

QUẢN LÝ CÔNG



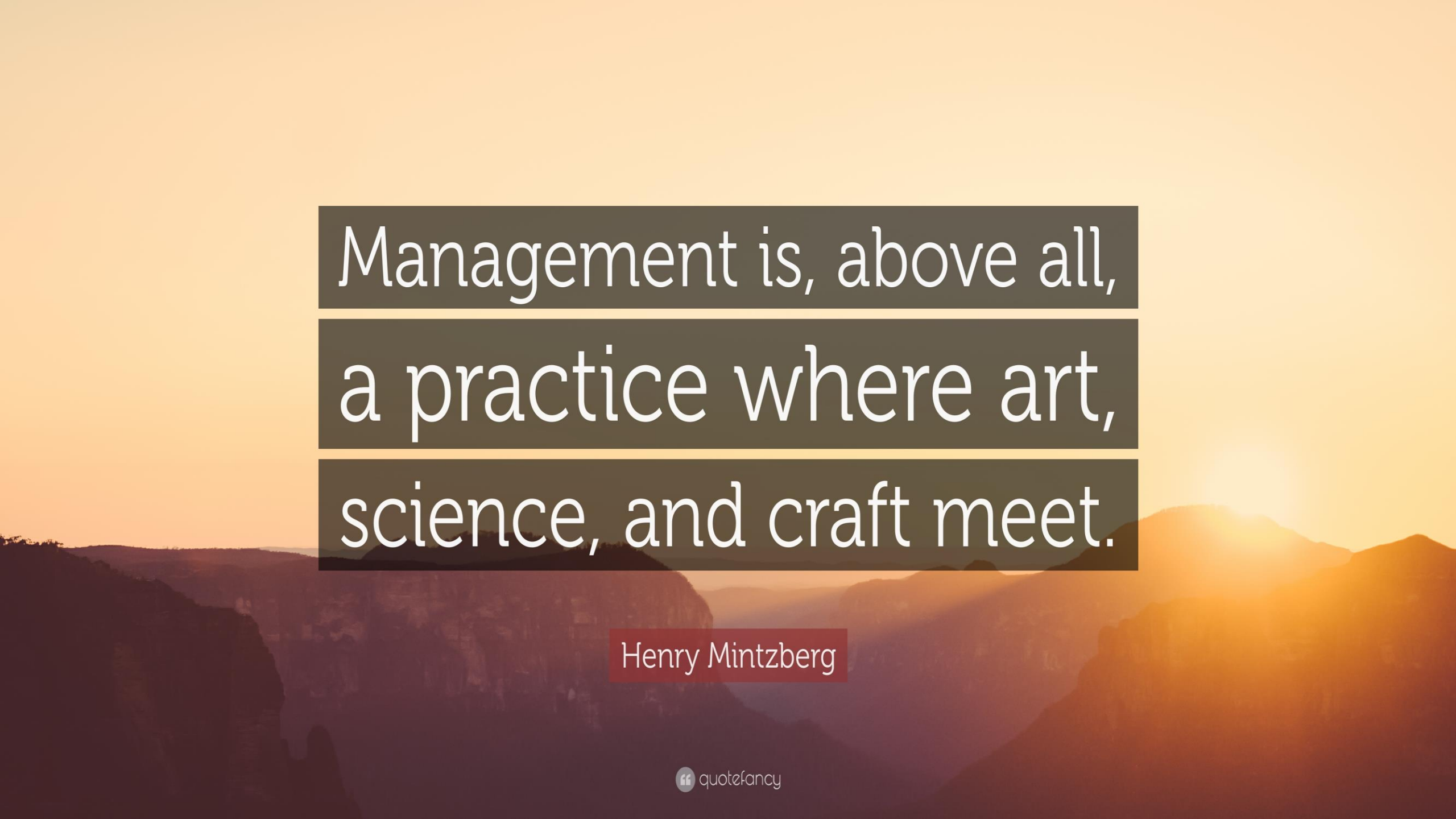
§4. THUẬT QUẢN LÝ TRƯỞNG THÀNH TỪ KINH-NGHIỆM & HỌC-TẬP

Vũ Thành Tự Anh
Huỳnh Trung Dũng

Chủ đề thảo luận



1. Ra quyết định trong thuật quản lý
2. Định kiến tâm lý khi ra quyết định
3. Học hỏi để ra quyết định tốt hơn
4. Tư duy chiến lược và ra quyết định
5. Tình huống Michelle Rhee và Paul Vallas
6. Thảo luận nhóm



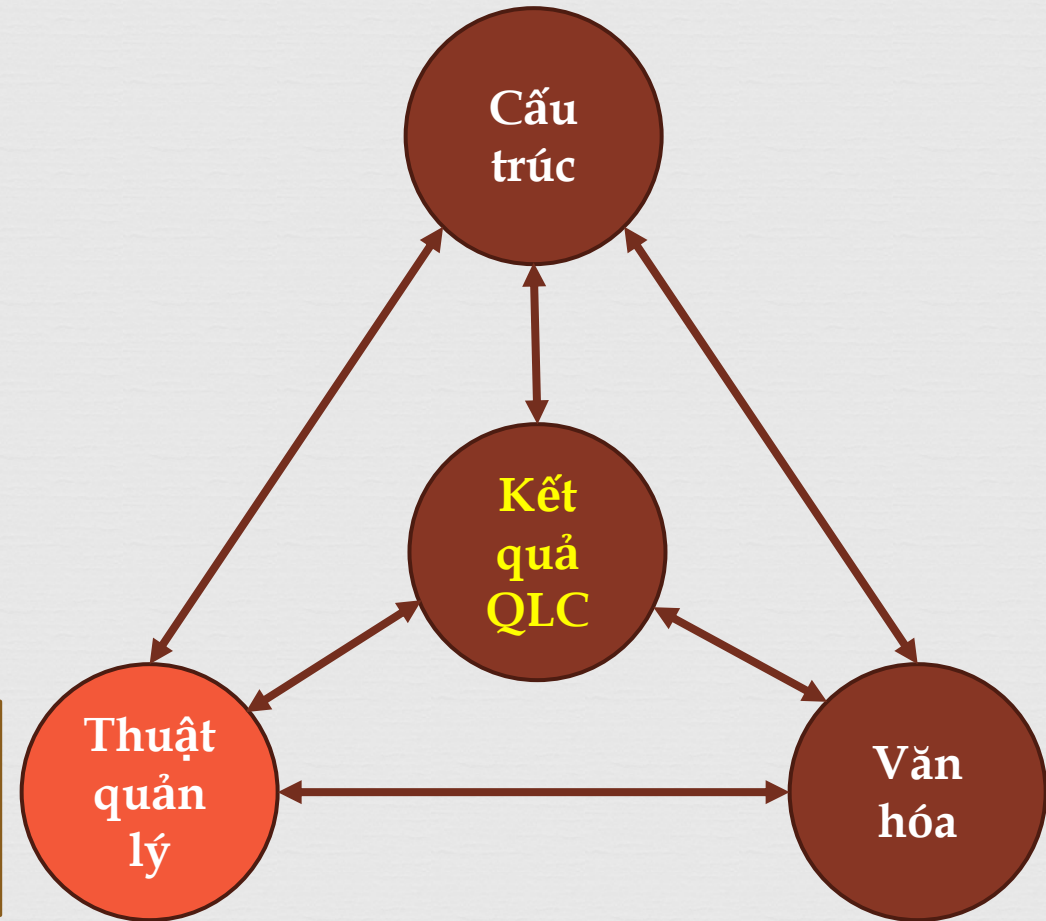
Management is, above all,
a practice where art,
science, and craft meet.

Henry Mintzberg

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



1. Ra quyết định trong thuật quản lý



- ❧ Nhà quản lý phải thường xuyên giải quyết các thách thức bằng cách ra quyết định
- ❧ Ra quyết định là một thành phần quan trọng của thuật quản lý

Ra quyết định: duy lý và cơ cấu tổ chức



- ❧ Ra quyết định trên cơ sở phân tích và cân nhắc thấu đáo là nền tảng của **quản lý công duy lý**
- ❧ 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

Duy lý: phân tích & cân nhắc



Cơ cấu tổ chức



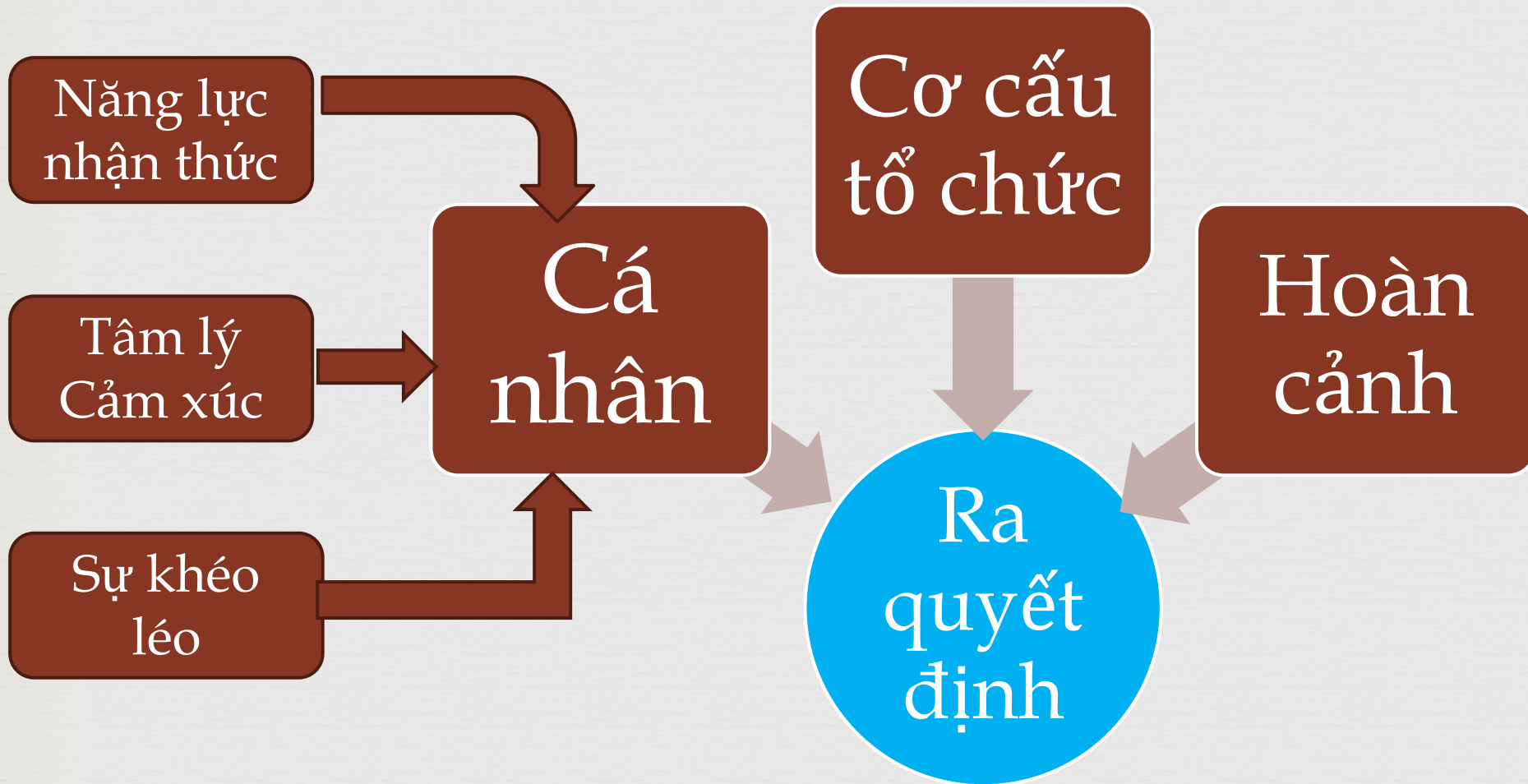
Ra quyết định

Ra quyết định: cá nhân



- ✧ Ra quyết định cũng **có tính cá nhân**:
 - ✧ phụ thuộc vào năng lực, nhận thức và cảm xúc của nhà quản lý
 - ✧ chịu ảnh hưởng của **tâm lý và cảm xúc vô thức** cũng như **tư duy logic và duy lý** khi đối diện với **bối cảnh cụ thể**
- ✧ Sự **“khéo léo”** (craftmanship) 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 yếu tố tác động đến ra quyết định



Các nhà quản lý là những chủ thể duy lý?

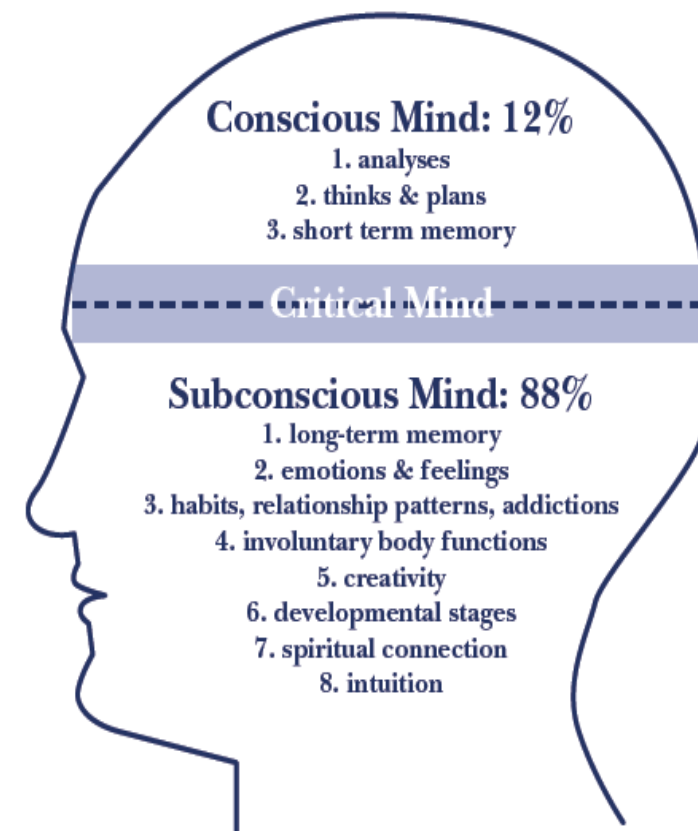


- ❧ Các nhà quản lý công **được kỳ vọng** ra các quyết định **hợp lý** và **duy lý**
 - ❧ Đưa ra mục tiêu, xây dựng chiến lược, triển khai kế hoạch ... sao cho những nguồn lực khan hiếm được sử dụng **hiệu quả nhất để đạt mục tiêu**
 - ❧ Khi phải **lựa chọn** giữa các phương án, luôn cân nhắc kỹ **chi 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**”

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: **định kiến tâm lý**
- ❧ “Harvard Business School professor Gerald Zaltman says that 95 percent of our purchase decision making takes place in the subconscious mind.” ([The Subconscious Mind of the Consumer \(And How To Reach It\) - HBS Working Knowledge](#))



Theory of Mind by Dr. Kappas
(simplified)

2. Định kiến tâm lý khi ra quyết định



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)
- ❧ **Tư duy nhóm** (groupthink) và tâm lý đám đông (crowd psychology)
- ❧ **Bất hòa nhận thức** (cognitive dissonance)
- ❧ **Chi phí chìm** (sunk cost)
- ❧ **Thiên vị nguyên trạng** (status quo bias)
- ❧ **Tự tin thái quá** (overconfident) và thiên kiến nhận thức muộn (hindsight bias)
- ❧ **Chuẩn mực và tập quán xã hội** (social norms) v.v.

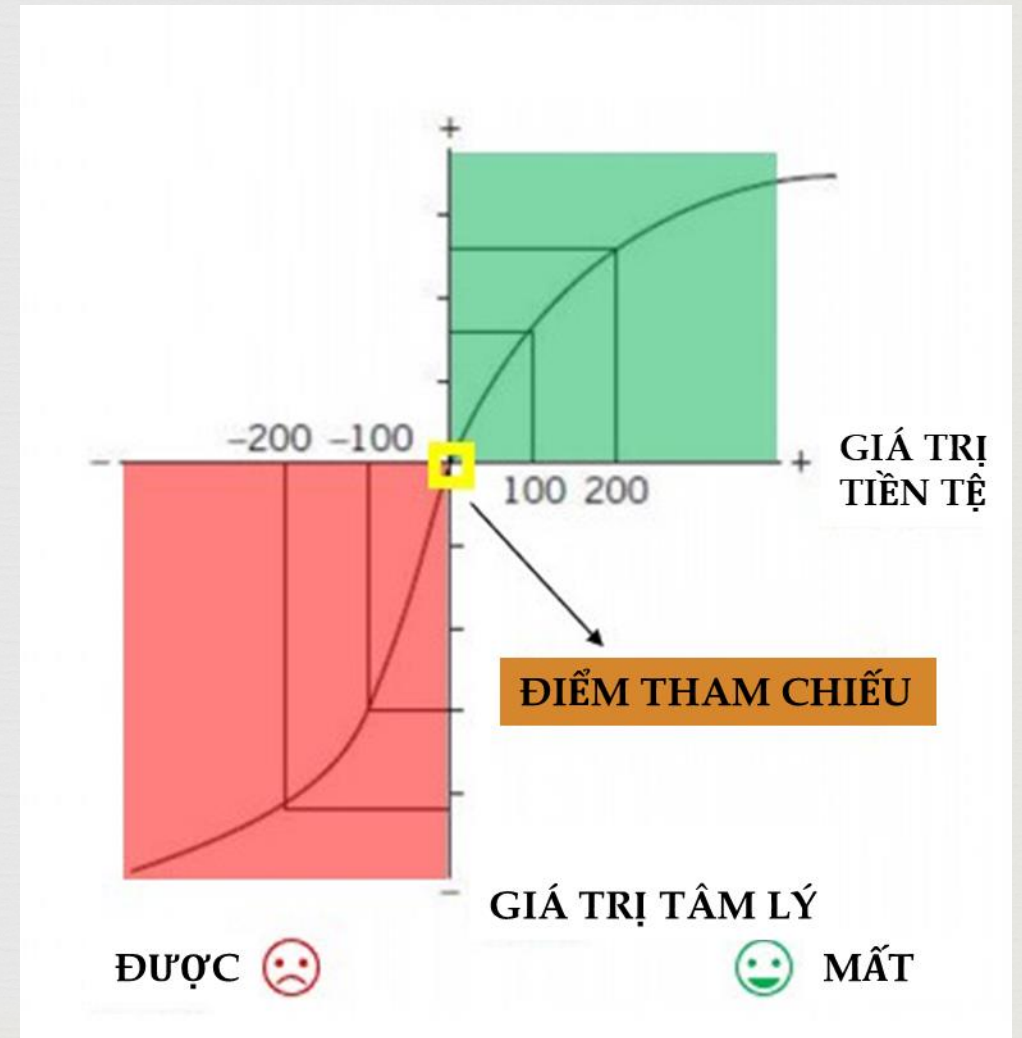
Tính duy lý có giới hạn



- ✧ **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 (reasonable).

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.

3. Học hỏi để ra quyết định tốt hơn



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

Học từ hệ hình (hệ thức) 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/hệ thức (paradigm) và ý thức hệ (ideology)
 - ❧ **Hệ hình/hệ thức** 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 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? Học từ AI, “ChatGPT”?

4. Tư duy chiến lược và ra quyết định



Vì sao nhà quản lý công cần tư duy 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
- ❧ Các nhà quản lý công cần trau dồi tư duy và tầm nhìn chiến lược để hạn chế những định kiến tâm lý, từ đó ra quyết định tốt hơn
- ❧ Nên suy nghĩ và hành động một cách chiến lược để tránh ra quyết định tùy tiện, không hệ thống, đối phó, không nhận ra mối quan hệ giữa các vấn đề và các quyết định

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 thích nghi với môi trường, mà nhấn mạnh **dự đoán** và **định hình sự thay đổi môi trường**

Khung tham chiếu giúp nhận định tình huống

(Bolman và Deal)

Khung	Đặc điểm tổ chức	Cách giải quyết vấn đề	Hữu ích khi
Kết cấu ("máy móc")	Mục tiêu duy lý Đảm bảo hiệu quả Nhà quản lý điều phối và kiểm soát	Sắp xếp lại mục tiêu, trách nhiệm, nhiệm vụ, tái cấu trúc	Mục tiêu và thông tin không mơ hồ Quan hệ nhân quả rõ ràng Công nghệ và thông tin tốt Xung đột, mơ hồ và bất trắc thấp Quản trị ổn định và chính danh
Nhân lực ("gia đình")	Tổ chức và con người phụ thuộc lẫn nhau	Duy trì cân bằng giữa nhu cầu nhân viên và tổ chức	Nhân viên được trao quyền Tinh thần và động lực thấp Đầy đủ nguồn lực Xung đột, đa dạng và bất trắc thấp/trung bình
Chính trị ("rừng rậm")	Phân phối các nguồn lực khan hiếm Liên minh các cá nhân và nhóm lợi ích	Mục tiêu và hành động từ thương lượng Phân phối lại quyền lực và tạo liên minh mới.	Nguồn lực khan hiếm Đa dạng cao Phân bổ quyền lực và ảnh hưởng phân tán/không ổn định
Biểu tượng ("rap hát")	Các vấn đề ý nghĩa và giá trị Giải nghĩa khác nhau, mơ hồ	Tạo ra văn hóa có ý nghĩa chung bằng truyền thuyết, biểu tượng, nghi lễ, chuyện kể	Mục tiêu, thông tin không rõ ràng Quan hệ nhân quả không rõ Công nghệ và thông tin chưa tốt Đa dạng văn hóa

Tóm tắt

☞ Thuật quản lý :

- ☞ Sự kết hợp giữa *khoa học*, *nghệ thuật*, và *kỹ năng* quản lý cùng những *phẩm chất* cá nhân
- ☞ Là 1 trong 3 chiều của lăng kính dùng để soi chiếu quản lý công

☞ Thuật quản lý thể hiện ở việc ra quyết định

☞ Ra quyết định:

- ☞ Phụ thuộc vào cá nhân (nhận thức, tâm lý, khéo léo), cơ cấu tổ chức, và hoàn cảnh
- ☞ Bị ảnh hưởng bởi định kiến tâm lý
- ☞ Hiệu quả hơn khi nhà quản lý học hỏi và rèn luyện tư duy chiến lược.

5. Tình huống về Michelle Rhee và Paul Vallas



1. Michelle Rhee và Paul Vallas có các **định kiến tâm lý** nào không?
Phương pháp mà Rhee và Vallas sử dụng (nếu có) để chống lại các định kiến này?
2. Cách thức **học hỏi** của Rhee và Vallas là gì?
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?
4. Phân tích mức độ phù hợp giữa **cá tính và tình huống** trong câu chuyện của Rhee và Vallas

6. THẢO LUẬN NHÓM

❧ Câu 1. Ra quyết định trong quản lý công ở VN:

❧ Khi nào bị ảnh hưởng bởi cá nhân nhiều hơn?

❧ Khi nào bị ảnh hưởng bởi cơ cấu tổ chức nhiều hơn?

❧ Ví dụ?

❧ Câu 2. Nhà quản lý công ở VN (trung ương/địa phương) có thể gặp những định kiến tâm lý như thế nào? Ví dụ?

❧ Câu 3. Nhà quản lý công ở VN học hỏi và tư duy chiến lược như thế nào? Ví dụ?