

# ĐÀO TẠO LÃNH ĐẠO

CẤP 2 - TỔ CHỨC

# CẤP 2

# TỔ CHỨC

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 7 năm 2022

Website khoá học: <https://bpsos.tovuti.io/courses/course/cap-2-to-chuc-1>

# MỤC LỤC

GIỚI THIỆU CHUNG	3
BÀI 1 - DẪN NHẬP - TỔ CHỨC VÀ LÃNH ĐẠO	4
BÀI 2 - TỔ CHỨC - TẠI SAO CẦN TỔ CHỨC	13
BÀI 3 - VĂN HOÁ TỔ CHỨC	28
BÀI 4 - TUYÊN NGÔN SỨ MẠNG	41
BÀI 5 - CHU KỲ ĐỜI SỐNG CỦA MỘT TỔ CHỨC	51
BÀI 6 - ĐỂ KHỞI DỰNG MỘT TỔ CHỨC	62
BÀI 7 - HÌNH THÀNH NHÓM LỖI VÀ THÀNH LẬP CƠ CẤU TỔ CHỨC	75
BÀI 8 - VỐN TÀI CHÍNH	80
BÀI 9 - VỐN NHÂN LỰC	91
BÀI 10 - VỐN TRI THỨC	100
BÀI 11 - VỐN TỔ CHỨC	111
BÀI 12 - VỐN XÃ HỘI	119
BÀI 13 - THỜI GIAN	130
BÀI 14 - TỔ CHỨC - KẾT LUẬN	138

# GIỚI THIỆU CHUNG

Có những câu nói ví von thể hiện được đặc điểm của tổ chức:

“Tổ chức tạo môi trường cho những người bình thường, khi đến với nhau, làm được những việc phi thường”.

“Tổ chức là cách để những con người có đời sống hữu hạn đạt sự bất tử”.

Có những việc lớn hơn khả năng của cá nhân, lại có những mục tiêu đòi hỏi thời gian dài hơn một đời người hoặc thời hạn của sự dần thân của một con người, thì bắt buộc phải có tổ chức thì mới đáp ứng được.

Là những sinh vật rời rã, con người ta không ai tự động có kinh nghiệm và khả năng về tổ chức mà phải học hỏi, trau luyện. Qua khoá học này, chúng ta sẽ làm quen với một số khái niệm và một số quy tắc về hoạt động có tổ chức, nghĩa là hoạt động tập thể và có quy củ. Đặc biệt chúng ta sẽ học về 5 nguồn vốn để duy trì và phát triển tổ chức.

# BÀI 1. DẪN NHẬP - TỔ CHỨC VÀ LÃNH ĐẠO

## DẪN NHẬP

Cấp 1 – Tìm Giải Pháp khép lại với Chương Trình Hành Động cho một nhóm người cùng chung tay thực hiện, mỗi người một chức năng cụ thể, đặc thù, nhưng không riêng rẽ. Để thực hiện chương trình hành động, mọi người trong nhóm phải phối hợp và hỗ trợ lẫn nhau một cách nhịp nhàng, đồng bộ. Nói cách khác, hoạt động của họ mang tính tổ chức. Tính tổ chức càng cao thì hiệu năng càng tăng.

Ở Cấp 2 này, chúng ta học cách xây dựng một tổ chức làm phương tiện cho nhóm người ấy chung sức thực hiện những công tác thuộc chương trình hành động chung, triển khai những kế hoạch chung và theo đuổi những sách lược chung để đạt các mục tiêu nhất định trong đoản kỳ, trung kỳ và trường kỳ.

Ở đây, tổ chức được hiểu là một nhóm người hoạt động mang tính tổ chức. Họ không nhất thiết thành lập tổ chức có tên, có giấy phép hoạt động chính thức. Thật vậy, nhìn quanh chúng ta sẽ thấy không ít các tổ chức có tên, có giấy phép đây nhưng tính tổ chức rất thấp.

## LÃNH ĐẠO TRONG BỐI CẢNH TỔ CHỨC

Khi một nhóm người cùng bắt tay thực hiện một chương trình hành động chung thì cùng lúc nhiều người có thể cùng lãnh đạo, mỗi người lãnh đạo trong phạm vi chức năng sở trường của mình. Chúng ta có thể hình dung một đoàn người tiến bước từ A là hiện trạng đến B là mục đích. Đoàn người ấy chia ra thành nhiều toán, mỗi toán một chức năng như mở đường, dựng lều, nấu ăn, phòng vệ... Mỗi toán lại có một người lãnh đạo.

Một người có thể là lãnh đạo trong toán này, đồng thời tham gia và hỗ trợ người lãnh đạo trong một toán khác.

Hiểu như kể trên, lãnh đạo không là lãnh tụ. Lãnh tụ là vị thế kèm với tước hiệu tối cao, vĩnh cửu. Lãnh đạo là chức năng trên một chặng của lộ trình từ A đến B. Trên mỗi chặng đường, vào mỗi giai đoạn thường cần nhiều người khác nhau nắm vai trò lãnh đạo. Sang một chặng đường mới, vai trò lãnh đạo có thể được hoán đổi giữa các thành viên trong đoàn người. Chúng ta sẽ bàn sâu thêm về điểm này trong nội dung Cấp 2.

## CÁC CUNG CÁCH LÃNH ĐẠO

Trong bối cảnh hoạt động mang tính tổ chức, có nhiều cung cách lãnh đạo khác nhau, chẳng hạn:

- **Lãnh đạo viễn kiến** đề ra các sách lược lớn để đạt mục đích và giữ cho mọi người không rời mắt khỏi viễn kiến.
- **Lãnh đạo chuyên gia** hoàn thành trọng trách trong lãnh vực sở trường để đạt các mục tiêu cụ thể.
- **Lãnh đạo phục vụ** hỗ trợ những người khác để hoàn thành trách nhiệm của họ đã được phân bổ trong chương trình hành động chung.
- **Lãnh đạo làm gương** thuyết phục và thu hút người khác qua cung cách hành động và ứng xử trong từng việc làm cụ thể.
- **Lãnh đạo trao truyền** khám phá những điều mới lạ và truyền đạt kiến thức, ý thức, tâm thức cho những người trong toán.

Trên đây không phải là cách phân loại duy nhất.

## ĐỘNG LỰC

Giải quyết một vấn nạn là điều không dễ, sẽ lắm gian nan. Vậy thì tại sao có người sẵn sàng nhận chức năng lãnh đạo với tất cả những phiền lụy, nhọc lòng của nó? Chấp nhận hiện trạng, ai sao mình vậy thì có dễ hơn không?

Lương tâm và cảm xúc là động lực để một người quyết định dẫn thân. Đứng trước cảnh thương tâm, thấy bất công xã hội, cảm thông nỗi nhọc nhằn của đồng loại thôi thúc chúng ta dẫn thân để không chỉ đối phó với triệu chứng mà còn giải quyết tận gốc một vấn nạn.

Thế nhưng sự thôi thúc ấy đến từ đâu? Nó bắt nguồn từ nhận thức về chân giá trị của chính mình, đó là nhân phẩm – tức là giá trị tự thân của mình vì mình là con người, kèm với nhận thức rằng người khác cũng như mình, cũng có nhân phẩm cần được tôn trọng và bảo vệ – tức là ý thức về công lý. Khi ấy, chúng ta có thể đồng cảm với tha nhân bị tổn thương nhân phẩm và cảm thấy sự thôi thúc lên đường.

## GIẢI PHÁP

Cảm xúc là động lực cần thiết để quyết định lên đường. Nhưng khi cất bước thì phải dùng lý trí để chọn đúng việc và làm đúng cách. Chúng ta dùng con tim khi quyết định dẫn thân và sau đó thì dùng khối óc để hành động. Một sai lầm thường thấy là người ta được thôi thúc bởi cảm xúc và rồi hành động cũng theo cảm xúc.

Người lãnh đạo không hành động chỉ để hành động hoặc để xoa dịu cảm xúc. Người lãnh đạo hành động để giải quyết tận gốc một vấn nạn. Hiểu như thế, người lãnh đạo là người “dẫn đường” theo đúng nghĩa đen của nó – dẫn đoàn người đi từ điểm A là hiện trạng đến điểm B là mục đích. Lộ trình từ A đến B với những mốc điểm cụ thể cho từng chặng đường kèm với kế hoạch để đạt từng mốc điểm chính là giải pháp.

Quy trình và các nguyên tắc luận lý (lô-gíc) cần tuân thủ để vạch ra lộ trình, nghĩa là tìm giải pháp, là nội dung của khoá học Cấp 1. Cấp 1 cũng giới thiệu các công cụ thực tiễn giúp cho việc ứng dụng những nguyên tắc luận lý này.

## ĐÚNG VIỆC VÀ ĐÚNG CÁCH

Muốn hiệu quả thì phải làm đúng việc. Chọn đúng việc đòi hỏi tư duy cấu trúc – tiếng Anh là structural thinking, nghĩa là nhìn ra được đâu là

căn nguyên, đâu là các yếu tố chuyển đổi, và quan hệ nhân-quả giữa chúng. Giống như bác sĩ chẩn bệnh phải hiểu rõ cấu trúc của cơ thể để định bệnh chính xác.

Chọn đúng việc là tối cần thiết nhưng không đủ, còn phải làm đúng cách để đạt hiệu năng tối ưu, tương tự một bác sĩ lập phác đồ trị liệu sau khi đã định bệnh.

Trước một vấn nạn nguồn lực đang có luôn luôn thấp hơn nhiều so với mức cần để giải quyết tận gốc vấn nạn ấy. Do đó cần bảo đảm hiệu năng tối ưu khi sử dụng nguồn lực đang có cũng như khai thác các yếu tố thuận lợi và giảm thiểu tác hại của các yếu tố bất lợi. Điều này đòi hỏi tư duy chiến lược và chiến thuật – tiếng Anh gọi là strategic và tactical thinking.

## SỰ CẦN THIẾT CỦA TỔ CHỨC

Hoạt động mang tính tổ chức là cách để tăng hiệu năng vì nó tạo môi trường để mọi chức năng đều được giao cho người có sở trường tương xứng nhất. Sự phân bổ chức năng theo sở trường này còn tạo điều kiện cho mọi người trong tổ chức “chuyên môn hoá” lĩnh vực sở trường của mình. Hơn thế nữa, chúng ta sẽ thấy, tổ chức còn bảo đảm tính liên tục và trường tồn trong hoạt động -- 2 yếu tố cần thiết để tránh tình trạng gãy gánh giữa đường.

Có những câu nói ví von thể hiện được đặc điểm của tổ chức:

“Tổ chức tạo môi trường cho những người bình thường, khi đến với nhau, làm được những việc phi thường”.

“Tổ chức là cách để những con người có đời sống hữu hạn đạt sự bất tử”.

Có những việc lớn hơn khả năng của cá nhân, lại có những mục tiêu đòi hỏi thời gian dài hơn một đời người hoặc thời hạn của sự dần thân của một con người, thì bắt buộc phải có tổ chức thì mới đáp ứng được.

Toàn bộ khoá học 12 tháng được thiết kế để tăng khả năng tư duy cấu trúc, chiến lược và chiến thuật cho những người đóng vai trò lãnh đạo trong một tập thể hoạt động có tổ chức. Cấp 2 tập trung vào các nguyên



lý của hoạt động mang tính tổ chức và nghiêng nhiều về phần tư duy cấu trúc, cần thiết cho việc hình thành cơ cấu tổ chức và phân định chức năng trong tổ chức.

Là những sinh vật rời rã, con người ta không ai tự động có kinh nghiệm và khả năng về tổ chức mà phải học hỏi, trau luyện. Qua khoá học này, chúng ta sẽ làm quen với một số khái niệm và một số quy tắc về hoạt động có tổ chức, nghĩa là hoạt động tập thể và có quy củ. Đặc biệt chúng ta sẽ học về 5 nguồn vốn để duy trì và phát triển tổ chức.



**Người lãnh đạo  
không là lãnh tụ vĩnh cửu.  
Người lãnh đạo là người dẫn đường,  
dẫn đoàn người đi từ điểm A là hiện trạng đến điểm B  
là mục đích. Trên mỗi chặng đường, vào mỗi giai đoạn  
thường cần nhiều người khác nhau  
nắm vai trò lãnh đạo.**



## Đọc thêm

### Việt Nam: Quốc gia không chịu phát triển và trách nhiệm của những người có lòng và hiểu biết

TS. Nguyễn Đình Thắng

Ngày 13 tháng 4, 2019

Cách đây chừng hơn 3 năm, chuyên gia kinh tế Bà Phạm Chi Lan thuật lại nhận xét của một giới chức Ngân Hàng Thế Giới rằng, Việt Nam là quốc gia không chịu phát triển. Quả là một nhận xét đầy tính mỉa mai về thân phận của một dân tộc. Dĩ nhiên, thành phần lãnh đạo quốc gia phải chịu trách nhiệm và đã có không ít những nhận xét nghiêm khắc về họ. Ở đây tôi muốn nói với những thành phần ngoài chính quyền đang thao thức thay đổi đất nước: Liệu chúng ta có cũng đang ở trong cái bẫy “không chịu phát triển”?



“Việt Nam là mô hình kỳ lạ nhất thế giới: Nước... không chịu phát triển!”

Đó là lời “nói đùa” mà rất đau của các chuyên gia Ngân hàng Thế giới được chuyên gia kinh tế cao cấp Phạm Chi Lan thuật lại với các doanh nghiệp nhỏ và vừa trong cả nước tại một hội nghị ở Đà Nẵng, tháng 8/2015. Ảnh: Infonet.

## **Nhu cầu định chế hoá**

Một quốc gia phát triển đòi hỏi nhiều yếu tố cần và đủ. Nhưng nếu phải chọn một yếu tố mang tính quyết định thì tôi chọn khả năng định chế hoá trên toàn xã hội.

Định chế hoá, tiếng anh là institutionalize, thể hiện tính tổ chức ở cấp cao, như cỗ máy có khả năng tự vận hành, ít lệ thuộc vào cá nhân. Một tổ chức được định chế hoá khi nó có đủ các bộ phận với chức năng chuyên biệt nhưng bổ trợ cho nhau, các bộ phận này tương tác theo những công thức rập khuôn “cứ thế mà làm”, và quy trình vận hành của tổ chức bao hàm khả năng tự điều chỉnh.

Cỗ máy như vậy dứt khoát cần con người để vận hành, nhưng không phụ thuộc bất kỳ cá nhân nào. Người ta thường ví một tổ chức như vậy với chiếc đồng hồ, ai cũng có thể sử dụng từ đời này sang đời khác mà chẳng cần biết ai đã chế tạo ra nó.

## **Đặc tính của định chế hoá**

Khi bé, đọc truyện thần thoại chúng ta thích thú với phép biến hoá phân thân của Tôn Ngộ Không và phép trường sinh bất tử của các vị tu tiên. Định chế hoá là cách để những con người bình thường không chỉ đạt mà còn vượt qua cả 2 phép này.

Tôn Ngộ Không dứt mớ lông trên người, thổi “phù” một cái là hoá ra nhiều chục phiên bản của chính mình. Với khả năng định chế hoá, con người còn thần thông hơn thế. Chúng ta chỉ cần nhìn vào các chuỗi nhà hàng McDonald’s, Starbucks... hoặc các chuỗi khách sạn Marriott, Hilton... Nhờ định chế hoá cao, các tổ chức doanh nghiệp này đã dùng phép “rập khuôn” để phủ toàn cầu với phiên bản của mình, khác hẳn mô hình hoạt động thiếu định chế hoá của các cửa hàng xén, các quán cơm vỉa hè.

Định chế hoá còn cho phép những con người với đời sống hữu hạn đạt giấc mơ bất tử. Khi tạo được cỗ máy tự vận hành, con người có thể

truyền thừa lý tưởng và sứ mệnh của mình qua nhiều thế hệ. Có những định chế của con người đã trường tồn cả trăm năm hoặc cả nghìn năm. Tổ chức nhân quyền Freedom House ở Hoa Kỳ, thành lập năm 1941, đã trải qua gần 80 năm với hoạt động ngày một thêm mạnh mẽ. Hội Hồng Thập Tự, thành lập năm 1863, vẫn tiếp tục hoạt động và đã lan toả ra khắp thế giới. Một số giáo hội đã trường tồn hàng nghìn năm.

### **Định chế hoá trong xã hội**

Khái niệm định chế hoá áp dụng cho một tổ chức cũng có thể áp dụng cho một quốc gia, một dân tộc, một xã hội.

Sự phát triển của một đất nước phụ thuộc nhiều vào khả năng định chế hoá ở tầm quốc gia. Quốc gia công nghiệp luôn luôn đạt mức định chế hoá cao hơn các quốc gia nông nghiệp. Nền kinh tế phát triển luôn luôn đòi hỏi khả năng định chế hoá cao hơn nền kinh tế thô sơ. Chúng ta có thể cảm nhận được điều này khi đặt chân đến một quốc gia nơi mà đời sống được tổ chức ngăn nắp, phổ xá được bảo trì, luật lệ đâu ra đó, so với một quốc gia kém phát triển, nơi mọi thứ đều luộm thuộm, tùy tiện, hổ lốn.

Sức mạnh của một nền văn hoá cũng đến từ sự định chế hoá, thường thể hiện qua các quy tắc và quy ước thành văn hoặc bất thành văn – đó chính là những công thức giúp nền văn hoá trường tồn từ đời này sang đời khác và lan toả trong toàn xã hội, nhiều khi còn vượt khỏi biên cương của một quốc gia. Bài học lịch sử của người Mông Cổ bị Hán hoá sau khi chiếm được Trung Hoa cho thấy hậu quả của nền văn hoá yếu khi cọ sát với nền văn hoá mạnh hơn bội phần.

Xã hội dân chủ là nơi mà người dân định chế hoá các hoạt động của mình ở mức vượt xa chính quyền. Khả năng định chế hoá của người dân được diễn đạt qua khái niệm xã hội dân sự, được hiểu là tổng thể của những tổ chức nằm ngoài chính quyền (và không là doanh nghiệp hoặc đơn vị gia đình). Xã hội dân sự phát triển đòi hỏi người dân phải

tập hợp thành tổ chức và các tổ chức phải đạt trình độ định chế hoá cao trong hoạt động nội bộ và trong sự liên kết ở ngoài xã hội.

### **Bầy không chịu phát triển**

Tôi thấy trong số những người đấu tranh dân chủ hoặc nhân quyền ở trong nước, nhất là thành phần có học thức, bằng bạc chủ trương “tôi chỉ hoạt động độc lập”, hiểu theo nghĩa đứng ngoài mọi tổ chức. Nghĩ thế là ngộ nhận đơn độc với độc lập.

Muốn độc lập thì phải mạnh về lực và vững về thế. Muốn tăng lực thì phải định chế hoá các hoạt động trong nội bộ của tổ chức. Muốn tăng thế thì phải định chế hoá các mối liên kết ngoài tổ chức. Một người đơn độc thì chẳng có gì để định chế hoá. Và ngay cả khi có một nhóm người nhưng thiếu định chế thì vẫn chỉ là một đám đông ô hợp.

Hãnh diện rằng “tôi chỉ hoạt động độc lập” chính là hãnh diện về sự yếu kém của mình về khả năng định chế hoá. Niềm hãnh diện đặt không đúng chỗ dễ làm cho người ta không thấy nhu cầu học hỏi, mở mang kiến thức, phát triển năng lực. Đó chính là cái bầy không chịu phát triển nơi những người đang mong muốn thay đổi xã hội và phát triển đất nước.

Đóng góp trên hết và trước nhất của những ai có lòng và hiểu biết ngay lúc này là học và hành về định chế hoá. Việt Nam đang cần rất nhiều những người chế tạo đồng hồ giải.

# BÀI 2. TỔ CHỨC - TẠI SAO CẦN TỔ CHỨC?

## TẠI SAO CẦN TỔ CHỨC

Thường, một cá nhân không thể riêng mình giải quyết một vấn nạn, nghĩa là một vấn đề mang tính hệ thống. Cây vấn đề và biểu đồ chuyển đổi, đã được trình bày ở Cấp 1, cho thấy giải pháp cho một vấn nạn đòi hỏi sự tác động đồng bộ đến các căn nguyên và nhiều yếu tố chuyển đổi cùng lúc -- việc mà một cá nhân không thể làm -- và nhiều khi cần khoảng thời gian dài hơn là một cá nhân có thể cống hiến hoặc tồn tại. Điều này đòi hỏi hoạt động mang tính tổ chức. Hoạt động cá nhân chỉ có thể đối phó qua loa dang ngọn, rồi đầu lại vào đây.

Henry David Thoreau, nhà tự nhiên học và triết gia Hoa Kỳ trong nửa đầu thế kỷ 19, từng nhận định: “Cứ một nghìn người chặt lá dang ngọn của sự tà ác thì mới có một người đốn nó ở gốc.” Thực vậy, muốn tác động tận gốc của vấn nạn trước hết phải truy ra gốc của nó, thiết kế giải pháp và rồi tập hợp nhân sự thành tổ chức để thực thi giải pháp. Truy tận gốc và hình thành tổ chức là 2 công đoạn đòi hỏi tư duy cấu trúc. Đáng tiếc là các chương trình đào tạo và huấn luyện trên thế giới chưa quan tâm đúng mức đến phát triển tư duy cấu trúc.

Người ta sinh ra vốn là những sinh vật rời rạc với bản năng hoạt động riêng lẻ, không tự dựng hiểu cách vận hành của tổ chức hoặc có khả năng thiết kế một tổ chức. Kiến thức và khả năng ấy chỉ có được qua đào tạo và huấn luyện. Thế nhưng lại có rất ít trường lớp huấn luyện bài bản về khả năng tổ chức cho những người hoạt động xã hội. Đa phần người ta phải

học ở trường đời và đó chính là thử thách thúc đẩy nhiều người chọn thái độ hoạt động đơn độc, mà nhiều khi chính họ lại hiểu lầm là hoạt động độc lập. Hoạt động đơn độc thì hiệu năng thấp và không hiệu quả về giải quyết vấn nạn.

Vậy thế nào là hoạt động có tổ chức? Trước hết, cần phải hiểu những đặc tính của hoạt động có tổ chức để phân biệt với những hoạt động không mang tính tổ chức.

### **Đặc tính của hoạt động có tổ chức là:**

- Trong một tổ chức, hiệu năng tổng hợp lớn hơn tổng cộng hiệu năng của các cá nhân rời rã. Để thực hiện được một chương trình hành động, thực tế đòi hỏi các năng lực đa dạng và những loại thông minh khác nhau (các loại thông minh sẽ được trình bày ở Cấp 3: Định chế hoá) và do đó cần nhiều cá nhân với năng lực và sở trường trong từng lĩnh vực chuyên. Vì mỗi công việc, mỗi chức năng được giao cho người có sở trường phù hợp nhất, sở đoản của mỗi cá nhân trở thành không quan trọng. Nói cách văn hoa là: “Hoạt động có tổ chức tạo môi trường cho những người bình thường, khi đến với nhau, làm được những việc mà bình thường họ không làm được”. Quả vậy, nếu không tạo được hiệu ứng như vậy thì tổ chức trở thành vô nghĩa và có khi phản tác dụng.
- Tổ chức duy trì tính liên tục của hoạt động trước những thay đổi hay dao động cá nhân: Khi một cá nhân ngưng hoạt động, tạm thời hoặc vĩnh viễn, lập tức có người khác điền thế và công việc không bị gián đoạn. Hiểu cách khác, tổ chức được cấu thành bởi các cá nhân nhưng sự vận hành của nó không phụ thuộc bất kỳ cá nhân đặc thù nào. Chính điều này bảo đảm tính liên tục trong hoạt động của tổ chức. Cá nhân hoạt động đơn độc rất dễ đứt gánh giữa đường.
- Tổ chức tăng triển vọng trường tồn. Để trường tồn, một tổ chức cần tạo được nền văn hóa sâu đậm và cần định chế hoá mọi chức năng và hoạt động. Văn hóa tổ chức và sự định chế hoá là nền tảng cho sự kế thừa về lãnh đạo, sự ổn định về quản trị, và khả năng thích nghi với

những biến động của thế cuộc. Qua hoạt động có tổ chức, con người với đời sống hữu hạn có thể đạt sự bất tử. Hoạt động đơn độc hoặc thiếu tổ chức thì không thể trường tồn vì những giới hạn tự nhiên của con người.

- **Tổ chức cho phép chuyên môn hoá.** Một chương trình hành động luôn luôn bao gồm nhiều lĩnh vực chức năng chuyên, chẳng hạn như tài chính, truyền thông, nhân sự, báo cáo, pháp lý, đánh giá, liên kết... Không một cá nhân nào có thể quán xuyến tối ưu mọi lĩnh vực. Khi hoạt động có tổ chức, sự phân nhiệm vừa đòi hỏi vừa cho phép mỗi người ngày càng tập trung chuyên sâu trong lĩnh vực sở trường của mình. Một người càng chuyên sâu trong công việc của mình thì càng bổ trợ cách hiệu quả cho công việc của những người khác trong chương trình hành động chung. Người hoạt động đơn độc rất khó thăng tiến về trình độ chuyên nghiệp vì phải ôm đồm nhiều việc, kể cả những việc không thuộc sở trường. Tình trạng “hầm bà lằng” là đối cực với chuyên sâu.

## THỀ NÀO LÀ TỔ CHỨC?

Cho dễ hiểu, hãy hình dung một đống các viên gạch rời, nằm ngổn ngang. Đó là một nhóm người ô hợp. Càng đông người thì càng hỗn độn.



Hình minh họa (nguồn từ Internet)



Qua tổ chức, các viên gạch rời được sắp xếp thành một công trình kiến trúc; cấu trúc của nó được ấn định bởi mối tương quan giữa từng viên gạch với tất cả những viên gạch khác. Mỗi viên gạch đều mang một chức năng riêng trong kiến trúc tổng thể. Hoạ đồ kiến trúc đã biến những viên gạch rời thành một công trình mỹ thuật. Vẽ hoạ đồ kiến trúc đòi hỏi tư duy cấu trúc.



*Hình minh hoạ (nguồn từ Internet)*

Tương tự, tương quan giữa những con người trong nhóm tạo nên tính tổ chức. Với cách tổ chức khéo léo, những con người rất bình thường sẽ làm được những việc phi thường vì mỗi người không chỉ phát huy tối đa sở trường của riêng mình mà mọi người còn hỗ trợ cho nhau. Sức mạnh tổng hợp của họ vượt xa sức mạnh tổng cộng của các cá nhân. Sức mạnh tổng hợp ấy không chỉ nằm ở mỗi cá nhân mà chủ yếu đến từ mối tương quan phong phú, đa dạng nhưng rạch ròi giữa các cá nhân với nhau trong tổ chức.

## **CÁC YẾU TỐ TIÊN QUYẾT CHO HOẠT ĐỘNG CÓ TỔ CHỨC**

Người ta không tự dưng có kiến thức và khả năng hình thành, điều hành và phát triển tổ chức mà phải học. Các yếu tố nền tảng cho hoạt động mang tính tổ chức, gồm có:

1. Có đối tượng phục vụ rõ ràng
2. Có chung tầm nhìn
3. Có nền văn hoá tổ chức rõ nét
4. Có định chế vững chãi
5. Có một lộ trình hành động chung

Hội đủ cả 5 yếu tố này không bảo đảm nhưng tăng triển vọng đạt được tính tổ chức.

Hoạt động mang tính tổ chức, còn gọi là hoạt động có tổ chức cho phép những con người có cùng mục đích hợp tác với nhau để đạt mục đích chung. Trong lĩnh vực xã hội, mục đích ấy phải thể hiện phúc lợi của đối tượng mà nhóm người ấy cùng chủ trương phục vụ, gọi tắt là đối tượng phục vụ. Nếu không cùng chung đối tượng phục vụ thì những người đến với nhau sẽ không thể đứng chung trong cùng tổ chức. Chẳng hạn, người chủ trương chỉ phục vụ đồng bào thiểu số Tây Nguyên không thể thuộc cùng tổ chức với người chủ trương chỉ phục vụ học sinh nghèo ở Bình Dương. Ấn định đối tượng phục vụ một cách rõ ràng, cụ thể là yếu tố đầu tiên cần thiết cho tiến trình hình thành tổ chức (hiểu là hình thành nhóm hoạt động mang tính tổ chức).

Cùng đối tượng phục vụ là cần nhưng chưa đủ. Yếu tố cần thứ hai là phải đồng ý về phúc lợi mà nhóm muốn tạo cho đối tượng phục vụ. Nghĩa là họ phải chung tầm nhìn, được định nghĩa là điểm đến cho đối tượng phục vụ khi vấn nạn được giải quyết. Trong vấn nạn bạo hành phụ nữ chẳng hạn, người chủ trương nạn nhân nên nhịn nhục để giảm nhẹ sự bạo hành khác tầm nhìn với người chủ trương dùng luật pháp để bảo vệ nạn nhân một cách triệt để; hai người này khó có thể hợp tác trong cùng tổ chức.

Yếu tố cần thứ ba là văn hoá tổ chức vững chãi. Văn hoá này được xây dựng trên nền tảng là những giá trị đạo đức nhân bản làm chuẩn mực cho các quyết định quan trọng và những quy tắc hành xử trong sinh hoạt hàng ngày. Những quyết định quan trọng phải dựa vào đúng - sai, đúng với hoặc sai với các giá trị đạo đức nền tảng của tổ chức, chứ không dựa trên lợi - hại, thiệt - hơn. Còn quy tắc hành xử ấn định khuôn phép về cung cách

giao tiếp với đồng nghiệp, với đối tượng phục vụ, với các cộng sự viên... trong mọi hoạt động thường nhật. Nếu, nói cách ví von, giá trị đạo đức nền tảng tạo nên lương tri thì những quy tắc hành xử thường nhật tạo nên diện mạo cho tổ chức.

Định chế là yếu tố không thể thiếu để duy trì và phát triển tổ chức. Một tập hợp thiếu định chế chẳng khác những viên gạch được sắp ngay hàng thẳng lối nhưng vẫn rời rạc, chỉ cần một cú hích mạnh thì trở lại trạng thái hỗn độn. Các hội đoàn phần lớn không có định chế rõ rệt, như hội đồng hương, hội cựu học sinh, hội sinh viên... Quy trình chuyển từ đống gạch mới được xếp ngay hàng thẳng lối sang thành một công trình kiến trúc được gọi là quy trình định chế hoá.



*Hình minh hoạ (nguồn từ Internet)*

Các yếu tố kể trên định hướng, định tính và định hình một tổ chức, rất cần nhưng vẫn chưa đủ. Nhóm người cùng tổ chức còn phải tiến theo một lộ trình chung, được thể hiện qua mô hình lô-gíc mà chúng ta đã học ở Cấp 1. Bằng không thì sẽ là đường ai nấy đi, dù trên danh nghĩa có thể là chung tổ chức.

Thiếu một trong 5 yếu tố kể trên đều dẫn đến sự lỏng lẻo và rời rạc của tổ chức và khiến cho hoạt động của tổ chức không hiệu quả và không dài lâu. Ở Cấp 1 chúng ta đã học về 2 yếu tố đầu -- đối tượng phục vụ và tầm nhìn -- và yếu tố cuối cùng -- lộ trình. Yếu tố văn hoá tổ chức sẽ được bàn đến ở Cấp 2 này. Yếu tố định chế sẽ được bàn đến ở Cấp 3.

## KẾT LUẬN

Nhìn từ góc độ thực tiễn, giải pháp cho một vấn nạn phải được triển khai thành chương trình hành động với các công việc được phân nhiệm rõ ràng nhằm đạt những mục tiêu cụ thể tại các mốc điểm thời gian nhất định. Làm sao để triển khai thì chúng ta đã học ở Cấp 1.

Một chương trình hành động đúng nghĩa thì bao gồm nhiều công tác đòi hỏi sự phối hợp cùng nhau và hỗ trợ lẫn nhau của nhiều con người với các sở trường chuyên biệt và bổ túc cho nhau. Nói cách khác, chương trình hành động làm phát sinh nhu cầu hoạt động có tổ chức.

**10  
người  
riêng lẻ**



**10  
việc  
riêng lẻ**

**1 tổ chức  
có 10 người  
phối hợp**



**1 sự nghiệp lớn  
đem lợi ích  
cho trăm người**



## Đọc thêm

### Từ độc tài đến dân chủ: chúng ta là yếu tố quyết định

TS. Nguyễn Đình Thắng

Ngày 13 tháng 10, 2018

Muốn thay đổi thể chế từ độc tài sang dân chủ nhất thiết phải có một lực lượng dân chủ trên toàn xã hội với nhiều triệu người dân nhập cuộc. Một lực lượng dân chủ như vậy cần 3 yếu tố:

(1) Một số đông người dân phải có ý thức và thái độ đề kháng – ý thức đề kháng nghĩa là hiểu rằng mình có những quyền bất khả xâm phạm, còn thái độ đề kháng là quyết tâm đẩy lùi mọi hành vi xâm phạm dù đến từ đâu. Tạo ý thức và thái độ đề kháng nơi người dân tương đồng với lời kêu gọi “khai dân trí, chấn dân khí” của cụ Phan Chu Trinh.

(2) Các tổ chức làm phương tiện quy tụ và tập hợp người dân ở từng địa phương thành những khối người chặt chẽ để bảo vệ các quyền và lợi ích riêng và chung. Điểm này tương đồng với khái niệm “hậu dân sinh” của cụ Phan Chu Trinh.

(3) Một đội ngũ những người giỏi giang và có uy tín để điều hành các tổ chức kể trên trong sứ mạng “khai dân trí, chấn dân khí, hậu dân sinh” cho từng khối người dân, và liên kết các khối người dân ấy với nhau trên toàn xã hội.

Đầu năm 2010, BPSOS phát hành sách “Thông Điệp Hy Vọng và Trách Nhiệm” để trình bày chương trình 10 năm dân chủ hoá đất nước một cách hoà bình, ổn định và bền vững bằng cách xây dựng 3 yếu tố kể trên và tạo nên lực lượng dân chủ trên toàn xã hội Việt Nam.



Hội Nghị XHDS và Diễn Đàn Người Dân ASEAN,  
Đông Timor, tháng 8 năm 2016

### **Đối tượng là các cộng đồng**

Chúng tôi không chủ trương kéo những cá nhân rời rã lại với nhau, vì thường không hữu hiệu, mà đầu tư vào những cộng đồng đã chứng tỏ ý thức và thái độ đề kháng.

Mỗi cộng đồng như vậy thường gồm từ vài trăm đến vài nghìn người gắn bó với nhau vì cùng tôn giáo, sắc tộc, truyền thống, văn hoá hoặc mối đe dọa. Trong nhiều năm hoặc nhiều chục năm họ đã sát cánh tranh đấu cho quyền và lợi ích chung dù phải đối mặt với sự đàn áp, tù đày, tra tấn và kể cả chết chóc. Vì họ không live stream trên Facebook, không ra tuyên cáo, không trả lời phỏng vấn trên báo đài nên ít được ai biết đến.

Chúng tôi biết họ qua số hàng nghìn người Việt lánh nạn ở Thái Lan mà chúng tôi đã tiếp xúc và bảo vệ trong 10 năm qua; phần lớn những người đi lánh nạn này là thành viên của các cộng đồng bị bách hại ở trong nước vì đã quyết tâm đấu tranh cho quyền và lợi ích của mình.

Chúng tôi hỗ trợ cho mỗi cộng đồng bằng cách: đào tạo nhóm nhân sự lõi, kết nối nhóm lõi này với nguồn ủng hộ dài lâu, giúp tập hợp và tổ chức người dân trong cộng đồng, và liên kết các cộng đồng đã tương đối vững chãi lại với nhau.

## **Đào tạo nhóm nhân sự lõi**

Thường, một “nhóm lõi” gồm từ 3 đến 5 người, xuất thân từ cùng một cộng đồng và có tâm nguyện phục vụ cho chính cộng đồng của họ. Để xây dựng và bảo toàn nội lực cho cộng đồng, nhóm lõi phải cam kết không khiêu khích nhằm “mời chào” sự đàn áp từ chính quyền, không tham gia đảng hoặc tổ chức chính trị để không gây nguy hại cho chính mình hoặc cho người khác, và không manh động để làm hao tổn nội lực của cộng đồng.

Qua khoá đào tạo trực tuyến 12 tháng, họ học cách phân tích vấn nạn và tìm giải pháp, lập kế hoạch và chương trình hành động, quản lý các nguồn lực để thực hiện đề án, phát biểu nghị trường và vận động chính sách, huy động và tổ chức người dân, báo cáo vi phạm nhân quyền với quốc tế, khai dụng luật Việt Nam để bảo vệ quyền và lợi ích của mọi thành viên trong cộng đồng, đối tác và liên kết với các cộng đồng bạn...

Nhóm lõi là hạt mầm khởi động tiến trình tập hợp người dân trong cộng đồng và tổ chức họ lại thành một khối rắn chắc, hiểu theo nghĩa mềm nắn rắn buông.

## **Kết nối với nguồn ủng hộ dài lâu**

Chúng tôi kết nối nhóm lõi của mỗi cộng đồng với một nhóm người Việt ở hải ngoại, gọi là “nhóm kết nghĩa” vì tuy không là ruột thịt nhưng tự nguyện làm anh chị em một nhà với nhóm lõi ở trong nước. Hai bên hiệp nhất với nhau trong sứ mạng chung và dài lâu là “khai dân trí, chân dân khí, hậu dân sinh” cho toàn thể cộng đồng ấy.

Đây là công thức để những người Việt có lòng ở khắp thế giới tự do chủ động “góp vốn” -- trí tuệ, kinh nghiệm, kỹ năng, nguồn lực và quan hệ -- của mình một cách trực tiếp và hiệu quả để thay đổi hiện trạng của từng cộng đồng cụ thể ở trong nước.

Quan trọng hơn cả, nhóm kết nghĩa là điểm tựa tinh thần tạo sự tự tin cho nhóm lõi ở trong nước, là đường truyền các giá trị nhân bản

và tấm gương tử tế đến mọi thành viên của cộng đồng, và là cánh cửa mở ra thế giới bên ngoài cho những con người sinh ra và lớn lên trong một xã hội bưng bít.

### **Hình thành các tổ chức XHDS “cộng đồng”**

Nhóm lõi và nhóm kết nghĩa chung sức hình thành một hội tương trợ nhằm bảo vệ quyền và lợi ích cho mọi thành viên của cộng đồng. Chúng tôi gọi hội tương trợ đó là tổ chức XHDS “cộng đồng” vì sứ mạng của nó đúng nghĩa với một tổ chức XHDS và vì nó nằm gọn trong lòng của cộng đồng mà nó phục vụ. Mỗi tổ chức XHDS cộng đồng có 3 nhiệm vụ.

(1) Giúp người dân trong cộng đồng ý thức về các quyền con người bất khả xâm phạm theo luật quốc tế và các quyền công dân mà nhà nước có nghĩa vụ tôn trọng và bảo vệ theo hiến pháp và luật quốc gia. Đây là khai dân trí.

(2) Chuyển thái độ của những người dân trong cộng đồng bị xâm phạm quyền và lợi ích từ sợ hãi sang tự tin, từ rụt rè sang chủ động, từ chấp nhận sang đề kháng. Đây là chấn dân khí.

(3) Hỗ trợ cho các nạn nhân đẩy lùi mọi hành vi xâm phạm quyền và lợi ích bởi các giới chức địa phương; nếu cần thiết thì huy động tổng lực của cộng đồng và sự yểm trợ quốc tế cho một kế hoạch đề kháng đa dạng, liên luỹ và dài lâu. Đây là hậu dân sinh.

Khi các thành viên của một cộng đồng hiệp lực để giải quyết các vấn nạn, của riêng mình hoặc của chung cộng đồng, thì khả năng đề kháng của cộng đồng ấy sẽ tăng dần lên.

### **Liên kết toàn xã hội qua các tổ chức XHDS “chuyên”**

Lạm dụng quyền lực là đặc tính của thể chế độc tài. Bởi vậy, đôi phó ngay tại chỗ ở từng địa phương là tuyệt đối cần thiết nhưng chưa đủ vì chỉ mang tính cách cầm cự tạm thời. Giải pháp triệt để đòi hỏi một phong trào đề kháng toàn xã hội để thay đổi thể chế. Phong trào



ấy sẽ hình thành khi hàng nghìn cộng đồng, mỗi cộng đồng đều đã phát triển nội lực, liên kết với nhau trên khắp đất nước.

Chúng tôi chủ trương tạo sự liên kết theo từng lĩnh vực quyền con người mà nhà nước Việt Nam đã cam kết với quốc tế, như quyền phụ nữ, quyền trẻ em, quyền tự do tôn giáo, quyền văn hoá, quyền không bị tra tấn, quyền được hưởng sự bảo vệ của luật pháp công minh, quyền của người lao động, v.v. Các cộng đồng có cùng nhu cầu và mục đích sẽ đến với nhau để hợp tác dài lâu.

Tác nhân cho sự liên kết là các tổ chức XHDS “chuyên” -- mỗi tổ chức như vậy đóng vai trò tâm điểm cho một mạng liên kết nhiều cộng đồng trong một lĩnh vực nhân quyền đặc thù. Khác với một tổ chức XHDS “cộng đồng”, vốn tập trung phục vụ trong nhiều lĩnh vực cho một cộng đồng nhất định, một tổ chức XHDS “chuyên” tập trung vào chỉ một lĩnh vực nhân quyền nhưng phục vụ cùng lúc cho nhiều cộng đồng.

Đằng sau các tổ chức XHDS chuyên là nhiều trăm người hoạt động XHDS có kiến thức chuyên sâu về các lĩnh vực nhân quyền đặc thù, có tầm vóc toàn xã hội, và có nhiều quan hệ ở cấp khu vực và quốc tế.

Sự hỗ trợ của chúng tôi dành cho các tổ chức XHDS chuyên bao gồm: huấn luyện nhóm lõi, giới thiệu với nhóm kết nghĩa ở hải ngoại, và kết nối với các tác nhân quốc tế và khu vực.

### **Tạo không gian an toàn cho mỗi cộng đồng**

Môi trường tương đối an toàn là tiền đề cho người dân trong một cộng đồng tập hợp lại để phát triển nội lực. Muốn thế, việc tiên quyết là tách vũ khí bạo lực ra khỏi tay của bạo quyền. Chúng tôi thực hiện điều này bằng quốc tế vận, gồm 2 bước: Áp lực nhà nước Việt Nam cam kết về nhân quyền với quốc tế, và bảo đảm việc thực thi các cam kết ở cấp địa phương.

Để đổi lấy các lợi ích về kinh tế, mậu dịch, quốc phòng, viện trợ...

từ thế giới tự do, Việt Nam đã ký 7 trong số 9 công ước LHQ quan trọng nhất về nhân quyền, chưa kể nhiều cam kết cài trong một số hiệp ước Mậu dịch song phương và đa phương với các quốc gia dân chủ. Chúng tôi vẫn tiếp tục vận động quốc tế để áp lực Việt Nam cam kết thêm nữa.

Công dụng của các cam kết quốc tế là chuyển sân chơi – hành vi đàn áp nhân quyền ở một địa phương không còn là chuyện nội bộ quốc gia mà đã trở thành sự vi phạm cam kết bởi chính quyền trung ương với quốc tế; hậu quả có thể là bị lên án trước công luận, bị kiểm điểm bởi LHQ, bị chậm trễ về ký kết hoặc thực thi các hiệp ước Mậu dịch hoặc, nghiêm trọng hơn, bị chế tài tập thể. Không những thế, đích thân những giới chức hữu trách cũng có thể bị trừng phạt theo luật Magnitsky mà giờ này đã được nhiều quốc gia dân chủ thông qua.

Để khai thác các cam kết quốc tế này, một tổ chức XHDS cộng đồng phải có khả năng báo cáo nhanh và chính xác với quốc tế mọi vi phạm khi xảy ra cho bất cứ thành viên nào của cộng đồng. Khi chính quyền địa phương phải lùi bước do có sự theo dõi và can thiệp nhanh và mạnh của quốc tế, khoảng không gian tương đối an toàn sẽ mở ra cho người dân trong cộng đồng tập hợp lại và phát huy khả năng đề kháng.

### **Vận dụng “đội trừ bị” ở hải ngoại**

Trong kế hoạch 10 năm dân chủ hoá Việt Nam, người Việt ở hải ngoại là chủ lực trong 3 lĩnh vực: (1) quốc tế vận để chuyển sân chơi; (2) mở không gian an toàn cho các cộng đồng trong nước; (3) nối kết XHDS Việt Nam với thế giới tự do.

Chúng tôi quan niệm rằng tập thể những người Việt ở hải ngoại là một lực lượng “trừ bị” quý báu. Qua bao tháng năm bươn chải trong cuộc sống mới, họ đã tích lũy kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, nguồn lực, và các quan hệ gần xa trong khắp thế giới tự do, văn minh và phát triển. Phần lớn những gì đồng bào ở trong nước đang cần mà chưa có thì người Việt ở hải ngoại đã có sẵn và có thể cung ứng tức thì qua công thức “nhóm kết nghĩa”. Quan hệ “kết nghĩa” ấy cũng giúp cho một

cộng đồng ở trong nước tăng ngay thế quốc tế vì bộ phận kết nghĩa ở hải ngoại gồm công dân của các quốc gia mà nhà nước Việt Nam đang cầu cạnh.

Chúng tôi chứng kiến nhiều cộng đồng, nhờ công thức “kết nghĩa”, đã tăng lực và thế đáng kể chỉ trong 6 tháng đến 1 năm.

### **Kết luận**

Dân chủ và độc tài là sự thể hiện ra ngoài của mối tương quan về lực và thế giữa người dân và chính quyền. Dân chủ là trạng thái mà người dân đủ lực và thế để ảnh hưởng chính sách, kiểm soát chính quyền, và thay đổi thể chế nếu cần. Độc tài là trạng thái ngược lại: chính quyền kiểm soát và khống chế người dân nhờ có lực và thế áp đảo. Để chuyển từ độc tài sang dân chủ, nhất thiết phải tăng dần lực và thế cho người dân, đồng thời giảm dần lực và thế của chế độ.

“Lực” là yếu tố nội tại của một nhóm người có tổ chức. Có 2 cách để tăng lực cho người dân: (1) tăng quy củ về tổ chức cho một cộng đồng; (2) tăng quy mô để ngày càng thêm người trong cộng đồng nhập cuộc.

“Thế” là khả năng khai dụng các yếu tố ngoại tại để bổ khuyết cho sự hạn chế về lực. Có 2 cách để tạo thế: (1) chuyển sân chơi để nắm thế thượng phong; (2) liên kết các tổ chức đã có quy củ để tạo thế “bứt mây động rừng”.

Tóm lại, công thức dân chủ hoá là: (1) các cộng đồng ở trong nước đã sẵn thái độ đề kháng phải tổ chức thật chặt chẽ để tăng nội lực; (2) khi nội lực đã vững, các cộng đồng này phải liên kết với nhau trên toàn xã hội; (3) muốn thế, trước hết một đội ngũ nhân sự phải được đào tạo về tổ chức, về liên kết, và về khả năng đề kháng. Điều đáng mừng là tất cả những thành tố cần thiết để nạp vào công thức này đều đang nằm sẵn trong tay của chúng ta, những người Việt ở trong và ngoài nước.

Nay chỉ cần làm đúng việc và đúng cách thì một lực lượng đề kháng toàn xã hội sẽ hình thành để thay đổi thể chế từ độc tài sang dân chủ

một cách hoà bình, ổn định và bền vững. Chúng ta có căn cứ để hy vọng. Biến niềm hy vọng ấy thành hiện thực chính là trách nhiệm lịch sử của những người Việt có lòng với quê hương và dân tộc.

**Bài liên quan:**

Dân chủ hoá: Từ sách lược lớn đến những việc làm nhỏ

<http://machsongmedia.com/vietnam/danchu/1382-2018-08-05-20-57-08.html>

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>

## BÀI 3. VĂN HÓA TỔ CHỨC

Văn hoá là cách nhìn và cách ứng xử dựa trên một số giá trị chung của mọi thành viên trong một tập thể. Nó định tính tập thể và tạo bản sắc chung cho mọi thành viên của tập thể.

Để dễ hình dung, hãy tưởng tượng một người gõ cửa căn nhà đầu tiên trên khu phố. Một cậu bé 7 tuổi mở cửa. Khi được hỏi cha mẹ đâu, cậu bé trả lời: “Thưa bác, cha mẹ cháu đi vắng ạ. Xin bác để lại số điện thoại. Khi về, cha mẹ cháu sẽ gọi lại cho bác.” Rồi cậu bé cúi đầu lễ phép chào khách. Người khách ấy đến gõ cửa căn nhà thứ hai; một cậu bé khác cũng chặc tuổi cậu bé lúc này ra mở cửa, trợn mắt nói: “Không có nhà!” rồi đóng sập cửa lại.

Người khách không cần biết trong mỗi gia đình ấy có bao nhiêu người, cha mẹ làm nghề gì, con cái ăn học ra sao, gia sản là bao... nhưng có thể mừng tượng cách cư xử của người trong nhà với nhau và với mọi người. Nghĩa là, qua cử chỉ của một đứa trẻ 7 tuổi, người ngoài có thể cảm nhận được văn hoá của gia đình ấy.

Văn hoá của một tổ chức cũng thế, nó thể hiện cách nhìn và cách ứng xử, thái độ của mỗi thành viên của tổ chức, dù hành động riêng rẽ hay tập thể.



Hình minh họa (nguồn từ Internet)

## VĂN HÓA TỔ CHỨC

Văn hoá là yếu tố tạo sức mạnh và sự trường tồn của một cộng đồng con người. Một dân tộc phải lưu vong nhiều nghìn năm nhưng gìn giữ được nền văn hoá thì vẫn tồn tại. Ngược lại, một quốc gia với nền văn hoá mờ nhạt không sớm thì muộn cũng sẽ suy vong. Nguyên tắc này áp dụng cho các tổ chức, dù là tổ chức xã hội, doanh nghiệp hay cơ quan chính quyền.

Văn hoá nảy sinh khi có từ 2 người trở lên tương tác thường xuyên và dài lâu với nhau trong cùng một môi trường, một hoàn cảnh. Có lẽ nhiều người trong chúng ta đã đọc truyện Lỗ Bình Sơn (Robinson Crusoe) hoặc xem phim được dựng từ truyện này. Anh ta bị đắm tàu, lạc lên một hòn đảo, sống một mình cho đến khi gặp một người bản địa mà anh ta đặt tên là Friday (Thứ Sáu). Cuộc phiêu lưu 28 năm của Robinson đã làm cho các thế hệ thanh thiếu niên say sưa, thích thú. Tuy nhiên, một số nhà nhân chủng học, xã hội học lại cho quyển truyện này là một luận án của tác giả Daniel Defoe về sự hình thành nền văn hoá khi anh Robinson, đang sống một mình, gặp anh Friday.

Một tổ chức là tập hợp của những cá nhân đến với nhau. Nền văn hoá đương nhiên sẽ nảy sinh giữa những người trong cùng tổ chức. Nếu để nó nảy sinh một cách tự nhiên, thì nền văn hoá đó thường mang tính tùy tiện, hỗn tạp. Muốn tổ chức vững chãi và trường tồn, nhóm lõi hình thành tổ chức phải có cả một kế hoạch để kiến tạo nền văn hoá mong muốn cho tổ chức của mình.

Văn hoá của một tổ chức được cấu thành trên căn bản:

- Các giá trị đạo đức nhân bản làm nền tảng cho tổ chức.
- Các quy tắc ứng xử làm khuôn phép trong hoạt động hàng ngày của tổ chức.

Ở đây tôi gọi nền văn hoá của tổ chức là “văn hoá tổ chức” để phân biệt với khái niệm văn hoá mà người ta thường liên tưởng đến khi nói về một dân tộc.

## GIÁ TRỊ ĐẠO ĐỨC NỀN TẢNG

Đó là các giá trị đạo đức nhân bản, nghĩa là giá trị tự thân của con người vì là con người, không ai có thể phủ định vì bất kỳ lý do nào. Ví dụ:

- Tự do
- Nhân phẩm
- Quyền mưu cầu hạnh phúc
- Quyền sống
- Quyền hưởng thành quả lao động
- Quyền có niềm tin

Nhóm người khởi dựng tổ chức cần chọn một hay vài (không quá 3) giá trị nhân bản làm nền tảng cho tổ chức.

Các giá trị nhân bản đều liên đới vì con người là một thể: Vi phạm một thì vi phạm tất cả, trực tiếp hay gián tiếp.

Giá trị đạo đức nền tảng, còn gọi là giá trị đạo đức lõi, là tiêu chí cho những quyết định hệ trọng của tổ chức:

- Dù có lợi cũng nhất quyết không làm nếu vi phạm các giá trị đạo đức lõi.
- Dù bị thiệt vẫn làm vì nếu không thì sẽ phản lại các giá trị đạo đức lõi.

Nói cách khác, các quyết định hệ trọng phải đặt trên cơ sở đúng - sai chứ không là hơn - thiệt. Quyết định “đúng” là quyết định phù hợp các giá trị đạo đức lõi. Quyết định “sai” phản lại các giá trị ấy. Vấn đề hệ trọng khi nó ảnh hưởng sâu đậm và dài lâu đến tổ chức hoặc nó liên quan đến vận mạng và tương lai của con người.

Ví dụ: Tổ chức BPSOS chọn “tự do” và “nhân phẩm” làm giá trị đạo đức lõi. Như một khải định và nhắc nhở, cặp giá trị lõi này được đưa vào tuyên ngôn sứ mạng của tổ chức. Đây là giá trị để BPSOS dựa vào trong những hoàn cảnh đòi hỏi các quyết định khó khăn. Cách đây không lâu, có người vì hiềm thù cá nhân muốn mượn tay BPSOS để trừng phạt một người

khác -- lúc ấy cả 2 đang cùng cộng sự với BPSOS ở Thái Lan. Khi BPSOS cự tuyệt không cho mượn tay, thì người ấy hăm dọa sẽ gây thiệt hại cho BPSOS bằng cách nói xấu với những tổ chức quốc tế đang đối tác với chúng tôi. Chúng tôi quyết định thà bị thiệt hại chứ không vi phạm nhân phẩm của đối thủ của người này.

Đối với các tổ chức tôn giáo, bản thân những tổ chức này đã có sẵn các giá trị nhân bản trong tín lý; thách thức đặt ra đối với các lãnh đạo tôn giáo trong những tình huống éo le là họ có đặt các giá trị lõi ấy lên trên sự hơn - thiệt không. Có người dùng lẽ thiệt - hơn để biện minh cho thái độ thoả hiệp về đạo đức nhân bản. Chẳng hạn, im lặng trước bất công để bảo vệ an toàn cho giáo hội, hoặc bỏ rơi một ít tín đồ để đổi lấy đặc ân cho hội thánh. Họ tự cho rằng đó là thực dụng, là khôn ngoan. Về bản chất, họ đang rời bỏ giá trị đạo đức nền tảng của tôn giáo mình.

## CHỌN NHÂN SỰ HỢP TÁC

Mức tương thích giữa giá trị đạo đức của tổ chức và giá trị đạo đức của cá nhân, nhất là những cá nhân giữ vai trò lãnh đạo, trong tổ chức quyết định bản chất của tổ chức. Bảng dưới đây minh hoạ điểm này.

		<b>Đạo đức cá nhân</b>	
		Yếu ←	→ Mạnh
<b>Đạo đức khi lãnh đạo tổ chức</b>	<b>Mạnh</b>	<b>Lãnh đạo “ngụy quân tử”</b>	<b>Lãnh đạo có đạo đức</b>
	<b>Yếu</b>	<b>Lãnh đạo “lưu manh”</b>	<b>Lãnh đạo nhân từ nhưng “ba phải”</b>

*Mối tương thích giữa giá trị đạo đức  
của tổ chức và đạo đức của cá nhân trong tổ chức*



Bảng trên thể hiện mức độ mạnh - yếu về đạo đức của tổ chức (dọc) và của cá nhân lãnh đạo tổ chức (ngang). Mỗi tương thích giữa đạo đức cá nhân và đạo đức nền tảng của tổ chức để dấu ấn sâu đậm lên nền văn hoá tổ chức. Có 4 trường hợp có thể xảy ra:

- Tổ chức đặt nặng giá trị đạo đức lõi và người lãnh đạo tuân thủ những giá trị đạo đức ấy: môi trường và cá nhân hòa hợp nhau tạo nên một tổ chức thực sự lấy đạo đức làm nền tảng. Mỗi cá nhân tham gia tổ chức như cá gặp nước, có môi trường để củng cố thêm đạo đức cá nhân.
- Đạo đức của tổ chức mạnh nhưng thành phần lãnh đạo yếu kém về đạo đức sẽ nảy sinh tình trạng đạo đức giả hay nguy quân tử vì tổ chức chỉ tuyên bố về đạo đức chứ không thực hiện -- nói một đằng làm một nẻo.
- Tổ chức không đặt nặng giá trị đạo đức, và người lãnh đạo cũng thế thì đó là một tập đoàn mafia.
- Lãnh đạo có đạo đức nhưng tổ chức không lấy đạo đức làm nền tảng thì đó là tình trạng lãnh đạo “nhân từ” nhưng ba phải. Sớm muộn người lãnh đạo tử tế sẽ bị đào thải và tổ chức biến thái thành tập đoàn mafia.

## CÁC QUY TẮC ỨNG XỬ

Còn được gọi là các giá trị chiến lược, các quy tắc ứng xử tạo khuôn mẫu về cung cách cho mọi hoạt động hàng ngày và tạo hình ảnh, ấn tượng về tổ chức trong giao tiếp. Ví dụ, tổ chức A chủ trương gần gũi, xuề xoà với đối tượng phục vụ qua cách ăn mặc, qua lời lẽ, và qua cách tiếp cận; mục đích là được đối tượng phục vụ xem như “người nhà”. Trong khi đó tổ chức B lại chủ trương chuyên nghiệp về trang phục, ngôn ngữ và thể thức đối tác nhằm tạo niềm tin nơi đối tượng phục vụ về tính chuyên nghiệp của tổ chức. Hoặc, tổ chức C phối hợp cả hai – bộ phận tiếp cận cộng đồng tạo hình ảnh gần gũi, còn bộ phận dịch vụ tạo hình ảnh chuyên nghiệp.

Ví dụ: Trong giai đoạn hiện nay, BPSOS chọn 4 giá trị chiến lược làm

khuôn mẫu hành động: Xuất sắc, lãnh đạo, học hỏi và trách nhiệm. Xuất sắc là chọn một số lĩnh vực sở trường và tập trung vào đó để tạo thành quả vượt bậc. Lãnh đạo là mọi thành viên đều phải tự đặt mình trong vai trò lãnh đạo để giải quyết các vấn nạn nhỏ hoặc lớn. Học hỏi, được hiểu là luôn luôn tìm học những điều mới để thăng tiến trong lĩnh vực chuyên và chia sẻ với nhau và với mọi người kiến thức và kinh nghiệm, kể cả thành và bại, của mình. Và cuối cùng là trách nhiệm: luôn luôn đặt cho mình trách nhiệm với bản thân, với mọi người đối tác, với những người ủng hộ, và đặc biệt với đối tượng phục vụ.

Trong khi giá trị đạo đức lõi của một tổ chức hiếm khi thay đổi, các quy tắc ứng xử có thể thay đổi theo nhu cầu hoặc ý hướng của tổ chức trong từng thời kỳ.

## **KẾT LUẬN**

Chúng ta có thể ví von giá trị đạo đức nhân bản lõi là nền móng còn quy tắc ứng xử là cột kèo. Trên đó những thành viên của tổ chức xây dựng căn nhà văn hoá tổ chức. Nền và cột càng vững chắc thì tổ chức càng vững chãi.

Như một ví dụ, bảng dưới đây giải thích cách thể hiện văn hoá tổ chức của BPSOS.

*(Mời xem hình ở trang kế bên)*

Văn Hóa Tổ Chức	Ứng Dụng
<b>Giá trị nhân bản:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tự do</li> <li>• Nhân phẩm</li> </ul>	<b>Tiêu chuẩn đạo đức cốt lõi:</b> <b>Tôn trọng và bảo vệ tự do và nhân phẩm của mọi người</b>
<b>Giá trị chiến lược:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Xuất sắc</li> <li>• Lãnh đạo</li> <li>• Học hỏi</li> <li>• Trách nhiệm</li> </ul>	<b>Quy tắc hoạt động:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Phân nhiệm theo sở trường</li> <li>• Mọi người là lãnh đạo</li> <li>• Chia sẻ kinh nghiệm thành công và thất bại</li> <li>• Đặt nặng phần đánh giá</li> </ul>

### *Ví dụ về sự thể hiện văn hoá tổ chức trong đời thường*

Một tổ chức khó trường tồn khi yếu kém về văn hoá tổ chức. Không lấy giá trị đạo đức nhân bản làm nền tảng thì tổ chức dễ biến thái thành băng đảng. Thiếu quy tắc ứng xử, tổ chức dễ rơi vào trạng thái hỗn tạp, hoạt động thiếu hiệu năng, và khó đạt hiệu quả.

Qua những bài sau, chúng ta sẽ thấy rằng:

- Căn bản của dân chủ là xã hội dân sự (XHDS).
- Căn bản của XHDS là tổ chức.
- Căn bản của tổ chức trong XHDS là đạo đức. Niềm tin, chứ không phải quyền lực hay lợi nhuận, là yếu tố gắn bó thành viên của tổ chức trong XHDS và giữa mọi thành viên xã hội với nhau. Và chỉ có đạo đức mới tạo được niềm tin.

Tóm lại, đạo đức nhân bản là yếu tố cốt lõi của thể chế dân chủ, của xã hội mở, của thế giới phẳng.

**Đạo đức  
nhân bản tốt**

**Các  
Cá nhân tốt**

**Các  
Tổ chức tốt**



**Xã hội  
dân sự  
tốt**



**Dân  
Chủ**

## Đọc thêm

### Các sai phạm sơ đẳng của một luận án tiến sĩ luật về quyền và nghĩa vụ

TS Nguyễn Đình Thắng

Ngày 7 tháng 1, 2022

Nhân việc một luận án tiến sĩ luật ở Việt Nam, đề tài “Nghĩa vụ con người trong pháp luật quốc tế và pháp luật Việt Nam”, đang được bình luận trên mạng xã hội, tôi thấy đây là cơ hội tốt để ôn lại một số khái niệm: quyền con người, quyền lợi, thẩm quyền, nghĩa vụ và trách nhiệm. Xem [“Nhà sư Thích Chân Quang gây tranh cãi với luận án tiến sĩ về nhân quyền”](#).

#### Quyền con người

Quyền con người, còn gọi là nhân quyền, là sự thể hiện trong đời thường của phẩm giá con người, còn gọi là nhân phẩm. Nhân phẩm là giá trị tự thân của con người: con người có nhân phẩm thuần túy vì là con người, không do ai ban cho, không phụ thuộc vào bất kỳ điều kiện nào, và không ai tước đoạt đi được.

Vì là giá trị tự thân, quyền con người mang tính phổ quát: khi sinh ra, mọi người đều có nhân phẩm và đương nhiên có quyền con người. Điều này tương tự khái niệm Phật tính trong câu: “Ta là Phật đã thành; chúng sinh là Phật sẽ thành”. Nói vậy cho tác giả của luận án tiến sĩ luật kể trên, là một nhà sư, dễ hiểu.

Khái niệm nhân phẩm trong bản Tuyên Ngôn Nhân Quyền Phổ Quát, còn được gọi là bản Tuyên Ngôn Quốc Tế Nhân Quyền, là sự tổng hợp của 3 luồng tư tưởng từ Á sang Âu. Từ Trung Đông là tư tưởng độc thần: Đấng Tạo Hoá chỉ có một và mọi người đều được tạo ra theo

hình ảnh của Đấng Tạo Hoá cho nên có phẩm giá tự thân như nhau. Từ Phương Đông là chữ Nhân theo tư tưởng Khổng Mạnh: phàm là người thì phải có lòng nhân, thể hiện qua cách cư xử giữa người với người. Từ Âu Châu là góc nhìn xã hội: Nhân phẩm chỉ thực sự có ý nghĩa khi toàn xã hội đạt được công bình và công lý. Tính phổ quát của khái niệm nhân phẩm và nhân quyền bắt nguồn từ đó.

### **Nghĩa vụ**

Nghĩa vụ là sự ràng buộc pháp lý giữa 2 hoặc nhiều chủ thể. Các cá nhân ràng buộc nhau về nghĩa vụ qua bản hợp đồng dân sự. Nhà nước và người dân ràng buộc nhau về nghĩa vụ qua khế ước xã hội, thường là bản hiệp pháp. Các quốc gia ràng buộc nhau về nghĩa vụ qua các hiệp ước song phương và đa phương. Một dạng hiệp ước đa phương là các công ước quốc tế mà từng quốc gia ký kết với LHQ hoặc Tổ Chức Lao Động Quốc Tế (ILO).

Nghĩa vụ không mang tính phổ quát vì nó là sự thoả thuận với nhau giữa một số chủ thể đặc thù. Cho nên “nghĩa vụ con người” là một phạm trù vô nghĩa. Tuy nhiên, khái niệm nghĩa vụ lại mặc nhiên hàm chứa 3 nguyên tắc phổ quát.

Thứ nhất, nghĩa vụ phải tương xứng với quyền lợi, còn gọi là lợi ích, để bảo đảm sự công bình cho mọi bên cam kết. Nhà nước Việt Nam thường mắc cả về nguyên tắc này như viện cớ hậu quả chiến tranh để xin thêm quyền lợi và giảm đi nghĩa vụ trong các hiệp ước song phương và đa phương. Trong hiệp ước mậu dịch song phương với Hoa Kỳ, Việt Nam xin được giảm nhẹ nghĩa vụ bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ. Trong hiệp ước đối tác xuyên Thái Bình Dương, Việt Nam xin trì hoãn nghĩa vụ bảo vệ quyền của người lao động.

Kế đến là 2 nguyên tắc phổ quát kép: việc cam kết phải là tự nguyện, và khi đã cam kết thì có nghĩa vụ thực thi đúng và đủ mọi ràng buộc pháp lý. Tại buổi rà soát Việt Nam về Công Ước Quốc Tế về

Quyền Dân Sự và Chính Trị vào tháng 3 năm 2019, khi bị uỷ ban hữu trách của LHQ hỏi dồn mà không trả lời được, trưởng phái đoàn Việt Nam tuyên bố rằng Việt Nam có chủ quyền, có thể chế riêng và không chấp nhận quốc tế áp đặt những tiêu chuẩn nhân quyền ngoại lai. Ông Ahmed Amin Fathalla, Chủ tịch của uỷ ban rà soát, trả lời: Chẳng ai áp đặt gì lên quý vị. Quý vị tự nguyện ký công ước, và khi đã ký thì có trách nhiệm tuân thủ đầy đủ; chúng tôi theo dõi để bảo đảm rằng Việt Nam, y như bất kỳ quốc gia nào khác, tuân thủ đầy đủ mọi cam kết. Xem “[Các công ước LHQ về nhân quyền: Việt Nam đã ký thì phải thực thi](#)”.

Ý tưởng trong luận án tiến sĩ luật kể trên về một bản tuyên ngôn về nghĩa vụ con người nên được sửa lại thành “bản tuyên hứa của nhà nước Việt Nam về nghĩa vụ khi ký công ước LHQ hoặc ILO”. Nghĩa vụ này bao gồm tôn trọng, bảo vệ và phát huy các nhân quyền theo công ước. Tôn trọng nghĩa là nhà nước không vi phạm; bảo vệ nghĩa là nhà nước không cho phép ai khác vi phạm; phát huy nghĩa là cố vũ toàn xã hội thực hiện các điều khoản của công ước. Việt Nam đã tự nguyện ký 7 trên 9 công ước quan trọng nhất của LHQ về nhân quyền và hiệp định thư LHQ về phòng, chống buôn người. Bảng dưới đây liệt kê các công ước này cùng với năm ký.

#### **Các công ước quan trọng của LHQ về nhân quyền:**

ICCPR – quyền dân sự và chính trị (1982)  
ICESCR – quyền kinh tế, xã hội và văn hoá (1982)  
CERD – quyền của người sắc tộc (1982)  
CEDAW – nữ quyền (1980)  
CRC – quyền của trẻ (1990)  
CAT – chống tra tấn (2014)  
CMW – quyền của di dân (chưa ký)  
CRPD – quyền của người khiếm dụng (2014)  
CED – chống thủ tiêu, bắt cóc (chưa ký)  
Hiệp Định Thư Palermo – bài trừ nạn buôn người (2011)

Ngoài ra, Việt Nam đã ký 25 công ước với ILO về quyền của người lao động.

Vì hành động tham gia một công ước là tự nguyện, Việt Nam hoàn toàn có quyền rút ra khỏi một, vài, hoặc tất cả các công ước về nhân quyền đã ký với LHQ hoặc ILO. Tuy nhiên, làm thế thì không thể hội nhập quốc tế để được hưởng các lợi ích từ quốc tế. Cách làm của nhà nước Việt Nam cho đến nay là dùng nhiều chiêu trò để không thực thi nghĩa vụ và rồi trả lời nhì nhằng cho qua chuyện khi phải giải trình với quốc tế.

### **Trách nhiệm**

Khác với nghĩa vụ, là sự ràng buộc cụ thể mang tính pháp lý, trách nhiệm là ý thức khái quát về nhiệm vụ gắn liền với một chức năng, như là trách nhiệm của phụ huynh, trách nhiệm của con cái, trách nhiệm của người lãnh đạo, trách nhiệm của người thừa hành, trách nhiệm của nhà nước, trách nhiệm công dân... Trong chức năng quốc gia thành viên của LHQ, Việt Nam có trách nhiệm tôn trọng, bảo vệ và phát huy nội dung bản Tuyên Ngôn Nhân Quyền Phổ Quát của LHQ. Bản tuyên ngôn này không mang tính ràng buộc pháp lý của một công ước.

Tương tự sự tương xứng giữa lợi ích và nghĩa vụ, trách nhiệm phải cân bằng với thẩm quyền. Ông Peter F. Drucker, được xem là cha đẻ của ngành quản trị kinh doanh tân thời, từng nhận xét: có thẩm quyền mà không trách nhiệm thì đó là độc tài; có trách nhiệm mà không thẩm quyền thì đó là nô lệ. Ứng dụng cho một thể chế chính trị, nếu quả thực chính quyền là đầy tớ của nhân dân thì phải tăng trách nhiệm và giảm thẩm quyền của chính quyền, đồng thời phải tăng thẩm quyền và giảm trách nhiệm của người dân.

Tác giả của luận án tiến sĩ luật kể trên chủ trương ngược lại, vô hình trung cổ súy việc củng cố nền độc tài và biến toàn dân thành nô lệ.



## **Nhận xét kết luận**

Luận án tiến sĩ luật kể trên cho thấy sự thiếu hiểu biết sơ đẳng về các khái niệm nhân quyền, quyền lợi, thẩm quyền, nghĩa vụ và trách nhiệm. Nhân quyền mang tính tự thân và phổ quát; nghĩa vụ thì không. Tuy nhiên, có những nguyên tắc phổ quát mặc nhiên áp dụng cho nghĩa vụ, đặc biệt khi một quốc gia ký hiệp ước với quốc gia khác hoặc ký công ước quốc tế: muốn hưởng lợi ích thì phải có nghĩa vụ tương xứng; có nghĩa vụ thì phải thực thi đúng và đủ; không muốn thực thi thì hãy rút ra chứ đừng vừa bám víu vừa nhập nhằng, gian lận.

Trình độ nhận thức của sinh viên làm luận án tiến sĩ kém đã đành, điều đáng lo hơn là khả năng và lương tâm của vị giáo sư hướng dẫn mà lẽ ra đã phải nhìn thấy các điểm yếu kém và chỉnh sửa ngay từ đầu để sinh viên không bị lạc hướng mãi đến tận phút cuối. Đáng quan ngại không kém là phẩm chất của cả một trường đại học khi cho trình làng một sản phẩm học thuật kém phẩm chất dưới bảng hiệu của nhà trường.

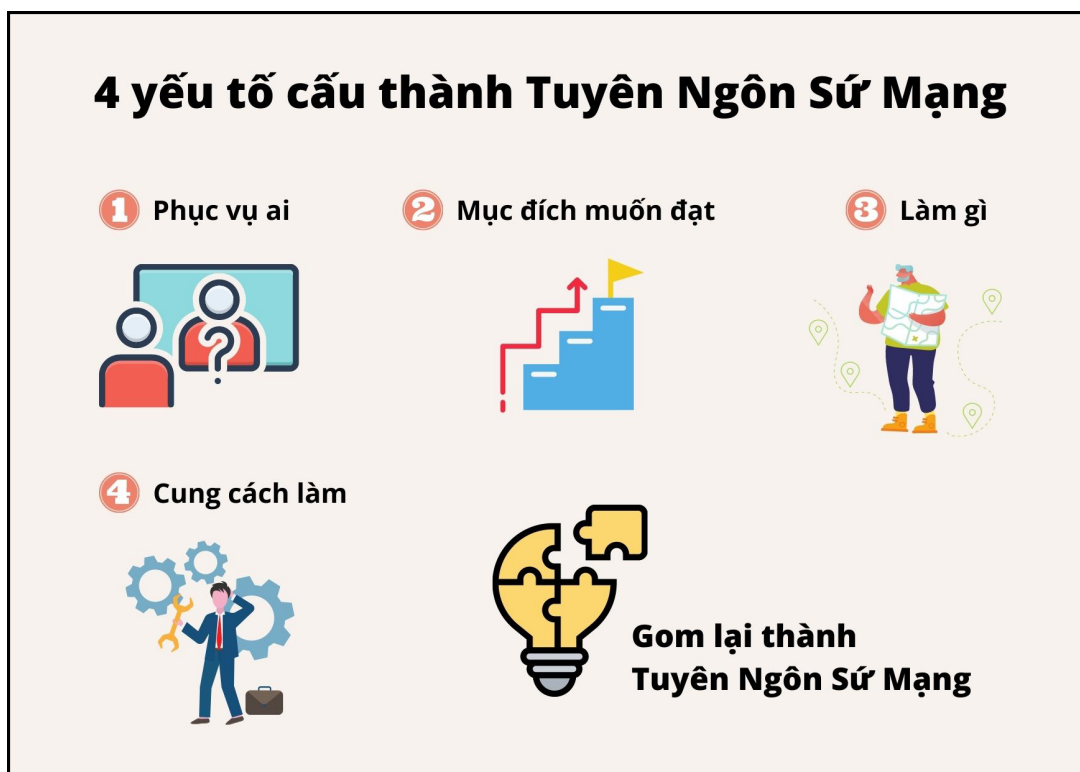
Ghi chú: BPSOS đã phát hành nhiều tài liệu trong lĩnh vực nhân quyền, đa phần trong tiếng Anh. Quý vị nào muốn tham khảo, xin vào nơi đây: <https://dvov.org/>.

# BÀI 4. VĂN HÓA TỔ CHỨC

## TUYÊN NGÔN SỨ MẠNG VÀ CHƯƠNG TRÌNH HÀNH ĐỘNG HƯỚNG NỘI

Tuyên ngôn sứ mạng là câu mô tả ngắn gọn đặc tính và bản sắc của tổ chức: Phục vụ ai? Mục đích gì? Làm gì? Làm cách nào?

- Phục vụ ai: Ai là đối tượng phục vụ
- Mục đích muốn đạt: Phúc lợi tối hậu sẽ tạo ra cho đối tượng phục vụ
- Làm gì: Hoạt động trong lĩnh vực nào, ở đâu
- Cung cách làm: Giá trị đạo đức lõi và phương cách hoạt động



Ví dụ về tuyên ngôn sứ mạng:

- Công ty Starbucks: Tạo cảm hứng và nuôi dưỡng tinh thần của con người – từng người một, từng tách một, và từng khu xóm một (To inspire and nurture the human spirit—one person, one cup, and one neighborhood at a time.)
- Công ty Tesla: Tăng tốc sự trung chuyển của thế giới sang năng lượng bền vững (to accelerate the world’s transition to sustainable energy).
- BPSOS: Chấn hưng chí khí, tổ chức và trang bị cho những cá nhân và những cộng đồng để tự mưu cầu tự do và nhân phẩm (to empower, organize and equip individuals and communities to pursue liberty and dignity).

Trong ví dụ cuối cùng, các yếu tố cấu thành tuyên ngôn sứ mạng gồm có:

- Phục vụ ai: Các cộng đồng và cá nhân đang thiếu tự do và bị tổn thương về nhân phẩm
- Mục đích muốn đạt: Các cộng đồng và cá nhân sẽ đủ chí khí, nội lực và năng lực để tự mình đạt và bảo vệ tự do và nhân phẩm
- Làm gì: Hoạt động để bảo vệ và phát huy quyền tự do và nhân phẩm của các cộng đồng và cá nhân người Việt ở mọi nơi
- Cung cách làm: Chấn hưng chí khí, tổ chức và trang bị kiến thức, kỹ năng và phương tiện cho các cộng đồng và các cá nhân thay vì chỉ cứu tế, phát chẩn

Chú ý là cung cách làm phải phù hợp với giá trị đạo đức lõi. Chẳng hạn, để bảo đảm tự do và nhân phẩm thì BPSOS chọn con đường tạo năng lực và phương tiện cho đối tượng phục vụ sớm tự lập thay vì ngày càng thêm phụ thuộc sự hỗ trợ, giúp đỡ của người ngoài.

## CÔNG DỤNG

Công dụng của tuyên ngôn sứ mạng bao gồm: nhắc nhở thành viên về bản chất của tổ chức và giới thiệu tổ chức với các đối tượng hợp tác cũng như quần chúng nói chung.

Trên hết và trước hết, tuyên ngôn sứ mạng có công dụng định hướng và chỉ đạo đối với mọi thành viên của tổ chức trong những công việc thường nhật và các quyết định hệ trọng. Một cách cụ thể, tuyên ngôn sứ mạng giúp tổ chức chọn việc đúng để làm và làm đúng cách. Có thể nói, tuyên ngôn sứ mạng thể hiện “con người” của tổ chức. Vì tuyên ngôn sứ mạng cần được tham chiếu thường xuyên, nó cần phải ngắn gọn đủ để dễ nhớ nằm lòng.

Công dụng thứ hai của tuyên ngôn sứ mạng là để giới thiệu tổ chức với người ngoài. Qua đó, họ hiểu được tổ chức phục vụ ai, làm gì, làm cách nào, và lý do hiện hữu của tổ chức. Như thế, tuyên ngôn sứ mạng tương tự như tấm danh thiếp của tổ chức để người khác, bao gồm cả những thành phần với tiềm năng đối tác, nhận diện. Và nó cũng phải gọn ghẽ như một tấm danh thiếp.

Cả 2 công dụng này đòi hỏi tuyên ngôn sứ mạng phải ngắn gọn, dễ nhớ. Một quy tắc “ngón tay cái” là tuyên ngôn sứ mạng phải đủ ngắn để có thể in trên một áo T-shirt, với cỡ chữ có thể đọc khi đứng cách xa 2 thước.

Một tuyên ngôn sứ mạng dài đến nỗi khó nhớ thì sẽ trở thành vô dụng.

## **HOẠCH ĐỊNH CHƯƠNG TRÌNH HÀNH ĐỘNG**

Thiết kế bằng 3 bước:

Song song với việc đề ra tuyên ngôn sứ mạng, nhóm tiên khởi cần hoạch định chương trình hành động để gây dựng tổ chức hoặc gây dựng một nhóm hoạt động mang tính tổ chức. Quy trình hoạch định chương trình hành động, đã được mô tả ở Cấp 1, bao gồm:

- Nhận diện các yếu tố quyết định hiệu năng, sự phát triển và sự trường tồn của tổ chức (có thể dùng công cụ “cây vấn đề”)
- Đề ra các biện pháp để thiết lập và kiện toàn những yếu tố này (có thể dùng công cụ “biểu đồ chuyển đổi”)
- Ấn định mục tiêu phúc lợi và mục tiêu xuất liệu
- Thiết kế mô hình lô-gíc và phương án lô-gíc cho mỗi mục tiêu phúc lợi

- Tổng hợp các phương án lô-gíc để triển khai thành chương trình hành động

Điểm khác biệt là trong giai đoạn khởi đầu, đối tượng phục vụ chính yếu phải là tổ chức (hoặc nhóm hoạt động có tổ chức) đang được hình thành, với các mục tiêu phúc lợi và xuất liệu tương ứng. Đó là các mục tiêu hướng nội.

## CÁC MỤC TIÊU HƯỚNG NỘI

Dùng lại ví dụ về nạn nhân bạo hành gia đình, mục tiêu phúc lợi có thể là:

- Tuyển được 3 cộng sự viên là những người ăn ý với tuyên ngôn sứ mạng của tổ chức và có sở trường trong các lĩnh vực cần thiết
- Tổ chức (hoặc nhóm) sẽ sẵn sàng để được ra mắt trong 9 tháng.
- Tổ chức (hoặc nhóm) sẽ đủ năng lực phục vụ 50 nạn nhân trong năm đầu hoạt động.
- Tổ chức (hoặc nhóm) sẽ nhận được tài trợ tổng cộng 70 triệu VND từ các nhà hảo tâm.

Mục tiêu xuất liệu có thể là:

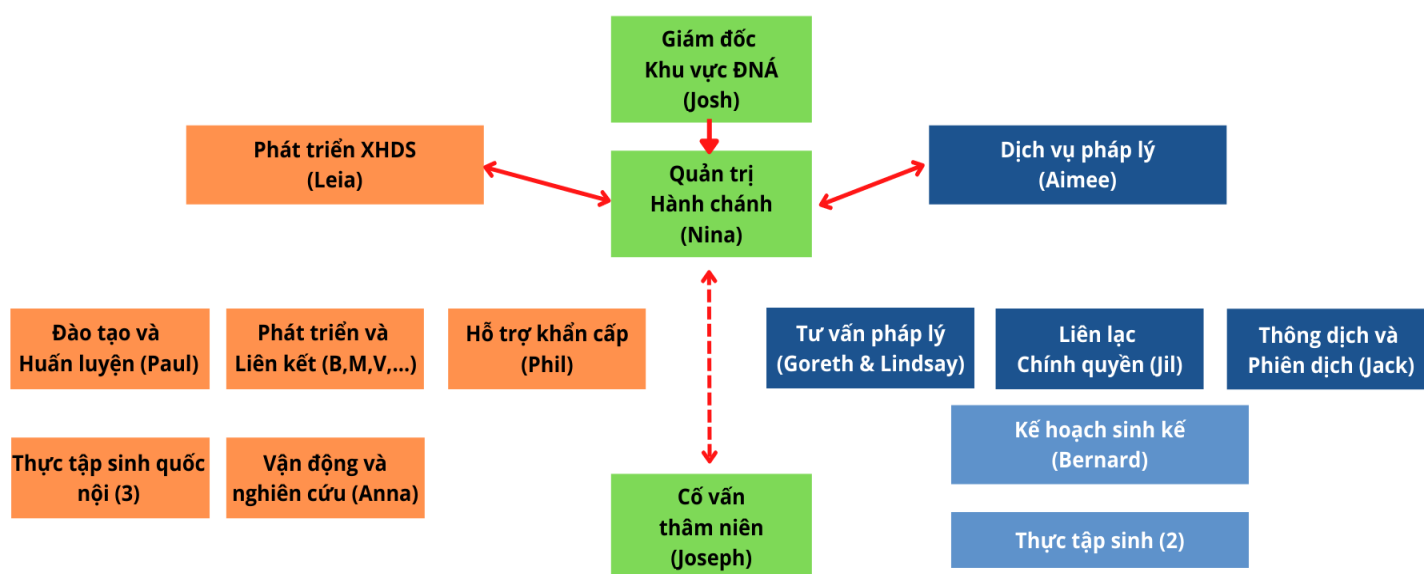
- Hoạ đồ cơ cấu tổ chức
- Kế hoạch hoàn thiện cơ cấu và vận hành tổ chức
- Nhóm lõi của tổ chức được hình thành
- 2 thành viên của nhóm lõi hoàn tất khoá đào tạo về điều hành và quản trị
- 20 tình nguyện viên, trong đó có ít ra 2 luật sư và 2 cán sự xã hội
- Tài khoản ngân hàng sẵn sàng cho các giao dịch tài chính
- Một trang Facebook giới thiệu tổ chức

Cơ cấu tổ chức là mục tiêu xuất liệu không thể thiếu. Thông thường, một tổ chức bất vụ lợi phải có 2 bộ phận: hội đồng quản trị và ban điều hành. Hội đồng quản trị, đúng hơn là hội đồng giám đốc, đề ra chính sách

và kế hoạch chiến lược, rồi theo dõi và giám sát cũng như hỗ trợ việc thực thi chính sách và thực hiện kế hoạch của ban điều hành. Ban điều hành thường có những bộ phận với các chức năng chuyên biệt như tài chính, nhân sự, kỹ thuật, truyền thông, dịch vụ, gây quỹ...

Khi đã có họa đồ về cơ cấu tổ chức, nhóm tiên khởi cần đề ra kế hoạch để tạo lập và vận hành cơ cấu ấy trong thực tế. Kế hoạch ấy có thể được tóm tắt bằng mô hình lô-gíc mà chúng ta đã học ở Cấp 1.

Ví dụ: Cơ cấu tổ chức của bộ phận “Các Sáng Kiến Quốc Tế” của BPSOS, năm 2015



(Ghi chú: Các tên trong họa đồ đều là tên ảo)

## CÁC MỤC TIÊU HƯỚNG NGOẠI

Nếu muốn, nhóm tiên khởi có thể đề ra sẵn một số mục tiêu cho công tác phục vụ tha nhân, còn gọi là mục tiêu hướng ngoại để phân biệt với các mục tiêu hướng nội. Việc đề ra sẵn mục tiêu hướng ngoại và chương trình hành động tương ứng sẽ giúp việc chuẩn bị tiến trình chuyển tiếp từ giai đoạn gây dựng tổ chức sang giai đoạn hoạt động phục vụ.

Tuy nhiên, điều này không nhất thiết. Có thể nhóm tiên khởi hình thành nhóm lõi chỉ để gây dựng tổ chức. Sau đó, nhóm lõi này ngưng hoạt động hoặc nhập vào bộ phận điều hành và quản trị của tổ chức khi hoạt

động. Kế đến, ban điều hành và quản trị đề ra chương trình hành động cho giai đoạn hoạt động phục vụ và tuyển dụng dần nhân sự thích hợp.

Một điểm cần lưu ý là cơ cấu tổ chức có thể phải thay đổi giữa giai đoạn gầy dựng tổ chức và giai đoạn hoạt động phục vụ.

**Giai đoạn khởi đầu,  
đối tượng phục vụ chính yếu phải là  
tổ chức đang được hình thành,  
với các mục tiêu phúc lợi  
và xuất liệu tương ứng.  
Đó là các mục tiêu hướng nội.**



## Đọc thêm

### Nghệ thuật giữ người:

### Hạ sách là kiểm soát; thượng sách là hợp tác

**Chính sách “buông nhưng không bỏ”**

TS Nguyễn Đình Thắng

Ngày 12 tháng 11, 2019

Một khuynh hướng rất phổ biến mà tôi nhận thấy nơi người Việt là tâm lý kiểm soát: nhất nhất mọi việc phải thông qua mình, phải theo ý mình, phải đặt dưới quyền điều động của mình. Có lẽ tâm lý này xuất phát từ ý muốn giữ người để tăng sức mạnh cho đoàn thể. Nhưng giữ người cách ấy là hạ sách và sẽ phản tác dụng trong một xã hội mở vì sẽ chỉ giữ được những người kém cỏi về trí tuệ và yếu đuối về bản lĩnh.

Thượng sách để giữ người là tạo sự đồng cảm và hợp tác giữa những người cùng chí hướng.

### Giữ người trong xã hội mở

Cảm xúc là khởi điểm của hành động. Những người cùng cảm xúc về một vấn đề chung thường dễ đến với nhau. Và sẽ ở lại với nhau là những người cùng chung mục đích và chung cách làm -- tôi gọi đó là những người cùng chí hướng.

Khi đã cùng chí hướng thì sự hợp tác là tự nhiên và đương nhiên vì việc lớn không riêng ai có thể quán xuyến một mình. Khi sự hợp tác dẫn đến những thành quả cụ thể thì những người hợp tác với nhau lại càng thêm gắn bó về niềm tin và càng thêm chặt chẽ trong phối hợp hành động. Cứ vậy, người ta sẽ tự động ở lại với nhau một cách dài lâu.





*Các thành viên tham gia Hội Nghị Tự Do Tôn Giáo hay Niềm Tin  
Vùng Đông Nam Á lần 5, Bangkok, Thái Lan, ngày 4/11/2019*

Một cách nhìn để diễn giải hiện tượng này là vốn xã hội. Đó là tổng thể những sợi dây vô hình gắn bó một nhóm người với nhau. Cốt tuỷ của vốn xã hội là niềm tin – đó là chất keo sơn gắn bó con người với nhau. Các nguyên tắc đạo đức chung, sự tương kính trong hành xử, và sự tương tác trong công việc đều góp phần tăng vốn xã hội của nhóm người ấy với nhau.

Ngược lại, ý định kiểm soát, chủ trương khống chế và các biện pháp gò bó người khác trong tư duy và hoạt động sẽ làm giảm đi vốn xã hội của những người trong nhóm. Người có hiểu biết, có tài năng, có bản lĩnh sẽ bỏ đi. Chỉ những người sợ bơ vơ hoặc lưu luyến quyền lợi thì mới ở lại. Một đoàn thể gồm những người như vậy thì có gì hay ho? Đó chính là điểm yếu kém của các chế độ độc tài. Họ không thể giữ được nhân tài vì chỉ những người hèn kém mới chấp nhận tuân phục kẻ khác.

BPSOS ngăn ngừa tình trạng kiểm soát con người bằng 2 chính sách nền tảng trong mọi hoạt động: không kết nạp, và buông nhưng không bỏ.

## **Không kết nạp**

BPSOS là tổ chức không hội viên. Các tổ chức phi lợi nhuận trên thế giới có 2 hình thức tổ chức: có hội viên và không hội viên. Những tổ chức có hội viên thì đối tượng phục vụ chính là các hội viên. Các tổ chức phục vụ đại chúng thường không có hội viên để tránh tình trạng ưu đãi cho hội viên hay người quen của hội viên. BPSOS chọn hình thức thứ này.

Do không có hội viên, BPSOS không có nhu cầu kết nạp và giữ người. Không kể những nhân viên làm việc toàn thời, chúng tôi chỉ có những người ủng hộ, những người hợp tác và những tình nguyện viên. Có những người hợp tác dài lâu và liên tục và cũng có những người hợp tác đoản kỳ và theo từng sự kiện, tất cả đều trên tinh thần tình nguyện.

## **Buông nhưng không bỏ**

Nguyên tắc này được ghi hẳn vào tuyên ngôn sứ mạng của tổ chức: “Chân hưng chí khí, tổ chức và trang bị cho các cá nhân và các cộng đồng để tự họ mưu cầu tự do và nhân phẩm”. Nghĩa là chúng tôi chủ trương không phát chẩn mà phát triển – phát triển năng lực cho những thành phần dễ bị tổn thương hoặc đang bị bách hại để tự bảo vệ quyền và lợi ích. Họ tự lập càng sớm, chúng tôi buông ra càng sớm và chuyển nguồn lực và nỗ lực sang cho những người khác, nhóm khác. Buông ra được là thước đo thành công của chúng tôi.

Tuy nhiên, chúng tôi không bỏ, hiểu ở hai nghĩa. Trước khi buông ra, chúng tôi bảo đảm rằng họ tiếp tục nhận sự hỗ trợ từ nguồn khác. Nguồn khác ấy chính là các “nhóm kết nghĩa” mà chúng tôi vận động hình thành. Nhóm kết nghĩa gồm các tình nguyện viên sẵn sàng đeo đuổi dài lâu với cộng đồng được kết nghĩa ở trong nước, và hình thành tổ chức tương trợ trong lòng cộng đồng để hỗ trợ dài lâu cho các thành viên của cộng đồng. Ở nghĩa thứ hai, BPSOS luôn sẵn sàng tiếp ứng

khi một cộng đồng và nhóm kết nghĩa phải đối phó với những vấn đề vượt khả năng của mình. Nhằm bảo đảm sự tiếp ứng hiệu quả, chúng tôi duy trì những chương trình và hoạt động hỗ trợ như: huấn luyện, dịch thuật, vận động, báo cáo vi phạm, tư vấn, nghiên cứu, can thiệp khẩn cấp, v.v.

### **Lạt mềm buộc chặt**

Đằng sau tâm lý muốn kiểm soát người khác là sự thiếu tự tin, không tin rằng mình đủ tài và đức để thu phục và giữ được người. Các biện pháp kiểm soát, nếu thành công, thì sẽ sản sinh ra một tổ chức sơ cứng, cục bộ, và không khéo thì sẽ nhiễm dần tính “mafia” – sự gán bó nội bộ trở thành sự cấu kết tác hại đến niềm tin và sự hợp tác của những người chung quanh.

Ngược lại, thái độ buông ra, không khư khư nắm giữ, nhưng không bao giờ bỏ rơi chính là sợi lạt mềm buộc chặt những con người với nhau bằng tình nghĩa, bằng sự tương kính và bằng tinh thần hợp tác khi theo đuổi mục đích chung. Đó là công thức để chúng tôi tranh thủ sự hợp tác của ngày càng nhiều các cộng đồng ở trong nước, của đội ngũ ngày càng đông những người tình nguyện ở hải ngoại và của số ngày càng tăng các tổ chức và cơ quan quốc tế.

Một đảng là hạ sách. Đảng kia là thượng sách.

# BÀI 5. CHU KỲ ĐỜI SỐNG CỦA MỘT TỔ CHỨC

Trong bài trước, việc tập hợp nhiều người thành một nhóm hoạt động có tổ chức được ví như thể biến một đồng gạch ngổn ngang thành một công trình kiến trúc. Đó là cách nhìn theo tư duy cấu trúc.

Tuy nhiên, tiến trình tạo nên một tổ chức phải mất thời gian và qua nhiều giai đoạn tương tự các giai đoạn trong chu kỳ đời sống của một sinh vật: phôi thai, chào đời, lớn lên, trưởng thành, ốm bệnh, suy thoái, chết và có khi tái sinh. Một tổ chức không tự dựng mà có và cũng không đương nhiên tồn tại chứ đừng nói phát triển. Đó là cách nhìn chiến lược, bước trước dẫn đến bước sau.

Cả 2 cách nhìn cùng nhắc nhở sự cần thiết đầu tư nguồn lực, công sức, thời gian để tạo dựng, duy trì và phát triển tính tổ chức: xây dựng từ trứng nước cho một cấu trúc vững chãi để hoạt động hiệu quả và dài lâu. Phần đầu tư này mang đặc tính hướng nội.

Tương tự như một cá nhân đã trưởng thành và đang trong tuổi lao động, ngoài công việc hàng ngày còn phải nghỉ, ngủ, ăn uống, tắm rửa, thể dục, đọc sách, giải trí... Các hoạt động này, chiếm khoảng  $\frac{1}{2}$  đến  $\frac{3}{4}$  thời gian trong cuộc sống, là cần thiết để đáp ứng nhu cầu bảo trì và phát triển con người. Đó là phần hoạt động hướng nội, phục vụ cho chính mình để duy trì và tăng khả năng phục vụ người khác.

## TỈ LỆ PHỤC VỤ HƯỚNG NỘI

Khi nói đến phục vụ, người ta thường chỉ liên tưởng đến phục vụ tha nhân, hoặc phục vụ hướng ngoại. Thực ra, phục vụ bản thân, hoặc phục vụ hướng nội, là điều tiên quyết nhưng dễ bị lơ là.

Tỉ lệ phục vụ hướng nội thay đổi theo từng giai đoạn của chu kỳ đời sống. Đối với trẻ sơ sinh, tỉ lệ hướng nội là 100% và kéo dài nhiều năm. Khi đứa trẻ bắt đầu biết phụ giúp người chung quanh, nghĩa là có hoạt động hướng ngoại, thì tỉ lệ hướng nội giảm dần và đạt mức bình ổn khi người ấy đầy đủ năng lực để phục vụ người khác. Lúc này, người ấy vẫn phải duy trì tỉ lệ hướng nội tối thiểu. Đến một độ tuổi nào đó, tỉ lệ hướng nội lại bắt đầu tăng, tiến dần đến mức 100%. Đó là chu kỳ đời sống của một đời người. Một tổ chức cũng có chu kỳ đời sống tương tự.

Một công ty khởi nghiệp cũng phải qua giai đoạn thai nghén và chuẩn bị. Trong giai đoạn này, 100% vốn liếng, công sức là giành cho các hoạt động hướng nội như nghiên cứu thị trường, thuê cơ sở, mua dụng cụ, trang bị nội thất, huấn luyện nhân viên, tiếp thị... Có khi phải một, hai hoặc nhiều năm sau mới đi vào hoạt động. Khi hoạt động, vẫn phải duy trì một tỉ lệ bảo trì và phát triển thoả đáng. Tỉ lệ này thường không dưới 30% và tăng theo mức độ chuyên môn của lĩnh vực doanh nghiệp. Một cửa hàng xén thì tỉ lệ hướng nội có thể là 30% nhưng một trung tâm nghiên cứu hay một trường đại học thì tỉ lệ hướng nội có thể lên đến 80-90%.

Một tổ chức bất vụ lợi cũng thế. Trước khi tổ chức đi vào hoạt động, những người sáng lập phải dồn 100% năng lực cho việc đặt nền móng, tạo khung sườn, xây dựng văn hoá của tổ chức, đào tạo nhân sự... Giai đoạn này có thể kéo dài nhiều tháng hoặc nhiều năm. Khi bước vào hoạt động, một quy tắc “ngón tay cái” là phải duy trì tỉ lệ hướng nội tối thiểu ở mức 1/3. Tỉ lệ này sẽ tăng lên theo tính chuyên nghiệp của tổ chức. Một số ví dụ về hoạt động hướng nội là:

- Đào tạo và phát triển nhân sự
- Giải quyết mâu thuẫn nội bộ
- Định chế hoá các lĩnh vực hoạt động của tổ chức
- Kiểm tra và giám sát
- Đánh giá
- Tường trình và báo cáo

Và nhiều nữa.

Nhắc lại, “tổ chức” trong khoá giảng này đồng nghĩa với nhóm người hoạt động mang tính tổ chức chứ không nhất thiết là một tổ chức có đăng ký hoạt động. Thật vậy, không ít tổ chức có đăng ký hoạt động hẳn hoi nhưng lại thiếu tính tổ chức.

Trong phần dưới đây, tôi sẽ chỉ nói về tổ chức bất vụ lợi. Một lỗi lầm phổ biến của nhiều nhóm hoạt động bất vụ lợi là không đầu tư đúng mức cho phần hưởng nội. Việc gì xảy ra khi một người làm việc không nghỉ, không ngủ, không ăn uống, không tắm rửa, không giải trí...?

## ĐẶT NỀN MÓNG

Sáng lập một tổ chức mà không dành đủ thời gian và nguồn lực để đặt nền tảng cho tổ chức thì không khác gì xây nhà trên bãi cát. Những bước thiết yếu để đặt nền tảng cho một tổ chức bất vụ lợi:

1. Chọn đối tượng phục vụ: Nếu đối tượng phục vụ mang tính cách bao quát, ở từng thời kỳ phải chọn một tiểu tập hợp cụ thể đủ để có thể đo lường sự thăng tiến về phúc lợi của từng thành viên hoặc thành phần của đối tượng phục vụ.
2. Chọn vấn đề trọng tâm: Trong số nhiều vấn đề mà đối tượng phục vụ phải đối mặt, ấn định vấn đề nào là trọng tâm để giải quyết trong từng thời kỳ. Trọng tâm này chính là khởi điểm (điểm A) cho lộ trình giải pháp.
3. Đề ra tầm nhìn (điểm B): Phản ánh ước nguyện tối hậu, tức mục đích, của đối tượng phục vụ ở từng thời kỳ.
4. Đặt nền và dựng khung cho văn hoá của tổ chức: Chọn các giá trị đạo đức nền tảng và các nguyên tắc ứng xử mẫu mực.

Ví dụ:

Một nhóm 3 người bạn cùng cảm thấy bất nhẫn trước tình cảnh của các phụ nữ bị bạo hành gia đình không nơi nương tựa. Họ quyết định lập nhóm hoạt động có tổ chức để giúp các chị em phụ nữ bị bạo hành gia đình

nói chung; tuy nhiên trong 3 năm đầu họ sẽ tập trung vào đối tượng phục vụ là các chị em phụ nữ ở phường A, huyện B, tỉnh C. Dựa vào kinh nghiệm và nguồn lực có sẵn, họ quyết định 3 vấn đề trọng tâm sẽ là: (1) an toàn cá nhân, (2) hỗ trợ pháp lý, và (3) sinh kế. Tầm nhìn của họ là phụ nữ sẽ được tôn trọng nhân phẩm và hưởng mọi quyền con người và công dân một cách đầy đủ trong cuộc sống. Họ chọn nhân phẩm và bình đẳng giới làm giá trị đạo đức nền tảng. Các nguyên tắc ứng xử mẫu mực của tổ chức tương lai bao gồm: công bằng, minh bạch, chuyên nghiệp.

Nhóm này quyết định dành trọn 9 tháng để đặt nền móng cho nhóm, bao gồm các công việc:

1. Xác định đối tượng phục vụ cho 3 năm tới và các vấn đề họ phải đối mặt
2. Mô tả vấn đề trọng tâm và phân tích các căn nguyên của vấn đề trọng tâm
3. Mô tả tầm nhìn bằng lời văn và bằng hình minh họa
4. Đề ra sách lược để đạt tầm nhìn, tóm tắt theo dạng mô hình lô-gíc
5. Liệt kê và giải thích các giá trị đạo đức lõi
6. Liệt kê các nguyên tắc ứng xử mẫu mực trong giao tiếp hàng ngày
7. Lập kế hoạch và tiêu chuẩn tuyển thêm nhân sự tham gia nhóm

## **KẾT LUẬN**

Đối tượng phục vụ được nêu trong tuyên ngôn sứ mạng của một tổ chức có thể được hiểu là đối tượng phục vụ ngoại tại. Một tổ chức bất vụ lợi luôn luôn còn có đối tượng phục vụ nội tại: chính tổ chức đó. Mục đích hướng nội của một tổ chức bất vụ lợi là duy trì và phát triển năng lực của tổ chức để thực thi sứ mạng của mình. Gây dựng, bảo tồn và tăng năng lực của tổ chức lẽ ra phải là ưu tiên hàng đầu nhưng thường bị lơ là bởi những người hoạt động trong lĩnh vực xã hội dân sự, “có thực mới vực được đạo”.

Thực trạng ở Việt Nam là các tổ chức trong xã hội dân sự rất èo uột và ngày càng ít đi. Theo tôi, lý do là thiếu sự đầu tư nguồn lực, công sức

và thời gian thích đáng để xây dựng nền móng và xây dựng nội lực; còn sự khát khe của chế độ chỉ là yếu tố phụ. Nếu như các tổ chức này hoạt động ở Hoa Kỳ, Úc, Canada, Pháp... thì cũng ít hiệu quả và khó trường tồn vì tính tổ chức kém.

Để hiểu tầm quan trọng của việc duy trì và phát huy năng lực của tổ chức hoạt động xã hội, chúng ta hãy so sánh. Một y sĩ phải được đào tạo trên 20 năm để chữa bệnh cho một bệnh nhân. Một tổ chức có ý nguyện giải quyết một vấn nạn xã hội, ảnh hưởng đến vài trăm, vài nghìn con người, mà không chuẩn bị và trang bị năng lực cho chính mình trước đã thì có hợp lý và đáng tin cậy không?

**Sáng lập một tổ chức  
mà không dành đủ thời gian và nguồn lực  
để đặt nền tảng cho tổ chức thì không khác gì  
xây nhà trên bãi cát.**

**Tổ chức yếu là vì thiếu sự đầu tư  
để xây dựng nền móng và xây dựng nội lực,  
còn sự khát khe của chế độ  
chỉ là yếu tố phụ.**





## **Đọc thêm**

### **Không thể lên võ đài mà không học võ.**

### **Hoạt Động Xã Hội Dân Sự: Không Dễ**

TS. Nguyễn Đình Thắng

Ngày 4 tháng 8, 2014

Hoạt động xã hội dân sự trong môi trường dân chủ đã khó; hoạt động xã hội dân sự dưới một chế độ độc tài thì khó bội phần nên phải được trau dồi, đào tạo kỹ lưỡng hơn nữa. Để có khái niệm “khó” ra sao, chúng ta hãy so sánh các khu vực khác nhau trong xã hội.

#### **Ba khu vực trong xã hội**

Trong một nền dân chủ ổn định, xã hội được chia thành 3 khu vực: chính quyền, kinh doanh và dân sự, cân bằng và kiểm soát lẫn nhau.

Lấy tổng tập hợp là toàn thể các cơ cấu tổ chức trong xã hội, chính thức và không chính thức. Nhắc lại, đơn vị tính kể ở đây không là cá nhân mà là cơ cấu tổ chức. Trừ đi các cơ cấu chính quyền, quân đội và đảng phái; trừ đi các doanh nghiệp; trừ đi các đơn vị gia đình. Cái còn lại đó là khu vực xã hội dân sự, gọi tắt là xã hội dân sự.

Hoạt động trong đó là những tổ chức chính thức, như tổ chức từ thiện, nghiệp đoàn, tổ chức dân quyền, tổ chức dịch vụ (đại học, bệnh viện, bảo hiểm...) phi lợi nhuận, tổ chức tôn giáo, Hội Thanh Sinh Công, Hội Hồng Thập Tự... Các cơ cấu này người ta gọi là NGO (tổ chức phi chính phủ). Bên cạnh đó là những nhóm không chính thức như hội thân hữu, hội đồng hương, hội sinh viên, nhóm bóng chuyền, nhóm yêu cải lương, nhóm cầu nguyện tư gia, nhóm hàng xóm tương trợ...



*Tổng Thống Đài Loan Mã Anh Cửu và Ts. Nguyễn Đình Thắng,  
Đài Bắc ngày 10/12/2011*

Trong khu vực này có một loại NGO được gọi là tổ chức xã hội dân sự (CSO). CSO không làm từ thiện, không phục vụ cá nhân, mà chủ trương xây dựng và phát triển khu vực xã hội dân sự và thay đổi các qui tắc trong xã hội.

Điều hành và quản trị một tổ chức trong khu vực xã hội dân sự nói chung khó hơn là điều hành và quản trị một tổ chức chính quyền hay tổ chức kinh doanh ngang tầm vóc vì các lý do sau đây.

### **Xung đột nội tại**

Một tổ chức thuộc khu vực xã hội dân sự luôn luôn có hai mục tiêu song hành và thường xung đột nhau: (1) phục vụ nhân quần và (2) tự tồn để còn phục vụ nhân quần. Muốn tự tồn thì phải có tài chánh,

nhưng không phải bất kỳ loại tài chánh nào. Nếu tài chánh ấy đi ngược lại tôn chỉ phục vụ nhân quần thì không thể chấp nhận: giá trị đạo đức là yếu tố quan trọng hàng đầu đối với một tổ chức trong khu vực xã hội dân sự.

Cách đây chưa lâu, một tổ chức từ thiện giúp trẻ em thuộc các gia đình nghèo ở Florida, nhận được trên 1 triệu Mỹ kim do một người trúng số tặng. Khi khám phá rằng đây là tiền trúng được trong sòng bài thì tổ chức này đã trả lại vì quan niệm rằng sòng bài là nguyên nhân làm hỏng nhiều trẻ em, đối tượng phục vụ của tổ chức.

Hoặc, ngay sau trận bão Katrina tàn phá vùng vịnh duyên hải Tây Nam Hoa Kỳ, tổ chức BPSOS mà tôi làm Giám Đốc được hãng Nike ngỏ ý tặng 20 nghìn Mỹ kim để giúp các ngư phủ Việt lâm nạn. Khi tìm hiểu ra rằng hãng Nike lúc ấy đối xử bạc với công nhân ở Việt Nam, chúng tôi đã cảm ơn và từ chối.

Tổ chức chính quyền không bị xung đột như vậy vì mỗi khi hụt ngân sách thì chỉ cần đánh thuế.

Tổ chức kinh doanh cũng không bị xung đột kiểu này vì mục đích của họ là lợi nhuận, còn phục vụ nhân quần chỉ là thứ yếu và tùy lương tâm của chủ nhân.

### **Thiếu khuôn mẫu tổ chức phù hợp**

Trải qua nhiều nghìn năm, khuôn mẫu tổ chức duy nhất mà nhân loại có là khuôn mẫu của quân đội vì quân đội là hình thức tổ chức đầu tiên và trường tồn nhất của loài người. Các cơ cấu chính quyền và kinh doanh phần lớn áp dụng hay mô phỏng theo khuôn mẫu hàng dọc hình kim tự tháp của quân đội. Khuôn mẫu này không thích ứng cho xã hội dân sự vì các tổ chức trong đó hoạt động trong thế giới phẳng và chuyển biến liên tục. Một cấu trúc tổ chức hàng dọc, rập khuôn và cứng nhắc hoàn toàn không phù hợp. Khu vực xã hội dân sự phức hợp hơn nhiều so với hai khu vực kia.

Thế nhưng chỉ từ khoảng 30 năm trở lại đây mới bắt đầu có những nỗ lực nghiêm chỉnh để tìm khuôn mẫu tổ chức cho xã hội dân sự. Nghĩa là loài người còn trong thời kỳ hồng hoang về tổ chức xã hội dân sự. Ở Hoa Kỳ và các quốc gia dân chủ lâu đời, các người hoạt động xã hội dân sự vẫn còn rất lúng túng về tổ chức.

### **Thiếu môi trường đào tạo**

Hiện nay trên thế giới có nhan nhản các trường cao đẳng, đại học và hậu đại học để đào tạo người điều hành hay quản trị trong khu vực chính quyền và trong khu vực kinh doanh, nhưng lại rất ít chương trình đào tạo giới điều hành và quản trị cho khu vực xã hội dân sự. Lý do cũng dễ hiểu: Khỏi kiến thức còn quá mỏng và số người có kinh nghiệm để truyền đạt một cách chính quy còn rất thưa.

Phần lớn những người hoạt động trong khu vực xã hội dân sự phải theo học các chương trình quản trị chính quyền hay quản trị kinh doanh rồi tìm cách tùy nghi ứng dụng, theo kiểu tự mày mò, sai thì sửa, sửa mà sai thì sửa nữa.

Thấy được sự khiêm khuyết này, cách đây khoảng 30 năm Ông Peter F. Drucker, người gốc Do Thái sinh ra ở Đức và được tôn vinh là một trong hai vị “guru” của khoa quản trị kinh doanh đương đại, quyết định dành phần đời còn lại để nghiên cứu những khuôn mẫu đặc thù cho khu vực xã hội dân sự. Theo Ông, đây là khu vực quan trọng nhất trong xã hội vì sứ mạng của nó là cứu người và thăng tiến con người, và chỉ nó là có chức năng giải quyết các vấn nạn của xã hội. Không phải chính quyền. Không phải doanh nghiệp.

Những điều khám phá được Ông đưa vào chương trình đào tạo về điều hành và quản trị tổ chức trong khu vực xã hội dân sự tại trường Cao Học Claremont (California), nơi Ông giảng dạy. Những ai muốn dấn thân vào lãnh vực xã hội dân sự đều ao ước theo học tại đây, chẳng khác người xưa học võ thì mơ đến Thiếu Lâm Tự.

Năm 1990 Ông thành lập Drucker Foundation để tạo môi trường học hỏi lẫn nhau cho những người lãnh đạo trong cả 3 khu vực chính quyền, kinh doanh và xã hội dân sự. Năm 2002 Tổng Thống George W. Bush của Hoa Kỳ trao cho Ông Huy Chương Tự Do của Tổng Thống, sự vinh danh cao quý nhất cho thành phần dân sự. Giáo Sư Tiến Sĩ Drucker qua đời cuối năm 2005, thọ 95 tuổi.

Nhân ngày Quốc Tế Nhân Quyền năm 2011, Tổng Thống Mã Anh Cửu và Chủ Tịch Quốc Hội Vương Chính Bình của Đài Loan trao Giải Nhân Quyền và Dân Chủ Á Châu cho BPSOS và CAMSA. Trước buổi lễ trao giải, hai người này gặp riêng tôi trong phòng tiếp tân. Lẽ ra chỉ là những lời xã giao trong khi chờ buổi lễ bắt đầu. Dè đâu Tổng Thống họ Mã cho biết là đang đọc sách của Ông Drucker.

Tôi kể rằng năm 2001-2002 tôi được chọn vào chương trình “fellowship” của tổ chức Drucker Foundation và sau đó vẫn tiếp tục sinh hoạt trong tổ chức này, nay đã trở thành Leader to Leader Institute. Hai bên trao đổi về tư tưởng và kinh nghiệm liên quan đến bậc “thầy” chung này. Rồi Tổng Thống Mã Anh Cửu chỉ tay sang Ông Vương Chính Bình nói: “Con gái Ông này đang theo học ở trường Cao Học Claremont.”

Vậy là cả ba có những liên đới thật bất ngờ và câu chuyện trở nên thân mật.

Điều này nói lên sự quý trọng chung dành cho Ông Drucker ở khắp nơi trên thế giới.

### **Kết luận tạm**

Hoạt động xã hội dân sự trong nền dân chủ ổn định lâu đời mà còn phải đối đầu với biết bao thử thách, huống hồ là dưới chế độ độc tài đầy dẫy bưng bít, cấm đoán và trừng phạt. Thế mà đến nay, hoàn toàn chưa có một nỗ lực nào để đào tạo, hướng dẫn những người có ý hướng hoạt động xã hội dân sự ở trong nước.

Các nỗ lực huấn luyện người trong nước chỉ xoay quanh những kỹ năng cần thiết nhưng rất sơ đẳng như lấy tin, viết tin, đối thoại với người ngoại quốc, trình bày một vấn đề, đối phó với công an... hoặc về lý thuyết dân chủ và các khái niệm như pháp trị, đa nguyên... hoặc về kỷ cương đảng hay kỷ luật tổ chức, hoặc về quy cách thi hành công tác do tổ chức giao phó.

Tuyệt nhiên không có chương trình đào tạo về hoạt động xã hội dân sự, như là thành lập và phát triển tổ chức, hợp tác liên tổ chức, giải quyết xung đột giữa các tổ chức hay trong nội bộ tổ chức, phát triển vốn xã hội trong và ngoài tổ chức, làm quyết định trong những việc hệ trọng, tìm giải pháp cho vấn nạn xã hội, phát triển tài năng lãnh đạo, xây dựng tính trường tồn cho tổ chức...

Tình trạng đó như thể lên võ đài mà không một ngày học võ, chữa bệnh nhân mà không một ngày qua trường y, ra mặt trận mà không một ngày qua quân trường. Nếu không giải quyết tình trạng này thì còn lâu lắm chúng ta mới có một xã hội dân sự phát triển đủ để trở thành bệ đỡ cho nền dân chủ tương lai.

Đó là lý do của loạt bài dành riêng cho những người dân thân xây dựng xã hội dân sự ở Việt Nam.

## BÀI 6. ĐỂ KHỞI DỰNG MỘT TỔ CHỨC

Một nhóm người muốn đạt tính tổ chức cao thì phải tạo nền tảng vững chắc trước khi bắt đầu hoạt động. Nỗ lực xây dựng nền tảng cần tuân thủ một quy trình gồm những bước cụ thể; bỏ sót bước nào cũng đều có khả năng dẫn đến sự sụp đổ nội tại, chứ không cần phải do tác động từ ngoài.

Tình trạng thực tế ở Việt Nam và trong cộng đồng người Việt ở hải ngoại là có rất ít tổ chức của người dân có định chế vững chãi và tiềm năng hoạt động bền vững; phần lớn chỉ là những hiệp hội có tuổi thọ hạn chế, phụ thuộc vào nhóm người sáng lập. Khi nhóm sáng lập ra đi hoặc đổ vỡ, tổ chức không tồn tại thêm được bao lâu. Các tổ chức này đã bỏ qua giai đoạn xây dựng nền tảng và sau đó đã không đầu tư cho việc bảo trì và phát triển nền tảng ấy.

Dưới đây là công thức để xây dựng nền tảng, với trình tự lớp lang. Không được nóng vội bỏ qua hoặc làm qua loa bước nào.

Một tổ chức (hoặc một nhóm hoạt động mang tính tổ chức) thường bắt đầu với vài ba người cùng chí hướng và tin nhau. Họ là nhóm tiên khởi. Trong giai đoạn chuẩn bị, còn gọi là giai đoạn thai nghén tổ chức, họ cần cùng nhau thực hiện 4 bước theo trình tự sau đây:

1. Ấn định đối tượng phục vụ
2. Chọn một vấn đề của đối tượng phục vụ để đối phó hay giải quyết, còn được gọi là vấn đề trọng tâm
3. Cùng nhau đề ra tầm nhìn (mục đích) của nhóm cho từng giai đoạn

#### 4. Gây dựng văn hóa tổ chức:

- Chọn một số giá trị nhân bản làm giá trị đạo đức nền tảng cho các quyết định quan trọng ảnh hưởng toàn bộ tổ chức
- Chọn một số quy tắc hành xử, còn gọi là giá trị chiến lược, làm chuẩn mực cho cung cách hành xử của mọi thành viên trong tổ chức

## 1. ẮN ĐỊNH ĐỐI TƯỢNG PHỤC VỤ

Nhóm tiên khởi trước hết phải ấn định đối tượng phục vụ. Khái niệm “đối tượng phục vụ” đã được giải thích và phân tích kỹ lưỡng trong Bài 3 ở Cấp 1. Ở đây, cần lưu ý là nhóm tiên khởi có thể chọn đối tượng phục vụ với tầm vóc bao quát, như “các phụ nữ dễ bị tổn thương bởi nạn bạo hành gia đình”; tuy nhiên, cần khởi đầu với một tiểu tập hợp cụ thể và vừa sức, như “các phụ nữ bị bạo hành gia đình ở Xã A, Huyện B, Tỉnh C.” Cụ thể nghĩa là có thể tiếp cận để đo lường phúc lợi tạo ra cho họ. Tiểu tập hợp này, còn gọi là đối tượng phục vụ chiến lược, có thể được nới rộng dần theo đà phát triển của tổ chức.

Nếu nhóm tiên khởi không đồng ý được với nhau về đối tượng phục vụ chiến lược thì nên chia tay nhau ngay tại đây để tránh uổng phí thời gian của nhau.

## **ĐỐI TƯỢNG PHỤC VỤ**

**1**

**2**

**3**





## 2. CHỌN VẤN ĐỀ TRỌNG TÂM

Khi đã đồng thuận về đối tượng phục vụ chiến lược, nhóm tiên khởi cần xác định vấn đề trọng tâm của đối tượng phục vụ chiến lược mà nhóm muốn giải quyết. Bởi vì đối tượng phục vụ thường cùng lúc phải đối mặt với nhiều hậu quả của vấn nạn nên phải chọn ra một hoặc vài trọng tâm ưu tiên phù hợp với sở nguyện của nhóm tiên khởi và sở trường của tổ chức mà nhóm muốn khởi dựng.

Trong ví dụ của bài trước, nhóm tiên khởi chọn tập trung vào 3 trọng tâm: (1) an toàn cá nhân, (2) hỗ trợ pháp lý, và (3) sinh kế. Tuy nhiên, nếu nhóm tiên khởi chỉ gồm các cán sự xã hội thì có thể chỉ chọn một vấn đề trọng tâm là an toàn cá nhân; hoặc nếu đa số trong nhóm là luật gia, luật sư thì có thể chỉ chọn hỗ trợ pháp lý làm trọng tâm duy nhất.

Nếu nhóm tiên khởi không đồng ý được với nhau về vấn đề trọng tâm của đối tượng phục vụ chiến lược cho giai đoạn sắp đến thì nên chia nhau ra để khởi dựng các tổ chức khác nhau. Các tổ chức này sẽ hợp tác để cùng phục vụ đối tượng phục vụ chung trong nhiều lĩnh vực chuyên khác nhau nhưng hỗ trợ cho nhau.



## 3. ĐỀ RA TẦM NHÌN

Khi đã đồng ý về vấn đề trọng tâm, nhóm tiên khởi cần đồng thuận về tầm nhìn chung. Tầm nhìn quyết định hướng đi. Nó được ví như Sao

Bắc Đẩu, giúp đoàn người không lạc hướng và không lạc nhau dù rong ruổi nghìn dặm. Chúng ta hãy tưởng tượng, giữa đêm tối mịt mùng, một trăm người mạo hiểm đổ trăm chiếc thuyền con ra biển, mỗi chiếc có ngọn đèn dầu để tự soi đường. Mạnh ai nấy chèo, thì với thời gian những ánh đèn le lói sẽ càng lúc càng tản mát trên mặt biển mênh mông cho đến khi biến mất.

Nhưng trăm người ấy, trước khi đổ thuyền ra biển nếu cùng giao ước: “*hãy nhắm hướng bắc và chèo xa nhất theo sức mình*” thì cả trăm chiếc thuyền sẽ kết lại thành đoàn ban ngày và quầng sáng ban đêm làm dấu để không chiếc nào bị lạc. Người chèo khoẻ thì vươn lên phía trước dẫn đường, trong khi những người khác nép đằng sau, nương sóng và dưỡng sức. Khi người dẫn đầu mỗi tay chèo, lập tức có người khác sung sức vượt lên đằng trước. Cứ vậy, đoàn thuyền rẽ nước tiến lên. Sau cả tuần, cả tháng vẫn quy tụ. Đó là sự khác nhau giữa có và không có tầm nhìn.

Không chung tầm nhìn, mỗi người sẽ đi về một hướng khác nhau. Dù có thể đang ở cùng nhau, nhưng sớm muộn rồi sẽ chia tay. Nếu không sòng phẳng và rõ rệt về tầm nhìn ngay từ đầu, tình trạng “*đồng sàng dị mộng*” sẽ không chỉ làm tổ chức tan rã mà còn tạo nên sự mất niềm tin và tạo sự nghi kỵ, giận hờn nhau.



Hình minh họa (nguồn từ Internet)

## 4. XÂY DỰNG VĂN HÓA TỔ CHỨC

Văn hoá của tổ chức được thể hiện qua cách ứng xử hàng ngày của từng thành viên và qua các quyết định hệ trọng của nhóm điều hành tổ chức. Nhóm tiên khởi cần chọn một số giá trị đạo đức nền tảng làm chuẩn mực đúng - sai cho các quyết định hệ trọng: dù có lợi vẫn nhất quyết không làm nếu như vi phạm giá trị đạo đức nền tảng, và ngược lại, dù thiệt hại vẫn quyết tâm làm nếu không làm thì sẽ phản bội giá trị đạo đức nền tảng.

Nhóm tiên khởi còn phải chọn một số giá trị chiến lược, được thể hiện thành các quy tắc hành xử, làm chuẩn mực cho việc xử thế hàng ngày hoặc cho các quyết định nhỏ. Gọi là giá trị chiến lược là có thể thay đổi linh hoạt dựa trên tình huống cụ thể. Tùy thuộc vào mỗi tổ chức và lĩnh vực, những quy tắc hành xử này có thể rất khác nhau. Ở đây không có đúng, sai mà là thể hiện ra sao nét đặc trưng của tổ chức.

Nếu không đồng ý với nhau về văn hoá tổ chức thì cũng nên chia tay sớm để khỏi mất thêm thời gian, công sức của nhau và tránh sút mẻ tình cảm không cần thiết.

Khi đã hoàn tất 4 công đoạn kể trên, nhóm tiên khởi bắt đầu xây dựng cơ cấu phôi thai cho tổ chức, gồm có 4 bước kế tiếp:

5. Soạn tuyên ngôn sứ mạng
6. Hoạch định chương trình hành động
7. Hình thành “nhóm lõi”
8. Thành lập cơ cấu tổ chức



Hình minh họa (nguồn từ Internet)

## Đọc thêm

### Hoạt động XHDS: Bắt đầu từ đâu? Những bước khởi đầu

TS. Nguyễn Đình Thắng

Ngày 15 tháng 8, 2014

Hoạt động xã hội dân sự không dễ; hoạt động xã hội dân sự trong một chế độ độc tài lại càng gian truân. Chế độ độc tài không có nhà trường đào tạo cho những người hoạt động xã hội dân sự. Họ phải tự mày mò và xoay sở trước những phức tạp đương nhiên và cùng lúc phải đối phó những hiểm nguy giăng mắc bởi chế độ. Trước tất cả những khó khăn vô vàn ấy, khởi đầu cho đúng là cần thiết để đi xa. Chệch một li ở bước đầu, dễ dàng thành sai một dặm ở những bước sau.

Những điều trình bày dưới đây có thể xem là một cẩm nang tóm tắt để khởi dựng một tổ chức trong khu vực xã hội dân sự.

#### **Chọn đối tượng phục vụ, mục đích và chủ trương cho tổ chức**

Các tổ chức trong khu vực xã hội dân sự, kể cả NGO và CSO, đều có mục đích nhân bản là phục vụ con người. Khi đã nói đến phục vụ thì phải có đối tượng phục vụ nhất định và cụ thể. Do đó việc phải làm đầu tiên là ấn định đối tượng phục vụ cho tổ chức. Ví dụ, đối tượng hẹp có thể là các trẻ em tiểu học thuộc diện nghèo trong một quận nào đó, hoặc rộng thì có thể là tất cả các cộng đồng tôn giáo ở khắp nước.

Mục đích của tổ chức phải là phúc lợi tối hậu của đối tượng phục vụ. Chẳng hạn, các trẻ em gia đình nghèo sẽ hoàn tất trung học, rồi sẽ lên đại học hoặc sẽ có nghề vững chãi; hoặc các cộng đồng tôn giáo khắp nước sẽ có quyền sinh hoạt tôn giáo mà không bị sách nhiễu dù không đăng ký với nhà nước.

Chủ trương của tổ chức nói lên cách nào để tiến đến mục đích ấy. Chẳng hạn, một cách để giúp trẻ em nghèo là cấp dưỡng cho ăn học; cách thứ hai là giúp cho cha mẹ tạo được thu nhập để lo cho con cái lâu dài; cách thứ ba là vận động chính sách cấp học bổng cho các em thuộc gia đình nghèo... Dùng ví dụ trên thì chủ trương có thể là cứu tế, phát triển, hay vận động.



*Dân biểu Christopher Smith chúc mừng 30 năm hoạt động của BPSOS và 35 năm lịch sử người Mỹ gốc Việt, Quốc Hội Hoa Kỳ, ngày 18/05/2010*

### **Chọn người đồng hành**

Sau khi biết mình muốn gì, bước kế tiếp là tìm vài người thật tâm đồng ý hợp về mục đích và chủ trương. Và, rất quan trọng, những người đó phải có đạo đức.

Muốn đi đường dài thì phải cùng mục đích và cùng chủ trương.

Nếu không cùng mục đích, mỗi người rồi sẽ đi một hướng và không sớm thì muộn sẽ chia tay. Nếu cùng mục đích nhưng không cùng chủ trương, mỗi người sẽ đi trên một lộ trình khác nhau, dẫn đến xung đột nội bộ thường xuyên. Nếu trong nhóm có người thiếu đạo đức thì niềm tin sẽ mai một, không thể phát triển tinh thần đồng đội trong sáng; có chăng là sự đồng loã, toa rập gây hại cho xã hội dân sự.

Nhóm tiên khởi không cần đông – 3 đến 5 người là đủ. Cần tìm và chọn người cho đúng chứ không phải cho đông. Đúng người là yếu tố quyết định vận mạng của tổ chức: phát triển lành mạnh, hay biến chất và tan rã.

### **Xây nền móng**

Trách nhiệm đầu tiên của nhóm tiên khởi là viết “tuyên ngôn sứ mạng” (mission statement) cho tổ chức, qua đó tóm gọn đối tượng, mục đích, chủ trương và các giá trị đạo đức cốt lõi mà mọi người trong tổ chức phải luôn xiển dương. Tuyên ngôn này là kim chỉ nam cho mọi hoạt động của tổ chức. Khi đọc lên, người xa lạ hiểu ngay bản chất của tổ chức.

Chẳng hạn, tuyên ngôn sứ mạng của BPSOS là: “Tạo thế lực, tổ chức và trang bị cho các cá nhân và cộng đồng Việt trong sự mưu cầu tự do và nhân phẩm.”

Đối tượng là các người Việt và cộng đồng Việt ở bất kỳ đâu. Mục đích là các cá nhân và cộng đồng ấy có tự do và nhân phẩm. Chủ trương gồm có tạo năng lực cho họ, giúp họ tổ chức lại với nhau, và trang bị cho họ phương tiện và kỹ năng để tự mình mưu cầu tự do và nhân phẩm. Tự do và nhân phẩm là 2 giá trị đạo đức cốt lõi của BPSOS.

Giá trị đạo đức nhân bản cốt lõi, thuộc bản chất, ấn định cung cách ứng xử của từng người trong tổ chức, nếu vi phạm thì tổ chức bị biến chất, bị “mất linh hồn”. Chủ trương, thuộc về bản thực hành, quyết định phương thức hoạt động chung của tổ chức. Cả hai cấu thành “nền văn hoá tổ chức”, sẽ được bàn đến trong một lần khác.

Trên đây là ba bước căn bản cho người muốn thành lập tổ chức trong khu vực xã hội dân sự, bất luận trong hoàn cảnh nào. Nếu thực hiện đúng thì sẽ tạo được nền móng vững chãi cho tổ chức phát triển lâu bền. Đào móng hời hợt thì không thể xây căn nhà kiên cố.

Đối với tổ chức đã thành lập thì các thành viên nên rà soát xem những bước nào bị khập khiễng để chỉnh sửa, và nếu cần thì lùi vài bước để đi lại cho ngay ngắn.

Những bước đầu đúng dẫn quyết định con đường thiên lý sẽ về đâu.

## Đọc thêm

### Hoạt Động Xã Hội Dân Sự: Tâm Tình và Chia Sẻ

TS. Nguyễn Đình Thắng

Ngày 5 tháng 7, 2014

Ngày càng nhiều đồng bào ở trong nước không chỉ nói đến mà còn dân thân vào hoạt động xã hội dân sự vì hiểu rằng xã hội dân sự chính là nền móng của dân chủ. Thiếu một xã hội dân sự vững chãi thì không thể có dân chủ.

Và đây là vòng luẩn quẩn mà những nhà hoạt động xã hội dân sự ở Việt Nam phải phá vỡ: Nếu không có môi trường dân chủ thì xã hội dân sự không thể phát triển, và nếu không có một xã hội dân sự phát triển thì không thể có dân chủ. Đó là cái khó của người đi tiên phong, đòi hỏi hy sinh rất nhiều. Vạn sự khởi đầu nan là vậy.

Để làm nhẹ phần nào gánh nặng của những người tiên phong ấy, tôi xin chia sẻ các hiểu biết và kinh nghiệm tích lũy qua 35 năm hoạt động xã hội dân sự ở Hoa Kỳ và, trong mức độ thấp hơn, ở một số quốc gia Á Châu. Ở cách một đại dương, chắc chắn tôi không thể nắm bắt được những việc xảy ra hàng ngày, những chi tiết tinh tế của từng tình huống địa phương. Nhìn từ xa, chắc chắn không thể thấy rõ từng thân cây, nhưng điểm lợi là thấy được cả cánh rừng.

Điều mà tôi muốn chia sẻ là cách nhìn tổng thể về các nguyên tắc, các sách lược và các kỹ năng tuyệt đối cần thiết cho hoạt động xã hội dân sự ở bất kỳ nơi chốn nào. Còn ứng dụng chúng cho từng hoàn cảnh địa phương thì lại do chính người hoạt động phải tùy nghi ứng biến.

Trước hết, chúng ta cần hiểu thế nào là một tổ chức xã hội dân sự, viết tắt là CSO (civil society organization). Một CSO là một tổ chức phi chính phủ (non-governmental organization hay NGO) với mục đích



thay đổi những qui tắc trong xã hội. Nó khác với những tổ chức NGO chỉ thuần túy làm công tác bác ái, từ thiện. Tuy nhiên tất cả các tổ chức NGO có bề thế, dù mục tiêu là bác ái hay từ thiện, đều có một bộ phận đóng vai trò CSO.



*Tác giả tại buổi nhận giải thưởng của LEAP,  
tổ chức chuyên đào tạo lãnh đạo xã hội dân sự,  
Los Angeles, ngày 26/07/2012*

Nói về bề thế, ít người Việt ở trong và ngoài nước hình dung được bề thế có thể đạt được của một tổ chức NGO hay CSO. Mỗi lần có dịp đưa những nhà tranh đấu ở trong nước đi thăm các tổ chức CSO ở Hoa Kỳ, tôi đều lưu tâm họ về quy củ và quy mô của các tổ chức ấy. Thực sự tôi không dám chắc mọi người đều hiểu, vì khái niệm về CSO còn rất mới mẻ đối với người Việt.

Có lần tôi mời một nhóm người mới ở trong nước ra đến họp ở cơ sở trung ương của tổ chức công đoàn AFL-CIO ngay tại Washington DC. Trải rộng 4 mặt đường, cơ sở này đồ sộ ngang với Bộ Sức Khỏe hay Bộ Giáo Dục Liên Bang. Không những thế, bộ phận hoạt động quốc tế của AFL-CIO, mang tên Trung Tâm Đoàn Kết (Solidarity Center), có

trụ sở ở một building bên kia đường. Ở các tiểu bang và thành phố lớn đều có các văn phòng chi nhánh của AFL-CIO hoạt động. Cơ ngơi ấy thể hiện tầm vóc của tổ chức xã hội dân sự đại diện cho quyền và lợi ích của trên 11 triệu công nhân thành viên này, với ngân sách hoạt động gần 200 triệu Mỹ kim một năm.

Ở Hoa Kỳ có nhiều tổ chức NGO và CSO còn lớn hơn nhiều. Khuynh hướng ở Hoa Kỳ là chính phủ ngày càng thu vén lại trong khi các tổ chức NGO ngày càng tăng về số lượng và tầm vóc. Hiện nay có khoảng 1.6 triệu tổ chức NGO với quy chế miễn thuế Liên Bang và mỗi năm có thêm khoảng 30 nghìn NGO mới đăng ký với Liên Bang. Số tổ chức NGO chỉ đăng ký hoạt động với Tiểu Bang thì nhiều hơn gấp bội. Các tổ chức NGO tham gia vào mọi lĩnh vực sinh hoạt xã hội. Chẳng hạn, trường đại học Stanford nổi tiếng Hoa Kỳ là một NGO trong lãnh vực giáo dục. Mayo Clinic, một trong những bệnh viện nổi tiếng bậc nhất Hoa Kỳ, là một NGO trong lãnh vực y khoa. Kaiser Permanente, hãng bảo hiểm sức khoẻ lớn vào bậc nhất Hoa Kỳ, cũng là một NGO.

Và không phải chỉ có Hoa Kỳ mới có những tổ chức NGO lớn. Ít ai ngờ rằng IKEA, hãng sản xuất và bán đồ nội thất lớn nhất hành tinh, là do một tổ chức bất vụ lợi ở Hoà Lan (INGKA Foundation) làm chủ, với ngân sách 23 tỉ Mỹ kim mỗi năm và tài sản dự trữ (của riêng INGKA Foundation, chưa tính kể tài sản của IKEA) là 36 tỉ Mỹ kim – ngang bằng với quỹ dự trữ quốc gia của nước Việt Nam.

Và cũng có những tổ chức NGO với hoạt động liên quốc gia. Chẳng hạn tổ chức YMCA (Thanh Sinh Công) có 96 nghìn nhân viên; các nhân viên này phối hợp và hỗ trợ cho lực lượng 725 nghìn tình nguyện viên hoạt động ở 119 quốc gia với ngân sách 6.24 tỉ Mỹ kim một năm.

Dĩ nhiên không phải tổ chức NGO nào cũng phải có bề thế to lớn. Có rất nhiều những tổ chức NGO nhỏ nhưng hoạt động rất hiệu quả và được sự trọng nể của quốc gia và thế giới, như là Amnesty International, Human Rights Watch, Freedom House, v.v. hoặc cực nhỏ như là Environmental Defender Law Center (tổ chức đã can thiệp

cho Ts. Cù Huy Hà Vũ) và Freedom Now (tổ chức đã can thiệp cho LM Nguyễn Văn Lý, Đỗ Thị Minh Hạnh, Nguyễn Hoàng Quốc Hùng và Đoàn Huy Chương) chỉ có một hai nhân viên. Các tổ chức nhỏ này đã tạo được ảnh hưởng vì biết kết lại với nhau để “góp gió thành bão” mỗi khi cần.

Tóm lại, muốn làm đúng vai trò kiểm soát và cân bằng đối với chính quyền, khu vực xã hội dân sự phải mạnh hơn và có ảnh hưởng vượt hơn chính quyền. Có hai cách để tạo sức mạnh và ảnh hưởng: phát triển tầm vóc và bề thế thật lớn, và phát triển hàng ngang thật đông để rồi nối kết lại với nhau. Mỗi phương cách tạo thế và lực đều đòi hỏi những nguyên tắc, những sách lược và những kỹ năng chuyên môn.

Chữa một bệnh nhân đòi hỏi phải học 7 đến 10 năm. Muốn thay đổi cả xã hội thì không thể chỉ làm tùy tiện trong niềm tin duy ý chí và viễn vông rằng có thiện chí, có nhiệt tâm là đủ. Những người hoạt động xã hội dân sự phải đổ công học hỏi rất nhiều. Hoạt động xã hội dân sự trong môi trường dân chủ đã khó; hoạt động xã hội dân sự dưới một chế độ độc tài thì khó bội phần nên phải được trau dồi, đào tạo kỹ lưỡng hơn nữa.

Câu hỏi đặt ra cho chúng ta, gồm những nhà hoạt động xã hội dân sự ở trong nước và những người yểm trợ ở hải ngoại, là: Chúng ta có kế hoạch đào tạo cho nhau về những nguyên tắc, sách lược và kỹ năng cần thiết ấy không?

Tôi mong rằng những hiểu biết và kinh nghiệm của mình, chất lọc, sắp xếp và đóng gói cho phù hợp với hoàn cảnh ở trong nước, sẽ giúp ích cho những nhà hoạt động xã hội dân sự trong những bước đầu mày mò. Biết rằng đây là một đề tài khô khan, tôi chọn lối chia sẻ qua hình thức tâm tình, kể chuyện với những người quan tâm hay đang dần thân cho nền dân chủ ở nước nhà. Thêm vào đó là lòng quý mến và cảm giác như đã quen biết từ lâu mà tôi dành cho những người đồng chí hướng ấy; cho nên tâm tình và chia sẻ là thích hợp.

# BÀI 7. HÌNH THÀNH NHÓM LỖI VÀ THÀNH LẬP CƠ CẤU TỔ CHỨC

Căn cứ vào tuyên ngôn sứ mạng, hệ thống giá trị đạo đức và chiến lược, và chương trình hành động, nhóm tiên khởi bắt đầu tuyển nhân sự nòng cốt, còn gọi là “nhóm lõi” để gây dựng tổ chức cả về văn hoá lẫn cơ cấu. Tạo được nhóm lõi phải là xuất liệu trong mô hình lô-gíc về khởi dựng tổ chức.

**Có 2 thành phần tiêu chí để tuyển nhân sự nhóm lõi: (1) đạo đức và cung cách; (2) năng lực và kinh nghiệm.**

## ĐẠO ĐỨC VÀ CUNG CÁCH

Các nhân sự nhóm lõi nhất thiết phải chia sẻ các giá trị đạo đức nền tảng và các giá trị chiến lược, tức là các quy tắc ứng xử, của tổ chức. Bằng không, nền văn hoá tổ chức sẽ không thể hình thành như mong muốn. Trước hết, nhân sự nhóm lõi mà không chia sẻ giá trị đạo đức nền tảng của tổ chức thì, như một tế bào ung thư, sẽ nhanh chóng huỷ hoại cả tổ chức nhất là khi tổ chức đang trong thời kỳ trứng nước.

Chẳng hạn, một tổ chức chọn thái độ tôn trọng nhân phẩm làm giá trị đạo đức nền tảng thì không thể nào dung túng một thành viên nhóm lõi thường hay vi phạm nhân phẩm của người ở trong và ngoài tổ chức. Tình trạng này càng kéo dài, thành viên này sẽ càng thao túng toàn bộ nhóm lõi vì những người tuân thủ giá trị đạo đức sẽ tự ý bỏ đi hoặc bị đẩy ra khỏi tổ chức; những người trụ lại đều chung đặc điểm là không xem trọng giá trị

đạo đức nền tảng của tổ chức. Họ tạo nên nền văn hoá tổ chức của riêng họ. Đây là hiện tượng ngẫu tầm ngẫu, mã tầm mã.

Đó chính là lý do đổ vỡ của các tổ chức thuộc xã hội dân sự khi có sự xâm nhập của thành phần đảng phái chính trị. Họ xâm nhập với mục đích nguy trang để tránh sự nhòm ngó của chính quyền. Để an toàn, họ nguy trang luôn cả với những người hợp tác trong tổ chức và những người ủng hộ ngoài tổ chức. Họ vi phạm nghiêm trọng giá trị đạo đức nền tảng, mà nếu không giải quyết dứt khoát và ngay thì sẽ làm chết, hoặc tệ hơn, hỏng tổ chức.

Khi nhân sự nhóm lõi chia sẻ quan điểm về giá trị đạo đức nền tảng nhưng không tuân thủ các quy tắc ứng xử của tổ chức thì sẽ tạo hình ảnh chệch choạc, thiếu chuyên nghiệp hoặc tạo xáo trộn trong sinh hoạt thường nhật cho cả tổ chức. Chẳng hạn, một tổ chức chủ trương mọi thành viên phải trang phục chỉnh tề khi phục vụ tha nhân, chỉ cần 1 thành viên ăn mặc nhếch nhác là đủ phá hỏng hình ảnh của cả tổ chức.

## **NĂNG LỰC VÀ KINH NGHIỆM**

Chương trình hành động dù hướng nội hay hướng ngoại đều đòi hỏi nhân sự với khả năng và kinh nghiệm đa dạng để đảm nhận các chức năng khác nhau. Nhóm lõi do đó cần quy tụ đủ nhân sự với khả năng và kinh nghiệm bao quát mọi chức năng trong chương trình hành động.

Khi tuyển người, tránh đặt nặng số đông mà phải tuyển đúng người, nghĩa là họ vừa góp phần thực hiện chương trình hành động vừa góp phần xây dựng nền văn hoá của tổ chức. Sau khi tuyển người, phải có chương trình dẫn nhập cho nhân sự mới tham gia để bảo đảm họ hiểu rõ đối tượng phục vụ, chia sẻ cùng tầm nhìn, am tường các giá trị nền tảng và giá trị chiến lược, và nhớ nằm lòng tuyên ngôn sứ mạng của tổ chức. Nên sắp xếp để một người kỳ cựu hướng dẫn mỗi nhân sự mới.

### **Một ví dụ**

Dưới đây là lộ trình hình thành nhóm lõi được tổng hợp từ kinh nghiệm thực tiễn của một số cộng đồng tôn giáo và sắc tộc ở Việt Nam.

Tô đậm là các tiêu chí căn bản không thể thiếu.

<b>Khâu</b>	<b>Mục Tiêu</b>	<b>Tiêu Chí</b>
<b>Nhận diện nhân sự tiềm năng</b>	Ví dụ: Tính đến tháng 3 năm 2021, nhận diện được 5 nhân sự tiềm năng với các tiêu chí như cột kể bên.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Đạo đức, lòng trung thực</b></li> <li>- <b>Trung kiên với lợi ích của cộng đồng</b></li> <li>- <b>Tinh thần tích cực và cầu thị</b></li> <li>- Trình độ học vấn 9/12</li> <li>- Tuổi từ 20 trở lên</li> </ul>
<b>Huấn luyện nhân sự tiềm năng</b>	Ví dụ: Tính đến tháng 5 năm 2021, 5 nhân sự tiềm năng đều tăng ý thức và kiến thức về quyền công dân và quyền con người cũng như các kỹ năng làm việc chung.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Tham gia các lớp về điều hành và quản trị</b></li> <li>- <b>Kỹ năng sinh hoạt nhóm, cách giải quyết vấn đề, hóa giải mâu thuẫn giữa các nhân sự hợp tác</b></li> <li>- <b>Có khả năng giải thích mô hình tăng lực và thế</b></li> <li>- Biết viết báo cáo</li> <li>- Có uy tín vận động, kêu gọi, kết nạp các thành viên mới vào nhóm</li> </ul>
<b>Hình thành nhóm lõi</b>	Ví dụ: Tháng 6 năm 2021, 5 nhân sự tiềm năng có một chương trình hành động chung với các mục tiêu ngắn và trung hạn.  Nhóm thành lập ban đào tạo nhân sự và ban truyền thông	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Kết nối với nhóm kết nghĩa</b></li> <li>- <b>Chương trình hành động chung</b></li> <li>- <b>Có thời gian cho nhóm, và tiếp thu những kỹ năng phù hợp</b></li> <li>- Có tối thiểu 4 người trở lên</li> <li>- Được trang bị công cụ, máy móc,...</li> </ul>
<b>Phát triển nhóm lõi</b>	Ví dụ: Tháng 12 năm 2021, ban nhân sự và ban truyền thông họa động thuongwf xuyên. Nhân sự trong 2 ban này được đào tạo để thực thi chức năng và có báo cáo hàng tháng về công việc và thành quả. Nhóm lõi họp mỗi tuần để thực hiện các công tác cụ thể. Có thêm 5 thành viên mới.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tinh thần đoàn kết cao</li> <li>- Có kế hoạch &amp; hành động tiếp cận cộng đồng</li> <li>- Hiệp nhất với nhóm kết nghĩa (nhóm hỗ trợ ngoài cộng đồng)</li> <li>- Tham gia các lớp học</li> <li>- Kỹ năng viết báo cáo vi phạm và truyền thông</li> <li>- Có công cụ, máy móc,...</li> </ul>

## CƠ CẤU TỔ CHỨC CHO GIAI ĐOẠN HOẠT ĐỘNG

Khi đã hoặc gần hoàn tất giai đoạn gây dựng, nhóm lõi cần chuyển mình để đưa tổ chức vào giai đoạn hoạt động phục vụ tha nhân. Bước chuyển mình này bao gồm:

1. Vạch ra sách lược lớn và dài hạn cho tổ chức trong giai đoạn hoạt động phục vụ
2. Triển khai sách lược lớn thành kế hoạch cụ thể cho từng giai đoạn
3. Triển khai kế hoạch ngắn hạn thành phương án lô-gíc và chương trình hành động để thực hiện, gồm các thành tố:
  - Thời điểm bắt đầu và thời hạn hoàn tất
  - Các công tác chính
  - Nhân sự trách nhiệm toàn bộ kế hoạch và từng công tác cụ thể
  - Nguồn lực cần thiết ở đầu vào
  - Các thành phẩm hay kết quả kỳ vọng ở đầu ra (xuất liệu)
  - Các thành quả kỳ vọng sẽ đạt được cho đối tượng phục vụ (phúc lợi)
4. Định chế hoá tổ chức nhân sự:
  - Gom các công tác tương thích thành các chức năng chuyên
  - Thảo hoạ đồ quản trị: Ai chịu trách nhiệm quản lý ai và báo cáo cho ai
  - Phân bổ nhân sự vào các ban, tiểu ban
  - Soạn thảo các quy trình, thể thức và thủ tục
  - Lên chương trình đào tạo nhân sự cho các chức năng được giao phó

Trong cơ cấu tổ chức phải có một bộ phận chuyên bảo trì hoặc hoàn thiện các định chế của tổ chức. Đây chính là bộ phận hướng nội, luôn luôn cần có. Thiếu, tổ chức sẽ sụp đổ không sớm thì chầy. Định chế hoá là nội dung chính của Cấp 3.

## KẾT LUẬN

Chỉ khi nào nhóm lõi được kiện toàn thì tổ chức mới nên bước vào hoạt động. Thường phải mất nhiều tháng hoặc nhiều năm để kiện toàn nhóm lõi. Mỗi thành viên của nhóm lõi phải hội đủ các tiêu chí: (1) đạo đức và cung cách; (2) năng lực và kinh nghiệm. Hai thành phần tiêu chí này khá giống các tiêu chí được Stephen M.R. Covey, tác giả sách “Tốc Độ của Niềm Tin” (The Speed of Trust), đề ra cho ai muốn người khác đặt niềm tin vào mình; họ phải chứng tỏ khí tiết và năng lực.

Theo tác giả Covey, khí tiết bao gồm sự liêm chính (integrity) và ý định (intent). Sự liêm chính rất gần với khái niệm đạo đức trong khoá giảng về đào tạo lãnh đạo này. Ý định ảnh hưởng trực tiếp đến cung cách; chẳng hạn, người có ý định phát chẩn thì cung cách hành động khác với người có ý định giúp đối tượng phục vụ tự lực cánh sinh. Cũng theo tác giả Covey, năng lực bao gồm khả năng (capabilities) và thành quả (results). Khả năng và năng lực là hai khái niệm tương đồng. Kinh nghiệm bao gồm những rộng hơn thành quả vì thất bại cũng là một phần của kinh nghiệm.

Nói cách khác, nhìn từ góc độ của sách “Tốc Độ của Niềm Tin” thì nhóm lõi phải là những người tạo được sự tin tưởng cho mọi thành viên khác trong tổ chức và các thành phần đối tác ngoài tổ chức.

Nhóm lõi, với nhân sự hội đủ các tiêu chí kể trên, cùng nhau thiết kế và hình thành cơ cấu tổ chức để rồi đưa tổ chức vào hoạt động.

Trên thực tế, có những tổ chức đã đi vào hoạt động nhưng lỡ bỏ sót giai đoạn khởi dựng và kiện toàn nhóm lõi; nếu nhóm tiên khởi nhận ra sớm và đồng lòng quay lui để bù đắp những khoản khiếm khuyết thì có cơ may tránh được những hệ quả đáng tiếc. Bằng không thì sự tan rã, đổ vỡ hoặc tha hoá là định luật không tránh khỏi.



## BÀI 8. VỐN TÀI CHÍNH

Nguồn lực nào nuôi dưỡng một tổ chức?

Đây là một câu hỏi khá phổ biến. Câu trả lời mà tôi thường nhận được là: tiền, hoặc tài chính.

Thực ra, một tổ chức muốn hoạt động hiệu năng và hiệu quả thì cần 5 nguồn lực: (1) tài chính, (2) nhân sự, (3) kiến thức, (4) cách tổ chức, (5) vốn xã hội. Thứ tự này được sắp xếp theo mức độ từ cụ thể đến trừu tượng, từ đơn giản đến phức hợp.

Cả 5 nguồn lực này được xem là vốn, nghĩa là có thể tăng hoặc giảm. Quản trị một tổ chức chung quy là quản trị 5 loại vốn này. Muốn quản trị một loại vốn thì trước hết chúng ta phải hiểu đặc tính của loại vốn ấy.

Trong bài này chúng ta bàn về vốn tài chính.

Có câu nói, tiền là huyết mạch của mọi tổ chức. Đúng, nhưng chưa đủ. Tổ chức nào suy nghĩ đơn giản rằng chỉ cần tiền là mọi việc sẽ hanh thông thì chắc chắn sẽ chết yểu. Trên thực tế, vốn tài chính lại ít quan trọng nhất trong năm loại vốn vì tương đối dễ tích lũy, quản lý và tăng trưởng.



Hình minh họa (nguồn từ Internet)

## ĐẶC TÍNH CỦA VỐN TÀI CHÍNH

Đặc tính nổi bật của tài chính là tính cụ thể và giá trị tương đương. Cụ thể là sờ được, thấy được hoặc đếm được. Giá trị tương đương nghĩa là hai tờ 1 đồng có giá trị ngang nhau và có bản chất y như nhau. Nói cách khác, 1 Mỹ Kim ở Việt Nam tương đương với 1 Mỹ Kim ở Pháp hoặc ở Hoa Kỳ. Chính đặc tính này cho phép chúng ta làm các phép toán cộng, trừ, nhân, chia trên tài chính. Từ đó mới có việc lập sổ sách tài chính, mới có các quy tắc kế toán, và mới có chế độ kiểm toán. Vì cụ thể và mang giá trị tương đương, tiền có thể được tích lũy, vay mượn, hoán đổi cũng như chuyển ngân từ nơi này sang nơi khác. Nó là chất bôi trơn nền kinh tế toàn cầu.

**Trong quản lý tài chính, có 4 nguyên tắc căn bản.**

## NGUYÊN TẮC TRUY CỨU

Mỗi đơn vị tiền đều phải được quản lý; muốn quản lý thì phải truy cứu được. Một cách dễ hiểu, mỗi xu đều phải truy cứu là từ đâu đến, hiện ở đâu, hoặc đã/sẽ tiêu đi đâu? Nói cách khác, khi một đơn vị tiền vừa nhập vào một tổ chức thì phải được dán nhãn về tông tích và liên tục truy xem đang ở đâu hoặc đã đi về đâu.

Tuy mỗi đơn vị tiền đều có giá trị tương đương, khi một đồng nhập vào một tổ chức thì phải được phân loại rạch ròi. Chẳng hạn, nếu có ai cống hiến cho tổ chức một đồng để giúp trẻ em khuyết tật thì một đồng ấy đã được dán nhãn, không thể dùng cho việc khác, dù chính đáng cách mấy, như để giúp phụ nữ bị bạo hành hoặc người già neo đơn. Hay số tiền cống hiến cho một tổ chức với mục đích cứu đói thì không thể dùng mua sách vở cho trẻ em nghèo; dù việc mua sách vở là việc làm tốt, nó không đúng mục đích của người hiến tặng.

Nguyên tắc truy cứu bảo đảm rằng mỗi một đồng được đưa vào tổ chức thì phải biết nguồn từ đâu, ai đang giữ, đã sử dụng chưa, và có sử dụng đúng mục đích hay không.

## NGUYÊN TẮC TRÁCH NHIỆM

Nhất nhất đơn vị tiền nhỏ nhất cũng phải có người chịu trách nhiệm. Thường trách nhiệm này gồm 3 khâu: thu, giữ và chi. Người (hoặc nhóm người) chịu trách nhiệm “thu”, phải ghi rõ nguồn thu, mục đích của đồng tiền, xác nhận với nguồn cung về số tiền và mục đích của khoản tiền, và chuyển số tiền sang khâu “giữ”.

Khâu giữ xác nhận đã nhận được số tiền bao nhiêu và cho mục đích gì. Người (hoặc nhóm người) chịu trách nhiệm “giữ” sẽ chỉ xuất quỹ khi được xác nhận bởi người có thẩm quyền “chi” về số tiền và mục đích xuất quỹ với điều kiện mục đích xuất quỹ phù hợp với mục đích của số tiền đã được xác định khi thu.

Khâu chi sẽ phải chứng minh, bằng chứng từ, rằng khoản chi là phù hợp với mục đích được ấn định bởi nguồn thu. Để tránh tình trạng khuất tất do lợi ích riêng, nhiều tổ chức có quy tắc minh bạch về mua hàng hoá hay dịch vụ. Ví dụ, BPSOS có 2 quy tắc: (1) Phải khảo giá với tối thiểu 3 nguồn cung cấp sản phẩm hay dịch vụ; (2) Người quyết định chi phải tiết lộ mọi quan hệ, nếu có, với nguồn cung và tạm gác thẩm quyền quyết định chi trong trường hợp nguồn cung ấy có thể là chọn lựa tối ưu.

Người trách nhiệm mỗi khâu phải khác nhau và độc lập với nhau. Sự chuyển giao từ khâu này sang khâu kia phải truy cứu được qua sổ sách, giấy tờ. Sau đó, cần phải có thành phần thứ tư, hoàn toàn độc lập, để rà soát định kỳ các giấy tờ, sổ sách. Tùy theo đòi hỏi của luật pháp hoặc nguồn cấp ngân khoản, tổ chức sẽ quyết định thời gian định kỳ để thực hiện công tác rà soát.

## NGUYÊN TẮC MINH BẠCH

Minh bạch nghĩa là có sự giám sát và kiểm toán độc lập. Cơ chế giám sát có thể gồm nhiều thứ bậc trong nội bộ tổ chức, bao gồm từ dưới lên:

- Người quản trị một đề án
- Ban Kế Toán

- Giám Đốc Tài Chánh
- Giám Đốc Điều Hành
- Tổng Giám Đốc
- Hội Đồng Quản Trị (còn gọi là Hội Đồng Giám Đốc)

Cơ chế kiểm toán phải độc lập và chuyên môn, có thể bao gồm:

- Chuyên gia kiểm toán của nguồn cấp ngân khoản
- Công ty kiểm toán chuyên nghiệp
- Viên chức sở thuế

Trong quá trình thực hiện nguyên tắc minh bạch cần phải đảm bảo tính riêng tư, đó là nguyên tắc bảo mật.

## NGUYÊN TẮC BẢO MẬT

Nguyên tắc này có thể hiểu là, “chỉ được biết khi có phận sự” (need to know). Có khi người đóng góp không muốn lộ danh tính vì khiêm tốn, vì muốn kín đáo, hoặc vì sự an toàn cá nhân. Có khi không tiện nêu rõ nơi tiếp nhận khoản chi vì lý do an toàn hoặc nhân phẩm (như khoản tiền giúp đỡ một nạn nhân bạo hành).

Như thế, tính minh bạch phải hiểu là có sự giám sát và kiểm toán độc lập và chéo nhau để mọi sự thất thoát, nếu có, đều sẽ được phát hiện bởi những người có phận sự và có chuyên môn. Những người này có tính chuyên nghiệp cao và tuyệt đối tuân thủ nguyên tắc bảo mật.

## PHÂN BIỆT MINH BẠCH VỚI BẠCH HÓA

Minh bạch không đồng nghĩa với bạch hoá.

Minh bạch có nghĩa là tình trạng tài chính có thể kiểm tra được một cách độc lập để tránh sự thất thoát và bảo đảm nguồn lực tài chính được chi đúng mục đích. Cần người độc lập và có đủ khả năng, kinh nghiệm và uy tín cho việc kiểm tra. Người thực hiện trách nhiệm đó phải đảm bảo

được tính riêng tư của tất cả những ai liên quan, như nguồn đóng góp, người nhận lương, người được tài trợ...

Bạch hóa là “trình làng” mọi thông tin ra trước công chúng. Bạch hoá vừa vi phạm nguyên tắc bảo mật thông tin riêng tư vừa không bảo đảm được tính minh bạch vì công chúng không đủ chuyên môn để truy cứu dòng chảy của từng đơn vị tiền qua các khâu thu, giữ và chi. Chẳng hạn trong việc gây quỹ hỗ trợ tù nhân lương tâm, bạch hóa là liệt kê thông tin của người đóng góp và người nhận sự trợ giúp (họ tên, ngày tháng năm, khoản tiền, địa chỉ...). Làm vậy sẽ vi phạm nguyên tắc bảo vệ tính riêng tư về thông tin cá nhân.

Hơn nữa, khi bạch hóa, không phải người nào cũng đủ trình độ để phối kiểm, đối chiếu, truy cứu, nên tính minh bạch chưa chắc được bảo đảm. Gần đây, ở Việt Nam rộ lên việc đòi hỏi các văn nghệ sĩ gây quỹ cứu trợ thiên tai sao kê tài khoản ngân hàng. Công an nhập cuộc điều tra rồi kết luận không có sai phạm.

Thực ra, việc sao kê là cần nhưng không đủ bảo đảm sự tuân thủ các nguyên tắc truy cứu, trách nhiệm, và minh bạch khi: (1) các bộ phận thu, giữ và chi không độc lập với nhau, (2) không có thể thức và tiêu chí cho các quyết định chi (để tránh sự thiên vị theo cảm tính hoặc quan hệ thân thuộc chẳng hạn), (3) đơn vị công an thực hiện việc rà soát không chuyên về kiểm tra tài chính.

## **KẾT LUẬN**

Nhóm lõi cần tối thiểu một người, và lý tưởng một nhóm người, chuyên trách vấn đề quản lý và tăng trưởng vốn tài chính cho tổ chức. Người này, hoặc nhóm người này, phải được đào tạo và huấn luyện về các nguyên tắc về quản lý tài chính. Nắm vững được các nguyên tắc này giúp tăng hiệu quả trong quản lý và phát triển một trong 5 nguồn dinh dưỡng nuôi sống tổ chức. Trách nhiệm này thuộc ban quản lý tài chính mà đứng đầu thường là vị phó giám đốc tài chính của tổ chức.

## **Đọc thêm**

### **Thế nào là minh bạch và làm sao để đạt được sự minh bạch?**

Đài Á Châu Tự Do

TS. Nguyễn Đình Thắng

Ngày 14 tháng 9, 2015

#### **Minh bạch là yếu tố quan trọng cho dân chủ**

#### **Bộ phận phi lợi nhuận phải minh bạch hơn doanh nghiệp**

#### **Hiểu lầm nguy hại giữa bạch hoá và minh bạch**

Minh bạch, đặc biệt về tài chính, là nguyên tắc quan trọng hàng đầu cho nền dân chủ lành mạnh. Nếu muốn góp phần củng cố nền dân chủ nơi chúng ta đang sinh sống, phát triển sự trong sáng trong cộng đồng, và đóng góp cho nền dân chủ tương lai ở quê nhà, chúng ta cần am hiểu thế nào là minh bạch và ứng dụng sự hiểu biết ấy vào mọi sinh hoạt hội đoàn, cộng đồng, xã hội. Sự kém hiểu biết về tính minh bạch có thể gây nên tâm lý nghi hoặc có hại cho cộng đồng và xã hội, và thậm chí dẫn đến vi phạm về pháp lý hay đạo lý.

Luật pháp, chính quyền và mọi thành phần trong xã hội Hoa Kỳ đều đặt nặng sự minh bạch, mà mục đích là bảo vệ tài nguyên quốc gia, củng cố dân chủ, phát triển kinh tế, và duy trì niềm tin – vốn là chất keo sơn gắn bó con người trong xã hội với nhau.

Sự minh bạch đặc biệt quan trọng đối với những tổ chức phi lợi nhuận vì trong sự phân công xã hội ở Hoa Kỳ, bộ phận phi lợi nhuận được uỷ thác vai trò giải quyết các vấn nạn xã hội chứ không phải chính quyền hay doanh nghiệp. Sự minh bạch là yếu tố cần thiết để bảo vệ uy tín cho bộ phận xã hội dân sự trong sứ mạng trọng yếu và cao cả ấy.

Do đó luật pháp Hoa Kỳ áp dụng các tiêu chuẩn về minh bạch đối

với các tổ chức phi lợi nhuận khác hơn là đối với các doanh nghiệp. Đối với công ty tư nhân thì tài sản là của riêng, muốn tiêu dùng ra sao cũng được. Trong khi đó, tài sản của tổ chức phi lợi nhuận thuộc xã hội nên luôn chịu sự kiểm soát chặt chẽ, chi li để bảo đảm không bị thất thoát.

### **Thế nào là minh bạch?**

Minh bạch là trạng thái mà mọi khuất tất được ngăn ngừa và nếu lỡ xảy ra thì sẽ bị khám phá. Để bảo đảm tính minh bạch tài chính, luật pháp Hoa Kỳ ấn định các nguyên tắc quản trị và thủ tục kiểm tra làm chuẩn cho mọi cơ cấu trong xã hội, bao gồm các cơ quan chính quyền, các doanh nghiệp tư nhân và các tổ chức phi lợi nhuận.

Các nguyên tắc quản trị phải bảo đảm tính khả truy (traceability) để không thất thoát dù một xu, và bảo đảm sự kiểm soát nội bộ để không thu hay chi sai mục tiêu của khoản tiền đóng góp hay trái với tôn chỉ của tổ chức. Thế nào là thu sai tôn chỉ? Khi đang tổ chức chương trình Vinh Danh và Tri Ân ở Kennedy Center đầu năm nay, có người đề nghị giúp xin tiền ủng hộ của các sòng bài ở Maryland; chúng tôi cảm ơn và khước từ vì tôn chỉ của BPSOS là không khuyến khích việc cờ bạc. Còn thế nào là chi sai tôn chỉ? Cách đây không lâu, một thiện nguyện viên hay hăm hờ kêu gọi đồng hương gửi tiền, qua BPSOS, để giúp đỡ những ai cầu cứu. Khi làm thế, người này vô hình chung thiên vị những ai biết cách cầu cứu, mà không qua một thể thức duyệt xét hồ sơ với tiêu chuẩn công minh. Chúng tôi đã quyết định không nhận các đóng góp theo kiểu gây quỹ tùy tiện ấy vì nó vi phạm tôn chỉ của tổ chức.

Sự vận hành minh bạch trong nội bộ rất cần nhưng không đủ. Luật pháp còn đòi hỏi sự kiểm tra từ ngoài bởi tổ chức kiểm toán chuyên nghiệp và độc lập. Mọi hồ sơ và sổ sách đều phải bạch hoá cho tổ chức kiểm toán chuyên nghiệp và độc lập này. Tính khả truy trong sổ sách cho phép họ không những phát hiện bất kỳ sự thất thoát nào, dù chỉ một xu, mà còn truy ra được những yếu kém trong cơ chế kiểm soát

nội bộ của tổ chức. Vì chuyên nghiệp, họ tuyệt đối tôn trọng các thông tin cá nhân trong hồ sơ được bạch hoá. Họ gửi kết quả kiểm tra cho Sở Thuế Liên Bang; đây là bản báo cáo tóm tắt không lộ thông tin cá nhân, được phổ biến công khai để mọi người có thể truy cập; còn hồ sơ kiểm tra chi tiết thì được tổ chức chuyên nghiệp lưu hồ sơ bảo mật.

Tổ chức phi lợi nhuận nào nhận cấp khoản Liên Bang từ \$500,000 một năm trở lên thì hàng năm lại còn phải qua cuộc kiểm tra theo tiêu chuẩn khắt khe của Thông Tư Chính Phủ A133; chỉ một số tổ chức kiểm toán có kinh nghiệm chuyên biệt mới thực hiện được cuộc kiểm tra này; kết quả kiểm tra được nộp cho Phòng Quản Trị và Ngân Sách (Office of Management and Budget) của chính phủ liên bang.

Ngoài ra, một số cơ quan chính quyền và tổ chức tư nhân còn có bộ phận kiểm toán “trong nhà” của riêng họ để kiểm tra các khoản tài trợ do họ ban cấp. Kết quả kiểm tra được dùng để cải tiến quy trình quản lý tài chính cho chính họ và cho tổ chức nhận cấp khoản được ăn khớp và chặt chẽ thêm.

Hội đủ tất cả yếu tố kể trên bảo đảm tính minh bạch ở cấp cao nhất. BPSOS hoạt động ở cấp cao nhất này mà có lẽ ít tổ chức nào của người Việt đạt được.

### **Minh bạch theo hệ thống**

Luật pháp Hoa Kỳ đề ra những nguyên tắc và thủ tục, tích lũy qua kinh nghiệm của hàng trăm năm hoạt động xã hội dân sự, để bảo đảm tính minh bạch và tránh thất thoát tài sản của xã hội. Cơ quan chính quyền hay tổ chức tư nhân cấp ngân khoản cũng bị ràng buộc bởi những nguyên tắc này chứ không thể tùy tiện xuất quỹ. Họ cũng phải qua các cuộc kiểm tra hàng năm. Với sự kiểm tra ngang dọc và ràng buộc với nhau, sự thất thoát hay lạm dụng rất khó xảy ra và nếu có xảy ra thì hầu như sẽ bị phát hiện. Đó là tính minh bạch có hệ thống và phổ cập toàn xã hội.

Do đó, khi ai đó cáo buộc một tổ chức phi lợi nhuận thiếu minh



bạch mà tổ chức ấy vẫn tiếp tục nhận cấp khoản từ các cơ quan chính quyền hay tổ chức tư nhân thì chúng ta biết ngay rằng lời cáo buộc ấy là không cơ sở, mang tính cách vu vạ. Sự vu vạ ấy không chỉ nhắm vào một tổ chức mà còn ám chỉ rằng cả hệ thống luật pháp và hành chính Hoa Kỳ là mập mờ và bị nhũng loạn. Nó thể hiện sự thiếu hiểu biết hay thái độ bất chấp lý lẽ.

Không phải tất cả các tổ chức phi lợi nhuận đều nằm trong hệ thống minh bạch kể trên. Đạt trình độ minh bạch ở cấp cao nhất là điều nhiều khê về thủ tục và tốn kém về tiền bạc -- tổ chức phải có hẳn bộ phận quản trị tài chánh chuyên nghiệp và riêng biệt, và hàng năm phải chi trả cho việc kiểm tra độc lập từ vài chục đến vài trăm nghìn Mỹ kim. Các tổ chức nhỏ khó theo đuổi những tiêu chuẩn này, nên đành hoạt động ở mức minh bạch thấp hơn. Để bù đắp cho sự khiếm khuyết ấy, chính quyền và một số tổ chức tư nhân thường có chương trình huấn luyện cho những tổ chức phi lợi nhuận nhỏ nhằm giảm thiểu các rủi ro sai sót. Trong 25 năm qua BPSOS đã nhiều lần thực hiện các buổi huấn luyện như vậy cho những tổ chức phi lợi nhuận của người Việt và các tổ chức gốc Á Châu ở nhiều thành phố Hoa Kỳ.

### **Bạch hoá không là minh bạch**

Nhiều người lẫn lộn “minh bạch” với “bạch hoá ra công chúng”, nghĩa là kê khai mọi thông tin cho tất cả mọi người đều biết. Trong cộng đồng chúng ta có một số tổ chức thường kê khai các khoản tiền trợ giúp gửi cho đối tượng phục vụ (như tù nhân lương tâm, nhà đấu tranh dân chủ, dân oan, v.v.). Có lẽ đó là do hiểu lầm rằng bạch hoá ra công chúng có nghĩa là minh bạch. Thực ra không phải vậy. Bạch hoá ra công chúng hoàn toàn không đáp ứng được các tiêu chuẩn tối thiểu về minh bạch, gồm có:

1. Tính khả truy và hệ thống kiểm soát nội bộ
  2. Sự kiểm tra bởi một tổ chức kiểm toán chuyên nghiệp và độc lập
- Hãy lấy một ví dụ thật đơn giản: có 10 người đóng góp mỗi người

100 đồng, nhưng yêu cầu ẩn danh. Danh sách bạch hoá, giao cho một em học sinh tình nguyện thiết lập, do sơ xuất đã chỉ ghi một người ẩn danh đóng góp 100 đồng; cả 10 người đóng góp ẩn danh cùng nghĩ đó là mình và yên tâm; không ai trong số họ biết rằng thực ra 900 đồng còn lại đã không được kê khai. Nếu áp dụng các tiêu chuẩn tối thiểu ở trên thì sẽ truy ra ngay sơ xuất ấy. Ví dụ đơn giản này cho thấy rằng bạch hoá không bảo đảm được tính minh bạch.

Trong khi đó bạch hoá có thể dẫn đến các vi phạm về:

1. Quyền riêng tư: Không ai có quyền tiết lộ thông tin cá nhân của người khác như mức lương, các khoản thu nhập, ngày sinh tháng đẻ, số an sinh xã hội, các khoản chi tiêu hay đóng góp, nơi chốn sinh sống hay đi công tác, những ai liên lạc hay gặp gỡ, v.v. Quyền riêng tư là một quyền con người được ấn định trong Tuyên Ngôn Quốc Tế Nhân Quyền mà ở Hoa Kỳ nếu vi phạm thì có nghĩa là vi luật.

2. An toàn cá nhân: Trong nhiều trường hợp, bạch hoá thông tin còn vi phạm nguyên tắc bảo mật cho những người có thể bị nguy hiểm. Khi ấy, bạch hoá là thái độ tắc trách, xem thường an nguy và tính mạng của người khác.

3. Đạo lý khi giúp người: Chúng ta không muốn người được giúp phải mang trên ngực tấm bảng thọ ơn trước công chúng, và chúng ta cũng không muốn họ trở thành mục tiêu của sự đố kỵ. Do đó, công bố tên tuổi của người nhận sự trợ giúp là điều không nên, trừ khi do chính đương sự yêu cầu. Đây là một nguyên tắc về đạo lý ứng xử.

Đó là lý do chúng tôi không bao giờ nêu tên những ai được trợ giúp tài chính vì làm vậy có thể tăng yếu tố nguy hiểm cho họ, và dù không nguy hiểm thì cũng có thể mời chào sự đố kỵ, hay tạo cảm giác thọ ơn, và quan trọng hơn cả là vi phạm quyền riêng tư của họ.

### **Hãy tăng hiểu biết cho nhau**

Vì không hiểu rõ nguyên tắc minh bạch, đã có người dai dẳng đòi hỏi chúng tôi phải bạch hoá sổ sách, bao gồm những thông tin riêng

tư của người khác và thậm chí cả những thông tin có thể gây nguy hại cho nhiều người trong cuộc. Nghĩa là người này tự cho mình phận sự và vai trò kiểm tra thay quyền cho tổ chức kiểm toán chuyên nghiệp và độc lập được công nhận bởi luật pháp Hoa Kỳ. Khi chúng tôi không đáp ứng, người ấy đã đưa đòi hỏi vô lý và vô lối của mình vào một số diễn đàn, và có đôi ba người cho đó là hay, là đúng nên phụ họa theo. Không gì đáng buồn hơn cho dân tộc, khi có những con dân may mắn được sống ngay giữa nền dân chủ đến cả mấy mươi năm mà vẫn không hấp thụ được những nguyên tắc vận hành căn bản nhất của nó. Lẽ ra, họ nên để tâm học hỏi những điều hay lẽ phải làm vốn liếng tri thức cho mình, rồi mách bảo cho người khác hiểu thế nào là dân chủ, thế nào là xã hội dân sự, thế nào là minh bạch.

Bài này giúp đồng hương hiểu rõ hơn thế nào là minh bạch để không bị nhiễu loạn thông tin và niềm tin do sự tắc trách của một số cá nhân hiểu ít nhưng nói nhiều. Tôi cũng mong rằng những nhóm, những tổ chức đang hoạt động trong lĩnh vực xã hội dân sự ở ngoài và ở trong nước biết, hiểu và ứng dụng những nguyên tắc căn bản để vừa bảo đảm tính minh bạch vừa tránh vi phạm nhân quyền, nhân phẩm và sự an nguy của người khác.

Tôi mong rằng những ai cùng quan niệm rằng mỗi cá nhân sáng suốt chính là căn bản cho cộng đồng phát triển và xã hội thăng tiến thì xin tiếp tay phổ biến bài viết này và những bài viết tương tự. Xin chân thành tri ân.

Trong một bài sau, tôi sẽ giải thích về việc xin và nhận cấp khoản, một đề tài mà đa phần trong cộng đồng người Việt hễ còn mù mờ nên dễ hiểu sai lệch. Sự hiểu sai lệch ấy đã và đang tạo nhiều thiệt thòi cho cộng đồng chúng ta để rồi thua kém cả các cộng đồng nhỏ bé như Miên, Lào trên xứ Mỹ.

## BÀI 9. VỐN NHÂN LỰC

Khác với vốn tài chính, nhân lực không là mặt hàng có thể trao đổi, mua, bán, cộng, trừ, nhân, chia và do đó khó quản lý hơn hẳn so với vốn tài chính. Vốn nhân lực tuyệt đối cần thiết cho hoạt động có tổ chức vì không có con người thì chẳng có hoạt động và cũng chẳng có tổ chức. Vốn nhân lực có những đặc điểm:

- Cần thiết để khai dụng tất cả các nguồn lực khác của tổ chức.
- Mỗi người đều cá biệt, không ai giống hết ai. Nói cách khác, một người không thể hoán đổi với một người khác.
- Có khả năng thích nghi với hoàn cảnh. Hầu như không thể tìm được nhân sự thích hợp hoàn hảo cho một công việc định sẵn; tuy nhiên, nhân sự có năng lực thì có thể thích nghi với công việc mới và hoàn cảnh mới.
- Có cảm xúc. Con người không chỉ có kiến thức, năng lực mà còn có cảm xúc, là yếu tố căn bản cấu thành vốn xã hội. Vốn xã hội là một nguồn lực quan trọng hàng đầu cho sự vận hành của một tổ chức và sẽ được bàn đến trong một bài sau.
- Có thể tăng không chỉ về lượng mà còn, quan trọng hơn, về phẩm. Phẩm đây không chỉ là năng lực và sự hiểu biết mà còn bao hàm nhận thức và ý thức về tầm nhìn chiến lược, về các giá trị đạo đức và các giá trị chiến lược, về nghĩa vụ và trách nhiệm, về vai trò trong tổ chức... Chính bởi vậy, một tổ chức muốn hoạt động hiệu quả và trường tồn phải có kế hoạch đào tạo và huấn luyện nhân sự.



Hình minh họa (nguồn từ Internet)

## CÁC NGUYÊN TẮC QUẢN LÝ VỐN NHÂN LỰC

Các đặc tính của vốn nhân lực quyết định cách thức quản lý loại vốn quan trọng hàng đầu này.

### 1. Chọn đúng người:

Chọn đúng người dựa vào các tiêu chuẩn:

- Giá trị đạo đức cá nhân phù hợp với văn hoá của tổ chức.
- Sự đam mê với công việc và niềm tin nơi tầm nhìn của tổ chức.
- Khả năng và kinh nghiệm phù hợp với chức năng.
- Sở trường bổ trợ cho những nhân sự khác.

Chọn đúng người cho nhóm lõi là yếu tố quyết định thành, bại khi khởi dựng một tổ chức. Nhà huấn luyện lừng danh về thuật lãnh đạo Jim Collins đặt tên cho nguyên tắc chọn đúng người là “First Who” (Trước Hết, Chọn Ai) và rút ra 3 nhận định dựa trên công trình nghiên cứu nhiều năm: càng chọn lọc khắt khe thì càng thu hút được đúng người, sứ mệnh càng rõ thì càng tạo sự đam mê và dẫn thân nơi họ, chọn đúng người đầy

đủ cho nhóm lõi là yếu tố thành công quan trọng nhất của một tổ chức. So sánh tầm quan trọng giữa tiền và nhân lực, Ông Collins nhận xét là một tổ chức có đúng người thì sẽ tạo được tiền, còn tung tiền ra thì chắc chắn không mua được đúng người (mà chỉ mua được người hám lợi)<sup>[\*]</sup>.

## 2. Giao đúng việc:

Tuyển được đúng người cho nhóm lõi rồi, kế đến phải giao đúng việc cho mỗi người theo 2 nguyên tắc dưới đây.

- **Giao việc theo sở trường:** Mỗi người trong nhóm lõi phải có một, và đôi khi nhiều, chức năng chuyên. Ai có sở trường phù hợp nhất với một chức năng phải là người quán xuyến chức năng ấy. Nói cách khác, giao trách nhiệm và thẩm quyền về chức năng phải dựa trên sở trường của mỗi nhân sự chứ không phải dựa trên mức thâm niên hoặc quan hệ cá nhân. Thể chế “công thần”, “hồng hơn chuyên” đi ngược lại với nguyên tắc này.
- **Sắp xếp việc theo người:** Khi tuyển nhân sự, không bao giờ tìm được người vừa khít với nhu cầu công việc. Do đó, chỉ có thể chọn nhân tuyển thích hợp nhất và sau đó phải phân bổ lại công việc sao cho phù hợp cách tối ưu với sở trường đặc thù của người đó và những người khác trong nhóm. Nghĩa là, khi một nhóm có thành viên mới thì công việc của mọi người trong nhóm cần được phân bổ lại.

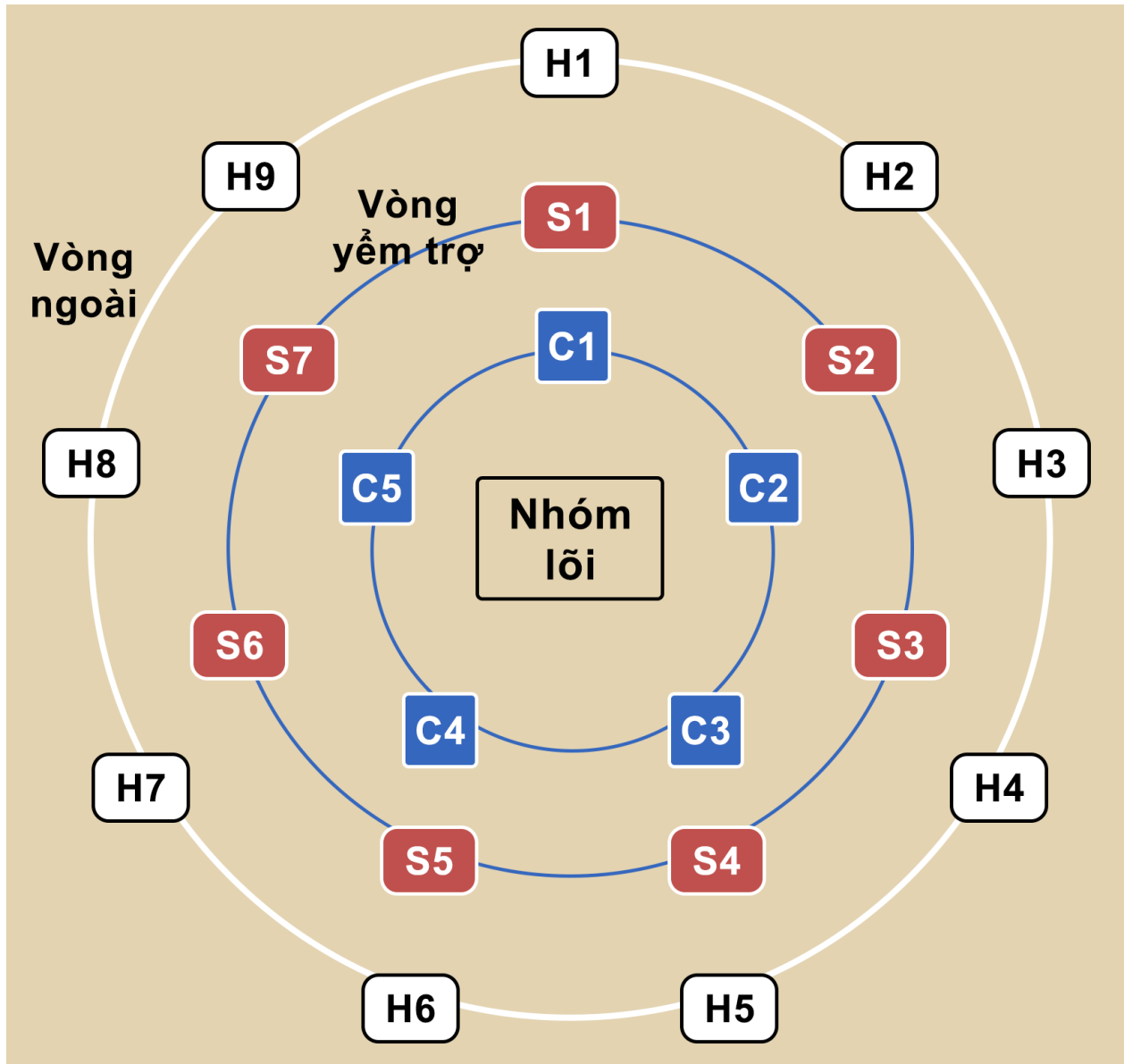
## 3. Mô hình quản lý nhân sự:

Có nhiều mô hình quản lý nhân sự. Mỗi tổ chức phải chọn mô hình nào phù hợp nhất với văn hoá và lĩnh vực hoạt động của tổ chức. Mô hình quản lý tối ưu cho một trường mẫu giáo không hẳn phù hợp cho một đội lính cứu hoả.

Dưới đây là mô hình quản lý vòng tròn của BPSOS.

---

[\*] Đọc thêm: *Good to Great and the Social Sectors*, Jim Collins, 2005



**Nhóm lõi:** Gồm những người hoạt động trong mối tương quan hữu cơ với nhau và hỗ trợ cho nhau để đạt một số mục tiêu chung. Đặc tính của nhóm lõi là:

- Cùng chia sẻ tầm nhìn và văn hoá tổ chức
- Phân định rõ ràng chức năng và trách nhiệm
- Mỗi người là chuyên viên của cả nhóm trong chức năng được giao phó
- Mọi chức năng đều phải chuẩn bị sẵn người thay thế
- Bảng phân công cá nhân ăn khớp với chương trình hành động của nhóm
- Tự động tái phân bổ nhân sự khi có người ra đi hay có người mới đến

**Vòng yểm trợ:** Gồm những người có khả năng chuyên môn, rất đáng tin cậy về công việc được giao phó, nhưng không có thời giờ hoặc chưa có ý định ở trong nhóm lõi. Họ cần được giao những công việc cụ thể, có thời hạn. Nhóm lõi cần:

- Có một người để quản trị họ
- Cập nhật cho họ các công việc và tiến triển của nhóm
- Hiểu rõ sở trường của mỗi người và giao đúng việc

**Vòng ngoài:** Gồm những người tình nguyện, không cần chuyên môn. Họ có thể phụ giúp trong một số công việc dễ, và dễ dàng thay thế, ví dụ:

- Bán vé gây quỹ
- Giúp tiếp tân tại một sự kiện
- Phổ biến kiến thức trong cộng đồng
- Giúp phát tán thông tin trên mạng xã hội

Cần một người quán xuyến việc lập danh sách của những người tình nguyện này. Cần cập nhật định kỳ cho họ về những việc làm và thành quả của tổ chức.

#### **Kế hoạch giữ người và tăng vốn nhân sự:**

- Chuẩn bị cho người ở vòng ngoài tiến sâu hơn vào vòng trong
- Giữ ở vòng ngoài những ai rời bỏ vòng trong
- Phát triển vốn nhân lực ở mỗi vòng về cả lượng và phẩm

## **4. Dứt khoát đối với người thiếu đạo đức:**

Giao việc đúng người thì sở đoản của từng cá nhân trong nhóm không còn là vấn đề phải quan tâm vì nhất nhất công việc được giao cho người có sở trường. Tuy nhiên, giao đúng việc sẽ không khắc phục được điểm yếu về đạo đức. Những thành viên nhóm lõi không tin vào các giá trị đạo đức nền tảng của tổ chức luôn luôn là mối đe dọa cận kề làm tổ chức đổ vỡ hoặc biến chất. Những ai thiếu đạo đức cần phải được loại trừ khỏi tổ chức ngay. Như một tế bào ung thư phải cắt bỏ càng sớm càng tốt, trước khi nó



lây lan. Nếu không loại trừ người thiếu đạo đức sớm, những người tử tế sẽ bỏ đi, chỉ còn trậ lại những người không đặt nặng giá trị đạo đức. Đây là hiện tượng ngẫu tâm ngẫu, mã tâm mã. Khi trở thành đa số, họ sẽ định hình nền văn hoá của tổ chức, khác hẳn với nền tảng đạo đức mà nhóm tiên khởi đề ra.

## KẾT LUẬN

Đối với một tổ chức, con người quan trọng hơn tiền bạc vì con người có thể tạo ra tiền bạc, còn tiền bạc không thể mua được đúng người. Chọn đúng người trước hết phải dựa vào đạo đức và cung cách. Có câu nói rằng, nếu tiền không mua được một người, thì rất nhiều tiền cũng sẽ mua được. Câu này có thể đúng cho những ai thiếu giá trị đạo đức nền tảng và do đó làm quyết định dựa trên sự hơn - thiệt thay vì đúng - sai. Nhưng đạo đức và cung cách vẫn chưa đủ, chọn người còn phải dựa vào năng lực và kinh nghiệm. Điều này đã được bàn đến trong bài về hình thành nhóm lõi.

Ông Peter F. Drucker, được xem là cha đẻ của nền quản trị kinh doanh tân thời, gói ghém cách chọn người cho dễ nhớ như sau. Khi chọn người đối tác lâu dài, bạn hãy hình dung khi con của bạn bước chân ra đời, bạn có tin tưởng người ấy sẽ là tấm gương để con bạn noi theo, học theo? Nếu không, thì người ấy không phù hợp để hợp tác dài lâu.

Tóm lại, một nguyên tắc tối quan trọng để gây dựng vốn nhân lực là: Khởi đầu với một số nhỏ có đạo đức, có khả năng và có quyết tâm làm hạt nhân và rồi lan dần ra. Tránh bị sa lầy với một số đông hỗn tạp. Nguyên tắc này được thể hiện qua các phát biểu:

- ◇ “Quý hồ tinh, bất quý hồ đa” – Binh Pháp Tôn Tử
- ◇ “Chớ bao giờ hoài nghi rằng một nhóm nhỏ những người có tư duy và dân thân có thể thay đổi thế giới. Thực vậy, đó là cách duy nhất thế giới để thay đổi.” – Nhà nhân chủng học Margaret Mead.
- ◇ “Họ chìa cổ ra khi những người khác không dám hay không thể; không tránh né, họ tự đặt mình vào nguy khôn thay cho những người khác.” – Cố Tổng Thống Cộng Hoà Tiệp, Vaclav Havel

## Đọc thêm

### Làm việc gốc

TS. Nguyễn Đình Thắng

Ngày 24 tháng 1, 2012

Người đang lún trong vũng lầy, muốn sống thì phải tự mở đường thoát. Muốn tăng triển vọng thì người ấy phải nhận diện những trở lực, trợ lực, và cơ hội để rời lieu sức, nương thế mà từng bước thoát ra. Dân tộc Việt Nam muốn thoát cơn đại nạn hiện nay cũng phải làm y như vậy.

Muốn sống là yếu tố tiên quyết. Thiếu quyết tâm ấy thì người ta sẽ đầu hàng, an phận và buông xuôi trước khó khăn và thử thách. Đối với một dân tộc, quyết tâm ấy chính là tinh thần bất khuất và ý chí thăng tiến. Chúng xuất phát từ niềm tự tin mãnh liệt rằng mình có khả năng xoay đổi thời vận, vượt qua chướng ngại, và từng bước đi lên. Ngày xưa, Hội Nghị Diên Hồng được triệu tập chính là để thổi bùng lên niềm tự tin của cả dân tộc trước hiểm họa bắc thuộc. Niềm tự tin mãnh liệt ấy, cụ Phan Chu Trinh gọi là dân khí. Dân tộc Việt Nam đang bị suy nhược trầm trọng về dân khí.

Sau nhiều năm bị thống trị, khống chế và bưng bít, người dân Việt Nam mất dần khả năng đề kháng và trở dậy. Trong thời gian gần đây, bắt đầu có sự đổi chiều -- ngày càng có nhiều tiếng nói khẳng khái và hành động khí phách ở trong nước. Tuy nhiên, nếu so với đại khối dân tộc thì đó mới chỉ là những tiếng nói rời rạc và hành động lẻ tẻ. Sự suy nhược dân khí cũng ảnh hưởng đến không ít người Việt ở ngoài nước, khi lập luận “thay đổi vận nước khó lắm, thôi thì giúp được người nào thì hay người nấy”. Chỉ khi nào tuyệt đại đa số người Việt trong và ngoài nước cùng tự tin mãnh liệt vào khả năng định đoạt số

phận và tương lai chung của đất nước, lúc ấy dân tộc Việt Nam mới có cơ hội thoát nạn.

“Chấn dân khí” – cũng dùng lời của cụ Phan Chu Trinh – là mục tiêu gốc thứ nhất của giai đoạn hiện nay.

“Chấn dân khí” sẽ phải đi qua nhiều giai đoạn: bớt sợ và rồi hết sợ, ý thức được và rồi quyết tâm bảo vệ quyền của mình, và cuối cùng là quyết tâm xây dựng một xã hội tốt đẹp và gìn giữ giang sơn gấm vóc cho con cháu của mình về sau. Sự thay đổi này có thể xảy ra. Chúng ta hãy nhìn vào người dân Syria. Sau 40 năm hãi sợ trước bạo quyền, người dân Syria đã khắc phục sự sợ hãi để đứng lên đòi nhân quyền và tự do. Quân đội nã súng, hàng ngàn người ngã gục, nhưng hàng trăm ngàn người khác vẫn tiếp tục đứng lên.

Nhưng sự thay đổi khởi đầu từ đâu? Có nhiều cách và cũng đã có sẵn nhiều bài học trên thế giới trong lịch sử cận đại. Nhưng cách nào thì vẫn cùng một chân lý: nó khởi đầu với một số ít người chấp nhận gian nguy, hy sinh, thiệt thòi. Đó là đội ngũ tiên phong khởi động sự thay đổi. Cố Tổng Thống Vaclav Havel, một nghệ sĩ với dáng dấp thư sinh và tính tình nhỏ nhẹ và là người đã góp phần khởi động cuộc cách mạng nhưng làm sụp đổ khối cộng sản Đông Âu và cả Liên Xô, nói về đội ngũ tiên phong ấy: “Những người ‘đổi kháng’... nói hộ cho những người im lặng. Họ chấp nhận rủi ro đến mạng sống khi những người khác không dám, hoặc không thể làm.” Và Ông đã lấy triết lý “tỉ như” để chấn dân khí, khởi sự với chính mình: dù dưới sự kềm kẹp, hãy sống tỉ như đang có tự do; dù xã hội chung quanh băng hoại, hãy cư xử tỉ như đang giữa một nền văn hoá tử tế; dù số đông đang bại hoại, hãy hành động tỉ như trong lòng một dân tộc bất khuất. Và triết lý ấy, khởi đầu từ một người, đã lan ra khắp xã hội.

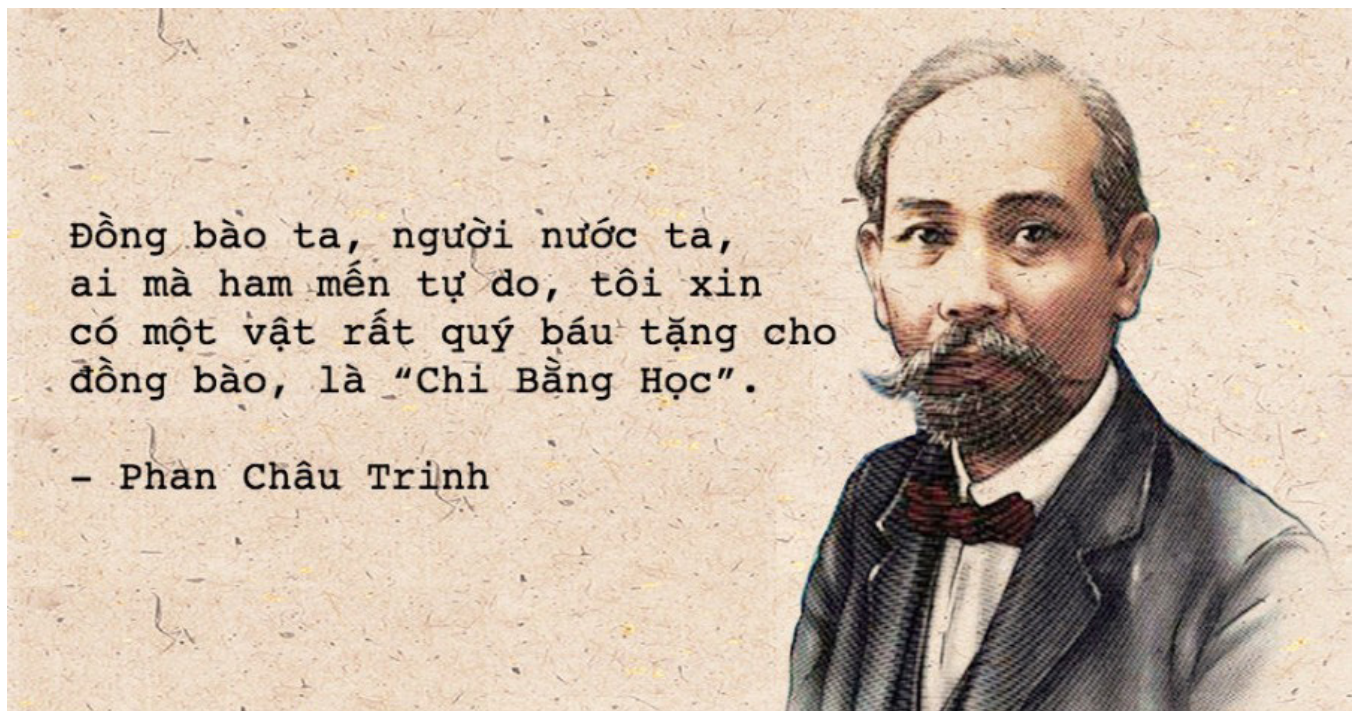
Xây dựng đội ngũ tiên phong tài đức với đủ bản lĩnh và kinh nghiệm tập hợp và tổ chức quần chúng, để từng bước tăng trưởng nội

lực của dân tộc, là mục tiêu gốc thứ hai của giai đoạn hiện nay.

Trong hoàn cảnh Việt Nam, mọi nỗ lực chấn dân khí và xây dựng đội ngũ tiên phong sẽ phải đối phó với hai trở lực lớn: từ trong là chế độ độc tài muốn dân nhu nhược để dễ thống trị và từ ngoài là chủ trương bành trướng của Trung Quốc với mục tiêu khuất phục dân ta.

Đẩy lùi trở lực từ trong và từ ngoài là mục tiêu gốc thứ ba của giai đoạn hiện nay.

Mọi nỗ lực của chúng ta, trong và ngoài nước, phải nhắm vào ba mục tiêu trên cùng một lúc. Khi dân khí mãnh liệt, khi đội ngũ tiên phong đủ tài và đức để huy động quần chúng, và trở lực giảm xuống thấp hơn so với nội lực của dân tộc và những trợ lực từ ngoài, thì lúc ấy vận hội sẽ đến cho dân tộc Việt Nam tự vượt thoát.



Hình từ [luatkhoa.org](http://luatkhoa.org)

# BÀI 10. VỐN TRI THỨC

Tri thức bao gồm những thông tin như là kiến thức, sự hiểu biết, hay kỹ năng có được nhờ trải nghiệm, thông qua giáo dục hay tự học hỏi. Tri thức không đồng nghĩa với trí thức, mô tả người có học vấn hay người lao động trí óc.

Tri thức có thể tăng, giảm, tích lũy nên có thể gọi là “vốn”. Khác với vốn tài chính tương đối hữu hình và cụ thể, có thể định lượng thì vốn tri thức vô hình và trừu tượng nên khó quản lý hơn.

Thông tin có thể phân làm 3 loại: biết, hiểu và biết cách.

- Liên quan đến “biết” là loại thông tin về sự việc hay sự kiện, càng sử dụng càng giảm giá trị, ví dụ như tin tức hàng ngày, chỉ cần đọc một lần. Càng dùng thì tin tức càng giảm giá trị vì tin đã cũ, “biết rồi, nói mãi”.
- Liên quan đến “hiểu” là loại thông tin về các nguyên lý trong xã hội, các định lý khoa học, các quy tắc vận hành, các quan hệ nhân-quả... Giá trị của loại thông tin này có tăng vì càng ứng dụng thì càng am tường, nhưng độ tăng tương đối chậm vì để hiểu thì đòi hỏi thời gian, đòi hỏi sự suy gẫm. Người ta có thể một ngày đọc vài chục bản tin nhưng để hiểu một vấn đề thì sẽ đòi hỏi vài tuần, vài tháng, vài năm hoặc cả đời. Ví dụ, để hiểu được quan hệ nhân-quả giữa căn nguyên và vấn nạn hoặc hiểu khái niệm vốn xã hội thì không thể chỉ đọc qua một lần, nghe thoáng một lần là đủ.
- Liên quan đến “biết cách” là loại thông tin thực dụng nhằm tạo ra sản phẩm, cung cấp dịch vụ, hoặc tác động đến sự thay đổi. Chẳng hạn,

biết cách viết báo cáo vi phạm, biết cách làm kế hoạch ngân sách, biết cách lập cây vấn đề. Biết cách là phần quan trọng nhất của vốn tri thức vì nó có khả năng tăng nhanh và vô hạn. Càng dùng thì loại thông tin này càng tăng giá trị; càng chia sẻ cho càng nhiều người dùng, thì giá trị càng tăng nhanh.

Trong tinh thần của khoá giảng này, vốn tri thức bao gồm 2 loại thông tin “hiểu” và “biết cách”. Thông tin về “biết” không đóng góp vào vốn tri thức bởi vì cái biết càng sử dụng càng giảm giá trị. Khai dân trí chủ yếu là tăng vốn tri thức, nghĩa là tăng sự hiểu và sự biết cách, chứ không phải là chỉ đưa tin tức.



Hình minh hoạ (nguồn từ Internet)

## ĐẶC TÍNH CỦA THÔNG TIN BIẾT CÁCH

Hãy hình dung, người A truyền đạt cách làm kế hoạch ngân sách cho 5 người khác. 5 người này ứng dụng vào những hoàn cảnh riêng và qua đó có những quyền biến tùy theo những trở ngại hay thuận lợi đặc thù của hoàn cảnh. Sáu tháng sau, 5 người này họp lại với người A và chia sẻ kinh nghiệm ứng dụng từ những gì họ đã học được. Kiến thức tổng hợp của mọi người giờ đây không chỉ bao gồm những hướng dẫn ban đầu của người A mà còn bao gồm kinh nghiệm của cả 5 người kia. Tổng vốn thông tin “biết cách” đã tăng vọt.

Ví dụ này minh họa đặc tính của thông tin “biết cách”: càng nhiều người sử dụng thì càng tăng, và sẽ hoàn toàn mất giá trị khi không ai dùng.

Ở những quốc gia luật pháp chưa phát triển thì người “biết cách” sẽ giữ “bí quyết” nên vốn tri thức tại các quốc gia này không được nhân rộng. Luật về quyền sở hữu trí tuệ cho phép bảo vệ thông tin “biết cách” vì nó khuyến khích người sở hữu thông tin ấy chia sẻ thông tin cho bất kỳ ai trả tiền sử dụng. Trong môi trường ấy, người sở hữu thông tin biết cách muốn thật nhiều người dùng nó thay vì giữ nó làm bí quyết riêng.

## TÁC DỤNG CỦA CÁC LOẠI THÔNG TIN

- Biết thì mới lưu tâm: Vô tri bất mộ.
- Hiểu thì mới có ý thức về một vấn đề, về trách nhiệm của mình và khả năng của mình để thay đổi hiện trạng.
- Biết cách thì mới hành động hiệu quả để thay đổi hiện trạng.

Lấy ví dụ về nạn buôn người thời gian gần đây (2021). Khi được tin về tình cảnh của các chị em phụ nữ bị bán sang Vương Quốc Ả Rập Xê Út, một số người trong BPSOS thấy thương tâm nên để ý tìm hiểu về hoàn cảnh của họ. Chúng tôi truy ra nguyên nhân và hoạch định cách để giải cứu, giúp đỡ và bảo vệ. Đồng thời, chúng tôi đề ra một sách lược để bài trừ tận gốc nạn buôn người trong chương trình xuất khẩu lao động rồi chia nhau thực hiện các công tác thuộc sách lược này.

Biết và hiểu là cần, nhưng phải biết cách thì mới giải quyết được vấn nạn. Nếu chỉ dừng lại ở mức biết và hiểu thì không khác gì những người chỉ lướt qua tin tức và bình luận, nhưng không thực sự giải quyết được vấn đề nào cụ thể. Một phần lớn của khóa đào tạo 12 tháng này tập trung vào truyền đạt thông tin “biết cách”, như là biết cách tìm giải pháp, biết cách hình thành nhóm hoạt động có tổ chức, biết cách soạn thảo tuyên ngôn sứ mệnh...

## QUẢN LÝ VỐN TRI THỨC

Vốn tri thức khó quản lý hơn vốn tài chính và vốn nhân lực vì nó trừu tượng hơn. Muốn quản lý vốn tri thức thì phải tạo cơ chế để liên tục thu gom, phân loại, và chia sẻ thông tin “biết cách”; đồng thời phải có quy trình đánh giá thành quả công việc, cập nhật mô hình can thiệp, và nhân rộng mô hình -- đây là lĩnh vực “hiểu”. Nhân rộng mô hình là chủ đề của Cấp 5.

Dưới đây là một ví dụ minh họa kế hoạch và quy trình để phổ biến tối đa thông tin về “hiểu” và “biết cách”, liên tục thu hoạch kinh nghiệm của những ai sử dụng thông tin về “biết cách”, đúc kết thành các bài học, và rồi tiếp tục san sẻ đến vòng nhân sự ngày càng thêm rộng.

- Tạo vòng luân chuyển cho thông tin về “hiểu” và “biết cách” trong nội bộ
- Mỗi tháng một lần, thu hoạch và đúc kết thông tin về thực hiện một đề án để không bị thất thoát thông tin
- Tổ chức các buổi huấn luyện, hướng dẫn, và trao đổi kinh nghiệm nội bộ cho những ai thực hiện chung đề án hoặc một đề án tương tự
- Phổ biến thông tin ra quần chúng

Ví dụ, BPSOS áp dụng mô hình ma-trận (matrix) để quản lý vốn tri thức. Các đề án được liệt kê theo cột và chức năng theo dòng. Nhân sự được gom lại theo chức năng, như ban tài chính, ban nhân sự, toán truyền thông... Nhân sự của các ban này được phân bổ đến các đề án khác nhau chiếu theo nhu cầu về năng lực chuyên môn. Chẳng hạn, một người trong ban tài chính được phân bổ để quán xuyến công việc báo cáo tài chính cho đề án A và B; tương tự, một thành viên khác của ban tài chính được cử vào đề án C và D. Các thành viên của từng đề án học hỏi, chia sẻ kinh nghiệm lẫn nhau đã đành. Kinh nghiệm này lại được trao đổi giữa những người trong ban tài chính, và qua họ lan toả từ đề án này sang các đề án khác. Tương tự với các ban truyền thông, kỹ thuật, nhân sự...



Cấu trúc này khuyến khích việc chia sẻ kinh nghiệm toàn tổ chức, với điều kiện mỗi đề án và mỗi ban đều có quy trình chia sẻ kinh nghiệm định kỳ toàn đề án và toàn ban. Mô hình “ma trận” khuyến khích sự “học hỏi”, là 1 trong 4 giá trị chiến lược (quy tắc hành xử) đóng góp cho nền văn hoá tổ chức BPSOS, hiểu theo nghĩa “BPSOS là một định chế trau dồi, đào tạo và huấn luyện”. Giá trị chiến lược này nói lên ưu tiên của tổ chức đối với việc, quản lý và phát huy vốn tri thức.

	Đề Án A	Đề Án B	Đề Án C	Đề Án D
<b>Ban Tài Chính</b>				
Người 1	X	X		
Người 2			X	X
<b>Ban Truyền Thông</b>				
Người 1		X		X
Người 2	X	X	X	

## KẾT LUẬN

Thông tin biết cách là thành phần hữu ích và tăng trưởng nhanh nhất của vốn tri thức. Tuy nhiên, loại thông tin này rất ít khi được phát tán trên các mạng xã hội. Trong khi đó, loại thông tin về biết lại rất phổ biến. Đây là loại thông tin càng dùng càng giảm giá trị. Chẳng hạn, trên Facebook có rất nhiều thông tin về các chuyện bất cập trong xã hội ở Việt Nam nhưng lại rất ít ai đưa ra được giải pháp để đối phó hoặc giải quyết các bất cập này. Các trang mạng xã hội đã đóng góp rất ít cho sự tăng trưởng vốn tri thức, theo định nghĩa của khoá giảng 12 tháng này, cho xã hội ở Việt Nam.

Các xã hội phát triển luôn khuyến khích và có biện pháp để duy trì chế độ thông tin mở, như bảo vệ tác quyền, sở hữu trí tuệ. Nhờ vậy mà người ta thi đua nhau chia sẻ thông tin về biết cách, và càng phổ biến thì càng thu hoạch lợi nhuận. Vì trở ngại ngôn ngữ và tập quán tư duy, người

Việt ở trong nước và cả ở ngoài nước ít khi tiếp cận các cơ hội để tiếp thu thông tin biết cách. Vốn tri thức trong xã hội Việt Nam chậm phát triển là vậy.

Những ai muốn tăng vốn tri thức cho chính bản thân hoặc cho tổ chức của mình cần chú tâm tìm và hấp thụ loại thông tin hiểu và biết cách.

**Biết và hiểu là cần,  
nhưng phải biết cách  
thì mới giải quyết được vấn nạn.**

**Nếu chỉ dừng lại ở mức biết và hiểu thì  
không khác gì những người chỉ lướt qua tin  
tức và bình luận, nhưng không thực sự  
giải quyết được vấn đề nào cụ thể.**



## Đọc thêm

### Thông Tin và Tri Thức

TS Nguyễn Đình Thắng

Tri thức là loại thông tin đặc biệt. Nó hướng dẫn con người hành động nhằm đạt kết quả. Nó là căn bản để thực hiện công tác, công việc, hay kế hoạch.

Thông tin có hàm lượng tri thức nhiều hay ít tùy vào sự hữu ích cho hành động. Chẳng hạn, bài viết chỉ cách nấu ăn có hàm lượng tri thức nhiều hơn là bản tin về một tiệm ăn mới mở; quyển sách về quản trị kinh tế gia đình có hàm lượng tri thức nhiều hơn tuyển tập những mẩu chuyện tiêu lâm.

Tri thức có hai đặc tính. Thứ nhất là càng dùng thì càng tăng trưởng. Chúng ta hãy tưởng tượng một nhóm người. Một người trong đó san sẻ tri thức của mình cho mọi người khác trong nhóm. Ai nấy đều ứng dụng tri thức ấy để thực hiện công tác riêng. Sau một thời gian nhóm họp lại để rút kinh nghiệm thì mẩu tri thức ban đầu nay đã phong phú hơn nhiều vì mỗi người góp thêm những bài học riêng do phải quyền biến khi ứng dụng.

Để so sánh, chúng ta có thể lấy một bản tin thời sự. Dù có truyền đi bao nhiêu người thì khi đón nhận trở lại tin tức ấy vẫn còn y nguyên, vẫn trơ trơ như cũ. Loại thông tin này không tăng trưởng và với thời gian sẽ mất dần đi giá trị, trở thành tin cũ.

Chính bởi đặc tính tăng trưởng này mà tôi xem tri thức là thứ vốn có thể sản xuất, thu hoạch và đầu tư. Tri thức có khả năng tăng trưởng không giới hạn; càng nhiều người dùng càng tăng nhanh. Nếu không được sử dụng, thì tri thức sẽ mất giá trị

Đặc tính thứ hai của tri thức là hướng về tương lai. Đặc tính này

là hệ luận của đặc tính thứ nhất. Tri thức hướng dẫn hành động để đạt kết quả mà kết quả thì nằm trong tương lai. Chúng ta có thể hình dung tri thức là mũi tên phóng vào tương lai, có sức đi rất xa và càng đi xa thì càng nở lớn. Ngược lại, lấy ví dụ ở trên, một bản tin thời sự nói về chuyện đã xảy ra; nó càng ngày càng lùi về quá khứ.

Dựa vào đặc tính trên, chúng ta có thể phân định hàm lượng tri thức trong thông tin. Càng có khả năng tăng trưởng và càng hướng về tương lai thì hàm lượng tri thức càng cao.

Sự phân định này rất quan trọng khi chúng ta muốn tích lũy và phát triển vốn tri thức. Sinh viên theo học một ngành nghề phải tích lũy vốn tri thức để còn đem ra sử dụng sau khi ra trường. Và rồi người ấy cứ phải tiếp tục học hỏi, trau dồi để tăng trưởng vốn tri thức. Sinh viên ấy không thể nào chỉ nhặt nhạnh những kiến thức vặt (trivia) hay đọc chuyện tiểu lâm mà kỳ vọng sẽ hữu dụng trong ngành nghề.

Khái niệm “vốn tri thức” rất quan trọng cho việc phát triển tổ chức, phát triển cộng đồng, phát triển quốc gia, phát triển xã hội. Các thể chế dân chủ tạo mọi thuận tiện cho việc phổ biến tri thức. Họ chấp hành nghiêm chỉnh luật bảo vệ tác quyền để thuyết phục mọi người chia sẻ tri thức mà không sợ mất quyền lợi. Các chế độ độc tài thì ngược lại, chúng muốn kiểm soát sự luân lưu của tri thức vì biết rằng khó thống trị khi người dân tăng khả năng hành động. Sự kiểm soát cản chận không cho vốn tri thức phát triển; do đó các chế độ độc tài khó bắt kịp sự phát triển của thế giới tự do ngày nay.

Nhiều người tranh đấu cho dân chủ, nhân quyền trong thời gian gần đây đã vận dụng phương tiện truyền thông liên mạng (internet) để chuyển thông tin đến quần chúng sống dưới các chế độ độc tài. Nhưng câu hỏi đặt ra là: thông tin cho người dân “biết để biết” hay muốn trang bị cho họ tri thức để hướng dẫn hành động và đạt kết quả?

Các tin tức thời sự, các bài xã luận, các bài phân tích thời cuộc,

các hội ký... thuộc nhóm thông tin ít hàm lượng tri thức. Các thông tin này hướng về quá khứ và không hướng dẫn hành động nhằm đạt kết quả. Biết chuyện cũ là điều cần nhưng không đủ. Để thoát khỏi vấn nạn, chúng ta phải vạch ra được giải pháp, vẽ ra được con đường tương lai. Muốn thay đổi đất nước, chúng ta phải chuyển tải đến người dân những thông tin với hàm lượng cao về tri thức.

Trên đây là một vài ứng dụng của khái niệm về tri thức. Một cá nhân hay một tổ chức nếu nắm được những nguyên tắc sản xuất, thu hoạch và đầu tư tri thức thì sẽ tăng triển vọng thành công trong công việc của 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 11. VỐN TỔ CHỨC

Đây là một khái niệm khá trừu tượng và mới mẻ. Tôi định nghĩa vốn tổ chức là trình độ văn hoá của tổ chức cộng với tổng thể các mối tương quan hữu cơ được định chế hoá giữa các bộ phận của một tổ chức với nhau.

Trình độ văn hoá được đo lường dựa trên 2 tiêu chí:

- Cung cách ứng xử hàng ngày của mọi thành viên trong tổ chức có “toát” ra giá trị chiến lược của tổ chức không.
- Các quyết định quan trọng của tổ chức có dựa trên giá trị nền tảng không.

Mức định chế hoá của một tổ chức được thể hiện qua:

- Cấu trúc kèm với quan hệ tương tác giữa các bộ phận của tổ chức, gọi tắt là quy củ
- Các công thức vận hành của tổ chức, gọi tắt là bài bản

## ĐẶT TÍNH CỦA VỐN TỔ CHỨC

Vốn tổ chức phong phú khi văn hoá tổ chức hồn hậu và trình độ định chế hoá cao, giúp tăng hiệu năng công việc. Nói cách khác, vốn tổ chức tăng khi cũng bấy nhiêu con người khi ngồi lại với nhau thì hiệu năng của họ tăng so với làm việc riêng lẻ. Cách nói bóng bẩy là: Tổ chức giúp những người bình thường đạt kết quả vượt lên trên sự bình thường.

Ngược lại, vốn tổ chức giảm khi một nhóm người đến với nhau thì hiệu năng chung giảm đi so với mạnh ai nấy làm riêng rẽ. Tình trạng này, thoạt nghe có vẻ mâu thuẫn, nhưng lại khá phổ biến. Chẳng hạn, khi những người trong cùng công ty thường xuyên lục đục với nhau hoặc đâm thọc nhau; thay vì làm việc, họ phải lo đề phòng đồng nghiệp. Vốn tổ chức của



họ trở thành âm.

Vốn tổ chức phong phú giúp:

- Giải phóng tổ chức khỏi sự lệ thuộc vào một hoặc vài cá nhân đặc thù;
- Bảo đảm tính liên tục trong hoạt động của tổ chức dù có thay đổi nhân sự -- khi một người vắng mặt, tạm thời hoặc dài hạn, thì đã có sẵn người điền thế;
- Giảm thiểu sự xáo trộn khi có sự thay đổi nhân sự -- khi một người ra đi hoặc một người mới đến, sự phân bổ chức năng tự động được sắp xếp lại cho phù hợp;
- Tăng triển vọng trường tồn: Người đến, người đi, tổ chức vẫn vận hành theo quy củ và bài bản có sẵn. Cách nói bóng bẩy là, “tổ chức giúp những con người với đời sống hữu hạn đạt sự bất tử”;
- Từ quy củ đến quy mô: Trình độ định chế hoá càng cao, tổ chức càng có cơ hội phát triển nhờ rập khuôn hay nhân rộng. Đây là nội dung của Cấp 5;
- Tạo cơ hội và phương tiện để thu hoạch xuất liệu dùng làm nhập liệu tái đầu tư cho sự phát triển và cho hoạt động phục vụ của tổ chức;

## ĐỂ TĂNG VỐN TỔ CHỨC

Vốn tổ chức không tự dựng tăng mà bộ phận quản trị và điều hành tổ chức phải có kế hoạch đầu tư và phải dành thời gian, nguồn lực và công sức để thực hiện kế hoạch ấy. Đây chính là phần đầu tư hướng nội đã bàn đến trong bài giảng về chu kỳ đời sống của một tổ chức. Tỷ lệ của phần hướng nội này không thể dưới 1/3 tổng nguồn lực của tổ chức, và phải nhiều hơn thế khi tổ chức còn non yếu hay đang chuyển mình. Tổ chức càng hoạt động chuyên môn thì tỷ lệ này càng cao.

Dưới đây là một số biện pháp tăng vốn tổ chức:

- Định hướng cho mọi thành viên mới về các giá trị đạo đức nền tảng của

tổ chức và cắt cử một thành viên kỳ cựu kèm mỗi thành viên mới trong thời gian đầu;

- Ấn định thể thức quản lý nhân sự để bảo đảm mọi thành viên của tổ chức tuân thủ các nguyên tắc hành xử (giá trị chiến lược) trong giao tiếp hàng ngày;
- Quy định thể thức lập phương án hành động, và bảo đảm việc áp dụng thể thức này trong mọi lĩnh vực hoạt động;
- “Công thức hoá” các thủ tục và thể thức hành chánh;
- Phân bổ công tác, thẩm quyền và trách nhiệm rõ ràng cho mọi chức năng trong tổ chức;
- Có kế hoạch đo lường tiến triển trong công việc, và kế hoạch chỉnh sửa và cải thiện công việc;
- Dành nguồn lực thoả đáng cho việc đánh giá thành quả công việc của tổ chức;

## CHIẾN LƯỢC TÁI ĐẦU TƯ

Chiến lược tái đầu tư là “diệu kế” để duy trì và phát triển tổ chức. Chiến lược này gồm 3 công đoạn, không nhất thiết phải tuần tự trước sau. Đó là:

- Tạo ra xuất liệu và giá trị phúc lợi cho đối tượng phục vụ và cho tổ chức;
- Thu hoạch các xuất liệu và giá trị phúc lợi đã tạo ra;
- Tái đầu tư các xuất liệu và giá trị phúc lợi đã thu hoạch vào lại tổ chức và để phát triển nguồn lực ngoài tổ chức.



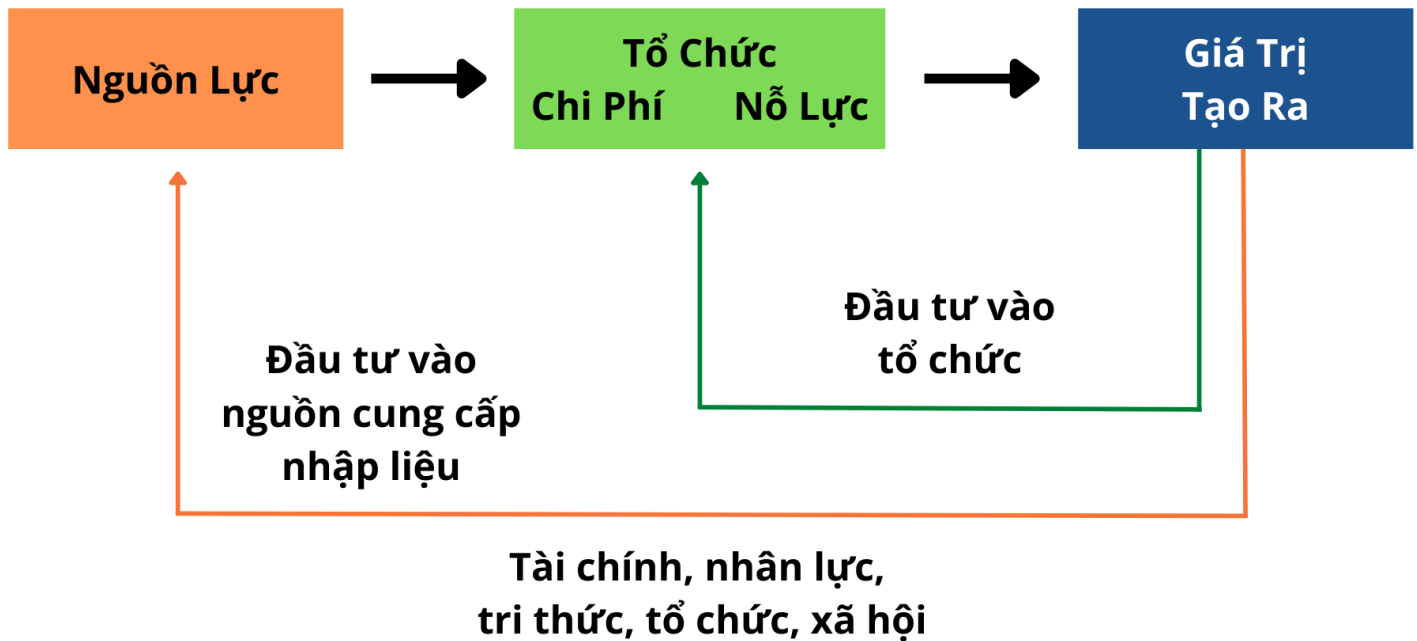
Trong thực tế, mô hình tái đầu tư phức hợp hơn vì giá trị thu hoạch được có thể đầu tư để phát triển một hoặc nhiều loại vốn cùng lúc. Chẳng hạn, một tổ chức phòng, chống buôn người vừa giải cứu được 50 nạn nhân và đưa họ trở về gia đình an toàn. Đó là giá trị phúc lợi mà tổ chức đã tạo được cho 50 con người. Cộng vào đó là các xuất liệu như: các bản tin trên truyền thông quốc tế, sự lên tiếng của một số cơ quan LHQ, sự phối hợp với một số cơ quan chức năng sở tại, danh sách các thủ phạm... Nếu khéo thu hoạch thì các xuất liệu và giá trị phúc lợi này có thể giúp tổ chức:

- Tăng vốn nhân lực khi một số nạn nhân sẵn sàng tình nguyện làm sứ giả cho hoạt động phòng, chống buôn người của tổ chức;
- Tăng vốn tài chính khi hiệu quả công việc được phổ biến rộng rãi, thu hút được thêm nhiều nhà hảo tâm đóng góp tài chính cho tổ chức;
- Tăng vốn tri thức khi các thành viên tham gia giải cứu và những nạn nhân chia sẻ các bài học hay, các kinh nghiệm thực tiễn về giải cứu và bảo vệ;
- Tăng vốn tổ chức khi các bài học và kinh nghiệm này được định chế hoá thành thủ bản hành động dùng để huấn luyện cho các thành viên mới của tổ chức;
- Tăng vốn xã hội khi tổ chức ấy chia sẻ kinh nghiệm của mình với các tổ chức thân hữu và đạt thoả thuận hợp tác với một số cơ quan chính quyền cho các cuộc giải cứu tương lai;

Các loại vốn đều tương tác với nhau chứ không hề biệt lập.

Hình dưới đây thể hiện mô hình tái đầu tư. Điều cần lưu tâm là vòng tái đầu tư để phát triển nguồn cung cấp nhập liệu nằm ngoài tổ chức, như là tình nguyện viên, các nhà hảo tâm đóng góp cho tổ chức, các tổ chức đối tác... Thường, nguồn lực ngoài tổ chức cung cấp phần lớn nhập liệu cho sự vận hành và các hoạt động phục vụ của tổ chức.

(Mời xem hình ở trang kế bên)



## KẾT LUẬN

Con người là yếu tố thiết yếu của tổ chức. Không có con người thì cũng không có tổ chức. Thế nhưng, vốn tổ chức lại giải phóng tổ chức khỏi sự lệ thuộc vào một hoặc vài cá nhân đặc thù. Thoạt nghe có vẻ mâu thuẫn, nhưng thực tế thì không hề.

Ông Jim Collins, một chuyên gia và tác giả nổi tiếng về quản trị kinh doanh, nhận định rằng các vị tổng giám đốc từng đưa công ty từ giỏi đến tuyệt vời lại thường là những người ít ai biết đến. Qua công trình nghiên cứu, Ông Collins nghiệm ra rằng những người nổi tiếng thường thích tự đánh bóng thay vì cần mẫn xây dựng tổ chức. Một tổ chức có người lãnh đạo như vậy thì sẽ thành tổ chức của “một người xuất chúng, và một nghìn người phụ việc”<sup>[\*]</sup> -- cách diễn tả đúng hơn là: “một thần tượng và đoàn người theo đuôi”. Tổ chức ấy nghèo về vốn tổ chức vì thực chất chỉ là của riêng một người -- cấu trúc tổ chức nếu có thì chỉ trên giấy tờ.

[\*] From Good to Great, Jim Collins

## Đọc thêm

### Lãnh Đạo Tài, Lãnh Đạo Tồi

TS Nguyễn Đình Thắng

Ngày 29 tháng 12, 2009

Khi cần thoát ra khỏi cơn khủng hoảng hay một vấn nạn, chúng ta cần người lãnh đạo.

Lãnh đạo là khả năng dẫn đường, đưa tập thể từ hiện trạng xấu đến một hoàn cảnh tốt đẹp hơn. Tập thể có thể là tổ chức, công ty, cộng đồng, quốc gia, hay cả nhân loại. Người lãnh đạo phải có tầm nhìn xa, chỉ ra được điểm mốc cho cả hành trình. Không những vậy, người lãnh đạo còn phải biết chuyển ý tưởng thành hành động, để đoàn người cùng nhịp bước tiến lên.

Đó là lãnh đạo. Còn lãnh đạo tài là người tạo ra được cơ chế có khả năng tự vận hành dài lâu mà không cần đến mình nữa. Lãnh đạo tài có thể ví như người chế tạo ra chiếc đồng hồ, ai muốn sử dụng chỉ cần lên dây cót mà chẳng cần biết đến người thiết kế ra nó.

Để làm ví dụ, chúng ta hãy so sánh cuộc cách mạng dân chủ Pháp và Hoa Kỳ. Khác với mấy nhà cách mạng dân chủ Pháp, các vị khai sinh ra đất nước Hoa Kỳ đã khéo tạo dựng cơ chế thể hiện các tư tưởng dân chủ qua hiến pháp, hệ thống luật pháp, và những định chế xã hội dân sự. Nền dân chủ ấy có khả năng tự tồn lâu dài và mọi người dân, trong hành sử bình thường mỗi ngày, góp phần phát huy nền dân chủ qua cơ chế sẵn có. Như vậy các tư tưởng dân chủ không còn lửng lơ ở mức trừu tượng mà đã được cài ngay vào cơ chế vận hành của toàn xã hội, trong từng hoạt động bình thường của người dân và tự tồn qua nhiều thế kỷ. Và cũng chính cơ chế ấy đào tạo nên những lớp người lãnh đạo

cho hôm nay và ngày mai.

Người lãnh đạo tài do đó phải có bản lĩnh về tư duy để đề ra những nguyên tắc vận hành cho cơ chế, có khả năng huy động phương tiện và nhân sự để thiết lập cơ chế và, trước khi rút lui vào hậu trường, có đảm lược để chuẩn bị cho lớp người kế thừa duy trì và phát triển cơ chế. Điều cần chú ý là lãnh đạo tài thường không phải là một người mà là một nhóm, mỗi người một sở trường và một phận sự.

Thay vì thiết kế một đồng hồ, người lãnh đạo tôi là người giữ giờ, nghĩa là ai muốn biết giờ giấc đều phải qua tay mình. Mình là cơ chế, cơ chế là mình. Mình là nhất hạm và kiểm soát tất cả, còn mọi người chỉ có vâng phục hay phụ trợ. Mình là cha, là bác còn thiên hạ chỉ là con, là cháu. Người mắc tâm bệnh trầm kha như vậy không thể nào dẫn dắt tập thể đi lên vì “cái tôi” che lấp quyền lợi của tập thể và cản chận bước tiến của người khác; họ sợ người khác nổi bật hơn mình. Người lãnh đạo tôi sẽ dẫn tập thể đi lòng vòng và có khi xuống hố sâu.

Đó là tình trạng ở nước ta. Người được tôn vinh là “cha già” dân tộc chỉ biết hô hào độc lập, tự do, hạnh phúc nhưng không thiết kế nổi một cơ chế để thể hiện những điều ấy; chỉ biết điều hành quốc gia bằng khẩu hiệu và mưu mô chứ không đề ra được nguyên tắc vận hành trường tồn cho xã hội; tốn rất nhiều thì giờ để tự đánh bóng mình thay vì xây dựng cho đội ngũ lãnh đạo và quản trị đất nước có tài có đức để thay thế mình. Người lãnh đạo với khả năng chỉ có vậy thì đất nước khó mà ngóc đầu lên được.

Xét vậy, người mang “hội chứng lãnh tụ” thì tất nhiên không thể nào là người lãnh đạo tài. Tiếc rằng hội chứng này không chỉ có nơi người cộng sản mà ít nhiều bàng bạc trong hàng ngũ những người Việt tự nhận là tranh đấu cho tự do, dân chủ.

Vì tiền đồ của cộng đồng và của dân tộc, mọi người Việt phải dứt khoát không tôn thờ và cũng không đi tìm lãnh tụ mà hãy cùng

nhau tạo dựng nên một đội ngũ lãnh đạo cho ngày hôm nay và mai sau. Ở bước căn bản nhất, chúng ta phải đòi hỏi thái độ nghiêm túc nơi những người muốn đóng vai trò lãnh đạo: phải nêu ra được sách lược để chuyển ý tưởng thành hành động, phải chứng minh được khả năng quán xuyến qua việc thiết lập những cơ chế phát triển cộng đồng ở hải ngoại hay phát triển dân chủ trong nước, và phải đào tạo được những con người giỏi giang và chân chính để nối tiếp vai trò lãnh đạo.

Chúng ta cần những người lãnh đạo tài.



*Hình minh họa (nguồn từ Internet)*

## BÀI 12. VỐN XÃ HỘI

Ở một xứ kia có một ngôi chùa cổ nổi tiếng. Thuở vàng son trước đây, khách thập phương dập dìu thăm viếng. Nhưng vật đổi sao dời, chùa không còn mấy ai lui tới. Tương lai của chùa mờ mịt với sư thầy đã ngoài 80 và 4 vị sư đệ đều trên 70. Một hôm, sư thầy đến thăm người bạn cố tri là nhà hiền triết của một tôn giáo khác. Sư thầy tâm sự nỗi lo canh cánh. Nhà hiền triết nói: “Vị cứu tinh của chùa đến từ nhóm quý thầy đó.”

Sư thầy về kể lại với 4 vị sư kia. Người này đoán người kia chính là vị cứu tinh và đổi xử với nhau trong sự quý mến, trân trọng. Và mỗi người cũng thay đổi chính mình cho xứng đáng trong trường hợp trời phật run rủi mình là vị cứu tinh. Dăm ba người khách còn đến chùa ngạc nhiên trước cung cách ứng xử và đối đãi với nhau của 5 vị sư già. Tiếng đồn lan xa. Ngày càng nhiều khách viếng chùa. Rồi có dăm người trẻ xin tu học. Chỉ vài năm sau, chùa tập nập các sư trẻ từ khắp nơi đổ về và là chốn lui tới của hàng hàng lớp lớp khách thập phương.

Trên đây là mô phỏng truyện ngụ ngôn trong sách *The Art of Possibility* của 2 đồng tác giả Benjamin Zander và Rosamund Stone Zander. Câu chuyện này thể hiện tác dụng của vốn xã hội, loại vốn quý báu nhất trong mọi loại vốn.





## THỂ NÀO LÀ VỐN XÃ HỘI

Đây cũng là loại vốn trừu tượng nhất và khó quản lý nhất. Khi 2 người tình cờ tương tác với nhau thì bắt đầu hình thành sợi dây vô hình giữa họ. Nếu qua câu chuyện họ cảm thấy đồng điệu thì sợi dây ấy nở ra về kích thước. Đây là sợi dây tình thân, mà căn bản là niềm tin. Nó là mạch dẫn tình cảm giữa 2 con người với nhau; kích thước càng lớn thì tình cảm càng dễ lưu thông. Cảm xúc của con người cộng với niềm tin dành cho nhau tạo nên vốn xã hội giữa 2 con người.

Trong đời sống, nơi làm việc, ở nhà trường... từ mỗi con người đều tỏa ra những sợi dây vô hình như vậy với rất nhiều những người khác, dù ở xa hoặc ở gần. Vốn xã hội của một tập thể, một tổ chức là tổng thể của những sợi dây vô hình chằng chịt ấy giữa các thành viên của tập thể, của tổ chức với nhau.

Các sợi dây tỏa ra từ mỗi người đến những người khác ấy tuy vô hình, nhưng rất thực và có những đặc điểm sau đây:

- Sợi dây càng to thì sự cảm thông càng dễ truyền từ người này sang người khác. Giữa hai người không thân nhau lắm, khi một người được tin thân nhân của người kia qua đời thì cũng có chút động lòng. Nhưng nếu hai người rất thân thì sẽ là sự thương cảm mạnh – nỗi buồn của người này ảnh hưởng mạnh đến người kia. Niềm vui cũng thế.
- Mọi hành động hoặc lời nói, dù cố ý hay vô tình, đều làm tăng lên hoặc giảm đi sợi dây vô hình ấy. Hành động tử tế, lời nói ân cần làm tăng kích thước của sợi dây vô hình -- đây là ý nghĩa đằng sau câu chuyện về 5 nhà sư ở trên. Ngược lại, sự giả trá hay nặng lời làm giảm nó đi.

Người Việt có câu “Lời nói không mất tiền mua, lựa lời mà nói cho vừa lòng nhau”. Lời nói cho vừa lòng có thể làm giảm vốn xã hội nếu chỉ là đăi bôi, không thật lòng. Ngược lại, câu nói không vừa lòng nhưng thể hiện tình yêu thương, sự tương kính lại làm tăng sợi dây tình cảm giữa hai người.

## ĐẶC TÍNH CỦA VỐN XÃ HỘI

Vốn xã hội được xây dựng trên niềm tin giữa con người với nhau. Khi 2 người tin nhau thì sợi dây cảm xúc giữa họ ngày càng thêm bền chặt. Để tạo được niềm tin ấy, con người phải đối đãi với nhau trong sự nhân ái, tương kính, công bình, cảm thông. Muốn vậy, con người phải lấy giá trị đạo đức nhân bản làm nền tảng. Điều này áp dụng trong một gia đình, trong một tổ chức và trong toàn xã hội.

Ai đã trải qua biến cố 30 tháng 4 năm 1975 ở miền Nam Việt Nam đều có thể cảm nhận sự giảm mạnh của vốn xã hội. Trước đó, lối xóm qua lại thân tình, sớm lửa tối đèn. Dưới chế độ mới, hầu như qua đêm, vốn xã hội phong phú ở miền Nam gần như khánh kiệt, không ai tin ai nữa. Tâm lý lo sợ con tố cha, vợ tố chồng trở thành phổ biến; hàng xóm láng giềng nghi ngại nhau vì chính sách cài người để rình mò và báo cáo.

Khi người dân tin nhau, họ sẽ tìm đến nhau và dễ hình thành xã hội dân sự. Xã hội dân sự có sức mạnh sẽ kiểm soát chính quyền, kiểm soát chế độ. Chính bởi vậy những chế độ độc tài, để duy trì được sự độc tôn về quyền lực, muốn phá huỷ niềm tin giữa người với người. Muốn thoát khỏi thể chế độc tài, nhất thiết phải xây dựng niềm tin giữa con người với con người, và tích lũy vốn xã hội khởi từ những nhóm nhỏ nhất để rồi cộng lại thành vốn xã hội chung cho cả đất nước.

Quan niệm “ngũ thường” trong đạo Nho có những điểm tương đồng với khái niệm vốn xã hội nếu “nhân” được hiểu là lòng nhân ái, “nghĩa” là tinh thần công bằng, “lễ” là cách đối xử trên nguyên tắc tôn trọng lẫn nhau, “trí” là sự hiểu thấu đáo về tác động của lời nói và hành động lên quan hệ giữa người với người, và “tín” là lòng tin của mình với người và người với mình. Hiểu như vậy thì “ngũ thường” chính là cách của người xưa để tăng trưởng vốn xã hội.

Cho dễ hiểu, chúng ta có thể ví vốn xã hội như một tài khoản ngân hàng chung, tương tự khái niệm “tài khoản ngân hàng cảm xúc” được đề ra bởi Stephen Covey, tác giả sách “7 thói quen của người hiệu quả”. Tài

khoản này sẽ tăng lên khi mọi bên cùng góp vốn. Có những lúc lục đục, cãi cọ, hờn giận thì tài khoản giảm đi. Liên sau đó mọi bên phải chủ động góp thêm vốn để nâng nó lên ngay, phòng khi nhỡ ngại còn có vốn liếng để tiêu ra. Nếu để tài khoản chạm đáy và chuyển thành âm thì niềm tin không còn nữa. Sợi dây vô hình bị đứt lìa. Nguyên tắc này áp dụng cho quan hệ giữa người với người trong xã hội, giữa các thành viên của một tổ chức, hoặc giữa người thân trong gia đình.



*Hình minh họa (nguồn từ Internet)*

## **HAI DẠNG VỐN XÃ HỘI**

Niềm tin nơi nhau là chất keo gắn bó những thành viên của một tập thể với nhau. Vốn xã hội trong một tập thể (còn gọi là vốn xã hội thân hữu hoặc nội bộ) có thể tác động tích cực hoặc tiêu cực đến vốn xã hội giữa tập thể ấy với cộng đồng bên ngoài (còn gọi là vốn xã hội bắc cầu hoặc hướng ngoại). Khi vốn xã hội nội bộ dựa trên sự cấu kết, bao che cho nhau thì tập thể ấy sẽ mang đặc tính của băng đảng mafia -- các thành viên sẵn sàng sống chết cho nhau để bảo vệ lợi ích nhóm, bất chấp luật pháp và không ngần ngại dù phải gây tai hại cho cộng đồng hay xã hội xung quanh. Đó cũng là đặc tính của nhóm cầm quyền trong thể chế độc tài. Họ sẵn sàng triệt hạ bất kỳ ai khác và huỷ hoại xã hội để bảo vệ quyền lực của nhóm. Họ làm quyết định dựa trên lợi ích thay vì giá trị đạo đức.

Khi một tập thể đặt nền tảng trên các giá trị đạo đức nhân bản thì sự gắn bó nội bộ cũng sẽ giúp phát triển vốn xã hội ở ngoài tập thể ấy. Nói

cách khác, xây dựng nền tảng đạo đức không chỉ tạo lợi ích riêng cho tổ chức mà còn góp phần cho lợi ích chung cho xã hội. Đạo đức là yếu tố cốt lõi của một tổ chức và nó cũng là cốt lõi cho cả xã hội.

## CÁCH TĂNG VỐN XÃ HỘI CỦA TỔ CHỨC

Vốn xã hội của một tổ chức tùy thuộc 3 yếu tố:

- Những giá trị đạo đức nền tảng và những quy tắc ứng xử áp dụng đồng đều và công minh, giúp cho các thành viên tăng niềm tin cho nhau và niềm tin vào tổ chức.
- Những cơ chế vận hành, thủ tục hành chính, và thể thức hoạt động rõ rệt, thống nhất và được định chế hoá, giúp giảm thiểu sự phát sinh những mâu thuẫn cá nhân và dễ hoá giải mâu thuẫn cá nhân nếu xảy ra.
- Ý thức của thành viên về trách nhiệm gìn giữ và củng cố 2 yếu tố trên, nghĩa là gìn giữ và phát huy văn hoá tổ chức, kiện toàn cơ cấu tổ chức, và định chế hoá mọi hoạt động của tổ chức.

Một thành viên thiếu ý thức sẽ tạo nên những lục đục trong nhóm và làm giảm đi vốn xã hội chung của cả nhóm, vì niềm tin giữa các thành viên, là chất keo gắn kết họ với nhau, đã giảm đi. Chúng ta đã nói về sự tác hại của nhân sự thiếu đạo đức, mà nếu không giải quyết sớm thì sẽ lan nhanh như một tế bào ung thư. Những người tử tế sẽ bỏ đi. Những người ở lại chỉ vì lợi ích cá nhân. Nền tảng đạo đức bị thay bằng sự cấu kết mang tính mafia.

Để quản lý và tăng trưởng vốn xã hội, một tổ chức cần có chính sách và một bộ phận thực thi chính sách để bảo vệ các giá trị đạo đức, bảo đảm việc ứng dụng các quy tắc ứng xử, và giải quyết các bất cập hoặc vi phạm. Bộ phận này là bộ phận với chức năng hướng nội của tổ chức.

## QUAY LẠI VẤN ĐỀ ĐẢNG CHÍNH TRỊ

Trong những xã hội dân sự đã phát triển mạnh và bền vững như tại Hoa Kỳ, Canada, Anh, Pháp, Đức, Úc, Hàn Quốc, Đài Loan... các đảng chính

trị nhiều khi cũng được tính kể trong định nghĩa về xã hội dân sự. Các xã hội này bao gồm nhiều tổ chức của người dân mạnh mẽ đủ để không cho phép các đảng chính trị lấn át hoặc khuynh loát. Đảng chính trị nào không biết vị trí của mình và thiếu tôn trọng các tổ chức khác thì lập tức bị vô hiệu hoá và bị loại trừ ra khỏi xã hội dân sự.

Ở Việt Nam xã hội dân sự rất yếu, rất mỏng, chưa đủ sức kèm hãm quyền lực độc tài của đảng cầm quyền mà cũng không đủ kinh nghiệm và bản lĩnh để đẩy lùi sự xâm nhập khuynh loát của các đảng chính trị đối lập. Các đảng chính trị đối lập rất yếu so với chế độ nên không dám hoạt động công khai. Họ thường hoạt động bí mật và ẩn mình trong các tổ chức không chính trị. Khi che giấu nhân thân, họ vi phạm các nguyên tắc đạo đức như là không gian dối, không phỉnh lừa, không gây nguy hại cho người khác. Khi phải làm quyết định, họ đặt quyền lợi và kỷ luật đảng lên trên giá trị đạo đức, và sự tham gia trong tổ chức chỉ là bình phong. Bị xâm nhập bởi đảng chính trị, rủi ro bị chế độ độc tài trấn áp sẽ tăng, nhưng mối nguy đáng lo hơn là nền tảng đạo đức sụp đổ và vốn xã hội cạn kiệt. Dù không bị áp lực từ chính quyền, tổ chức ấy vẫn sẽ tự động rã hoặc biến thái thành tổ chức mang tính cách mafia.

## KẾT LUẬN

Vốn xã hội là loại vốn quan trọng nhưng khó quản lý vì nó vô hình, vô ảnh; vừa thuộc lĩnh vực xúc cảm cá nhân, vừa dựa vào niềm tin giữa các cá nhân. Bất kỳ lời nói hoặc hành động, dù có ý thức hoặc trong vô thức, đều tác động đến vốn xã hội, tăng hoặc giảm. Muốn quản lý và phát triển vốn xã hội, một tổ chức cần xây dựng văn hoá tổ chức, cấu trúc hoá sự vận hành, định chế hoá mọi hoạt động, và phát huy ý thức của mọi thành viên về những điều này. Ban điều hành và quản trị của một tổ chức trong xã hội dân sự còn phải quan tâm đến tác động tích cực hoặc tiêu cực của vốn xã hội nội bộ lên cộng đồng và xã hội ngoài tổ chức.

Như thế, vốn xã hội gắn kết chặt với khái niệm xã hội dân sự, là chủ đề của Cấp 4.

## Đọc thêm

### 3 Yếu Tố Căn Bản Cho Tổ Chức XHDS Tổ Chức Xã Hội Dân Sự: Các Khác Biệt Bản Chất Với Đảng Chính Trị

TS Nguyễn Đình Thắng

Ngày 30 tháng 6, 2014

Ở trong nước đang có một số yếu tố thuận lợi hơn trước cho sự phát triển xã hội dân sự: ý thức của người dân về hoạt động xã hội dân sự và sự quan tâm quốc tế đến nền xã hội dân sự đang nhen nhúm. Trong thời kỳ phôi thai này, sai một li có thể đi lạc một dặm. Tìm hiểu, chia sẻ, và trao đổi rất ráo là cần thiết để tăng triển vọng cho một xã hội dân sự chân chính và lành mạnh, góp phần thay đổi đất nước.

Trong nền dân chủ ổn định, các tổ chức xã hội dân sự đóng vai trò kiểm soát và cân bằng các đảng chính trị, kể cả các đảng cầm quyền và các đảng đối lập. Trong xã hội chưa dân chủ như ở Việt Nam thì vai trò này chưa được phân định rõ ràng nên rất dễ và đã xảy ra tình trạng nhá nhem. Chính những người hoạt động xã hội dân sự cũng lẫn lộn về nhận thức, làm cho các tổ chức xã hội dân sự dễ bị xâm nhập và khuynh loát bởi các đảng chính trị, rất tai hại cho tiến trình dân chủ hoá.

Ở đây “đảng chính trị” là gọi chung tất cả những tổ chức chính thức nhận mình là đảng chính trị, những tổ chức ngoại vi của các đảng chính trị và những tổ chức hoạt động với mục đích thay đổi chế độ chính trị.

Để tránh sự lẫn lộn nhập nhằng, có 3 điều mà những người hoạt động xã hội dân sự cần chú tâm: lấy đạo đức nhân bản làm giá trị gốc, xây dựng vốn xã hội hướng nội và hướng ngoại, và phát huy nội lực

quần chúng ở hạ tầng. Đây là 3 yếu tố khác biệt với đảng chính trị về bản chất.

### **Giá trị đạo đức nhân bản**

Các tổ chức xã hội dân sự phải tôn trọng các giá trị đạo đức nhân bản và chọn từ trong đó một hay một vài giá trị cốt lõi làm phương châm hoạt động. Đây là những giá trị tự thân, nghĩa là con người mang những giá trị ấy thuần túy vì là con người, như tự do, nhân phẩm, hạnh phúc, quyền sống, sự tự quyết, quyền bảo toàn thân thể... Các giá trị này bất khả xâm phạm, dù là nhân danh tập thể và bất luận cho lý tưởng nào, như độc lập quốc gia, xoá bất công xã hội, phát triển kinh tế...

Tổ chức xã hội dân sự dùng giá trị đạo đức nhân bản cốt lõi làm khuôn thước cho mọi hành xử hàng ngày, và chuẩn mực cho mọi quyết định quan trọng: nhất quyết không làm dù có lợi cho tổ chức nhưng trái với giá trị đạo đức cốt lõi, hoặc vẫn làm dù bất lợi vì nếu không làm thì vi phạm giá trị đạo đức ấy.

Vì đặt đạo đức nhân bản lên đầu, tổ chức xã hội dân sự luôn luôn bảo vệ con người bằng mọi giá và không bao giờ dùng người khác làm phương tiện cho mục tiêu của mình, và xem việc “thí chốt” đối với người trong nội bộ và trí trá với người chung quanh là vô đạo đức, tuyệt đối không chấp nhận được.

Các đảng chính trị ít khi lấy giá trị nhân bản làm phương châm mà chỉ dùng chúng làm chiêu bài. Mục đích chính của đảng chính trị là nắm chính quyền để thực hiện chính sách mà họ tin là sẽ phục vụ cho quyền lợi chung của xã hội. Họ có thể nói đến các giá trị nhân bản tự thân nhưng cho rằng chúng sẽ là kết quả đương nhiên từ chính sách đúng đắn của họ. Cách suy nghĩ không cơ sở này dễ dẫn đến việc mượn danh nghĩa quyền lợi tập thể để vi phạm các giá trị tự thân của cá nhân. Trong trường hợp tệ nhất, đảng chính trị sẵn sàng “thí chốt”, nghĩa là hy sinh đảng viên hay những người ngoài đảng, để đạt mục

tiêu.

Khi trả lời dư luận về “thí chốt”, một đảng chính trị giải thích chủ trương của họ là “lãnh đạo luôn luôn đi đầu”. “Luôn luôn đi đầu” là một nguyên tắc hành động chứ không là giá trị đạo đức. Trên căn bản đạo đức, sẵn sàng hy sinh thân mạng của mình không biện minh được cho thẩm quyền quyết đoán thân mạng của người khác. Hơn nữa, luôn luôn đi đầu cũng có thể là đi đầu trong sự khuynh loát, trục lợi, trí trá... Câu trả lời thể hiện tình trạng không có khái niệm về đạo đức nhân bản. Và đây cũng chính là vết xe đổ của các đảng cộng sản và đảng độc tài nói chung.

Vì sự khác biệt cốt lõi về bản chất này, các tổ chức xã hội dân sự phải đóng vai trò kèm chế khả năng vi phạm đạo đức nhân bản bởi các đảng chính trị, kể cả đảng cầm quyền và những đảng chống đối.

### **Vốn xã hội trong và ngoài**

Vốn xã hội có thể được hiểu cách đơn giản là các sợi dây vô hình gắn bó con người với nhau, dựa trên niềm tin bắt nguồn từ sự chia sẻ cùng kinh nghiệm, đặc tính, gốc gác, nhận thức, mục đích, cung cách hành xử, tập quán, văn hoá...

Có hai loại vốn xã hội: nội bộ và hướng ngoại. Vốn xã hội nội bộ là sự gắn bó giữa các thành viên của cùng một tổ chức. Vốn xã hội hướng ngoại là sự gắn bó ngoài tổ chức, như đối với cả cộng đồng hay xã hội. Đối với các tổ chức xã hội dân sự, phát triển vốn xã hội nội bộ là cần thiết, nhưng phát triển vốn xã hội hướng ngoại cũng quan trọng không kém. Đây là hệ quả tất yếu của quan điểm giá trị đạo đức nhân bản: Tổ chức chỉ là phương tiện, rất cần thiết nhưng chỉ để phát huy các giá trị nhân bản trong toàn xã hội. Họ không phục vụ tổ chức bằng những phương cách gây tổn hại vốn xã hội ngoài tổ chức, như gian dối, trá hình, khuynh loát... vì hậu quả là giảm niềm tin nói chung.

Thiếu giá trị đạo đức nhân bản có thể dẫn đến phát triển vốn xã



hội nội bộ quá đà, tạo nên tình trạng băng đảng nguy hại cho vốn xã hội hướng ngoại. Mafia là ví dụ. Thành viên của mafia sẵn sàng chết cho nhau, và cũng sẵn sàng reo rắc khủng bố trong xã hội để bảo vệ nhau. Sự cấu kết vì lợi ích hỗ tương và vì kỷ luật đảng làm cho đảng cộng sản mang tính cách một tổ chức mafia. Một số đảng chính trị, nhất là trong hoàn cảnh hoạt động trong bóng tối, rất dễ rơi vào tình trạng này vì có nhu cầu củng cố nội bộ để tự tồn và xây dựng đội ngũ để tranh quyền. Với họ, vốn xã hội hướng ngoại không là ưu tiên. Từ đó nảy sinh khuynh hướng phát triển tất bằng cách xâm nhập, moi ruỗng và biến chất các tổ chức xã hội dân sự để củng cố tổ chức đảng. Vì thiếu các giá trị đạo đức nhân bản làm phương châm, họ quen dần với việc dùng thủ đoạn để khuynh loát xã hội dân sự cho lợi ích riêng.

Trong thể chế dân chủ, các tổ chức xã hội dân sự có tác dụng ngăn ngừa và đẩy lui khuynh hướng phát triển quá đà vốn xã hội nội bộ của các đảng chính trị.

### **Phát triển nội lực quần chúng**

Trọng tâm của tổ chức xã hội dân sự là xây dựng và phát triển hạ tầng, nghĩa là xây dựng lực và thể cho quần chúng để tự bảo vệ các quyền và lợi ích, làm trọng tài giữa các đảng phái, và ảnh hưởng chính sách của đảng cầm quyền. Đối với tổ chức xã hội dân sự, thay đổi chế độ độc tài không đồng nghĩa với dân chủ hoá, vì nếu người dân vẫn yếu về lực và thể so với chính quyền, thì độc tài sẽ nối tiếp độc tài.

Các đảng chính trị nhắm vào thượng tầng, mà cao nhất là chính quyền. Trong tình trạng Việt Nam, nhiều đảng chính trị chủ trương nắm quyền trước đã với lập luận rằng dân chủ ắt sẽ đến. Cách nhìn thiển cận này biện minh cho việc sử dụng những hành vi phản dân chủ trong tiến trình giành quyền bính lúc này cho một hứa hẹn dân chủ mai sau, trong đó có cả những hành động mị dân, đánh lừa dư luận, và đẩy lùi dân trí. Dân càng ít hiểu biết thì càng dễ lèo lái, kích động và

thao túng.

Lại có đảng chính trị chủ trương kết nạp thành viên chủ chốt của các tổ chức xã hội dân sự, làm đảng viên ngầm hay cảm tình viên ngầm, để rồi khuynh loát cả tổ chức. Điều này làm cho các tổ chức xã hội dân sự giảm nội lực và mất dần khả năng kiểm soát mà trở thành bị kiểm soát bởi đảng chính trị. Nguy hiểm hơn, sự xâm nhập này dẫn đến sự sa đọa về đạo đức của các thành viên chủ chốt và xoá nhoà đi các giá trị đạo đức nhân bản là phương châm hoạt động của tổ chức xã hội dân sự.

Trong thể chế dân chủ, các tổ chức xã hội dân sự tập trung phát triển nội lực và thế đứng của thành phần quần chúng mà họ phục vụ, với mục đích rất rõ ràng: ảnh hưởng và kiểm soát các đảng chính trị thay vì ngược lại; điều này giúp duy trì và phát triển nền dân chủ.

### **Kết luận**

Trong tình hình xã hội dân sự đang phôi thai ở trong nước, những người hoạt động xã hội dân sự cần ý thức 3 điều quan trọng: lấy các giá trị đạo đức nhân bản làm phương châm hoạt động, xây dựng vốn xã hội cho tổ chức và cả bên ngoài tổ chức, và chăm chú xây dựng nội lực và thế đứng cho thành phần quần chúng mình đang phục vụ. Đây là 3 yếu tố khác biệt với đảng chính trị về bản chất.

Họ phải tuyệt đối tránh bị khuynh loát, ảnh hưởng hay lệ thuộc đảng chính trị và rồi đánh mất đi vai trò kiểm soát và cân bằng đối với các đảng chính trị. Được vậy thì đất nước mới có triển vọng dân chủ hoá và tránh nguy cơ thay thế chế độ độc tài hiện nay bằng một chế độ độc tài tương lai chẳng tốt gì hơn.

## BÀI 13. THỜI GIAN

*Thời gian không có bờ, con người không có bến*

*Thời gian trôi đi, đời người qua thôi*

*(Từ bài thơ “Le Lac” của Alphonse Lamartine, bản dịch của Hà Nhật)*

Thời gian không phải là vốn vì không thể giảm hoặc tăng, không thể co giãn, không thể thay thế, không thể tích lũy và cũng không thể vay mượn. Quản lý thời gian chỉ là cách nói tắt. Thực ra, chúng ta không thể quản lý thời gian vì không thể làm gì để ảnh hưởng đến dòng thời gian mà chỉ có thể sắp xếp công việc cho tối ưu trên dòng thời gian.

Sắp xếp công việc tối ưu trong khoảng thời gian nhất định là 1 trong 5 bí quyết của người hoạt động hiệu quả, gồm có:

- Biết thời gian của mình đi đâu
- Chú tâm vào một trọng tâm ưu tiên cho mỗi thời kỳ
- Làm quyết định một cách hiệu quả
- Hướng đến thành quả: không rời mắt khỏi mục đích
- Khai dụng sở trường



Hình minh họa (nguồn từ Internet)

Ở đây chúng ta sẽ chỉ nói về “biết thời gian của mình đi đâu”. Những đề tài khác sẽ hoặc đã được bàn đến trong các bài khác.

## ĐẶC TÍNH CỦA THỜI GIAN

Thời gian là yếu tố không thể thiếu: Làm hay hoặc dở, thành hoặc bại đều cần thời gian. Thậm chí không làm gì thì thời gian vẫn trôi qua. Thời gian luôn luôn là yếu tố cần thiết và cũng thường là yếu tố quyết định.

Một nguyên tắc trong sản xuất là, thành tố tuyệt đối cần thiết nào khan hiếm nhất sẽ quyết định lượng sản phẩm tạo ra. Chẳng hạn, nếu bánh phở chỉ còn đủ cho một tô phở thì bất luận còn bao nhiêu xương, bao nhiêu thịt, bao nhiêu ngũ vị hương, bao nhiêu nước dùng... thì cũng chỉ cung ứng được đúng một tô phở.

Thời gian thường là thành tố khan hiếm nhất vì không thể tích lũy hôm nay để dùng cho mai sau. Và vì luôn luôn cần thiết, thời gian trở thành yếu tố quyết định trong hầu hết công việc.

Bẩm sinh con người rất dở về quản lý công việc trong khuôn khổ thời gian. Khi đang làm luận án tiến sĩ, Ông Peter F. Drucker, sau này được xem là cha đẻ ngành quản trị kinh doanh tân thời, thực hiện cuộc nghiên cứu khá lý thú. Cậu sinh viên tiến sĩ Drucker phỏng vấn một số giám đốc doanh nghiệp về những ưu tiên của họ trong chức năng giám đốc. Sau đó, cậu ta yêu cầu người thư ký của mỗi giám đốc ghi lại chi tiết các hoạt động hàng ngày của vị giám đốc kèm với thời lượng cho mỗi hoạt động. Một tháng sau, khi đã thu thập và phân tích dữ liệu, cậu ta trình bày kết quả nghiên cứu cho từng vị giám đốc tham gia phỏng vấn. Tất cả đều ngạc nhiên trước khám phá là, họ đã dành rất ít thời gian cho các ưu tiên; phần lớn thời gian của họ được dùng cho những công việc đâu đâu mà các người khác trong công ty hoàn toàn có thể làm.

Nghĩa là người ta “hạ quyết tâm” về những điểm ưu tiên, nhưng trong hành động thì lại dành nhiều thời giờ cho những việc nằm ngoài ưu tiên. Tình trạng này rất khó nhận ra để sửa đổi vì đương sự lúc nào cũng cảm thấy mình bận rộn, chứ không nghĩ là đang lãng phí thời gian. Thực tế là

họ bận rộn để làm không đúng việc.

Còn một thực tế nữa: Trách nhiệm càng cao, họ càng ít khả năng kiểm soát thời gian của mình. Người có trách nhiệm cao thường phải đối mặt với các vấn đề đòi hỏi sự quan tâm và can thiệp của mình. Lĩnh vực trách nhiệm càng rộng thì xác suất phải đối phó với “sự cố” càng cao. Do đó, phần thời gian mà họ còn chủ động kiểm soát được còn lại rất ít.

Họ phải “quản lý” thật hiệu quả phần ít thời gian còn thuộc về mình này.

Đây là một trong số nguyên nhân đằng sau các hoạt động không hiệu quả: người điều hành tổ chức rất dở về “quản lý” thời gian của chính mình và vì vai trò quan trọng của họ, điều này ảnh hưởng đến hiệu năng chung của tổ chức. Nhắc lại, 2 chữ “quản lý” được bỏ trong ngoặc kép vì thực ra thời gian không là tài nguyên để có thể quản lý.

### **3 NGUYÊN TẮC QUẢN LÝ THỜI GIAN**

Qua cuộc nghiên cứu kể trên, Ông Drucker đề ra 3 nguyên tắc “quản lý” thời gian: Phân tích thời gian dành cho các loại công việc, cắt bỏ những hoạt động phí thời gian, và dành khối thời gian thoả đáng để tập trung vào mỗi công việc. Tôi bổ sung và biên chế các nguyên tắc này thành công thức dưới đây.

1) Chọn không quá 3 ưu tiên cho mỗi thời kỳ và xếp hạng từ cao xuống thấp: Các ưu tiên này phải đáp ứng chương trình hành động trước mắt hoặc phục vụ sách lược dài lâu.

2) Phân bổ thời gian phù hợp với thứ tự ưu tiên: Trong thời khoá biểu làm việc tuần hoặc tháng, dành đủ thời gian cho ưu tiên cao rồi mới đến ưu tiên thấp hơn. Trong sách “7 thói quen của người hiệu quả”, tác giả Stephen Covey đặt tên cho thói quen thứ 3 là “Hãy làm trước những việc ưu tiên hàng đầu” (First Things First) -- có người dịch là “Ưu tiên cho điều quan trọng nhất”. Ông Covey nhận xét rằng người hoạt động hiệu quả phải phân biệt được việc quan trọng với việc cần kíp. Gọi thợ sửa máy in bị trục trặc trong văn phòng là việc cần kíp nhưng không là việc quan trọng hiểu

theo nghĩa nằm trong ưu tiên mà giám đốc tài chính phải nhúng tay vào.

3) **Củng cố thời gian thành “khối”**, là khoảng thời gian liên tục, không bị cắt xẻ manh mún. Khó hoàn tất công việc đáng kể bằng cách chấp nhận các mẫu thời gian vụn. Chẳng hạn, nếu phải soạn kế hoạch ngân sách cho hội đồng quản trị, vị giám đốc tài chính cần hoạch định thời gian thành những “khối” không ít hơn 3 tiếng đồng hồ không bị chia trí bởi những việc khác.

4) **Phân bổ khoảng thời gian “trống”** cho những việc phát sinh để tránh ăn lẹm vào khối thời gian cho việc ưu tiên. Nếu bị lẹm thời gian thì phải bổ khuyết ngay sau đó. Các khoảng thời gian trống này đóng vai trò trái độn để bảo vệ khối thời gian đã khoanh cho việc ưu tiên.

5) **Ấn định những việc “ở sau cùng”** (dịch từ chữ “posteriority”, một khái niệm không hiện hữu trong tiếng Việt). Nghĩa của nó là những việc tuyệt nhiên không làm. Chẳng hạn, đối với người đang thực hiện kế hoạch thì những việc gì không nằm trong kế hoạch mà lại rút đi nguồn lực cần thiết cho kế hoạch phải bị đẩy xuống sau cùng. Tốt hơn, cần đẩy chúng ra khỏi thời khoá biểu.

6) **Ủy quyền** tất cả các công việc mà người khác có thể làm được, và huấn luyện để họ quán xuyến công việc mà không cần đến mình nữa. Nói cách khác, tránh ôm đồm trong khi có thể giao việc cho người khác.

7) **Ghi và truy thời gian**: Ghi thời gian và thời lượng bỏ ra cho mỗi công việc; định kỳ (mỗi cuối tuần chẳng hạn), đối chiếu thông tin này với các ưu tiên; điều chỉnh thời khoá biểu cho những tuần sau nếu cần.

Sau đây là một ví dụ về cách phân bổ thời gian trên lịch công tác, phản ánh các ưu tiên. Ghi chú: Xanh dương – thực hiện đề án (ưu tiên 1); vàng -- công tác củng cố tổ chức (ưu tiên 2); xanh lam – trau dồi kỹ năng cá nhân (ưu tiên 3); hồng -- thời gian “trái độn” cho việc phát sinh. Hiện nay có nhiều ứng dụng tin học để quản lý thời gian -- các ứng dụng này có thể tự động theo dõi, ghi lại, và phân loại các hoạt động một cách tiện ích cho người sử dụng máy tính.

Sample Calendar	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday
09:00 – 10:00	Rà lại bảng công tác	Họp nội bộ tổ chức	Học Anh văn	Tham gia huấn luyện	Họp với quản trị viên
10:00 – 11:00	Thực hiện đề án		Thực hiện đề án		Thực hiện đề án
11:00 – 12:00					
12:00 – 13:00					
13:00 – 14:00					
14:00 – 15:00	Trả lời điện thoại và email	Liên lạc với đối tác trong đề án	Trả lời điện thoại và email	Trông nom nhân sự mới tham gia	Trả lời điện thoại và email
15:00 – 16:00					
16:00 – 17:00					Viết báo cáo về đề án
17:00 – 18:00					
18:00 – 19:00					

## KHÔNG LÃNG PHÍ THỜI GIỜ CỦA NGƯỜI KHÁC

Trong hoạt động mang tính tổ chức, mỗi cá nhân còn phải ý thức là không làm phí thời gian của người khác -- công việc của những người cùng chương trình hành động đều có ảnh hưởng liên đới với nhau. Một người hoàn tất trễ hoặc sai công việc mình đảm đương sẽ ảnh hưởng đến nhiều hoặc mọi người khác trong nhóm. Sự phối hợp chặt chẽ, ảnh hưởng càng nặng nề. Hãy hình dung ê-kíp bác sĩ giải phẫu đang hợp tác trong ca phẫu thuật phức hợp -- nhất nhất động tác của họ phải ăn khớp với nhau. Hoặc, đơn giản là đến họp trễ giờ, để những người khác phải đợi. Chỉ cần 1 người trễ 5 phút, buổi họp 10 người sẽ lãng phí tổng cộng 50 phút mà lẽ ra có thể dùng để làm việc nghĩa ích.

Theo Ông Drucker, nguyên nhân thường dẫn đến lãng phí thời gian chung là quản trị kém. Các hình thức quản trị kém bao gồm:

**1) Chờ nước đến chân:** Nghĩa là không chuẩn bị sẵn cho sự kiện đã biết trước. Chẳng hạn, một tổ chức đề ra quy trình chuẩn bị cho cuộc kiểm toán hàng năm, và giao mỗi người một việc cụ thể thì cuộc kiểm toán sẽ nhẹ nhàng và chóng vánh. Bằng không năm nào cũng phải hao tổn tiền bạc, công sức, và thời gian trong trạng thái chữa cháy.

**2) Quản lý thông tin và mặt hàng xuất liệu kém:** Thông tin cần nhưng đến không kịp cho người cần sử dụng, hoặc thông tin đến nhưng không dùng được ngay vì chưa phối kiểm độ chính xác hoặc vì cần được xử lý thêm. Trường hợp cuối cùng này thường xảy ra đối với người mang tâm lý giao hàng cho xong nhưng không quan tâm sản phẩm của mình có sẵn sàng cho người khác sử dụng hay không. Hãy hình dung thực khách được bưng ra tô phở nhưng bánh phở còn cứng đơ.

**3) Nghiện họp:** Ông Drucker chủ trương là họp nên được xem là ngoại lệ hơn là sinh hoạt bình thường và chỉ nên họp khi nhiều người cần chia sẻ thông tin để thực hiện công việc hoặc làm quyết định. Một buổi họp thiếu trọng tâm và thiếu tập trung sẽ chỉ làm tốn thời giờ của mọi người. Cũng theo Ông Drucker, một tổ chức không nên tốn hơn 25% thời gian cho họp hành.

## LÃNG PHÍ THỜI GIAN DO KÉM NĂNG LỰC ĐIỀU HÀNH VÀ QUẢN TRỊ

Dưới đây là một số lỗi người điều hành và quản trị một tổ chức thường vấp phải, làm lãng phí thời gian:

**1) Biến mình thành “nút nghẽn”:** Tình trạng này xảy ra khi một người muốn tham dự vào mọi quyết định từ nhỏ đến lớn. Do không đủ thời gian hoặc năng lực để quán xuyến mọi quyết định, chính người này làm cho dòng chảy của công việc bị tắc nghẽn. Đây là dấu hiệu của một tổ chức thiếu định chế hoá vì nó phụ thuộc vào một người.

**2) Ngụp lặn trong các thủ tục rườm rà:** Đây là hiện tượng khi định chế hoá bị hiểu lầm với chế độ cửa quyền, nơi rất nhiều nút nghẽn hành chánh làm cho dòng chảy của công việc trở thành ì ạch hoặc đình trệ.



**3) Hoạt động không kế hoạch, phương án:** Có thể nói, đây là cách lãng phí thời gian nghiêm trọng nhất. Trước hết, nó dẫn đến tình trạng làm không đến nơi đến chốn, bỏ dở việc đang làm để nhảy sang việc mới, chạy theo sự kiện nóng chứ không nhằm thay đổi hiện trạng hoặc tạo phúc lợi cho đối tượng phục vụ. Thời gian trôi qua, cả tổ chức dậm chân tại chỗ.

## SẮP XẾP THỨ TỰ CÔNG VIỆC

Nguyên lý “hãy làm trước những việc ưu tiên hàng đầu” trong thực tiễn cần được bổ sung. Khi thực hiện công tác, nhiều khi chúng ta không biết nên làm việc nào trước, việc nào sau. Công thức đơn giản để sắp xếp công việc trên dòng thời gian là: Làm trước những việc quan trọng hơn và phụ thuộc nhiều hơn vào người khác. Ví dụ: Để thực hiện buổi huấn luyện nhân sự, việc đứng lớp phụ thuộc hoàn toàn vào giảng viên, và tầm quan trọng cũng rất cao vì nếu không có giảng viên thì cũng không thể có buổi huấn luyện. Do đó chốt được giảng viên là một trong những việc đầu tiên phải thực hiện.

Công tác	Mức phụ thuộc	Tầm quan trọng	Mức khẩn cấp
Tìm ngân khoản	<b>CAO</b>	<b>CAO</b>	<b>1</b>
Tìm người Huấn luyện	<b>CAO</b>	<b>CAO</b>	<b>1</b>
Tuyển học viên	<b>THẤP</b>	<b>CAO</b>	<b>2</b>
Chia sẻ Kinh nghiệm	<b>THẤP</b>	<b>THẤP</b>	<b>3</b>

Trong bảng trên đây, khi mức phụ thuộc và tầm quan trọng đều cao thì “mức khẩn” thuộc hạng 1, cần khởi động trước hết. Kế đến, mức khẩn hạng 2 là các công việc mà chỉ mức phụ thuộc hoặc tầm quan trọng là cao. Nếu cả 2 đều thấp thì mức khẩn thuộc hạng 3.

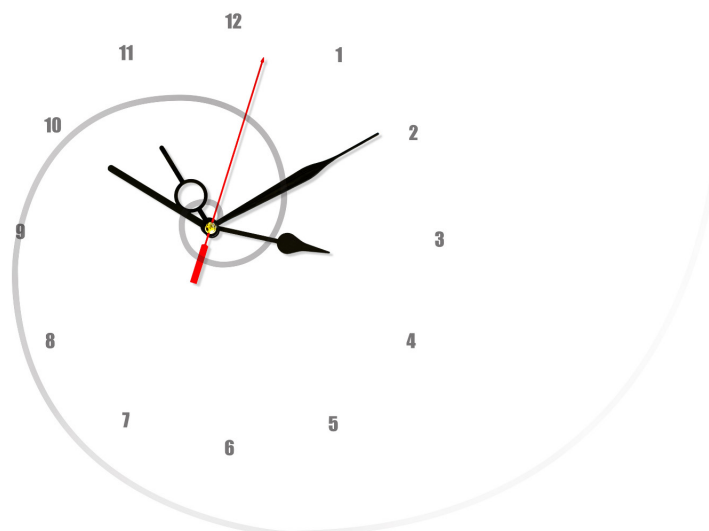
Một công việc có thể không quan trọng bằng một số công việc khác vẫn phải khởi sự sớm nếu nó tùy thuộc vào người khác. Lý do là chúng ta không thể kiểm soát được thời gian của người khác. Nếu bắt đầu sớm thì còn có thể hối thúc, hoặc tìm người thay thế. Nếu để cận thời hạn mới khởi động thì e không kịp xoay xở.

## KẾT LUẬN

Thời gian không là một dạng tài nguyên để chúng ta sở hữu, sử dụng hoặc quản lý. Điều duy nhất mà chúng ta có thể làm là tổ chức và sắp xếp công việc trên dòng thời gian sao cho hiệu năng và hiệu quả nhất. Muốn vậy, mỗi việc làm đều phải có chủ đích và có kế hoạch, nghĩa là làm đúng việc và đúng cách -- đây là mục đích của các bài giảng ở Cấp 1: Tìm Giải Pháp.

Làm không đúng việc, càng cố gắng thì càng hao tổn công sức mà vẫn nạn ngày càng tệ đi. Và không gì phí thời gian hơn là phải bắt đầu lại từ bước lùi dài. Đó là sai một ly đi một dặm. Chọn đúng việc nhưng làm không đúng cách thì như người đi đúng hướng nhưng chọn đường trắc trở, chông gai trong khi có con lộ bằng phẳng, dễ đi hơn.

Khi bắt tay hành động, biết sắp xếp công việc trên dòng thời gian là một kỹ năng thực dụng hết sức cần thiết. Bài giảng này gói ghém kỹ năng này trong một công thức đơn giản mà mọi người có thể sử dụng hoặc biến chế cho phù hợp với hoàn cảnh hoặc chọn lựa cá nhân.



# BÀI 14. TỔ CHỨC - KẾT LUẬN

*Muốn tiến nhanh, hãy đi một mình.*

*Muốn tiến xa, hãy đi cùng nhau.*

*(Tục ngữ không rõ xuất xứ)*

Giải quyết một vấn nạn, trừ trường hợp rất đơn giản, luôn luôn đòi hỏi sự hợp tác của nhiều người. Điều này dễ hiểu. Quy trình tìm giải pháp, trình bày ở Cấp 1, dẫn đến chương trình hành động với các công việc, thời điểm và mục tiêu cụ thể. Một chương trình hành động thường bao hàm nhiều lĩnh vực công việc đòi hỏi sự hỗ trợ lẫn nhau giữa những người có năng lực chuyên. Những cá nhân hoạt động đơn lẻ không đủ năng lực và sở trường để quán xuyến mọi lĩnh vực đòi hỏi bởi chương trình hành động và như thế không thể giải quyết một vấn nạn.

# TỔ CHỨC



Nếu hợp tác với nhau thì có triển vọng. Đó là lý do để những cá nhân rời rã đến với nhau để hình thành tổ chức hoặc hoạt động mang tính tổ chức. Mục đích của tổ chức là tạo phương tiện cho một nhóm người đạt thành quả mà họ không thể nào đạt được nếu hoạt động riêng rẽ. Cách cụ thể, tổ chức:

- Làm cho sở đoản của các thành viên trở thành không đáng quan tâm vì mỗi công việc hoặc chức năng đều được quán xuyến bởi thành viên với sở trường tương xứng;
- Bảo đảm tính liên tục và trường tồn trong hoạt động bất luận sự đổi thay nhân sự vì các nhân sự sẵn sàng điền thế cho nhau;
- Huy động được các nguồn và loại vốn trong và ngoài tổ chức;
- Tạo thế đối tác với những tổ chức khác -- những cá nhân hoạt động rời rạc khó trở thành đối tác của những tổ chức có năng lực và uy tín;



Muốn có các tác dụng như trên, một tổ chức cần một nền văn hoá vững chắc, cấu trúc quy củ, và chương trình hành động cụ thể và có định hướng. Văn hoá tổ chức phải lấy giá trị đạo đức nhân bản làm nền tảng và các quy tắc ứng xử chuẩn mực làm cột trụ. Trên nền tảng và quanh các cột trụ ấy, nhóm tiên khởi hình thành tổ chức phải xây dựng một cấu trúc ngăn nắp với những chức năng chuyên và bổ trợ để vừa phát triển hướng nội vừa phục vụ hướng ngoại. Mọi hoạt động phát triển và phục vụ đều

phải nằm trong chương trình hành động và chương trình hành động này phải nằm trong kế hoạch chiến lược của tổ chức.

Không phải cứ một nhóm người đến với nhau, quyết định lập tổ chức, đặt tên cho nó, rồi thông báo ra mắt là xong. Những người muốn khởi dựng một tổ chức cần tuân thủ một quy trình lớp lang và nghiêm ngặt để đặt nền móng vững chắc và xây dựng cấu trúc thượng tầng ngăn nắp trước khi đưa tổ chức vào hoạt động phục vụ. Bằng không, sự tập hợp nhân sự chỉ giống như sắp xếp những viên gạch rời cho có hàng, có lối nhưng chỉ cần một cú hích đủ mạnh thì chúng lại thành đống gạch ngổn ngang. Một tổ chức đúng nghĩa phải tương tự một công trình kiến trúc, nơi mà mỗi viên gạch có vị trí riêng của nó, trong tổng thể các quan hệ giữa nó và tất cả các viên gạch khác; tất cả các quan hệ này phải được duy trì và củng cố một cách thường xuyên.



*Hình minh họa (nguồn từ Internet)*

Để duy trì hoạt động và phát triển, một tổ chức cần 5 loại vốn: tài chính, nhân lực, tri thức, tổ chức, và xã hội. Muốn quản lý một loại vốn thì trước hết chúng ta phải am tường các đặc tính của nó và cần được đào tạo chuyên. Hơn nữa, tổ chức còn phải có kế hoạch đầu tư để tăng các loại vốn cho tổ chức. Kế hoạch này bao gồm 3 công đoạn: nhận diện các xuất liệu hoặc các giá trị phúc lợi đã tạo ra mà có thể thu hoạch, thu hoạch các

xuất liệu và giá trị phúc lợi, và tái đầu tư các xuất liệu và giá trị phúc lợi đã thu hoạch được -- tái đầu tư không chỉ riêng vào cho tổ chức mà còn phải vào cho xã hội chung quanh nơi tổ chức hoạt động.

Con người sinh ra không tự động biết cách sinh hoạt có tổ chức mà cần học từ trường sở và sách vở hoặc qua kinh nghiệm của bản thân và của người khác. Môi trường ở Việt Nam không thuận lợi cho việc thu thập kiến thức và kinh nghiệm hoạt động mang tính tổ chức. Do đó, nhiều người hoạt động để thay đổi xã hội hay thể chế ở Việt Nam đã chọn cách thức hoạt động đơn độc, nhưng hiểu lầm rằng họ đang giữ tính độc lập với mọi tổ chức. Năng lực cá nhân của họ không đủ để quán xuyến một chương trình hành động đúng nghĩa nhằm giải quyết ngay cả những vấn nạn nhỏ trong xã hội.

Có ít nhóm người thành lập tổ chức nhưng, vì thiếu kiến thức và kinh nghiệm, tổ chức của họ thực ra chỉ là những tập hợp lỏng lẻo, dễ tan rã dù không bị tác động từ ngoài. Điều này không khác gì chất gạch lên cao mà không nền, không móng, không hồ, không vữa, không kèo, không cột. Chồng gạch càng cao thì càng chơi vơi, chỉ cần khẽ nhẹ là đổ sụp.



Xã hội dân sự là tổng thể các tập hợp của người dân độc lập với chính quyền, không là doanh nghiệp và không phải đơn vị gia đình. Đơn vị của xã hội dân sự không phải là cá nhân mà là tập hợp của nhiều người dân với mục đích hoạt động mang tính tổ chức. Nếu một triệu người rời rạc thì XHDS là số 0. Cũng một triệu người ấy mà có 10 tổ chức thì XHDS bắt đầu nhen nhúm. Nếu là 1000 tổ chức quy củ và có khả năng liên kết với nhau trên quy mô rộng thì đó là XHDS phát triển. XHDS càng phát triển thì người dân tự họ càng có khả năng giải quyết càng nhiều vấn nạn đa dạng và phức hợp trong xã hội. Khi có nhiều tổ chức của người dân với bản lĩnh mạnh và năng lực cao, xã hội dân sự kiểm soát được chính quyền và thay đổi được thể chế, nếu cần.

Muốn thay đổi xã hội hoặc thể chế, những cá nhân có tâm nguyện cần trước hết tăng khả năng và kinh nghiệm tổ chức cho chính mình. Bằng không, những nỗ lực đơn lẻ của họ sẽ chỉ mang ý nghĩa biểu tượng, không đóng góp được gì thực tế cho sự phát triển xã hội dân sự và dân chủ hoá đất nước ở Việt Nam.

**“Tổ chức tạo môi trường  
cho những người bình thường,  
khi đến với nhau,  
làm được những việc phi thường”**



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 7 năm 2022

Website khoá học: <https://bpsos.tovuti.io/courses/course/cap-2-to-chuc-1>





*“Đây là một khóa học rất hữu ích với cá nhân tôi, từ một người chưa biết và có phần hạn chế về tính tổ chức, tôi có thể gạt hái được những kiến thức và kinh nghiệm quý giá về vấn đề này ngay cả trong việc thiện nguyện cá nhân, điều này giúp tôi thấy mình đi được đúng hướng và tránh được những sai lầm, thất bại mà nếu không được học hỏi, chia sẻ tôi có thể cũng mắc phải trong cuộc sống cá nhân mình.”*

**Bà Thanh Thứ** - Học viên lớp XHDS khóa 2021

*“Chỉ khi tham dự khóa học tôi mới có thể tiếp cận được những kiến thức rất mới, rất thực tiễn với bản thân, đặc biệt về cách làm việc có tổ chức và ứng dụng được ngay vào chính việc xây dựng và phát triển cho cộng đồng mà tôi đang phục vụ.*

*Tôi mong muốn chia sẻ khóa học này cho nhiều người trong cộng đồng của mình hơn nữa được biết đến và theo học vì đó là một cách thức hữu hiệu để vừa gắn bó và phát triển cộng đồng.”*

**Anh Mathew** - Học viên lớp XHDS khóa 2021

*“Tôi biết quyền của mình và biết cách đối diện với những sự việc vi phạm nhân quyền một cách bình tĩnh và có kiến thức, sự tự tin hơn, khác với trước đây tôi thường e ngại và có phần sợ khi biết được các sự việc vi phạm nhân quyền xảy đến cho cá nhân và cộng đồng mình. Nhờ có khóa học, tôi xây dựng được sự tự tin, tự chủ và có kiến thức nhất định để vượt lên chính bản thân mình, tiến bộ hơn trước và đó là thành quả lớn nhất khi tham dự khóa học này.”*

**Anh Markus** - Học viên lớp XHDS khóa 2021

*“Những kiến thức mới và có ý nghĩa lớn cho cộng đồng, được truyền đạt dễ hiểu, bình dân. Tôi sẽ vẫn tiếp tục đồng hành trong khóa học mới cùng các bạn học viên mới vì cá nhân tôi thấy mình vẫn cần tham gia tiếp để tiếp tục học hỏi và trau dồi, phát triển bản thân.”*

**Anh Trần Minh** - Học viên lớp XHDS khóa 2021

