

BỒI DƯỠNG KIẾN THỨC VỀ QUẢN TRỊ KHỦNG HOẢNG CHO LÃNH ĐẠO KHU VỰC CÔNG

TRẦN THỊ THANH THÚY*

Khủng hoảng là một trong những trở lực đối với việc đạt được mục tiêu phát triển bền vững ở mọi cấp độ xã hội. Quản trị khủng hoảng là hệ thống các nỗ lực nhận thức và hành động chủ động và hiệu quả đối với các tình huống khẩn cấp nói riêng và kiểm soát tình hình nói chung nhằm giảm thiểu nguy cơ leo thang, lan rộng... dẫn tới khủng hoảng. Chính vì vậy, lãnh đạo các cấp cần được bồi dưỡng về kỹ năng này để củng cố năng lực phản ứng chính sách, ra quyết định sáng suốt nhằm duy trì tình trạng ổn định, hài hòa trong khi nhanh chóng thích ứng và hành động trong bối cảnh có tính bất thường.

Từ khóa: Năng lực lãnh đạo; quản trị khủng hoảng; quản trị các tình huống khẩn cấp; nguy cơ khủng hoảng.

Crisis is one of the obstacles to sustainable development goals at all levels in society. Crisis management is a system of efforts in understanding and making proactive and effective actions for emergency situations in particular and controlling situations in general in order to minimize the risk of escalation and spreading which results in crisis. Therefore, leaders at all levels should be trained in this skill to strengthen their policy response capacity and make sound decisions to maintain stability and harmony while quickly adapting and acting in unusual circumstances.

Keywords: Leadership capacity; crisis management; management of emergency situations; crisis risk.

NGÀY NHẬN: 11/8/2022

NGÀY PHẢN BIỆN, ĐÁNH GIÁ: 19/9/2022

NGÀY DUYỆT: 17/10/2022

1. Quan niệm về tình huống khẩn cấp và tình huống khủng hoảng

Sứ mệnh của lãnh đạo công là kiến tạo tương lai xã hội, nghĩa là từng ngày, từng thập kỷ hay cả một thế kỷ sau, xã hội vận hành thế nào là sản phẩm trực tiếp của lãnh đạo công. Tuy nhiên, bên cạnh ý chí, năng lực, phẩm chất từ nội bộ hệ thống lãnh đạo, còn nhiều yếu tố khách quan tác động trực tiếp đến định hướng và hiệu quả lãnh đạo, quyết định cách thức xã hội được vận hành để đạt được

các mục tiêu, kỳ vọng phát triển, trong đó có những tình huống khẩn cấp (THKC) và tình huống khủng hoảng.

THKC là một tình trạng bất thường đe dọa sự ổn định, cân bằng, hài hòa toàn diện và lâu dài, đòi hỏi các phản ứng tức thì để hạn chế tình trạng mất kiểm soát và các tác động tiêu cực đối với hiệu quả hoặc của các nỗ lực theo đuổi mục tiêu của tổ chức hay xã hội.

* PGS.TS, Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh

Tình huống khủng hoảng là một dạng hoặc một kết cục của THKC, trong đó hệ lụy nhân tiên về sự mất kiểm soát, bất ổn toàn diện được dự báo hoặc nhận diện rõ ràng, đòi hỏi cách tiếp cận chiến lược và hành động phù hợp kịp thời để giảm tính “cấp” và nguy cơ khủng hoảng, thậm chí thảm họa. Tình trạng khủng hoảng thường đa dạng về nguồn gốc, quy mô (như: trong một khu dân cư, chung cư, nhà máy, khu sản xuất, công sở, địa phương do lở núi, lũ quét), quốc gia, vùng hay toàn cầu (như: đại dịch Ebola năm 2014, SARS năm 2003, năm 2019 và khủng hoảng kinh tế năm 2008) hoặc đối tượng tác động (như: kinh tế, sức khỏe, môi trường,...).

Khủng hoảng niềm tin xã hội là một loại đặc biệt của khủng hoảng, nó có thể khởi nguồn từ bất cứ yếu tố nào hoặc tổng hợp các yếu tố kỹ thuật, công nghệ (trục trặc kỹ thuật), tự nhiên (thiên tai bất thường), tấn công của con người (bắt cóc, bắt con tin, khủng bố,...) nhưng nguyên nhân chính lại là các quyết định và cách hành xử của đội ngũ lãnh đạo lúc ổn định cũng như khi có tình huống bất thường. Khi tình huống xấu nhất trong điều hành xã hội xảy ra, mọi hành động của lãnh đạo đều bị nghi ngờ, quy chụp, khó chấp nhận, mọi phát ngôn đều dễ bị xuyên tạc; đồng thuận xã hội trở nên mong manh, động lực nội bộ bị suy yếu, năng lực chuyên môn bị mài mòn hoặc dùng cho các mục tiêu không chính đáng, hành động “bất hướng tâm”. Tình trạng xã hội bị suy yếu như thế trạng con người khi mắc cúm, tức là yếu, mệt toàn thân. Đây là lúc sức đề kháng xã hội yếu nhất và nguy cơ mất chính quyền cao nhất. Vì vậy, khủng hoảng niềm tin lại tiếp tục là khởi nguồn của các khủng hoảng xã hội khác.

Các THKC và khủng hoảng có một số đặc trưng chung, như: (1) Là tình trạng thay đổi đột ngột, bất ngờ, khó lường trước, dự báo trước, thậm chí chưa có tiền lệ, cho nên, có thể dẫn tới bất khả kháng trong một số trường hợp; (2) Nguồn gốc đa dạng, tích hợp nhiều yếu tố. Tình trạng khủng hoảng thường có

nguồn gốc khác nhau, như: chính trị, kinh tế, văn hóa, thiên tai hay dịch bệnh, khủng bố, truyền thông..., trong đó khủng hoảng này có thể là nguồn gốc của các khủng hoảng khác; (3) Nguy cơ leo thang về mức độ khốc liệt, dẫn đến nhu cầu cấp bách trong ứng phó; (4) Hệ lụy có thể khôn lường, có thể làm suy yếu nền kinh tế, giảm sức đề kháng y tế và sức đề kháng xã hội; (5) Các cơ chế, biện pháp sẵn có (bộ máy, phương tiện, thông tin, con người, tài chính,...) có thể không đáp ứng nổi, kinh nghiệm trước đây hoặc của địa phương khác không đủ để áp dụng; các cơ quan công quyền dễ rơi vào tình trạng lúng túng.

2. Quan niệm về quản trị khủng hoảng

Quản trị khủng hoảng (QTKH) là hệ thống nỗ lực và đầu tư được thiết kế và thực thi nhằm chủ động huy động để phòng ngừa và phản ứng hiệu quả với các THKC, kiểm soát tốt và xoay chuyển được tình thế để theo đuổi các mục tiêu phát triển bền vững.

Tiếp cận “quản trị” chứ không chỉ là “đối mặt” hay “ứng phó” với khủng hoảng là tập trung vào chuẩn bị tổ chức, cộng đồng, xã hội và chính đội ngũ lãnh đạo có được sự sẵn sàng với mọi tình huống khủng hoảng thông qua: (1) Thống nhất nhận thức từ trước (trước khi xảy ra khủng hoảng) rằng nguy cơ khủng hoảng là một trạng thái hoàn toàn có thể xảy ra, do đó, không nên né tránh hoặc “đến đâu hay đến đó”; (2) Thực hiện các nỗ lực có tính hệ thống, cả trước - trong và sau khủng hoảng; (3) Chủ thể sâu xa và lâu dài của QTKH ở mọi cấp độ, dù không nhất thiết là chủ thể hay đối tượng trực tiếp, là chính quyền, hay đội ngũ lãnh đạo, quản lý ở từng cơ quan, đơn vị.

3. Quy trình quản trị khủng hoảng

Rất nhiều hoạt động cụ thể cần được tiến hành. Trong quản trị doanh nghiệp, nhiều cách tiếp cận, nhiều mô hình QTKH đã được phát triển. Ví dụ chu trình 3 khâu: *Phản ứng - Khôi phục - Phát triển*¹. Tuy nhiên, có thể khái quát quy trình QTKH trong khu vực công

thành 3 giai đoạn: phòng ngừa - ứng phó - nỗ lực phục hồi (trước - trong - sau) như sau:

Thứ nhất, giai đoạn phòng ngừa: các chương trình bồi dưỡng năng lực lãnh đạo, quản lý cần chú trọng trước nhất vào khâu này, vì đầu tư tốt vào khâu dự phòng, phòng ngừa sẽ tiết kiệm được rất nhiều loại chi phí trong các khâu ứng phó và phục hồi. Giai đoạn này gồm các hoạt động sau:

(1) Thống nhất nhận thức về các nguy cơ, bản chất, hệ lụy của khủng hoảng.

(2) Thành lập cơ chế, bộ máy đặc biệt, chính thức thực hiện chức năng liên quan đến quản trị các THKC và khủng hoảng, như: cục phòng, chống thiên tai, ủy ban cứu hộ, cứu nạn,.. Quy định rõ chức năng, nhiệm vụ chủ trì và phối hợp của các cơ quan chính quyền khi xảy ra tình huống bất thường như lãnh đạo cơ quan, đơn vị; lãnh đạo Ủy ban nhân dân, các sở chuyên môn, các cơ quan truyền thông; quy định về trách nhiệm giải trình và trách nhiệm minh bạch hóa thông tin thường kỳ cũng như đối với các THKC.

(3) Thiết lập hệ thống tiêu chuẩn kỹ thuật về an toàn, bao gồm: đánh giá rủi ro; thiết lập các chuẩn mực an toàn; thiết lập hệ thống kỹ thuật, công nghệ (lối thoát hiểm, hệ thống máy báo tình trạng khẩn cấp như báo cháy,...); thiết lập quy trình hành động mà công dân, doanh nghiệp,... cần tuân thủ khi xảy ra tai nạn, rủi ro (ví dụ, khi dự báo có bão thì người dân cần tập trung ở đâu, thuyền bè cần tuân thủ hiệu lệnh, vào chỗ neo trú tạm như thế nào); quy định các địa điểm công cộng sẽ được trưng dụng trong THKC; giám sát thường xuyên để bảo đảm hệ thống chuẩn mực an toàn đó được áp dụng trên thực tế với phản hồi và phát hiện những yếu tố bất cập theo thời gian.

(4) Thiết lập quy trình thông tin trong THKC: công dân, doanh nghiệp cần báo cáo thông tin cho ai trong cơ quan, đối với chính quyền, đối với cơ quan chuyên ngành (như phòng cháy, chữa cháy,..) trong tình huống

cần cứu hộ, cứu nạn; cơ chế chia sẻ thông tin trong nội bộ hệ thống lãnh đạo, quản lý của cơ quan, địa phương; cơ chế thông tin báo động như đường dây nóng (hotline), nút báo động,...

(5) Thực hiện các biện pháp, kỹ thuật phòng ngừa cụ thể, như: duy trì dự báo nguy cơ cháy nổ, dịch bệnh, năng lực an ninh, bảo vệ trước sự xâm nhập của các thành phần lạ, năng lực bảo vệ chính trị nội bộ để dự báo, nắm bắt các nguy cơ tấn công từ bên trong; kiểm tra thường xuyên thiết bị phòng cháy, chữa cháy; test hệ thống thông tin liên lạc với tàu thuyền khi ra khơi; bám sát, nắm bắt tâm tư nguyện vọng để nhận diện kịp thời các nhân vật nổi cộm, các hành vi bất thường; thiết kế, mô phỏng, diễn tập một cách thường xuyên và thực chất các kế hoạch phòng ngừa và ứng phó với các tình huống bất thường, như: phòng, chống bạo lực, cháy nổ, bị kẻ xấu có vũ khí tấn công. Để dự báo và phòng ngừa, một hệ thống dữ liệu chính thức, cập nhật, đầy đủ, đáng tin cậy cũng quan trọng tương đương với các thông tin không chính thức từ thăm dò dư luận.

Thứ hai, giai đoạn ứng phó, gồm:

(1) Đánh giá tình thế: tình trạng, diễn tiến, nguyên nhân, nguy cơ; có thể phân chia đối tượng bị tác động thành các nhóm để tùy theo mức độ đó mà có chiến lược ứng phó tương ứng. Khó khăn ở giai đoạn này là thiếu thông tin và choáng ngợp trước áp lực giải quyết vấn đề ngay có thể dẫn đến nhận diện sai bản chất tình thế và tư duy thiếu liên ngành, thiếu toàn cục. Tuy phải thận trọng nhưng cũng không thể cầu toàn, không thể chờ có đủ thông tin, dữ liệu mới nhận diện được vấn đề.

(2) Lập kế hoạch và xây dựng kịch bản ứng phó: xác định mục tiêu lâu dài và trước mắt, lộ trình, phân công, phân nhiệm, các hoạt động chuyên môn, kỹ thuật, truyền thông, nguồn lực (ngân sách nhà nước, ngân sách địa phương, tự chi trả, tạo quỹ, ..). Các biện pháp ứng phó cần tính tới rủi ro và yếu

tổ tâm lý xã hội (có những đặc điểm như nguy cơ lây lan, a dua và tâm lý yếu thì dễ dẫn tới mạnh động).

(3) Khởi động hệ thống điều hành phản ứng rủi ro, như: thành lập hoặc vận hành các cơ quan/bộ máy chỉ đạo, điều hành. Kinh nghiệm của Nhật Bản thì là thành lập Trung tâm QTKH trực thuộc Văn phòng Thủ tướng². Một trong những yêu cầu quan trọng hàng đầu khi thiết lập các bộ máy/cơ chế trên là tính hệ thống (không chồng chéo chức năng, không để một chức năng do nhiều cơ quan cùng thực hiện,...) và chất lượng của quy chế hoạt động, quy chế phối hợp. Để phục vụ cơ quan điều hành này, có thể thành lập các cơ quan tư vấn (tổ/ban/ủy ban tư vấn) tổng hợp hoặc chuyên sâu (về y tế đối với trường hợp dịch bệnh; về công nghệ thông tin đối với các tấn công trên không gian mạng; về phát ngôn và hình ảnh lãnh đạo đối với các tình huống khủng hoảng truyền thông). Cần hài hòa giữa các mục tiêu chính trị, lợi ích toàn cục, lâu dài với ý kiến chuyên môn từ các chuyên gia chuyên ngành cũng như ý kiến của cộng đồng và doanh nghiệp.

(4) Thành lập hoặc vận hành các đơn vị thực thi hay “lực lượng đặc nhiệm” trực tiếp xử lý vấn đề (ví dụ đội chữa cháy, đội y tế,...).

(5) Ban hành các quyết định, phản ứng chính sách kịp thời và hợp lý trong bối cảnh thông tin, dữ liệu không đầy đủ, bao gồm các kịch bản và hành động tương ứng; quyết định về nhân sự, bộ máy, quyết định chuyên môn và nhất là các cân nhắc đánh giá mức độ “tình trạng khẩn cấp”; kết hợp các chỉ đạo của trung ương với năng lực sự linh hoạt của địa phương, sáng kiến từ cơ sở. Ví dụ, trong trường hợp đại dịch là chiến lược giám sát, phát hiện sớm các trường hợp lây nhiễm, cách ly, theo dõi các trường hợp có tiếp xúc với người nghi ngờ nhiễm, quy trình, phác đồ điều trị, quản lý người nhiễm dịch. Cần giải quyết tốt những vấn đề trước mắt, cấp bách (như bảo đảm an sinh xã hội, “không ai bị bỏ lại phía sau”; giảm bớt mức độ hoảng loạn

hay nguy cơ lợi dụng của một số thế lực lợi dụng tình thế, ngăn chặn sự lây lan, leo thang của thiên tai, cháy nổ, sự chống đối, giảm tối đa thương vong, thất thoát,...) với những vấn đề lâu dài và việc xây dựng giá trị công (như: bảo đảm sự riêng tư cá nhân, phòng tránh các tác động tiêu cực đến sức khỏe giống nòi,...).

Về lý thuyết, trong những THKC và nguy cơ khủng hoảng, mức độ rủi ro luôn hiện diện do tình trạng thiếu và nhiễu thông tin. Do đó, yếu tố đạo đức tiếp tục là tiêu chí quan trọng đánh giá tính sáng suốt của quyết định lãnh đạo, nhất là trong những trường hợp phải đặt lên bàn cân giữa rủi ro kinh tế và tính mạng người dân.

(6) Thiết lập hoặc kích hoạt quy trình thông tin trong THKC để cung cấp thông tin và hướng dẫn hành động cho công chúng. Trong những THKC, các quyết định can thiệp có tính quyết liệt có thể gặp phải sự chống đối từ phía cộng đồng, chính vì vậy, một hệ thống thông tin quản lý hiệu quả sẽ là một trong những điều kiện để QTKH tốt. Cần bảo đảm thông tin chủ động, kịp thời, nhất quán (hạn chế nguy cơ bất nhất hoặc cơ quan nọ phát ngôn trái chiều với cơ quan kia), chính xác (hạn chế đình chính, không khuyến cáo, trầm trọng hóa dẫn tới hoang mang hoặc nói giảm, nói tránh quá gây nghi ngờ), tuân thủ nghiêm ngặt quy định về phát ngôn và cung cấp thông tin cho báo chí; và phát huy các tiến bộ công nghệ thông tin để truyền tin và truyền thông.

(7) Kích hoạt hệ thống kỹ thuật phòng, chống rủi ro và huy động sức mạnh tổng hợp trong cơ quan, đơn vị, địa phương, xã hội có ý nghĩa quan trọng để tạo ra sự đồng hành, chung tay của xã hội với chính quyền, giảm thiểu các thương vong, mất mát trên nhiều phương diện. Có thể tính đến thành lập các đơn vị liên minh tại cộng đồng, các tổ tự quản, bám sát địa bàn, chịu trách nhiệm điều hành việc triển khai một số nhiệm vụ do chính quyền đưa ra.

(8) Bảo đảm nguồn lực: việc sử dụng nguồn lực trong bối cảnh này cần áp dụng nguyên tắc ưu tiên. Để bảo đảm nguồn lực cho bên bả chống chịu với các tình huống bất thường. Trong một nền văn hóa phương Đông, với lối sống chú trọng tình người, chú trọng “tình làng nghĩa xóm”, các hoạt động thiện nguyện³ cũng là một cơ chế quan trọng giúp gắn kết xã hội và lấp vào các lỗ hổng nhỏ khi chính quyền đang quá bận rộn với những khoảng trống lớn hơn.

(9) Cung cấp các hỗ trợ: trực tiếp, vật chất (như chỗ ở, thực phẩm, quần áo, vật dụng tối thiểu; các mạng lưới tìm kiếm người mất tích,..) và tinh thần, củng cố niềm tin và sự đồng thuận và định hướng giá trị, đặc biệt là thông qua ứng phó tốt với khủng hoảng truyền thông, xử lý tin giả; phát huy vai trò của những người có uy tín trong xã hội, bao gồm cả những người có tầm ảnh hưởng (KoLs) trên mạng xã hội; khích lệ các sáng kiến chia sẻ thông tin tích cực và gương điển hình để điều hướng dư luận về các khía cạnh, tinh thần tích cực.

Để đánh giá mức độ chính quyền ứng phó với các THKC, có thể sử dụng các tiêu chí sau: (1) Mức độ kiểm soát được tình thế (đối chiếu kết quả với chi phí thời gian, chi phí thủ tục, kinh phí); (2) Mức độ khôi phục và duy trì được trạng thái an toàn và ổn định (tình trạng bình thường mới); (3) Mức độ đổi mới từ trên những điều chỉnh trong bối cảnh khẩn cấp; (4) Mức độ huy động được sự chung tay, đồng hành của xã hội cùng chính quyền trong ứng phó, kiểm soát tình thế; (5) Lợi ích quốc gia, dân tộc, đạo đức xã hội, sức khỏe, tính mạng của người dân và sức chống chịu, phát triển của nền kinh tế. Đây cũng chính là các điều kiện để QTKH thành công.

Thứ ba, giai đoạn nỗ lực phục hồi: trên cơ sở suy ngẫm về hành động và kết quả trong ứng phó, đội ngũ lãnh đạo hoạch định chiến lược phục hồi hướng tới tình trạng vận hành bình thường và tạo đà cho đổi mới, phát triển.

Để thiết lập tình trạng “bình thường mới” cần áp dụng các biện pháp đa dạng, đồng bộ, như: (1) Xác lập lại mục tiêu; (2) Tái cấu trúc hoặc phân định lại chức năng, nhiệm vụ một cách lâu dài hoặc tạm thời; (3) Xây dựng các quy chế vận hành, điều chỉnh một số quan hệ xã hội áp dụng cho giai đoạn chuyển đổi để phục hồi cũng cho phép các nhà lãnh đạo được linh hoạt trong điều hành ở những tình huống chưa có tiền lệ; (4) Xác định các biện pháp kinh tế, tài chính nên tăng để hỗ trợ phục hồi (như sinh kế cho người dân, các gói hỗ trợ khẩn cấp cho doanh nghiệp; các gói hỗ trợ an sinh giúp hoãn, giảm hoặc miễn một số loại lệ phí như bảo hiểm y tế trong một thời hạn nhất định), giảm nợ, giảm lãi suất các khoản vay,...; (5) Phục hồi, sửa chữa cơ sở vật chất, trang, thiết bị. Trong quá trình này, biện pháp giáo dục thuyết phục (lãnh đạo làm gương, cùng “thắt lưng buộc bụng”, “đồng cam cộng khổ” để tái thiết; sử dụng đa dạng hình thức (dùng âm nhạc, các chương trình truyền thông,...) cần được áp dụng song hành với các biện pháp cưỡng chế, chế tài (đối với các trường hợp vi phạm pháp luật, lợi dụng tình thế, cản trở quá trình thực thi công vụ).

Tuy nhiên, các quyết sách cho phục hồi cần dựa trên đánh giá thực chất và chính xác về mức độ sẵn sàng của hệ thống quản lý, thực thi, kỹ thuật, tài chính,... để tránh việc đưa ra các quyết định thiếu tính khả thi, nhất là về tài chính và tâm lý. Hậu các THKC có thể được xem như một cơ hội để gắn kết các bên liên quan và tự thay đổi một cách chủ động, tìm kiếm các hướng đi mới cho ngành, lĩnh vực, địa phương. Nói cách khác, đây là giai đoạn phản ánh rõ nhất năng lực dẫn dắt sự thay đổi của lãnh đạo, biến bất thường, khủng hoảng thành cơ hội để học tập và hướng đến tương lai.

4. Một số hàm ý chính sách

Một là, do đặc tính của nó, kể cả trong tình huống dự báo được trước thì các THKC có thể vẫn vượt qua các kinh nghiệm, trải nghiệm từng có. Do đó, cơ quan chính quyền

cần có năng lực ứng phó linh hoạt theo hướng vừa làm vừa học hỏi.

Hai là, tư duy chủ động “biến nguy thành cơ”, chuyển hóa các nguy cơ và trở lực thành các cơ hội để đổi mới tư duy, đổi mới cách điều hành xã hội, vận hành bộ máy nhà nước và phát huy cộng đồng, động viên sự chung sức, chung tay của toàn xã hội và các bên liên quan khác để dẫn dắt sự thay đổi vì các mục tiêu phát triển bền vững.

Ba là, phát huy sức mạnh xã hội tổng hợp và tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin trong nhận diện, đánh giá tình thế cũng như ứng phó được xem như sức mạnh nền tảng để vượt qua khó khăn. Đối với những THKC liên quốc gia, thậm chí toàn cầu, kết nối quốc tế hiệu quả sẽ cho phép thiết lập được các giải pháp có tầm khu vực các bên cùng có lợi; mỗi quốc gia có thể chủ động kêu gọi sự ủng hộ của cộng đồng quốc tế (trong ủng hộ, ghi nhận, trợ giúp tài lực, vật lực, hợp tác chống tội phạm trên không gian mạng...) và học hỏi có chọn lọc kinh nghiệm quốc tế.

Bốn là, nên xây dựng các cẩm nang ứng phó đối với những THKC khác nhau (cháy nổ, thiên tai, rò rỉ hóa chất độc hại, khủng bố, bắt cóc,...) dành cho các đối tượng khác nhau trong xã hội để tạo sự sẵn sàng phòng, chống và ứng phó đối với các tình huống đó; cẩm nang giải quyết khiếu nại, tố cáo; hoàn thiện cơ chế cung cấp thông tin và bảo vệ nguồn tin để phòng tránh các chống phá từ bên trong hệ thống.

Năm là, QTKH nên được xem là một nội dung năng lực cần được tập huấn, bồi dưỡng (chứ không dừng ở các hội nghị triển khai khi THKC đã xảy ra) để từ lý luận và thực tiễn (học hỏi, chia sẻ từ chuyên gia, từ các nhà thực tiễn ở cơ quan, địa phương khác) mà hình thành tư duy và năng lực chủ động trong quản trị (dự báo, phòng ngừa, ứng phó,...). Trong khi lý luận về khủng hoảng vĩ mô như khủng hoảng chính trị trong khu vực, khủng hoảng kinh tế hay khủng hoảng ở khía

chánh truyền thông và các biện pháp QTKH được quan tâm, thảo luận phổ biến rộng rãi; được nghiên cứu, bồi dưỡng đáng kể trong khu vực doanh nghiệp⁵, bao gồm QTKH ... thì đây vẫn còn là một chủ đề chưa được bồi dưỡng nhiều cho lãnh đạo khu vực công ở cấp độ: cơ quan, đơn vị, địa phương⁶ □

Chú thích:

1. Delloitte (2020). *The Essence of Resilient Leadership: Business Recovery from COVID-19*. <https://www2.deloitte.com>, truy cập ngày 20/9/2021.

2. Yasuhiro Tanaka. *Nghiên cứu kinh nghiệm quản trị khủng hoảng đối với các thảm họa tự nhiên và khả năng ứng dụng vào Việt Nam/Kỷ yếu Hội thảo Quản trị phát triển bền vững trong bối cảnh đại dịch Covid-19*, Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh. H. NXB Lý luận chính trị, 2021.

3. Tiếp tục điều chỉnh, bổ sung các nghị định của Chính phủ, như: Nghị định số 30/2012/NĐ-CP ngày 12/4/2012 quy định về tổ chức, hoạt động của Quỹ xã hội, quỹ từ thiện; Nghị định số 93/2021/NĐ-CP ngày 27/10/2021 về vận động, tiếp nhận, phân phối và sử dụng các nguồn đóng góp tự nguyện hỗ trợ khắc phục khó khăn do thiên tai, dịch bệnh, sự cố; hỗ trợ bệnh nhân mắc bệnh hiểm nghèo; Thông tư số 41/2022/TT-BTC ngày 05/7/2022 của Bộ Tài chính hướng dẫn chế độ kế toán áp dụng cho các hoạt động xã hội, từ thiện;...

4. OECD (2020), *Government after Shock- Reflecting on and Learning from the Implications of a Crisis*, Government-After-Shock-Summary-Report.pdf (oecd-opsi.org), truy cập 10/5/2022.

5. Nguyễn Xuân Phong, Nguyễn Văn Khoa, Phạm Thăng Long. *Kinh nghiệm quản trị khủng hoảng do Covid-19 tại Tập đoàn FPT và Thái Hương. Tập đoàn TH- Dừng triết lý phát triển bền vững để đối phó với khủng hoảng/Kỷ yếu Hội thảo Quản trị phát triển bền vững trong bối cảnh đại dịch Covid 19*, Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh. H. NXB Lý luận chính trị, 2021.

6. Bộ Nội vụ, Học viện Hành chính Quốc gia. *Chuyên đề “Kỹ năng quản lý tình huống khẩn cấp”*. Tập II: Kỹ năng (Tài liệu bồi dưỡng ngạch chuyên viên cao cấp). H. NXB Chính trị quốc gia Sự thật, 2021, tr. 429 - 474.