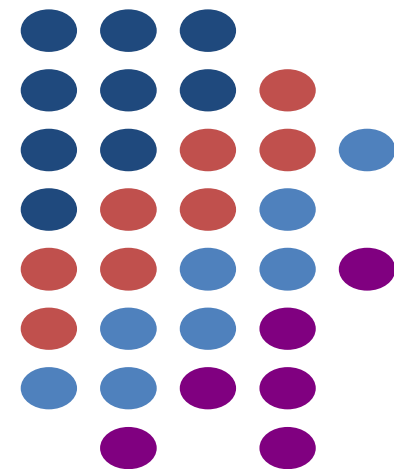


Bài 14:

Thực thi thích ứng



Bối cảnh

- Môi trường thay đổi nhanh chóng
- Nhiều bất trắc
- Không biết được làm chính sách như thế nào, nhưng phải hành động ngay để đối mặt với thách thức/giải quyết vấn đề bức xúc

Xuất phát từ vấn đề trực trặc (Problem-Driven)

- Không thực thi từ kế hoạch hay giải pháp có sẵn
- Bắt đầu từ vấn đề trực trặc (problem): Thực thi để giải quyết vấn đề trực trặc cụ thể.
 - Khủng hoảng giúp thúc đẩy thay đổi tổ chức và tạo áp lực để thực thi.
 - Thực thi một cách thực chất được thúc đẩy bởi những hiểu biết về trực trặc hiện tại thay vì hiểu biết những kinh nghiệm thành công.
 - Nhận thức được bức xúc tạo áp lực để tìm cách giải quyết và triển khai
 - Vấn đề trực trặc tạo tâm điểm để điều phối các bên liên quan trong quá trình thực thi

Thích ứng (Adaptation)

Cần thực thi thích ứng khi:

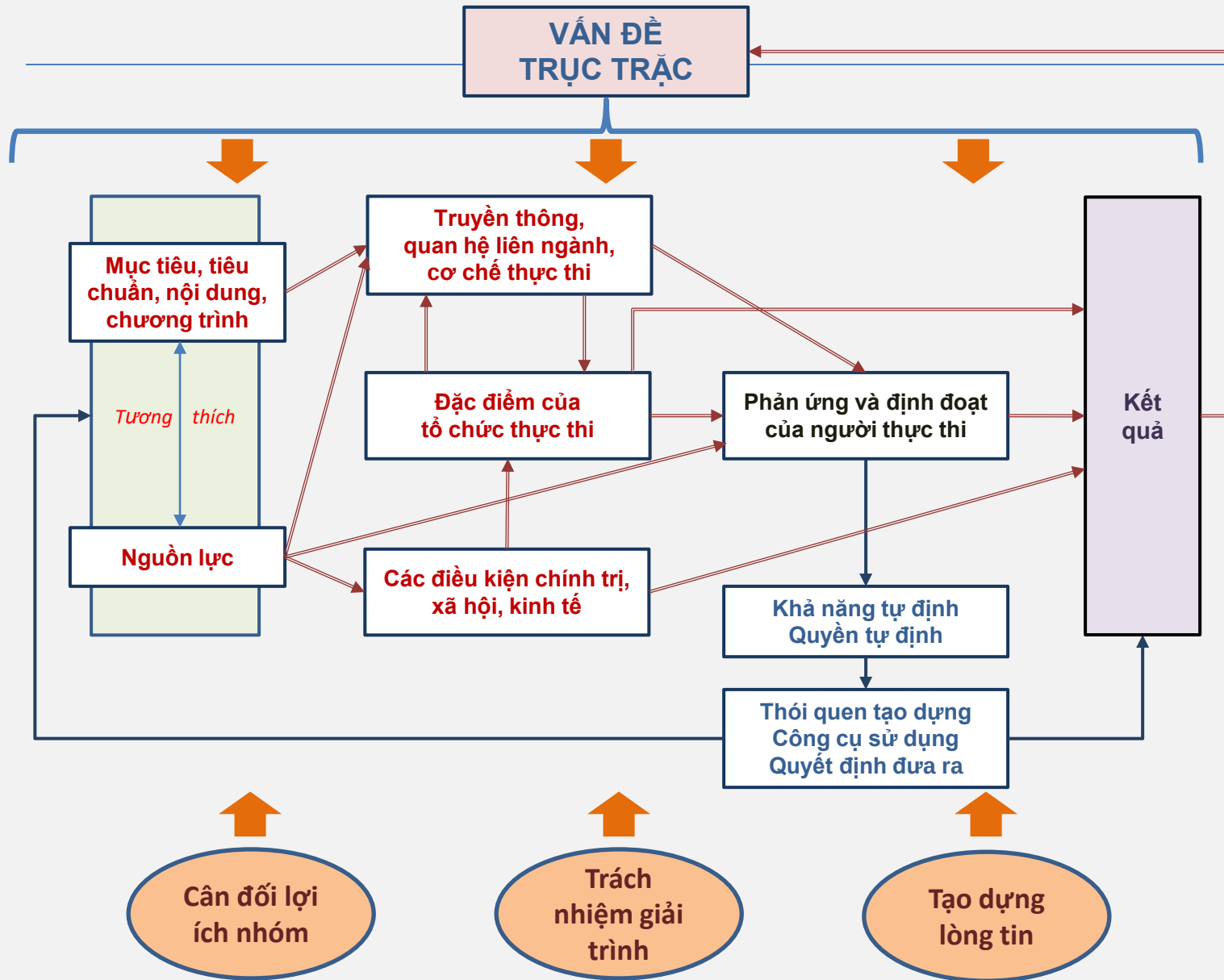
- Kinh nghiệm quá khứ không giúp được gì nhiều.
- Chính sách chưa kịp thiết kế hay ban hành.
- Kế hoạch thực thi chưa được làm/chưa được thống nhất.
- Chính sách, kế hoạch đã có, nhưng chưa rõ, chưa chắc đã đúng.
- Khả năng xảy ra xung đột lợi ích là cao.

Thích ứng (Adaptation)

Cần thực thi thích ứng khi có xung đột lợi ích làm cho giải pháp thực thi kỹ thuật không làm được.

- **Đánh đổi** xảy ra khi các giá trị hay nguyên tắc cốt lõi mâu thuẫn một cách trực tiếp khi triển khai thực thi.
- **Căng thẳng** xảy ra khi các mâu thuẫn xuất hiện từ việc cân nhắc các phương án thực thi mà không nhất thiết có liên quan trực tiếp đến giá trị/nguyên tắc cốt lõi.
- **Thách thức về bản sắc** xảy ra khi có những cơ sở rất thuyết phục để thực thi theo một phương án, nhưng nếu thực thi như thế thì sẽ đối nghịch trực tiếp với quan điểm của một cá nhân hay của một nhóm và những gì họ cổ súy.

Tổng hợp khung thực thi



- Thực thi từ trên xuống
 - Chính sách được thiết kế tốt
 - Mục tiêu rõ ràng
 - Xung đột lợi ích thấp
 - Môi trường ổn định, dễ dự đoán
- Thực thi từ dưới lên
 - Chính sách được thiết kế với mục tiêu chưa rõ và có xung đột lợi ích
 - Kế hoạch đề ra có thể chi tiết nhưng khi thực thi thì thấy không khả thi
 - Trao quyền tự quyết cho người thực thi để:
 - Linh hoạt trong thực thi
 - Điều chỉnh kế hoạch thực thi
 - Chủ động đề xuất điều chỉnh chính sách
- Thực thi thích ứng
 - Môi trường thay đổi nhanh chóng với nhiều bất trắc, khó dự đoán
 - Không biết được làm chính sách như thế nào, nhưng phải hành động ngay
 - Phải vừa làm chính sách, vừa thực thi (learning by doing)