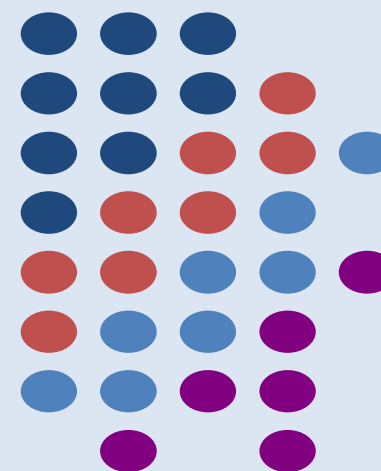


Bài 3: Thiên lệch nhận thức, an toàn tâm lý nhóm và hệ thống phức hợp

Lãnh đạo trong khu vực công
MPP2023 – Học kỳ Xuân 2022

Nguyễn Xuân Thành



Thất bại trong ra quyết định nhóm

Thất bại trong ra quyết định nhóm thường có thể được truy cứu nguyên nhân tới sự *kết hợp của ba nhóm yếu tố*:

- Thiên lệch nhận thức cá nhân (individual cognitive biases)
- Mức độ an toàn tâm lý nhóm thấp (team psychological safety)
- Hệ thống tổ chức có tính phức tạp cao (complex systems)

Thiên lệch nhận thức (Cognitive Biases)

Các nghiên cứu về hành vi ra quyết định cho thấy người ra quyết định cá nhân, trong bối cảnh lý trí có giới hạn, thường mắc phải một số thiên lệch nhất định mang tính hệ thống.

- Thiên lệch quá tự tin (Overconfidence Bias)
- Tác động của chi phí chìm (Sunk Cost Effect)
- Thiên lệch các sự kiện xảy ra gần đây (Recency Bias)

Thiên lệch quá tự tin (Overconfidence Bias)

- Người ra quyết định quá tự tin vào năng lực, xét đoán và lựa chọn của mình
 - Đánh giá quá cao năng lực thực tế của mình (Overestimation)
 - Đặt quá cao năng lực thực tế của mình so với người khác (Overplacement)
 - Quá chính xác hóa các sự kiện/tình huống không chắc chắn (Overprecision)
- Tình huống Everest
 - ???

Tác động của chi phí chìm (Sunk Cost Effect)

- Người ra quyết định có xu hướng quyết tâm thực hiện hành động/kế hoạch mà mình đã đầu tư đáng kể nguồn lực
 - Tiếp tục hành động cho dù tình thế đã thay đổi, bỏ qua các thông tin bởi vì tiếc công sức, thời gian đã bỏ ra
 - Lẽ ra phải thay đổi, nhưng cứ tiếp tục hành động để biện minh cho những lựa chọn sai lầm trong quá khứ
- Tình huống Everest
 - ???

Thiên lệch các sự kiện xảy ra gần đây (Recency Bias)

- Người ra quyết định quá tập trung vào một phần nhỏ của thông tin/bằng chứng thay vì xem xét toàn bộ mẫu
 - Quá tập trung vào thông tin, sự kiện xảy ra gần đây
 - Quá tập trung vào thông tin, bằng chứng dễ có được
- Tình huống Everest
 - ???

An toàn tâm lý nhóm (Team Psychological Safety)

- An toàn tâm lý nhóm là các thành viên trong cùng có niềm tin rằng việc họ được an toàn khi đưa ra ý kiến/đề xuất trái và không sợ rủi ro quan hệ nhóm
 - Mức độ an toàn tâm lý nhóm cao giúp tăng hiệu quả hoạt động và chất lượng ra quyết định của nhóm và ngược lại
 - Mức độ an toàn tâm lý nhóm phụ thuộc vào sự thân thiện, tôn trọng lẫn nhau giữa các thành viên, cảm nhận về cách biệt vị thế của các thành viên, phong cách của người lãnh đạo nhóm
 - Các rủi ro quan hệ nhóm:
 - Rủi ro bị xem là không hiểu biết
 - Rủi ro bị xem là không có năng lực
 - Rủi ro bị xem là người quấy rối
 - Rủi ro bị xem là người có thái độ tiêu cực
- Tình huống Everest
 - ???

Hệ thống phức hợp (Complex Systems)

- Lý thuyết hệ thống phức hợp cho rằng các đặc tính nhất định về mặt tổ chức (con người, vật chất, công nghệ) có thể làm tăng rủi ro ra quyết định sai lầm, nổi bật là hai nhóm đặc tính của hệ thống tổ chức sau đây:
 - Tương tác phức tạp (complex interactions): các thành phần của hệ thống tương tác theo cách thức khó cảm nhận, khó hiểu và/hoặc khó dự đoán
 - Thiếu linh hoạt và ít dư địa (tight coupling): các thành phần của hệ thống kết nối với nhau một cách không linh hoạt; thất bại ở một bộ phận thành phần ít có cơ hội điều chỉnh và dẫn tới thất bại ở hàng loạt các bộ phận thành phần khác trong hệ thống.
 - Phụ thuộc vào lịch trình thời gian
 - Trình tự cứng nhắc
 - Một đường đi chính yếu để đạt kết quả
 - Ít dư địa
- Tình huống Everest
 - ???