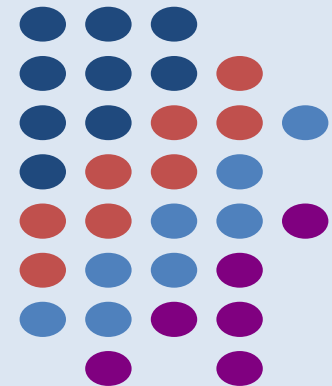


Bài 13: Ra quyết định

Lãnh đạo trong khu vực công
MPP2024 – Học kỳ Xuân 2023

Nguyễn Xuân Thành



Cách thức chúng ta ra quyết định

- **Lý tính**

và/hay

- **Cảm tính**

Ra quyết định trong tình huống không chắc chắn

- Đa số các quyết định là trong tình huống không chắc chắn
- Ra quyết định là trong tình huống không chắc chắn đòi hỏi kết hợp:
 - Lý tính
 - Cảm tính
 - Tập trung vào cảm tính tích hợp (integral emotion)
 - Chứ không phải là cảm tính ngẫu nhiên (incidental emotion)

Ra quyết định trong một nhóm nhỏ

- Một số ít người tham gia ra quyết định

Thuận lợi	• Tránh sớm đưa ra một quyết định chưa chín muồi hay chỉ thể hiện ý kiến thiên lệch của một người. • Cân nhắc những lựa chọn khác nhau • Cân nhắc những góc nhìn khác nhau
Khó khăn	• Phân công trách nhiệm • Cách thảo luận/tranh luận dựa vào lý tính hay cảm tính • Mọi người có cùng chấp nhận và thực hiện sau khi quyết định được ra

Ra quyết định bằng số liệu phân tích

- Sử dụng số liệu và phân tích định lượng để hỗ trợ việc ra quyết định.

Thuận lợi	• Khách quan trong phân tích • Vững mạnh trong phân tích khi sử dụng đúng phương pháp khoa học
Khó khăn	• Thu thập đủ số liệu • Độ tin cậy của số liệu • Tính hợp lý của các giả định

Ra quyết định bằng tự động hóa

- Sử dụng thuật toán và quy tắc ra quyết định để tự động hóa quá trình ra quyết định.

Thuận lợi	• Tốc độ • Tính chính xác • Điều kiện rõ ràng
Khó khăn	• Xây dựng mô hình • Thay đổi điều kiện ra quyết định

Ra quyết định sử dụng nghiên cứu thần kinh học

- Sử dụng những kết quả nghiên cứu về thần kinh học trong ra quyết định.

Thuận lợi	• Khi nào sử dụng vùng não cảm xúc để ra quyết định • Huấn luyện phần não bộ lý trí để thực hiện hiệu quả hơn
Khó khăn	• Áp dụng kết quả nghiên cứu vào thực tiễn

Ra quyết định sử dụng kinh tế học hành vi

- Sử dụng những kết quả nghiên cứu về kinh tế học hành vi (xử lý những thiên lệch) trong ra quyết định.

Thuận lợi	• Xác định những thiên lệch và xây dựng các giải pháp khắc phục thiên lệch trong quá trình ra quyết định
Khó khăn	• Áp dụng kết quả nghiên cứu vào thực tiễn

Ra quyết định bằng trực giác

- Dựa vào trực giác và kinh nghiệm để ra quyết định.

Thuận lợi	• Nhanh • Không cần dữ liệu • Tiềm thức có thể rất hiệu quả khi cân nhắc những lựa chọn
Khó khăn	• Thiếu căn cứ • Bị thiên lệch bởi hoàn cảnh

Ra quyết định bằng trí tuệ đám đông

- Dùng thông tin về quan điểm của số đông người (qua dữ liệu lớn, điều tra, thị trường) để ra quyết định.

Thuận lợi	• Mức bình quân của ý kiến số đông thường là khá chính xác • Những người gần nhất với vấn đề xem xét là những người có thông tin tốt nhất
Khó khăn	• Ảnh hưởng lẫn nhau trong số đông • Khó duy trì sự tham gia liên tục

Những thiên lệch thường thấy khi ra quyết định

- Neo (anchoring)
 - Đặt trọng lượng quá nhiều vào thông tin đầu tiên nhận được.
- Nguyên trạng (status quo)
 - Ưu tiên cho những phương án khác nhau để duy trì/kéo dài tình trạng hiện có.
- Chi phí chìm (sunk cost)
 - Thực hiện những lựa chọn theo cách biện minh cho những lựa chọn sai lầm trong quá khứ.
- Bằng chứng ủng hộ (confirming evidence)
 - Tìm kiếm bằng chứng để ủng hộ cho quan điểm hiện có của ta.
- Ước tính và dự báo (estimating and forecasting)
 - Bị ảnh hưởng quá lớn bởi hồi ức khi ước tính.

Những thiên lệch khi ra quyết định

- **Neo (anchoring)**
 - Theo đuổi những dòng tư duy khác ngoài tư duy đầu tiên.
 - Tìm kiếm thông tin từ nhiều người và nhiều nguồn khác nhau sau khi tự mình suy nghĩ thấu đáo vấn đề.
- **Nguyên trạng (status quo)**
 - Hỏi xem nguyên trạng có thật sự phục vụ được các mục tiêu của ta hay không.
 - Hỏi xem ta có muốn chọn nguyên trạng đó nếu không nó phải nguyên trạng.
 - Đừng nghĩ là nỗ lực hoặc chi phí chuyển đổi nguyên trạng sẽ là quá lớn.
- **Chi phí chìm (sunk cost)**
 - Tìm quan điểm của những người không liên quan đến quyết định ban đầu.
 - Nhớ rằng ngay cả người lãnh đạo/quản lý giỏi nhất cũng phạm sai lầm.
 - Không khuyến khích lòng sợ thất bại.
- **Bằng chứng ủng hộ (confirming evidence)**
 - Xem xét kỹ mọi bằng chứng với mức độ nghiêm túc như nhau.
 - Tìm kiếm ý kiến phản biện.
 - Tránh những người chỉ biết gật.
- **Ước tính và dự báo (estimating and forecasting)**
 - Bắt đầu bằng cách xem xét những dự báo mang tính thái cực, sau đó kiểm tra lại những thái cực này.
 - Thu thập số liệu thống kê có thật, chứ không phải chỉ những ấn tượng về số liệu.

Khắc phục vấn đề thiếu quyết đoán

- Nguyên nhân của thiếu quyết đoán
 - Văn hóa sợ sai
 - Văn hóa sợ trách nhiệm
 - Nhóm: người thuận – người chống
- Khắc phục
 - Mọi việc bắt đầu bằng đối thoại
 - Biến đối thoại thành hành động
 - Theo dõi và phản hồi