

Phân tích bên liên quan

Khung phân tích và công cụ
ứng dụng trong quản lý
chiến lược Khu vực công

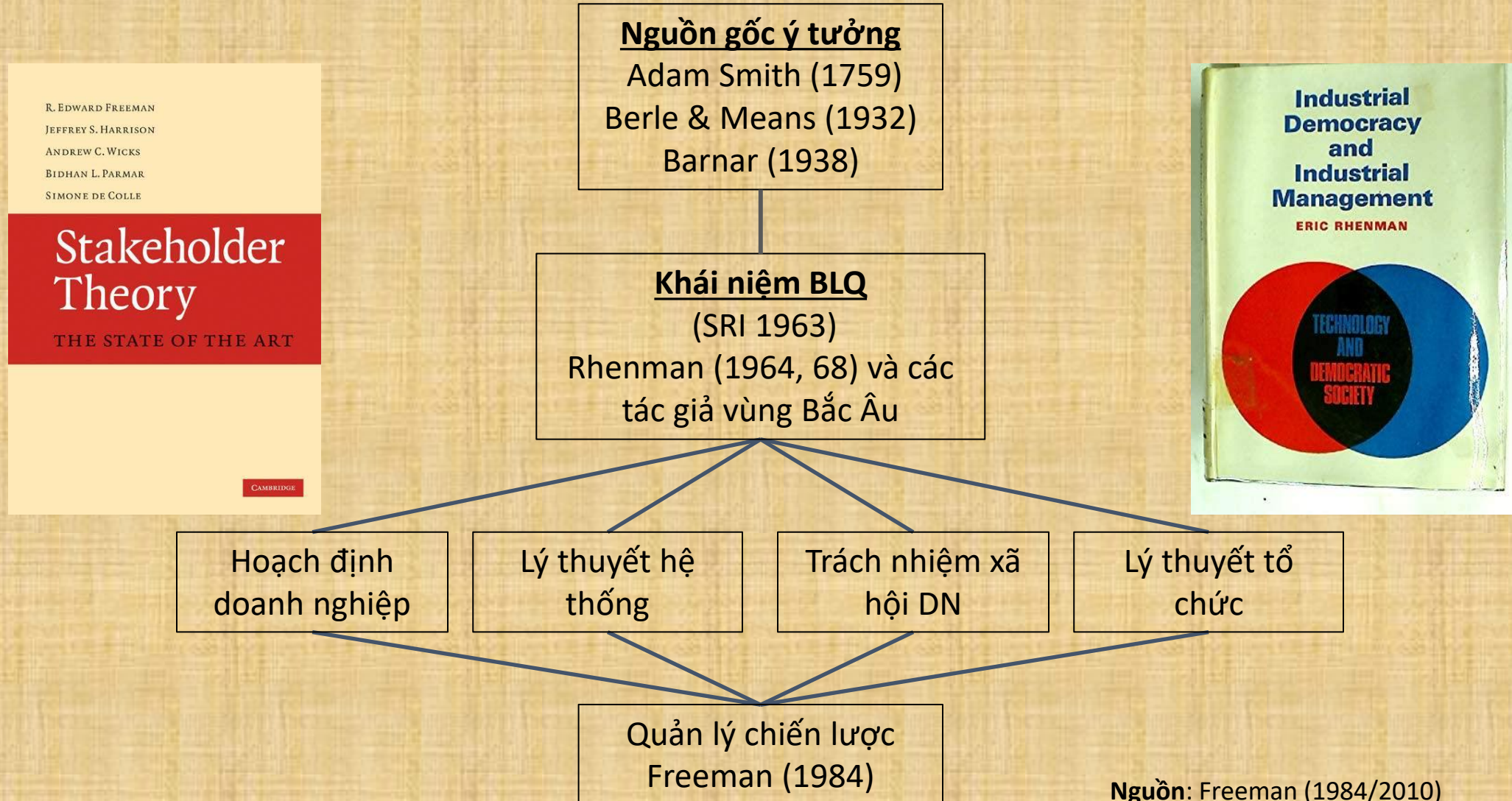


Tác phẩm Chân trời bị Đánh mất I, của [Antony Gormley](#), 2008, 32 tượng sắt đúc, kích thước 189 x 53 x 29 cm, phối cảnh sắp đặt, White Cube, Mason's Yard, London (Nguồn: HBR 2010)

Nội dung

- Sơ lược lý thuyết
- Phân tích BLQ: công cụ Quản lý chiến lược trong Khu vực công
- Khung phân tích
 - Ma trận quyền lực lợi ích
 - Độ nổi BLQ
- Thảo luận nhóm: Tình huống Cây Xanh Hà Nội

Cơ sở lý thuyết: Quản lý chiến lược



Nguồn: Freeman (1984/2010)

Bốn nguyên tắc quản lý chiến lược trong Khu vực công (Barry Bozeman và Jeffrey Straussman)

- Quan tâm đến dài hạn
- Hòa nhập các mục đích và mục tiêu thành một hệ thống phân cấp mạch lạc
- Thừa nhận rằng quản lý chiến lược và hoạch định không phải là một quá trình tự nó diễn ra
- Đối với môi trường bên ngoài, không chú trọng vào việc thích nghi với môi trường, mà đúng hơn, **nhấn mạnh vào việc dự đoán và định hình sự thay đổi môi trường.**

➔ Phân tích các bên liên quan

BLQ là ai?



Bouvair & Loeffler (2016): Quản trị tốt, quản trị mạng lưới

➤ BLQ: Người bị ảnh hưởng + người có ảnh hưởng

Moore (1995): Quản lý chính trị thông qua vận động chính sách theo tinh thần doanh nhân

➤ BLQ: Ai có thể, phải hoặc có tiềm năng đóng vai trò trong việc ra quyết định (Môi trường trao thẩm quyền – authorizing environment)

Tóm lại BLQ là bất kỳ cá nhân, tổ chức, hay nhóm nào sẽ bị ảnh hưởng hoặc sẽ ảnh hưởng tới những hành động mà bạn sẽ thực hiện để đạt mục tiêu của mình. Họ có thể là bên trong hay bên ngoài tổ chức, có tác động tiêu cực hay tích cực. Cho ví dụ????

Sàn lọc

5 câu hỏi quan trọng

- Họ có tác động cơ bản lên việc hoàn thành mục tiêu tổ chức không? **Y**
- Ta có thể xác định cụ thể ta muốn gì từ họ hay không? **Y**
- Mối quan hệ với họ có cần phát triển lên không? **Y**
- Có dễ thay thế không? **N**
- BLQ có được xác định qua mối quan hệ khác hay chưa? **N**

Các khái niệm quan trọng

- Lợi ích (Interest/stake): tài chính, thị trường, rủi ro, uy tín, quyền lợi, yêu sách, cảm tính
- Quyền lực, sự ảnh hưởng, chức vụ (Power/Influence): Năng lực áp đặt ý chí
 - “Khả năng mà những người có sức ảnh hưởng có thể đạt được những kết quả họ mong muốn” (Salancik và Pfeffer, 1974)
- Sự chính danh (Legitimacy): Pháp lý, chuyên môn, chính trị, văn hóa
 - Sự chính danh là nhận thức hoặc giả định được khái quát hóa cho rằng hành động của một chủ thể là đáng có, phù hợp, hoặc đúng đắn trong khuôn khổ hệ qui chiếu được xã hội thừa nhận bao gồm chuẩn mực, giá trị, niềm tin và định nghĩa. (Suchman 1995)
- Tính khẩn cấp (Urgency): mang tính cấp thiết nghiêm trọng, yếu tố thời gian
- Động năng của các bên liên quan: chính thức hoặc phi chính thức
 - Trong thế giới VUCA: “BLQ sẽ vận hành theo nhóm, mạng lưới, đôi khi không liên kết, chẳng có ý định trước hoặc biết nhau, về một vấn đề hay trực trặc nào đó” (Van De Wal, 2017)

Mục đích cuối cùng của nhà quản lý

Đảm bảo chính sách ưa thích của nhà quản lý sẽ được ủng hộ và triển khai với đầy đủ thẩm quyền, thông qua

- Vận động, xây dựng liên minh ủng hộ (và hóa giải sự phản đối)
- Bất kỳ vấn đề quản trị công nào cũng đều có các bên liên quan quan trọng nhất và khác nhau, tùy thuộc vào lĩnh vực chính sách, khu vực địa lý và cộng đồng có liên quan.

Khung phân tích

- *Ma trận quyền lực/lợi ích*: tìm hiểu cơ sở quyền lực và lợi ích của BLQ
→ Phân tích tĩnh
 - *Mô hình nhận dạng độ nổi/ tầm quan trọng của BLQ*: Nhận biết chuyển biến, động năng của BLQ
→ Phân tích động
- ➔ Phân tích BLQ luôn phải xuất phát từ mục tiêu cụ thể của tổ chức và thời điểm thực hiện mục tiêu đó

Tình huống minh họa: Giàn khoan Brent Spar

TÓM TẮT DIỄN BIẾN

- 1991: Shell quyết định tháo dỡ giàn khoan Brent Spar bằng phương án đánh chìm
- 09/1994: GreenPeace gửi báo cáo phản đối
- 01/1995: Bộ Công Thương Anh (DTI) duyệt phương án BPEO
- 04/1995: GP tiếp cận giàn khoan và livestream
- 05/1995: Bộ trưởng môi trường Đức phản đối dự án
 - o 1 tuần sau toàn bộ quốc hội Anh phản đối
 - o 1 ngày sau toàn bộ bộ trưởng châu Âu phản đối
- 06/1995: GP lại chiếm giàn khoan lấy mẫu kiểm chứng
- 20/06/1995: Shell rút quyết định
- 07/1995: Shell thuê tư vấn (DNV) độc lập thẩm định, kết quả bác bỏ báo cáo của GP
- 09/1995: GP xin lỗi Shell, tờ Guardian đổi quan điểm
- 01/1998: Shell tháo dỡ BS ở Na uy, tốn 100tr, chủ tịch Shell cảm cảnh về "giấy phép vận hành xã hội"



KHUNG PHÂN TÍCH BLQ: MA TRẬN QUYỀN LỰC/LỢI ÍCH

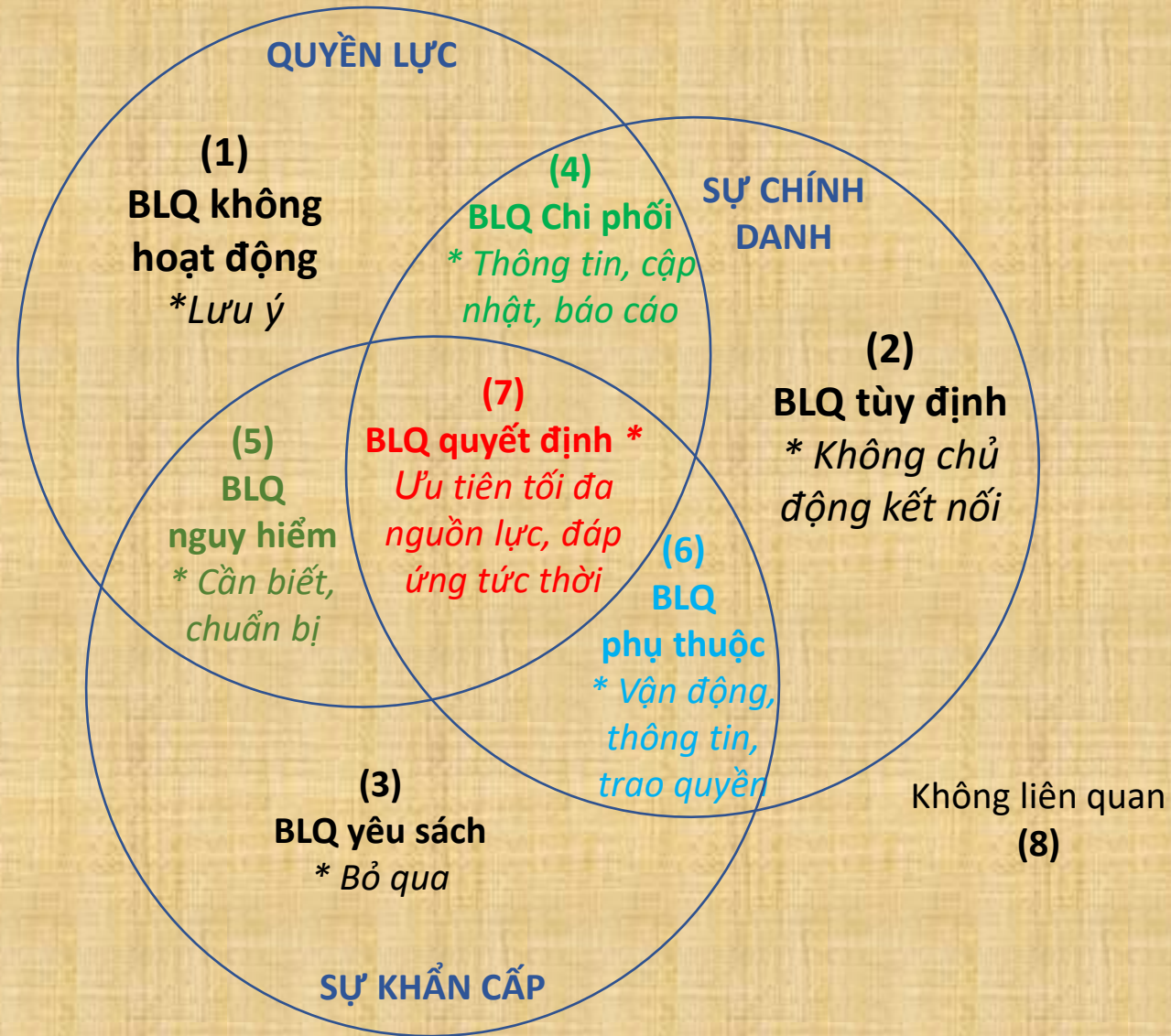
Freeman (1984), Ackemann & Eden (2011)



KHUNG PHÂN TÍCH ĐỘ NỔI CỦA BLQ

Mitchell et al (1997)

Câu hỏi quan trọng : Ai đáng nhận được sự chú ý và có vai trò nổi trội, trong hiện tại và cả tương lai



Lưu ý mô hình độ nổi BLQ của Mitchell

- Quyền lực + chính danh = thẩm quyền, quyền đòi hỏi/xác quyết
 - Quyền lực + khẩn cấp = hành động, thường là đơn phương
 - Chính danh + khẩn cấp = tiếng nói, tiếp cận nguồn ra quyết định
-
- Mỗi thuộc tính là một biến số: Luôn ở trạng thái động
 - Thuộc tính là thụ cảm không phải khách quan: theo cách hiểu của nhà quản lý
 - Các BLQ không nhất thiết biết rõ thuộc tính của mình và/hoặc không nhất thiết sẵn sàng sử dụng nó/chúng.

Tình huống cây xanh Hà Nội



Câu hỏi thảo luận

Sử dụng khung phân tích ma trận hoặc độ nổi: (dùng giấy khổ lớn)

1. BLQ là ai, tương quan vị trí của họ trên ma trận hay độ nổi

- Khi bắt đầu dự án
- Khi ngừng dự án

2. Giải thích động năng của các BLQ, các yếu tố thúc đẩy

3. Bài học cho nhà quản lý

Gợi ý

Ma trận

- Giai đoạn 1: Trước thư ngỏ của ông Tuấn
 - Cơ quan thực hiện dự án là ai?
 - Mục tiêu của dự án là gì
 - Từ góc độ của cơ quan thực hiện, xác định các BLQ là ai, vị trí trên ma trận
 - Kế hoạch triển khai để đạt mục tiêu trong tương quan với các BLQ đã xác định ở trên.
- Giai đoạn 2: Sau thư ngỏ của ông Tuấn
 - Có BLQ nào mới xuất hiện không, vị trí họ ở đâu trên ma trận?
 - Có BLQ nào thay đổi vị trí trên ma trận không, tại sao?
 - Điều này ảnh hưởng tới kế hoạch thực hiện như thế nào?

Độ nổi:

- Giai đoạn 1: Trước thư ngỏ của ông Tuấn
 - Cơ quan thực hiện dự án là ai?
 - Mục tiêu của dự án là gì
 - Từ góc độ của cơ quan thực hiện, xác định các BLQ là ai, độ nổi của họ trong mô hình
 - Kế hoạch triển khai để đạt mục tiêu ứng với độ nổi của các BLQ: ví dụ làm gì, đối với ai
- Giai đoạn 2: Sau thư ngỏ của ông Tuấn
 - Có BLQ nào mới xuất hiện không, vị trí họ ở đâu trên mô hình?
 - Có BLQ nào thay đổi vị trí trên mô hình không, tại sao?
 - Điều này ảnh hưởng tới kế hoạch thực hiện như thế nào?

Phụ lục: Cách tiếp cận năm bước cho nhà quản lý (HBS 2008)

Bước 1: Xác định dự án, sáng kiến, chính sách chuẩn bị hoặc đang trong quá trình ban hành. Từ đó định rõ mốc thời gian và các mục tiêu cần hoàn thành.

Bước 2: Liệt kê các cá nhân, đội, nhóm có hoặc bị ảnh hưởng đến khả năng hoàn thành mục tiêu của dự án/chính sách

Bước 3: Xác định mối quan tâm hay lợi ích, và quyền lực của mỗi BLQ. Đánh dấu (+) cho tác động tích cực, có lợi cho mục tiêu, hoặc dấu (-) nếu BLQ có thể cản trở hoặc gây khó khăn cho dự án.

Bước 4: Xếp hạng tầm quan trọng của BLQ theo thứ tự từ cao tới thấp (dùng sơ đồ ma trận hoặc độ nổi)

Bước 5: Xác định hành động cần phải thực hiện để đáp ứng, làm rõ, hoặc gắn liền với lợi ích hay kỳ vọng của BLQ

Ứng dụng thực tế: Công cụ phân tích

Tên cơ quan/tổ chức:			Người thực hiện:			Ngày đánh giá:		
Mô tả ngắn gọn Mục tiêu dự án, sáng kiến, chính sách cần hoàn thành:								
Bên liên quan			Mối quan tâm/quyền lực: Đánh dấu (+) nếu có tác động tích cực tới mục tiêu/chiến lược; dấu (-) nếu có tác động tiêu cực			Tầm quan trọng: 1-5 1 = Thấp 3 = Trung bình 5 = Cao		

Ứng dụng thực tế: Sơ đồ BLQ và hướng hành động

- Biểu diễn vị trí BLQ theo tầm quan trọng của họ trên mô hình ma trận hoặc độ nổi
- Hướng hành động:

Xác định các vấn đề then chốt cần triển khai ứng với thông tin phân tích được từ các bên liên quan		
Vấn đề	Hành động	Nhận xét

Một số thuật quản lý (Moore, 1995)

- Xác định qui trình vận động
 - Chính thức vs. phi chính thức
- Xác lập góc nhìn (framing)
 - Bản chất vấn đề
 - Khẩu vị báo chí
- Chờ thời điểm thích hợp
 - Ưu tiên
- Thay đổi bối cảnh
 - Thuyết phục
 - Đổi diễn đàn, tạo cơ chế mới (ủy ban, tổ chuyên trách, hội đồng chuyên gia..)
 - Thay đổi góc nhìn (reframe)
 - Hình thành kênh thông tin
 - Kêu gọi đánh giá, nghiên cứu độc lập
 - Thiết lập quan hệ, uy tín cá nhân