

QUẢN LÝ CÔNG



§4. THUẬT QUẢN LÝ TRƯỞNG THÀNH TỪ KINH-NGHIỆM & HỌC-TẬP

Vũ Thành Tự Anh

Chủ đề thảo luận

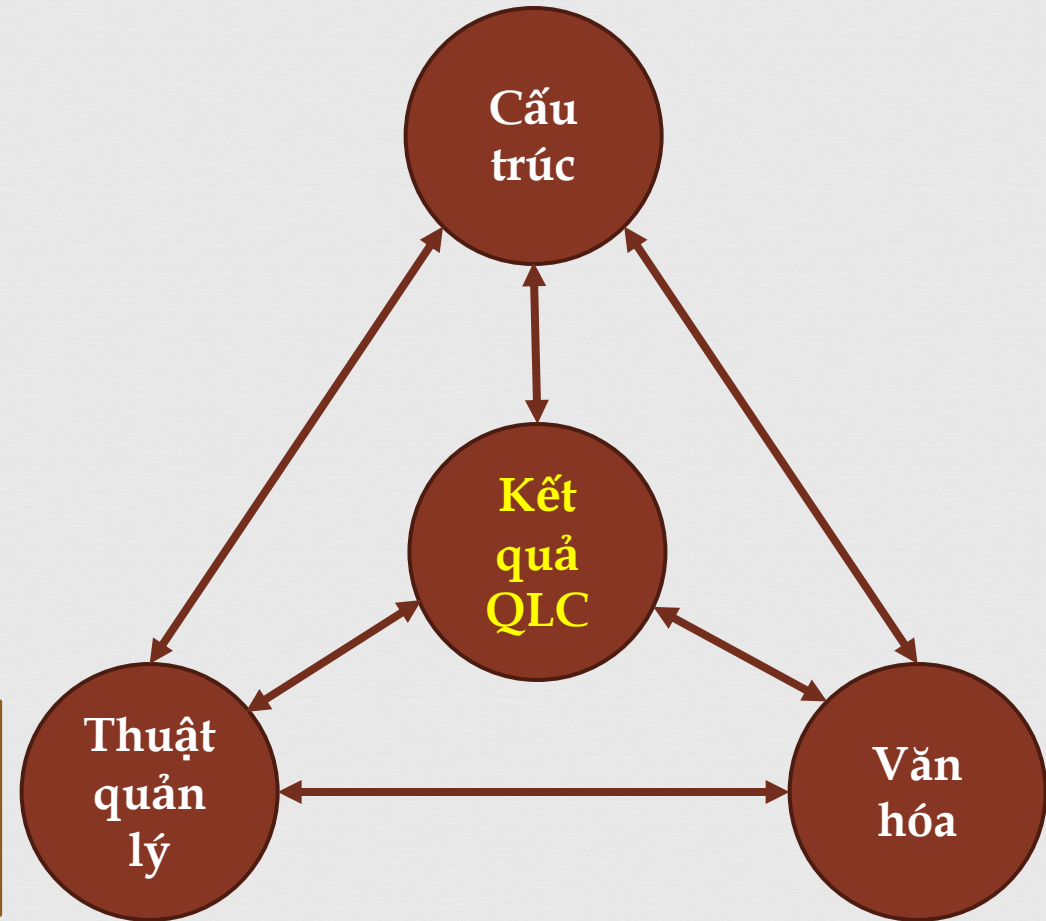


- ❧ Việc ra quyết định của nhà quản lý công
- ❧ Một số định kiến tâm lý phổ biến và cách ứng xử
- ❧ Nhà quản lý công có thể học hỏi như thế nào?
- ❧ Tư duy chiến lược của nhà quản lý công
- ❧ Thảo luận tình huống Michelle Rhee và Paul Vallas

Lăng kính ba chiều trong phân tích quản lý công



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



Ra quyết định

- ❧ Ra quyết định trên cơ sở phân tích và cân nhắc thấu đáo là nền tảng của **quản lý công duy lý**
- ❧ Một mặt, ra quyết định là hoạt động **có tính cơ cấu tổ chức**, có thời hạn nhất định, tuân theo các thủ tục và quy trình định sẵn, được chi phối bởi luật pháp, văn hóa tổ chức, hoặc quy định của chính nhà quản lý
- ❧ Mặt khác, ra quyết định cũng là một hoạt động **có tính cá nhân**, phụ thuộc vào năng lực, nhận thức và khuynh hướng cảm xúc của nhà quản lý
- ❧ Quá trình ra quyết định chịu ảnh hưởng của cả các yếu tố **tâm lý và cảm xúc vô thức** và **tư duy logic và duy lý** khi đối diện với **bối cảnh cụ thể**
- ❧ Sự “**khéo léo**” trong quản lý là **sự phù hợp** giữa **nhà quản lý** và **hoàn cảnh** của một vai trò quản lý cụ thể, nhờ đó đạt được kết quả và hiệu quả hoàn chỉnh.
 - ❧ **Herbert Simon**: “Trong toàn bộ những kiến thức, thái độ và giá trị được lưu trữ trong trí nhớ con người, chỉ một phần rất nhỏ được gọi lên trong một tình huống cụ thể nhất định.”

Các nhà quản lý là những chủ thể duy lý?



- ❧ Các nhà quản lý công **được kỳ vọng** ra các quyết định **hợp lý** và **duy lý**
 - ❧ Đưa ra mục tiêu, xây dựng chiến lược, triển khai kế hoạch ... sao cho những nguồn lực khan hiếm được sử dụng **hiệu quả nhất để đạt mục tiêu**
 - ❧ Khi phải **lựa chọn** giữa các phương án, luôn cân nhắc kỹ **chi phí** và **lợi ích**
 - ❧ John Pfiffner: Nhà quản lý phải “giữ thể diện bằng cách củng cố quyết định của mình bằng những **lý lẽ chính đáng**”
- ❧ Tuy nhiên, **nhà quản lý công cũng là con người**, không phải lúc nào cũng xử lý thông tin và ra quyết định một cách hợp lý hay duy lý
- ❧ Ẩn khuất đâu đó phía sau cách giải thích duy lý cho một quyết định nào đó có thể là những **động cơ phi lý trí – ý thức hoặc vô thức**.

Một số định kiến tâm lý phổ biến



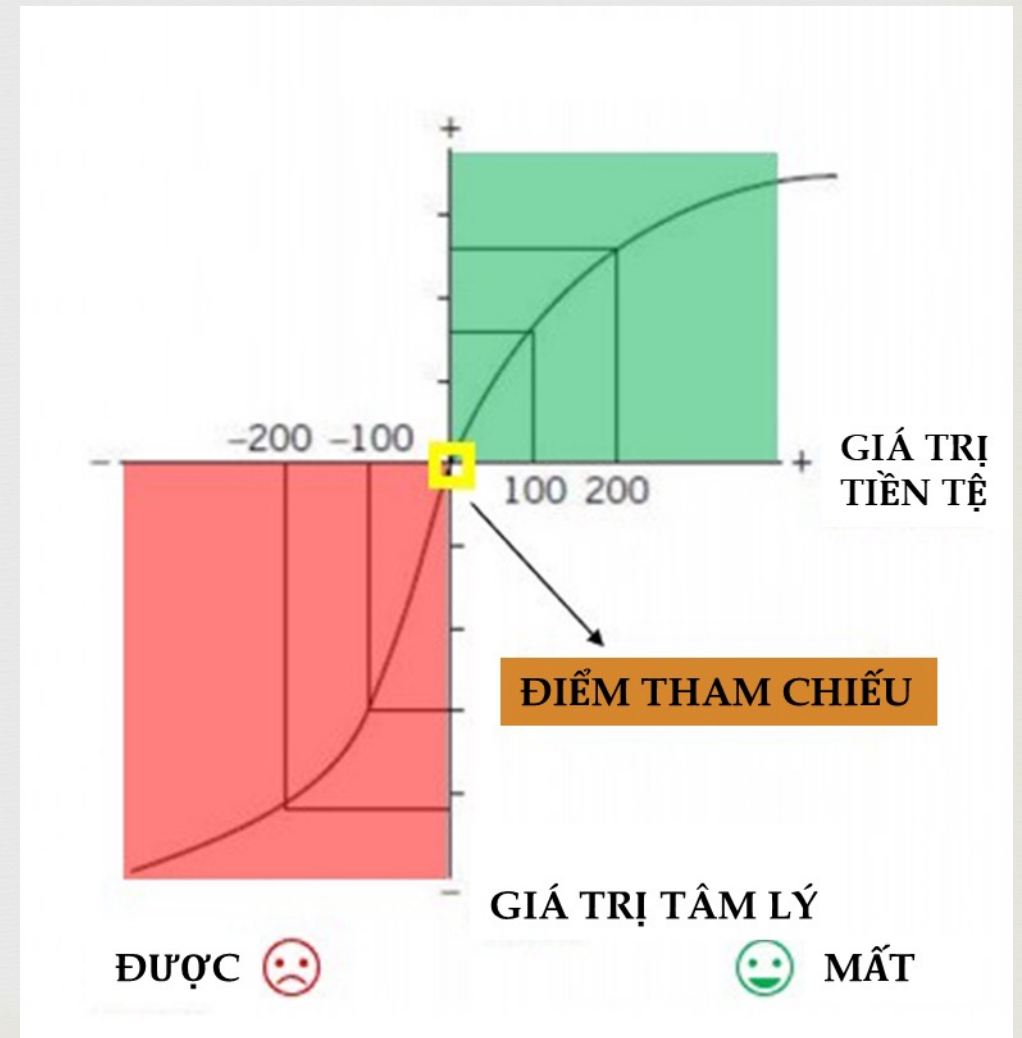
- ❧ **Tính duy lý có giới hạn** (bounded rationality)
- ❧ **Thuyết viễn cảnh**
 - ❧ Điểm tham chiếu (reference point)
 - ❧ Nỗi sợ mất mát (loss aversion)
 - ❧ Định khung (framing)
- ❧ **Chi phí chìm** (sunk cost)
- ❧ **Thiên vị nguyên trạng** (status quo bias)
- ❧ **Tâm lý trì hoãn** (procrastination)
- ❧ **Tư duy nhóm** (groupthink) và tâm lý đám đông (crowd psychology)
- ❧ **Tự tin thái quá** (overconfident) và thiên kiến nhận thức muộn (hindsight bias)
- ❧ **Chuẩn mực và tập quán xã hội** (social norms) v.v.

Tính duy lý có giới hạn

- ✧ **Tính duy lý có giới hạn** (Herbert Simon): Đối diện các vấn đề phức tạp, con người thường bị giới hạn về mức độ nỗ lực nhằm tìm kiếm, lưu trữ, truy xuất và phân tích thông tin.
- ✧ Vì vậy, họ thường sử dụng nhiều loại “**đường tắt**” để giảm căng thẳng và tăng cường sự tự tin vào quyết định của mình.
- ✧ Các “đường tắt” có thể dựa vào nhận thức phổ thông, trực quan kinh nghiệm, ý kiến chuyên gia, nghĩa vụ đạo đức hoặc lòng trung thành.
- ✧ Duy lý có giới hạn vẫn là ... duy lý, bởi vì:
 - ✧ Chi phí tìm kiếm và phân tích thông tin quá cao đến mức bất khả thi trên thực tế
 - ✧ Giá trị gia tăng của thông tin bổ sung thấp hơn sự cải thiện chất lượng quyết định
 - ✧ Thay vì “tối ưu hóa”, người ra quyết định có thể chọn sự hài lòng và đủ tự tin
- ✧ Tuy nhiên, tính duy lý có giới hạn không nhất thiết là hợp lý.

Thuyết viễn cảnh

- ❧ Hai nhà tâm lý học Amos Tversky và Daniel Kahneman **bác bỏ thuyết thỏa dụng kỳ vọng** – một phiên bản của thuyết lựa chọn duy lý.
- ❧ Theo Kahneman và Tversky, con người có tính phi lý trí, nhưng không hề ngẫu nhiên mà họ **phi lý trí một cách có hệ thống**:
 - ❧ Quyết định phụ thuộc vào cách thức người ta **định hình, đóng gói, trình bày và mô tả** các hệ quả tiềm năng hay các viễn cảnh của quyết định.



Tư duy nhóm

- ❧ Với mục đích giảm bớt căng thẳng và bất trắc trong quá trình ra quyết định, các thành viên coi **nhóm là chỗ dựa tâm lý** và củng cố nó bằng cách tìm kiếm sự đồng thuận.
- ❧ Một số phương pháp **khắc phục tư duy nhóm** (Janis)
 - ❧ Người triệu tập nhóm bảo lưu quyền phán quyết cho đến khi mọi quan điểm của các thành viên đã được trình bày đầy đủ.
 - ❧ Chọn trước một người có nhiệm vụ phản biện
 - ❧ Tạo điều kiện phản hồi ẩn danh hoặc riêng tư
 - ❧ Chia thành các nhóm nhỏ để xem xét các vấn đề đặc biệt gây bất đồng
 - ❧ Thu hút thêm các chuyên gia bên ngoài.

Tóm tắt một số quan sát chính

☞ Khuyến khích kinh tế, thông tin và giáo dục là quan trọng

Khuyến khích có
tác dụng

Đơn giản

Gắn với kết quả
kiểm soát được

Kết quả có tầm
quan trọng

Dẫn tới thay đổi
thói quen

Khuyến khích
không có tác dụng

Nếu khuyến khích
quá phức tạp

Nếu quy trình thực
hiện quá phức tạp

Khuyến khích có
tác dụng ngược

Quá thấp

Quá cao

Khuyến khích phát
tín hiệu tiêu cực

Triệt tiêu động lực
tự thân

Tóm tắt một số quan sát chính

- ❧ Vì con người không phải lúc nào cũng duy lý nên yếu tố **tâm lý** trở nên rất quan trọng:
 - ❧ Tính duy lý hạn chế
 - ❧ Khả năng duy trì sự chú ý có hạn
 - ❧ Khả năng tự kiểm soát không hoàn hảo
 - ❧ Khả năng bị chi phối bởi hoàn cảnh và môi trường bên ngoài
- ❧ Để tác động hiệu quả, cần xác định các **động lực tích cực** (từ phía nhà chính trị, công chức, người dân, doanh nghiệp, cộng đồng v.v.)
- ❧ Tạo ra **cấu trúc lựa chọn** sao cho các động lực tích cực có thể được thực hiện dễ dàng
 - ❧ Tham gia/đăng ký dễ dàng
 - ❧ Trạng thái ngầm định phù hợp
- ❧ Cần tránh các “**cú hích**” tỏ ra áp đặt

Nhà quản lý công có thể học hỏi như thế nào?

Học từ hệ hình và ý thức hệ

- ❧ Các nhà quản lý công thường **có sẵn những giả định và niềm tin nhất định** về phương thức vận hành của thế giới cũng như về nguyên nhân và giải pháp cho các vấn đề của thế giới.
- ❧ **Hệ hình** (paradigm) và **ý thức hệ** (ideology)
 - ❧ **Hệ hình** bao gồm các giả định, khái niệm, giá trị và biện pháp thực hành tạo thành một cách nhìn nhận thực tại.
 - ❧ **Ý thức hệ** là “một tập hợp các ý tưởng liên quan chặt chẽ với nhau, được thiết kế để thuyết phục mọi người về một thế giới quan cụ thể”
- ❧ Nhà quản lý công có tư duy rộng mở cần **tự vấn** và **kiểm định** về các giả định và niềm tin của mình. Điều này có thể dẫn tới thay đổi hệ hình hoặc ý thức hệ.

Nhà quản lý công có thể học hỏi như thế nào?

Học từ hệ hình và ý thức hệ (tt)

- ❧ **Phản biện hệ hình** của phong trào “đo lường kết quả hoạt động” (Beryl Radin) bằng việc **kiểm định các giả định cơ bản của hệ hình** này:
 - ❧ Có thể xác định rõ ràng các mục tiêu và sử dụng các mục tiêu đó làm cơ sở chắc chắn cho quá trình đo lường kết quả hoạt động
 - ❧ Các mục tiêu là cụ thể, trách nhiệm của các chủ thể có thể xác định được
 - ❧ Có thể xác định các kết quả cụ thể một cách độc lập với các yếu tố đầu vào, các quá trình, và đầu ra.
 - ❧ Có thể định lượng và đo lường các kết quả.
 - ❧ Các kết quả có thể kiểm soát được và phụ thuộc vào việc hoạch định thời điểm bên ngoài.
 - ❧ Có sẵn các dữ liệu rõ ràng và chính xác.
 - ❧ Kết quả đo lường thành tích hoạt động có thể được báo cáo cho chủ thể có thẩm quyền ứng phó với dữ liệu đó.

Nhà quản lý công có thể học hỏi như thế nào?

Học từ các thực hành tốt nhất hay hàng đầu

- ❧ Các thực hành này thường liên quan đến **hành vi** của nhà quản lý và ít khi cân nhắc thấu đáo các yếu tố về **cơ cấu, văn hóa hay thể chế**.
- ❧ Herbert Simon: “Đối với nguyên tắc nào cũng vậy, **hầu như người ta luôn có thể tìm thấy một nguyên tắc ngược lại mà vẫn hợp lý** và có thể chấp nhận được như nhau Điều cần thiết bây giờ là **nghiên cứu thực nghiệm và thí nghiệm** để xác định mức độ mong muốn tương đối của các phương án hành chính công khác nhau.”
- ❧ **Để có thể học hỏi hiệu quả từ các thực hành tốt nhất:**
 - ❧ Nghiên cứu chi tiết hoạt động của những nhà quản lý/tổ chức thành công
 - ❧ Khám phá các mối quan hệ nhân quả tiềm năng
 - ❧ Kiểm định những quan hệ nhân quả này trong môi trường của mình
 - ❧ Chắt lọc những nguyên tắc chung để có thể áp dụng trong nhiều bối cảnh

Nhà quản lý công có thể học hỏi như thế nào?



❧ Học từ các nghiên cứu khoa học

- ❧ Quản lý công duy lý, dựa vào bằng chứng và phân tích khoa học
- ❧ Không giống như khoa học xã hội, nhiều phân tích chính sách có tính chuẩn tắc và/hoặc vận động chính sách

❧ Học từ các tổ chức cung cấp dịch vụ phân tích và chuyên môn

- ❧ Một mặt, các phân tích này kích thích “thị trường ý tưởng”, nhưng mặt khác, không nhất thiết đảm bảo tính khách quan và trung lập.

❧ Học hỏi từ những người khác

- ❧ Giao lưu với những người có kiến thức độc đáo cả trong và bên ngoài tổ chức
- ❧ Sâu sát thực tế tới gần dân và các bên liên quan quan trọng
- ❧ Giao lưu với các nhóm liên minh vận động chính sách

❧ Các cách thức học hỏi khác?

Tư duy chiến lược

- ❧ Các nhà quản lý công cần trau dồi tư duy và tầm nhìn chiến lược
- ❧ **Chiến lược** là một cấu trúc nhận thức của nhà quản lý, một khung tham chiếu trong đó các suy nghĩ và hành động được hình thành và cân nhắc
- ❧ **Bốn nguyên tắc định hướng quản lý công theo chiến lược** (Barry Bozeman và Jeffrey Straussman):
 1. Quan tâm đến dài hạn
 2. Hòa nhập các mục đích và mục tiêu thành một hệ thống phân cấp mạch lạc
 3. Quản lý chiến lược và hoạch định là nỗ lực có tính chủ động
 4. Không chú trọng vào việc thích nghi với môi trường, mà nhấn mạnh vào việc dự đoán và định hình sự thay đổi môi trường

Khung tham chiếu giúp nhận định tình huống

- ❧ **Khung cấu trúc** [máy móc]: Hữu ích nhất khi các mục tiêu và thông tin không mơ hồ; quan hệ nhân quả rõ ràng; công nghệ và hệ thống thông tin phát triển tốt; sự xung đột, mơ hồ và bất trắc chỉ ở mức thấp; và quản trị ổn định và chính danh.
- ❧ **Khung nhân lực** [gia đình]: Hữu ích nhất khi nhân viên được trao quyền; tinh thần nhuệ khí và động lực thấp hoặc sa sút; có sẵn các nguồn lực đầy đủ; tính đa dạng, xung đột và bất trắc chỉ ở mức thấp hoặc trung bình.
- ❧ **Khung chính trị** [rừng rậm]: Hữu ích nhất khi các nguồn lực khan hiếm và đang giảm dần; tính đa dạng cao hoặc ngày càng tăng; và sự phân bổ quyền lực và ảnh hưởng có tính chất phân tán hay không ổn định.
- ❧ **Khung biểu tượng** [nhà hát]: Hữu ích nhất khi các mục tiêu và thông tin không rõ ràng; các mối quan hệ nhân - quả còn chưa được hiểu rõ; công nghệ và hệ thống thông tin chưa phát triển tốt; và có sự đa dạng văn hóa đáng kể trong tổ chức.

Tình huống về Michelle Rhee và Paul Vallas



1. Trong những thông tin trình bày về Michelle Rhee và Paul Vallas, có tồn tại các **định kiến tâm lý** nào không? Chiến lược mà Rhee và Vallas sử dụng (nếu có) để chống lại các định kiến này?
2. Chiến lược **học hỏi** của Rhee và Vallas là gì? Giống và khác nhau ra sao?
3. Rhee và Vallas có phải là nhà quản lý công có **chiến lược**?
 - a) Sử dụng **bốn nguyên tắc về chiến lược** của Bozeman và Straussman.
 - b) Sử dụng **khái niệm khung của Bolman và Deal** để phân tích cách sử dụng khung nhận định tình huống và các ưu tiên của Rhee và Vallas. Rhee và Vallas có thể cải thiện chiến lược của mình bằng cách sử dụng các khung này hay không?
 - c) Rhee và Vallas có thành công trong việc **lường trước mức độ khó khăn** của những nỗ lực cải cách? Họ đã làm gì để chuẩn bị cho những thách thức này?
 - d) Rhee có phải là một nhà quản lý công có “**tinh thần doanh nhân**” hay không? Vallas thì sao?
4. Phân tích mức độ phù hợp giữa **cá tính và tình huống** trong câu chuyện của Rhee và Vallas