

Phân tích bên liên quan

Khung phân tích và ứng
dụng

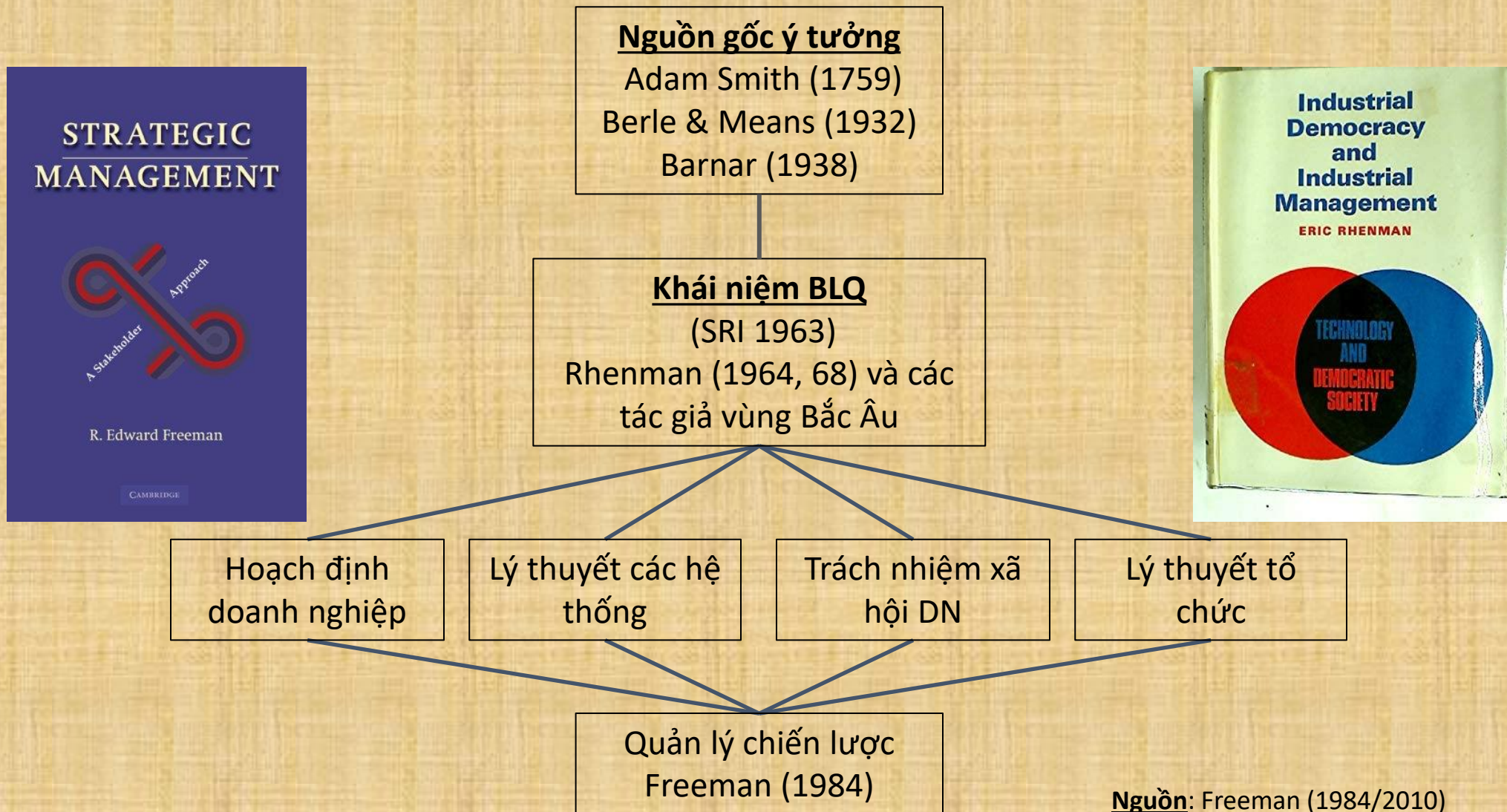


Tác phẩm Chân trời bị Đánh mất I, của [Antony Gormley](#), 2008, 32 tượng sắt đúc, kích thước 189 x 53 x 29 cm, phối cảnh sắp đặt, White Cube, Mason's Yard, London (Nguồn: HBR 2010)

Nội dung

- Sơ lược lý thuyết
- BLQ trong Khu vực công
- Khung phân tích
 - Ma trận quyền lực lợi ích: Park Plaza
 - Độ nổi BLQ: Giàn Khoan Brent Spar
- Thảo luận nhóm: Tình huống Cây Xanh Hà Nội

➤ Cơ sở lý thuyết: Quản lý chiến lược



Nguồn: Freeman (1984/2010)

➤ BLQ trong khu vực công

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)

➤ Chẩn đoán

➤ Chiến thuật

Mục đích: Đảm bảo chính sách ưa thích của nhà quản lý sẽ được ủng hộ và triển khai với đầy đủ thẩm quyền

➤ Vận động, xây dựng liên minh ủng hộ (và trung hòa 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.

Chẩn đoán: 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

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): khả năng huy động nguồn lực để làm gì đó hoặc áp đặt ý chí của mình
- Sự chính danh (Legitimacy): Pháp lý, chuyên môn, chính trị
- Tính khẩn cấp (Urgency): cấp thiết, yếu tố thời gian

KHUNG PHÂN TÍCH QUYỀN LỰC/LỢI ÍCH

Freeman (1984), Ackemann & Eden (2011)

Ba nội dung

1. Xác định BLQ, và tầm quan trọng của họ

- Ai là BLQ
- Tương quan quyền lực/lợi ích của BLQ: Ma trận

2. Động năng BLQ

- Tương tác, ảnh hưởng qua lại giữa các BLQ

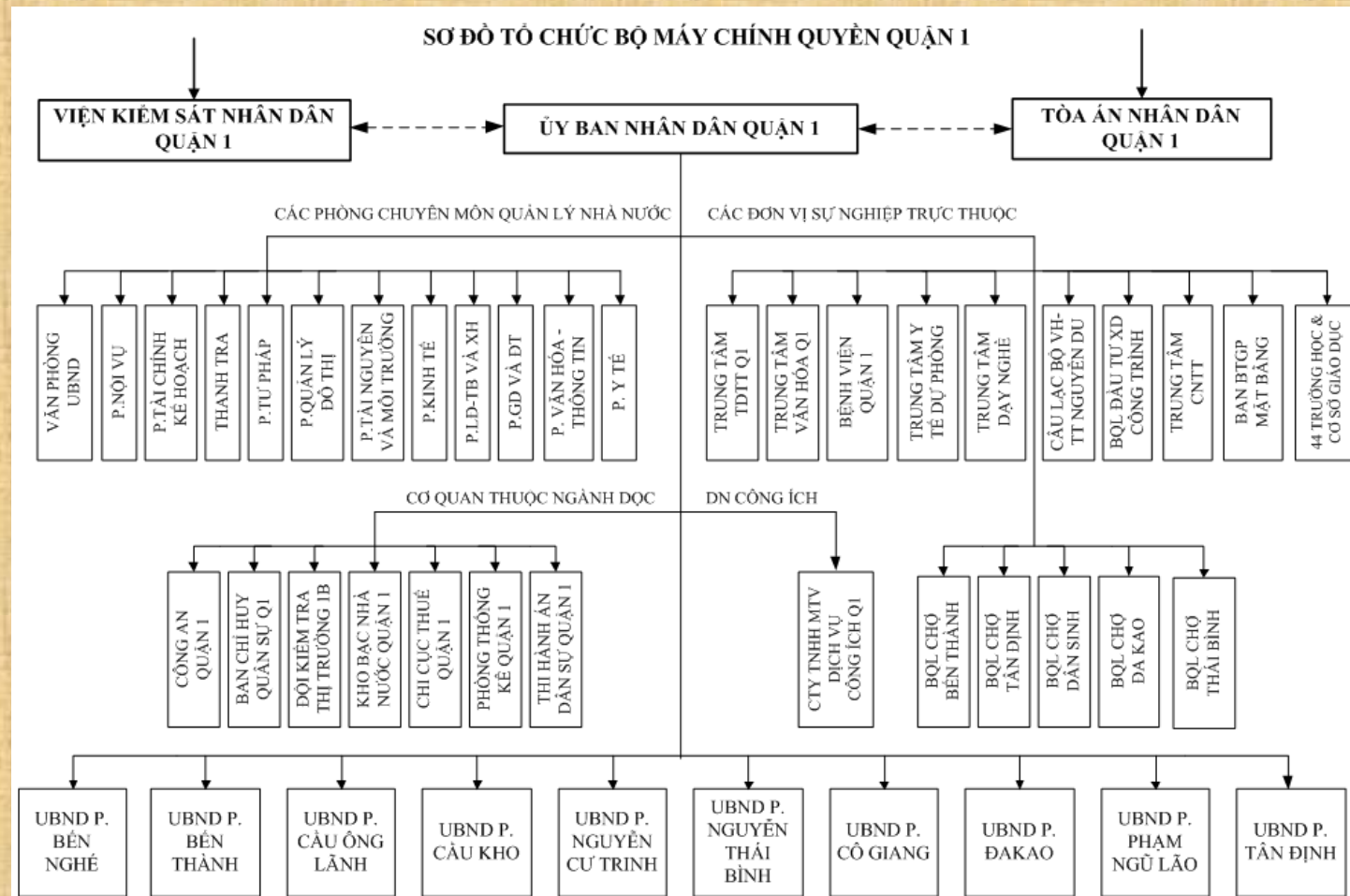
3. Quản lý chiến lược

- Tìm hiểu cơ sở quyền lực/lợi ích của họ
- Lên phương án, ưu tiên nguồn lực để quản lý chiến lược

1. BLQ là ai?

- Để xác định BLQ là ai cần tham chiếu ngược trở lại mục tiêu cần đạt được của chính sách, dự án, chương trình. Ai có thể tác động hay sẽ chịu tác động **trong quá trình và khi** đạt được mục tiêu đó.

Thẩm quyền chính thức, theo luật định (power/position)



Những người có quyền lợi/quan tâm (Stake/Interest)

- Những người có quyền lợi bị hay được ảnh hưởng.
- Những người quan tâm đến mục tiêu của tổ chức đến mức phải tham gia/can dự, mặc dù không có quyền lợi liên quan.
- Những người quan trọng và có thể được thuyết phục để tham gia ủng hộ

Sàn lọc

5 câu hỏi quan trọng

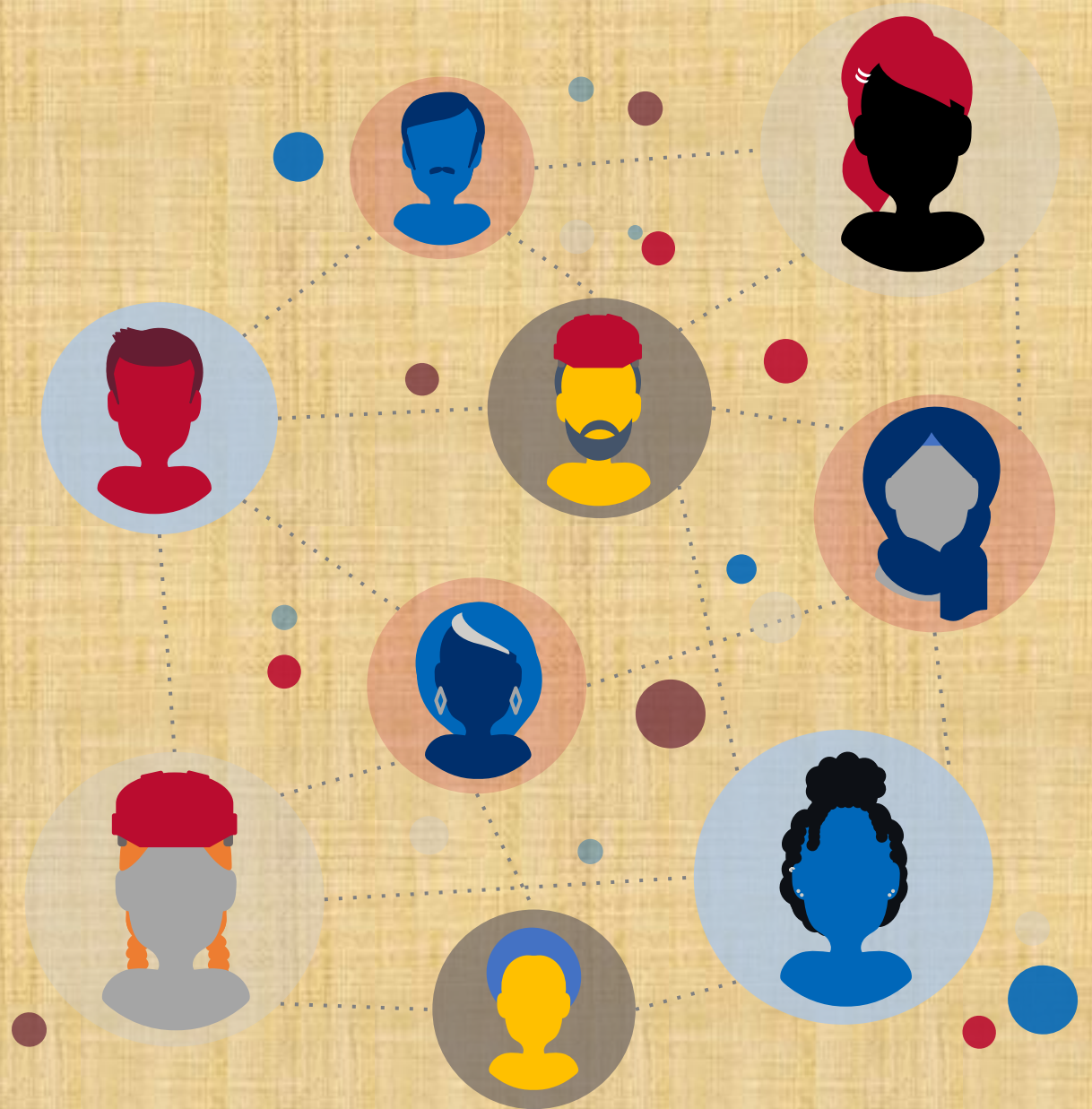
- Họ có tác động cơ bản lên việc hoàn thành mục tiêu tổ chức không? **Y**
- Ta có thể xác định cụ thể ta muốn gì từ họ hay không? **Y**
- Mỗi quan hệ với họ có cần phát triển lên không? **Y**
- Có dễ thay thế không? **N**
- BLQ có được xác định qua mỗi quan hệ khác hay chưa? **N**

Ma trận Lợi ích/Quyền lực



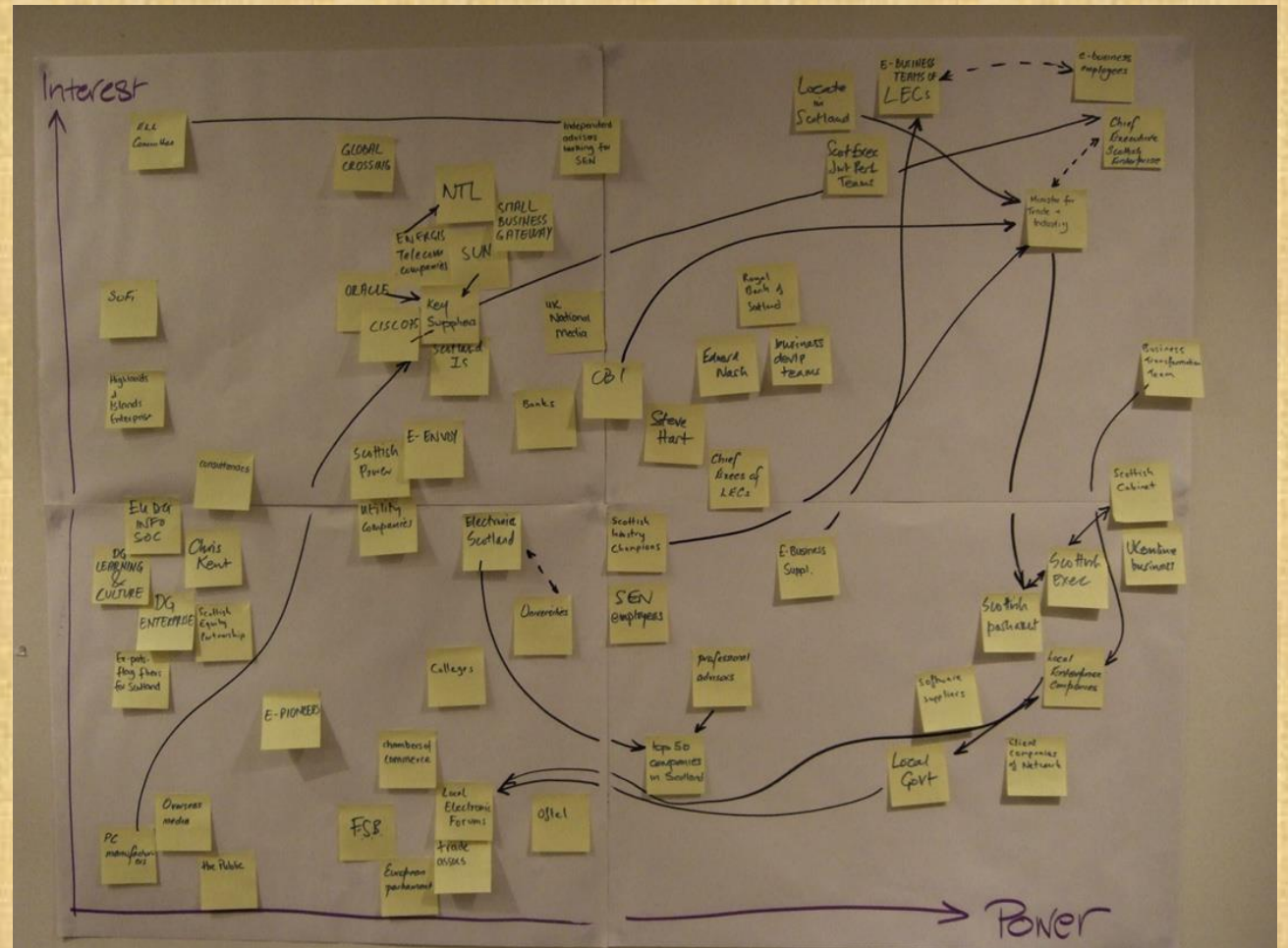
2. Động năng các BLQ

- Phi chính thức:
Mạng lưới/quan hệ xã hội (network)

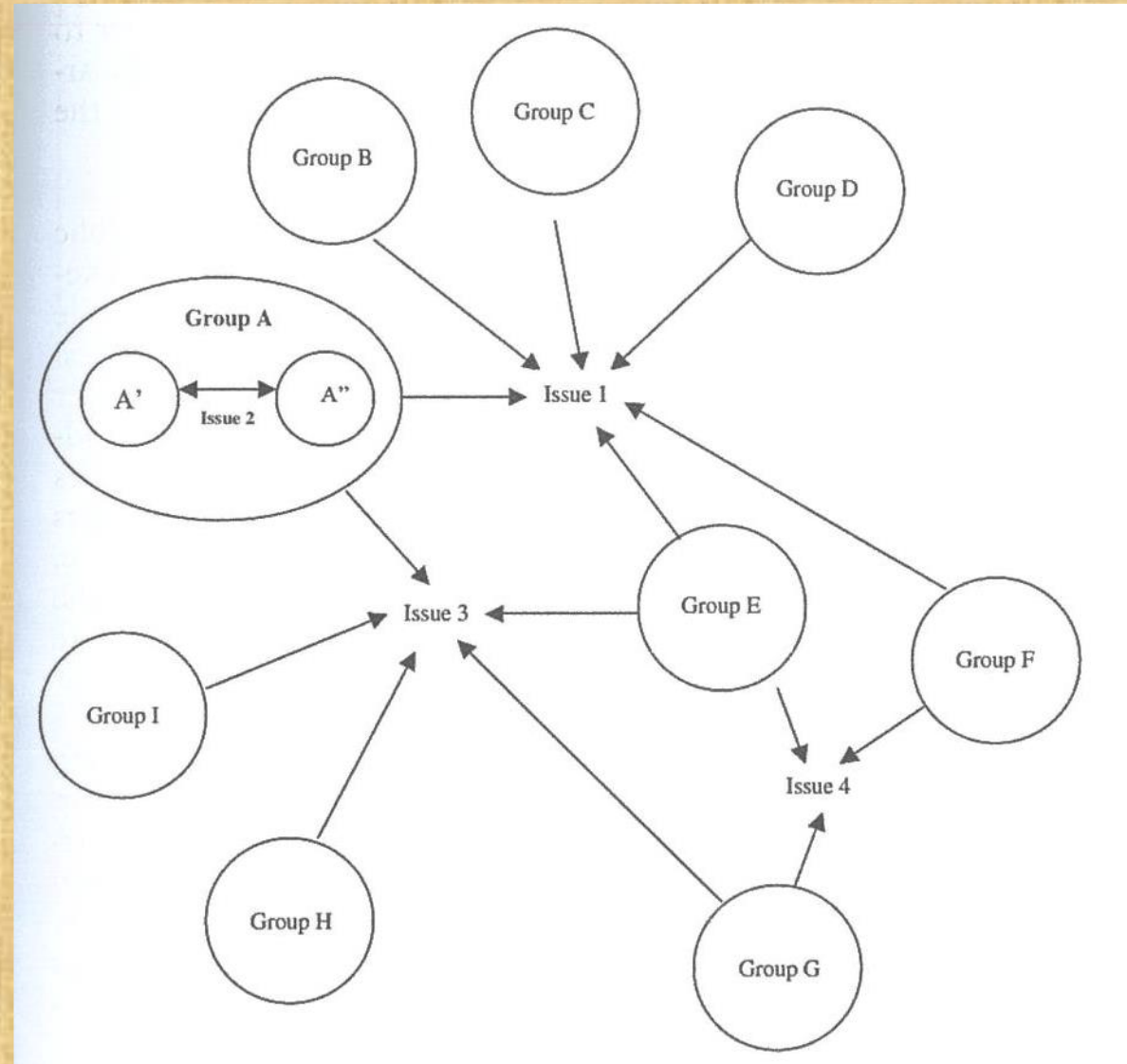


Tương tác giữa các BLQ

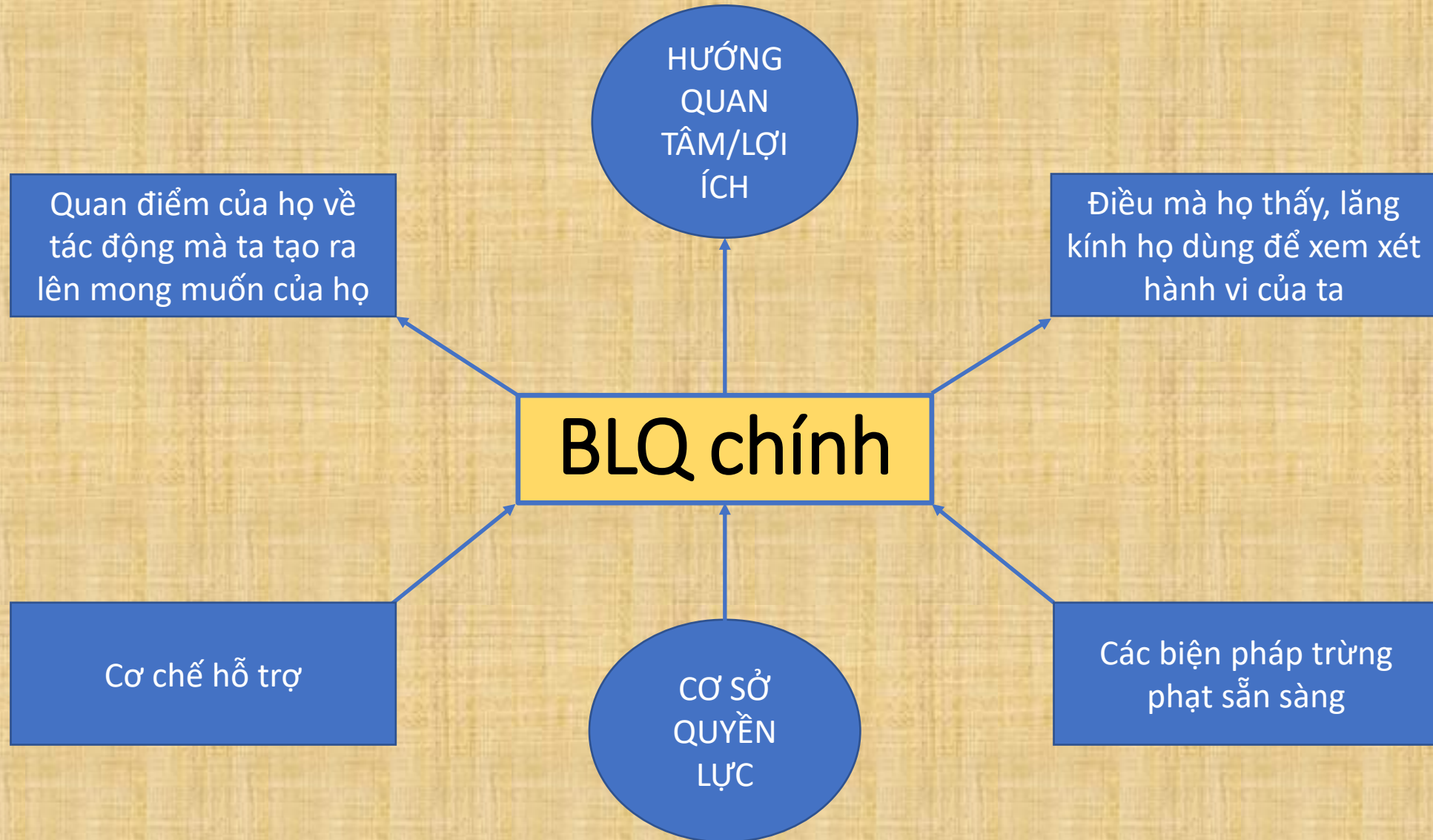
Xác định liên minh tiềm năng, các mối quan hệ tác động ngầm ẩn



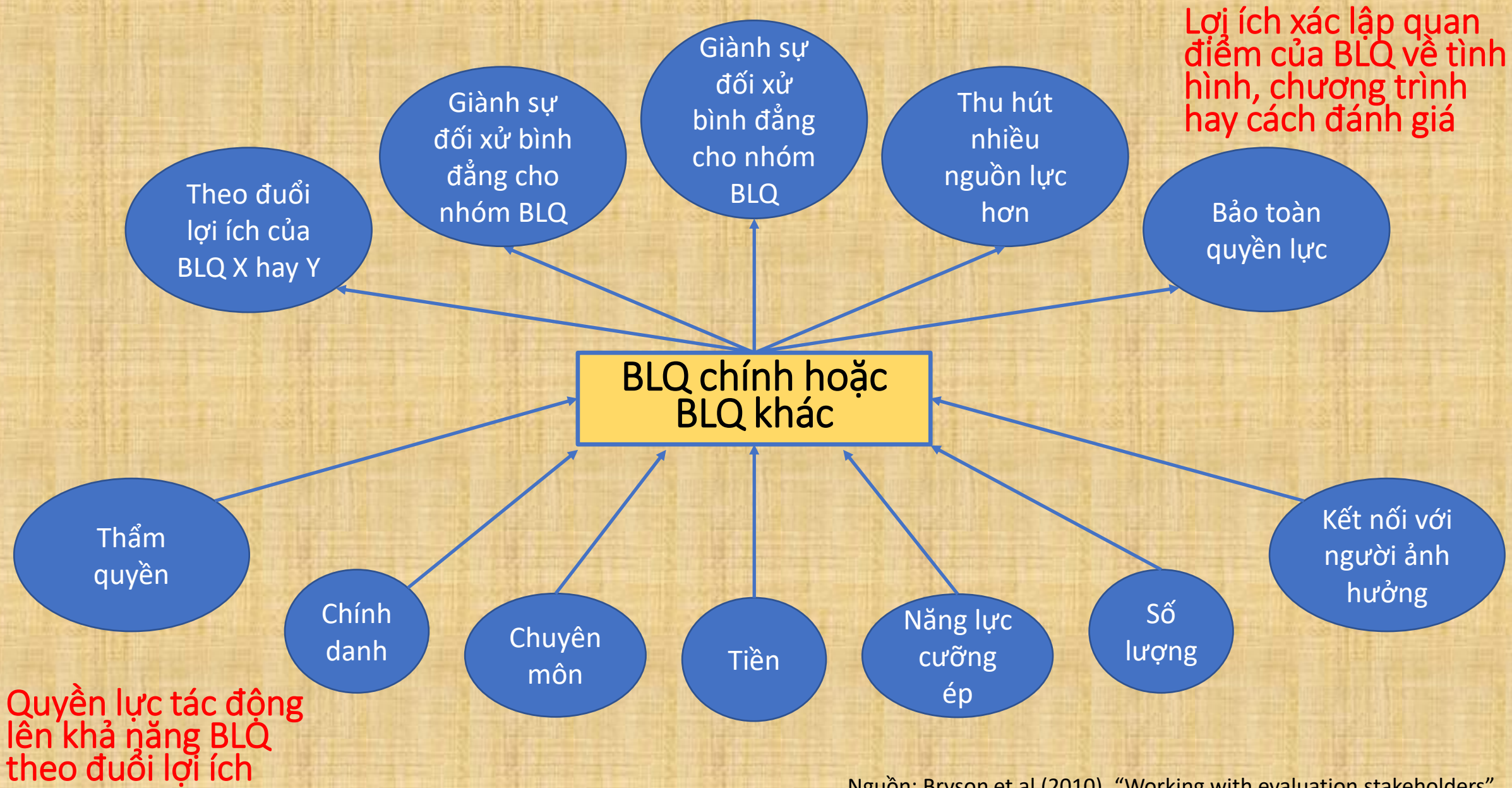
Vấn đề đa diện:
xuất hiện nhiều
BLQ khác nhau
quan tâm đến
một khía cạnh
giống hoặc khác
nhau



3. Quản lý Chiến lược: Cơ sở lợi ích và quyền lực



Cơ sở lợi ích, quyền lực: ví dụ



Lợi ích xác lập quan điểm của BLQ về tình hình, chương trình hay cách đánh giá

Quyền lực tác động lên khả năng BLQ theo đuổi lợi ích

Chiến lược quản lý

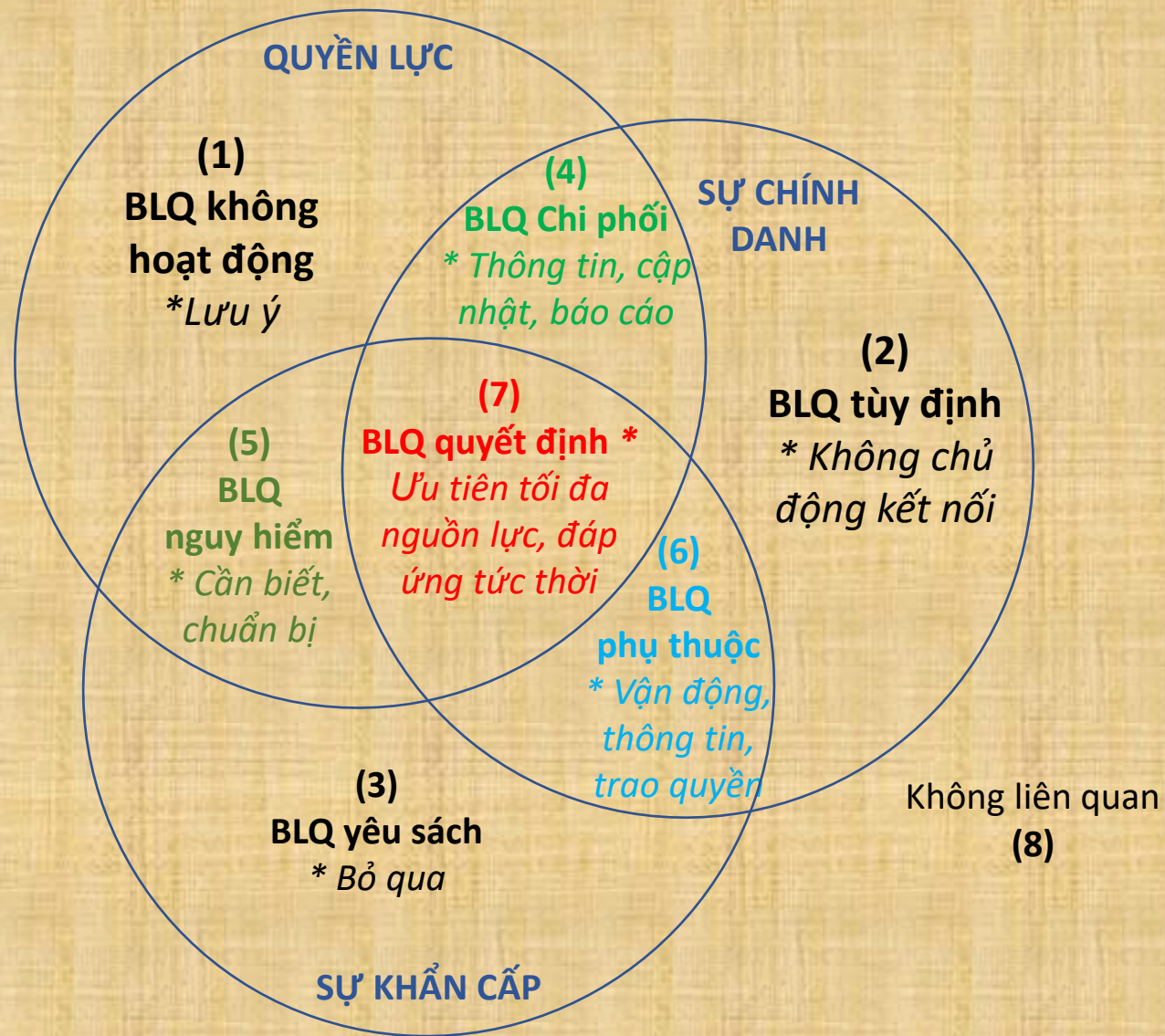


Một số thuật quản lý (Moore, 1995)

- 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

KHUNG PHÂN TÍCH ĐỘ NỔI CỦA BLQ

Mitchell et al (1997)



Nguyên tắc: Những nhân vật và yếu tố nào thật sự quan trọng – Ba thuộc tính

Lưu ý mô hình độ nổi BLQ của Mitchell

- Quyền lực + chính danh = thẩm quyền, quyền đòi hỏi/xác quyết
 - Quyền lực + khấn cấp = hành động, thường là đơn phương
 - Chính danh + khấn 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:

1. Hãy phân tích các BLQ từ thời điểm bắt đầu dự án để giải thích tại sao sở XD quyết định triển khai như họ đã làm? (BLQ là ai, tương quan vị trí của họ trên ma trận hay độ nổi cao hay thấp)
2. Phân tích lại BLQ tại thời điểm ngừng dự án. Có thay đổi trong môi trường thẩm quyền hay không? Giải thích sự thay đổi này và tác động lên kế hoạch của sở.
3. Bài học rút ra từ góc độ nhà quản lý là gì?