

Quản Lý Công

Bài 10: Quản lý Công trong thế giới VUCA

Nội dung

Thế giới VUCA và yêu cầu mới của QLC

Vấn đề công trong thế giới VUCA

Cách tiếp cận hệ thống và phức hợp để giải quyết vấn đề công VUCA

Bài tập nhóm

Thế giới VUCA và yêu cầu mới của QLC

Thế giới VUCA

Yêu cầu của QLC trong thế giới VUCA

Thế giới VUCA

Phức tạp (Complex/Complicated)		Biến động (Volatile)	
	Mơ hồ (Ambiguous)	Bất định (Uncertain)	

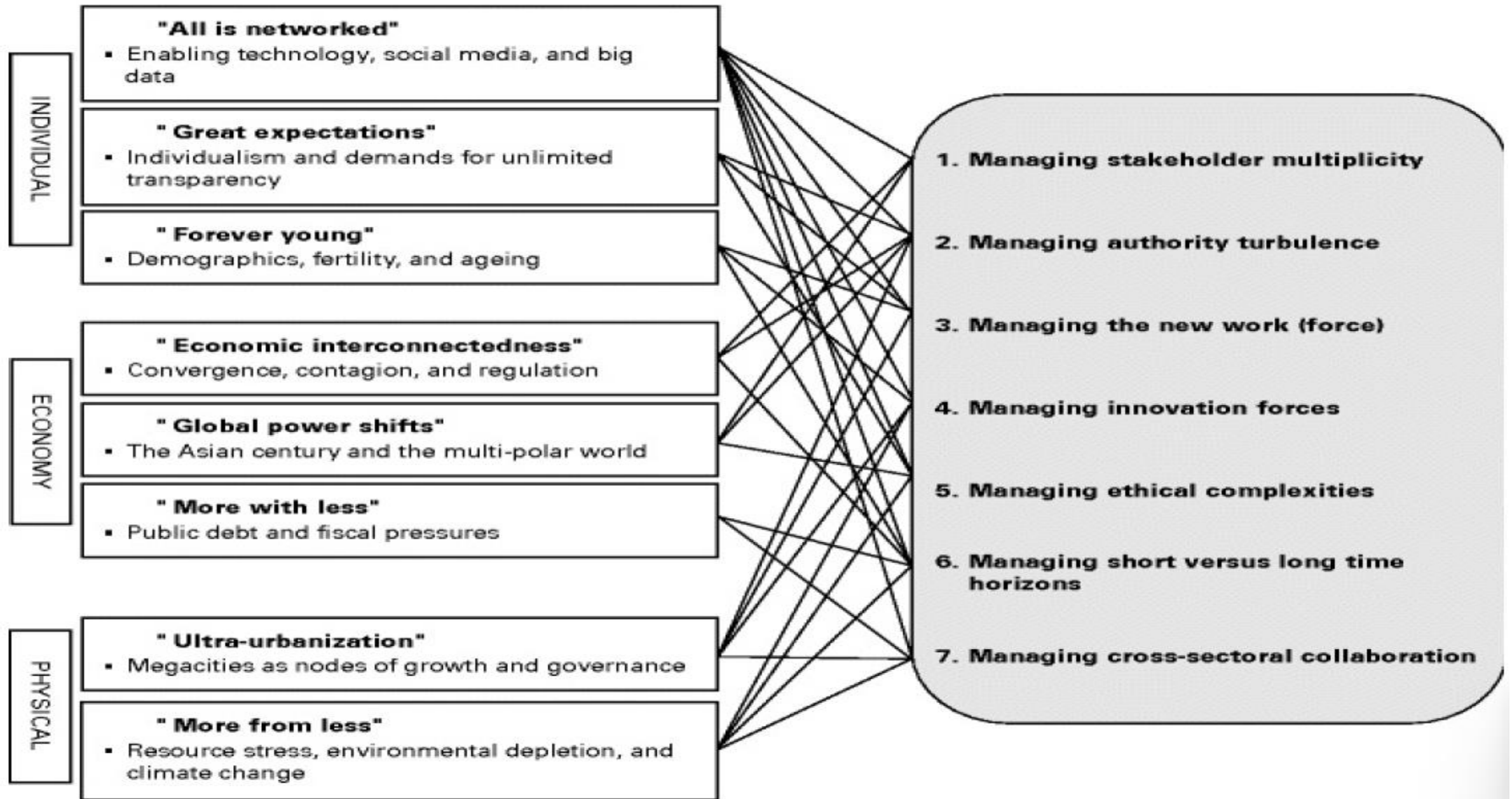
Phức tạp		Biến động
- Khả năng tiên đoán kết quả hành động +		Biến cố bất ngờ. Không rõ thời điểm, thời gian tác động. Biết nguyên nhân, kết quả, mức độ, hướng xử lý. Thường có tiền lệ. <i>V.d. tai nạn, khủng hoảng, biến động nhân sự</i> ➤ Xây dựng năng lực dự trữ, phòng ngừa để ứng phó và phục hồi.
	Mơ hồ	Bất định
- Khả năng hiểu tình hình +		

Phức tạp		Biến động
- Khả năng tiên đoán kết quả hành động +		Biến cố bất ngờ. Không rõ thời điểm, thời gian tác động. Biết nguyên nhân, kết quả, mức độ, hướng xử lý. Thường có tiền lệ. <i>V.d. tai nạn, khủng hoảng, biến động nhân sự</i> ➤ Xây dựng năng lực dự trữ, phòng ngừa để ứng phó và phục hồi.
	Mơ hồ	Bất định
		Có thể xảy ra biến cố. Không rõ thời điểm, thời gian tác động, mức độ hậu quả ngắn hạn. Biết nguyên nhân, kết quả, hướng xử lý. <i>V.d. thay đổi lãnh đạo, quản lý chính trị, xung đột khu vực, Fed tăng lãi suất</i> ➤ Đầu tư vào thông tin. Xây dựng kịch bản. Kết hợp thay đổi cấu trúc.
- Khả năng hiểu tình hình +		

Phức tạp		Biến động	
- Khả năng tiên đoán kết quả hành động +	Chuyển động. Nhiều bộ phận, biến số liên kết nhau, khó nắm bắt. Không đủ/thể xử lý hết thông tin. Biết một phần nhân quả, điều chỉnh hướng xử lý. <i>V.d. chính sách mới (nâng cao năng lực, giảm tội phạm), giao thông đô thị.</i> ➤ Phát triển chuyên môn, năng lực phân tích và nguồn lực. Tái cấu trúc.	Biến cố bất ngờ. Không rõ thời điểm, thời gian tác động. Biết nguyên nhân, kết quả, mức độ, hướng xử lý. Thường có tiền lệ. <i>V.d. tai nạn, khủng hoảng, biến động nhân sự</i> ➤ Xây dựng năng lực dự trữ, phòng ngừa để ứng phó và phục hồi.	
	Mơ hồ	Bất định	
		Có thể xảy ra biến cố. Không rõ thời điểm, thời gian tác động, mức độ hậu quả ngắn hạn. Biết nguyên nhân, kết quả, hướng xử lý. <i>V.d. thay đổi lãnh đạo, quản lý chính trị, xung đột khu vực, Fed tăng lãi suất</i> ➤ Đầu tư vào thông tin. Xây dựng kịch bản. Kết hợp thay đổi cấu trúc.	
- Khả năng hiểu tình hình +			

Phức tạp		Biến động	
- Khả năng tiên đoán kết quả hành động +	Chuyển động. Nhiều bộ phận, biến số liên kết nhau, khó nắm bắt. Không đủ/thể xử lý hết thông tin. Biết một phần nhân quả, điều chỉnh hướng xử lý. <i>V.d. chính sách mới (nâng cao năng lực, giảm tội phạm), giao thông đô thị</i> ➤ Phát triển chuyên môn, năng lực phân tích và nguồn lực. Tái cấu trúc.	Biến cố bất ngờ. Không rõ thời điểm, thời gian tác động. Biết nguyên nhân, kết quả, mức độ, hướng xử lý. Thường có tiền lệ. <i>V.d. tai nạn, khủng hoảng, biến động nhân sự</i> ➤ Xây dựng năng lực dự trữ, phòng ngừa để ứng phó và phục hồi.	
	Mơ hồ	Bất định	
	Quan hệ nhân quả hoàn toàn không rõ ràng. Không có thông tin. Không tiền lệ. Nhiều ẩn số chưa biết. <i>V.d. công nghệ mới, chuyển đổi số, Covid khi mới phát hiện</i> ➤ Thử nghiệm.	Có thể xảy ra biến cố. Không rõ thời điểm, thời gian tác động, mức độ hậu quả ngắn hạn. Biết nguyên nhân, kết quả, hướng xử lý. <i>V.d. thay đổi lãnh đạo, quản lý chính trị, xung đột khu vực, Fed tăng lãi suất</i> ➤ Đầu tư vào thông tin. Xây dựng kịch bản. Kết hợp thay đổi cấu trúc.	
- Khả năng hiểu tình hình +			

Xu thế và yêu cầu của QLC trong thế giới VUCA (VDW)



Câu hỏi

Vậy trong thế giới VUCA, có cần chiến lược nữa không?
Tại sao?

INTERNAL

Vấn đề công trong thế giới VUCA

Phân loại vấn đề

Góc độ VUCA

*“Policy makers should stop pretending
that an economy can be controlled.”*

Angel Gurría, OECD Secretary-General

Phân loại vấn đề công: tuyến tính, phức tạp vs. phức hợp

Vấn đề tuyến tính (Newton)

Có thể tiên đoán cao,
ổn định, trật tự, quy
tắc, rõ ràng

*V.d. nhà máy, kỹ thuật,
giao thông, xây dựng,
hành chính, luật lệ*

Vấn đề phức tạp (Complicated)

Có thể tiên đoán nếu đủ
dữ liệu phân tích; tương
đối ổn định, trật tự, quy
tắc, rõ ràng

*V.d. hệ thống ngân hàng,
hiệp định thương mại, hệ
thống y tế, Internet*

Vấn đề phức hợp (Complex)

Không thể tiên đoán;
bất định, bất ổn, nổi
lên, không rõ ràng;
tương tác, thích ứng

*V.d. nền kinh tế, xã hội,
phát triển đô thị, sinh học,
dịch bệnh, Facebook*

Tuyến tính, phức tạp, phức hợp?



<https://vietnamnet.vn/vn/thoi-su/tin-anh/sai-gon-ket-xe-tu-be-dan-ngao-ngan-cuc-dinh-519733.html>

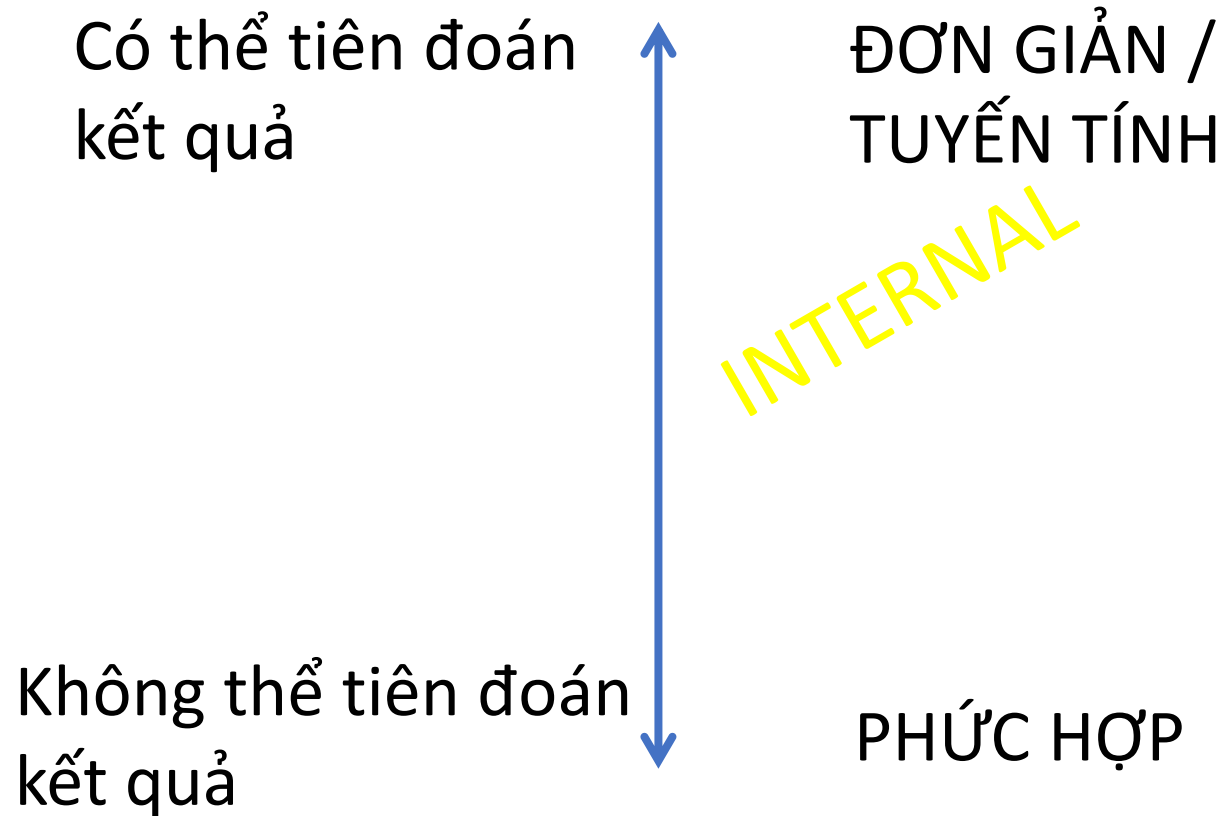


<https://laodong.vn/dien-dan/tphcm-de-xuat-thu-phi-xe-oto-vao-trung-tam-de-giai-quyet-ket-xe-coi-chung-pha-san-565774.lido>

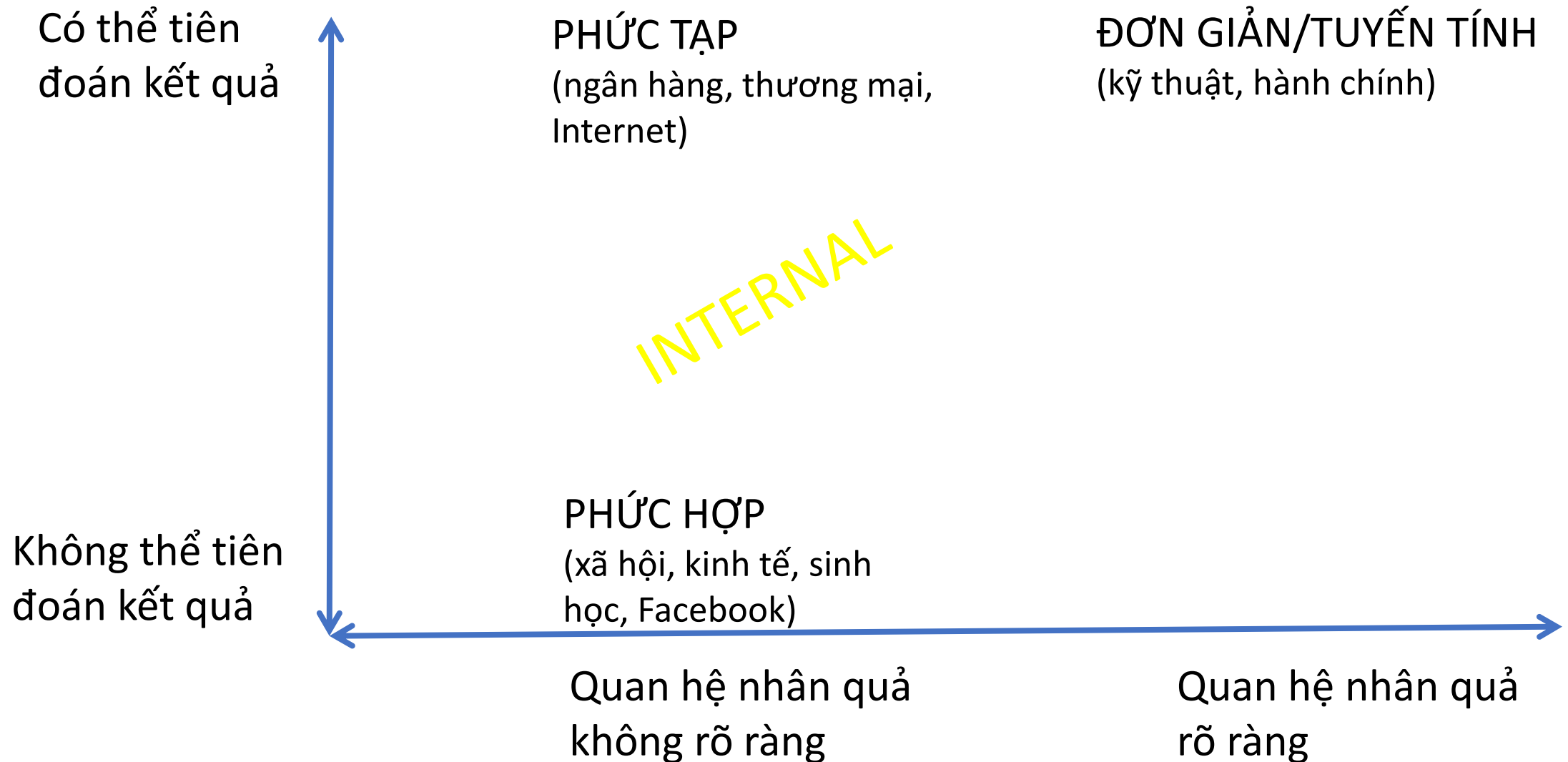


<https://tuoitre.vn/ket-xe-tai-tphcm-se-ngay-cang-tram-trong-968832.htm>

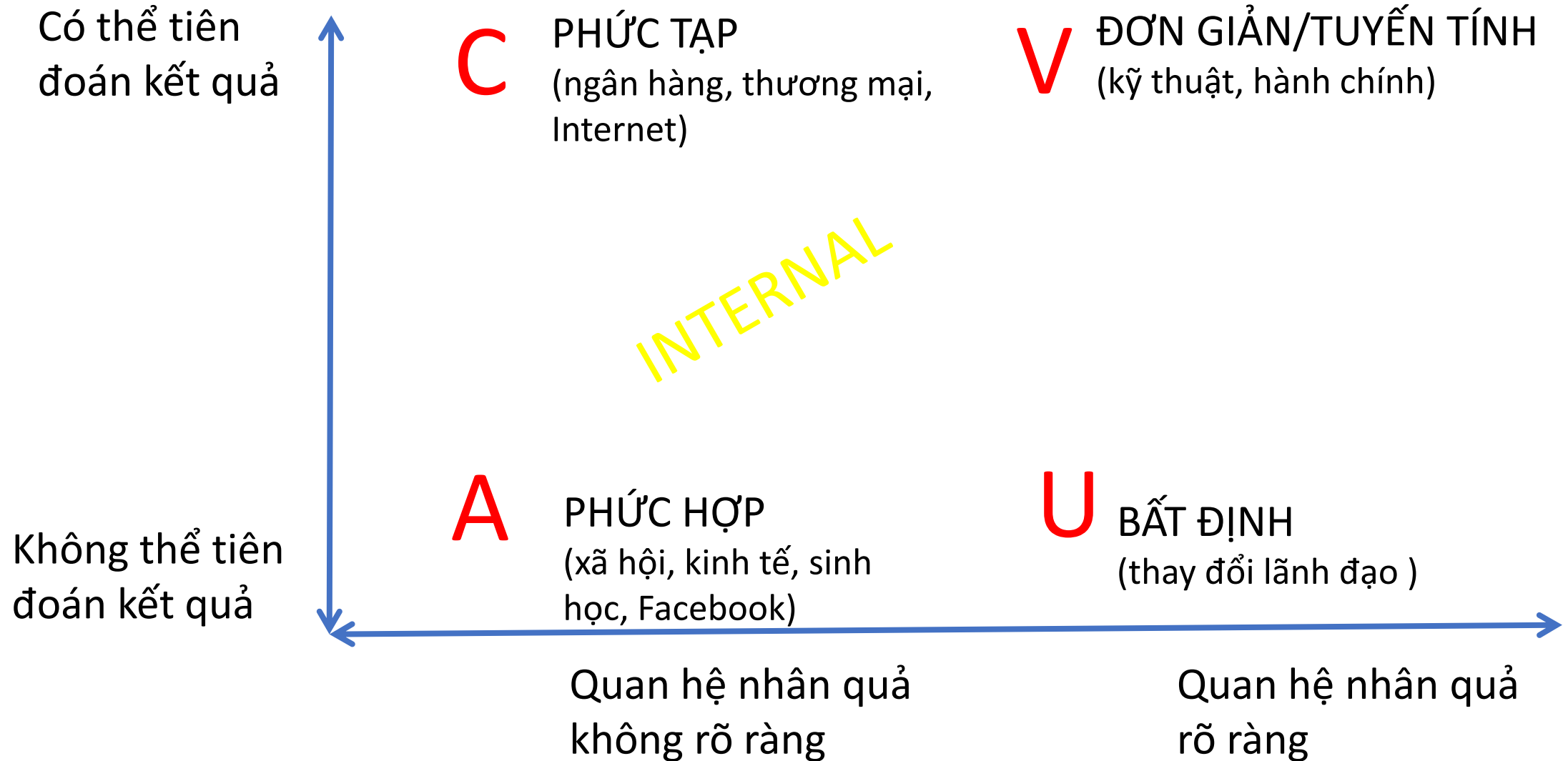
Đặc trưng vấn đề Tuyển tính sv. Phức hợp



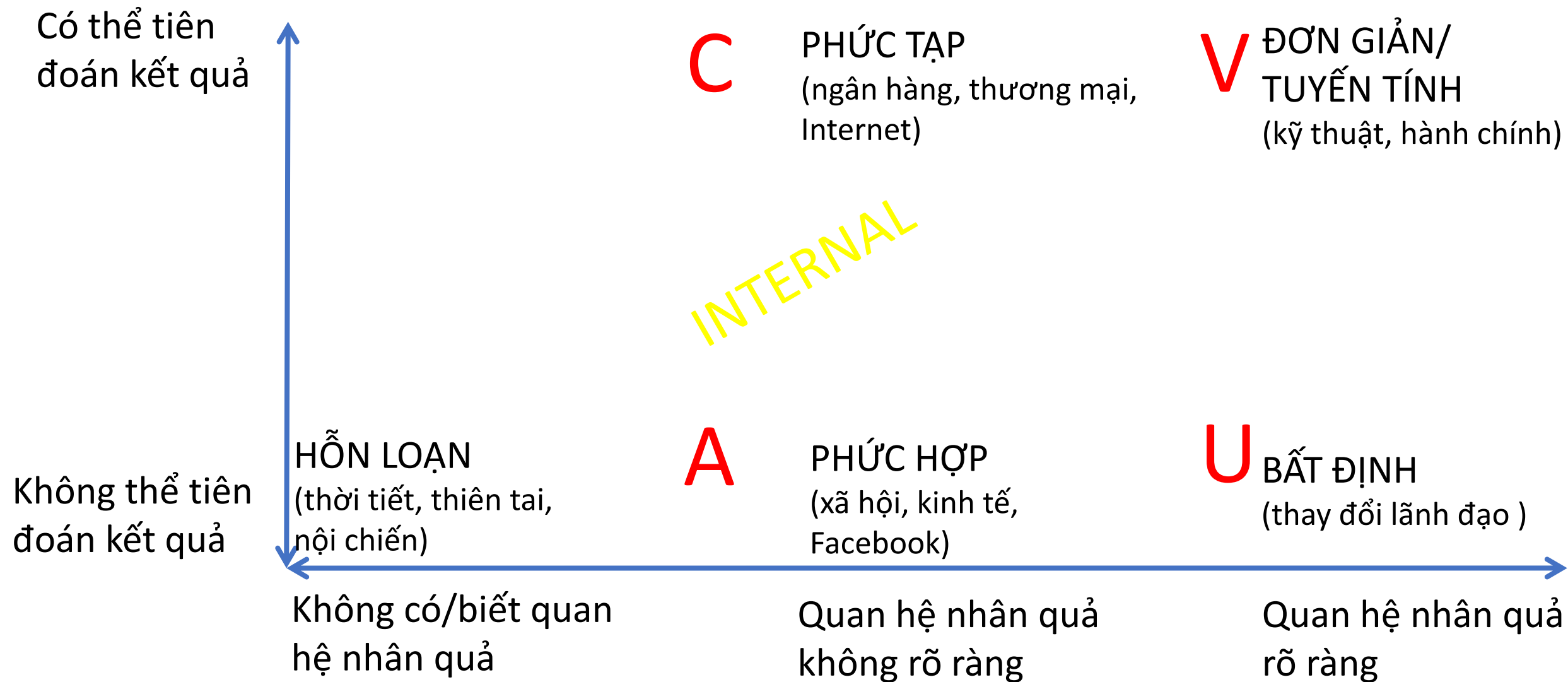
Vấn đề Tuyển tính sv. Phức tạp sv. Phức hợp



Thế giới VUCA



Vấn đề Hỗn loạn



Cách tiếp cận hệ thống và phức hợp để giải quyết vấn đề VUCA

Khung phản ứng

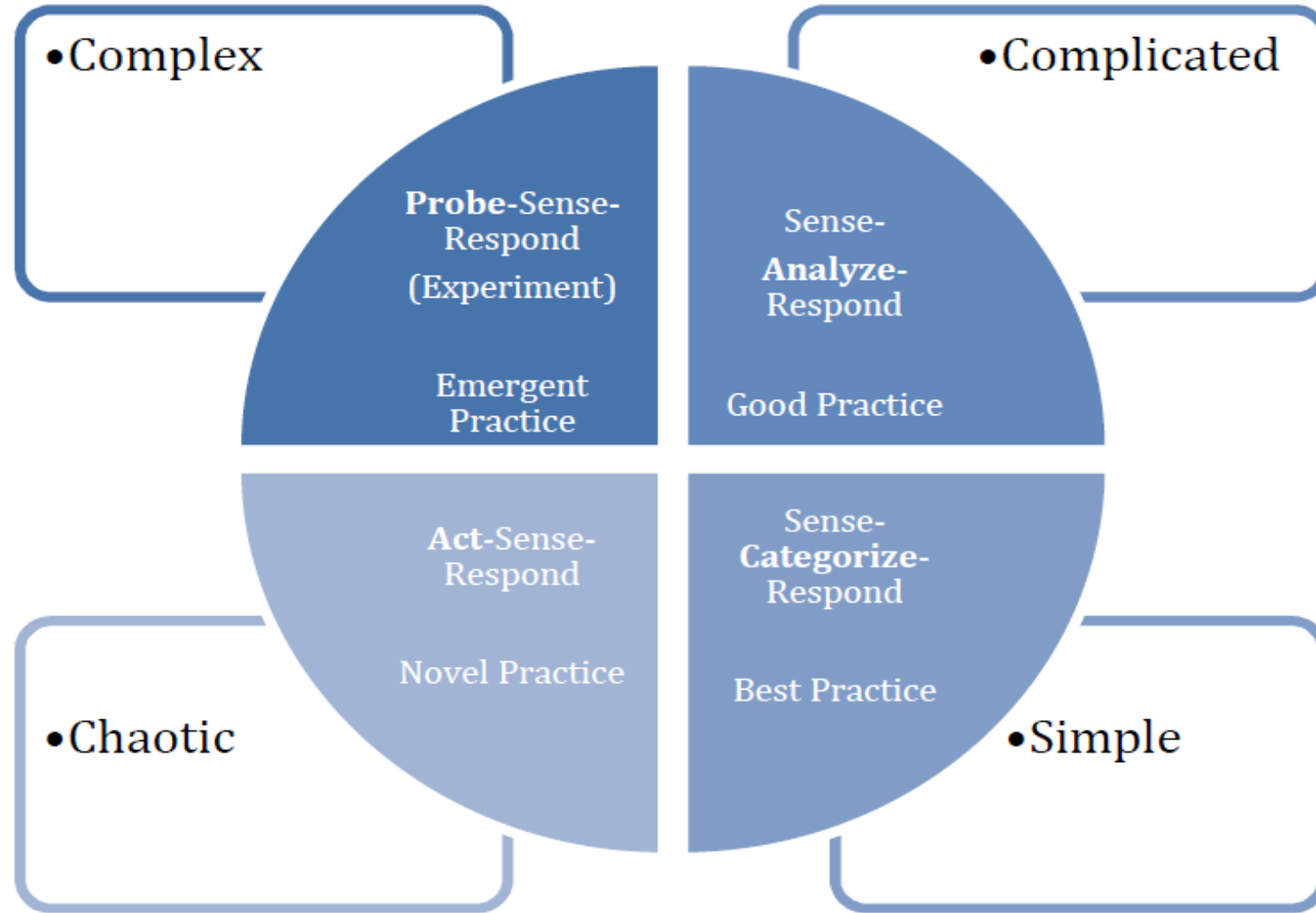
Cách tiếp cận vấn đề VUCA: truyền thống -
hệ thống - phức hợp

Tư duy hệ thống

Quản lý phức hợp

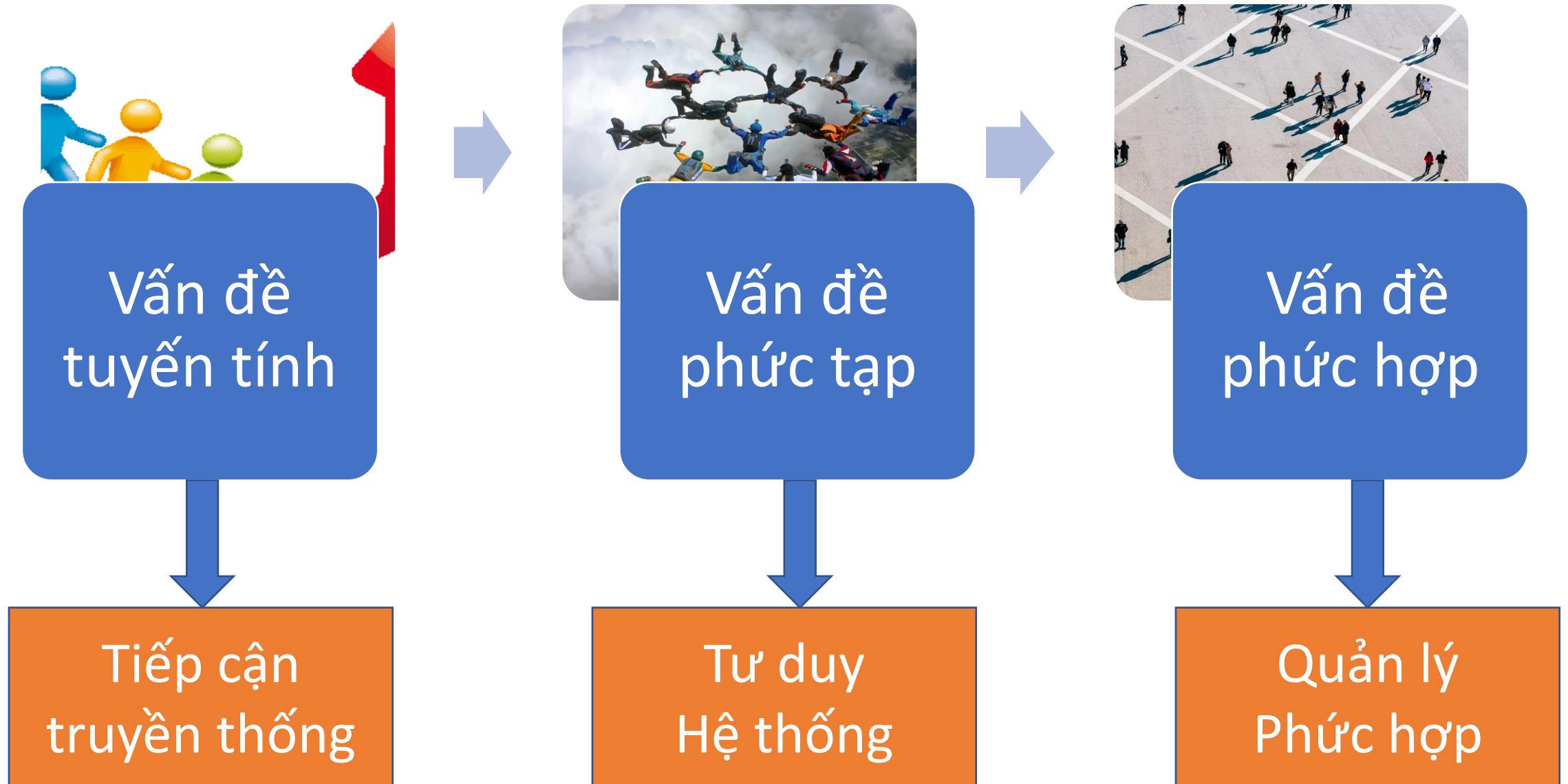
Khung phản ứng

Figure 1.1. The Cynefin Framework



Source: Based on Snowden and Boone (2007).

Cách tiếp cận vấn đề VUCA



Đặc điểm ba cách tiếp cận



Truyền thống

- Tuyến tính
- Tiên lượng được, ổn định
- Theo chiều dọc/ngang
- Dựa trên mục tiêu
- Hiệu lực
- Kỷ luật
- Giảm lược
- Quy trình/ chu kỳ



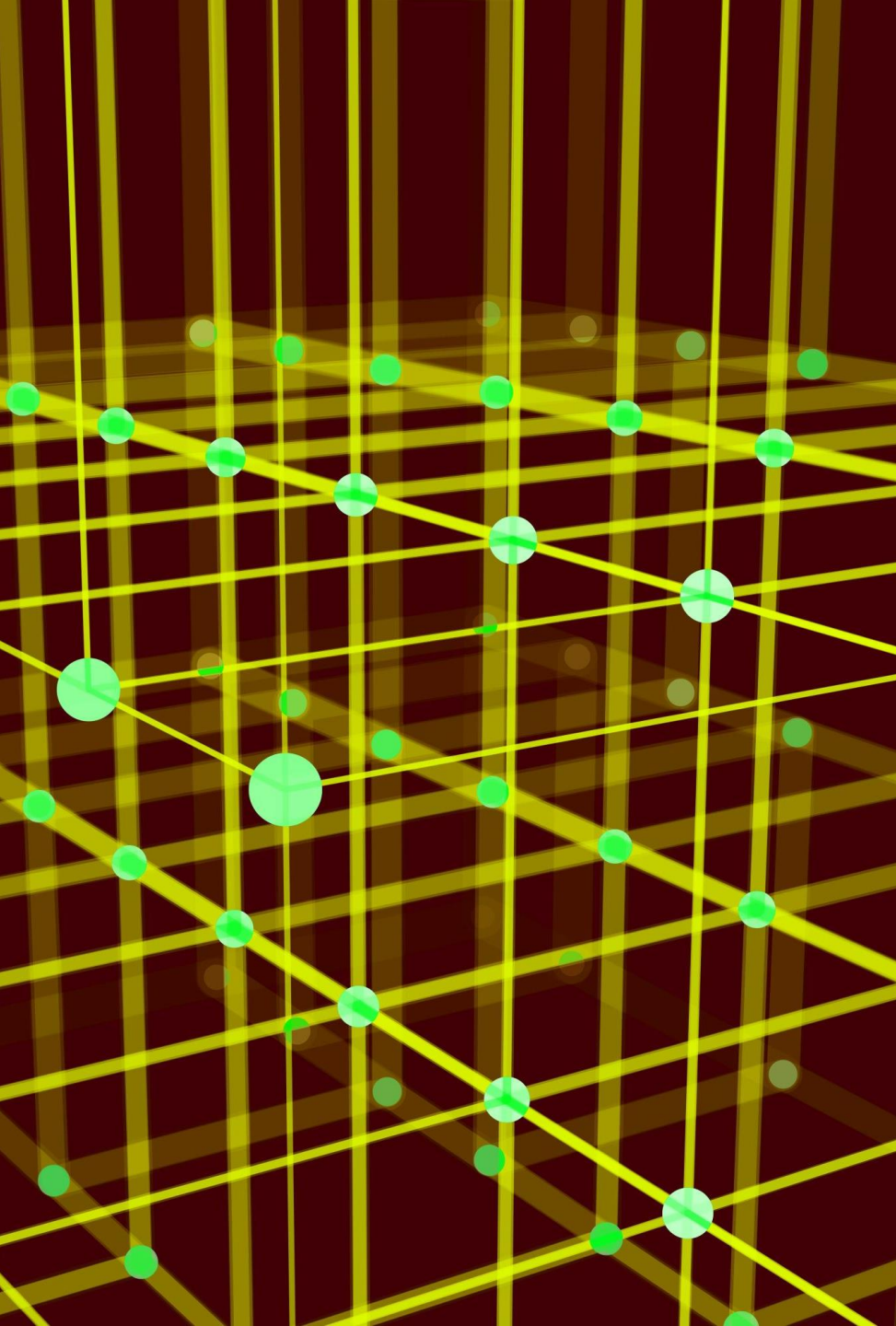
Hệ thống

- Phức tạp
- Tiên lượng được
- Kết nối
- Dựa trên quy tắc
- Tối ưu/ hiệu quả
- Lựa chọn duy lý
- Phân tích hệ thống
- Mạng lưới



Phức hợp

- Phức hợp
- Không thể tiên lượng
- Tương tác
- Nổi lên
- Thích ứng
- Năng động
- Tiến hóa
- Hệ thống đáp ứng phức hợp



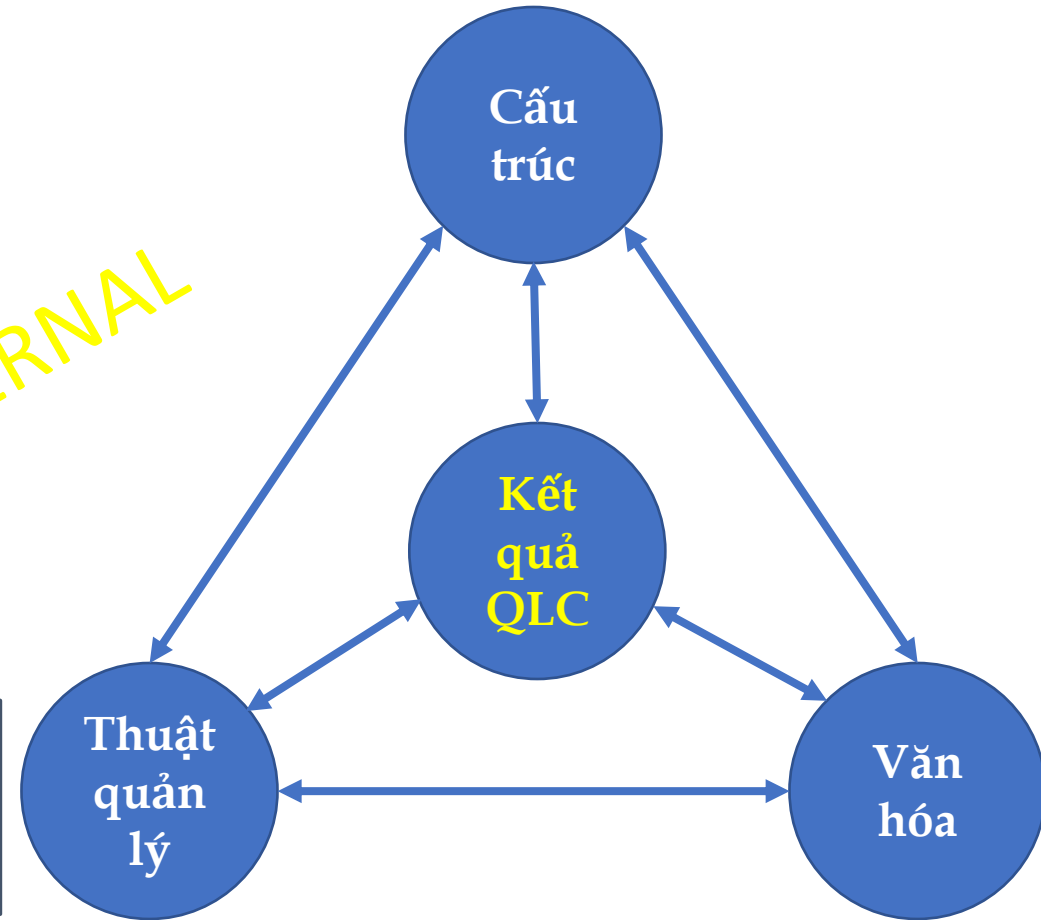
Tư duy hệ thống

“Hệ thống bao gồm các yếu tố liên kết với nhau bằng tính năng động, từ đó tạo ra tác động, tạo nên tổng thể hoặc ảnh hưởng các yếu tố và hệ thống khác.” (OECD, 2017)

V.d. TPHCM trong vùng Đông Nam Bộ

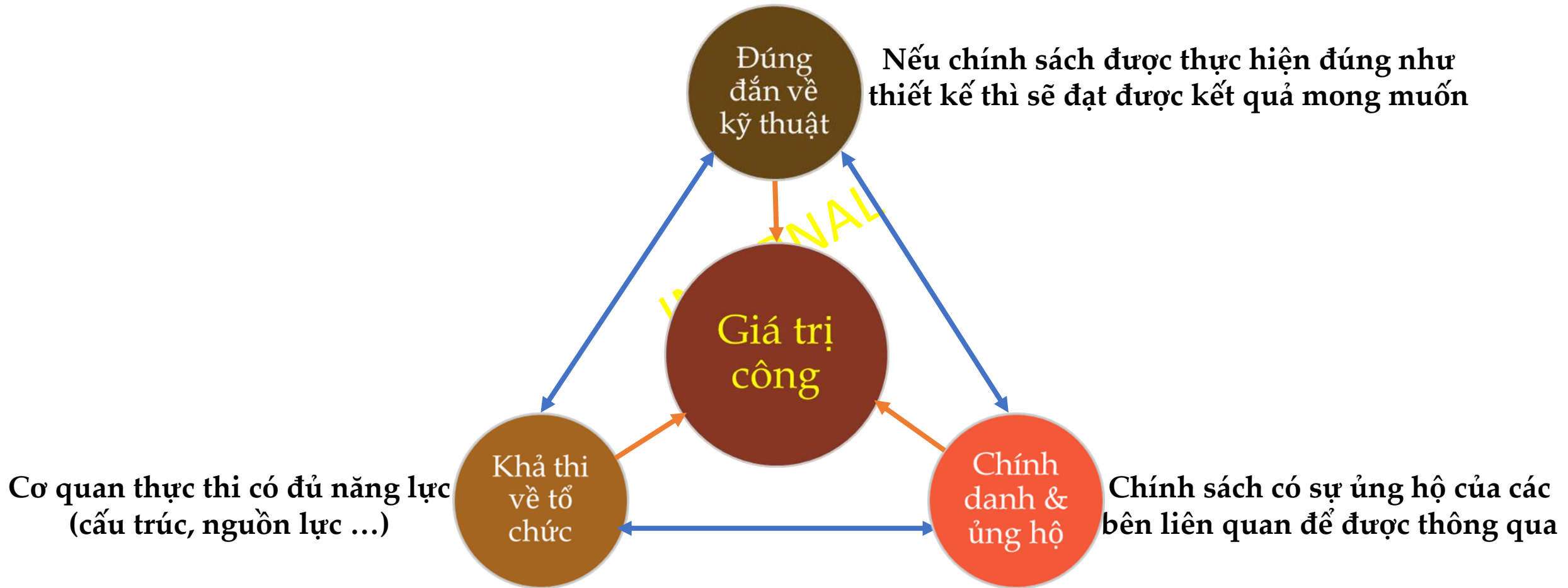
Ví dụ hệ thống 1: Lăng kính ba chiều trong phân tích quản lý công

INTERNAL

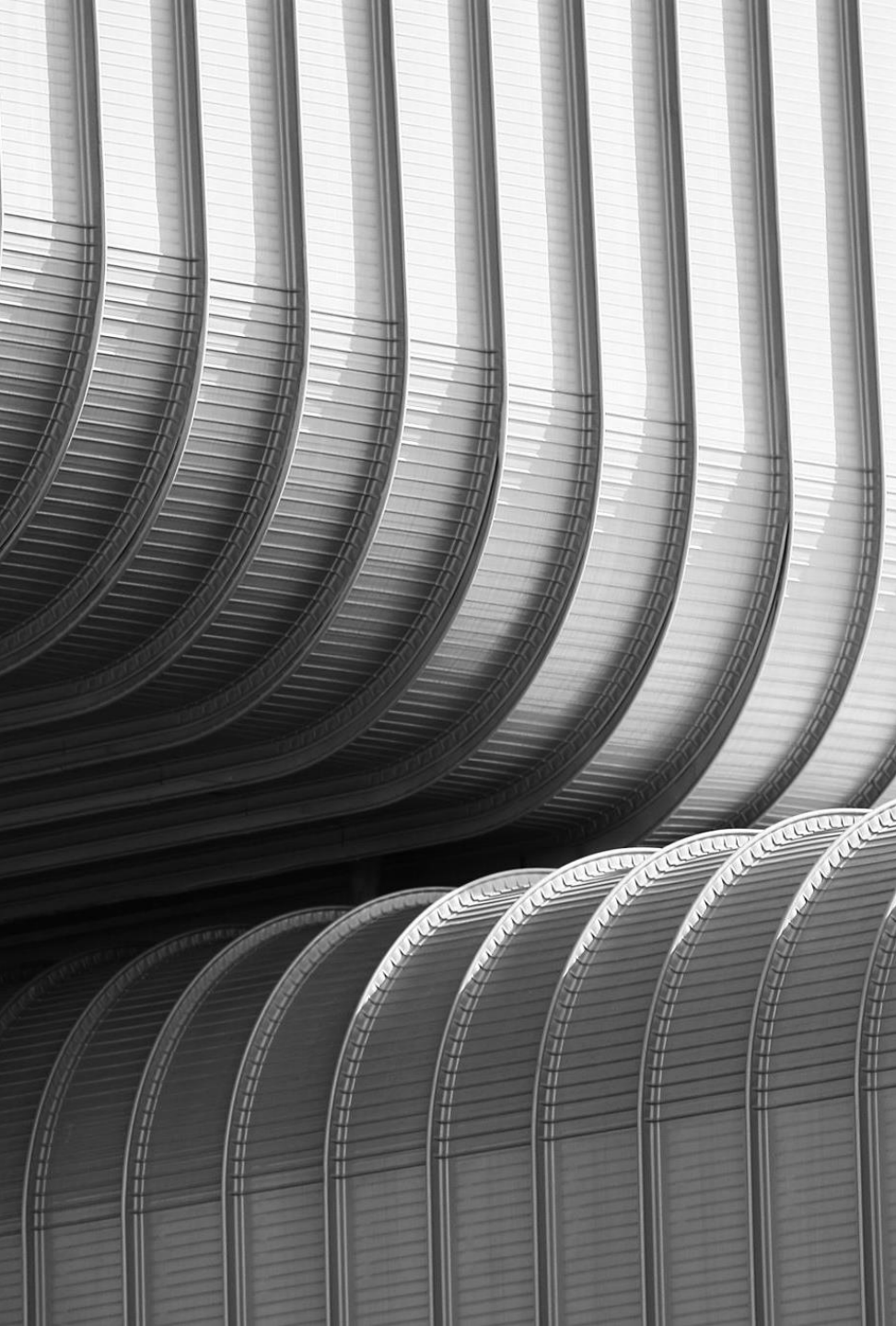


Sự kết hợp giữa khoa học, nghệ thuật, và kỹ năng quản lý cùng những phẩm chất cá nhân của người quản lý khu vực công

Ví dụ hệ thống 2: Tam giác chiến lược



Khái niệm “**tam giác chiến lược**” kết hợp các kỹ thuật **phân tích chính trị** và **phân tích chính sách** cùng với **phân tích hành chính và tổ chức** vào kho kỹ năng cần thiết của các nhà quản lý công.



Tư duy hệ thống sv. truyền thống

Truyền thống

- Giảm lược hóa
- “ceteris paribus”: tất cả các yếu tố khác bằng nhau / không đổi.
- Các biến phụ thuộc, độc lập, kiểm soát

Hệ thống

- Tổng thể
- Tất cả các yếu tố khác không bằng nhau/ thay đổi
- Các nhân tố liên thuộc (interdependent)

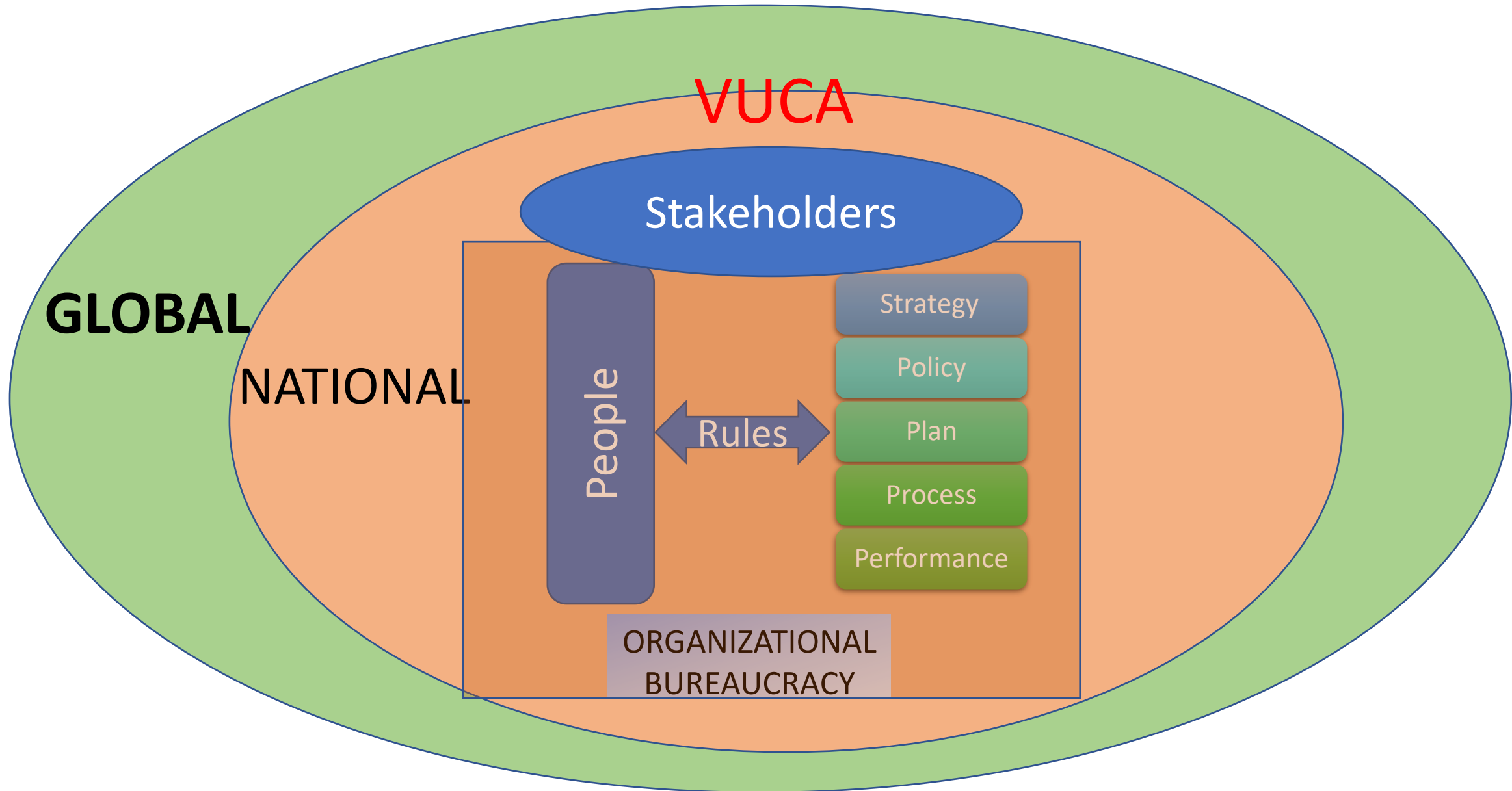
Quản lý phức hợp

Nhận thức tình hình: Tìm hiểu và nhận biết để nắm bắt bối cảnh phức hợp.

Mạng lưới quản trị (governance networks): quản trị chính trị, hợp tác với nhiều bên liên quan

Hệ thống thích ứng phức hợp (CAS): Mạng lưới phức hợp các nhân tố

Nhận thức tình hình



Mạng lưới quản trị (governance networks)

Quản lý phức hợp về chuyên môn trong các mạng lưới quản trị

- Quản lý chính trị (bên liên quan)
- “Định khung”, xây dựng đồng thuận, tình huống đôi bên cùng có lợi, và tăng cường đa dạng
- Nâng cao thẩm quyền của chuyên gia và nghiên cứu

Quản lý phức hợp về chiến lược

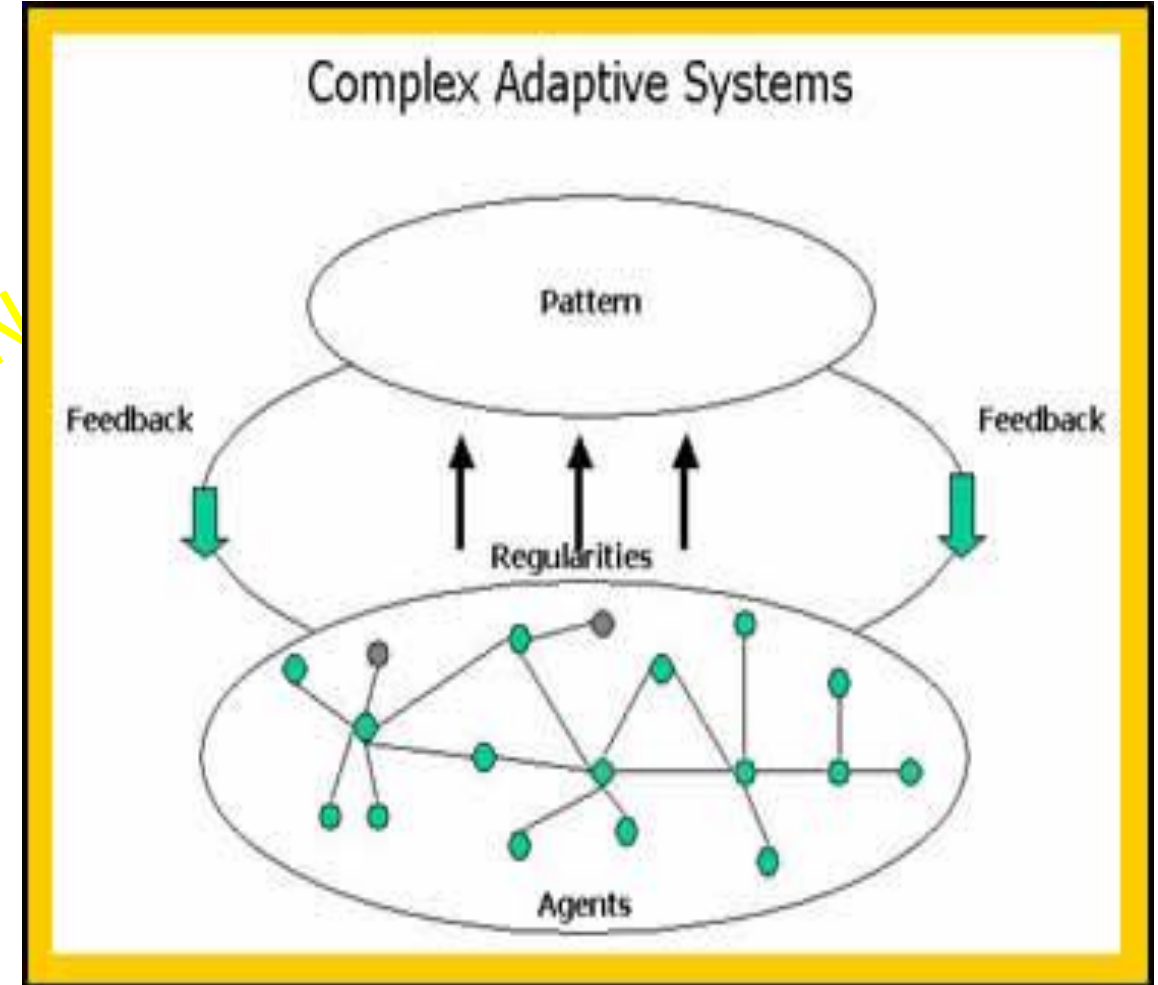
- Gắn bó bằng cách tạo thuận lợi
- Gắn bó bằng cách đàm phán

Quản lý phức hợp về thể chế

- Xây dựng và thay đổi mạng lưới bằng cách mở rộng giới hạn
- Tăng cường và thay đổi các quy tắc thể chế
- Quản lý cơ chế phản hồi bên trong và bên ngoài

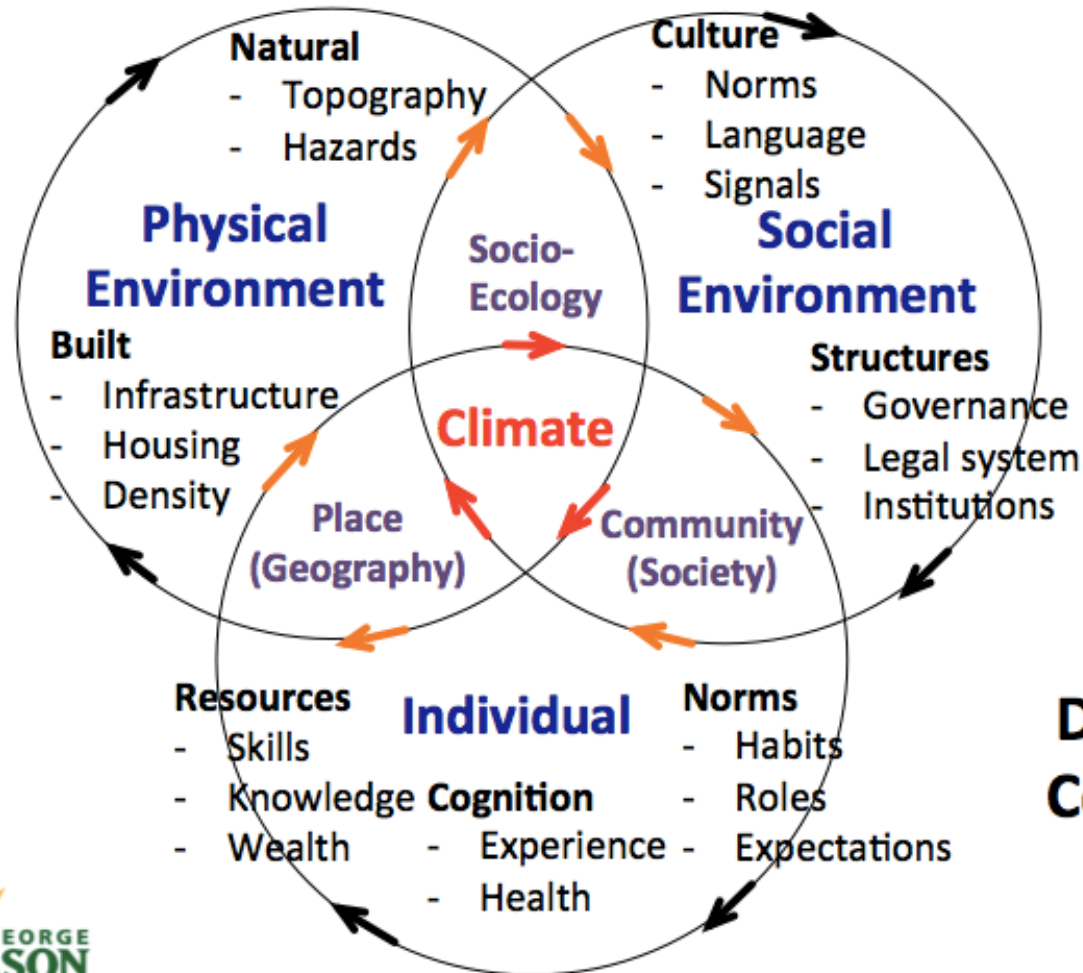
Hệ thích ứng phức hợp (CAS)

- **Hệ thích ứng phức hợp (Complex adaptive system):** “hệ thống thường liên quan đến hoạt động và tính năng động của con người khiến cho nó *thường xuyên biến đổi và khó dự báo được.*” (OECD, 2017)
- Để phân tích các hệ thống xã hội, sinh học và tự nhiên.
- Các đặc điểm của CAS :
 - Nổi lên (emergent)
 - Năng động (dynamic)
 - Tương tác
 - Liên thuộc



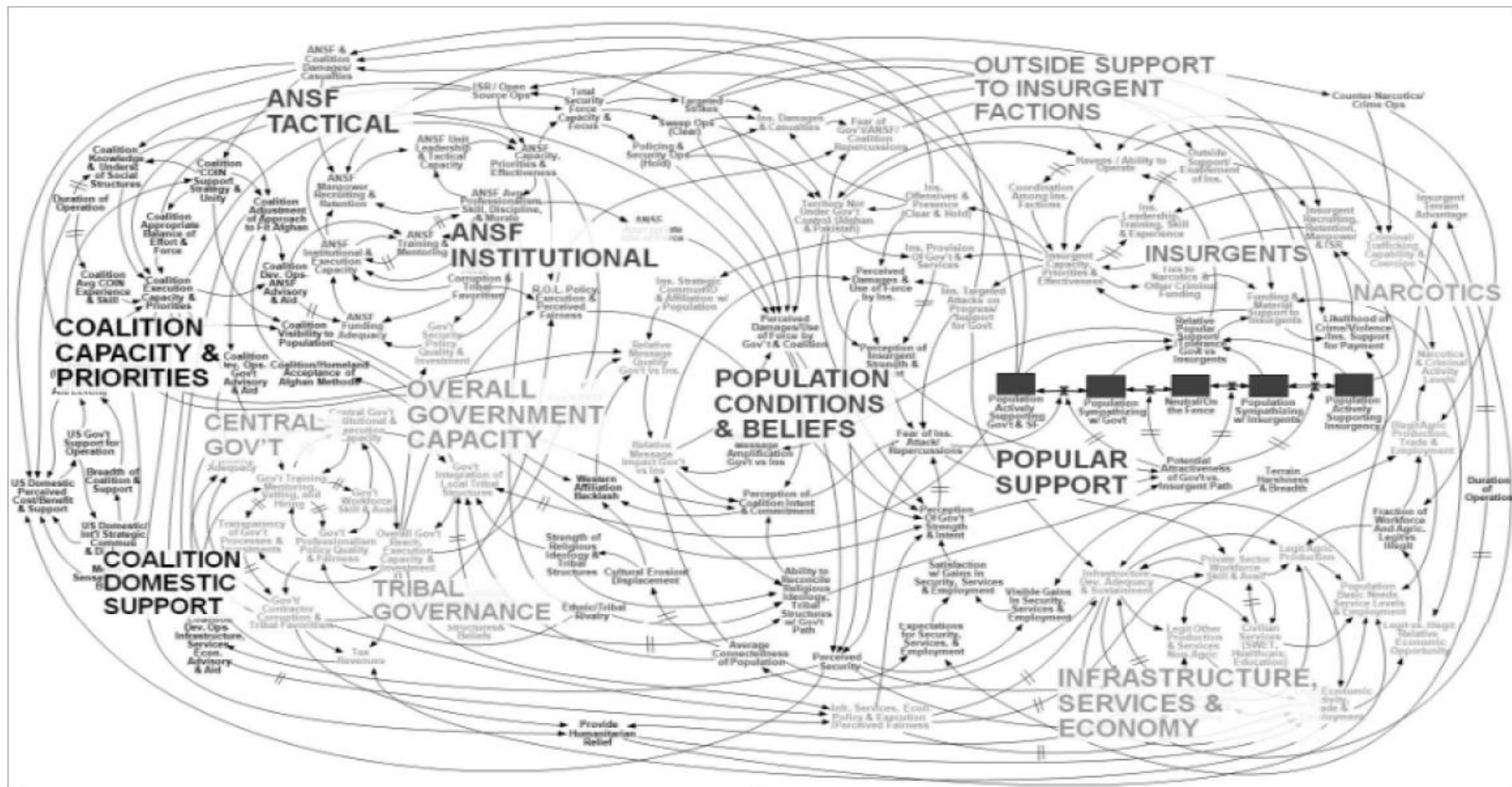
A Complex Adaptive System Framework

Co-evolving



Disasters occur in Complex Adaptive Systems (CAS)

Figure 1.3. Complexity of the American strategy in Afghanistan



Source: PA Consulting Group, reproduced in Bumiller (2010).

Bài tập nhóm

1. Xác định các nhân tố trong hệ thống ảnh hưởng đến:

Giáo dục đại học ở
VN

Kẹt xe ở
HN/TPHCM

Phòng chống dịch
Covid của VN



2. Vẽ quan hệ tác động giữa tất cả các nhân tố đó
(1 chiều, 2 chiều qua lại, không có tác động)



3. Thử cho 1 hoặc 2 nhân tố biến động, tìm hiểu ảnh hưởng
lên các nhân tố khác như thế nào

Kết luận

Tác động của thế giới VUCA

Các cách ứng xử vấn đề công trong VUCA

Quay lại: Có cần chiến lược nữa không?