ấy sẽ phải xét lại cấu trúc của Bảng Phương Án và có khi phải điều chỉnh cả Mô Hình Lô-gíc, Biểu Đồ Chuyển Đổi và Cây Vấn Đề, nghĩa là phải đi lại từ đầu quy trình tìm giải pháp. Thái độ ngoan cố, khư khư ôm lấy một ý tưởng hoặc một chủ nghĩa cố hủ, là do không chấp nhận rằng một hay nhiều giả định kiến tạo nên ý tưởng hoặc chủ nghĩa đã sai về bản chất hoặc đã lỗi thời.
- Phải theo dõi tiến độ công việc qua những chỉ dấu nhằm điều chỉnh phương án khi cần. Phải kiểm chứng xem hành động có theo đúng phương án, đo lường xem xuất liệu có đạt mục tiêu như dự phóng,

thẩm định xem đối tượng phục vụ có thụ hưởng phúc lợi như ước vọng. Thẩm định việc áp dụng phương án, đo lường xuất liệu, kiểm chứng các giả định và đánh giá thành quả phúc lợi phải là phần không thể thiếu của giải pháp. Các hoạt động này cũng thuộc lĩnh vực tư duy chiến lược.

HOÀN TẤT MÔ HÌNH LÔ-GÍC

Với Bảng Phương Án, chúng ta có thông tin mới để điền vào những phần còn để trống trong Mô Hình Lô-gíc, gồm có: các xuất liệu gắn liền với mỗi mục tiêu phúc lợi, và phương án nhằm đạt các xuất liệu ấy. Dưới đây là ví dụ cho mục tiêu phúc lợi là 20 nạn nhân biết cách tìm dịch vụ hỗ trợ và bảo vệ. Công đoạn này sẽ phải tái lập cho từng mục tiêu phúc lợi một.

(Mời xem hình ở trang kế bên)

Vấn nạn	Nhập liệu	Sách lược	Mục Tiêu	Tâm nhìn
<p>Bạo hành gia đình phổ biến ở Huyện ABC ví:</p> <ol style="list-style-type: none"> Ý thức cộng đồng về bạo hành gia đình còn kém. Thành kiến trọng nam khinh nữ còn nặng trong nhiều gia đình Khung luật lỏng lẻo về trừng phạt thủ phạm và bảo vệ nạn nhân bạo hành. 	<ul style="list-style-type: none"> 5 người tình nguyện 1 chuyên gia về mạng xã hội Các văn bản luật VN Công ước LHQ về nữ quyền 1 nhà thờ Công giáo sẵn sàng hợp tác 1 chùa Phật giáo sẵn sàng hợp tác Sự hậu thuẫn của 2 tổ chức về nữ quyền. Sự hỗ trợ tài chính của 1 tổ chức người Việt ở hải ngoại. 	<p>Hình thành liên minh của các tổ chức xã hội dân sự và xã hội dịch vụ để cùng đối phó nạn bạo hành gia đình.</p> <p>Phát động chiến dịch giáo dục quần chúng về bình đẳng giới và nữ quyền.</p> <ul style="list-style-type: none"> Soạn tài liệu, lập trang FB và trang mạng để phổ biến thông tin; Phổ biến thông tin qua nhiều phương tiện, biện pháp đa dạng. <p>Vận động thực thi luật hiện hành và bổ sung luật về bạo hành gia đình.</p>	<p>Mục tiêu 6 tháng <u>Xuất liệu:</u> Tài liệu 6 trang để phổ biến, các tờ bướm, Facebook, trang mạng, 300 gia đình nhận tài liệu.</p> <p>Mục tiêu 12 tháng <u>Xuất liệu:</u> 200 học sinh/ phụ huynh được hướng dẫn; 500 bản tài liệu được phân phối qua trung gian; 5000 người tham khảo qua trang FB hoặc trang mạng</p> <p><u>Phúc lợi:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 20 nạn nhân biết cách tìm dịch vụ hỗ trợ và bảo vệ. <p>Mục tiêu 24 tháng: <u>Xuất liệu:</u> (sẽ điền sau)</p> <p><u>Phúc lợi:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 50 nạn nhân có chỗ tạm trú an toàn 15 nạn nhân có sinh kế ổn định 	<p>Các phụ nữ từng bị bạo hành gia đình ở Huyện ABC sẽ được sống trong sự an toàn, được tôn trọng nhân phẩm, không còn lo bị bạo hành, không phải từ bỏ quyền giữ và chăm sóc con cái, và con cái có được đời sống ổn định và tương lai được bảo đảm.</p>
<p>Thuận lợi: (1) Việt Nam đến thời điểm giải trình việc thực thi Công Ước LHQ về nữ quyền; (2) Chính sách nhà nước trung ương về thang tiến nữ quyền; (3) Tăng cường về số người sử dụng internet ở Huyện ABC.</p>		<p>Bất lợi: (1) Người dân trong huyện ưu tiên quan tâm nhu cầu sinh kế ngày càng khó khăn; (2) Nhiều người có năng lực tạo sự thay đổi ở địa phương đang bỏ đi, hoặc lên thành phố hoặc xuất ngoại.</p>		

Hình 19. Mô Hình Lô-gíc với thông tin bổ sung

KẾT LUẬN

Đến đây, Mô Hình Lô-gíc đã được hoàn tất và quy trình tìm giải pháp cũng gần xong. Ngoài ra, chúng ta còn có các phương án làm khung sườn để thảo chương trình hành động với công việc cụ thể, thời gian bắt đầu và hoàn tất mỗi công việc, những kết quả kỳ vọng sẽ gặt hái qua công việc, và sự phân bổ chức năng trách nhiệm trên từng công việc.

Bộ cục chặt chẽ về lô-gíc -- từ nhận diện và phân tích vấn đề, đến truy căn nguyên, rồi mô tả tầm nhìn, rồi đề ra sách lược để đạt các mục tiêu phúc lợi, và triển khai phương án hành động nhằm đạt các mục tiêu xuất liệu -- giúp chúng ta vượt hố ngăn cách giữa tư tưởng và hành động, giữa tầm nhìn bao quát và công việc cụ thể. Hố ngăn cách này là trở ngại lớn trong tiến trình tìm giải pháp.

Chúng ta hẳn đã thấy những cá nhân, những nhóm người, những tổ chức miệt mài tranh đấu cho tự do và dân chủ cho Việt Nam và tiếp tục lên án chế độ thống trị ngày càng tệ hơn, tình trạng đất nước ngày càng xấu đi, hoặc chí ít là không thay đổi gì. Nếu áp dụng biểu đồ chuyển đổi thì rõ ràng là họ đã làm sai việc hoặc sai cách, hoặc cả hai. Lẽ ra, sau vài năm hành động mà không thấy sự thay đổi nào nơi vấn nạn thì phải thay đổi cách làm và có khi cả việc làm. Cứ làm việc cũ và cách cũ thì đừng mong kết quả khác đi.

Ngược lại, chế độ thống trị đeo theo một chủ thuyết cổ hủ vì các giả định căn bản của nó được thực tế chứng minh là sai từ đầu hoặc đã lỗi thời vì xã hội loài người thay đổi nhiều so với thời lập thuyết. Thay vì chấp nhận thực tế và từ bỏ quyết định sai lầm về chủ thuyết, họ chỉ vá vúi manh áo lý thuyết đã rách bươm. Kết quả là một mớ tư duy hổ lốn, đầy mâu thuẫn, và nặng tính phản động – hiểu theo nghĩa cưỡng lại trào lưu tiên bộ của nhân loại.

Theo tôi, cụ Phan Châu Trinh đề ra sách lược để thay đổi đất nước: “**Khai dân trí, chấn dân khí, hậu dân sinh**”, vẫn còn giá trị đến ngày nay. Nhưng sách lược chưa là giải pháp, cho nên hậu thế loay hoay không biết

làm gì hơn là nhắc đến sách lược như một khẩu hiệu. Nếu không có phương án và chương trình hành động cụ thể thì không thể tạo được sự đổi thay. Quyển sách **Chính đề Việt Nam**, mà nhiều người cho rằng tác giả là Ông Ngô Đình Nhu, có những phân tích vấn nạn sâu sắc và vạch ra hướng đối phó nhưng rồi cũng dừng lại ở tầng sách lược.

Ai đọc bài Bình Ngô Đại Cáo của cụ Nguyễn Trãi, trong cách nhìn tìm giải pháp, thì sẽ thấy phảng phát phần nhận diện và phân tích vấn nạn, phần mô tả tâm nhìn, phần sách lược, và kế hoạch thu hoạch các chiến công đã tạo được làm bàn đạp cho bước kế tiếp trong công cuộc giải phóng đất nước. Tôi đồ chừng là trong 10 năm phiêu dạt ẩn mình, cụ Nguyễn Trãi đã đổ công tìm giải pháp, để không chỉ giành độc lập cho nước nhà mà còn tạo phúc lợi cho muôn dân. Nếu quả vậy thì đúng là bậc kỳ tài vì phải đến hơn 500 năm sau mới xuất hiện các công cụ tư duy lô-gíc như cây vấn đề, biểu đồ chuyển đổi, mô hình lô-gíc, phương án, v.v. Nếu thời ấy có sẵn những công cụ này, có lẽ cụ Nguyễn Trãi sẽ chẳng phải mất đến 10 năm ẩn mình tìm đường cứu nước, cứu dân.

Chúng ta may mắn hơn cụ Nguyễn Trãi nhiều. Với những công cụ lô-gíc và quy trình tư duy lớp lang và chặt chẽ được trình bày đến đây, ai cũng có thể tìm giải pháp cho các vấn nạn nhỏ hoặc lớn. Không cần là bậc kỳ tài. Không cần “thông minh vốn sẵn tính trời”. Chỉ cần tập luyện, tập luyện và tập luyện.

BÀI 11.

CHƯƠNG TRÌNH HÀNH ĐỘNG

Một Mô Hình Lô-gíc có thể hàm chứa nhiều mục tiêu phúc lợi; mỗi mục tiêu phúc lợi lại phải có một Phương Án Lô-gíc. Nghĩa là mỗi thời kỳ thực hiện sách lược đều có thể có nhiều phương án cần được triển khai cùng lúc. Chương Trình Hành Động (Activity Plan hay Work Plan) tổng hợp các công việc để triển khai cùng lúc các phương án song hành. Lập Chương Trình Hành Động là chặng cuối trong tiến trình tìm giải pháp.

Trong ví dụ về nạn nhân của bạo hành gia đình ở Huyện ABC, một mục tiêu phúc lợi cho 12 tháng sắp đến là: 20 nạn nhân biết tìm dịch vụ hỗ trợ và bảo vệ. Cũng trong 12 tháng đó, một mục tiêu phúc lợi thứ hai có thể là: 10 nạn nhân có chỗ tạm trú an toàn. Như thế, sẽ có 2 Phương Án Lô-gíc cần triển khai cùng lúc. Phương án cho mục tiêu phúc lợi thứ nhất đã được thiết kế trong bài trước và được ghi lại dưới đây.

(Mời xem hình ở trang kế bên)

	Mô tả tóm tắt	Chỉ dấu	Phương pháp kiểm chứng	Giả định về quan hệ nhân-quả (yếu tố rủi ro)
Mục đích (goal)	Mọi nạn nhân được an toàn và con cái có đời sống ổn định	Sự suy giảm về số vụ bạo hành gia đình	Thống kê của cơ quan công quyền và dịch vụ xã hội	Không áp dụng
Mục tiêu phúc lợi (outcome)	20 nạn nhân tìm dịch vụ hỗ trợ và bảo vệ	Nạn nhân vượt qua sợ hãi và nghi ngại để tìm sự giúp đỡ	Nhận xét của cán sự xã hội quản lý hồ sơ	Khi nạn nhân tìm sự hỗ trợ và bảo vệ, tình trạng bạo hành gia đình sẽ giảm.
Mục tiêu xuất liệu	300 gia đình nhận tài liệu; 200 học sinh/ phụ huynh được hướng dẫn; 500 tờ rơi được phân phối qua trung gian; 5.000 người tham khảo trang Fb hoặc trang mạng ----- Tài liệu 6 trang để phổ biến, các tờ bướm, Facebook, trang mạng	Số người nhận được thông tin qua các phương tiện khác nhau ----- Sản phẩm hoàn tất và được đưa vào sử dụng	Báo cáo của toán công tác và những thành phần trung gian ----- Báo cáo của nhóm nghiên cứu và biên soạn	Tiếp cận thông tin giúp nạn nhân tăng ý thức và quyết tâm tìm sự giúp đỡ. ----- Thông tin phổ biến hữu ích và thực dụng cho nạn nhân
Hành động	Phổ biến thông tin qua nhiều phương tiện, biện pháp đa dạng. ----- Soạn tài liệu, lập trang FB và trang mạng để phổ biến thông tin	Lượng người tiếp cận thông tin qua mỗi phương tiện/ biện pháp ----- Số tài liệu hoàn tất, số trang FB và trang mạng hoàn tất	Báo cáo của người kiểm soát độc lập ----- Báo cáo của người kiểm soát độc lập	Các phương tiện sử dụng sẽ đưa thông tin đến với người tiêu thụ. ----- Tìm được người nghiên cứu và biên soạn giỏi.

Hình 20. Bảng Phương Án

	Mô tả tóm tắt	Chỉ dấu	Phương pháp kiểm chứng	Giả định về quan hệ nhân-quả (yếu tố rủi ro)
Mục đích (goal)	Mọi nạn nhân được an toàn và con cái có đời sống ổn định	Sự suy giảm về số vụ bạo hành gia đình	Thống kê của cơ quan công quyền và dịch vụ xã hội	Không áp dụng
Mục tiêu phức lợi (outcome)	10 nạn nhân có chỗ tạm trú an toàn	Bản thăm dò ý kiến của nạn nhân	Báo cáo của cán sự xã hội	Khi đã tạm an toàn, các nạn nhân có thể mưu cầu sự an toàn thường trực
Xuất liệu	Bản ghi nhớ ký với ban quản trị nhà tạm trú về thủ tục giới thiệu nạn nhân ----- 3 tình nguyện viên nắm vững thủ tục giới thiệu nạn nhân đến nhà tạm trú.	Bản ghi nhớ được ký bởi 2 bên ----- Số tình nguyện viên đủ năng lực để thực hiện thủ tục giới thiệu	Báo cáo của trưởng đề án ----- Nhận xét của ban quản lý nhà tạm trú	Ban quản trị nhà tạm trú an toàn thực hiện bản ghi nhớ. ----- Các thiện nguyện viên có khả năng hoàn tất đơn giới thiệu nạn nhân đến nhà tạm trú
Hành động	Thảo luận với ban quản trị nhà tạm trú về giới thiệu nạn nhân ----- Huấn luyện cho 5 tình nguyện viên về thủ tục giới thiệu nạn nhân đến nhà tạm trú	Các thỏa thuận giữa 2 bên về việc hợp tác ----- Bài thực tập về điền đơn giới thiệu	Báo cáo của trưởng đề án về đối thoại với ban quản lý nhà tạm trú ----- Đánh giá của huấn luyện viên về đơn giới thiệu	Sự thỏa thuận giữa đôi bên sẽ dẫn đến bản ghi nhớ về hợp tác ----- Sau khi được huấn luyện, các tình nguyện viên biết cách điền đơn giới thiệu

Hình 21. Phương án cho mục tiêu phức lợi thứ hai

Và trên đây là phương án để đạt mục tiêu phức lợi thứ hai.

Trang kế bên là Chương Trình Hành Động cho 12 tháng (Hình 22) bao gồm các công việc để thực hiện cả 2 phương án. Nội dung của cột “Công Việc” và cột “Xuất Liệu” lấy từ 2 phương án. Các thông tin mới gồm có ngày khởi đầu, ngày kết thúc, và người trách nhiệm.

Ngày bắt đầu	Công việc	Người chịu trách nhiệm	Xuất liệu	Ngày kết thúc
01/01	Lập nhóm nghiên cứu và biên soạn	Trưởng đề án	Nhóm 3 người	15/01
16/01	Lấy ý kiến của các thành phần đa dạng: nhân viên xã hội, thành viên cộng đồng, nạn nhân, giới truyền thông,...	Trưởng ban biên soạn	Bảng tổng hợp ý kiến	31/01
01/02	Soạn tài liệu	Trưởng ban biên soạn	Tài liệu 6 trang để phổ biến	28/02
01/02	Lập trang Facebook và trang mạng	Nhân viên đặc trách truyền thông	Trang FB, trang mạng	28/02
01/02	Tuyển tình nguyện viên	Trưởng ban nhân sự	5 thiện nguyện viên ghi danh	28/02
01/03	Phổ biến tài liệu truyền thông	Nhân viên đặc trách truyền thông	300 gia đình nhận tài liệu; 200 học sinh/ phụ huynh được hướng dẫn; 500 tờ rơi được phân phối qua trung gian; 5.000 người tham khảo trang Fb hoặc trang mạng	31/12
01/03	Huấn luyện tình nguyện viên về thủ tục giới thiệu nạn nhân đến nhà tạm trú	Trưởng nhóm nhân sự	3 tình nguyện viên hoàn tất cuộc huấn luyện	31/03
01/03	Thảo luận về hợp tác với ban quản lý nhà tạm trú	Trưởng đề án	Bản ghi nhớ	31/05
01/04	Thiết kế và phân phối tờ rơi với thông tin tóm tắt	Trưởng nhóm biên soạn	500 tờ rơi được phân phối qua trung gian	30/04
01/06	Giới thiệu nạn nhân đến các dịch vụ hỗ trợ và bảo vệ và đến nhà tạm trú nếu cần	Cán sự xã hội	20 nạn nhân tiếp cận dịch vụ; 10 nạn nhân lánh nạn ở nhà tạm trú an toàn	31/12

Hình 22. Chương trình hành động cho cả 2 phương án

Trên đây chỉ là một ví dụ. Có nhiều cách trình bày một Chương Trình Hành Động. Hiện nay có nhiều ứng dụng điện toán để lập Chương Trình Hành Động và theo dõi việc thực hiện.

Với Chương Trình Hành Động, toán công tác có thể bắt tay ngay vào việc mà yên tâm rằng việc ấy hướng đến tạo phúc lợi cho đối tượng phục vụ trong sách lược giải quyết tận gốc một vấn nạn.

Nhìn vào Chương Trình Hành Động, chúng ta thấy ngay rằng, để thực hiện một phương án dù nhỏ, để tạo một phúc lợi dù khiêm tốn sự phối hợp đồng bộ của nhiều người với các chức năng và năng lực đa dạng là điều mà những cá nhân riêng lẻ không thể đáp ứng. Hiệu quả của sự phối hợp tùy thuộc trình độ tổ chức của nhóm người chung tay hành động. Đây sẽ là đề tài của khoá giảng Cấp 2 - Tổ Chức.

NHỮNG VIỆC KHÔNG LÀM

Peter F. Drucker, vị “thầy” của ngành quản trị kinh doanh hiện đại, nhấn mạnh khái niệm “posteriority” đối lại với khái niệm “ưu tiên” (priority), để chỉ những việc phải đặt ở cuối sổ công tác. Tôi tạm dịch “posteriority” là việc sau cùng, ưu tiên hạng chót.

Khi làm luận án tiến sĩ, Peter F. Drucker khám phá là các nhà điều hành và quản trị doanh nghiệp thường “hạ quyết tâm” về ưu tiên nhưng hàng ngày chỉ toàn làm những việc đâu đâu, không liên quan gì đến các ưu tiên mà họ tuyên bố. Đó cũng là tâm lý phổ biến nơi những người hoạt động xã hội hoặc đấu tranh cho công lý. Họ dễ sa đà vào những sự kiện thời thịnh, bận rộn với đối phó tình huống, hoặc chạy theo cảm xúc trước việc “nổi cộm” mà hậu quả là hành động không có chủ đích, không hướng đến tầm nhìn, thiếu kỷ luật tư duy.

Một thói quen hữu ích là lập danh sách các việc sau cùng, là những việc sẽ không làm, để tránh phí thời gian, năng lực của mình và của người hợp tác với mình. Những việc sau cùng là những việc dù tốt nhưng không nằm trong chương trình hành động đã vạch ra, không thuộc về phương án lô-gíc đã thiết kế, và không liên quan đến sách lược đã chọn để giải quyết

tận gốc một vấn nạn. Danh sách những “việc không làm” nhắc nhở và báo động chúng ta về nguy cơ lệch hướng vì những dao động nhất thời, sự phân trí và tản lực bởi những chuyện sôi nổi không liên quan đến sách lược.

Không rời mắt ra khỏi các ưu tiên là đặc tính của người hữu hiệu. Luôn tự nhắc nhở những việc không làm là đặc trưng của những người có kỷ luật tự giác. Chúng ta rất nên treo trên bàn làm việc danh sách những “việc sau cùng” để không quên.

KẾT LUẬN

Lập Chương Trình Hành Động là chặng chót của quy trình tìm giải pháp. Quy trình tìm giải pháp bảo đảm “làm đúng việc” từ sách lược tổng quát đến hành động cụ thể. Chương Trình Hành Động bảo đảm những hành động cụ thể ấy phục vụ cho sách lược đã chọn để thay đổi hiện trạng, giúp đối tượng phục vụ tiến dần đến tầm nhìn. Mỗi hành động trong Chương Trình Hành Động đều phải nhắm đến ít ra một mục tiêu cụ thể, đo lường được, khả thi, phù hợp và có thời hạn. Điều này giúp loại bỏ thái độ làm cho có làm, thể hiện qua các hành động băng quơ, không chủ đích, không đo lường được thành quả và do đó không thể đánh giá.

Vì được triển khai từ Phương Án Lô-gíc, Chương Trình Hành Động nhất thiết phải hướng đến phúc lợi cho đối tượng phục vụ hoặc một thành phần của đối tượng phục vụ. Phúc lợi ấy, theo tôi, chính là sự cụ thể hoá khái niệm “dân sinh” của cụ Phan Châu Trinh. Hiểu như thế thì đào tạo khả năng tìm giải pháp là phần trọng yếu của việc “khai dân trí” và phát huy thái độ tìm giải pháp chính là chấn dân khí vì, cũng theo tôi, dân khí là thái độ không cam chịu, không bó tay trước thử thách hay hoàn cảnh nghiệt ngã, là tinh thần vượt qua mọi chướng ngại, tìm lối thoát trước mỗi vấn nạn, thấy cơ hội trong mọi tình huống.

Đọc thêm

Phải diễn ý của Cụ Phan Châu Trinh thế nào về “khai dân trí, chấn dân khí và hậu dân sinh”?

Tác giả: Lê Thị

Ngày 25 tháng 1, 2021

Lời giới thiệu:

Sau khi đăng bài “Phải chăng chúng ta diễn giải sai ý của Cụ Phan Châu Trinh?”, tôi liền nhận được email của độc giả Lê Thị cho biết là tôi đã hiểu sai ý của cụ rồi. Tôi bèn “gạ”: Thế thì viết bài phản biện đi để đăng trên Mạch Sống, mà phải phản biện cho mạnh tay nhé. Người ấy nhận lời ngay. Và dưới đây là bài đầu tiên trong chuỗi bài phản biện.

À, tôi phải giới thiệu thêm là tác giả Lê Thị đã làm luận án hậu đại học về Cụ Phan Châu Trinh. Tác giả trong nhóm bạn từ thuở trung học với tôi, và 2 vợ chồng cô ấy thường đem thức ăn mới nấu nóng hổi để tiếp tế cho tôi một mình đóng đô ở nhà suốt thời kỳ tránh dịch bệnh sau khi vợ con đã tản cư sang Canada lánh nạn.

Đọc bài “Phải chăng chúng ta diễn giải sai ý của cụ Phan Châu Trinh?”:

<https://machsongmedia.org/vietnam/danchu/1638-ph-i-chang-chung-ta-di-n-gi-i-sai-y-c-a-c-phan-chau-trinh.html>

Góp ý về bài viết của TS Nguyễn Đình Thắng đề ngày 20 tháng 12 năm 2020.

Trong bài viết đề ngày 20 tháng 12 năm 2020, bàn về tính hiện đại của chương trình Tự chủ-Tự trị đã được cụ Phan Châu Trinh đề ra cả

100 năm trước cho Việt Nam, tiến sĩ Nguyễn Đình Thắng đã nêu vấn đề: «Phải chăng chúng ta đã diễn giải sai ý của cụ Phan Châu Trinh»? Theo Ts Nguyễn Đình Thắng, ba tiêu đề Khai Dân Trí, Chấn Dân Khí, Hậu Dân Sinh của cụ Phan chỉ có thể trở thành những mục tiêu thực tiễn, đem lại thay đổi thật sự cho xã hội Việt Nam, nếu chúng được thực hiện như ba giai đoạn dây chuyền, chuyển tiếp theo thứ tự ngược lại, nghĩa là bắt đầu bằng Hậu Dân Sinh.

Tác giả đã phiên giải ba chữ Hậu Dân Sinh thành câu Tạo Phúc Lợi theo nghĩa được hiểu ngày nay. Ông đã phân tích quan điểm của mình theo nhãn quan của tiến trình quản-lý-dự-án (project management), theo đó, khả năng đánh giá các mục tiêu cụ thể, khả thi, phù hợp với phúc lợi mong muốn trong một thời hạn nhất định, xem ra có tính cách quyết định đưa đến thành công. Trong tinh thần ấy, khả năng đánh giá, lượng định, là một điều kiện then chốt, mà ít nhất người điều hành dự án phải nắm ưu thế.

Tuy nhiên, khác với các đường lối quản trị cổ điển, bí quyết thành công của một đề án, theo tinh thần quản-lý-dự-án, không thể dựa trên một cá nhân lãnh đạo; nó nằm ở sự đồng lòng, đồng sức của tập thể. Khả năng đánh giá, định lượng nêu trên phải được chia sẻ, khai thác trong từng giai đoạn khai triển dự án.

Mặt khác, như Ts Nguyễn Đình Thắng đã nêu lên, dự án xây dựng một Tân Việt Nam của cụ Phan Châu Trinh chắc chắn có mục đích tối hậu là Dân Sinh, nhưng Tạo Phúc Lợi có quan trọng hơn Dân Trí và Dân Khí, nếu nó được đặt lên hàng đầu trong tiến trình thực hiện hay không? Nói một cách khác, cụ Phan Châu Trinh có sai lầm khi có vẻ đặt Dân Trí và Dân Khí trước Dân Sinh hay không?

Để trả lời câu hỏi trên, trước hết, chúng ta cần khẳng định tầm vóc của dự án đã được nêu ra cách đây 100 năm. Nó không phải là một dự án có tính cách đấu tranh xã hội như đòi hỏi nam nữ bình quyền,

cũng không chỉ có tính cách kinh tế chính trị như đòi hỏi quyền lợi cho một tầng lớp nào, mà là một chương trình nhằm đến thăng hoá một cách đa diện, không chỉ một người, hay một số nhỏ nào, mà là bao nhiêu triệu con người trong một quốc gia đang cần có một chỗ đứng trên toàn thế giới.

Ngay từ đầu, cụ Phan Châu Trinh đã thẩm định một cách sáng suốt và khoa học tình trạng của nước Việt Nam thời kỳ đầu thế kỷ XX, cũng như khả năng của những con người Việt Nam, vào thời ấy. Dự án cho một Việt Nam mới không phải chỉ nhằm giải quyết vấn đề lãnh thổ bị đô hộ, mà quan trọng hơn nữa, thiết thực hơn nữa, là giải thoát mọi con người Việt Nam khỏi cái u tối vì thiếu văn minh, thua các nước đã có kỹ thuật tân tiến về trí, về khí, và dĩ nhiên, về điều kiện nhân sinh. Chương trình được Phan Châu Trinh đề xướng cải cách xã hội, không phải là thay đổi cơ cấu, mà là thay đổi chính mỗi một con người từ bên trong cơ cấu đó.

Đối với Phan Châu Trinh, một Việt Nam mới phải được dựng nên bởi những người Việt Nam mới. Vậy thế nào là một người Việt Nam mới trong mắt Phan Châu Trinh?

Những con người Việt Nam có khả năng xây dựng một quốc gia Việt nam tự chủ, tự trị, dưới mắt Phan Châu Trinh đã được cụ miêu tả rõ ràng: một người có trí tuệ (dân trí), có chí khí (dân khí) và có điều kiện sinh hoạt thường nhật (dân sinh) tương ứng với nhu cầu chiếu theo quyền của một con người.

BÀI 12.

TÌM GIẢI PHÁP - KẾT LUẬN

Khó khăn lớn nhất cho người muốn giải quyết một vấn nạn là hồ ngấn cách giữa ước vọng và hành động cụ thể. Hai câu hỏi cốt lõi họ phải tự hỏi là:

1. Làm sao biến ước vọng thành hành động cụ thể?
2. Làm sao bảo đảm rằng hành động cụ thể đáp ứng ước vọng?

Ai không trả lời được câu thứ nhất thì sẽ bị khựng lại ở mức hô khẩu hiệu, đề ra chiêu bài nhưng bó tay, không biết phải làm gì cụ thể để thay đổi hiện trạng.

Ai không trả lời được câu thứ hai thì sẽ sa đà vào trạng thái làm đến đâu hay đến đó, làm cho có làm để rồi “đi dăm phút đã về chốn cũ”.

QUY TRÌNH TÌM GIẢI PHÁP

Quy trình tìm giải pháp là câu trả lời cho cả 2 câu hỏi. Nó gồm 6 bước:

1. Xác định đối tượng phục vụ
2. Định hình vấn nạn và truy căn nguyên, dùng Cây Vấn Đề
3. Mô tả tầm nhìn, dùng lời viết hay hình ảnh
4. Đề ra các sách lược tác động đến các căn nguyên, khởi động chuỗi chuyển đổi nhằm đạt các mục tiêu phúc lợi cho đối tượng phục vụ, dùng Biểu Đồ Chuyển Đổi
5. Triển khai sách lược thành kế hoạch với các mục tiêu xuất liệu cụ thể, dùng Mô Hình Lô-gíc
6. Triển khai kế hoạch thành hành động cụ thể, dùng Phương Án Lô-gíc và Chương Trình Hành Động

Quy trình này tuân tự triển khai ước vọng thành hành động cụ thể. Theo chiều ngược lại, quy trình này bảo đảm mỗi hành động đều đúng việc, đúng cách để tiến dần đến ước vọng.

Dưới đây là một số khái niệm đã học, liên quan mật thiết với quy trình tìm giải pháp:

- **Đối tượng phục vụ, còn gọi tắt là đối tượng:** Khi nhận diện một vấn đề, chúng ta phải biết rõ đây là vấn đề của ai, nhóm nào. Như một bác sĩ chữa bệnh thì phải biết đích xác bệnh nhân là ai.
- **Vấn đề hệ thống, còn gọi là vấn nạn:** Vấn đề mang tính hệ thống khi nguyên nhân tách rời khỏi hậu quả. Chỉ những vấn đề mang tính hệ thống mới đòi hỏi một quy trình tìm giải pháp. Ngược lại, khi nguyên nhân và hậu quả là một hoặc nằm chồng lên nhau thì chỉ cần đối phó hậu quả là xong.
- **Mục đích và tầm nhìn, còn gọi là viễn kiến:** Nếu vấn nạn là điểm khởi hành thì mục đích là điểm đến của giải pháp. Điểm đến ấy thường xa xôi, có khi phải mất nhiều thế hệ mới đạt đến. Tầm nhìn hoặc viễn kiến mô tả hoặc phác họa trạng thái của đối tượng phục vụ khi họ đạt mục đích.
- **Mục tiêu:** Vì mục đích thường xa xôi, để hướng dẫn hành động chúng ta cần đề ra các mục tiêu cụ thể trong tầm tay với. Có 2 loại mục tiêu: Mục tiêu phúc lợi thể hiện những phúc lợi mà đối tượng phục vụ hoặc một thành phần của đối tượng phục vụ đạt được; mục tiêu xuất liệu là kết quả của những nỗ lực của chúng ta, cần thiết nhưng chưa đủ vì chưa đem lại phúc lợi cho đối tượng phục vụ.
- **Sách lược:** Sách lược là một kế hoạch lớn và dài hạn nhằm tác động đến một căn nguyên của một vấn nạn.
- **Đại sách lược:** Tổng thể các sách lược cần thiết để tác động cùng lúc đến tất cả các căn nguyên của vấn nạn.
- **Kế hoạch:** Kế hoạch là chiến lược để đạt các mục tiêu trường kỳ, trung kỳ hay đoản kỳ theo lộ trình thực hiện sách lược.

- **Phương án:** Phương án là kế hoạch để đạt mục tiêu phúc lợi. Thường, muốn đạt một mục tiêu phúc lợi thì trước đó phải đạt nhiều mục tiêu xuất liệu. Mỗi mục tiêu phúc lợi cần phải có một phương án riêng.
- **Chương trình hành động:** Chương trình hành động là bảng công tác cụ thể với thời điểm và sự phân công rõ ràng nhằm đạt các mục tiêu (xuất liệu và phúc lợi) trong cùng một khoảng thời gian.

Từ rộng đến hẹp	Công dụng
Đại sách lược	Tác động mọi căn nguyên
Sách lược	Tác động một căn nguyên
Phương án	Đạt mục tiêu phúc lợi
Kế hoạch	Đạt mục tiêu
Chương trình hành động	Chung cho cả nhóm
Bảng công tác	Riêng cho từng cá nhân

Chúng ta cũng đã học cách sử dụng các công cụ hỗ trợ cho quy trình tìm giải pháp. Tất cả các công cụ này giúp người sử dụng thiết lập những chuỗi quan hệ nhân-quả để bảo đảm mỗi hành động đều đúng việc, đúng cách:

- **Cây vấn đề:** Đây là công cụ để truy ra chuỗi quan hệ nhân-quả dẫn từ nguyên nhân gốc đến vấn nạn (tức thân cây) và từ vấn nạn đến các hiện tượng thể hiện nơi những thành phần đối tượng đặc thù. Cây vấn đề giúp chọn đúng việc, nghĩa là tác động đến căn nguyên.
- **Biểu đồ chuyển đổi:** Xây dựng từ cây vấn đề, công cụ này giúp người sử dụng đề ra những sách lược lớn nhằm tác động đến các căn nguyên của vấn nạn, nhằm chuyển đổi hiện trạng. Công cụ này giúp làm việc đúng cách.

- **Mô hình lô-gíc:** Đây là công cụ trung chuyển từ sách lược sang kế hoạch hành động cụ thể cho từng giai đoạn. Nó bắc nhịp cầu giữa ước vọng xa vời và hành động cụ thể.
- **Phương án lô-gíc:** Công cụ này phác hoạ mảng công việc và các mục tiêu xuất liệu cần thiết để đạt một mục tiêu phúc lợi.
- **Bảng chương trình hành động:** Đây là bảng công tác chung của nhóm hành động hay toán công tác, với thời điểm và sự phân công rõ ràng nhằm đạt các mục tiêu xuất liệu và phúc lợi. Khi bắt tay vào việc, mỗi thành viên trong nhóm sẽ rút ra những việc của riêng mình thành bảng công tác cá nhân.

Đặc trưng của các xã hội phát triển là người dân tiên nhiệm tư duy tìm giải pháp. Trước mỗi vấn nạn có không biết bao nhiêu bộ óc sáng tạo đi tìm giải pháp trong mọi lĩnh vực: chính quyền, doanh nghiệp, và xã hội dân sự. Ngược lại, biểu hiện của xã hội kém phát triển là trước một vấn nạn thường có vô vàn người than vãn nhưng lại rất ít ai cất công tìm giải pháp. Theo tôi, bản lĩnh của một dân tộc được định tính bởi văn hoá tìm giải pháp.

Thể chế độc tài thường đổ kị văn hoá tìm giải pháp. Dễ hiểu thôi, khi truy căn nguyên của vấn nạn, khó tránh khỏi người dân ngộ ra là chính thể chế độc tài là một trong những căn nguyên cần giải quyết. Thay vì đào tạo tư duy tìm giải pháp, chế độ độc tài thường dạy người dân tôn thờ lãnh tụ, là vị cứu tinh có sẵn giải pháp cho mọi vấn nạn. Trình độ dân trí tỉ lệ nghịch với tinh thần sùng bái lãnh tụ.

Muốn phát triển đất nước để dân giàu, nước mạnh, và lãnh thổ vẹn toàn, người Việt ở trong và ngoài nước trước hết phải được huấn luyện hoặc tự đào tạo về tư duy tìm giải pháp. Đây là một công trình to tát nhưng khả thi vì giờ đây chúng ta đã có một giáo trình mạch lạc và chặt chẽ, tiện dụng và dễ phổ biến.

**Lỗi tại chúng ta!
Lỗi tại chúng ta!
Chúng ta là vấn đề!
Chúng ta là giải pháp!**



Đây là giáo trình của khoá học Đào Tạo Lãnh Đạo
do Ủy ban cứu Người vượt biển (Boat People SOS) tổ chức.

Xuất bản tháng 1 năm 2022

Website khoá học: <https://bpsos.tovuti.io/courses/course/tim-giai-phap-1>