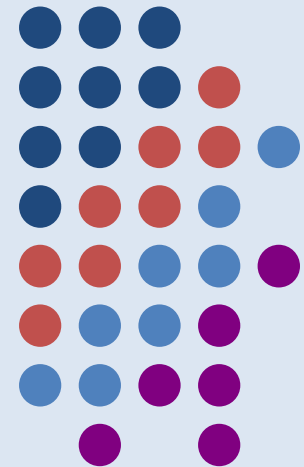


Bài 7: Ra quyết định

Lãnh đạo trong khu vực công
MPP2019 – Học kỳ Hè 2018

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	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• Khách quan trong phân tích• Vững mạnh trong phân tích khi sử dụng đúng phương pháp khoa học
Khó khăn	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• Tốc độ• Tính chính xác• Điều kiện rõ ràng
Khó khăn	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• Xác định những thiên lệch và xây dựng các giải pháp khắc phục thiên lệch trong quá trình ra quyết định
Khó khăn	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• Nhanh• Không cần dữ liệu• Tiềm thức có thể rất hiệu quả khi cân nhắc những lựa chọn
Khó khăn	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• Mức bình quân của ý kiến số đông thường là khác chính xác• Những người gần nhất với vấn đề xem xét là những người có thông tin tốt nhất
Khó khăn	<ul style="list-style-type: none">• 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.

Kha 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