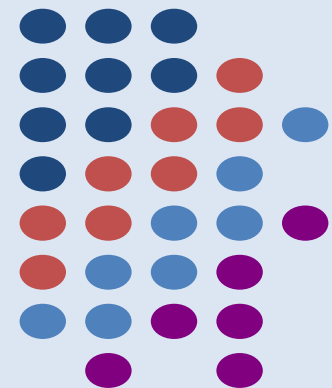


Bài 15: Lãnh đạo trong khủng hoảng

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

Nguyễn Xuân Thành



Làm gì khi khủng hoảng xảy ra?

- **Nắm vai trò lãnh đạo**
 - Đứng ra đảm nhận vai trò lãnh đạo để mọi người có định hướng
 - Tránh tình trạng hỗn loạn, mất phương hướng
- **Bình tĩnh**
 - Giữ bình tĩnh để mọi người cùng bình tĩnh
 - Tránh hoảng loạn, choáng ngợp
 - Mọi người tập trung vào phần việc của mình
- **Tập hợp lực lượng**
 - Tổ chức bộ máy giải quyết khủng hoảng
 - Khả năng mở rộng (scalability) và đáp ứng nhu cầu vượt trội (surge capacity)
- **Nhận diện tình hình**
 - Tập hợp và hấp thu những dữ liệu then chốt
 - Sử dụng dữ liệu để dự đoán tình hình sẽ tiến triển như thế nào và đâu là các lựa chọn khả dĩ
- **Hành động tích hợp và tức thì**
 - Các nhóm khác nhau không chỉ thực hiện tốt nhiệm vụ được giao mà phải phối hợp tốt với nhau (cho dù trước đây có thể chưa từng làm việc chung)
- **Linh hoạt và thích ứng**
 - Đối mặt với cái mới, chưa từng gặp phải
 - Lãnh đạo thích ứng

Lãnh đạo vận hành và lãnh đạo chính trị

- Lãnh đạo vận hành (operational leadership)
 - Cơ cấu bộ máy
 - Hệ thống chỉ huy
 - Quy trình
- Lãnh đạo chính trị (political leadership)
 - Ai có quyền hạn
 - Vận động sự ủng hộ
 - Tạo dựng sự đoàn kết

Tính lưỡng thể của lãnh đạo trong khủng hoảng

	Chỉ đạo	Tạo điều kiện
Kiến tạo	Giữ bình tĩnh, đánh giá tình hình đúng thực tế và dự tính xem sẽ tiến triển ra sao.	Tạo dựng tinh thần lạc quan và duy trì hy vọng cho dù tình hình có thể xấu đến đâu đi nữa.
Huy động	Xác định tiêu chí và lựa chọn ai sẽ tham gia vào đội giải cứu và động viên họ giải quyết vấn đề.	Đặt định kiến và giải pháp đã định sang một bên để khám phá cái mới.
Thực hiện	Duy trì kỷ luật, ra quyết định một cách quyết đoán.	Thúc đẩy sáng tạo bằng cách kêu gọi ý kiến phản biện, thử và sai.

Tình trạng khẩn cấp thông thường và khủng hoảng

- Tình trạng khẩn cấp thông thường (routine emergencies)
 - Sự kiện lặp lại
- Tình trạng khẩn cấp khủng hoảng (crisis emergencies)
 - Có những yếu tố mới, chưa từng gặp

Tình trạng khẩn cấp thông thường và khủng hoảng

Đặc điểm	Thông thường	Khủng hoảng
Khả năng nhận diện tình hình	Cao	Thấp, nhưng cởi mở để nhận ra yếu tố mới là cần thiết
Ra quyết định	Nhanh và theo nhận biết	Dựa vào nhận thức và phân tích
Quy trình	Đã có và toàn diện	Không có
Tính đặc thù	Có nhưng ít	Luôn có
Kỹ năng	Xác định rõ, được huấn luyện và phát triển kỹ càng	Không được xác định hoàn toàn, nhưng tính sáng tạo và khả năng tùy cơ ứng biến là quan trọng
Lãnh đạo	Được đào tạo, được luyện tập	Thích ứng, thoải mái chia sẻ quyền hạn, có kỹ năng khơi dậy ý tưởng từ nhóm và đổi mới
Hệ thống chỉ huy	Có quyền hạn, có chỉ đạo	Không thấy, theo hướng cộng tác để XD giải pháp; có chỉ đạo trên xuống khi thực hiện
Cơ cấu tổ chức	Theo thứ bậc	Không có thứ bậc để XD giải pháp; có thứ bậc hơn khi thiết kế; có thứ bậc trong thực hiện
Thực hiện	Chính xác thông qua việc đã được áp dụng và luyện tập nhiều lần	Phải có khả năng chấp nhận thất bại vì giải pháp là ứng biến nên chưa được kiểm định hay tập dượt

Nguồn: Howitt & Leonard, Managing Crises - Responses to Large-Scale Emergencies, 2009.