

Dẫn nhập văn hóa tổ chức

Tài liệu này có mục đích thảo luận nội bộ. Nó không phải là một văn bản mà chỉ là những ý kiến chưa đầy đủ, chưa sắp xếp và cũng chưa hoàn tất về mặt diễn đạt. Đây mới chỉ là một bản sơ thảo để thảo luận, một dàn bài để học tập. Từ cuộc thảo luận này tài liệu sẽ dần dần được bổ túc và cải tiến để trở thành một tài liệu học tập nội bộ hoàn chỉnh hơn.

Tài liệu ngắn này cho phép hiểu và giải thích phần lớn những vấn đề xảy ra trong mọi tổ chức chính trị.

Nguyễn Gia Kiểng

I. Tại sao cần học tập về văn hóa tổ chức ?

1. Một trường hợp thành công giản dị : Mac Donald

McDonald không sáng tạo một kỹ thuật tinh vi nào mà thành công lớn.

Bí quyết của McDonald là đã biết khai thác một số ý kiến giản dị mà người khác không để ý tới: có thể có những quán ăn rẻ tiền nhưng cung cấp những món ăn ngon với phẩm chất cao. Một ý kiến nhỏ mà chỉ riêng mình khai thác có thể đem lại thành công lớn.

Bí quyết của một tổ chức để phát triển và thành công có thể chỉ giản dị là làm một điều mà các tổ chức Việt Nam khác không làm : học tập văn hóa tổ chức.

2. Đối lập Việt Nam

Tại sao sau gần 30 năm dưới chế độ cộng sản Việt Nam vẫn chưa có một tổ chức đối lập có tầm vóc ?

Vì người Việt Nam không muốn thay đổi ?

Vì những người chống đối chế độ không cùng ý kiến ?

Vì thiếu lãnh tụ ?

Hay vì người Việt Nam thiếu văn hóa tổ chức ?

Tại sao các tổ chức đối lập cứ hợp lại rồi tan vỡ, hay tàn lụi dần dần ?

Phải chăng là do những chọn lựa chính trị khác nhau đến nỗi không thể thỏa hiệp?

Tại vì người Việt Nam không chọn lựa nghiêm chỉnh một tổ chức trước khi gia nhập, rồi sau đó thất vọng ?

Nhưng tại sao họ lại có thể hời hợt như thế ?

Một giải thích : một tập hợp không có cơ chế - hay có cơ chế không phù hợp với sinh hoạt của mình, hay có cơ chế đúng nhưng không được áp dụng - chỉ có thể sinh hoạt lành mạnh với tối đa 8 người. Tới một số thành viên nào đó bắt buộc phải có văn hóa tổ chức mới tồn tại được, trừ khi có những phương tiện lớn khác để duy trì kỷ luật.

3. Đã có tổ chức đối lập Việt Nam nào học tập một cách nghiêm túc văn hóa tổ chức chưa ?

Nếu có thì họ học tập những gì ?

Nếu không, phải chăng vì các thành viên cho rằng văn hóa tổ chức là tự nhiên, không cần học cũng biết ?

Hay vì chính những người lãnh đạo cũng không có văn hóa tổ chức nên không thấy có nhu cầu ?

Cho đến nay đa số người Việt cho rằng văn hóa tổ chức không có lý thuyết, vì thế không cần học, cứ mò mẫm theo kinh nghiệm của những tổ chức đã thành công. Một số tổ chức chính trị tìm cách bắt chước đảng cộng sản mà không ý thức được rằng cơ chế cộng sản chỉ phù hợp với một tổ chức có bản chất khủng bố.

4. Nhận xét

Có những dân tộc làm việc không nhiều (Hoà lan, Anh, Đức) mà rất giàu có. Có những dân tộc thông minh, siêng năng (như Việt Nam) mà lạc hậu và nội chiến liên tục. Có liên quan gì tới văn hóa tổ chức không ?

Người Việt Nam không có tổ chức lớn nào, mà cũng không có công ty lớn nào. Tại sao ?

Các tổ chức chính trị Việt Nam cho tới nay vẫn chưa văn minh. Họ vẫn thuộc văn hóa *săn-hái* (chasseur-cueilleur, hunter-gatherer), nghĩa là thấy ai khá thì rủ vào tổ chức, chứ không đào tạo ra cán bộ.

5. Học tập văn hóa tổ chức : một đầu tư cần thiết, dễ dàng và đầy hứa hẹn

Một người sinh ra phải dùng toàn thời gian trong suốt tuổi vị thành niên để học sống cuộc sống cá nhân và gia đình. Thời gian sinh hoạt trong một tổ chức của một người "hoạt động" là bao nhiêu ? Thời gian học tập về sinh hoạt tổ chức là bao nhiêu?

Những người tích cực nhất chỉ có vài năm sinh hoạt tổ chức, và trong những năm đó mỗi tuần một vài giờ. Một người 50 tuổi sinh hoạt tổ chức 25 năm, mỗi ngày 2 giờ là một người rất tích cực. Nhưng nếu bỏ qua những sinh hoạt trong đó các "vấn đề tổ chức" không đặt ra, như viết báo, di chuyển từ nhà đến chỗ họp, đọc tài liệu, v.v. thì thời gian để có thể rút kinh nghiệm về sinh hoạt tổ chức chỉ vào khoảng 1/3, nghĩa là 5 giờ mỗi tuần hay 1/3 ngày mỗi tuần (chúng ta thức trung bình 15 giờ mỗi ngày), hay 14 ngày (2 tuần) mỗi năm. Trong 25 năm sinh hoạt thực ra **thời gian tổng cộng cho phép rút kinh nghiệm về tổ chức chỉ là một năm**. Như vậy rõ ràng là thiếu sót, và do đó cần học hỏi về văn hóa tổ chức.

Tại sao các thử nghiệm về sinh hoạt tập thể, tâm lý tổ chức thường được thực hiện trên các lớp học mẫu giáo, trên những nhóm gặp gỡ tình cờ ? Như vậy các kết luận có giá trị cho một tổ chức nghiêm chỉnh không ?

Đó là vì về mặt tâm lý tổ chức mọi người đều ấu trĩ và sinh hoạt một cách tương tự trong hầu hết mọi trường hợp.

Tại sao những người học rất giỏi thường không phải là các cấp lãnh đạo lớn ?

Đó là vì những kiến thức chuyên môn không tự động đem lại kiến thức về tổ chức; người học nhiều hay học ít không khác nhau bao nhiêu. Mọi người đều phải học tập văn hóa tổ chức.

Có những người do hoàn cảnh cá nhân, hoặc do cá tính, thích nghi tốt với sinh hoạt tổ chức, nhưng sự hiểu biết qua trực giác hoặc thực nghiệm này sẽ dừng lại ở một giới hạn nào đó nếu thiếu lý thuyết.

Chúng ta rất thiếu văn hóa tổ chức. Những người có văn hóa tổ chức đã thành công trong cuộc sống, đã thành những cấp lãnh đạo. Mọi đoàn thể, nhất là các đoàn thể của người Việt Nam đều rất ấu trĩ về mặt văn hóa tổ chức ; một tổ chức có văn hóa tổ chức sẽ hơn hẳn các tổ chức khác.

Học tập văn hóa tổ chức vì vậy vừa rất ích lợi cho cá nhân là bí quyết thành công cho tổ chức.

Thomas Hobbes (1588 – 1679)

Thomas Hobbes là một trong những tư tưởng gia đầu tiên về chính trị, đặc biệt là về khái niệm "khế ước xã hội" theo đó chính quyền xuất phát từ một thỏa thuận giữa người dân để bảo đảm lợi ích chung. Hobbes chủ trương chế độ quân chủ tuyệt đối. Lập trường của Hobbes đã bị phản bác sau đó bởi nhiều triết gia (Locke, Bentham, Stuart Mill và nhiều người khác) và cũng đã bị thực tế chứng minh là sai lầm, tuy vậy Hobbes vẫn được coi là một trong những triết gia lớn. Kết luận của các triết gia nhiều khi không quan trọng bằng những lý luận của họ. Một trong những lý luận còn được ghi nhận là có giá trị của Hobbes là về động cơ hành động của con người. Theo Hobbes con người không hành động một cách thuần lý mà chủ yếu theo những ham muốn không thuần lý: danh tiếng, nhục dục, tiền tài, quyền lực v.v. Nếu chỉ sống một mình hay trong một nhóm nhỏ thì không nghiêm trọng, nhưng trong một tập thể lớn tất nhiên dẫn tới xung đột. Tập thể thay vì là một môi trường hợp tác trở thành một chiến trường trong đó mỗi người chống lại tất cả. Chính vì để tránh tình trạng tệ hại này mà Hobbes đề nghị một chế độ quân chủ tuyệt đối để duy trì trật tự an ninh và phối hợp các đóng góp cá nhân.

Nhận định của Hobbes có thể giải thích sự tan vỡ của các tổ chức. Nếu trong một xã hội người ta có thể dùng luật pháp để áp đặt trật tự vì con người không có chọn lựa nào khác là tiếp tục sống trong xã hội và chấp nhận luật pháp thì trong một tổ chức, nhất là một tổ chức tự nguyện, việc thực hiện một kỷ luật cần thiết đưa đến xung đột, bất mãn và bỏ cuộc.

II. Ngữ vựng

Trong những thảo luận về triết học, chính trị và nhất là tâm lý, tiếng Việt chưa được hoàn toàn thống nhất. Nhiều tranh cãi gay go xảy ra chỉ vì những người ta không hiểu như nhau các từ ngữ. Như vậy điều quan trọng đầu tiên là định nghĩa một số từ ngữ quan trọng được dùng trong tài liệu này.

1. Văn hóa

Văn hóa có nhiều nghĩa.

- 1.1. Văn hóa được hiểu như kiến thức hay học thức (thí dụ : trình độ văn hóa)
- 1.2. Văn hóa được dùng để chỉ toàn thể các bộ môn liên quan đến văn học, nghệ thuật (thí dụ : trung tâm văn hóa, tuần lễ văn hóa)
- 1.3. Văn hóa được dùng thay cho văn minh (thí dụ : văn hóa Đông Sơn)
- 1.4. Văn hóa là toàn bộ các giá trị được coi là đúng và quyết định cách ứng xử của những con người trong một xã hội (thí dụ : văn hóa Khổng Giáo)
- 1.5. Văn hóa là toàn bộ những thói quen và phản xạ trong việc tìm giải đáp cho các vấn đề (thí dụ : một số nhà xã hội học châu Âu phê phán giới chủ nhân Mỹ là theo "văn hóa sa thải" hay "văn hóa lợi nhuận").

Trong cụm từ "văn hóa tổ chức", từ "văn hóa" được hiểu theo nghĩa thứ 5 và phần nào đó theo nghĩa thứ 4 ; hai nghĩa này khá gần với nhau.

2. Thế nào là một tổ chức ?

Tổ chức là một tập thể có mục tiêu, có phân công và có cấp bậc.

Tập thể là tiếng để gọi chung một số người có chung một số tiêu chuẩn. Tập thể theo nghĩa rộng có thể là một loại người (thanh niên, người cao niên), một giới (giới y sĩ), một giai cấp (giai cấp công nhân), một cộng đồng (cộng đồng người Việt tại Mỹ, Phật tử Việt Nam), một nhóm (ban nhạc), công ty, v.v.

Một tập thể có thể là một tổ chức hoặc không phải là một tổ chức.

Tập thể có thể ở những mức độ tổ chức khác nhau.

Thứ tự các tập thể theo mức độ tổ chức :

1. **Người, giới, thành phần** (thí dụ : người da trắng, giới phụ nữ, thành phần khoa bảng v.v.). Các tập thể này có sự liên đới, đôi khi đi đôi với sự kỳ thị, nhưng không có sinh hoạt.
2. **Cộng đồng**. Có định nghĩa khá rõ rệt (thí dụ : cộng đồng người Việt tại Mỹ), nhưng không hoặc ít sinh hoạt.
3. **Nhóm gặp gỡ**. Sinh hoạt có tổ chức nhưng chỉ tồn tại trong khi sinh hoạt.
4. **Hiệp hội, câu lạc bộ, nhóm**. Có mục đích chung, nhưng thiếu kỷ luật và đồng thuận.
5. **Công ty, xí nghiệp, cơ quan, quân đội**. Có mục đích rõ rệt, kỷ luật cao, có thưởng phạt, nhưng thiếu tự quyết và không dân chủ; thành viên làm việc có quyền lợi và lương bổng.
6. **Chính đảng và các tổ chức tương đương**. Đây là những liên kết có mục đích tạo ra một lực lượng tranh đấu cho một số mục tiêu chung. Có mục đích

rõ rệt, đồng thuận cao, khả năng tự quyết cao, kỷ luật vừa phải và chủ yếu dựa trên tự giác, sinh hoạt một cách dân chủ, đại bộ phận thành viên không được trả lương mà còn phải đóng góp.

Định nghĩa đề nghị :

Tổ chức là một tập thể với ít nhất năm đặc tính :

- có một hay nhiều mục tiêu rõ rệt ;
- có qui định một hệ thống *không bình đẳng* về thẩm quyền quyết định, và hệ thống quyền lực này được thực sự áp dụng (một tập thể trong đó mọi người đều có mọi quyền như nhau không phải là một tổ chức) ;
- có sinh hoạt liên tục và kéo dài trong thời gian (một khóa hội thảo cũng có mục tiêu, có chủ tọa, thư ký nhưng không phải là một tổ chức) ;
- có một số thành viên tương đối đồng đều, trên 20. Từ 8 người trở xuống là một nhóm nhỏ không cần một cơ chế nào, mọi việc cần làm đều có thể quyết định một cách trực tiếp và dân chủ. Từ 8 đến 20 người là một tổ chức đang thành hình ;
- có một mức độ tự quyết lớn, thí dụ như có quyền lấy quyết định tự giải thể (một tiểu đoàn quân đội không phải là một tổ chức).

Chú thích : Trong những phần kế tiếp, danh từ "tổ chức" được hiểu là một tổ chức chính trị (các chính đảng và tương đương), trừ những trường hợp đặc biệt hoặc những nhận định chung đúng cho mọi loại tổ chức.

Từ định nghĩa và những đặc tính của một tổ chức, nhất là trong trường hợp những tổ chức chính trị, ta có thể nhận xét là luôn luôn có một xung đột thường trực giữa cá nhân (mỗi thành viên) và tổ chức vì tổ chức áp đặt một quyền lực trên mỗi thành viên, giới hạn tự do cá nhân, nghĩa là ít nhiều vi phạm đến đời tư. Để chấp nhận kỷ luật đó, chưa kể còn phải đóng góp, cá nhân phải có lý do: đó là sự gắn bó với mục tiêu chung. Nếu không chấp nhận hoàn toàn và tha thiết mục tiêu đó cá nhân không có lý do để chịu đựng lâu dài tổ chức.

3. Văn hóa tổ chức

Văn hóa tổ chức là toàn bộ những kiến thức, tập quán, phản xạ, cách suy nghĩ và hành động cần thiết để hiểu, giữ gìn và phát triển tổ chức.

Phần lớn, dù không phải là tất cả, các kiến thức về tổ chức được trình bày trong một môn học có tên là **tâm lý xã hội**, môn học có vai trò của một nhịp cầu giữa **tâm lý học** và **xã hội học**, nói cách khác là môn học khảo sát tác động hai chiều giữa một bên là cá nhân với cấu tạo tâm lý của mình, và bên kia là tập thể mà mình là thành viên.

Trong hai vé tâm lý và xã hội, *vé tâm lý thường quan trọng hơn* vì hầu hết mọi người, trong bất cứ tổ chức nào, hành động theo những kích thích cá nhân. Hơn nữa, thực tế là ít người nắm vững văn hóa tổ chức.

Nhận xét căn bản của môn tâm lý xã hội là có những đặc tính của một cá nhân (*ưu điểm cũng như khuyết điểm*) chỉ được phát hiện trong khi sinh hoạt tổ chức, vì thế một người "tốt" trong giao thiệp cá nhân có thể không tốt trong sinh hoạt tổ chức. Ngược lại, một người bình thường trong đời sống hàng ngày có thể rất thành công trong sinh hoạt tổ chức.

Một thí dụ là bằng cấp. Trong đại đa số các môn học người ta có thể học một mình - một mình không có nghĩa là không tới trường và không cần thầy mà không cần đồng đội – và đậu những bằng cấp rất cao. Tuy nhiên ta có thể thấy là đại đa số những cấp lãnh đạo lớn không phải là những nhà khoa bảng lớn, lý do là vì những cấp lãnh đạo lớn có những khả năng chỉ được phát hiện trong sinh hoạt tổ chức.

Một thí dụ khác là hiện tượng tranh giành quyền lực trong các tập thể. Sự tranh giành quyền lực có ngay trong bản chất con người. Trong suốt quá trình tiến hóa của loài người từ cuộc sống bầy đàn bán khai đến xã hội văn minh quyền lực gần như đồng nghĩa với quyền sống, với sự sống chết. Trong cùng một tập thể kẻ có quyền có thể ăn uống và thụ hưởng một cách thừa thãi trong khi kẻ không có quyền chết đói. Kẻ có quyền cũng có thể quyết định tính mạng của kẻ không có quyền; các nhà quý tộc khi có đám tang thường chôn theo một số nô lệ để hầu hạ người quá cố trong thế giới bên kia. Trong di thể (gene) của con người có sự tranh giành quyền lực như là một bản năng tự vệ sống còn. Bản năng tự vệ này nếu không được ý thức để kiểm soát và chế ngự có thể tự khởi động ngay cả trong những trường hợp không cần thiết và khiến con người trở thành gian trá và độc ác, bởi vì khi bản năng sống còn đã ngự trị, dù chỉ là trong vô thức, thì không còn giá trị nào là tuyệt đối, không còn giới hạn nào không thể vượt qua. Trong sinh hoạt cá nhân dĩ nhiên không có tranh giành quyền lực, trong một nhóm nhỏ sự tranh giành quyền lực cũng ít đặt ra vì thế một cá nhân có thể rất lương thiện và chùng mực; ngược lại trong một tổ chức đã đạt tới một tầm vóc nào đó vấn đề tranh giành quyền lực đặt ra và bản năng tự vệ nổi dậy, một người bình thường rất lương thiện và hiền lành có thể trở thành gian ác.

Sinh hoạt tổ chức giúp ta hiểu biết về người khác và, với những người thành thực, cũng giúp ta hiểu biết thêm về chính mình và tự cải thiện.

Chú thích: Mọi tổ chức có một đời sống và một tâm lý (thường được gọi là *văn hóa của tổ chức*) mà các thành viên phải thích nghi. Ngược lại mỗi tổ chức đều mang dấu ấn của các cá nhân cấu tạo ra nó. Cần phân biệt **văn hóa tổ chức**, đối tượng của môn học tâm lý xã hội, với *văn hóa của một tổ chức*, cụm từ để chỉ những cách suy nghĩ và hành động hay một tâm lý chung trong tổ chức này. Một đảng cướp cũng có văn hóa riêng của nó, dù không thành viên nào có văn hóa tổ chức cả.

Các kiến thức về sinh hoạt tổ chức dĩ nhiên cũng có thể tìm thấy trong các tác phẩm về tâm lý học, xã hội học, về sự năng động của các nhóm, hay về quyền lực và lãnh đạo.

Cần phân biệt văn hóa tổ chức với *kỹ thuật tổ chức*. Văn hóa tổ chức giúp ta giữ gìn và phát triển tổ chức trong khi kỹ thuật tổ chức cho phép thực hiện tốt một công tác cụ thể nào đó, thí dụ như tổ chức một đám cưới, một khóa hội thảo, một đêm văn nghệ hay điều khiển một nha sở trong một cơ quan hoặc công ty. Một người có thể rất giỏi về kỹ thuật tổ chức những đêm văn nghệ hoặc có thể là một giám đốc tốt trong một công ty nhưng thiếu văn hóa tổ chức và không thấy nhu cầu phải tham gia một tổ chức nào ngoài những tập thể bắt buộc để sinh sống (gia đình, cơ quan, xí nghiệp, v.v.).

Đặc tính của một người có văn hóa tổ chức là cảm thấy có nhu cầu tham gia vào một tổ chức và chấp nhận một cách dễ dàng những bó buộc của sinh hoạt tổ chức.

Những người không có, hoặc thiếu, văn hóa tổ chức thì hoặc không thể tham gia, hoặc không thể chịu đựng lâu dài những gò bó, bức bối và thất vọng không tránh khỏi trong một tổ chức.

III. Vai nhận định tổng hợp

Trước thế kỷ 18 hầu như không có một nghiên cứu nào về tập thể cả. Việc qui tụ và lãnh đạo một số đông người được coi là khả năng bẩm sinh của một vài cá nhân kiệt xuất, có sức thu hút đặc biệt.

Những suy tư về xã hội bắt đầu từ thời kỳ *Tái Sinh*, hay *Phục Hưng* (Renaissance) tại châu Âu, kế tiếp thời Trung Cổ, lúc đó con người đã sống ở một mức độ tổ chức cao (nhà nước, thành phố, hội buôn...).

Trong thế kỷ 18, được gọi là *Thế Kỷ Ánh Sáng* do sự nở rộ về tư tưởng tại châu Âu, **hai luồng tư tưởng trái ngược nhau** xuất hiện kích thích sự suy nghĩ về con người trong sinh hoạt tập thể :

- Tại Đức, ý niệm " **tinh thần dân tộc** " (Volksgeist) ngày càng mạnh lên và được hưởng ứng, đưa tới việc thống nhất nước Đức đầu thế kỷ 19.
- Tại Pháp và nhiều nước Tây Âu khác, xuất hiện một cách rõ rệt ý niệm về **con người** (cá nhân) có trí tuệ và tình cảm cần được tôn vinh và giải phóng khỏi ách thống trị của các vua chúa.

Cuộc Cách Mạng Pháp (1789) mở ra một giai đoạn hỗn loạn đẫm máu kéo dài hơn 80 năm (1789-1871) trong đó nhiều biến cố trầm trọng đã xảy ra do tác động của quần chúng. Nhiều tác phẩm đã ra đời từ cuối thế kỷ 18 và sau giai đoạn này để phân tích cách ứng xử của con người trong tập thể, đặc biệt là tâm lý đám đông (*đám đông được hiểu là sự tập trung của một số đông đảo những cá nhân mà đại bộ phận không biết nhau*). Các tác giả tiên phong trong giai đoạn này (Hippolyte Taine, Gustave Le Bon, Sigmund Freud, Gabriel Tarde, Emile Durkheim...) dù khác nhau trong phân tích và giải thích đều đồng ý với nhau trên ít nhất hai kết luận :

1. Một cá nhân có thể tốt và chùng mực trong đời sống cá nhân nhưng trong sinh hoạt tổ chức có thể hành động một cách vô lý, cực đoan và không lương thiện.
2. Đám đông, nghĩa là một khối người tụ tập tình cờ với nhau vì một số yêu sách, kích thích những bản năng sơ đẳng của con người, làm bế tắc những chức năng cao cấp của trí tuệ, có thể dẫn tới những hành động thô bạo cũng như những hy sinh dũng cảm, dưới sự hướng dẫn của một số người cầm đầu mà đa số không biết nhưng được mọi người nghe theo.

Cho tới cuối thế kỷ 19, các nghiên cứu về tâm lý tập thể tập trung tại châu Âu và, trừ trường hợp của Freud, đều là những nghiên cứu đi thẳng từ cá nhân đến xã hội, dựa trên sự quan sát những cách ứng xử của **cá nhân** và những **biến cố lịch sử** .

Từ cuối thế kỷ 19, đến lượt Hoa Kỳ nhập cuộc với một cách tiếp cận **thực nghiệm và khoa học** thay vì lý thuyết, với đối tượng là **các tổ chức trong xã hội** thay vì toàn xã hội. Ở một chừng mực nào đó có thể nói khoa tâm lý xã hội đã xuất phát từ Hoa Kỳ.

Tại sao có sự kiện này ? Hoa Kỳ vốn là một quốc gia thực dụng từ ngày lập quốc và không mấy hứng thú trong những lý thuyết trừu tượng. Người Mỹ chỉ thực sự quan tâm đến một vấn đề khi họ phải đối phó với vấn đề đó. Bình thường họ giải quyết một vấn đề mới xuất hiện

một cách mò mẫm (trials and errors) theo cách mà họ thấy là hay nhất rồi rút kinh nghiệm cho những lần sau và cuối cùng rút ra một kết luận thực nghiệm về qui luật và phương pháp.

Từ cuối thế kỷ 19, Hoa Kỳ bị đặt trước những vấn đề xã hội nghiêm trọng : sự hình thành của các công ty lớn với tầm vóc chưa từng có ; sự tập trung dân chúng vào những trung tâm đô thị rất lớn ; sự xuất hiện ngày càng đông đảo của những người rất nghèo khổ bên cạnh những tài sản cực lớn, hậu quả của một sinh hoạt kinh tế thị trường được đẩy tới tận cùng lý luận ; sau cùng là làn sóng người di dân ồ ạt tới Mỹ tạo ra một hợp chủng quốc của những người không cùng một lịch sử, không chia sẻ một văn hóa chung và cũng không nói cùng một thứ tiếng, và do đó sinh hoạt chủ yếu trong các tổ chức cộng đồng thay vì sinh hoạt trực tiếp trên bình diện quốc gia.

Trong sự tìm kiếm một giải pháp cho nước Mỹ, do ảnh hưởng của sự hiện diện của một xã hội dân sự với vô số hội đoàn, các nhà nghiên cứu Mỹ đã đi đến những kết luận mới : **đối tượng cần nghiên cứu không phải là toàn bộ xã hội mà là các tổ chức trong xã hội**, như gia đình, trường học, câu lạc bộ, xí nghiệp, cộng đồng sắc tộc, v.v. vì chính qua các tổ chức này mà các giá trị, cách suy nghĩ, hành động và ứng xử của mỗi cá nhân được hình thành ; mặt khác, chỉ các tổ chức này mới có khả năng tác động được lên xã hội.

Như thế, trước khi đi vào nội dung của văn hóa tổ chức, ta cần ghi nhận **tín điều nền tảng** của nó, một tín điều không phải xuất phát từ một suy nghĩ lý thuyết mà từ những thử nghiệm cụ thể bằng những phương pháp khoa học. Tín điều đó là : **các cá nhân, dù xuất sắc đến đâu cũng không thể tác động được lên xã hội. Muốn tác động lên xã hội, dù để bảo vệ, hay cải thiện, hay thay đổi nó, cần có tổ chức**. Tổ chức tạo ra sức mạnh cho sự thay đổi và cũng là điều kiện bắt buộc để có thay đổi. Đó là lý do khiến các chế độ độc tài toàn trị cấm đoán xã hội dân sự. Trong trường hợp Việt Nam đó cũng là lý do khiến chế độ cộng sản vẫn tồn tại sau rất nhiều sai lầm : đại đa số những người chống đối chế độ chỉ chống đối với tư cách cá nhân.

Ghi chú:

Nhận xét trên đây (tổ chức nhào nặn ra các cá nhân và cũng là động cơ để thay đổi xã hội) phù hợp với những biến cố lịch sử trên thế giới. Các kinh nghiệm còn cho thấy rằng muốn dân thân tranh đấu không những cần ý thức được rằng mình gắn bó với một tập thể và số phận của mình chỉ cải tiến được trong một giải pháp chung cho cả tập thể này mà nhiều khi còn cần nhận diện được một tập thể khác phải chống lại để thay đổi xã hội và cải thiện số phận của tập thể mình. Một khối người cùng chung số phận dù đông đảo và bị áp bức tới đâu cũng không nổi dậy tranh đấu; họ chỉ nổi dậy nếu ý thức được rằng mình *là thành viên của một tập thể bị một tập thể khác ức hiếp*. Ý thức này có nghĩa là các thành viên của tập thể bị thiệt thòi cảm thấy gắn bó với nhau và gắn bó với tập thể, hiểu rằng mỗi người không thể tự cứu mình mà chỉ có thể có một giải pháp chung cho tất cả.

Phần lớn các dân tộc thường dễ chấp nhận một chế độ bạo ngược bản xứ nhưng lại có thể chiến đấu một cách dũng cảm khi bị ngoại xâm hay ngoại thuộc ngay cả khi kẻ thống trị nước ngoài tốt hơn những bạo chúa bản xứ; lý do là vì lúc đó người dân cảm thấy một cách rõ rệt rănêng mình thuộc một tập thể (dân tộc mình) bị một tập thể khác (kẻ thống trị nước ngoài) đàn áp và chỉ có một giải pháp là chấm dứt sự chiếm đóng.

Một cách tương tự, từ nửa sau thế kỷ 19 phong trào công nhân đã nổi lên một cách mạnh mẽ trên thế giới chủ yếu là nhờ lý thuyết đấu tranh giai cấp của Marx. Chủ nghĩa Marx tạo ra ý thức một giai cấp công nhân bị giai cấp chủ nhân bóc lột; công nhân chỉ có giải pháp là

đứng dậy đánh đổ giai cấp chủ nhân. (*Vô sản trong mọi quốc gia, hãy đoàn kết lại!* – Tuyên cáo của đảng cộng sản).

Tại Việt Nam, năm 1945 đảng cộng sản đã lôi kéo được quần chúng và loại bỏ được các đảng quốc gia vì đã tạo ra được ý thức về một giai cấp bản cố nông bị giai cấp địa chủ bóc lột và chỉ có đấu tranh giai cấp mới giải thoát được số phận đen tối đó.

IV. Biện chứng cơ bản của tổ chức

Nhắc lại : biện chứng là một mâu thuẫn giữa hai sự kiện đòi hỏi một tổng hợp. Tổ chức nào cũng là một tổng hợp liên tục giữa hai đặc tính đối nghịch: nó là một môi trường hội nhập nhưng đồng thời cũng là một môi trường phân biệt.

1. Tổ chức là một môi trường hội nhập

Một cá nhân ngay khi sinh ra đã thuộc vào một số tập thể (người Việt Nam, hay người Mỹ, hay người Việt gốc Mỹ ; Công Giáo hay Phật Giáo, hay vô thần ; thuộc thành phần trí thức hay lao động, v.v.). Lớn lên hội nhập vào các trường, các lớp, rồi làm việc cho các cơ quan, xí nghiệp. Và dĩ nhiên hai tổ chức cơ bản : gia đình nơi mình sinh ra, và gia đình của riêng mình mà mình đóng góp thành lập và phát triển. Trong những tập thể tự nhiên này cá nhân hầu như không có chọn lựa, đó là **những tập thể bị áp đặt**. Trường hợp ngoại lệ là gia đình do chính mình lập ra và điều khiển cùng với người phối ngẫu. Không phải là một sự tình cờ mà người ta nói rằng chỉ khi đã có gia đình riêng con người mới chín chắn, mới thực sự là một người lớn.

Ngoài ra cũng có thể có một số tổ chức khác mà mình tự nguyện gia nhập : nghiệp đoàn, hiệp hội, câu lạc bộ, chính đảng v.v. Lý do để gia nhập có thể khác nhau nhưng nếu một cá nhân không tự nguyện gia nhập một tổ chức nào thì chỉ là thành viên thụ động của những tập thể mà mình bị áp đặt và do đó không thể phát huy được trí tuệ của mình.

Mỗi tổ chức này đều đặt nền tảng trên một số giá trị, đều có một số nền nếp, thông tục, truyền thống và qui định, và đều có những tiêu chuẩn để đánh giá sự thành công hay thất bại. Những yếu tố lập qui này có thể thành văn hay bất thành văn nhưng luôn luôn có. Một thanh niên có cha mẹ là giáo viên được coi là thành công nếu thời thơ ấu ngoan ngoãn, chăm chỉ, lớn lên đậu bằng cấp cao và dạy đại học, nếu lại gia nhập hội bảo vệ thú vật và thiên nhiên thì anh ta (hay chị ta) cũng không tán thành thú săn bắn.

Nếu lớn lên trong một gia đình ca sĩ rồi gia nhập một hội những người chơi sùng thì anh ta (hay chị ta) sẽ có những giá trị khác.

Dù tự nguyện gia nhập hay bị áp đặt cá nhân cũng vẫn ít hay nhiều phải hội nhập vào tổ chức. Sự hội nhập có hai cách :

- *Hội nhập bằng cách thích nghi.* Cá nhân chấp nhận thích nghi với những giá trị, nền nếp và chuẩn mực của tập thể mà mình là thành viên. Lý do có thể là vì tán thành những giá trị và chuẩn mực đó, cũng có thể để làm vừa lòng môi trường của mình, để được yên thân. Tuy nhiên hậu quả vẫn giống nhau : thành viên tiếp thu một số giá trị và chuẩn mực của tổ chức. (Những người không tự nguyện tham gia một tổ chức nào ngoài những tổ chức áp đặt một cách tự nhiên vì vậy thường bị giam hãm trong một số giá trị và chuẩn mực nhất định và do đó khó hòa nhập với người khác, ít cá tính, sáng kiến và lòng tin).
- *Hội nhập vì nhu cầu.* Mọi sinh vật đều có nhu cầu, những nhu cầu cụ thể và có chủ ý mà mình ý thức được cũng như những nhu cầu từ quá trình tiến hóa của loài người và từ xã hội mà mình sinh ra và lớn lên mà mình không ý thức được. Một con ngựa ngay khi vừa sinh ra đã biết chạy và gặm cỏ ; trong khi

con người từ lúc mới sinh ra đến nhiều năm sau đó không có khả năng tự lập nào, càng nhiều nhu cầu hơn. Ngoài nhu cầu được có những tập thể để sống an toàn, còn có nhu cầu học hỏi, thành công trong cuộc sống, để hãnh diện, hay để thay đổi xã hội, v.v. Càng năng động bao nhiêu cá nhân càng có nhu cầu hội nhập với các tổ chức bấy nhiêu. Sự hội nhập này thường là hội nhập ít nhiều tự nguyện và có chủ đích, vì thế thành viên không những chỉ chấp nhận những mục tiêu, giá trị và chuẩn mực của tổ chức mà còn tác động lên tổ chức để thay đổi ít nhiều các mục tiêu, giá trị và chuẩn mực này theo ý mình. Nhờ những đụng chạm này, có khi ôn hòa có khi căng thẳng, mà thành viên vừa phát triển về trí tuệ và nhận thức vừa tâm đắc hơn với những giá trị và chuẩn mực của tổ chức. Ở một mức độ hội nhập cao hơn, thành viên đồng hóa mình với mẫu người của tổ chức (thể hiện qua một số thành viên có uy tín) và với lý tưởng của tổ chức.

Hai lý do hội nhập này luôn luôn đi song song với nhau nhưng với kết quả là tạo ra những con người hiểu biết nhau, theo đuổi cùng một mục tiêu, chia sẻ những giá trị chung, sử dụng cùng một ngôn ngữ, và có cách suy nghĩ gần giống nhau. Họ dễ đi đến một quan điểm chung trước cùng một vấn đề và hành động chung một cách nhanh chóng và hiệu quả. Đó là sức mạnh của tổ chức.

Hiệu ứng hội nhập đưa đến hai khái niệm mà khoa học tâm lý xã hội gọi là "**nhóm qui chiếu**" (reference group, groupe de référence) và "**nhóm thực thuộc**" (appartenance group, groupe d'appartenance). Theo khái niệm nhóm qui chiếu, một cá nhân hoặc hãnh diện với một tập thể, đồng hóa mình với tập thể và muốn được nhìn như một thành viên của tập thể này, hoặc thấy mình được tôn vinh trong một tổ chức và có cảm tình với tổ chức này. Đôi khi nhóm qui chiếu không phải là nhóm thực thuộc, nghĩa là tập thể mà mình là thành viên. Thí dụ một người có thể tự xưng là tốt nghiệp một trường danh tiếng nào đó và cư xử giống như một cựu sinh viên của trường này trong khi thực ra không học trường này.

Khi nhóm thực thuộc không phải là nhóm qui chiếu thì thành viên sống trong một mâu thuẫn tâm lý và không đóng góp tích cực được cho tổ chức, có thể còn có những thái độ và hành động có hại cho tổ chức. Mâu thuẫn tâm lý này có thể xuất phát từ hai lý do trái ngược : hoặc thành viên hãnh diện với nhóm thực thuộc (mà mình là thành viên) nhưng thấy mình có chỗ đứng vinh dự hơn trong một nhóm khác (trong đám người mù chột làm vua), hoặc ngược lại mình chính thức ở trong một nhóm nhưng lại thấy một nhóm khác là hay hơn (đứng núi này trông núi nọ cao).

2. Tổ chức là một môi trường phân biệt

a. Phân biệt giữa các thành viên của cùng một tổ chức

Những kết quả thử nghiệm trong các tổ chức cho thấy hầu như ai cũng muốn có một đặc điểm của riêng mình để phân biệt với các thành viên khác và để được quý trọng hơn các thành viên khác. Đó là một nhu cầu tâm lý.

Câu hỏi : "*Các thành viên khác có giống như bạn không ?*" được một tỷ lệ trả lời "Có" lớn hơn câu hỏi : "*Bạn có giống các thành viên khác không ?*". Nói cách khác : *họ giống tôi chứ tôi không giống họ.*

Tổ chức càng lớn bao nhiêu thì sự cảm dỗ, đối với mọi thành viên, để chứng tỏ sự khác biệt của mình càng lớn. Nhu cầu phân biệt này tự nó là một điều tốt vì tạo ra sự

tranh đua về khả năng cũng như trong những đóng góp cho tổ chức, nhưng nhiều khi được thể hiện một cách tai hại cho tổ chức như đòi hỏi được giữ những chức vụ hay đảm nhiệm những vai trò vượt quá khả năng củ mình. Nếu sự gắn bó với tổ chức là do hoàn cảnh "thua thiệt chung" (như giai cấp vô sản), hay do một lý tưởng chung đang gặp khó khăn thì đe dọa khác biệt không lớn.

Như vậy tổ chức phải giải quyết được biện chứng căn bản là, một mặt hội nhập các thành viên để có sức mạnh, mặt khác giải quyết được nhu cầu phân biệt mình với người khác của mỗi thành viên.

Một tổ chức dân chủ, nếu thể hiện một cách triệt để tinh thần bình đẳng và tình anh em có thể giảm thiểu mâu thuẫn này, nhưng bù lại việc duy trì kỷ luật và bảo đảm hiệu quả sẽ tế nhị hơn.

Đây là một bài toán khó khăn, không phải lúc nào cũng giải quyết được. Nếu nhu cầu phân biệt quá mạnh, xuất phát từ ý muốn vượt lên trên các thành viên khác bằng cách chứng tỏ sự kiệt xuất của mình trong khi khả năng của mình không ngang tầm với tham vọng này, thành viên có thể đi từ thất vọng này đến thất vọng khác, mất dần uy tín trong tổ chức và mất sự gắn bó với tổ chức, sau cùng cũng có thể rời bỏ tổ chức. Nhu cầu này cũng là lý do khiến nhiều người đi tới một chọn lựa không thuận lý là chẳng thà làm thành viên của một tổ chức nhỏ và lỏng lẻo không có một tương lai nào nhưng trong đó mình được coi là xuất sắc và giữ một vai trò quan trọng chứ không gia nhập, hoặc ở lại, một tổ chức đầy triển vọng nhưng trong đó mình khó có thể có vai trò nổi bật.

b. Phân biệt giữa tổ chức của mình và các tổ chức khác

Các thí nghiệm của khoa tâm lý xã hội cho thấy :

- Thành viên một tổ chức A nhìn thành viên các tổ chức B như một khối gắn bó hơn là chính các thành viên tổ chức B nghĩ về tổ chức của họ. Đây là hiện tượng "xếp loại cho tiện việc sổ sách". Một thành viên tổ chức A không có thì giờ mà cũng không bận tâm để lưu ý đến những "khác biệt chi tiết" giữa các thành viên tổ chức B, dù đôi khi các "khác biệt chi tiết" này rất lớn. (Đây là sự kiện đã xảy ra tại Việt Nam sau ngày 30-4-1975. Nhiều sĩ quan và công chức Việt Nam Cộng Hòa trước đó rất bất mãn với chế độ này, đôi khi còn có cảm tình với phe cộng sản nhưng vẫn bị chế độ cộng sản đối xử như mọi sĩ quan và công chức Việt Nam Cộng Hòa khác).
- Thành viên của một tổ chức thường có khuynh hướng đánh giá tổ chức của mình một cách thuận lợi hơn trong sự so sánh với các tổ chức khác. (Nếu không thì đây hoặc là một trường hợp bất mãn hoặc có mâu thuẫn giữa nhóm thực thuộc và nhóm qui chiếu).
- Sự gần gũi giữa hai tổ chức luôn luôn làm nảy sinh tình trạng cạnh tranh và đụng độ. Tình trạng này càng rõ rệt nếu hai tổ chức theo đuổi những mục đích tương tự (hai cô ca sĩ có khen nhau bao giờ, nhất là nếu lại hát cho cùng một loại công chúng).

Một hậu quả :

Các liên minh giữa các tổ chức chính trị thường là môi trường để xung đột, với hậu quả trái ngược lại với mục đích công khai là đoàn kết. Các nhóm kháng chiến

Palestine đã tàn sát lẫn nhau nhiều hơn là Do Thái tàn sát họ, vì đã nhiều lần kết hợp với nhau trong một mặt trận chính thức.

Ý kiến "*các tổ chức đối lập nên ngồi lại với nhau*" được lặp đi lặp lại từ nhiều thập niên qua chứng tỏ sự thiếu hiểu biết kéo dài về văn hóa tổ chức.

Một hậu quả khác :

Tình trạng phe nhóm trong cùng một tổ chức vô cùng độc hại do tác dụng của hiệu ứng phân biệt này. Tình trạng phe nhóm trong một tổ chức cũng tương tự như tình trạng một liên minh của nhiều tổ chức, càng gần nhau sự xung đột càng mạnh. Mọi hành động và phát biểu của những người trong các phe nhóm sẽ không còn dựa trên tiêu chuẩn đúng hay sai, có lợi hay có hại cho tổ chức mà dựa trên sự liên đới phe nhóm; một đề nghị không còn là hay hay dở mà trước hết là của "phe ta" hay "phe địch".

Trong trường hợp cụ thể của một phe nhóm chống lại ban lãnh đạo, nhóm này sẽ không thể tranh thủ được những thành viên hay cảm tình viên mới cho tổ chức vì không thể thuyết phục một người tham gia tổ chức để chống lãnh đạo, hay ngay cả một bộ phận khác của tổ chức. Tâm lý chung là người ta chỉ tham gia một tổ chức nếu ủng hộ mục tiêu, tán thành cách sinh hoạt và tín nhiệm lãnh đạo; và người ta cũng chỉ gia nhập các tổ chức có đoàn kết nội bộ. Như vậy phe này chỉ có thể tranh thủ những người trong tổ chức vào phe mình bằng cách khai thác những bất mãn, và muốn thế phải tạo thêm bất mãn nếu cần. Có hai trường hợp có thể xảy ra:

-*một là* nếu tổ chức không đủ lành mạnh, bất mãn và xung đột nội bộ sẽ gia tăng và đưa tổ chức đến tan rã, trừ khi phe bất mãn đủ mạnh để loại bỏ ban lãnh đạo và sau đó đủ bản lãnh để phục hưng tổ chức;

-*hai là* nếu tổ chức đủ lành mạnh nhóm chống đối sẽ ngày càng cô lập, một nhóm thành viên của nhóm sẽ rời tổ chức vì thấy không còn tương lai trong tổ chức; nhóm teo lại và càng teo lại thì có khuynh hướng cực đoan hơn trong sự chống phá.

Sự xuất hiện của những phe nhóm có thể là chính đáng, và là lối thoát cho tổ chức, khi tổ chức đã đi theo một định hướng sai lầm hay ngoan cố trong một định hướng có thể đúng lúc ban đầu nhưng đã trở thành lỗi thời, hay đã vi phạm đạo đức, đã hành động không lương thiện. Trong trường hợp này sự hình thành của những nhóm chống đối chỉ là phản xạ của một tổ chức bị dồn vào bế tắc. Tuy nhiên, trong đa số các trường hợp hiện tượng phe nhóm là do tham vọng quyền lực của một số cá nhân muốn có đồng minh để có thế lực trong tổ chức. Tình trạng phe nhóm đôi khi cũng bắt đầu một cách tự nhiên do hoàn cảnh một số thành viên quen làm việc với nhau rồi trở thành gắn bó với nhau hơn với những thành viên khác, sau cùng do thiếu cảnh giác hay do sự vận dụng của một số người có tham vọng mà biến thành một phe nhóm.

Dù thế nào đi nữa tình trạng phe nhóm cũng rất có hại cho tổ chức. Mọi tổ chức đều phải cảnh giác để các ban chuyên môn, các phân bộ, các nhóm công tác không biến thành những tổ chức nhỏ trong tổ chức.

Một nghiên cứu của đại học UCLA

Kurban, đại học California, trong một luận án tiến sĩ có tựa đề "*Tâm vật lý xã hội của sự hợp tác trong các nhóm*" (The social psychophysics of cooperation in groups) đã đưa ra những điều kiện bắt buộc phải có sau đây cho một lực lượng (coalition). Kurban định nghĩa coalition như là sự kết hợp để cùng tranh đấu cho một mục tiêu chung. Đây cũng là định nghĩa của một tổ chức chính trị.

Phân tích của Kurban giải thích tại sao những tổ chức chính trị của đối lập dân chủ Việt nam không thành công : đó không phải là những lực lượng đúng nghĩa.

Các điều kiện đó là :

1. Mỗi thành viên của lực lượng hành động một cách có lợi cho các thành viên tổ chức mình thay vì cho thành viên của các tổ chức khác.
2. Sự tương trợ này không hàm ý chờ đợi một lợi ích ngắn hạn.
3. Mỗi thành viên chờ đợi các đồng đội đối xử với mình như mình đối xử với họ.
4. Nếu có sự tính toán về quyền lợi thì sự tính toán này cũng không áp dụng cho từng đối tượng một mà cho toàn bộ tổ chức (A có thể giúp B và hy vọng rằng như thế C, D, E... sẽ giúp A chứ không nhất thiết là chính B sẽ trả ơn).
5. Mỗi thành viên của lực lượng đánh giá hành động của một thành viên của một tổ chức khác như là hành động của cả tổ chức kia. (Nếu một đảng viên đảng A tấn công tôi thì tôi thù cả đảng A chứ không riêng gì một người, ngược lại khi một ai đó tấn công một người của tổ chức tôi thì cả tổ chức của tôi, và dĩ nhiên cá nhân tôi, coi như bị xúc phạm).
6. Thành viên của lực lượng nhìn các tổ chức khác như một khối thuần nhất.
7. Các thành viên của lực lượng cực kỳ quan tâm và nhạy cảm với sự trung thành hay không đối với lực lượng của các thành viên khác ; ghét những người bỏ tổ chức ra đi và bực bội cả với những người bày tỏ thiện cảm với những người ra đi.

Một nghiên cứu của đại học Oxford

Trong một nghiên cứu khác, có tựa đề "*Lực lượng và liên minh giữa những con người và giữa thú vật*" (Coalitions and alliances in humans and other animals), Harcourt (đại học Oxford, Anh) nhận định rằng lực lượng (coalition) là một dạng tổ chức rất khó khăn, đòi hỏi một sự tự đánh giá vừa phức tạp vừa phải được thực hiện một cách thường trực do đó đòi hỏi một khả năng trí tuệ rất cao mà chỉ loài người mới có được (và trong loài người chỉ những người rất thông minh mới có được). Như vậy khả năng tham gia sinh hoạt một cách đúng đắn trong một lực lượng là một khả năng trí tuệ rất đặc sắc.

V. Tổ chức là môi trường của sự thay đổi

1. Ý nghĩa của tổ chức

Mọi người đều sống vì một tương lai mơ ước hoặc dự đoán. Dự đoán tương lai quyết định cách hành động và ứng xử trong hiện tại. Khi một cá nhân không có một dự đoán tương lai nào thì cuộc sống và các hành động mất định hướng và ý nghĩa.

Mơ ước xuất phát từ một thực tại không vừa ý. Trước một thực tại như thế người ta có thể cam chịu, hoặc trốn tránh trong mộng mị, hoặc luồn lách để sống, giải quyết các vấn đề cá nhân bằng những giải pháp cá nhân, v.v. Nhưng người ta cũng có thể muốn **hành động để thay đổi**, đem thực tại tới gần với mơ ước.

Một điểm cần được đặc biệt lưu ý là chọn lựa luồn lách tìm cách giải quyết những vấn đề cá nhân bằng những giải pháp cá nhân đóng góp củng cố thực tại nhưc nhỏ vì trước hết nó là sự chấp nhận luật chơi hiện có, sau đó nó còn có tác dụng làm luật chơi hiện có trở thành khe khắt hơn. Một công nhân cố gắng hết sức để đạt một tiêu chuẩn khắt khe có thể đưa chủ nhân đến kết luận là tiêu chuẩn hiện hành vẫn còn quá dễ và cần được xiết chặt hơn. Luồn lách như vậy là gián tiếp làm hại chính mình. Về mặt xã hội luồn lách là một trò chơi trong đó mỗi cá nhân tìm cách để khôn hơn người khác, nghĩa là một trò chơi trong đó mỗi người chống tất cả và tất cả chống mỗi người, kết quả là mọi người đều thua.

Một thực tại luôn luôn có lý do của nó, nghĩa là có những lực tạo ra và duy trì nó. Chỉ khi thực tại này đã kéo dài mặc dầu đa số không vừa ý thì ý muốn thay đổi mới xuất hiện. Như thế sự kiện một thực tại tiếp tục kéo dài cũng có nghĩa là các lực duy trì thực tại đáng buồn này khá mạnh, mạnh hơn các cố gắng cá nhân nhằm thay đổi nó. Muốn thắng được quán tính phải kết hợp được các cố gắng cá nhân, nghĩa là phải có tổ chức.

Lý do hiện hữu và ý nghĩa thực sự của tổ chức là để thay đổi xã hội.

Gia nhập một tổ chức là một biến cố vượt thoát diễn ra vào một thời điểm mà bỗng dưng con người nhìn thấy một khả năng biến mơ ước thành sự thực.

Định nghĩa thực sự của tổ chức : tổ chức là một nhịp cầu nối liền một thực tại không thể chấp nhận và một tương lai đáng mong muốn.

(Một cách tương tự, tổ chức cũng có thể là phương tiện để ngăn cản một đe dọa thay đổi theo một hướng không thể chấp nhận).

Một hệ luận : Chính vì tổ chức, nhất là một tổ chức chính trị, trong bản chất thực sự của nó, là dụng cụ của thay đổi xã hội mà những người không thực sự *quyết tâm* thay đổi xã hội khó có thể tham gia lâu dài vào một tổ chức chính trị.

2. Điều kiện để hình thành, duy trì và phát triển tổ chức

Có ba điều kiện, đó là :

1. Một thực tại không thể chấp nhận đã kéo dài quá lâu.
2. Một ý thức ngày càng rõ rệt rằng các giải pháp cá nhân không những không thay đổi được thực tại mà còn đóng góp củng cố nó.
3. Sự hiện diện của một hay nhiều lực lượng cố gắng duy trì thực tại này vì quyền lợi phe nhóm.

Người ta thành lập hay gia nhập một tổ chức khi khám phá rằng những luân lách cá nhân chỉ củng cố thực tại và gây thêm khó khăn mọi người. Một người hối lộ để được một đặc quyền gây thất vọng cho vô số người khác. Một công nhân cố hết sức, hoặc gian lận để đạt một tiêu chuẩn khác nghiệt có thể khiến chủ nhân gia tăng đòi hỏi vì cho rằng qui định hiện thời còn quá dễ dãi. Một trí thức sống dưới một chế độ độc tài bạo ngược phải hợp tác với nó để sống, nhưng như vậy cũng là đóng góp củng cố một chế độ mà trong thâm tâm mình muốn chấm dứt. Tình trạng mạnh ai nấy sống là tình trạng tai hại "mỗi người chống tất cả, tất cả chống mỗi người" và cuối cùng ai cũng thua.

Kết hợp thành tổ chức là để tìm lối thoát chung, *biến những người cùng nguyện vọng thành đồng đội thay vì đối thủ.*

Đó là quyết định thay đổi lịch sử thay vì chịu đựng lịch sử, thay đổi xã hội như ý mình muốn thay vì chịu đựng một xã hội mà mình không muốn.

3. Tiến trình thay đổi xã hội theo khuôn mẫu đoạn tuyệt

Thay đổi theo khuôn mẫu đoạn tuyệt là một tiến trình cách mạng trước một thực tại quá khác biệt với yêu cầu để có thể cải tổ dần dần, hoặc vì có một thế lực mạnh ngoan cố duy trì hiện trạng. Đây là thay đổi lớn, thay đổi **bản chất** của xã hội.

Theo khuôn mẫu này, muốn xã hội thay đổi phải có những điều kiện sau đây :

- Một nhóm nhỏ đồng thuận với nhau về một hình ảnh xã hội, một số mục tiêu để thay đổi xã hội, và những phương thức để thực hiện các mục tiêu.
- Nhóm nhỏ này phải **tự cô lập với thế giới bên ngoài**, để đừng chịu ảnh hưởng của đa số mà mất đi sự độc đáo của mình.
- Nhóm này phát triển, hoặc trở thành đa số, hoặc tranh thủ được sự ủng hộ của đa số cho lập trường của mình.

Ghi chú : Tiến trình này cũng là tiến trình tiến hóa của các sinh vật, đặc biệt là tiến hóa từ vượn lên người.

Điều cần phải lưu ý trong mô hình đoạn tuyệt này là nó diễn ra trong bối cảnh xung đột giữa một thiểu số độc đáo lúc ban đầu và một trật tự có sẵn. Nó kết thúc bằng sự toàn thắng của thiểu số lúc ban đầu với sự xóa bỏ trật tự cũ để thay thế bằng trật tự mới. **Điều kiện không có không được là thiểu số chủ trương thay đổi phải tự cô lập** để chỉ tác động lên thế giới bên ngoài chứ không để cho thế giới bên ngoài tác động lên mình. Nếu không thì thiểu số sẽ bị hòa tan và mất đi sự độc đáo.

4. Thay đổi trong sự liên tục

Sáng kiến thay đổi đến từ chính người cầm quyền (như trường hợp Nhật thời Minh Trị, Nga thời Gorbachev, châu Âu hiện nay, v.v.). đây là tiến trình thay đổi lý tưởng nhất, diễn ra một cách liên tục và không gây đổ vỡ. Tuy nhiên thay đổi cũng không dễ.

- Cần tổ chức sự thay đổi, hoạch định các việc phải làm cho từng giai đoạn.
- Cần kiểm điểm những yếu tố (tâm lý, vật chất, nhân sự) thuận và chống thay đổi, thi hành những biện pháp gia tăng các thế lực thuận và giảm thiểu các thế lực nghịch.
- **Sự thay đổi xã hội nào cũng kéo theo sự thay đổi nhân sự lãnh đạo** (thời thế tạo anh hùng). Ban lãnh đạo sẽ phải thay đổi cho phù hợp với tình huống mới, do đó tiến trình thay đổi càng tiến tới thì chống đối càng gia tăng. Có khi chính người lãnh đạo chủ xướng một thay đổi đúng cũng bị đào thải sau khi thay đổi đã hoàn tất. Có khi chính đảng cầm quyền bị đào thải do thay đổi mà mình chủ động. (Một tổ chức chính trị gia tăng tầm vóc hoặc thay đổi lập trường cũng gặp những khó khăn tương tự, đặc biệt là khó tránh được những mâu thuẫn và xung đột giữa những người lãnh đạo).
- Đây là cách dễ, trước một tình thế bắt buộc phải thay đổi, thích nghi và bảo vệ hệ thống hiện có, sau khi đã cải thiện nó.

5. Thay đổi trong nội bộ một tổ chức

Tổ chức là dụng cụ của thay đổi xã hội, nhưng chính tổ chức cũng cần thay đổi để thích nghi với tình huống.

- Một đòi hỏi thay đổi theo khuôn mẫu đoạn tuyệt không xuất phát từ ban lãnh đạo, chắc chắn hoặc đưa đến sự đào thải của thiểu số đòi thay đổi, hoặc đưa đến sự tan vỡ của tổ chức nếu thiểu số này đủ mạnh.
- Xã hội là tổ chức lỏng lẻo nhất và không thể tan vỡ, nhưng thay đổi theo khuôn mẫu đoạn tuyệt (không đến từ chính quyền) vẫn xảy ra trong sự xung đột và với kết quả hệ thống cũ bị xóa bỏ.
- **Một tổ chức thường phải gắn bó (cùng mục tiêu, cùng giá trị, cùng chuẩn mực và qui luật) nên thay đổi theo khuôn mẫu đoạn tuyệt không thể thực hiện được. Mọi thay đổi về mục tiêu, chiến lược, nội qui vì vậy phải xuất phát từ ban lãnh đạo nếu không tổ chức sẽ tan vỡ.**
- Không có mối nguy nào lớn hơn cho một tổ chức là một số thành viên liên kết với nhau thành *một tổ chức trong tổ chức* để đòi thay đổi.
- Một trong những kết luận cụ thể của nhận xét trên đây là mỗi đơn vị trong tổ chức *chỉ biểu quyết về những vấn đề thuộc phần nhiệm của mình*. Các quyết định chung phải do ban lãnh đạo chung đứng ra tổ chức thảo luận và biểu

quyết chung, mỗi thành viên phát biểu và biểu quyết với tư cách *cá nhân* trên những vấn đề chung.

- Đòi thay đổi có khi chỉ là lý do của một thiểu số để che giấu những bất mãn không tiện nói ra. (Mao Trạch Đông đã nhân danh cách mạng văn hóa để triệt hạ các đối thủ khi cảm thấy bị cô lập, các nhóm Lê Khả Phiêu và Võ Nguyên Giáp đôi khi cũng đòi dân chủ hóa Đảng Cộng Sản Việt Nam chỉ vì bất mãn). Trong trường hợp này, thiểu số này hoặc không đưa những đề nghị thay đổi lên ban lãnh đạo, hoặc chỉ đưa yêu sách lên ban lãnh đạo sau khi đã thành một nhóm. Cũng có khi họ đòi hỏi những thay đổi tai hại hoặc không thể thực hiện.
- Phương thức duy nhất để một tổ chức chính trị thích nghi với tình huống, tồn tại và phát triển là thay đổi trong sự liên tục. Muốn như vậy cần một ban lãnh đạo sáng tạo và tài năng.
- Ban lãnh đạo cần ý thức rằng chẳng thà khiến các thành viên mệt mỏi vì thay đổi còn hơn là để cho đòi hỏi thay đổi đến từ cơ sở.
- Một đòi hỏi thay đổi đến từ bên trong nội bộ tổ chức thường được đón nhận một cách thuận lợi hơn là một đòi hỏi đến từ bên ngoài.
- Một cá nhân khi gia nhập tổ chức tâm đắc những giá trị và chuẩn mực của tổ chức để cải tiến chính mình, ngược lại cũng có bản năng muốn thay đổi tổ chức theo ý mình và do đó cải tiến tổ chức. Việc một thành viên muốn thay đổi tổ chức tự nó là tốt, với điều kiện là *không có những tổ chức được thành lập trong tổ chức* để làm áp lực.

6. Chiến lược của thay đổi

Thực tại nào cũng là kết quả của nhiều yếu tố tác động lên nhau tạo ra một thế thăng bằng.

Thăng bằng này chủ yếu do những giá trị văn hóa đang thịnh hành. Muốn thay đổi, **trước hết phải công phá những giá trị văn hóa đã tạo ra hiện trạng**. Phong trào chính trị nào muốn thành công cũng phải có một phong trào tư tưởng đi trước.

Phải cố tránh kích thích bản năng tự vệ của phe (hay đảng) cầm quyền bằng một thái độ thách thức và thù địch. Chỉ nên trình bày lập trường của mình như là những thay đổi cần có vì lợi ích của mọi người.

Cùng một lúc với việc phát triển lực lượng đổi mới phải tìm được đồng minh ngay trong hàng ngũ cầm quyền. Sự chia rẽ nội bộ có sức tàn phá đặc biệt.

VI. Tổ chức là nơi sản xuất ý kiến

Kiến thức nào cũng là kết quả của một phối hợp của những dữ kiện sơ đẳng do giác quan ghi nhận và những ký ức và kiến thức sẵn có.

Những kết luận trung gian (thí dụ : phải có mưa nhiều cây trái mới tốt, hoặc lãi suất ngân hàng tăng lên có tác dụng làm cho đà tăng trưởng kinh tế khựng lại, v.v.) là tối cần thiết để có thể có ý kiến. Không một bộ óc nào đủ mạnh để có thể lý luận "từ đầu đến cuối". Và nếu đủ mạnh thì cũng không có thì giờ.

Người ta cũng không phát minh ra một phương pháp lý luận mới mỗi lần cần suy nghĩ mà hầu như trong tất cả mọi trường hợp suy nghĩ theo một kịch bản, hay một khung lý luận, có sẵn cho từng loại vấn đề.

Người ta cũng suy nghĩ bằng những khái niệm được cô đọng trong ngôn ngữ.

Bằng quá trình hội nhập, thành viên chấp nhận những giá trị của tổ chức, các chuẩn mực của tổ chức, một số lý luận (kết luận trung gian) với những kịch bản của tổ chức và ngôn ngữ của tổ chức. Tất cả những yếu tố này là những dụng cụ cần thiết để sản xuất ra ý kiến.

Ý kiến sau đó được thử thách qua thảo luận và thực nghiệm trong tổ chức một cách nghiêm túc vì diễn ra giữa những người hợp tác với nhau để cùng cầu tiến chứ không phải phản bác nhau vì kinh địch. Do đó nếu được giữ lại và nhập vào kho tàng của trí nhớ, ý kiến có nhiều triển vọng là đúng.

Kinh nghiệm cũng cho thấy là tổ chức cho phép cá nhân dám có những **ý kiến mạnh bạo** mà bình thường họ không có.

Như vậy, tổ chức là nơi sản xuất và chọn lọc ý kiến.

Hậu quả :

1. Một người dù thông minh và học hỏi nhiều nếu không tham gia một tổ chức nào cũng có rất ít hy vọng có được những ý kiến đặc sắc.
2. Tổ chức là một lò đào tạo. Một người hoạt động lâu dài trong tổ chức có sự phán đoán và kiến thức chính xác hơn một người có học vị cao mà không sinh hoạt tổ chức.

1. Định nghĩa

Ý kiến là một nhận xét, một cách nhìn, một cách hiểu, một sự đánh giá, hay một kết luận, nói chung là kết quả của một suy nghĩ, về một sự kiện.

Sự kiện, hoặc biến cố, có thể đơn giản như nhìn thấy một chiếc lá vàng rơi, cũng có thể là một kết hợp rất phức tạp của vô số sự kiện, như Thế Chiến 2. Sự kiện càng phức tạp bao nhiêu thì xác suất sai lầm của ý kiến càng cao bấy nhiêu.

Cần phân biệt *ý kiến* và *ý định*, hay chủ ý.

Cùng là một kết luận và đều có thể thận trọng hay hấp tấp, nhưng ý kiến (idea, idée) thuộc phạm trù tri thức và do đó chỉ có thể đúng hay sai, chính xác hay mơ hồ, trong khi ý định (intention) còn có phạm trù đạo đức, nghĩa là có thể khôn ngoan hay dại dột, lương thiện hay gian trá.

Vấn đề đối với nhiều người và nhiều tổ chức là ý định chi phối ý kiến trong khi đáng lẽ ra ý kiến phải chỉ đạo ý định.

2. Cấu trúc của bộ óc

Những khám phá của y học và trí não học đã phân loại được một số trung tâm của bộ óc theo chức năng của chúng. (Dựa vào cấu tạo này người ta đã chế tạo ra các máy tính điện tử).

Các loại trung tâm đó là :

- *Những trung tâm ngoại vi* để kiểm soát các giác quan và cử động nhờ đó con người có thể nói, nghe, nhìn, ngửi, cảm xúc, ăn uống, tiêu hóa, đi đứng...

- *Trung tâm toán và logic* (arithmetic and logic unit), mà ta có thể gọi là *trung tâm toán-lý* hay *lý trí*, trong đó các nguyên tắc căn bản về số học và các luật căn bản về logic, đạo đức và thẩm mỹ được tồn trữ sẵn từ lúc sinh ra như là đặc tính của loài người qua quá trình tiến hóa, chỉ cần được tập dượt và phát triển.

- *Trí nhớ* trong đó được tồn trữ tất cả những kiến thức : sự kiện, hình ảnh, cũng như âm thanh và hương vị, và những ký ức phức tạp bao gồm tất cả những yếu tố này và cả những lý luận, đã được ghi nhận và chưa bị xóa.

Bộ óc vận hành như thế nào, sự hiểu biết hình thành như thế nào, tại sao ta biết những gì ta biết và có gì đảm bảo rằng những kiến thức của ta đáng tin cậy, và đáng tin cậy đến chừng mực nào, v.v. là những vấn đề mà các triết gia đã cố gắng trả lời ngay từ khi triết học xuất hiện. Từ đó môn tri thức học (epistemology), còn gọi là lý thuyết về sự hiểu biết (theory of knowledge), luôn luôn là phần cốt lõi của triết học. Một thí dụ nổi tiếng là Plato (428-347 BC) cho rằng người ta không học gì cả mà chỉ nhớ lại vì đã biết tất cả khi mới sinh ra nhưng quên đi (vì ăn cháo lú ?). Giả thuyết của Plato không nghịch lý như người ta tưởng vì quả nhiên các khám phá trong y học, tâm lý học và trí não học sau này đã xác nhận rằng các nguyên tắc về số học và logic đã có tự bẩm sinh, hay ít nhất đã sẵn sàng từ bẩm sinh, chỉ cần được khơi động.

Sự phân biệt các trung tâm theo chức năng này cần được bổ túc cùng với vài đặc tính.

Một là các trung tâm ngoại vi có liên hệ trực tiếp và thường trực với một số ký ức đặc biệt như sự thèm muốn, tham vọng, lo sợ, v.v. Vì các trung tâm này điều khiển cơ thể và những tiếp xúc với thế giới bên ngoài nên rất dễ đưa đến tình trạng được gọi là "hành động theo cảm tính" hoặc "hành động theo bản năng".

Hai là lý trí, hay trung tâm toán và logic, ngoài những nguyên tắc số học căn bản và các luật logic còn chứa đựng sẵn một số giá trị bẩm sinh về đạo đức và, ở một chừng mực nào đó, thẩm mỹ.

Điều này có vẻ lạ, nhưng quả thực là như thế. Các triết gia và các nhà khoa học đều đồng ý là các nguyên tắc logic không thể giải thích cách nào khác hơn là do chính cấu tạo của bộ óc. Plato đã từng lấy một đứa bé con một người nô lệ không học hành gì cả và chỉ bằng những câu hỏi liên tục hướng dẫn nó giải một bài toán. Một người bình thường cũng lý luận đúng theo các luật logic (1). Các nguyên tắc đạo đức cũng thế. Không nên giết người hay làm khổ

người khác là những điều mà bất cứ ai, ở bất cứ trình độ nào và thuộc nền văn hóa nào cũng hiểu và tán thành mà không cần học ; ăn cướp, nói dối, thất hứa là không chấp nhận được. Các khái niệm mỹ thuật cũng do bẩm sinh, đẹp và xấu không có định nghĩa mà cũng không phải do giác quan.

Ba là trí nhớ là một bộ phận rất phức tạp và tinh vi. Không phải chỉ có những sự kiện đơn giản được lưu trữ trong trí nhớ, mà cả những lý luận phức tạp và cả những vật thể bao gồm cả sự kiện lẫn lý luận. Trí nhớ được tổ chức theo bản chất của những gì được ghi nhận, thí dụ màu sắc, âm thanh, hình ảnh, tên riêng, v.v. Thành phần quan trọng nhất trong trí nhớ là ngôn ngữ, nghĩa là các từ và ý nghĩa của chúng.

Ta gọi chung những gì được lưu trữ trong trí nhớ là những vật thể (objects).

Trung tâm toán-lý xử lý một sự kiện (một vật thể trong kho nhớ) bằng cách phối hợp với vô số sự kiện (hay vật thể) khác trong trí nhớ để đi đến một kết luận.

Việc xử lý này chủ yếu là để tìm sự kiên kết (coherence), hay ít nhất để giải quyết những mâu thuẫn giữa các sự kiện.

Trong cố gắng xử lý này, sự kiện được xử lý có thể bị biến đổi so với cảm nhận lúc ban đầu. Các vật thể tồn trữ từ trước trong trí nhớ cũng có thể bị biến đổi cho phù hợp với một sự kiện mới nếu sự kiện mới này quá rõ ràng, minh bạch và hiển nhiên. Thí dụ sự phát giác một nhà tu hành có người tình và con riêng bí mật có thể làm thay đổi hình ảnh của ông ta và ý nghĩa những lời giảng khắc kỷ của ông trong đầu óc nhiều người.

Kết quả của việc xử lý đó là cái mà ta gọi là ý kiến.

3. Chúng ta suy nghĩ như thế nào ?

a. Khung lý luận

Nếu chúng ta phân tích cách mà chính chúng ta thường dùng để giải thích và hiểu các biến cố, thí dụ như một vụ án mạng, chúng ta sẽ hiểu dễ dàng kết luận của các khảo cứu về cách vận hành của lý luận. Theo kết luận của các nhà khoa học thì trí tuệ (đúng là trung tâm toán-lý) giải thích một sự kiện theo một kịch bản (scenario) có nguyên nhân, kết cuộc và thứ tự diễn ra của các sự việc ; kịch bản này được chọn giữa nhiều kịch bản đã được lưu trữ như những vật thể trong trí nhớ. Đó là một khung lý luận, ngôn ngữ thông thường gọi là một cách lý luận.

Cách sản xuất ý kiến này được sử dụng trong mọi suy luận : một người giỏi toán chỉ cần đọc đề tài là có thể biết những chặng đường trung gian phải chứng minh dẫn tới kết luận ; những người làm kế hoạch tiên liệu tương lai bằng cách hình dung các diễn biến và hậu quả của chúng ; Jesus Christ trên đường đi tới núi Sọ để bị hành quyết khóc thương thành Jerusalem vì nhìn thấy kịch bản của sự hủy diệt : sau Jesus chỉ còn những lãnh tụ chủ trương chống lại đế quốc La Mã bằng bạo lực, họ sẽ kết hợp với nhau và nổi dậy, cuộc nổi dậy này sẽ thất bại vì lực lượng hai bên quá chênh lệch nhưng sẽ tạo lý cơ để đế quốc La Mã san bằng thành Jerusalem và lưu đày dân Do Thái.

Chúng ta luôn luôn lý luận theo một kịch bản đã được tồn trữ trong trí nhớ. Nhưng kịch bản này do đâu mà có ?

Dĩ nhiên là do kinh nghiệm sống và trao đổi. Nhưng thử tưởng tượng cái gì sẽ xảy ra nếu trước một sự kiện cần phải có một cách ứng xử mỗi người lý luận theo một kịch bản cá nhân : sẽ có vô số kịch bản, tất cả đều cứng nhắc (vì là một khung lý luận) và kịch bản này đối chọi với kịch bản kia. Người ta sẽ không thể đạt tới một kết luận chung và một hành động chung. Điều này giải thích tại sao những người chống cộng ở nước ngoài không làm được gì ngoài những cuộc mít-tinh, biểu tình trong hơn 30 năm qua.

Chính trong các tổ chức, mỗi tổ chức với những chức năng, mục tiêu và văn hóa riêng, mà các vấn đề chuyên biệt được thảo luận và những kịch bản gần giống nhau được hình thành và tồn trữ.

Cần lưu ý là tổ chức không phải chỉ cho phép đạt tới đồng thuận trong những kịch bản chung. Điều cũng quan trọng không kém là tổ chức còn cho phép *cải thiện phẩm chất* của các kịch bản, nói cách khác là *cải tiến khả năng suy nghĩ*. Qua trao đổi và thảo luận các kịch bản dở bị nhận diện và loại bỏ, các kịch bản khác được hội nhập để bổ túc cho nhau và cuối cùng kết hợp thành những kịch bản được lưu giữ vì có phẩm chất nhất. Một cá nhân cũng lý luận theo những kịch bản, nhưng đó là những kịch bản chưa được thảo luận và cải tiến ; có rất nhiều triển vọng đây là những khung lý luận sai.

Tóm lại, *tổ chức là môi trường cần thiết để sản xuất ra những ý kiến và cũng là điều kiện để có những ý kiến đúng*.

b. Lý luận

Nhưng kịch bản không phải là tất cả. Kịch bản cung cấp một khung lý luận. Khung lý luận đúng vẫn cần những lý luận đúng mới sản xuất ra được ý kiến đúng.

Chúng ta không chỉ phát biểu mà còn lý luận bằng ngôn ngữ. Một người Việt lý luận bằng tiếng Việt, một người Mỹ lý luận bằng tiếng Mỹ. Ngôn ngữ chứa đựng những khái niệm, mỗi từ là một khái niệm, và không chắc gì những khái niệm có ý nghĩa như nhau đối với mỗi người. Chúng ta đều đã có kinh nghiệm những cuộc hội thảo trong đó người ta tranh luận gay go với nhau chỉ vì hiểu các khái niệm tự do, dân chủ, ổn định, cách mạng, v.v. một cách khác nhau. Và dĩ nhiên nếu hiểu sai về một khái niệm, thí dụ dân chủ, thì cũng lý luận sai luôn về khái niệm đó. Ở đây vai trò của tổ chức cũng là then chốt. Chính qua sinh hoạt và thảo luận mà các thành viên đạt tới đồng thuận về ngôn ngữ, hiểu các khái niệm như nhau, do đó có thể thảo luận với nhau và nhanh chóng đi tới một kết luận, nghĩa là một ý kiến chung.

Một tổ chức dân chủ và cởi mở trong đó mọi ý kiến đều được tự do phát biểu còn có vai trò cải tiến các khái niệm và chính xác hóa ngôn ngữ, bởi vì qua đối đầu và so sánh các định nghĩa sai được sửa đổi, các lý luận thiếu sót được bổ sung và cuối cùng chỉ còn được giữ lại những khái niệm và lý luận đã được thử thách và chọn lọc. Ngược lại, một tổ chức độc đoán và giáo điều, trong đó các thành viên không được phê phán mà chỉ có quyền chấp nhận và minh họa những gì được coi là chính thống, rất dễ đưa tới sự mù quáng tập thể.

4. Thể thức nhập kho trí nhớ

Một sự kiện dù đơn giản đến đâu cũng chứa đựng một khối lượng chi tiết vô cùng lớn và cần được đơn giản hóa, nghĩa là loại bỏ những chi tiết trùng lặp hoặc không cần thiết để được diễn tả bằng một số nhỏ thuộc tính trước khi được lưu trữ vào trí nhớ.

Thí dụ : Trần Hưng Đạo trong trí nhớ dân gian là một danh tướng, tôn thất nhà Trần, hai lần đánh bại quân Mông Cổ, một con người tài giỏi, dũng cảm, trung thực, v.v. Cách ghi nhớ này cũng là thành quả của những trao đổi trong các tập thể.

Mỗi tập thể có một cách ghi nhận riêng. Thế Chiến 2 không được nhớ lại như nhau giữa một người Nhật và một người Mỹ. Trí nhớ chọn lọc những nét chính để ghi nhận một biến cố, và những nét chính đó có thể sai hay đúng. **Cũng qua trao đổi về sinh hoạt trong khuôn khổ một tổ chức mà một cách ghi nhận các sự kiện được hình thành và cải tiến, những gì sai bị loại bỏ, những gì đúng được kiểm chứng và sau cùng được giữ lại. Tổ chức cũng là môi trường để thanh lọc và cải thiện trí nhớ.**

5. Ý thức và vô thức, cái tôi

Tổ chức trí nhớ gồm một phần nổi và một phần chìm. Phần nổi là những gì mà ta ý thức được và diễn tả được. Phần chìm, hay tầng hầm trí tuệ, là những gì mà ta không ý thức được và không nói ra được nhưng vẫn chi phối cách suy nghĩ và kết luận của ta. Phần chìm này thường quan trọng hơn hẳn phần nổi. **Nó là cái mà nhiều người gọi một cách bói rói là "cái tôi"** (le moi, the self). Vì không được diễn tả ra để có thể phân tích và cải thiện, nó vừa là cửa riêng của mỗi người vừa rất không nghiêm chỉnh. Nó có tác dụng cô lập và giữ con người ở mức độ thấp. Một người mà có cái tôi quá lớn vừa khó cảm thông được với người khác vừa khó được hiểu và chấp nhận; nói cách khác, không thể sinh hoạt lành mạnh trong một tập thể. Đó là trường hợp của đa số và giải thích tại sao chỉ có một thiểu số rất nhỏ thích hợp với sinh hoạt tổ chức.

Cần phân biệt cái tôi (self) và nhân cách (personality). Hai khái niệm này rất khác nhau, người có nhân cách lớn có phần nổi lớn hơn phần chìm, người có cái tôi lớn thì ngược hẳn lại. Một người bình thường kết luận và chọn lựa theo những động cơ không thuần lý của cái tôi - lòng tham, sợ hãi, đam mê, ấn tượng, nói chung là cảm tính - và sau đó biện luận, ngụy biện nếu cần, để bào chữa cho lập trường của mình.

Chỉ có những người rất sáng suốt mới dùng lý luận để đi tới kết luận, tuyệt đại đa số làm ngược lại, nghĩa là kết luận trước theo cảm tính rồi biện luận sau đó để bảo vệ kết luận không thuần lý của mình, ngay cả những người có bằng cấp rất cao và có khả năng lớn trong một số địa hạt chuyên môn.

Vai trò của tổ chức, với điều kiện là một tổ chức đứng đắn, chính là để qua sự đối chất giữa các lý luận làm giảm đi phần vô thức và gia tăng phần ý thức về một địa hạt nào đó. Trầm tư suy nghĩ về mình trong cô đơn (như các nhà tu nhập thất hay cấm phòng) cũng có tác dụng điều tra phần chìm, nghĩa là cái tôi, và giảm thiểu cái tôi vì một vật liệu trong phần chìm nếu được khảo sát sẽ không còn thuộc vô thức nữa và tự động chuyển qua phần nổi. Những tiếp xúc và trao đổi trong xã hội và trong các nhóm nhỏ, hoặc lỏng lẻo, cũng có tác dụng làm giảm thiểu cái tôi, nhưng không thể hiệu lực bằng sinh hoạt tổ chức.

Làm gia tăng phần nổi và gia tăng phẩm chất của ký ức cũng là mục đích chính của giáo dục và triết học.

6. Tổ chức khiến con người dũng cảm hơn

Một tác dụng quan trọng khác của tổ chức là cho phép những quyết định khó khăn mà một cá nhân không dám lấy, ngay cả nếu thấy đó là quyết định hợp lý nhất. Các thử nghiệm trong các nhà thương cho thấy là trước một trường hợp nghiêm trọng đòi hỏi một giải phẫu hiếm nghèo, một bác sĩ phải quyết định một mình thường tránh né trong khi đối với một hội đồng bác sĩ quyết định giải phẫu là tự nhiên. Lý do là vì trong một nhóm mỗi người cảm thấy tự tin vì có đồng đội, cố gắng cũng như trách nhiệm được chia sẻ, hy vọng thành công cao hơn, v.v. Như thế tổ chức không những chỉ là môi trường sản xuất ra ý kiến và cải thiện các ý kiến mà cho phép có những ý kiến mạnh bạo.

Người ta có thể nhận xét là những nhóm gặp gỡ tạm bợ không thể sản xuất được những ý kiến mới mẻ và táo bạo : những buổi hội thảo muốn "thành công mỹ mãn", nghĩa là không xảy ra những đụng chạm đáng tiếc, thường phải để mỗi người tự do muốn nói gì thì nói và sau đó mọi người vui vẻ chia tay.

Kết luận :

Vai trò giáo dục và đào tạo của tổ chức :

Mọi người đều đồng ý rằng hợp quần gây sức mạnh. Khi thực sự muốn thay đổi một thực trạng người ta nhận ra là các trở ngại rất lớn (vì thực trạng nào cũng có lý do của nó) và cảm thấy không đủ sức làm một mình, vì thế người ta tìm đến với một tổ chức và chấp nhận những hệ lụy của tổ chức như cái giá phải trả để thực hiện sự thay đổi. Điều cần ý thức là đó không phải chỉ là sức mạnh vật chất, như một bức tường có trọng lượng lớn hơn một viên gạch và cũng chắc chắn hơn nhiều viên gạch chồng lên nhau. Đó còn là sức mạnh tinh thần, khiến con người thông minh hơn, sáng suốt hơn, dũng cảm hơn và có kiến thức chính xác hơn.

Vai trò tối cần thiết của xã hội dân sự :

Xã hội dân sự được định nghĩa như là toàn bộ các kết hợp ngoài chính quyền của người dân : hội đoàn, nghiệp đoàn, câu lạc bộ, chính đảng. Nói một cách tiện lợi nhưng không chính xác lắm, đó là *không gian công không chính thức*. Chính qua các tổ chức của xã hội dân sự mà các ý kiến được hình thành và cải tiến, với điều kiện là tổ chức này phải được tự do chứ không phải chỉ có vai trò phụ họa cho những lập trường chính thức.

Cá nhân hoặc không có ý kiến, hoặc nếu có cũng chỉ là những ý kiến chưa được thử thách dựa trên những cơ sở đáng ngờ vụn vặt và do đó ít có triển vọng là đúng.

Một đất nước không có xã hội dân sự tự do thì sẽ hoặc trì độn và thiếu ý kiến, hoặc không thể có đồng thuận trên những ý kiến đúng đắn. Tiến bộ của một xã hội phải đi qua một xã hội dân sự tự do. Không có xã hội dân sự tự do thì không thể có tiến bộ và giàu mạnh, đó là một điều kiện bắt buộc. Quyền tự do thành lập và tham gia các tổ chức quan trọng không kém tự do ngôn luận và báo chí.

Lý do khiến người Việt thiếu sáng kiến :

Người Việt Nam học giỏi nhưng rất ít phát minh và sáng kiến. Đó là vì họ không có văn hóa tổ chức, do đó không thích và không có nhu cầu tham gia các tổ chức trong khi các tổ chức chính là môi trường sản xuất ý kiến và sáng kiến.

Chú thích :

(1) Nhắc lại : các luật logic là :

- Ba luật logic căn bản : *luật đồng nhất* : A là A ; *luật mâu thuẫn* : A không thể vừa là A lại vừa không phải là A ; *luật cấm trung dung* : A và B phải hoặc là một hoặc khác nhau, không thể có chuyện "tuy hai mà một") ;

- Luật diễn dịch (deduction) : điều gì đúng cho tất cả thì cũng đúng cho một cá thể ;

- Luật qui nạp (induction) : điều gì vẫn thường xảy ra trong một hoàn cảnh thì có nhiều triển vọng sẽ xảy ra nếu hoàn cảnh được lặp lại.

VII. Vấn đề quyền lực và lãnh đạo trong tổ chức

1. Uy tín và quyền lực

Hai khái niệm này thường được dùng lẫn lộn. Tuy nhiên chúng nói lên hai thành tố khác nhau của vai trò lãnh đạo và chỉ huy.

Quyền (right, droit) là khả năng để khiến người khác phải thực hiện hoặc tôn trọng một điều gì đó.

Uy tín (authority, autorité) là khả năng đạt được một sự tuân hành mà không cần dùng áp lực, đe dọa hay bạo lực.

Quyền lực (power, pouvoir) là quyền sử dụng áp lực và sự cưỡng bách một cách chính danh.

Hai khái niệm này phải luôn luôn phối hợp với nhau trong vai trò lãnh đạo. Uy tín là nền tảng chính đáng của quyền lực.

2. Lãnh đạo

Mục đích của lãnh đạo là để bảo đảm cho tổ chức :

- Hoạt động hữu hiệu, sử dụng tối ưu các phương tiện và đạt mục đích. **Đây là trách nhiệm về mặt hiệu quả**
- Tồn tại được, sinh hoạt một cách gắn bó, và phát triển. **Đây là trách nhiệm qui tụ và gắn bó.** Trách nhiệm này nhiều khi buộc người lãnh đạo phải hy sinh chịu tội thay cho tập thể ngay cả khi thực ra bản thân mình không có tội, thí dụ như một bộ trưởng giao thông xin từ chức sau một tai nạn giao thông làm nhiều người thiệt mạng.

Hai mục tiêu, và cũng là hai vai trò, này vẫn luôn luôn được nhìn nhận. Trước đây đã có lúc người ta nghĩ rằng một tổ chức cần hai người lãnh đạo, một người lãnh đạo trong điều hành mà đặc tính chính là có tài và một người lãnh đạo về mặt tình cảm mà đặc tính chính là có đức. Kinh nghiệm cho thấy rằng quan niệm này sai, nó luôn luôn dẫn tới xung đột giữa hai vai trò lãnh đạo, tài thực và đức thực luôn luôn đi cùng với nhau.

Vấn đề lãnh đạo đặt ra ở mọi cấp nhưng thể hiện rõ rệt nhất ở người lãnh đạo cao nhất, thường gọi là lãnh tụ. Người lãnh đạo phải đủ khả năng và phương tiện để đảm nhiệm cùng một lúc hai vai trò này.

Tùy theo bản chất và tình trạng của tổ chức mà vai trò điều hành hay vai trò qui tụ quan trọng hơn. Trong một công ty lớn đã hoạt động có nề nếp thì khả năng điều hành là tối cần thiết, ngược lại trong một tổ chức tranh đấu chính trị thì khả năng qui tụ gần như là tất cả.

Tầm quan trọng so sánh của hai vai trò này quyết định phong cách lãnh đạo trong tổ chức : lãnh đạo *tập trung vào công tác* hay lãnh đạo *tập trung vào con người*.

Nhiều thí nghiệm đã được thực hiện, trong các công ty cũng như trong các loại tổ chức khác và đưa tới kết luận :

- Các thành viên thường ưa thích lối lãnh đạo tập trung vào con người.

- Trong các tổ chức thiện nguyện (chính đảng, hội từ thiện, câu lạc bộ văn hóa) trong đó các thành viên chỉ đóng góp mà không có lương bổng, và quyền lực của lãnh đạo hoặc không được qui định rõ rệt hoặc không thể sử dụng triệt để, các phương tiện không dồi dào, thì uy tín của người lãnh đạo gần như là tất cả.

Tổ chức càng lớn thì uy tín càng cần thiết vì lãnh tụ càng phải có đôi vai thật vững chắc để gánh chịu thay cho tổ chức những thiệt hại và bất mãn không tránh khỏi trong mọi tổ chức và gia tăng với tầm vóc của tổ chức.

3. Nền tảng chính đáng của người lãnh đạo

3.1. **Lãnh đạo thu phục (charismatic)** : Người lãnh đạo có sự chính đáng vì được ưa chuộng và mến phục, vì được coi là có những khả năng và phẩm chất đặc biệt.

Loại lãnh tụ này rất bất ổn vì nếu uy tín bị mất thì lãnh tụ không còn hành động được,

Nó nguy hiểm cho tổ chức vì vừa khó chuyển giao cho một người thừa kế, vừa tạo ra một điểm tập trung những đánh phá chống lại tổ chức.

Nó nguy hiểm cho chính lãnh tụ vì mọi tấn công vào tổ chức trước hết nhắm vào lãnh tụ.

Bù lại nó rất hiệu lực, nhất là đối với một tổ chức chính trị. Một lãnh tụ có uy tín và sức thu hút khiến cho tổ chức được quần chúng chú ý và mến phục, điều kiện tối cần thiết để tổ chức có thể phát triển và thành công. Các tổ chức chính trị vì vậy thường cố tạo ra một hình ảnh lãnh tụ xuất chúng nhiều khi không đúng với sự thực.

Trong nội bộ, một lãnh tụ uy tín tạo ra sự phấn khởi và bảo đảm sự ổn vững của tổ chức vì ít có nguy cơ xảy ra tranh giành quyền lực, và nếu có cũng giải quyết được nhanh chóng vì lãnh tụ đủ uy tín để kiểm soát được tình thế.

Hơn nữa, tổ chức nào, dù điều hành khôn khéo tới đâu, cũng không tránh khỏi những mất mát và thiệt hại. Một quyết định dù đúng đắn tới đâu cũng không thể làm hài lòng mọi người. Những phê phán và trách cứ nếu không giải tỏa được thì nên và phải hướng vào người lãnh đạo thay vì vào chính tổ chức. Một người lãnh đạo có uy tín lớn sẽ có nhiều hy vọng đảm nhiệm được vai trò hy sinh này mà không gây khủng hoảng cho tổ chức.

3.2. **Lãnh đạo tự nhiên** : Sự chính đáng do dòng dõi (con vua thì lại làm vua), do công lao và hy sinh (Vaclav Havel, Nelson Mandela), do có những đặc tính được xã hội có thói quen đánh giá cao (thượng tọa, giám mục, tiến sĩ...). Sonia Gandhi, một cựu nữ tiếp viên hàng không người Ý trở thành chủ tịch đảng Quốc Đại Ấn Độ chỉ vì đã là con dâu gia đình Gandhi-Nehru. Loại chính đáng này dựa trên truyền thống, thành tích trong quá khứ, thành kiến và bất bình đẳng. Lập luận căn bản là "dĩ nhiên là phải thế!". Bù lại lãnh đạo tự nhiên có cái lợi là dựa trên một tiêu chuẩn giản dị mà mọi người hiểu được và do đó tránh được tranh cãi. Các quốc hội mới được bầu trong phiên họp đầu tiên thường dùng lý do tự nhiên để chọn người lớn tuổi nhất làm chủ tọa và người nhỏ tuổi nhất làm thư ký.

3.3. **Lãnh đạo dân chủ và hợp lý** : Sự chính đáng dựa trên bầu cử dân chủ và những văn kiện qui định quyền hạn. Ở những cấp thấp hơn sự chính đáng là do người lãnh đạo được bổ nhiệm bởi một uy quyền chính đáng. Ở đây **chức vụ**

quan trọng hơn con người. Sự chính đáng dân chủ tùy thuộc ở cách mà người lãnh đạo được chỉ định hơn là những quyền hành được qui định. Một chủ tịch do toàn bộ thành viên bầu ra với những quyền hành giới hạn mạnh hơn là một chủ tịch toàn quyền do ban chấp hành bầu.

Vài thí dụ : Gandhi là lãnh tụ vì sức thu phục ; Eisenhower được bầu làm tổng thống nhờ công lao trong thế chiến II ; De Gaulle vừa thu hút vừa có công lớn. Bill Clinton trở thành tổng thống một phần vì sức thu hút (trẻ, đẹp), một phần vì thuộc thế hệ sinh ra sau thế chiến II vào lúc nước Mỹ muốn chuyển giao thế hệ, nhờ vậy hơi có đặc tính lãnh tụ tự nhiên. Bill Clinton trong hai năm cuối chỉ thuần túy là một lãnh tụ dân chủ hợp pháp, uy tín đã giảm sút nhiều, và vì thế không dám lấy những quyết định quan trọng.

Trên thực tế một lãnh tụ thường là một phối hợp của ba thành tố trên (thu phục, tự nhiên và dân chủ).

4. Lãnh đạo và biểu tượng

Hai mục tiêu, tương ứng với vai trò, của lãnh đạo, nhất là cấp lãnh đạo cao nhất hay lãnh tụ -nghĩa là một mặt điều hành tổ chức, mặt khác giữ gìn và gây uy tín cho tổ chức- đặt ra cho các tổ chức cần sự hưởng ứng của quần chúng, đặc biệt là các tôn giáo và các chính đảng, hai nhu cầu :

- Một người có khả năng để điều hành tốt công việc của tổ chức (nhu cầu lãnh đạo).
- Một khuôn mặt có uy tín và có sức thu hút để làm biểu tượng cho tổ chức và có khả năng làm hiện thân cho tinh thần của tổ chức (nhu cầu biểu tượng).

Lãnh tụ biểu tượng cần trong những tổ chức cần vận động quần chúng, hay trong các tổ chức có tầm vóc lớn, có số thành viên đủ đông đảo để sự gắn bó trở thành một vấn đề. Trong trường hợp này biểu tượng cần hơn lãnh đạo.

Sự thành công hay thất bại của tổ chức tùy thuộc vào hình ảnh của tổ chức và sự hưởng ứng của quần chúng, mà *quần chúng luôn luôn đòi hỏi một khuôn mặt chứ không thể ủng hộ một lý thuyết trừu tượng hay một chương trình phức tạp.* Đây là một hiện tượng đã được các nhà phân tâm học nhận diện và gọi là hiện tượng đồng hóa (identification mecanism). Một cách tóm tắt, người ta chỉ dẫn thân, tham gia hay ủng hộ) khi có thể *nhìn thấy mình trong một cái gì đó, và con người dễ nhìn thấy mình nhất trong hình ảnh một người khác.*

Số phận của tổ chức tùy thuộc biểu tượng cho nên biểu tượng cần được bảo vệ tối đa, "bất khả xâm phạm" nếu có thể được. Các tôn giáo chọn làm biểu tượng những người đã chết (Jesus, Thích Ca). Một số chính đảng cũng chọn những danh nhân đã chết, bởi vì người chết không thể phạm vào những sai lầm làm mất uy tín của tổ chức; tuy nhiên đây chỉ là một chọn lựa bất đắc dĩ và đảng nào cũng chỉ là một ưu thế bổ túc, một biểu tượng sống bao giờ cũng phải có.

Trong trường hợp Việt Nam, Việt Nam Quốc Dân Đảng dù có lãnh tụ Nguyễn Thái Học đã hy sinh một cách anh dũng và được toàn dân kính phục, cũng không vươn lên được vì thiếu một biểu tượng sống.

Sự phân biệt các vai trò lãnh đạo và biểu tượng là đúng, nhưng *sự hiện diện cùng một lúc* của một người lãnh đạo và một biểu tượng sống khác với người lãnh đạo đưa đến nguy cơ gần như chắc chắn là sẽ có xung đột.

Một giải pháp là chọn một người lãnh đạo vừa có tài vừa có đủ sức thu hút và uy tín để làm biểu tượng, dù không phải là người tài ba nhất.

Một giải pháp khác, thường được nói tới, là lấy một "mẫu người" thay vì một người. Trong trường hợp này lãnh tụ bắt buộc phải được bầu ra một cách dân chủ và tổ chức phải có một hình ảnh rõ rệt đã được cảm nhận và tán thành, một điều rất khó có được.

5. Lãnh tụ gắn bó

Một vai trò quan trọng của lãnh tụ là giữ gìn gắn bó của tổ chức.

Sigmund Freud giải thích **sự bền chắc của một tổ chức như sau :**

- Điều quan trọng nhất của tổ chức là lãnh tụ (Freud hiểu lãnh tụ vừa là người lãnh đạo vừa là biểu tượng) chứ không phải mục tiêu và lý tưởng vì mục tiêu và lý tưởng cũng phải được thể hiện qua lãnh tụ. Đối với bên ngoài, *tổ chức và lãnh tụ là một*.
- Người ta gia nhập tổ chức vì lãnh tụ, và phản xạ tâm lý tự nhiên là muốn dành lãnh tụ cho riêng mình, hay ít nhất muốn được lãnh tụ đặc biệt chiếu cố mình.
- Đòi hỏi này dĩ nhiên là không thể thỏa mãn, bởi vì lãnh tụ bắt buộc phải quý mến mọi người trong tổ chức như nhau. Kết quả là một sự thất vọng và tức tối, có thể đưa đến những hành động vô trách nhiệm, thậm chí rời bỏ tổ chức.
- Nếu thắng được tâm lý này và hiểu được tình trạng này, thành viên sẽ *lấy lãnh tụ làm đối tượng để hướng tới*, khiến mình trở thành gần gũi, hay có thể hợp nhất hóa với lãnh tụ. Chính cố gắng hợp nhất hóa này của các thành viên gắn bó họ với nhau và tạo ra sự bền chắc của tổ chức.

Giải thích có tính phân tâm học này, tương tự như một lý thuyết quen thuộc của Freud, theo đó anh em giành nhau độc quyền chiếm giữ mẹ rồi sau cùng gắn bó với nhau trong tình yêu người mẹ chung, được hầu hết các nhà tâm lý học và xã hội học đồng ý.

Tuy nhiên một số chuyên gia, thí dụ như Serge Moscovici cho rằng lãnh tụ không phải là tất cả, một lý tưởng chung và những niềm tin chung cũng cần thiết để đóng vai trò gắn bó bổ túc cho lãnh tụ.

6. Bốn cách nhìn quyền lực trong một tổ chức

Quyền lực trong một tổ chức có thể được nhìn như một đặc quyền, một quan hệ, một trách nhiệm hay một hệ thống.

Cả bốn cách nhìn này đều cần thiết và bổ túc cho nhau để hiểu ý niệm quyền lực.

6.1. Quyền lực nhìn như một đặc quyền

Theo cách nhìn này thì có những người đương nhiên phải có vai trò lãnh đạo do dòng dõi, uy tín, tuổi tác, tài sản, bằng cấp, địa vị trong xã hội, trí thông minh hơn người, dung nhan, v.v. Nói chung là do những yếu tố không hoàn toàn nằm trong khuôn khổ sinh hoạt của tổ chức.

Tại sao ? Lý do là vì theo cách nhìn này thì sự thành bại của tổ chức chủ yếu do lãnh tụ vì thế phải chọn những người rất đặc biệt.

Cách nhìn này không dựa trên một cơ sở lý luận nào nhưng là *một cách nhìn rất phổ biến*, làm nảy sinh ra những tâm lý thường gặp là đánh giá tổ chức qua lãnh tụ, chỉ tham gia một tổ chức nếu được dành vai trò quan trọng, v.v.

6.2. Quyền lực nhìn như một quan hệ giữa các cá nhân

Cách nhìn tâm lý này không đặt nặng vai trò của lãnh tụ mà nhằm **giải thích những xung đột trong một tổ chức**.

Quan hệ quyền lực được nhìn như một *quan hệ không bình đẳng* giữa những người chỉ huy và những người thừa hành.

Người chỉ huy có khuynh hướng tăng cường và chính đáng hóa sự bất bình đẳng này, trong khi người thừa hành có khuynh hướng giảm thiểu và phản bác.

Giữa hai người luôn có một không gian bất định (zone d'incertitude, uncertainty area) và tranh giành quyền lực luôn luôn xảy ra để *giành quyền kiểm soát và mở rộng* vùng bất định này.

Vũ khí của một bên (lãnh đạo) là quyền thưởng phạt đối với bên kia, khả năng quyết định những biện pháp quan trọng ảnh hưởng tới số phận của thuộc cấp, khả năng đạt được thành công trong việc theo đuổi mục đích chung (không có ta thì nguy to - après moi le déluge).

Vũ khí của bên kia (thừa hành) là những kiến thức và khả năng đặc biệt mà cấp trên cần (người không thể thay thế), khả năng làm chiếu lệ thay vì làm hết mình và hăng say, buộc cấp trên phải chiều ý nếu muốn được việc.

Vũ khí của cả hai bên là những giá trị và qui định của tổ chức, do đó có khi người ta nguy biện để cố giải thích những giá trị của tổ chức một cách có lợi cho mình. Những giá trị và qui luật này có lợi cho người đại diện cho chúng, thường là cấp trên.

Quyền lực được ưa thích và tìm kiếm một cách tự nhiên vì chính nó, như một bằng chứng của sự thành công, của sự được thừa nhận, hay danh dự (trong các nhà tù cũng vẫn có sự tranh giành quyền lực giữa các tù nhân).

Sự tranh giành quyền lực này luôn luôn xảy ra, dù rõ rệt hay âm thầm.

Một trong những hiệu ứng của nó là người ta có khuynh hướng nhìn **khoảng cách quyền lực giữa mình và cấp trên nhỏ hơn là trên thực tế**. (Một cố vấn bộ trưởng có khuynh hướng coi mình ngang hàng với bộ trưởng). Khuynh hướng này tốt vì nó làm giảm bớt sự căng thẳng.

Một hậu quả quan trọng khác của sự ước muốn và tranh giành quyền lực là người ta có thể ham muốn được đảm nhiệm những công tác, vai trò hay chức vụ hoàn toàn ngoài khả năng của mình. Ở đây tham vọng quyền lực thể hiện nhu cầu phân biệt mình với các thành viên khác.

Quyền lực như một quan hệ giữa các cá nhân là cách nhìn quyền lực thông thường của các nhà tâm lý học.

6.3. Quyền lực nhìn như một trách nhiệm

Quyền lực được nhìn như một dụng cụ cần thiết để hoàn thành một trách nhiệm. (Một cấp chỉ huy muốn đánh chiếm một vị trí của địch phải có quyền ra lệnh và được tuân lệnh).

Trách nhiệm của mỗi cấp chỉ huy là :

- *Trách nhiệm công vụ* : đạt mục tiêu của đơn vị hay tổ chức.
- *Trách nhiệm tinh thần* : bảo vệ đồng đội, duy trì gắn bó trong nội bộ, tạo bối cảnh và hình ảnh thuận lợi cho tổ chức.

Theo cách nhìn này thì mỗi tổ chức có những vai trò được qui định trong nội qui.

Quyền lực chỉ là sự đảm nhiệm vai trò của mình.

Đây là một cách nhìn lý tưởng và cũng hoàn toàn đúng nếu mọi người đều khách quan và biết điều. Trong thực tế mỗi con người đều rất phức tạp và đó chính là điểm yếu của cách nhìn này.

Lý do :

- Mỗi vai trò không chỉ giản dị là sự áp dụng định nghĩa của chức vụ và trách nhiệm. Cùng một vai trò, hai người có thể đảm nhiệm một cách rất khác nhau do khả năng, sở thích, sở trường, quyền lợi, uy tín, dự định và tham vọng cá nhân.
- Quyền lực, trong mọi hoàn cảnh, vẫn là một điều tự nó được mong muốn và tìm kiếm, ngay cả khi người ta không thú nhận. Do đó sự tranh giành quyền lực là không tránh khỏi và ảnh hưởng đến cách thực hiện quyền lực. Thu gọn vấn đề quyền lực vào nội qui và vai trò là giản dị hóa một cách quá đáng.

6.4. Quyền lực nhìn như một hệ thống

Đây là cách nhìn bổ túc cho cách nhìn quyền lực như một trách nhiệm.

Cách nhìn này nhìn nhận vai trò của nội qui nhưng đưa ra những nhận định bổ túc cần thiết ở ngoài cũng như ở trong tổ chức.

- Ở ngoài tổ chức : tổ chức lệ thuộc vào môi trường xã hội và những bắt buộc mà xã hội áp đặt lên tổ chức. Trường hợp các công ty đã quốc gia, các tổ chức quốc tế, v.v. càng phức tạp. Mọi tổ chức cũng như mọi cá nhân đều bắt buộc như nhau trước những trói buộc do cơ cấu xã hội vĩ mô áp đặt, không thể làm khác được.
- Ở trong tổ chức, tương quan quyền lực cũng không chỉ được qui định theo vai trò và trách nhiệm trong nội qui mà còn tùy thuộc ở các công việc chính, mỗi công việc đều được phân tích, phương pháp để thực hiện công việc được trình bày rõ ràng trong một cẩm nang, mọi người cứ theo đó mà làm.

Theo cách nhìn này phần lớn các "quyết định" đều tự nhiên, gần như bị áp đặt. Vai trò chính của lãnh đạo là giải thích, thích nghi và áp dụng nội qui cũng như các văn kiện tổ chức.

Nếu quyền lực là quyền quyết định thì các nguồn quyền lực chính theo thứ tự là :

- Cơ cấu xã hội vĩ mô (thí dụ luật pháp nhà nước) và các giá trị của xã hội.
- Các giá trị được tôn vinh và đề cao trong tổ chức.
- Nội qui của tổ chức và các vai trò (chức vụ) mà nó lập ra và định nghĩa.
- Các phương thức đã được chấp nhận để thực hiện những công tác chính của tổ chức.

Người lãnh đạo như vậy chỉ có quyền lực rất giới hạn.

Cách nhìn này phù hợp với vai trò điều hành của các công ty nhưng không đủ đối với các chính đảng cần tranh thủ sự hưởng ứng của quần chúng.

Theo cách nhìn này thì :

- Người lãnh đạo phải là người thấu hiểu bối cảnh lịch sử, văn hóa, kỹ thuật, kinh tế, tâm lý và các giá trị đang khống chế xã hội, dù để bảo vệ hay để thay đổi hiện trạng xã hội. Người lãnh đạo phải là người hiểu biết.
- Vai trò của "lãnh đạo điều hành" không quan trọng bằng vai trò "lãnh đạo biểu tượng" của các giá trị mà tổ chức bảo vệ hoặc phát huy. (Ngô Đình Diệm giỏi hơn Hồ Chí Minh, nhưng Hồ Chí Minh thể hiện đúng hơn những giá trị của xã hội Khổng giáo Việt Nam và ý chí đấu tranh giành độc lập của người Việt Nam).
- **Vai trò chính của lãnh đạo là lập qui** (lập ra những qui định và phương pháp thực hiện các công tác). Vai trò này không do một người đảm nhận mà do một ban lãnh đạo và một khi đã có các qui định và phương pháp thì chúng có cuộc sống độc lập, mọi người phải phù hợp với chúng.
- **Nội qui (qui ước sinh hoạt, bản điều lệ) là hợp đồng làm việc chung của các thành viên và là nền tảng của tổ chức. Mỗi thay đổi nội qui là một lần hủy bỏ hợp đồng cũ và là lý do chính đáng để một thành viên rời bỏ tổ chức.** Do đó mà thay đổi nội qui nếu không được tất cả thì cũng phải được **một đa số rất lớn đồng tình**. Nội qui cần được thay đổi để phù hợp với tình huống mới, nhưng cũng không được thay đổi thường xuyên để tránh gây chao đảo và bối rối cho tổ chức.
- Nội qui và các văn kiện tổ chức tạo ra một quyền lực khách quan và vô hình áp đặt lên mọi người. Chúng có ưu điểm quyết định là khiến mọi thành viên hiểu các hoạt động của tổ chức và giảm bớt xung đột nội bộ (mọi người đều phải tôn trọng qui luật), nhưng nếu quá chi tiết và cứng chắc chúng có nguy cơ làm tê liệt sáng kiến và sự hăng say, đồng thời cũng có thể khiến tổ chức trở thành nặng nề và khó thích nghi với những tình huống mới.

7. Một số vấn đề cụ thể về lãnh đạo

- *Lãnh tụ luôn luôn là điểm yếu của tổ chức.* Phương thức hiệu nghiệm nhất để đánh phá một tổ chức là đánh vào lãnh tụ. Giải pháp trong chiến tranh là ám sát. Giải pháp thông thường là tố giác và nếu cần vu cáo, bôi bả để lãnh tụ mất uy tín. Mọi tổ chức, nhất là các tổ chức chính trị đều phải rất cảnh giác để bảo vệ lãnh tụ.

- Lãnh tụ mất uy tín trong nội bộ thì không bảo vệ được tổ chức ; lãnh tụ có hình ảnh xấu đối với bên ngoài thì không thu hút được sự hỗ trợ của quần chúng cho tổ chức.
- Một lý tưởng đẹp, những lập trường trong sáng và một đội ngũ lãnh đạo mạnh có tác dụng làm giảm sự cần thiết của lãnh tụ. Muốn giảm tầm quan trọng của lãnh tụ thì cần quán triệt mục tiêu và tinh thần của tổ chức.
- Tổ chức càng chặt chẽ bao nhiêu, nghĩa là các chức vụ và quyền hạn được định nghĩa rõ rệt, thì vai trò lãnh đạo càng dễ và ít gây bất mãn, khả năng duy trì sự gắn bó nội bộ lãnh tụ càng nhẹ, tổ chức càng vững.
- Sự hiện diện của một "nhân vật số 2" trong tổ chức bảo đảm sự liên tục của tổ chức trong trường hợp lãnh tụ không đảm nhiệm được vai trò nữa, ngược lại nó có **những trở ngại lớn** :
 - hiểm họa xung đột ở cấp cao nhất, giữa số 1 và số 2, cực kỳ tai hại vì gây khủng hoảng và làm tê liệt tổ chức ;
 - nhân vật số 2, một mặt, luôn luôn bị mặc cảm lu mờ và khó chịu, mặt khác, đương nhiên trở thành tụ điểm của những bất mãn và chống đối. (Một thành viên có thể hôm nay bất mãn vì một lý do nào đó, trong tương lai sẽ có những lý do khác để hải lòng và hòa giải với tổ chức. Sự hiện hữu của nhân vật số 2 có thể qui tụ một nhóm bất mãn trong tổ chức, anh ta hội nhập vào nhóm này và tiếp tục bất mãn).

(Mặc cảm lu mờ đến từ tâm lý nhìn khoảng cách giữa mình và cấp lãnh đạo ngay trên mình ngắn hơn thực tế, nhưng **khoảng cách giữa người số 1 và người số 2 rất lớn** vì vai trò rất đặc biệt của người số 1 là đứng đầu tổ chức. Tâm lý này đưa đến sự thất vọng và bức bối. Tuyệt đại đa số các tổ chức đã bỏ nhân vật số 2, hay nếu duy trì thì chỉ cho nó một vai trò thuần túy hình thức.)

- Sự nghịch lý của nhân vật số 2 là ở chỗ nhân vật số 1 càng mất uy tín và suy yếu bao nhiêu (nghĩa là tổ chức càng bị thiệt hại bao nhiêu) thì nhân vật số 2 càng thêm phần quan trọng. Nói cách khác đây là nhân vật được hưởng lợi vì những thiệt hại cho tổ chức.
 - Vai trò chính của nhân vật số 2 là thay thế lãnh tụ trong trường hợp lãnh tụ không thể tiếp tục lãnh đạo được nữa, chính vì thế mà nhân vật số 2 dễ bị cám dỗ để làm mất uy tín của lãnh tụ để hoặc buộc lãnh tụ phải rút lui hoặc ít nhất chia sẻ quyền lực với mình. (Nhắc lại : tranh giành quyền lực là hiện tượng tự nhiên, cần phải có một ý thức lớn mới tránh được).
- "*Lãnh đạo tập thể*" là một cụm từ mị dân được phong trào cộng sản đưa ra trong giai đoạn bành trướng và được một số trí thức khuynh tả tại Tây Âu cổ võ. Ý niệm này chưa bao giờ được thực hiện một cách lương thiện và đã biến mất trong mọi nghiên cứu nghiêm chỉnh về văn hóa tổ chức. Các tác giả đều **không** đặt lại nguyên tắc "*tập thể qui định, cá nhân thi hành*", nghĩa là một ban lãnh đạo qui định đường hướng và thủ tục, nhưng việc thực hiện, kể cả lấy những quyết định điều hành quan trọng, luôn luôn đòi hỏi một người chỉ huy.

Quyết định cá nhân và quyết định tập thể

Các thử nghiệm trong mọi tổ chức đều đưa đến những kết quả trùng hợp và khiến các nhà nghiên cứu đồng ý rằng :

- Các quyết định của một ủy ban hay hơn quyết định cá nhân trên những vấn đề quan trọng hoặc nghiêm trọng.
- Ngược lại các quyết định tập thể dở hơn các quyết định cá nhân trên những vấn đề không quan trọng hoặc không nghiêm trọng.

Lý do : Trong những vấn đề quan trọng và nghiêm trọng vượt lên trên những ưu tư và tính toán cá nhân, mọi người bắt buộc phải suy nghĩ và chọn lựa một cách nghiêm chỉnh, khách quan và trách nhiệm vì sự sống còn của tổ chức, và qua tổ chức sự thành bại hay sốn còn của mỗi người, quyền lợi chung cũng là quyền lợi riêng ; mọi người cần những ý kiến hay nên sẵn sàng lắng nghe những ý kiến hay, và cũng sẵn sàng ủng hộ những ý kiến hay. Càng nhiều ý kiến đưa ra thì càng có khả năng có nhiều ý kiến hay.

Trái lại, khi vấn đề phải quyết định không quan trọng và không nghiêm trọng thì nhiều yếu tố tâm lý tiêu cực có thể can thiệp làm giảm phẩm chất của quyết định : không thấy cần phải suy nghĩ nhiều vì đảng nào hậu quả cũng không trầm trọng và trách nhiệm đảng nào cũng là trách nhiệm chung mà chia chung thì không ai khóc ; không thấy cần phải đi ra ngoài đường xưa lối cũ ; không muốn bị tập thể nhìn như một kẻ phá đám ; ủng hộ một ý kiến vì có cảm tình với người đưa ra ý kiến đó, hay ngược lại. v.v. Và lại, các suy nghĩ và phát biểu bị giới hạn trong những ưu tư thực tiễn vì vấn đề không đủ quan trọng và nghiêm trọng để xét lại nền tảng đạo đức và cứu cánh của tổ chức.

Trong trường hợp này, nếu quyết định thuộc về một người (và trách nhiệm cũng hoàn toàn thuộc về người này) thì vấn đề sẽ được suy nghĩ một cách thấu đáo hơn đưa đến quyết định đúng đắn và trách nhiệm hơn. Cũng có khả năng người quyết định trong sự suy nghĩ thấu đáo và trách nhiệm nhận ra rằng thực ra vấn đề thực ra quan trọng và nghiêm trọng hơn là mọi người lầm tưởng lúc ban đầu.

Cũng đừng quên một định luật đã được thử nghiệm trong mọi loại tổ chức: biểu quyết gây chia rẽ (tiếng Pháp có câu ngạn ngữ *le vote divise*). Mỗi cuộc biểu quyết quyết đều làm xuất hiện những bất đồng ý kiến và tạo ra những phe phái. Có phe thắng, có phe bại và hậu quả có thể kéo dài sau cuộc biểu quyết. Bởi vậy tổ chức cũng như các ủy ban trong tổ chức phải dành cho người lãnh đạo một thẩm quyền quyết định lớn, để chỉ biểu quyết những vấn đề thực sự quan trọng. Ngược lại người lãnh đạo, dù ở cấp tổ chức, ủy ban hay tiểu ban, cũng phải có can đảm để lấy quyết định và chịu trách nhiệm trên một số vấn đề thay vì che đậy bằng cách đem biểu quyết tất cả. Phương thức che đậy này an toàn cho người lãnh đạo nhưng rất tai hại cho tổ chức. Không một tổ chức nào có thể tồn tại nếu biểu quyết quá thường xuyên. Trong trường hợp có những quyết định sai thì những phê phán và trách cứ nên tập trung vào một người thay vì vào toàn bộ tổ chức. Rất có thể người lãnh đạo đã chỉ lấy một quyết định phản ánh đồng thuận của tổ chức vào lúc đó nhưng nếu thực tế chứng tỏ đây là một sai lầm thì trách nhiệm nên qui vào một người để tổ chức không bị thương tổn.

Một hậu quả của tranh giành quyền lực : sự ghen tương

Ghen tương là một hoại loạn (perversion) kỳ cục và vô cùng tai hại cho sinh hoạt tổ chức. Nó là sự thù ghét không hướng về kẻ thù hay những kẻ thực sự đáng ghét mà lại dành cho những người gần gũi với mình, như anh em, bè bạn, đồng đội, với những ưu điểm đáng lẽ phải được cảm phục. Người ta không ghen với một kẻ ngu dốt mà ghen với người tài ba, không ghen với kẻ nghèo nàn khổ cực mà ghen với kẻ thành công, không ghen với người xa lạ, ngay cả với kẻ cầm đầu một tổ chức kinh địch, mà ghen với những người thân cận mình.

Sự ghen tức thường xảy ra trong một tổ chức giữa những người có vai trò lãnh đạo, hoặc giữa những người cho rằng mình có thể có vai trò lãnh đạo và càng vô lý bao nhiêu càng nguy hiểm bấy nhiêu. Mới đầu có thể chỉ là do ham muốn một vai trò quan trọng hơn hay một địa vị quan trọng hơn mà một người khác đang có. Nhưng nếu đối tượng của sự ghen tức, nghĩa là người có vai trò quan trọng hơn hoặc được trọng nể hơn thực sự xứng đáng với địa vị đang có thì người ghen tức sẽ đi từ thất vọng này tới thất vọng khác và bình thường thay vì nhìn nhận sự xứng đáng của đối tượng so với mình và mất hết sự sáng suốt, đến độ có thể chấp nhận những thiệt hại cho tổ chức mình nếu gây được thiệt hại lớn hơn cho người mình ghen tức. Sự đánh phá các đồng đội của mình thay vì là một phương tiện để thăng tiến mình trở thành một mưu cánh. Ghen tức có thể làm tê liệt chức năng của kẻ ghen tức, đến độ mong muốn sự thất bại của tổ chức nếu vì thế mà người mình ghen tức bị thiệt hại. Tổ chức nào không trừ khử được sự ghen tức trong lãnh đạo thì hầu như thất bại chắc chắn.

Về mặt tâm lý, sự ghen tương có thể là một di sản của quá trình tiến hóa hàng triệu năm trong đó con người không đủ thực phẩm để ăn no, kẻ ăn mất phần của mình chính là kẻ bên cạnh mình, trong cùng một gia đình hay cùng một bộ lạc. Nó cũng có thể là di sản của một tập thể nô lệ bị chà đạp trong sự thiếu thốn chỉ có thể tranh giành những quyền lợi nhỏ bé giữa người đồng cảnh hay đồng bào. Chính vì thế mà chứng bệnh ghen tương thường thấy nơi những dân tộc nghèo khổ và bị thống trị và ít thấy hơn trong các dân tộc độc lập và giàu có. Nó là chứng bệnh của sự thấp kém.

Trong sự chọn lựa những người ít nhiều có vai trò lãnh đạo, một tổ chức thông minh phải cảnh giác để loại bỏ chứng bệnh kỳ cục và hiểm nghèo này.

VIII. Vấn đề truyền thông trong tổ chức

1. Vai trò và tầm quan trọng của truyền thông

Đối với mỗi cá nhân từ ngàn xưa khả năng truyền thông đã luôn luôn là bí quyết thành công. Bước vào kỷ nguyên thông tin, bắt đầu từ những năm 1990, khả năng truyền thông chỉ giản dị là một bắt buộc để không thất bại.

Đối với mọi tổ chức truyền thông có vai trò quan trọng hàng đầu.

Phần lớn những lúng túng nội bộ của các tổ chức là do những thông tin thiếu sót hoặc trái ngược. Khi trong một tổ có mâu thuẫn giữa những bộ phận, giữa các cấp lãnh đạo hay giữa lãnh đạo và cơ sở người ta nói "*mạch truyền thông không chạy*" (người Pháp nói : *le courant ne passe pas*). Trong thực tế các cấp lãnh đạo của các tổ chức -chính đảng, công ty, câu lạc bộ, hội đoàn- dùng phần lớn thời giờ cho truyền thông, thông tin nội bộ cũng như quảng cáo tổ chức đối với bên ngoài.

Vả lại, không có hệ thống nào, dù là một bộ máy kỹ thuật như một xe hơi hay tổ chức như chính đảng có thể vận hành được nếu không có truyền thông.

Nếu quan sát kỹ ta sẽ thấy các cố gắng cải thiện tổ chức đều nhắm mục đích đơn giản hóa mạch truyền thông, gia tăng vận tốc truyền thông, giảm thiểu khối lượng trao đổi cần thiết giữa các bộ phận. Một thí dụ là soạn thảo ra các cẩm nang (manuel) về phương pháp để mọi người cứ thế mà làm, khỏi phải nhắc lại thường xuyên.

Các chế độ độc tài cũng là một biện pháp để giải quyết vấn đề truyền thông (hay một thú nhận bất lực trong việc giải quyết những khó khăn của truyền thông). Trên nói dưới nghe để khỏi mất thì giờ trao đổi, cấm đoán thông tin, kiểm duyệt báo chí để tránh những mâu thuẫn do thông tin đa chiều gây ra.

Đối với các tôn giáo đọc kinh là một phương tiện để duy trì và phổ biến huấn từ của các giáo chủ, vì vậy mà nhu cầu đọc kinh đã giảm sút quan trọng sau sự khám phá ra kỹ thuật in ấn.

Đối với một tổ chức chính trị truyền thông là vấn đề sinh tử. Tài sản lớn nhất của tổ chức là hình ảnh của nó đối với xã hội. Hình ảnh này được xây dựng bằng truyền thông và cũng bị đã phá bằng truyền thông.

2. Những ngộ nhận về truyền thông

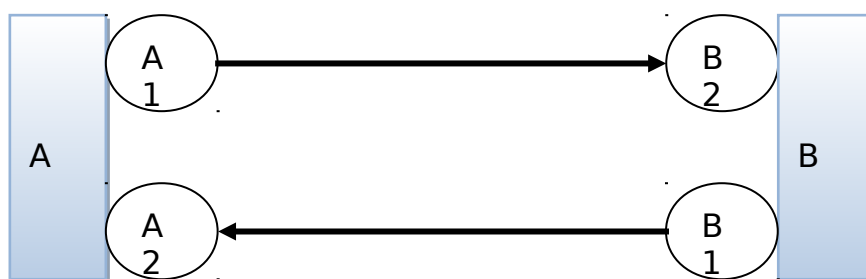
- *Ảo tưởng rằng truyền thông là dễ*, cứ nói là người khác sẽ hiểu. Sự thực thì trong nhiều trường hợp một thông điệp được hiểu ngược hẳn với ý của người nói. Cùng một ý và cùng những người nghe có cách nói khiến ý kiến được chấp nhận và cũng có những cách nói khiến nó bị phản đối. Thông điệp phải được trau chuốt để có phẩm chất.
- *Ảo tưởng rằng thông điệp gửi đi và thông điệp nhận được là một*, trong khi có rất nhiều trường hợp người nhận hiểu thông điệp một cách rất khác với sự chờ đợi của người gửi.
- *Ảo tưởng rằng chỉ có một cách để truyền thông điệp là ngôn ngữ*. Cử chỉ, cách ăn mặc cũng là một cách truyền thông. Sự im lặng cũng là một phương tiện truyền thông.
- *Thiếu cảnh giác đối với những lạm dụng thông điệp*. Mục đích của một thông điệp là khiến người nhận hiểu một điều gì đó hoặc làm một việc nào đó,

nhưng lạm dụng thông điệp là một hiện tượng rất thông thường. Có những trường hợp thông điệp gửi đi chỉ có mục đích gây tổn thương tối đa cho người nhận. Thóa mạ và xuyên tạc không phải là truyền thông mà chỉ là lạm dụng truyền thông. Trong những giao tiếp hàng ngày chỉ có những người thông minh nhất mới hoàn toàn tránh được sự lạm dụng, bình thường người ta vẫn vô tình để lộ những tình cảm chủ quan (thù ghét, ghen tương, say mê, thèm muốn v.v.) và làm thông điệp mất phẩm chất.

3. Sơ đồ kỹ thuật của truyền thông

Sơ đồ Shannon

Cho đến nay sơ đồ mà Shannon đề nghị năm 1952 vẫn được coi là chính xác nhất để trình bày động tác truyền thông.



Trong sơ đồ trên một đối tác A gửi một thông điệp cho một đối tác B, sau đó B gửi một thông điệp cho A (thí dụ như để trả lời thông điệp của A). Hai mạch truyền thông (từ A tới B và từ B tới A) hoàn toàn giống nhau về cấu trúc. Hai đối tác A và B có thể là hai người, cũng có thể là hai thiết bị, thí dụ như hai máy PC.

Cấu trúc truyền thông như sau:

- Đối tác A muốn gửi một ý kiến hay một thông tin cho đối tác B.
- Một bộ phận của A, gọi là *bộ phận lập mã* (encoder, encodeur) biến ý kiến đó thành một thông điệp (thí dụ tổ chức ý kiến thành một số câu nói và nói ra cho B nghe). Bộ phận lập mã của A trên sơ đồ là A1.
- Thông điệp được gửi đi qua một kênh truyền thông, thí dụ như đường điện thoại (trên sơ đồ kênh truyền thông là đường có mũi tên từ A1 tới B2
- Một bộ phận của B, *bộ phận giải mã* (decoder, décodeur), tiếp nhận thông điệp, phân tích thông điệp, biến thông điệp thành một ý kiến mà B có thể ghi nhận. Trên sơ đồ bộ phận giải mã của B là B2.

Nếu B trả lời A thì thì hồi âm (feed back) cũng theo một nghi thức tương tự: bộ phận lập mã B1 của B biến ý kiến của B thành một thông điệp, thông điệp được bộ phận giải mã A2 của A tiếp nhận, phân tích rồi biến thành một ý kiến ghi nhận được bởi A.

Sơ đồ Shannon, dựa trên quan sát và phân tích các trao đổi giữa người và người và đem áp dụng áp dụng để phát minh các thiết bị truyền thông. Nó cũng đã được y học kiểm nhận là đúng.

Ngữ vựng:

- **kênh** (channel, canal) : đường vận chuyển

- **mã** (code) : một tập hợp những ký hiệu dùng để mô tả một thông điệp.

- **Lập mã** (encoding, encodage): tạo ra mã, nghĩa là tạo ra những ký hiệu để mô tả một thông điệp (thí dụ một máy điện thoại biến lời nói thành một dãy những xung động (impulses, impulsions) để truyền đi qua đường điện thoại).

- **Giải mã** (decoding, décodage) : ngược lại với lập mã, biến một mã, nghĩa là một dãy ký hiệu, thành một thông điệp. Máy điện thoại nhận được những xung động và biến thành lời nói.

Sơ đồ này cho thấy, cùng một ý kiến hay thông tin mà A muốn gửi cho B, phẩm chất của *thông điệp gửi* tùy thuộc ở phẩm chất của bộ phận lập mã; phẩm chất của *thông điệp nhận được* vừa tùy thuộc ở phẩm chất của thông điệp gửi vừa tùy thuộc ở phẩm chất của bộ phận giải mã.

Thí dụ hai người nói chuyện. A có một ý kiến muốn chia sẻ với B. Ý kiến đó được bộ phận lập mã trong đầu A tổ chức thành một diễn văn bằng tiếng Việt. Diễn văn này diễn tả trung thực đến mức độ nào ý kiến ban đầu của A tùy thuộc ở cơ quan lập mã của A (A có sử dụng tiếng Việt thuần nhuyển không, có tài hùng biện không v.v.). Diễn văn, nghĩa là thông điệp, được chuyển tới B qua kênh truyền thông giản dị nhất là không khí. Nhưng B chỉ có thể tiếp nhận thông điệp nếu bộ phận giải mã của B xử lý được nó: B không điếc và phải biết tiếng Việt, hơn nữa phải hiểu đúng những từ ngữ chuyên môn mà A sử dụng. Nếu A nói một ý kiến rất chuyên môn về toán trong khi B không biết gì về môn này thì thông điệp mà B ghi nhận được sẽ rất sơ sài. Thí dụ đơn giản này cho thấy thông điệp gửi và thông điệp nhận là hai sự vật khác nhau.

Sự không cùng ngôn ngữ có thể xảy ra giữa hai người nói cùng một thứ tiếng, như trường hợp vừa kể trong đó A là một nhà toán học trong khi B không biết gì nhiều về môn này, nhưng nó cũng có thể xảy ra giữa hai người cùng nghĩ rằng mình hiểu biết. Cùng một khái niệm "tự do" B có thể hiểu tự do là muốn là gì thì làm và bác bỏ diễn văn cổ vũ cho tự do của A, trong khi A hiểu tự do là quyền được tự quyết định hành động trong khuôn khổ một luật pháp đã được thảo luận và biểu quyết bởi một quốc hội thực sự do dân bầu ra. Ngôn ngữ có tầm quan trọng đặc biệt. Trong cùng một ngôn ngữ, thí dụ tiếng Việt, muốn hiểu nhau cũng phải có đồng thuận về ý nghĩa của các từ ngữ và đây là điều không bao giờ có thể đạt tới một cách hoàn toàn. Điều có thể đạt tới là hiểu gần như nhau ý nghĩa của các từ ngữ.

Một trong những sức mạnh quyết định của tổ chức so với một đám đông là các thành viên có cùng một ngôn ngữ và do đó có thể hiểu nhau

Một tổ chức trước hết là một ngôn ngữ chung. Chính vì thế mà yếu tố nền tảng của một dân tộc thường là một ngôn ngữ chung.

Cần lưu ý vai trò quan trọng của hai bộ phận lập mã và giải mã.

Chúng đều gồm một cuốn **từ điển** về những từ ngữ, dấu hiệu và âm thanh được sử dụng. Nhưng chúng cũng gồm cả những **lý luận** có thể rất phức tạp, những **kịch bản** (hay khung lý luận, hay bài giải mẫu cho một số vấn đề) đã được tích lũy qua quá trình quan sát và học hỏi. Ngoài ra còn có những định kiến, những kỷ niệm, hy vọng, lo âu, thèm muốn, thù ghét v.v.

Tất cả những thành tố này đều gồm hai phần:

- một phần nổi mà ta ý thức được và biết là mình có và có thể diễn tả và giải thích được,

-và một phần chìm gồm những gì ta có mà không biết là mình có nhưng vẫn tác động trên cách ứng xử, cả khi phát thông điệp lẫn khi nhận thông điệp.

Phần chìm thường quan trọng hơn phần nổi bởi vì ta không biết để có thể kiểm soát được nó trong khi nó vẫn chi phối ta. Phần chìm này là cốt lõi của cái thường được gọi là **cái tôi**. Ta có thể nhìn thấy cái tôi càng nơi người khác bởi nó thể hiện trong thái độ, ngôn ngữ và hành động của người khác mà ta nghe và thấy được, trong khi rất khó nhìn thấy cái tôi của chính mình.

Bộ phận lập mã là ngôn ngữ và những hiểu biết cũng như thành kiến của người gửi. Nếu bộ phận này yếu thông điệp không diễn tả được đúng ý kiến của người phát biểu. Không thiếu trường hợp diễn giả lúng túng, nói dài dòng, lặp đi lặp lại mà vẫn không phát biểu được đúng ý mình. Người hùng biện là người có bộ phận lập mã mạnh, tuy vậy không ai hùng biện trên tất cả mọi vấn đề, khi chưa hiểu rõ và đúng một vấn đề người ta vừa không đủ ngữ vựng vừa không có những ý kiến cần thiết để tạo ra thông điệp. Nhà tư tưởng Boileau có một câu nói trứ danh: "Những gì tâm đắc thì nói ra một cách ngắn gọn và lời lẽ đến một cách dễ dàng" (*Ce qui se conçoit bien s'exprime brièvement, et les mots pour le dire arrivent aisément*). Trong thông điệp nói còn có cả âm thanh, dáng điệu, cử chỉ... nghĩa là những yếu tố tùy thuộc tâm trạng của người nói và ảnh hưởng một cách quan trọng đến cách mà thông điệp sẽ được tiếp thu.

Bộ phận giải mã phức tạp hơn. Nó trước hết là ngôn ngữ và những kiến thức của người nhận. Trong cùng một cá nhân ngôn ngữ và kiến thức của bộ phận giải mã **rộng hơn** ngôn ngữ và kiến thức của bộ phận lập mã vì ít đòi hỏi hơn. Có những điều mà mình không thể diễn tả vì ngôn ngữ và kiến thức chưa đủ minh bạch những vấn đề hiểu được khi nghe người khác nói. Thí dụ điển hình nhất là quan hệ thầy trò. Người học trò không biết những điều thầy giáo nói, nhưng vẫn có thể hiểu khi thầy giảng bài. Một thí dụ khác là ngoại ngữ, một người có thể không nói được tiếng Anh nhưng đọc một bài báo tiếng Anh vẫn có thể hiểu vì biết những tiếng được nói hoặc viết ra nhưng chưa biết một cách nhuần nhuyễn để có thể sử dụng (theo một nghiên cứu, trung bình một người học ngoại ngữ phải gặp một từ ít nhất 20 lần trước khi có thể dùng nó). Những ngôn ngữ và kiến thức của bộ phận lập mã đều nằm trong bộ phận giải mã nhưng điều ngược lại không đúng.

Cả hai bộ phận, nhất là bộ phận giải mã, thay đổi theo tình trạng tâm lý và thể chất của người đối thoại. Người điếc không nghe được, người mù không đọc được, những khi yếu mệt hoặc buồn phiền người ta cũng không nghe được và đọc được, nghĩa là giải mã được, như khi sung sức và vui vẻ. Một người trong tình trạng suy giảm -yếu mệt, chán nản, giận dữ- có thể còn nói được nhưng không thể nghe.

4. Những thành tố con người trong thông điệp

Sơ đồ kỹ thuật của Shannon cần được bổ túc với những yếu tố tâm lý, trí tuệ và xã hội khi hai đối tác là người thay vì là máy.

Yếu tố tâm lý:

Mỗi người khi phát đi một thông điệp đều muốn người nhận hiểu một điều gì đó nhưng đồng thời cũng có thể muốn tránh né một điều gì bất lợi. Một cách vô tình hay cố ý người phát tín hiệu gạn lọc những chi tiết mà mình muốn gửi đi. Thông điệp gửi không thuần túy tùy thuộc ở sự kiện muốn diễn tả mà còn tùy thuộc ở lịch sử cá

nhân cũng như tình trạng tức thời của người gửi và tương quan giữa người gửi và người nhận (nói để tranh thủ tình cảm hay nói để khiêu khích và hạ nhục, nói với hứng thú hay chỉ vì phải nói dù không muốn nói).

Yếu tố trí tuệ:

Trí tuệ chủ yếu là sản phẩm của sự học hỏi, qua giáo dục học đường hay qua kinh nghiệm sống và học hỏi cá nhân. Trí tuệ của người gửi quyết định nội dung, ngôn ngữ và bố cục của thông điệp gửi. Trí tuệ của người nhận quyết định khả năng hiểu biết và ghi nhận thông điệp, nghĩa là phẩm chất của thông điệp nhận. Vì thế người phát đi thông điệp phải biết dùng những ngôn ngữ và hình ảnh phù hợp với trí tuệ của người nhận.

Cái khó của người hoạt động chính trị là nói với quần chúng. Nói cao quá thì quần chúng không hiểu, nói thấp quá thì bị coi thường. Khả năng cốt yếu của một người hoạt động chính trị là nói những điều phức tạp một cách giản dị.

Yếu tố xã hội:

"Xã hội" ở đây được hiểu là quan hệ giữa người và người.

Vị trí tương đối của một cá nhân, hay vị trí mà cá nhân đó muốn có hay nghĩ là mình có đối với người trước mặt can thiệp vào cả nội dung lẫn hình thức của thông điệp. Một thông điệp tốt về mặt xã hội phải không có mâu thuẫn vị trí.

Có hai loại mâu thuẫn vị trí. Một là khi người nói sử dụng một ngôn ngữ (ngôn ngữ hiểu theo nghĩa rộng, gồm cả từ ngữ, hình ảnh, thái độ, cử chỉ, y phục v.v.) không phù hợp với địa vị của mình, như thầy giáo mà nói với học trò bằng ngôn ngữ thô lỗ. Hai là khi người nói sử dụng ngôn ngữ không phù hợp với hoàn cảnh, thí dụ như cười đùa trong một đám tang.

5. Cơ cấu tổ chức và tuyến thông nội bộ

Cơ cấu tổ chức xét cho cùng là một sản phẩm của nhu cầu truyền thông.

Phân tích sơ lược của sơ đồ Shannon trong phần trên đã cho thấy truyền thông giữa hai đối tác A và B rất phức tạp, dù chỉ mới có hai luồng giao cảm đi và về giữa A và B (hình bên trái)



Nếu có thêm một đối tác C (hình bên phải) thì giữa nhóm ba người này sẽ có thể có 12 luồng giao cảm: 2 giữa A và B, 2 giữa A và C, 2 giữa B và C, 2 giữa A và nhóm (B,C) hợp thành bởi B và C, 2 giữa B và nhóm (A,C), 2 giữa C và nhóm (A,B).

Trên hình bên phải, để hình đỡ dày đặc và chằng chịt, chỉ có nhóm (A,B) và hai luồng giao cảm với C được thể hiện.

Trong một tập thể đông hơn ngoài những cá nhân sẽ còn có những nhóm 2 người, 3 người, 4 người v.v. Giữa các cá nhân và các nhóm cũng có thể có những luồng giao cảm qua lại. Con số các luồng giao cảm có thể có tăng lên rất nhanh chóng với số người. Một tập hợp 5 người sẽ có hơn 1000 luồng giao cảm, giới hạn mà trí óc con người có thể quản lý được. Vì thế không thể chờ đợi một kết luận thông minh nào ở một cuộc thảo luận của một nhóm có trên năm người trong đó mọi người thực sự bình đẳng với nhau.

Trên thực tế, trong mọi tập thể đều có những người "bình đẳng hơn những người khác" và đặc biệt lôi kéo sự chú ý tạo ra một số ít luồng giao cảm nổi bật và lấn át, thậm chí xóa bỏ, những luồng khác và giản dị hóa sự truyền thông nội bộ, do đó các nhóm trên nguyên tắc không có thứ bậc thực ra vẫn không hoàn toàn bình đẳng và vì thế số thành viên tối đa có thể cao hơn, nhưng cũng không thể vượt con số tám người mà không gặp khó khăn.

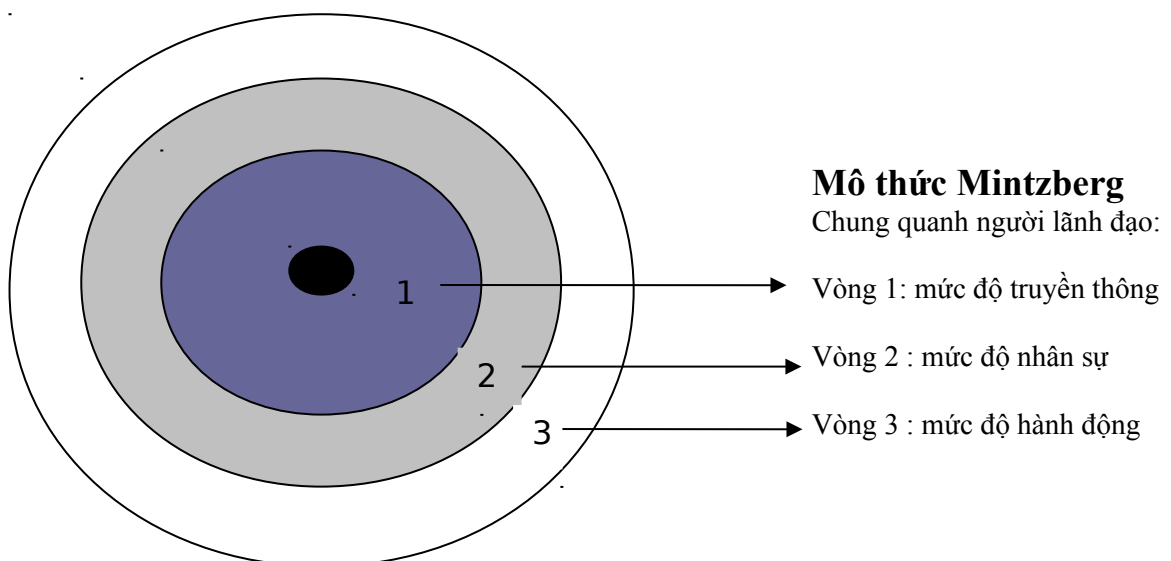
Trong kinh Dịch có quẻ Bát Quái. Triết lý Dịch coi 8 là con số huyền bí vì những nhóm tám người là lý tưởng nhất. Thực ra đây chỉ là hậu quả kỹ thuật của nhu cầu truyền

Như vậy đối với một tổ chức đã đạt tới một tầm vóc nào đó:

- cơ cấu và cấp bậc là điều bắt buộc phải có;
- sự bắt buộc này là do nhu cầu truyền thông nội bộ, để có "kẻ nói người nghe".

6. Truyền thông và lãnh đạo: mô thức Mintzberg

Một trong những mô thức trình bày công tác lãnh đạo được biết đến và tán thành nhất hiện nay, mô thức Mintzberg, cho thấy vai trò nòng cốt của truyền thông.



Ở trung tâm là người lãnh đạo với những mục tiêu và kế hoạch của mình; chung quanh người lãnh đạo là ba lớp hành động trình bày ba mức độ công tác. Ngoài cùng là thế giới bên ngoài.

Vòng một, trực tiếp vây bọc người lãnh đạo là mức độ truyền thông. Công việc ở mức độ này là hiểu biết, kiểm soát và thông báo. Biết những gì đã hoặc có thể xảy ra trong và ngoài tổ chức có thể ảnh hưởng đến tổ chức; kiểm soát được tình thế, nghĩa là biết trước những gì cần và có thể làm để đạt kết quả tốt và tránh hoặc giảm thiểu những thiệt hại; thông báo một cách chính xác nhất những gì cần biết để hành động hoặc cảnh giác.

Vòng hai, kế tiếp là mức độ quản lý nhân sự, nghĩa là làm thế nào để có được những người cần có, cất đặt đúng người đúng việc, đào tạo, khuyến khích, thôi thúc v.v. đồng thời xác nhận vai trò lãnh đạo của mình cũng như của các cộng sự viên.

Vòng ba là hành động để đạt kết quả.

Mô thức này cho thấy truyền thông là yếu tố quan trọng nhất quyết định sự thành bại của mọi tổ chức dù là công ty, cơ quan nhà nước, hiệp hội, chính đảng. Chính vì thế mà các chế độ độc tài rất sợ thông tin tự do và sử dụng mọi phương tiện để dành độc quyền vũ khí thông tin.

Mô thức này cũng cho thấy rằng khả năng đầu tiên phải có nơi một người lãnh đạo, dù ở cấp bậc nào, là khả năng truyền thông.

7. Vai trò của truyền thông trong một tổ chức

7.1 Truyền thông là một dụng cụ thông tin, điều hành và sinh hoạt tối cần thiết, là phương tiện huấn luyện và đào tạo để cải tiến tổ chức, đồng thời cũng là điều kiện để các thành viên đạt tới một ngôn ngữ và những khái niệm chung, nhờ đó gắn bó với nhau. Vì thế, ngoài những trao đổi thuần túy nhằm mục tiêu nâng cao kiến thức thông thường, phải rất thận trọng với những thông tin liên quan đến tình trạng của tổ chức:

-các thông tin liên quan đến tổ chức phải chính xác, xuất phát từ những người có thẩm quyền để tránh những hiểu lầm và thiếu sót. Ngoài những người được đặc biệt chỉ định cho công tác truyền thông, *cơ chế tổ chức cũng là mạch truyền thông nội bộ*. Một tổ chức trong đó bất cứ ai có thể thông báo bất cứ gì về tổ chức không thể sống lâu.

-các thông tin liên quan đến tổ chức phải nhanh chóng. Cơ chế là một mạch truyền thông dài trong khi những tin đồn và bàn tán đi rất nhanh.

-truyền thông trung thực có thể bất lợi -những tin không vui có thể làm nản lòng- nhưng vẫn là điều phải làm. Khi truyền thông không trung thực thì sự ngờ vực lan tràn.

7.2 Truyền thông hướng ngoại là dụng cụ để tạo hình ảnh tốt cho tổ chức với quần chúng (cử tri đối với một chính đảng, hoặc giới tiêu thụ đối với một công ty) và tranh thủ sự ủng hộ của quần chúng cho những hành động hoặc sản phẩm của tổ chức.

Để đảm nhiệm chức năng này, ngoài hành động đúng (hoặc sản phẩm tốt), các thông điệp của tổ chức phải đáp ứng những yêu cầu của truyền thông đại chúng:

-rõ ràng, ngắn gọn, gây sốc, cấu tạo chung quanh những "từ khóa" (key words, mots clé) được coi như là thương hiệu của tổ chức;

-chứa đựng những hình ảnh cụ thể. Quần chúng chỉ dễ tiếp nhận những gì cụ thể không đòi hỏi cố gắng suy luận và càng có hình dáng của một người càng tốt. Đặc biệt đối với một tổ chức chính trị tranh thủ hậu thuẫn quần chúng qua hình ảnh một, hay một vài, lãnh tụ dễ hơn nhiều so với sử dụng hình ảnh chung của cả tổ chức;

- chúng tỏ sự đoàn kết và gắn bó của tổ chức, chúng tỏ sự hãnh diện được là thành viên của tổ chức. Những xung đột nội bộ, những tiếng nói ly khai và những thái độ coi thường tổ chức của chính các thành viên có sức tàn phá đặc biệt.

7.3 Truyền thông cũng là một nguồn phiền toái và hiểu lầm gây nhiễu loạn trong sinh hoạt nếu những thông tin không chính xác, thiếu sót, hoặc trùng lặp. Một phương pháp để tránh nhắc lại nhiều lần một thông tin là soạn thảo những tài liệu lập qui (nội qui, cẩm nang, tài liệu hướng dẫn v.v.) mà mọi người đều có, mọi người đều phải áp dụng và *cứ như thế mà làm*.

7.4 Truyền thông cũng có thể là một dụng cụ phá hoại từ bên trong. Nó cho phép phổ biến những thông tin xuyên tạc và những lập luận gây chia rẽ. Mọi tổ chức, dù là công ty, hội đoàn hay chính đảng, đều rất dễ bị thiệt hại lớn vì những tranh cãi nội bộ. Không nhất thiết phải có sự xuyên tạc hay bịa đặt, chỉ cần những lập luận xung đột được phơi bày tổ chức cũng có thể bị tổn thất nặng nếu các thành viên có cảm nhận rằng những xung đột không thể hòa giải.

7.5 Một cách tương tự, truyền thông thường được sử dụng và lạm dụng cho những tranh chấp nội bộ. Các đại hội bầu lại ban lãnh đạo vì thế thường là những giai đoạn hiểm nghèo cho các chính đảng.

7.6 Trong mọi tổ chức đã đạt tới một tầm vóc nào đó, hệ thống truyền thông nội bộ cũng như hướng ngoại phải là ưu tư hàng đầu và được tổ chức thật chu đáo. Phải có một bộ phận đặc biệt phụ trách truyền thông. Trong truyền thông đối ngoại bộ phận này lựa chọn những gì cần công bố cũng như thời điểm và cách thức công bố với sự thỏa thuận của người hoặc định chế lãnh đạo cao nhất. Trong truyền thông đối nội cơ cấu tổ chức bình thường cũng là mạch thông tin, những người cầm đầu các đơn vị (phân bộ, chi bộ, uỷ ban v.v.) ngoài nhiệm vụ điều hành chuyên biệt của mình còn là những **trung gian truyền thông** giữa các thành viên và ban lãnh đạo. Khi một trung gian không đảm nhiệm đúng vai trò của mình, dù do thiếu khả năng hay thiếu thiện chí, là tổ chức bắt đầu lúng túng.

7.7 Hầu hết các tổ chức, dù là công ty, hiệp hội hay chính đảng đều có một dụng cụ truyền thông dưới dạng một nội san. Nội san này có thể được in ra và phân phối hoặc, như ngày càng thông thường, chỉ phổ biến qua mạng Internet. Tuy nhiên, dù dưới hình thức nào nội san này vẫn phải do một bộ phận truyền thông của tổ chức đảm nhiệm về nội dung.

7.8 Một dụng cụ ngày càng lan tràn là các diễn đàn điện tử (*e-groups*) trong đó toàn bộ các thành viên, hoặc toàn bộ các thành viên thuộc một bộ phận của tổ chức, đều có thể gửi bài. Đây là một nội san mà tất cả mọi độc giả đều là thành viên ban biên tập. Phương thức này vừa tiết kiệm nhân sự quản lý vừa phóng khoáng nên đã nhanh chóng được hoan nghênh như một dụng cụ tuyệt vời để thông tin, học hỏi và đồng nhất hoá tổ chức. Tuy nhiên sau một thời gian người ta đã khám phá ra rằng nó rất nguy hiểm. Nhiều tổ chức đã tan vỡ vì những thông tin thiếu sót hoặc

xuyên tạc và những xung khắc hẳn học. Diễn đàn trở thành một bãi chiến trường và tổ chức lâm vào tình trạng nội chiến liên tục. Hiện nay các diễn đàn điện tử hầu như chỉ còn được dùng trong những tổ chức hoặc nhỏ hoặc không cần kỷ luật như các câu lạc bộ văn nghệ, thể thao hay các hội ái hữu v.v. Trong các tổ chức lớn và cần sự gắn bó, trừ trường hợp hiếm hoi của những tổ chức rất tự tin, các e-groups chỉ được dùng trong một số các đơn vị địa phương hoặc chuyên môn dưới sự giám sát của người trưởng đơn vị.

IX. Đấu tranh chính trị và vận động quần chúng

Một trong những chủ đề khảo cứu rất quan trọng về tổ chức là quan hệ giữa các tổ chức. Quan hệ này có thể là hợp tác nhưng thường là quan hệ cạnh tranh, đôi khi xung đột.

Trong chương này, chúng ta tự giới hạn để chỉ chủ yếu khảo sát những cuộc đấu tranh chính trị nhằm thay đổi chính quyền, thể chế chính trị và các định hướng quốc gia lớn.

Chung quanh hai chủ đề đấu tranh chính trị và vận động quần chúng - để giành thắng lợi- đã có hàng triệu cuốn sách, bài báo, diễn văn. Những thảo luận đã nhiều đến nỗi người ta dễ quên những điều cơ bản nhất. Nói đến đấu tranh là nói đến xung đột, bởi vì đấu tranh là nhằm xây dựng hay đề xướng một cái gì đó mà có thể nhiều người chống lại hoặc ngược lại để phản bác một điều mà một số người khác, vì chính kiến hay vì quyền lợi, muốn duy trì. Xung đột giữa các thành phần xã hội với lập trường trái ngược là không tránh khỏi. Tất cả vấn đề chỉ là xung đột được giải quyết như thế nào, một cách ôn hòa qua thỏa hiệp trong khuôn khổ một luật pháp được mọi người chấp nhận hay bằng sự đàn áp của kẻ có bạo lực. Dân chủ là một phương thức tổ chức xã hội trong đó các xung đột được giải quyết một cách văn minh, ngược lại độc tài là một cách giải quyết hung bạo.

Một tổ chức, dù là tổ chức chính trị hay phi chính trị, đều nhằm thay đổi một hiện trạng. Một hội từ thiện nhằm thay đổi số phận của những người xấu số; các nhóm áp lực vận động để thay đổi một số chính sách hoặc biện pháp; một tổ chức chính trị nhằm thay đổi cách quản trị xã hội, hoặc bằng cách gây áp lực buộc nhà nước phải thực hiện những thay đổi mong muốn nếu không đủ mạnh, hoặc bằng cách giành lấy chính quyền để thực hiện mô hình xã hội và chính sách của của mình.

Như vậy một tổ chức chính trị đúng nghĩa phải được quan niệm như một dụng cụ để thực hiện một dự án chính trị. Tổ chức phấn đấu giành chính quyền để thực hiện dự án chính trị của mình. Đấu tranh chính trị cam go và tiêu biểu nhất là đấu tranh để thay đổi chế độ chính trị, nghĩa là một cuộc cách mạng. Trong cuộc đấu tranh này đối thủ của tổ chức là đảng cầm quyền nhưng cũng có thể là những chính đảng khác, vì khác biệt chính kiến hay chỉ vì tranh giành ảnh hưởng. Điều đầu tiên cần được ghi nhận là đấu tranh chính trị bao giờ cũng là đấu tranh có tổ chức.

Phương thức giành chính quyền đi qua nhiều giai đoạn nhưng cuối cùng hậu thuẫn quần chúng vẫn là yếu tố quyết định.

Quần chúng được hiểu là khối đông đảo những người không dành cho hoạt động chính trị một quan tâm bên bỉ nào và cũng không tham gia một tổ chức chính trị nào. Một tiến sĩ chính trị học cũng thuộc thành phần quần chúng nếu không đứng trong một tổ chức chính trị nào và không có ý định hoạt động chính trị. Đặc điểm của quần chúng là không gắn bó, mỗi người sống riêng lẻ, bình thường bất lực, khi được động viên thì ứng xử giống như một đám đông, nghĩa là một khối nhiều người không biết nhau đi theo sự hướng dẫn của những người cầm đầu.

1. Những nguyên nhân xung đột giữa các tập thể

Có ba nguyên nhân chính đưa đến mâu thuẫn và xung đột giữa các tập thể.

1.1 Nguyên nhân thứ nhất là văn hóa.

Các thành viên của mỗi tập thể thường ít nhiều chia sẻ với nhau cùng một cách hình dung các tập thể khác. Cách hình dung này chủ yếu dựa trên hai phương pháp: xếp loại và định hình.

Ngữ vựng:

Xếp loại (categorization, catégorisation): phân chia các đối tượng thành những thành phần theo một số tiêu chuẩn.

Định hình (stereotype): toàn bộ những điều được coi là những đặc tính chung về lối sống, thái độ, cách ứng xử v.v. của các thành viên của một tập thể nào đó.

Thành kiến (prejudice, préjugé): một lập trường hay một thái độ có sẵn đối với một tập thể nào đó, thường thường không thuận lợi cho tập thể này.

Tập thể (group, groupe) : một khối người nhận định rằng mình có những điểm chung và ít hay nhiều cảm thấy gắn bó với nhau về những điểm chung đó.

Xếp loại là điều bắt buộc cho tiến bộ, kể cả tiến bộ khoa học, cho phép tiến tới từ những kết quả đã đạt được thay vì phải lập lại mỗi lần những cố gắng trí tuệ. Thí dụ như khi khám phá ra một loại động vật ăn cỏ mới thì người ta có nhiều lý do để tin rằng nó cũng có những đặc tính của các loài vật ăn cỏ đã được biết. Điều cần cảnh giác là xếp loại thường hay đi đôi với định hình và thành kiến và dễ dẫn tới kỳ thị và xung đột.

Định hình cũng là một điều cần thiết cho hoạt động trí tuệ và cho đời sống. Không có bộ óc nào đủ mạnh để lý luận lại từ đầu trong mọi trường hợp, chúng ta luôn luôn cần một số kết luận có sẵn để giản dị hóa cách suy nghĩ và hành động. Thí dụ như thấy đèn đỏ thì phải dừng xe mà không cần lý luận, ở nơi vắng vẻ thì nên tránh xa những người có bộ điệu hung dữ v.v. Ngay trong khoa học cũng cần dựa trên các định lý, định luật mà nhiều khi người ta đã quên cách chứng minh.

Tuy vậy đặc tính của những định hình trong quan hệ xã hội là chúng thường chủ quan và thiên lệch. Một mặt chúng có khuynh hướng đồng nhất hóa các thành viên của một tập thể khác bằng cách chú trọng tới những điểm giống nhau và coi nhẹ những điểm khác nhau; đây là khuynh hướng đánh đồng, cào bằng. Mặt khác chúng thường có khuynh hướng đánh giá thuận lợi cho tập thể mình và bất lợi cho các tập thể khác (không thiếu những người cho rằng dân tộc mình là tinh hoa nhất, như người Do Thái tự coi là dân tộc được Thượng Đế chọn, người Việt Nam cho rằng văn hóa Việt Nam tinh hoa bậc nhất thế giới v.v.)

Mỗi tập thể có thể có những thành kiến và định hình khác nhau về những tập thể khác. Thí dụ một số đồng đảo người châu Âu nhìn người Do Thái như là người thông minh, kinh doanh giỏi nhưng keo kiệt; một số người Việt Nam nhìn các ca sĩ như là lớp người phóng túng trong quan hệ nam nữ v.v. Nếu những định hình này gợi ý một cách tiêu cực chúng có thể tạo ra một tâm lý chống đối, thể hiện qua thái độ và cách ứng xử, dần dần tạo ra một thế xung đột thực sự.

Như vậy, ngay do sự kiện hiển nhiên là có những tập thể khác nhau trong xã hội mà mầm mống xung đột đã bắt đầu.

1.2 Nguyên nhân thứ hai là mâu thuẫn quyền lợi.

Sự tranh giành quyền lợi và chỗ đứng gần như là tự nhiên giữa các tập thể. Quyền lợi có thể là một tài nguyên thiên nhiên, một thị trường, một ưu thế kinh tế, hay quyền lực chính trị. Chỗ đứng có thể là sự kính nể và những ưu tiên mà một tập

thể được hưởng trong xã hội, thí dụ như những người có bằng cấp cao thường được dành một chỗ đứng cao trong xã hội Việt Nam. Sau cùng, xã hội càng văn minh thì các quyền tự do căn bản càng trở thành những quyền lợi phải được bảo vệ.

Trong các đối tượng tranh giành quyền lực là điều tạo ra tranh giành gay go nhất. Tranh giành quyền lực diễn ra giữa các tập thể cũng như ngay trong nội bộ các tập thể. Trong suốt quá trình tiến hóa của loài người, trừ ở những nước văn minh trong một thời gian gần đây, quyền lực đồng nghĩa với ưu tiên sử dụng thực phẩm và khả năng quyết định trên tính mạng của người khác cho nên quyền lực gắn liền với an ninh và phúc lợi. Dần dần tìm kiếm quyền lực trở thành một bản năng và quyền lực trở thành điều tự nó đáng mơ ước.

Ngay trong các xã hội văn minh quyền lực chính trị cũng là quyền lực cao nhất và là đầu mối của nhiều quyền lợi vật chất cũng như tinh thần nhất, do đó cũng là nguyên nhân của những tranh giành mạnh mẽ và khốc liệt nhất.

Một giải thích đầu tiên cho các xung đột giữa các tập thể là lý thuyết thường được gọi là "lý thuyết các xung đột thực sự" cho rằng mọi xung đột giữa các tập thể đều có thể giải thích bằng sự tranh giành một quyền lợi. Mọi tập thể đều hành động một cách thuần lý để giành phần hơn về mình. Xung đột xảy ra khi quyền lợi của một tập thể chỉ có thể được bảo đảm với sự xóa bỏ hoặc giảm thiểu quyền lợi của một tập thể khác. Một thí dụ là nguồn nước Mekong. Lượng nước của Cam-bốt và Việt Nam bị đe dọa nếu Trung Quốc và Thái Lan thắng tay xây dựng các công trình giữ nước trên thượng nguồn. Một thí dụ khác là các chính quyền tham nhũng. Quyền lợi của người dân chỉ có thể cải thiện nếu sự bóc lột giảm bớt, nhưng bản chất của sự bóc lột là tăng lên thay vì giảm xuống cho nên chống đối chính quyền gần như là một bắt buộc của quần chúng nếu muốn đẩy lùi tham nhũng.

Hậu quả không tránh khỏi của xung đột quyền lợi là:

-Tập thể tự coi là bị thua thiệt nhìn tập thể đối nghịch với con mắt thù ghét. Sự thù ghét này tăng lên với thời gian nếu lý do xung đột kéo dài; trong trường hợp lý do không còn xung đột cũng còn tiếp tục tồn tại trong một thời gian dài sau đó.

-cảm giác bị thua thiệt làm gia tăng mức độ liên đới giữa các thành viên trong tập thể nạn nhân.

- Với thời gian những định hình bất lợi về tập thể đối nghịch xuất hiện và được tăng cường trong cả hai tập thể. Cả hai bên đều ngày càng ghét nhau, người đáng quý nhất trong phe ta là người gần nhất với mẫu người của phe ta trong khi kẻ đáng ghét nhất trong phe địch là kẻ tiêu biểu nhất trong phe địch.

Một lý thuyết khác, được gọi là "lý thuyết các thiệt thòi tương đối" phản bác và bổ túc lý thuyết trên. Theo lý thuyết này thì nguyên nhân chính của xung đột không phải do mâu thuẫn quyền lợi, có thành phần được ưu đãi và thành phần bị ngược đãi, có những người bóc lột và những người bị bóc lột, mà ở chỗ thực tại không phù hợp với mong đợi, những ước vọng chính đáng không được thỏa mãn.

Lý thuyết này đã được lịch sử kiểm chứng. Có những dân tộc bị ức hiếp đã man trong hàng ngàn năm mà không bao giờ nổi dậy đấu tranh để tự giải phóng. Ngược lại các cuộc cách mạng lớn đều do tầng lớp khá giả cho rằng đáng lẽ mình phải có một chỗ đứng cao hơn và vùng dậy lật đổ giai cấp thống trị. Trong sinh hoạt xã hội người ta cũng thấy là những thành phần tương đối được ưu đãi thường dễ cảm thấy bất mãn và tranh đấu tích cực hơn là những thành phần thực sự thiếu may mắn. Lý do là vì thành phần này tự so sánh với thành phần có khả năng và có đóng góp tương đương với mình nhưng được quyền lợi nhiều hơn và cảm thấy đó là một bất công không thể chấp nhận. Tóm lại lý thuyết này cho rằng mâu thuẫn quyền lợi

tuy là là điều kiện cần nhưng không phải là động cơ thực sự của đấu tranh; **động cơ của đấu tranh là những mong đợi không được thỏa mãn**. Những người không mong muốn một số phận khác không bao giờ nổi dậy. Vẫn theo lý thuyết này, yếu tố quan trọng nhất, vượt hẳn lên mọi yếu tố khác là nhận thức rằng có một chênh lệch quyền lợi và chỗ đứng quá đáng và không thể chấp nhận giữa tập thể mình và một tập thể khác. Chỉ có trong trường hợp này mới có thể xảy ra đấu tranh quyết liệt.

Nhưng tại sao có những bất công quá đáng, thậm chí rất dã man như trường hợp các pharaon Ai Cập bắt dân xây kim tự tháp mà không bị chống đối? Đó là vì tầng lớp bị ức hiếp có một lý do nào đó để nghĩ rằng sự bất công đó là bình thường, hoặc là vì người ức hiếp mình quá cao, hoặc là vì chính mình quá thấp. Thí dụ người Ai Cập coi các pharaon không phải là người mà là thần thánh, người Trung Quốc coi vua là được mệnh trời v.v. Điểm chung của các tập đoàn bạo ngược là chúng thường tạo ra một huyền thoại nào đó để chứng minh rằng họ là một loại người đặc biệt hoặc có công lao đặc biệt. Kẻ độc tài nào cũng bắt các nạn nhân phải ghi ơn mình, hoặc tạo ra cho người dân mặc cảm của kẻ có tội chỉ sống yên nhờ được tha thứ. Chỉ có tranh đấu khi những nạn nhân tin rằng mình cũng không kém gì những kẻ thống trị mình và phải được đối xử bình đẳng.

1.3 Nguyên nhân thứ ba là để bảo vệ hoặc thăng tiến căn cước xã hội.

Một lý thuyết quan trọng khác về đấu tranh xã hội, và đấu tranh chính trị nói riêng, coi xung đột là phương tiện để thăng tiến căn cước xã hội, bằng cách thay đổi chỗ đứng tương đối giữa hai tập thể trên một tiêu chuẩn so sánh quan trọng.

Ngữ vựng:

Căn cước xã hội (social identity, identité sociale), hay căn cước tập thể, là một phần của mỗi người và gồm hai thành tố, một là ý thức rằng mình là thành viên của một tập thể nào đó, hai là giá trị, ý nghĩa và sự gắn bó mà ta dành cho tư cách thành viên này.

Như đã trình bày ở phần trên người ta có khuynh hướng nhìn và đánh giá người khác theo những định hình được gán cho tập thể mà họ là thành viên. Căn cước xã hội vì thế rất quan trọng trong cái nhìn của xã hội, với những hậu quả tinh thần và vật chất đi cùng với cái nhìn này. Một cách tự nhiên mọi người đều muốn nâng cao căn cước xã hội để được quý trọng.

Để hiểu lý thuyết này cần nhấn mạnh hai điểm:

Một là xung đột gay go dẫn đến tranh đấu chỉ xảy ra trong sự tranh đua giữa **hai** tập thể. Nếu một tập thể nào đó muốn cải thiện căn cước xã hội của mình so với nhiều tập thể khác, nghĩa là muốn tiến nhanh hơn hoặc vượt qua nhiều thành phần xã hội, thì đó chỉ là cố gắng thăng tiến bình thường không tạo ra xung đột gay gắt.

Hai là tiêu chuẩn so sánh phải quan trọng. Mọi sự so sánh đều phải dựa trên một tiêu chuẩn nào đó và sự hơn kém giữa hai tập thể thay đổi tùy theo tiêu chuẩn so sánh. Nếu tiêu chuẩn là kiến thức thì thành phần trí thức hơn thành phần lao động, nhưng vị trí tương đối sẽ ngược lại nếu sức bấp thịt được chọn làm tiêu chuẩn. Trong thí dụ này cả hai tiêu chuẩn đều không đủ quan trọng để tạo ra xung đột. Xung đột chỉ có thể có khi tiêu chuẩn so sánh quan trọng đến nỗi tập thể thua kém không thể chấp nhận sự thua kém trong khi tập thể được ưu đãi cũng khó từ bỏ. Những tiêu chuẩn nhạy cảm và có sức động viên nhất là nhân phẩm, quyền lợi kinh tế và nhất là quyền lực chính trị.

Căn cước xã hội không trừu tượng như người ta có thể lầm tưởng. Nó là một phần của chính con người cho nên người ta rất đau nhức khi nó bị chà đạp. Hơn

nữa cái nhìn của xã hội cũng luôn luôn đi kèm với những quyền lợi rất cụ thể như khả năng tìm công ăn việc làm, khả năng thăng tiến v.v. **Căn cước xã hội là động cơ đấu tranh mạnh nhất.** Trong lịch sử Việt Nam chưa có giai đoạn nào nước ta phát triển mạnh bằng thời kỳ Pháp thuộc. Văn hoá, kinh tế, hạ tầng cơ sở, dân sinh, dân quyền đều được cải thiện một cách ngoạn mục như chưa bao giờ thấy; người Pháp còn mở mang lãnh thổ và giành được cho chúng ta những thỏa ước biên giới với Trung Quốc rất thuận lợi cả trên đất liền lẫn trên biển. Dù vậy, đa số người Việt đã sẵn sàng hy sinh, kể cả hy sinh tính mạng, để chấm dứt chế độ Pháp thuộc và giành lại độc lập. Đó là vì căn cước dân tộc bị xúc phạm; người Việt Nam bị coi như là thấp kém so với người Pháp.

Trước một căn cước xã hội bất lợi con người có thể có hai cách phản ứng: phản ứng cá nhân hay phản ứng tập thể.

Phản ứng cá nhân là tránh xung đột, cố gắng luôn lách để giải quyết các vấn đề cá nhân bằng những giải pháp cá nhân, từ bỏ tập thể có căn cước bất lợi để cố gắng hội nhập vào tập thể thương lưu. Như trong thời Pháp thuộc đã có nhiều người từ bỏ căn cước Việt Nam, sống như người Pháp và cố gắng để có quốc tịch Pháp hoặc được người Pháp tin dùng. Như hiện nay nhiều người cố gắng để được kết nạp vào đảng cộng sản hoặc được đảng cộng sản chấp nhận. Tuy nhiên, chiến lược luôn lách chỉ giải quyết được mâu thuẫn và tránh được xung đột giữa hai tập thể nếu nó có khả năng thỏa mãn được tất cả hoặc đa số thành viên của tập thể bị bạc đãi. Muốn như vậy thì phải có hai điều kiện. Một là tập thể thương lưu phải đủ cởi mở để sẵn sàng chấp nhận tất cả thành viên của tập thể thua thiệt (người Pháp phải sẵn sàng để mọi người Đông Dương trở thành công dân Pháp và đảng cộng sản phải sẵn sàng chấp nhận mọi người Việt Nam vào đảng). Hai là tất cả hoặc đa số thành viên của tập thể thua thiệt phải vừa chấp nhận từ bỏ căn cước của mình, nghĩa là một phần của chính mình, để bị đồng hóa vừa có khả năng hội nhập vào tập thể thương lưu. Cả hai điều kiện này đều rất khó, hội đủ cả hai cùng một lúc là điều không thể có. Cho nên chủ nghĩa luôn lách chỉ là giải pháp cho một số rất ít người.

Tuy vậy, phản ứng tập thể không nhất thiết đưa đến xung đột và đấu tranh. Nó cũng có thể là cam chịu hoặc đặt vấn đề một cách khác để tránh xung đột. Đạo Phật, đặc biệt là Phật Giáo Tiểu Thừa, là cách giải quyết vấn đề nghèo khổ và úc hiếp bằng cách không quan tâm tới cuộc đời và tìm hạnh phúc trong sự triệt thoái về nội tâm và ngay trong chính sự nghèo khổ. Giai cấp sĩ phu Trung Quốc và Việt Nam trước đây lấy văn thơ và kinh sách thánh hiền làm thước đo giá trị con người để hãnh diện an bản lạc đạo và được coi là giai cấp đứng đầu xã hội, trong khi giai cấp thương nhân bị đánh giá thấp nhất trong xã hội lại lấy sự giàu có làm tiêu chuẩn so sánh để thấy mình là giai cấp thỏa mái nhất. Các chiến lược tập thể nhắm tránh né xung đột này đã khiến con người chấp nhận thân phận mình và tạo ra một giai đoạn ổn định kéo dài rất lâu trong lịch sử Trung Quốc và Việt Nam.

Đấu tranh chỉ xảy ra nếu một mặt giai cấp bị thua thiệt không thể tìm ra một tiêu chuẩn so sánh nào khác để thay thế tiêu chuẩn đã phơi bày sự thua thiệt của họ và, mặt khác, nếu các thành viên của tập thể thua thiệt ý thức rằng phải có một giải pháp chung cho cả tập thể chứ không thể luôn lách để tìm giải pháp cá nhân cho từng người một.

Trong thế giới ngày nay khi tự do, tài sản và quyền lực đã trở thành những yếu tố không thể nhân nhượng và những tiêu chuẩn so sánh không thể tránh né, đấu tranh là giải pháp duy nhất cho bất công và áp bức.

Trên đây là ba nguyên nhân chính dẫn tới xung đột giữa các tập thể, trong đó đấu tranh chính trị là hình thức đầy đủ và mãnh liệt nhất. Trên thực tế các cuộc đấu

tranh chính trị đều có sự hiện diện phối hợp của cả ba nguyên nhân cùng một lúc. Cả ba động cơ xung đột này và các lý thuyết xây dựng chung quanh chúng đều cho thấy:

- Đấu tranh chính trị bao giờ cũng là đấu tranh giữa các tập thể và không bao giờ là đấu tranh cá nhân. Các cá nhân chỉ có thể luân lách.

- Dù có thể có nhiều thành phần trong xã hội có lý do để đòi thay đổi, đấu tranh chính trị cuối cùng vẫn là cuộc đấu giữa *hai tập thể*. Tập trung lực lượng là điều bắt buộc trước giai đoạn quyết định.

Những điều khái quát vừa nhắc lại trên đây của các nghiên cứu về đấu tranh giữa các tập thể, đặc biệt là đấu tranh chính trị, thể hiện một cách rõ rệt và đầy đủ nhất trong những cuộc cách mạng, nghĩa là những cuộc đấu tranh chính trị mà mục đích là thay đổi hẳn chế độ chính trị, các định hướng lớn và các định chế quan trọng nhất.

Điều cần được ý thức rõ là các nguyên nhân xung đột nói trên, dù hội đủ cả ba, không tự động đưa cuộc đấu tranh đến thắng lợi. Phải có những điều kiện thuận lợi và đấu tranh đúng phương pháp. Lịch sử thế giới không thiếu những cuộc đấu tranh rất chính đáng và rất hợp thời nhưng vẫn thất bại.

2. Bốn điều kiện cần và đủ của một cuộc cách mạng

Tài liệu này không khảo sát một số phương cách thay đổi chính quyền: những cuộc đảo chính quân sự mà trong đa số các trường hợp tác dụng nói chung chỉ là thay thế những người cầm quyền chứ không phải để thực hiện một dự án chính trị thực sự mới; những cuộc xâm lăng kéo theo sự tiêu diệt của chính quyền thua trận như trường hợp Hoa Kỳ và đồng minh lật tẩn công Serbia, Iraq và Afghanistan; những vụ đột kích cướp chính quyền lợi dụng một khoảng trống chính trị như đã từng xảy ra tại Việt Nam năm 1945. Chúng ta cũng không đề cập đến những thay đổi chế độ sau một cuộc nội chiến. Những biến cố này không nằm trong phạm trù chính trị học và xã hội học dù đôi khi chúng cũng có những điểm chung với những cuộc vận động chính trị xã hội thuần túy.

Chúng ta chỉ khảo sát ở đây các cuộc vận động chính trị lớn nhằm thay đổi chế độ chính trị và được tiến hành một cách bất bạo động.

Lịch sử các cuộc vận động chính trị lớn tại các quốc gia qua các thời đại cho thấy có bốn điều kiện vừa cần vừa đủ để một cuộc cách mạng - hiểu theo nghĩa tích cực của một sự thay đổi toàn diện của cả chế độ lẫn định hướng quốc gia - thành công :

Điều kiện thứ nhất là mọi người trong nước đồng ý rằng chế độ hiện hữu là tệ hại và phải thay đổi.

Sự chán ghét chế độ và mong muốn thay đổi có thể gồm cả ba nguyên nhân nêu ra trong đoạn trên: chính quyền không phục vụ quyền lợi của người dân, thậm chí còn cướp đoạt; chính quyền xúc phạm căn cước dân tộc, làm mất thể diện quốc gia, để cho ngoại bang chèn ép; lối sống tách biệt với quần chúng của những người cầm quyền đã khiến quần chúng có một định hình thù ghét đối với họ.

Trong một chế độ dân chủ, một đảng cầm quyền như vậy sẽ bị loại bỏ ngay trong cuộc bầu cử sắp tới và không cần phải có một cuộc cách mạng. Đừng quên rằng đặc tính cơ bản của dân chủ là cho phép thay đổi người cầm quyền một cách êm thấm và do đó tránh được những cuộc cách mạng. Ngược lại trong một chế độ

độc tài tập đoàn cầm quyền dù đã mất lòng dân vẫn cố bám lấy chính quyền bằng cách đàn áp; sự thù ghét vì thế càng gia tăng và càng buộc chính quyền gia tăng đàn áp. Thù ghét và đàn áp như thế quyền lấy nhau và thúc đẩy lẫn nhau như một vòng xoắn, trong một cuộc giằng co giữa một bên là xã hội dân sự cố vùng vẫy để tự cởi trói và một bên là đảng cầm quyền cố gắng xiết lại để giữ nguyên ách độc tài.

Cán cân lực lượng dù vậy chắc chắn phải dần dần lệch về phía xã hội bởi vì cuộc đấu này không cân xứng trên một điểm cơ bản: người dân hoàn toàn không cần tập đoàn cầm quyền và chỉ muốn vất bỏ thực sớm trong khi tập đoàn cầm quyền lại cần người dân. Cán cân lực lượng càng lệch về phía xã hội dân sự thì sự chống đối càng phải gia tăng trong khi khả năng đàn áp giảm đi thay vì tăng lên.

Cần lưu ý là trong một chế độ dân chủ một đảng cầm quyền đã thất cử vẫn có thể trở lại chính quyền sau một thời gian, trong khi đối với một đảng độc tài, do chính cố gắng bám víu lấy chính quyền bằng đàn áp, thất bại có nghĩa là bị đào thải hoàn toàn và vĩnh viễn.

Điều kiện thứ hai là đảng hay tập đoàn cầm quyền, vì mất đồng thuận trên lý tưởng chung hay vì bị ung thối, đã chia rẽ, phân hóa và đã mất bản năng tự tồn của một đoàn thể.

Một chính đảng chỉ có ý nghĩa, nghĩa là lý do để xuất hiện và tồn tại, nếu được quan niệm và xây dựng như một dụng cụ để phục vụ một lý tưởng chính trị và thực hiện một dự án chính trị. Khi đã mất lý tưởng nó trở thành vô nghĩa và không còn chất keo gắn bó các thành viên. Quyền lợi vật chất không đoàn kết được những con người trong một cố gắng chung mà còn là nguyên nhân chia rẽ. Sự phân hóa và tan rã là điều chắc chắn bởi vì sự gắn bó giữa các đảng viên là sức mạnh chính của một tổ chức chính đảng.

Điều kiện thứ ba là đại đa số quần chúng đạt tới đồng tình về một chế độ mới và những mục tiêu quốc gia mới.

Đấu tranh chính trị luôn luôn là đấu tranh có tổ chức và chỉ khi có đồng thuận trên những mục tiêu chung mới cho phép bắt đầu xây dựng tổ chức. Trong những điều kiện để một cuộc cách mạng thành công đây là điều kiện khó khăn nhất vì không thể có được bằng thiên chí, cố gắng và hy sinh, thậm chí ngay cả hiểu biết chuyên môn. Đây là một cố gắng trí tuệ trong đó các nhà tư tưởng, đặc biệt là tư tưởng chính trị có vai trò trung tâm. Lịch sử cho thấy các dân tộc thiếu tư tưởng chính trị thường sa lầy rất lâu trong bế tắc.

Điều kiện thứ tư là có một tập hợp chính trị xuất hiện phù hợp với nguyện ước của toàn dân làm điểm hội tụ cho những khát vọng đổi mới.

Nói tới đấu tranh là nói tới tổ chức và kỷ luật. Đấu tranh chính trị cũng không khác chiến tranh quân sự ở chỗ một đoàn quân đông đảo, dũng cảm và được vũ trang đầy đủ nhưng không có chỉ huy và kỷ luật vẫn thảm bại trước đạo quân nhỏ nhưng có đội ngũ.

Trong phần trên, khi phân tích các động cơ của xung đột và đấu tranh chúng ta đã thấy là mọi cuộc đấu tranh, nhất là đấu tranh chính trị, cuối cùng vẫn xảy ra giữa hai lực lượng với hai mục tiêu đối nghịch. Trong đấu tranh nhằm thay đổi chế độ chính trị một trong những lực lượng này đã có sẵn, đó là tập đoàn đang cầm quyền với những phương tiện dồi dào; trước mặt nó cũng phải có một lực lượng có tầm vóc. Trong giai đoạn đầu của cuộc vận động chính trị dĩ nhiên có thể có rất nhiều tổ chức nhỏ, nhưng cuộc đấu chỉ thực sự bắt đầu khi các lực lượng đòi thay đổi đã trải qua một tiến trình sàng lọc và tập trung đủ để cho phép xuất hiện một tập hợp được

nhìn như là lãnh đạo cố gắng đổi mới. Tập hợp này có thể là một tổ chức hay một liên minh có lãnh đạo thống nhất của nhiều tổ chức.

Nếu có được một tập hợp như vậy thắng lợi là chắc chắn, nhưng điều cần được lưu ý là sự tập trung lực lượng để đi đến một tập hợp có tầm vóc này chỉ có thể thực hiện được sau khi đã có điều kiện thứ ba, nghĩa là đồng thuận về mục tiêu và đường lối. Chưa có đồng thuận này thì chỉ có thể có những nhóm chống đối rời rạc, đôi khi kinh địch với nhau. Lịch sử của mọi quốc gia đều chứng tỏ rằng một phong trào hành động muốn thành công phải có một phong trào tư tưởng đi trước.

Dĩ nhiên không bao giờ có điều kiện nào được thực hiện xong 100% cả, nhưng tới một mức độ chín muồi nào đó ta có thể coi một điều kiện là đã đạt được. Như chúng ta có thể nhận xét, gần như có một thứ tự thực hiện cho những điều kiện này. Hai điều kiện đầu có thể thực hiện song song với nhau và hỗ trợ nhau nhưng điều kiện thứ ba, đồng thuận về nội dung và phương thức đổi mới, chỉ có thể có sau khi đã có hai điều kiện đầu và là điều kiện tiên quyết để có một tập hợp có tầm vóc lãnh đạo cuộc cách mạng thay đổi chế độ chính trị và các định hướng quốc gia.

3. Năm giai đoạn của cuộc vận động dân chủ

Làm thế nào để xây dựng ra tập hợp đó?

Lịch sử của các nước, các thời cũng đã chứng tỏ rằng mọi cuộc đấu tranh cách mạng muốn thành công đều phải qua năm giai đoạn tổ chức rõ rệt.

Giai đoạn 1: Xây dựng một cơ sở tư tưởng

Cần nhắc lại một lần nữa là một kết hợp chính trị chỉ có lý do để hình thành và tồn tại nếu được quan niệm như một phương tiện và một dụng cụ cần có để đấu tranh cho một lý tưởng chính trị và để thực hiện một dự án chính trị. Cơ sở tư tưởng của một kết hợp chính trị gồm một dự án chính trị, những lý luận bảo vệ cho những chọn lựa trong dự án, và một đồng thuận trong chiến lược đấu tranh. Dự án đó phải là một tổng hợp công phu giữa một nhận định nghiêm túc về bối cảnh đất nước và những tư tưởng đúng đắn nhất của thời đại. Một phong trào chính trị muốn thành công cần được xây dựng trên một cơ sở tư tưởng mạnh. Cơ sở tư tưởng phải là một lý tưởng đủ đẹp và đủ tính khả thi để vừa gắn bó mọi chí hữu với nhau vừa tranh thủ được sự yểm trợ cho phong trào. Giai đoạn xây dựng cơ sở tư tưởng có thể coi là tạm hoàn tất khi đã có dự án chính trị được thành phần có trí tuệ nhất của đất nước đánh giá là xuất sắc, đứng đắn và khả thi.

Giai đoạn 2: Xây dựng một đội ngũ cán bộ nòng cốt

Tranh thủ sự ủng hộ cho dự án chính trị, tổ chức nhân lực và phương tiện để đưa cuộc đấu tranh tới thành công là công việc của đội ngũ cán bộ nòng cốt. Cố gắng đầu tiên là phát hiện và qui tụ những phần tử quý hiếm đó và mặt khác cố gắng đào tạo ra những cán bộ nòng cốt mới. Công việc này tuy rất khó nhưng không thể né tránh bởi vì cuộc đấu tranh chính trị nào xét cho cùng cũng vẫn là cuộc đọ sức giữa những đội ngũ cán bộ. Một tổ chức chính trị luôn luôn phải tôn trọng một tỷ lệ nào đó giữa đội ngũ cán bộ nòng cốt và tổng số thành viên. Sức khỏe cần hơn sức vóc. Phẩm chất cần hơn số lượng. Trong thời đại hiện nay, khi mà các phương tiện truyền thông hiện đại cho phép một nhóm nhỏ quan hệ trực tiếp và thường xuyên với quần chúng, vai trò của đội ngũ cán bộ nòng cốt lại càng quan trọng.

Giai đoạn 3: Xây dựng và kiểm điểm phương tiện

Cuộc đấu tranh nào muốn thành công cũng cần những phương tiện. Phương tiện không phải chỉ là phương tiện vật chất. Phương tiện có thể là của tổ chức, do các thành viên và cảm tình viên đóng góp, cũng có thể là của các tổ chức đồng minh, và cũng có thể là khả năng vận động những sự yểm trợ của các tổ chức quốc tế, các cơ quan truyền thông, các tổ chức bảo vệ nhân quyền và tự do báo chí, các nhân vật có uy tín trong một bối cảnh nào đó. Các phương tiện có thể xuất hiện dưới nhiều hình thức và đến từ nhiều nguồn khác nhau. Điều quan trọng là phải tiên liệu được và hoạch định được sự sẵn sàng của chúng. Xây dựng và kiểm điểm phương tiện là điều tối quan trọng bởi vì trong đấu tranh chính trị hoặc phải có các phương tiện cần thiết cho đường lối của mình, hoặc sẽ phải không nhiều thì ít thực hiện đường lối của kẻ cung cấp phương tiện.

Giai đoạn 4: Xây dựng cơ sở quần chúng

Cơ sở quần chúng cần được hiểu trước hết là tập thể thành viên ngoài đội ngũ cán bộ nòng cốt. Sự kiện một thành viên thuộc vào đội ngũ nòng cốt hay cơ sở có thể là do trình độ chính trị nhưng cũng có thể vì những lý do khác : sức khỏe, thời giờ có thể dành cho cuộc tranh đấu, hoàn cảnh gia đình và cá nhân ở một thời điểm. Cơ sở quần chúng cũng là những tập thể các thân hữu, đặc biệt là các thân hữu có uy tín. Sau cùng, cơ sở quần chúng cũng là vốn cảm tình mà tổ chức đã tranh thủ được. Cố gắng xây dựng cơ sở quần chúng chủ yếu là một cố gắng tuyên truyền nhằm hai mục tiêu : một là thuyết phục quần chúng về sự cần thiết phải đóng góp vào một giải pháp chung cho đất nước chứ mỗi người không thể tự giải quyết các vấn đề cá nhân bằng những giải pháp cá nhân; hai là tranh thủ sự đồng tình của quần chúng đối với tổ chức và dự án chính trị mà tổ chức đề xướng.

Giai đoạn 5: Tiến công giành thắng lợi

Chỉ sau khi bốn giai đoạn trên đã được thực hiện mới có thể nghĩ đến việc tiến công giành chính quyền và phương pháp để nắm chính quyền mới có thể được quyết định. Phương pháp này có thể là đối thoại và thỏa hiệp để giành từng bước thắng lợi cho cho mục tiêu thay đổi xã hội theo dự án chính trị của tổ chức dần dần dẫn tới thắng lợi hoàn toàn, hoặc vận động giành thắng lợi trong một cuộc bầu cử, hoặc tổ chức biểu tình và chiếm đóng các cơ quan, xí nghiệp, trường học buộc chính quyền phải nhượng bộ. Trong thực tại thế giới hiện nay phải dứt khoát loại bỏ giải pháp vũ trang ngay từ đầu vì giành chính quyền bằng bạo lực đòi hỏi phát động nội chiến rất sớm và giữ chiến tranh ở một mức độ giới hạn rất lâu trước khi tổng tấn công. Tình trạng nội chiến này gây tang tóc và đổ vỡ kéo dài cho đất nước và có thể không có lối thoát. Thế giới văn minh đã từ bỏ bạo lực như một phương tiện đấu tranh chính trị. Chiến lược vận động chính trị nói chung là diễn tiến hòa bình.

Năm giai đoạn phải đi theo thứ tự nhưng không nhất thiết là giai đoạn trước phải hoàn tất giai đoạn kế tiếp mới bắt đầu. Các giai đoạn gối đầu lên nhau. Tiến trình năm giai đoạn là một công thức hướng dẫn hành động, nó là một điều kiện cần nhưng không phải là điều kiện đủ. Đi sai tiến trình này thì chắc chắn thất bại nhưng theo đúng tiến trình chưa chắc đã thành công. Sự thành công còn tùy thuộc nhiều yếu tố định lượng : cơ sở tư tưởng được hưởng ứng đến mức độ nào, cán bộ nhiều hay ít và khả năng thế nào, phương tiện dồi dào tới mức nào.

Một nhận xét rất quan trọng là hai giai đoạn đầu, xây dựng một cơ sở tư tưởng và hình thành đội ngũ cán bộ nòng cốt, chiếm gần hết thời giờ và công lao của một cuộc cách mạng. Phải vài thập niên mới có nổi một cơ sở tư tưởng đúng

đấn, lành mạnh, được quần chúng chia sẻ và một đội ngũ cán bộ chừng vài trăm người với vài chục người là những cán bộ thực sự nòng cốt, nắm vững cơ sở tư tưởng, có bản lĩnh, có quyết tâm, có kỹ thuật và kỷ luật đấu tranh. Nhưng một khi hai yếu tố này đã có, tổ chức có thể dựa vào một vận hội lịch sử mà phát triển rất nhanh chóng và giành được thế chủ động trong vòng vài năm, thậm chí vài tháng.

Sau cùng đấu tranh chính trị phải hiểu đúng nghĩa là đấu tranh vì một mục tiêu cao cả; do đó tổ chức phải hiểu thật đúng thế nào là thắng lợi. Cuộc vận động chính trị phải được hiểu là đã thành công khi các thay đổi đã đề ra trong dự án chính trị được thực hiện, dù tổ chức nắm chính quyền, hay chỉ tham gia vào một liên minh cầm quyền, hay dù ở trong vị trí một đảng đối lập. Một tổ chức chính trị chân chính phải sẵn sàng cầm quyền để thực hiện dự án chính trị của mình nhưng cũng không được coi việc nắm chính quyền như một cứu cánh.

4. Vận động quần chúng

Tất cả những định trên, dù là về những nguyên nhân xung đột, những điều kiện thay đổi thể chế chính trị hay những giai đoạn đấu tranh đều cho thấy một điều: vận động quần chúng là điều bắt buộc.

Điều này hiển nhiên về mặt triết lý chính trị, mục đích của hoạt động chính trị là đem lại lợi ích tối đa cho thật nhiều người, nghĩa mưu tìm phúc lợi cho quần chúng. Điều này càng hiển nhiên trong đấu tranh. Dù là để giành thắng lợi trong một cuộc bầu cử, hay xuống đường biểu tình gây áp lực, hay thậm chí phát động chiến tranh.

Tuy vậy điều bắt buộc không nhất thiết phải là điều quan trọng nhất. Lấy thí dụ một sinh viên đi học và đi thi để lấy bằng tốt nghiệp. Thi là điều bắt buộc nhưng không phải là điều quan trọng nhất, điều quan trọng nhất là học. Nếu đã học kỹ thì thi chỉ là một thủ tục, còn nếu không học mà đi thi thì kết quả đã hiển nhiên từ trước.

Trong những phần trên chúng ta đã thấy là vận động quần chúng chỉ là cố gắng cuối cùng của giai đoạn cuối cùng của đấu tranh chính trị.

4.1. Những ngộ nhận về vận động quần chúng

-Ngộ nhận thứ nhất là cho rằng quần chúng là tất cả, quần chúng có thể động viên được một cách nhanh chóng và khi đã có quần chúng là sẽ thành công. Ngộ nhận này khiến người ta hăm hở vận động quần chúng dù chưa có chuẩn bị về tư tưởng và tổ chức. (Có những tổ chức lỏng lẻo hoàn toàn không có tư tưởng ra đời chỉ để sách động quần chúng.

-Ngộ nhận thứ hai là cho rằng nếu quần chúng phẫn nộ vì ý thức được rằng mình bị đàn áp và bóc lột thì họ sẽ đứng dậy đánh đổ chính quyền. Sự thực thì mọi kinh nghiệm đều cho thấy là một khối người dù đông đảo tới đâu và hoàn toàn đồng ý rằng mình bị áp bức cũng không đứng dậy tranh đấu. Họ chỉ đứng dậy tranh đấu nếu có một tổ chức lãnh đạo và tổ chức này phải đủ mạnh và gắn bó để khiến họ tin chắc vào thắng lợi.

Hai ngộ nhận này đưa tới tình trạng lạm phát tổ chức chống đối; người ta thành lập vội vã những tổ chức chỉ để gây tiếng vang và vận động quần chúng, với hậu quả là không làm được gì ngoài gây hỗn loạn và chia rẽ trong phe đối lập.

Tâm lý đám đông của quần chúng có hai hậu quả chính: một là quần chúng đòi hỏi lãnh đạo, do đó quần chúng chỉ có thể động viên được nếu có một tổ chức mạnh khởi xướng; hai là, cũng như một đám đông, quần chúng được động viên do bị kích thích. Không có sự kích thích nào có thể kéo dài được, bởi vậy quần chúng chỉ có thể động viên được trong một thời gian ngắn. Tổ chức lãnh đạo vì vậy phải chuẩn bị

trước kế hoạch để lợi dụng tối đa thời điểm thuận lợi này để đạt những kết quả dứt khoát không thể đảo ngược.

4.2 Cuộc chiến tranh động viên

Nhắc lại: Cuộc đấu tranh chính trị nhằm thay đổi chế độ chỉ bước vào giai đoạn xung đột trực diện với chính quyền chỉ nằm trong khuôn khổ thực hiện điều kiện thứ tư trong bốn điều kiện cần và đủ để một cuộc cách mạng thành công, nghĩa là đã có một tổ chức, hay tập hợp, hay liên minh được coi là có vai trò lãnh đạo cuộc đấu tranh đổi đời.

Những cố gắng xây dựng tổ chức và tranh thủ sự hưởng ứng cho dự án chính trị cũng đã là những cố gắng vận động quần chúng, tuy nhiên vận động quần chúng đứng dậy đấu tranh là giai đoạn cuối và quyết định của cuộc đấu tranh cách mạng, nó mãnh liệt đến nỗi ngôn ngữ chính trị dùng cụm từ "chiến tranh động viên".

Cuộc chiến tranh động viên diễn ra như sau:

-Một bên là phe đối lập cố gắng thuyết phục quần chúng rằng phải thay đổi tổ chức xã hội để tìm một lối thoát cho cả dân tộc ; một bên là đảng cầm quyền cố gắng trấn an quần chúng rằng có thể có giải pháp thăng tiến cho từng cá nhân trong khuôn khổ chế độ. Đối lập hô hào *thay đổi xã hội* trong khi chính quyền đề cao sự *linh động trong xã hội*. Đối lập hô hào một giải pháp chung cho đất nước trong khi chính quyền hứa hẹn những thăng tiến cá nhân cho từng người. Tóm lại đối lập kêu gọi đoàn kết đấu tranh cho một giải pháp tập thể trong khi chính quyền khuyến khích tâm lý luôn lách để tìm giải pháp cá nhân.

-Đối lập tố giác những sai phạm của chính quyền và những thiệt hại gây ra cho quần chúng ; để chống trả, một chính quyền khôn ngoan không bao giờ nói là tất cả đều rất tốt và không có gì phải thay đổi, vì như thế là vô tình tiếp tay cho đối lập bởi vì khiến những người bị thua thiệt thấy là họ không có gì để hy vọng ở chế độ, trái lại nó luôn luôn nhìn nhận là có nhiều sai lầm và tỏ ra cố gắng sửa sai, dù những biện pháp sửa sai chỉ nhằm duy trì hiện trạng.

- Đối lập cố gắng thống nhất đội ngũ lãnh đạo vì đó là điều kiện bắt buộc để động viên quần chúng, quần chúng không thể đứng dậy nếu nhận được những lời kêu gọi mâu thuẫn từ nhiều tổ chức đối nghịch. Chính quyền cố gắng phân tán tối đa đối lập bằng mọi phương tiện, kể cả mua chuộc một số thành phần chống đối hay thành lập những tổ chức đối lập giả hiệu.

-Đối lập kêu gọi hòa giải dân tộc để có đoàn kết và sức mạnh dân tộc, trong khi chính quyền cố hết sức để khơi động những tị hiềm và chia rẽ quần chúng để giữ quần chúng trong thế bất lực. Quần chúng gồm nhiều thành phần khác nhau, sự khác nhau này tự nó đã là một nguyên nhân chia rẽ, chưa kể là còn có thể có những tị hiềm do lịch sử để lại, trong khi đó thì cuộc nổi dậy nào của quần chúng cũng bắt đầu từ một biến cố khởi động xảy ra cho một tập thể quần chúng, nếu tập thể này không được sự hưởng ứng của các tập thể khác, thậm chí còn bị chống đối, thì biến cố này không thể trở thành khởi điểm cho một cuộc nổi dậy của toàn dân. Một thí dụ cụ thể, trong nhiều thí dụ khác, là khi người công giáo tranh đấu, như biến cố Tam Tòa tại Quảng Bình năm 2009, chính quyền cộng sản đã khơi động tinh thần bài công giáo để huy động những phần tử quá khích hành hung các linh mục và giáo dân.

-Đối lập cố gắng trấn an những người trong bộ máy chính quyền rằng sự thay đổi sẽ không đe dọa họ trong khi chính quyền cố gắng tạo tâm lý lo sợ những trả thù báo oán để đoàn kết nội bộ trong phản xạ tự vệ. *Hoà giải và hoà hợp dân tộc là ngôn ngữ bắt buộc của một đối lập thông minh.*

5. Những điều kiện cho một cuộc nổi dậy của quần chúng.

Công tác động viên quần chúng cũng chỉ thành công nếu hội đủ ba điều kiện :

Điều kiện thứ nhất là quần chúng cảm thấy mình là một thành phần bị một thành phần khác chà đạp và bóc lột. Cần có sự hiện hữu của hai tập thể có căn cước rõ ràng, một tập thể ta trong đó mỗi người cảm thấy mình là thành viên gắn bó và có trách nhiệm phục vụ, đồng thời cũng cảm thấy được hỗ trợ, và một tập thể địch mà tập thể ta nhìn như nguyên nhân của những đau khổ mà mình và các đồng cảnh là nạn nhân. Phải có một "tập thể ta" và một "tập thể địch".

Tập thể địch có thể được tạm định nghĩa là thành phần thượng lưu trong chế độ. Tập thể ta phải là toàn dân hoặc đại đa số dân chúng. Như vậy muốn xây dựng tập thể này, không có giải pháp nào khác hơn là củng cố lòng yêu nước và đề cao hòa giải và hòa hợp dân tộc. Không có lòng yêu nước thì không thể nói tới dân tộc, yêu nước mà chia rẽ và thù ghét lẫn nhau thì cũng không phải là một lực lượng và sẽ tiếp tục bất lực trong sự chia rẽ.

Điều kiện thứ hai là phải có những hứa hẹn cụ thể. Quần chúng không đủ hiểu biết và suy luận để có thể được hoàn toàn thuyết phục và động viên vì những phúc lợi của đạo đức chính trị, lòng yêu nước, tự do, dân chủ. Họ phải nhìn thấy cuộc cách mạng đem lại cho họ những kết quả cụ thể nào. Các cuộc cách mạng Hoa Kỳ và Pháp cuối thế kỷ 18 có nguồn gốc là chống thuế. Các đảng cộng sản tại Nga, Trung Quốc và Việt Nam đã có một hứa hẹn rất đạo tặc nhưng cũng rất cụ thể là nếu nắm được chính quyền họ sẽ tiêu diệt giai cấp chủ nhân (hoặc địa chủ) để chấm dứt bóc lột và lấy của người giàu chia cho người nghèo.

Điều kiện thứ ba là quần chúng phải chắc chắn là cuộc đấu tranh sẽ thành công. Quần chúng không lảng mạn. Cũng không thể đòi hỏi sự dũng cảm và kiên trì nơi quần chúng. Dũng cảm và kiên trì là đặc tính của những tổ chức. Sự dũng cảm cá nhân không thể hiện qua tranh đấu, cùng lắm trong những trường hợp hạn hữu nó được biểu lộ qua những hy sinh trong trạng thái tâm thần không bình thường. Những người vượt biển ra đi đã rất can đảm về mặt cá nhân khi bước lên những con tàu ọ ọ ra khơi, nhưng họ không dám chống chính quyền cộng sản trước khi ra đi và trên đường vượt biển cũng không chống lại bọn hải tặc uy hiếp họ vì không chắc thắng.

Nhưng khi nào thì quần chúng tin chắc vào thắng lợi ?

Câu trả lời của những kinh nghiệm lịch sử và những công trình nghiên cứu chính trị là khi *quần chúng thấy có một tổ chức vừa đáp đúng nguyện vọng của họ vừa có đủ sức mạnh để giành thắng lợi.* Sức mạnh được hiểu là phương tiện, trí tuệ, đội ngũ nòng cốt, uy tín của lãnh đạo, và nhất là sự gắn bó vì quần chúng nhìn một tổ chức như một người. Một tổ chức yếu về lực lượng hoặc chưa có uy tín dĩ nhiên không động viên được quần chúng. Một tổ chức không có nhất trí dưới mắt quần chúng giống như một người chưa biết mình muốn gì và do đó cũng không thể động viên được quần chúng.

Điều quan trọng cần được đặc biệt lưu ý là một khi đã được động viên thì lực lượng quần chúng phải được sử dụng ngay tức khắc để đạt thắng lợi. Quần chúng không kiên nhẫn, nếu thắng lợi không đến nhanh chóng thì thể đấu tranh sẽ nhường chỗ cho thất vọng.

Tóm lại, quần chúng chỉ động viên được vào lúc mà mọi cố gắng và hy sinh để thành công đã làm xong, thắng lợi đã chắc chắn và quần chúng không còn chọn lựa nào khác hơn là ủng hộ.

6. Vận động quần chúng và đấu tranh bất bạo động.

Động viên quần chúng là để buộc chính quyền phải nhượng bộ trước đe dọa của những hành động mãnh liệt như biểu tình lớn trên toàn quốc, chiếm đóng và làm tê liệt các cơ quan xí nghiệp, cuối cùng chiếm chính quyền dưới áp lực của đường phố, thậm chí nổi dậy vũ trang nếu cần. Điều rất quan trọng cần được nhấn mạnh là trong đại đa số các trường hợp những hành động này không cần thiết. *Một đối lập sáng suốt có thể không dùng tới những hành động này trong mọi trường hợp.* Chỉ cần có khả năng lật đổ chính quyền bằng áp lực quần chúng là đủ. Chính quyền nào, dù ngoan cố và lì lợm đến đâu cũng sẽ tránh đối đầu nếu biết trước đối đầu sẽ thất bại.

Như thế tranh thủ và động viên quần chúng là điều phải làm, nhưng đưa quần chúng vào hành động là không cần thiết. Chỉ cần chứng tỏ có khả năng điều động quần chúng nổi dậy là đủ chứ không cần quần chúng thực sự nổi dậy.

Những ngộ nhận về vận động quần chúng chủ yếu do quan sát hời hợt không khí tương bừng của những cuộc cách mạng đã thành công, người ta tưởng rằng các cuộc cách mạng đã thành công vì được quần chúng ủng hộ, trong khi thực ra quần chúng chỉ ủng hộ các cuộc cách mạng đó vì chúng đã thành công. Trong lịch sử của các dân tộc, những cuộc đổi đời lớn đều là thành quả của những nhóm nhỏ đã có đủ trí tuệ để nhìn thấy hướng đi phải có cho xã hội và đã kiên trì đấu tranh, chấp nhận mọi cố gắng và hy sinh cho lý tưởng của họ. Sau cùng họ đã đánh bại được những tập đoàn cầm quyền nhiều lần mạnh hơn họ về cả phương tiện lẫn số lượng bởi vì họ là hiện thân của một tương lai bất buộc phải đến trong khi tập đoàn cầm quyền là hiện thân của một thực trạng phải qua đi. Và họ đã có đủ quyết tâm và kiên trì, đã có đủ dũng cảm để vượt qua những thử thách để giành thắng lợi. Sự hưởng ứng của quần chúng sau cùng đã đến như là phần thưởng của những cố gắng.