

CẨM NANG  
KINH DOANH

HARVARD

BUSINESS  
ESSENTIALS

*Your Mentor & Guide  
to Doing Business  
Effectively*

CÁC  
GIẢI PHÁP  
KINH DOANH  
HIỆU QUẢ VÀ  
THỰC TIỄN  
NHẤT

# Quản lý sự Thay Đổi và Chuyển Tiếp

MANAGING CHANGE  
& TRANSITION

First News



VIETBOOKS



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

CẨM NANG  
KINH DOANH

**HARVARD**  
BUSINESS  
ESSENTIALS

QUẢN LÝ  
SỰ THAY ĐỔI  
VÀ CHUYỂN TIẾP

Managing Change  
and Transition

**CẨM NANG KINH DOANH HARVARD**  
**QUẢN LÝ SỰ THAY ĐỔI VÀ CHUYỂN TIẾP**  
**Managing Change and Transition**

Original work copyright © 2003 Harvard Business School  
Publishing Corporation

Publishing by arrangement with Harvard Business School Press

Vietnamese Language Copyright © 2005 First News - Tri Viet  
All Rights Reserved.

**MANAGING CHANGE AND TRANSITION**  
**- QUẢN LÝ SỰ THAY ĐỔI VÀ CHUYỂN TIẾP**

Công ty First News - Tri Việt giữ bản quyền xuất bản và phát hành ấn bản tiếng Việt trên toàn thế giới theo hợp đồng chuyển giao bản quyền với NXB Trường Đại học Harvard, Hoa Kỳ.

Bất cứ sự sao chép, trích dẫn nào không được sự đồng ý của First News và Harvard Business School đều là bất hợp pháp và vi phạm Luật Xuất Bản Việt Nam, Luật Bản Quyền Quốc Tế và Công ước Bảo Hộ Bản Quyền Sở Hữu Trí Tuệ Berne.

**FIRST NEWS - TRI VIET PUBLISHING CO., LTD.**

11H Nguyen Thi Minh Khai St. - Ho Chi Minh City, Vietnam

Tel: 84-8227979 - 8227980 - 8233859 - 8233860

Fax: 84-8224560; Email: [triviet@firstnews.com.vn](mailto:triviet@firstnews.com.vn)

Web: <http://www.firstnews.com.vn>

CẨM NANG  
KINH DOANH  
HARVARD  
BUSINESS  
ESSENTIALS



QUẢN LÝ  
SỰ THAY ĐỔI  
VÀ CHUYỂN TIẾP

Managing Change and Transition

*Biên dịch* : Bích Nga - Tấn Phước - Phạm Ngọc Sáu  
*Hiệu đính* : Tiến sĩ Nguyễn Văn Quì (Ph.D.)

FIRST NEWS

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

# Mục lục

<i>Lời giới thiệu</i>	7
<b>1. CÁC QUY MÔ THAY ĐỔI</b>	<b>11</b>
Các hình thức thay đổi	12
Hai phương pháp tiếp cận sự thay đổi	14
<b>2. SẴN SÀNG ĐỂ THAY ĐỔI</b>	<b>23</b>
Người lãnh đạo làm việc hiệu quả và được nể trọng	24
Động lực thay đổi	25
Một tổ chức không phân chia cấp bậc	32
Sẵn sàng thay đổi	34
<b>3. BẢY BƯỚC ĐỂ THAY ĐỔI</b>	<b>41</b>
Bảy bước tiến hành	43
Vai trò của người lãnh đạo, nhà quản lý và bộ phận nguồn nhân lực	59
Những sai lầm cần tránh	62
<b>4. THỰC HIỆN THAY ĐỔI</b>	<b>66</b>
Tranh thủ sự hỗ trợ và tham gia của những người chính yếu	68
Lập kế hoạch thay đổi	70
Hỗ trợ kế hoạch bằng các thông điệp và hành động nhất quán	72
Phát triển các cơ cấu hỗ trợ	74
Đánh dấu điểm mốc	75
Giao tiếp không ngừng	77
Sử dụng nhà tư vấn	82

<b>5. CÁC YẾU TỐ XÃ HỘI VÀ CON NGƯỜI</b>	<b>88</b>
Nhân viên	89
Những người chống đối thụ động	97
Những người thực hiện thay đổi	97
<b>6. THÍCH NGHI VỚI SỰ THAY ĐỔI</b>	<b>105</b>
Các phản ứng trước thay đổi: Cảm giác mất mát và lo lắng	107
Các giai đoạn phản ứng đối với sự thay đổi	108
Những lời khuyên hữu ích	111
Sự thích nghi với thay đổi của mỗi cá nhân	113
Giúp nhân viên đối phó với sự thay đổi	116
Xem xét lại những người chống đối	124
<b>7. HƯỚNG TỚI SỰ THAY ĐỔI LIÊN TỤC</b>	<b>128</b>
Sự thay đổi gia tăng liên tục	129
Liệu con người có khả năng kiểm soát được thay đổi?	131
Thực hiện thay đổi thường xuyên	134
PHỤ LỤC A: Các công cụ thực hiện hữu ích	141
PHỤ LỤC B: Cách tuyển chọn và làm việc với các nhà tư vấn	147

# Lời giới thiệu

**S**o với thập niên 1970, các ngành công nghiệp trong những năm 1980 đã có nhiều thay đổi khác biệt. Tương tự như vậy, các ngành công nghiệp ở thập niên 1980 cũng đã thay đổi mạnh mẽ ở những thập niên kế tiếp. Các lĩnh vực như kinh doanh nông sản, hàng không, chế tạo ô tô, ngân hàng, công nghệ sinh học, máy tính, điện tử, dược, thép, phần mềm, công nghệ thông tin... đều đã trải qua ít nhiều thay đổi trong vài thập niên qua, bao gồm: cải thiện chất lượng, tiếp thu phương pháp mới, thích ứng với công nghệ hiện đại, đáp ứng thay đổi quy chế, đối mặt với các đối thủ cạnh tranh mới...

Nếu tự bản thân các ngành công nghiệp thay đổi quá mạnh mẽ như vậy, rõ ràng là các công ty hoạt động trong những ngành đó đã rút ra được kinh nghiệm về những biến động thường xảy ra. IBM đã lênh đênh trôi dạt và chìm dần trước khi được cứu nguy và đổi mới lại bởi một phong cách lãnh đạo hoàn toàn mới và một đội ngũ nòng cốt các nhân viên đầy nghị lực và quyết đoán. Microsoft đã tự biến đổi mình từ một công ty phần mềm thành một công ty tích hợp các giải pháp máy tính - Internet. General Electric đã bước qua những làn sóng thay đổi thành công trong khoảng hai mươi năm qua. Những công ty này chỉ là một vài ví dụ điển hình của câu chuyện dài về việc thay

đổi và chuyển tiếp. Ngay cả những doanh nghiệp nhỏ như một nhà sách tại địa phương bạn cũng đang thay đổi cách thức hoạt động của họ. Những tổ chức nào không thay đổi sẽ bị đình trệ hay thất bại.

Mặc dù không thể báo trước thời điểm, sự việc và địa điểm thay đổi, song các tổ chức nên dự tính trước và lập kế hoạch thay đổi. Việc thừa nhận sự cần thiết và không thể tránh khỏi của quá trình thay đổi có thể giúp các công ty nhìn nhận những lần chuyển tiếp không phải là mối đe dọa mà chính là cơ hội để cơ cấu lại công ty và môi trường văn hóa trong đó. Sau đây là những dấu hiệu mạnh mẽ của sự thay đổi:

- **Sáp nhập, mua lại, hay bán lại.** Sáp nhập và mua lại thường là những cách để công ty phát triển. Bán lại là những nỗ lực chiến lược để phân bố lại tài sản hoặc để quy tụ công ty vào một định hướng cụ thể nào đó. Những thay đổi “tái cơ cấu” như vậy hầu như luôn dẫn đến sự nhân đôi trong chức năng, nhưng phải được điều chỉnh thông qua những thời kỳ ngưng trệ đầy khó khăn.
- **Tung sản phẩm hay dịch vụ mới ra thị trường.** Điều này sẽ kết nối công ty với thị trường mới và hiển nhiên kèm theo đối thủ cạnh tranh mới. Trong những trường hợp này, cần thiết phải có sự thích ứng và học hỏi.
- **Thay thế người lãnh đạo.** Thay đổi có thể xảy ra khi có sự xuất hiện của một người lãnh đạo mới. Giống như người chủ mới của một ngôi nhà cũ, nhà lãnh đạo mới này sẽ cố gắng thay đổi hoặc điều chỉnh lại các quy trình kinh doanh hiện hữu. Trong nhiều trường hợp, điều này dẫn đến sự thay thế hàng loạt vị trí điều hành cấp cao. Vị lãnh đạo mới này sẽ tiếp tục thay đổi cho đến khi hoàn toàn hài lòng với bộ máy và quy trình làm việc mới theo chủ ý của mình.



- **Công nghệ mới.** Công nghệ ảnh hưởng mạnh mẽ đến cách thức làm việc của chúng ta. Đặc biệt, ngành công nghệ thông tin không chỉ thay đổi cách thức làm việc, mà còn cả thời gian và cả không gian làm việc. Gần 23% người lao động Mỹ hiện đang có một hình thức “làm việc từ xa” nào đó từ nhà, từ một nơi của khách hàng, hay từ văn phòng vệ tinh. Ngoài ra, những thứ gọi là công nghệ “gây trở ngại” có thể khiến cho các dịch vụ và sản phẩm của công ty bị lỗi thời trong một thời gian ngắn. Bây giờ chúng ta còn nghe thấy từ “siêu máy tính” không? Và ai còn cần ngân phiếu du lịch trong thời đại của thẻ tín dụng và máy rút tiền ATM? Tất cả những thứ này đang dần được thay thế.

Việc các công ty phải thay đổi liên tục không có nghĩa là con người thích quá trình này hoặc những trải nghiệm thay đổi là dễ chịu. Trái lại, thay đổi thường gây nản chí và bức dọc, và thường đem lại một số tổn thất. Các nhà quản lý thường than phiền rằng việc thay đổi làm họ mất quá nhiều thời gian và chi phí để thực hiện công việc. Cấp dưới khẳng định rằng cấp trên không làm theo những chủ trương đã đề ra. Cấp trên lại cho rằng cấp dưới đang níu chân họ. Những người ở giữa thì đổ lỗi cho người khác.

Thay đổi hầu như luôn gây trở ngại và cả thiệt hại. Vì vậy, nhiều công ty cố gắng tránh thay đổi nếu có thể. Tuy nhiên, thay đổi lại là một phần của đời sống tổ chức và cần thiết cho sự phát triển. Những người biết cách dự báo, kích thích và quản lý sự thay đổi sẽ luôn cảm thấy hài lòng với công việc của mình. Từ đó, họ sẽ phấn đấu hơn nữa cho sự thành công của công ty.

Quyển “**Quản lý sự thay đổi và chuyển tiếp**” này tổng hợp những thông tin cần thiết về việc quản lý thay đổi trong các tổ chức. Từ những tình huống kinh doanh và bí quyết thực tế, bạn

sẽ biết cách giải quyết những biến động do thay đổi gây ra, cách thực hiện thành công quá trình thay đổi và giảm thiểu những thiệt hại có thể xảy ra, cách động viên và khuyến khích mọi người vượt qua giai đoạn thay đổi... Quyển sách này sẽ không giúp bạn trở thành một chuyên gia về quản lý sự thay đổi, song chúng đem lại những lời khuyên thiết yếu mà bạn có thể áp dụng để điều khiển “con tàu” của mình đi đúng hướng.

# 1

## CÁC QUY MÔ THAY ĐỔI

*Các hình thức thay đổi  
và phương pháp tiếp cận*

### **Nội dung chính:**

- *Tổng quan về các hình thức thay đổi*
- *Thảo luận về hai phương pháp tiếp cận thay đổi khác nhau: “Thuyết E” và “Thuyết O”*
- *Đánh giá và chọn lựa các phương pháp tiếp cận thay đổi*

**T**rước khi đi vào chi tiết về việc quản lý quá trình thay đổi, cần khái quát một số hình thức thay đổi được sử dụng trong các công ty cũng như các phương pháp tiếp cận thay đổi khác nhau có thể áp dụng. Điều này có thể giúp ích cho bạn trong các chương tiếp theo khi chúng ta bàn về bản chất của việc quản lý sự thay đổi.

## CÁC HÌNH THỨC THAY ĐỔI

Hầu hết các công ty đều trang bị cho mình những chương trình khác nhau để ứng phó với những biến động trong kinh doanh như: thử thách của công nghệ mới, đối thủ cạnh tranh mới, thị trường mới, và nhu cầu hoạt động năng suất hơn... Mỗi chương trình được thiết kế riêng nhằm khắc phục những trở ngại đó, đồng thời làm tăng hiệu suất kinh doanh. Thông thường, những chương trình này rơi vào một trong những hình thức sau:

- **Thay đổi cơ cấu.** Với các chương trình thay đổi cơ cấu, công ty được xem như một nhóm các bộ phận chức năng - theo mô hình “một cỗ máy”. Trong suốt quá trình thay đổi này, với sự hỗ trợ của các chuyên viên tư vấn, ban quản lý cấp cao cố gắng định hình lại những bộ phận này nhằm đạt được hiệu suất tổng thể cao hơn. Các hoạt động sáp nhập, mua lại, hợp nhất, và bán lại các bộ phận đang hoạt động đều là những ví dụ về thay đổi cơ cấu.

- **Cắt giảm chi phí.** Các chương trình này chủ yếu tập trung vào việc cắt giảm những hoạt động không cần thiết hoặc thực hiện những phương pháp thu hẹp tối đa chi phí hoạt động. Những hoạt động ít được xem xét trong những năm có lãi sẽ thu hút sự chú ý của các chuyên gia cắt giảm chi phí khi thời kỳ khó khăn xuất hiện.
- **Thay đổi quy trình.** Các chương trình này tập trung vào việc thay đổi cách thức thực hiện công việc. Có thể bạn đã từng trải qua một vài lần thay đổi kiểu này, chẳng hạn như xây dựng lại quy trình phê duyệt các khoản vay, cách tiếp cận xử lý yêu cầu bảo hành từ khách hàng, hoặc thậm chí cách đưa ra quyết định. Thay đổi quy trình thường nhằm thúc đẩy công việc thực hiện nhanh hơn, hiệu quả hơn, đáng tin cậy và ít tốn kém hơn.
- **Thay đổi văn hóa.** Các chương trình này tập trung vào khía cạnh “con người” như cách tiếp cận thông thường của công ty trong kinh doanh hoặc mối quan hệ giữa cấp quản lý và nhân viên. Việc thay đổi từ quản lý theo kiểu mệnh lệnh và điều khiển sang cách thức quản lý mang tính tham gia đóng góp là một ví dụ về thay đổi môi trường văn hóa, là nỗ lực tái định hướng từ một công ty chỉ tập trung nội bộ và mang tâm lý “sản phẩm là trung tâm phát triển” sang định hướng lấy khách hàng làm mục tiêu trung tâm.

Không chương trình thay đổi nào trong số này dễ thực hiện và cũng không có sự đảm bảo nào về khả năng thành công. Thay đổi cơ cấu - chẳng hạn như tiếp nhận thêm một loại hình kinh doanh - tương như dễ dàng, vì chỉ với một nhóm quản lý cấp cao và chuyên viên tư vấn, với nguồn đầu vào từ ban giám đốc, đã có thể xử lý toàn bộ quá trình thương thảo. Tuy nhiên, hình thức hoạt động này sẽ dẫn đến nhu cầu phải tiến hành thêm nhiều kiểu thay đổi khác nhau, như loại bỏ những khoản không cần

thiết và yêu cầu các bộ phận liên quan hợp tác làm việc hiệu quả, mà thực hiện điều này lại cực kỳ khó khăn và tốn kém thời gian. Cũng có trường hợp những hoạt động này không đáp ứng được sự mong đợi của những người ủng hộ. Trong khi đó, thay đổi tập trung vào một hoạt động riêng biệt, chẳng hạn như cải tiến dịch vụ khách hàng, có thể dễ dàng thực hiện và khả năng thành công cao, vì nó chú trọng vào một nhóm hoạt động trên phạm vi nhỏ hẹp. Nhân viên tham gia quá trình này có khả năng tự xử lý công việc dưới sự hướng dẫn của một chuyên viên tư vấn giỏi.

Nếu công ty bạn đang dự tính về một chương trình thay đổi, điều cần thiết là phải xác định rõ công ty muốn chọn hình thức nào để tiến hành thay đổi trước tiên, cũng như dự đoán xem nó sẽ ảnh hưởng thế nào đến toàn công ty. Dự đoán những chương ngại tiềm tàng sẽ giúp công ty bạn ngăn ngừa khó khăn trong suốt quá trình thay đổi và đảm bảo sự thành công.

## HAI PHƯƠNG PHÁP TIẾP CẬN SỰ THAY ĐỔI

Có rất nhiều chương trình thay đổi, nhưng trong đó có hai mục tiêu rất khác biệt thường khiến một công ty cần phải thay đổi, đó là cải thiện tình hình kinh tế trước mắt hoặc nâng cao năng lực tổ chức. Hai giáo sư Trường Kinh doanh Harvard (Harvard Business School) là Michael Beer và Nitin Nohria đã đúc kết được hai thuật ngữ “Thuyết E” và “Thuyết O” để mô tả hai mục tiêu cơ bản này.

## Thuyết E: Phương pháp tiếp cận về kinh tế

Mục tiêu chính của Thuyết E (Economic Approach) là tăng tối đa và nhanh chóng giá trị cho các cổ đông, được đo bằng mức gia tăng lưu lượng tiền mặt và giá cổ phiếu. Các khái niệm phổ biến nói về sự tham gia của nhân viên và “tổ chức học tập” chỉ chiếm một phần trong mục tiêu tổng thể. Khủng hoảng tài chính luôn là khởi đầu cho hình thức tiếp cận thay đổi này. Khi giá trị cổ phiếu đã tăng lên, những người đề xướng Thuyết E phụ thuộc hoàn toàn vào cơ cấu có khả năng tăng ngắn hạn lưu lượng tiền mặt và giá cổ phiếu: tiền thưởng cho năng suất làm việc, cắt giảm nhân sự, bán tài sản, và sắp xếp lại các bộ phận của công ty một cách có chiến lược. Hành động cắt giảm 25% số nhân sự của Jack Welch tại GE, và chiến lược kế tiếp “chiếm vị trí số 1 hoặc số 2 trên thị trường hoặc sẽ bán công ty” là những ví dụ cơ bản về nguyên nhân dẫn đến thay đổi nêu trong Thuyết E.

Theo Thuyết E, tất cả những thỏa thuận ngầm giữa công ty và nhân viên, như công việc được đảm bảo suốt đời, thường tạm thời bị trì hoãn trong thời gian tiến hành thay đổi. Đặc biệt, những cá nhân và bộ phận nào không chứng minh được khả năng tạo ra giá trị xác thực - như bộ phận hoạch định hoặc phòng nghiên cứu và phát triển - rất dễ bị ảnh hưởng.

Giám đốc điều hành và ban quản trị thường áp dụng Thuyết E để tiến hành thay đổi từ trên xuống. Các phòng ban, bộ phận đang hoạt động, và nhân viên có liên quan đến quá trình thay đổi đều như những quân cờ trên bàn cờ chiến lược của ban lãnh đạo: được sắp xếp lại hoặc gom vào với nhau, đôi khi lại bị đá văng ra ngoài. Các chuyên gia tư vấn chiến lược bên ngoài giúp ban quản lý xác định và cân nhắc quyết định, chuyên gia thẩm định và các ngân hàng đầu tư sắp xếp việc mua bán tài sản, và chuyên viên tư vấn nhân sự giúp giải quyết các bài toán hóc búa về chuyện sa thải nhân viên.

## Thuyết O: Phương pháp tiếp cận về năng lực tổ chức

Hầu hết các công ty thành công nhất và tồn tại lâu đời nhất là những công ty sở hữu được đội ngũ nhân viên năng động, ham học hỏi và có năng lực cao. Những công ty như Intel, Microsoft, 3M, Schwab, và Merck là những ví dụ điển hình. Mục tiêu thay đổi của Thuyết O (Organizational Capabilities Approach) là phát triển một môi trường văn hóa mà ở đó các nhân viên đều có cơ hội học tập và nâng cao khả năng, thể hiện năng lực tối đa của bản thân.

Những công ty áp dụng phương pháp tiếp cận này thường nỗ lực cải thiện môi trường văn hóa và năng lực của riêng họ thông qua quá trình học hỏi của các cá nhân và tập thể. Điều đó đòi hỏi mức độ tham gia tích cực của các nhân viên, cơ cấu tổ chức ổn định, và những mối quan hệ ràng buộc chặt chẽ giữa nhân viên và công ty. Theo thuyết O, những cam kết thực hiện thay đổi và tiến bộ của mỗi nhân viên cũng như việc duy trì những thỏa thuận ngầm giữa công ty và nhân viên rất quan trọng đối với quá trình thay đổi. Điều này hoàn toàn trái ngược với Thuyết E. Ví dụ, khi Hewlett-Packard cảm thấy tình hình kinh doanh bị đình trệ vào đầu những năm 1980, công ty đã không sa thải nhân viên để cắt giảm chi phí; ngược lại, công ty đã tiến hành thay đổi nhằm hạn chế sự quan liêu và tạo điều kiện cho nhân viên và các bộ phận hoạt động có quyền tự quyết tối đa. Cách thực hiện này luôn phù hợp với truyền thống lâu đời của HP là đề cao tài sản con người trên tất cả mọi yếu tố khác.

Một công ty dựa vào môi trường văn hóa và nhân viên của mình để đạt được thành công về mặt tài chính thường dị ứng với kiểu tập trung quyền lực và sự chỉ đạo từ bên trên. Nhưng những nhà lãnh đạo quá trình thay đổi của Thuyết O thì ít quan tâm đến



việc mang lại thành công cho riêng bản thân mà tập trung vào việc khuyến khích sự tham gia của mọi người trong nhóm làm việc cũng như quá trình bồi dưỡng hành vi và cả thái độ của nhân viên vì đây là những yếu tố giúp kéo dài sự thay đổi.

## **Chọn lựa phương pháp thích hợp**

Nếu tổ chức của bạn đang cân nhắc một chương trình thay đổi lớn, có thể bạn sẽ phân vân không biết chương trình nào là hiệu quả nhất. Thế nhưng, chẳng có phương pháp tiếp cận nào đảm bảo thành công. Thuyết E, với mục tiêu cải thiện nhanh chóng khả năng lợi nhuận, thường chỉ đạt kết quả thành công trong thời gian ngắn nhưng lại không có khả năng tồn tại lâu dài trong tương lai. Việc bãi bỏ cấp bậc của nhân viên sẽ làm cho những người còn lại cảm thấy nản lòng và không trung thành. Bất kỳ lời cam kết nào đối với công ty và các mục tiêu của nó đều không còn tác dụng. Trớ trêu thay, chính những người mà công ty hy vọng giữ lại - những nhân viên xuất sắc và sáng giá nhất - là những người đầu tiên rời bỏ công ty để tìm một nơi mới tốt hơn.

Các phương pháp khắc nghiệt của Thuyết E không phải lúc nào cũng mang lại kết quả như mong đợi. Một cuộc điều tra được tiến hành sau khi làn sóng cuối cùng của phong trào thu hẹp quy mô doanh nghiệp (từ cuối những năm 1980 kéo dài đến đầu những năm 1990) cho thấy chỉ có 45% các công ty tiến hành thu hẹp quy mô là đạt mức lợi nhuận hoạt động cao hơn lúc trước.

Thuyết O cũng chưa hẳn là một giải pháp lý tưởng. Việc tái định hướng môi trường văn hóa công ty xung quanh những cam kết và quá trình học tập của nhân viên là một nỗ lực đáng khâm phục, nhưng phải mất nhiều năm để thực hiện. Một chương trình thành công, trong vòng 4 - 5 năm, sẽ tạo ra lớp nhân viên có khả năng thích ứng cao và thông minh, nhưng với một công

ty đang muốn thay đổi thật sự không thể chờ lâu như vậy để thấy được kết quả. Đơn giản là cả cấp quản lý và nhân viên, chưa kể các chuyên gia phân tích và cổ đông, không thể kiên nhẫn như thế.

Hầu hết các công ty được Beer và Nohria nghiên cứu đều tránh sử dụng riêng lẻ từng thuyết. Họ có khuynh hướng áp dụng kết hợp những điểm phù hợp của cả hai thuyết với nhu cầu thực tế của công ty. Trong thực tế, đây là con đường tốt nhất và mang lại hiệu quả cao nhất để thay đổi.

## Câu chuyện về hai học thuyết

Để minh họa cho Thuyết E và Thuyết O, Michael Beer và Nitin Nohria mô tả trường hợp của hai công ty kinh doanh cùng ngành đã áp dụng những hình thức thuần túy nguyên mẫu: Scott Paper sử dụng Thuyết E để tăng giá trị cổ phiếu, trong khi Champion International lại sử dụng Thuyết O để thực hiện việc thay đổi môi trường văn hóa với mục tiêu tăng năng suất và những cam kết từ nhân viên. Sau đây là mô tả của hai tác giả về những thay đổi này:

*Khi Al Dunlap tiếp nhận quyền lãnh đạo Công ty Scott Paper vào tháng 5-1994, ngay lập tức ông sa thải 11.000 nhân viên và bán nhiều cơ sở kinh doanh... Như ông đã phát biểu trong bài diễn văn của mình: "Các cổ đông là những người bỏ phiếu số một. Hãy cho tôi xem một bản báo cáo liệt kê sáu trong số bảy người có quyền bỏ phiếu, và tôi sẽ cho các bạn thấy công ty đã áp dụng những phương pháp quản lý sai lệch." Theo nhìn nhận của một cổ đông, kế hoạch hành động của Dunlap thật ấn tượng. Ông phát biểu rằng, trong vòng 20 tháng, ông*

*sẽ cố gắng để tăng lợi nhuận của các cổ đông lên gấp ba lần trong khi giá trị thị trường của Scott tăng từ khoảng 3 tỷ USD trong năm 1994 lên 9 tỷ USD vào năm 1995... nỗ lực cải cách của Champion cũng tương tự. Giám đốc điều hành Andrew Sigler nhận thấy tăng trưởng giá trị kinh tế là mục tiêu thích hợp cho việc quản lý, nhưng ông tin rằng mục tiêu này chỉ có thể đạt được với kết quả tốt nhất bằng cách thay đổi các hành vi của ban quản lý, công đoàn và nhân viên.*

Cuối cùng, chẳng công ty nào đạt được mục tiêu của mình đề ra. Dunlap bị buộc phải bán một công ty hoạt động không hiệu quả và thất bại cho Tập đoàn Kimberly-Clark, và công ty Champion International đang lụn bại được bán cho UPM-Kymmene. Những thất bại này đối lập hoàn toàn với thành công mà các công ty khác đang có nhờ biết cách kết hợp khéo léo hai phương pháp tiếp cận.

Hai tác giả đã viết rằng, “Những công ty biết kết hợp hiệu quả những cách tiếp cận cứng rắn và mềm dẻo trong quá trình thay đổi có thể thu được những thành công lớn về lợi nhuận và năng suất.” “Những công ty này có khả năng đạt được lợi thế cạnh tranh và hạn chế những bần khoản mà nhiều công ty khác đang gặp phải khi tiến hành tái cơ cấu công ty.” Họ đưa trường hợp của General Electric (GE) làm ví dụ, cựu giám đốc điều hành Jack Welch đã lần lượt dùng cả hai cách tiếp cận. Đầu tiên ông loại bỏ những khoản dư thừa và những bộ phận không cần thiết bằng cách áp dụng những phương pháp hà khắc nêu trong Thuyết E. Sau đó ông tiếp tục tiến hành các bước thay đổi nhằm nâng cao tính cạnh tranh trong môi trường văn hóa công ty

bằng cách làm công việc vận hành nhanh hơn, hạn chế tính quan liêu và lấy khách hàng làm trọng tâm - đây là những phương pháp cải tổ của Thuyết O. Sau đây là mô tả của David Ulrich:

*Cuối những năm 1980, GE rất mạnh về mặt chiến lược, với mười ba công ty chính, mỗi công ty của GE đều nổi tiếng toàn cầu, và luôn chiếm vị trí số một hoặc hai về số thị phần. Kể từ những năm sau của thập niên 80, ban quản lý của GE tập trung vào việc thay đổi môi trường văn hóa cơ bản. Trong thời kỳ làm việc cường độ cao, một số thay đổi được tiến hành đối với các nhân viên của GE: bãi bỏ tính quan liêu, nhanh chóng đưa ra quyết định cũng như cách giải quyết vấn đề còn tồn đọng phục vụ khách hàng, và loại bỏ những công việc không cần thiết. Thông qua những cuộc họp tập thể, trong đó các nhân viên làm việc cùng các nhà quản lý để xác định và loại bỏ những công việc không cần thiết, GE đã kết hợp chặt chẽ những giá trị về tốc độ, tính giản đơn, và sự tự tin trong môi trường văn hóa công ty mình.*

Về mặt ý nghĩa, phương pháp của GE nhằm mục đích là sửa chữa “phần cứng” trước bằng hoạt động loại bỏ và củng cố. Một khi công đoạn này hoàn tất, GE sẽ chuyển hướng sang cải thiện “phần mềm” - nhân viên và cách thức tiến hành công việc.

Vậy đâu là phương pháp tốt nhất cho tình huống cụ thể của bạn? Chỉ có những người quen thuộc với công việc trong công ty mới có thể quyết định. Để giúp bạn xác định những ưu điểm và khuyết điểm của từng thuyết, bảng 1-1 tóm tắt hai phương pháp thay đổi nguyên mẫu và việc kết hợp chúng. Bạn có thể xem xét quan điểm của các nhà điều hành trong công ty bằng cách kiểm tra xem họ đã xoay sở thế nào với sáu yếu tố này:

BẢNG 1-1

**Các nhân tố chính trong việc thay đổi theo Thuyết E và Thuyết O**

<b>Phạm trù thay đổi</b>	<b>Thuyết E</b>	<b>Thuyết O</b>	<b>Kết hợp Thuyết E và Thuyết O</b>
<b>Mục tiêu</b>	Tối đa hóa giá trị cổ phiếu	Phát triển năng lực của công ty	Bao quát các mặt đối lập giữa giá trị kinh tế và năng lực công ty
<b>Quyền lãnh đạo</b>	Quản lý thay đổi từ bên trên	Khuyến khích sự tham gia từ bên dưới	Định hướng từ bên trên và yêu cầu cấp dưới thực hiện
<b>Tập trung</b>	Tập trung vào cơ cấu và hệ thống	Xây dựng môi trường văn hóa công ty: thái độ và cách cư xử của nhân viên	Tập trung đồng thời vào cả phần cứng (hệ thống và cơ cấu) và phần mềm (nền văn hóa của công ty)
<b>Quy trình</b>	Hoạch định & thiết lập chương trình	Thử nghiệm và rút ra kết luận	Lập kế hoạch cho các tình huống phát sinh
<b>Chế độ khen thưởng</b>	Tạo động lực bằng cách thưởng về tài chính	Tạo động lực bằng sự cam kết - sử dụng hệ thống lương như một sự trao đổi công bằng	Sử dụng chế độ khen thưởng để củng cố quá trình thay đổi nhưng không biến nó thành nguyên nhân để tiến hành thay đổi
<b>Sử dụng nhà tư vấn</b>	Các nhà tư vấn phân tích vấn đề và đưa ra giải pháp	Các nhà tư vấn hỗ trợ cấp quản lý trong việc hình thành giải pháp riêng	Nhà tư vấn là những nguồn chuyên gia có thể phân quyền cho nhân viên

## TÓM TẮT

Chương này nhấn mạnh các hình thức thay đổi áp dụng trong các công ty:

- Thay đổi cơ cấu
- Thay đổi cắt giảm chi phí
- Thay đổi quy trình
- Thay đổi môi trường văn hóa

Ngoài ra, chương này còn khảo sát tỉ mỉ hai phương pháp tiếp cận khác nhau được sử dụng để thực hiện thay đổi:

- **Thuyết E.** Mục tiêu thay đổi của Thuyết E là tăng trưởng nhanh chóng giá trị cổ phiếu. Sự thay đổi này diễn ra từ bộ phận quản lý bên trên, tận dụng tối đa sự tư vấn từ bên ngoài do các chuyên viên tư vấn cung cấp. Thuyết E rất chú trọng đến các hoạt động cắt giảm chi phí, thu hẹp quy mô, và kinh doanh tài sản nhằm đáp ứng các mục tiêu đề ra.
- **Thuyết O.** Mục tiêu thay đổi của Thuyết O là nâng cao khả năng thực hiện công việc bằng cách xây dựng môi trường văn hóa có thể phát huy tối đa năng lực của nhân viên. Trong môi trường này, mức độ tham gia của nhân viên được đánh giá cao, cấu trúc công ty không phức tạp, luôn có nỗ lực xây dựng lòng tin giữa công ty và nhân viên. Không như Thuyết E, phương pháp tiếp cận này mang lại kết quả lâu dài.

# 2

## SẴN SÀNG ĐỂ THAY ĐỔI

*Sự chuẩn bị cần thiết  
trước khi tiến hành thay đổi*

### Nội dung chính:

- *Vai trò của những nhà lãnh đạo tài năng và được nể trọng*
- *Động lực thúc đẩy để sẵn sàng thay đổi*
- *Xây dựng một môi trường văn hóa không theo hệ thống cấp bậc*
- *Các bí quyết để “sẵn sàng thay đổi”*

**T**hông tin và những lời khuyên của cuốn sách này sẽ trở nên vô nghĩa nếu công ty của bạn chưa “sẵn sàng thay đổi”. Sẵn sàng thay đổi nghĩa là thành viên cũng như cơ cấu của công ty đã chuẩn bị sẵn sàng và có khả năng thay đổi. Một tổ chức đã sẵn sàng thay đổi khi đáp ứng ba điều kiện sau đây:

- Người lãnh đạo làm việc hiệu quả và được nể trọng.
- Bản thân mỗi nhân viên đều cảm thấy có động lực thay đổi.
- Trong tổ chức không tồn tại hệ thống cấp bậc và mọi người quen với việc hợp tác lẫn nhau.

## NGƯỜI LÃNH ĐẠO LÀM VIỆC HIỆU QUẢ VÀ ĐƯỢC NẾ TRỌNG

Những nhà quản lý tồi - những người không được nể trọng và làm việc kém hiệu quả - luôn làm ảnh hưởng đến hiệu suất hoạt động của công ty. Họ không thể giữ chân những nhân viên giỏi cũng như không thể tạo động lực để thúc đẩy các nhân viên còn lại trong công ty. Một công ty trả lương cao, có nhiều chế độ tốt, chính sách quản lý thân thiện, và toàn bộ những thứ khác có thể giữ chân nhân viên cũng như khiến họ trung thành với công ty, nhưng tất cả những yếu tố thuận lợi ấy sẽ không còn giá trị nếu



công ty đó có những người quản lý kém cỏi. Hơn nữa, ở những vị trí then chốt, người lãnh đạo không giỏi sẽ gây trở ngại cho các kế hoạch được chuẩn bị kỹ lưỡng nhằm nâng cao hiệu suất làm việc. Khi viết về vấn đề những "người thực hiện loại C", Beth Axelrod, Helen Handfield-Jones, và Ed Michaels thuộc McKinsey & Company đã chỉ ra một số hậu quả nghiêm trọng do "những nhà quản lý kém cỏi" gây ra:

*Việc để những "người thực hiện loại C" giữ các vị trí lãnh đạo sẽ gây cản trở cho mọi người - một sự nguy hiểm hiện hữu cho bất kỳ công ty nào đang vươn đến mục tiêu tạo ra một môi trường văn hóa lấy năng lực làm việc làm trọng tâm. Những người thực hiện loại C này sẽ tuyển những người thực hiện loại C khác, và sự hiện diện liên tục của họ làm những người xung quanh chán nản, biến công ty thành một nơi kém hấp dẫn đối với người tài, và mọi người sẽ đặt câu hỏi về khả năng đánh giá của những người lãnh đạo cấp cao.*

Nếu công ty bạn có nhiều nhà quản lý kiểu này, đừng hy vọng kế hoạch thay đổi của bạn được thực hiện tốt. Những người thực hiện loại C thường thất bại trong công tác động viên người khác thực hiện các nhiệm vụ khó khăn. Hãy kiên quyết loại ra những người thực hiện loại C ở từng cấp độ quản lý, thay thế bằng những cá nhân có năng lực và được mọi người tôn trọng, điều này sẽ từng bước đưa bạn đến tâm thế sẵn sàng thay đổi.

## ĐỘNG LỰC THAY ĐỔI

Điều kiện cần thiết thứ hai cho sự sẵn sàng thay đổi là mức độ động lực cao khiến nhân viên tham gia thay đổi ở mọi khía cạnh của tổ chức. Động lực này thường bắt nguồn từ sự bất mãn với

tình hình thực tại và sự mong muốn, chờ đợi một điều gì đó mới mẻ và tốt đẹp hơn. Sự căng thẳng, sợ hãi và khó chịu ở một chừng mực nào đó đôi khi là cần thiết vì những yếu tố này sẽ dẫn đến ý thức rõ ràng về sự khẩn cấp phải thay đổi.

Cuộc cách mạng về chất lượng được thảo luận trong phần cuối bài viết của W. Edwards Deming cho thấy, trên quy mô lớn, thái độ của cá nhân và tổ chức đối với thực trạng có thể trở thành tiền đề cho sự thay đổi hoặc làm trì hoãn nó. Deming là người nhận được sự bảo trợ của Walter Shewhart - người đã phát triển thuyết này và áp dụng công cụ kiểm soát xử lý thống kê (*SPC - statistical process control*) trong những năm 1930 tại bộ phận điện tử phương Tây của tập đoàn AT&T. Deming phổ biến các quy tắc về SPC vượt ra khỏi biên giới nước Mỹ trong suốt những năm chiến tranh, nhưng thật thất vọng, những quy tắc này bị loại bỏ và quên lãng trong thời hậu chiến, khi trên thế giới không có nền kinh tế nào cạnh tranh với nền kinh tế Mỹ. Nền công nghiệp sản xuất của Mỹ thỏa mãn nhu cầu tiêu dùng, không sợ cạnh tranh và tự mãn, nên không cần quan tâm đến các quy tắc về chất lượng của Deming.

Tuy nhiên, cách xa nửa vòng trái đất, các đối thủ của người Mỹ cho thấy họ hoàn toàn sẵn sàng cho việc thay đổi. Nền công nghiệp Nhật đã bị san bằng bởi những vụ ném bom của quân Đồng Minh. Nhật lại có nguồn tài nguyên ít ỏi và sản phẩm bị đánh giá là kém chất lượng, mẫu mã xấu. Tệ hơn nữa, hàng triệu người bị thất nghiệp. Người Nhật biết rằng chỉ có cách thoát khỏi tình trạng tuyệt vọng này mới có thể hồi sinh lại nền công nghiệp của họ. Và Deming, một người đề xướng học thuyết bị quên lãng tại quê hương mình, đã tạo được thành công vượt bậc ở một đất nước xa lạ. Sau đây là những gì Richard Luecke mô tả trong cuốn sách của ông về những bài học lịch sử dành cho các nhà quản lý hiện đại:

*Deming làm những nhà lãnh đạo người Nhật hiểu rằng cách tiếp cận SPC này sẽ mang lại kết quả tốt đẹp cho công ty của họ theo dạng "phản ứng dây chuyền". Chất lượng được cải thiện sẽ làm giảm giá thành (ít phải làm lại, ít bị trì hoãn, ít bị vụn), điều này giúp nâng cao năng suất, nắm bắt thị trường, vực dậy công việc kinh doanh và tạo ra nhiều công ăn việc làm.*

Nóng lòng và trong tư thế sẵn sàng thay đổi, các nhà lãnh đạo công nghiệp của Nhật trân trọng nguyên tắc chỉ đạo của Deming về chất lượng sản xuất và lôi kéo toàn bộ công nhân và quản lý các cấp vào quá trình thay đổi. Từ năm 1950 đến 1970, có gần khoảng 15.000 kỹ sư và hàng ngàn nhân viên giám sát của các nhà máy được Deming và những người khác huấn luyện các nguyên tắc SPC. Chất lượng trở thành nguyên tắc cao nhất cho nền công nghiệp Nhật Bản, và Deming là người khai sinh ra nguyên tắc này.

Sự chuyển động về chất lượng đã thay đổi nền công nghiệp Nhật Bản ở nhiều khía cạnh cơ bản. Trước đó khá lâu, các nhà máy sản xuất của Nhật xoay sở tiếp quản thị trường xe máy, một phần nhỏ thị trường xe hơi, thị trường đồng hồ thứ cấp, và thị trường hàng tiêu dùng điện tử. Từ những vị trí đầu cầu này, họ bắt đầu vượt lên giành thị trường máy tính, đồng hồ và xe hơi cao cấp. Họ cũng giành hầu hết các giải thưởng cao nhất về thiết kế cũng như mức độ tin cậy. Người tiêu dùng đã nhận thấy sản phẩm do Nhật sản xuất thường có tính chất đối lập hoàn toàn: chất lượng cao nhưng giá thành lại thấp.

Trong khi đó, mãi đến cuối những năm 1970, tại Mỹ - cái nôi của thuyết SPC - Donald Peterson của công ty Ford Motor mới thuê Deming về huấn luyện cho nhân viên của mình theo các nguyên tắc của SPC. Điều gì đã khiến cho Ford sẵn sàng chấp nhận thay đổi?

Thật đơn giản. Cả tập đoàn lúc đó nằm trong tình trạng tê liệt và thua lỗ triền miên, cái tên Ford trở thành chữ viết tắt của “Fix Or Repair Daily” (Sửa chữa hàng ngày). Cấp quản lý cũng như mọi nhân viên đều biết rằng đã đến lúc cần phải thay đổi. Không như Ford, đối thủ General Motors (GM) tỏ ra đầy tự mãn, tiếp tục ảo tưởng rằng mọi chuyện đều tốt đẹp trong vòng năm năm tới. Thực chất, khi nhân viên Chất lượng và Thử nghiệm của GM khuyến cáo ban quản lý cấp cao về sự cố chất lượng của công ty, bảng khảo sát của họ bị gạt bỏ. Giám đốc điều hành và cộng sự của ông vẫn cứng nhắc trong nhận thức khi luôn cho rằng GM là tập đoàn sản xuất xe hơi hàng đầu thế giới, và công ty phản đối bất kỳ hành động nào liên quan đến hoạt động đo lường và kiểm tra chất lượng. Chỉ bằng một sự thức tỉnh gay gắt mới có thể giúp GM bước vào sự thay đổi cần thiết.

Cuối cùng, các nguyên tắc SPC đã được những công ty sản xuất tại Mỹ áp dụng rộng rãi, nhưng nguyên tắc này chỉ phát huy hiệu quả tối đa khi các nhà quản lý và nhân viên ở nhiều cấp bậc bỏ đi tính tự mãn, sẵn sàng chấp nhận chúng.

## **Thách thức tính tự mãn**

Nhiều chương trình thay đổi thành công bắt nguồn từ những cuộc khủng hoảng. Câu chuyện “thay đổi hay là chết” của Ford được lặp lại ở hãng hàng không Continental, Harley-Davidson, công ty sản xuất đàn guitar Martin, IBM, và nhiều công ty khác. Điều này đặt ra một câu hỏi quan trọng: Liệu một công ty có cần phải chờ đến khi khủng hoảng xuất hiện mới tiến hành thay đổi không? Theo giáo sư Mike Beer của Trường Kinh doanh Harvard, câu trả lời là không. Ông tin rằng các nhà lãnh đạo quá trình thay đổi có thể nêu lên mối lo ngại về những khó khăn hiện tại, và thúc giục ban quản lý phải đối đầu với tính tự mãn

đã góp phần tạo nên khó khăn đó - không cần phải viện đến “phương thức khủng hoảng”. Ông cũng nêu ra bốn phương pháp tiếp cận để hoàn thành mục tiêu này như sau:

- 1. Dùng thông tin về tình huống cạnh tranh của công ty để thảo luận với các nhân viên về vấn đề hiện tại và tương lai.** Ông cho biết, cấp lãnh đạo thường không hiểu tại sao nhân viên của mình không quan tâm đến năng suất, dịch vụ khách hàng hoặc chi phí. Điều này là do ban quản lý không cung cấp cho họ những dữ liệu cần thiết. Do thiếu thông tin và số liệu, mọi chuyện đều trở nên bình thường đối với họ.
- 2. Tạo cơ hội cho nhân viên được học hỏi về cách quản lý những điều không thỏa mãn và các rắc rối mà họ trải nghiệm.** Trong một vài trường hợp, cấp lãnh đạo không hề biết về những điểm yếu của công ty hoặc những đe dọa đang ngày càng lớn dần - những điều mà các nhân viên tuyển đầu nhận thức được qua kinh nghiệm làm việc hàng ngày trong nhà xưởng hoặc trong những buổi thảo luận trực tiếp với khách hàng. Nếu đây là vấn đề của công ty bạn, hãy tìm cách cải thiện công tác giao tiếp giữa các quản lý cấp cao với những nhân viên tuyển đầu này.
- 3. Sử dụng dữ liệu để đối thoại.** Cung cấp dữ liệu là việc cần thiết. Đối thoại và thảo luận về các dữ liệu này cũng cần thiết và hiệu quả không kém. Đối thoại nên chú trọng đến sự hiểu biết chung các vấn đề bất ổn của công ty. Đối thoại là công cụ mà cả nhà quản lý lẫn nhân viên đều có thể giao tiếp với nhau về những hiểu biết cũng như dự đoán của mình về vấn đề đó.
- 4. Đề ra tiêu chuẩn cao và yêu cầu mọi người đáp ứng.** Việc đề ra các tiêu chuẩn cao thường là kết quả của sự bất mãn với mức năng suất thực hiện công việc hiện tại.

Tính tự mãn là rào chắn đối với sự thay đổi. Khi cảm thấy thoải mái với những gì đang diễn ra, mọi người có khuynh hướng quên mất rằng mình cần phải thay đổi. Vậy công ty của bạn có vấp phải rào cản này không? Bảng 2-1 liệt kê những dấu hiệu của một công ty đang có nguy cơ tự mãn. Hãy đối đầu với nó!

BẢNG 2-1

Các dấu hiệu của sự tự mãn	Vi dụ
Không có khủng hoảng rõ ràng nào nghiêm trọng.	Công ty không mất tiền; không bị đe dọa về việc đình trệ sản xuất.
Công ty tự đánh giá dựa trên những tiêu chuẩn thấp.	Công ty tự so sánh mình với những ngành công nghiệp trung bình, chứ không phải với những ngành công nghiệp hàng đầu.
Cơ cấu tổ chức tập trung vào mục tiêu chức năng giới hạn thay vì thực hiện kinh doanh trên quy mô lớn.	Mỗi hoạt động như marketing, sản xuất có những tiêu chí đánh giá khác nhau. Chỉ có giám đốc điều hành mới dùng những biện pháp đánh giá rộng hơn (hoan lại vốn đầu tư, giá trị kinh tế gia tăng ...)
Các hệ thống hoạch định và điều khiển hoạt động gian lận để mọi người cảm thấy dễ dàng khi thực hiện các mục tiêu chức năng của mình.	Một nhà quản lý hoặc nhân viên tiêu biểu có thể làm việc trong một thời gian dài mà chưa phải đối mặt với một khách hàng hoặc nhà cung cấp không hài lòng và khó chịu nào cả.
Các thông tin phản hồi về khả năng thực hiện công việc chỉ lưu hành nội bộ một cách nghiêm ngặt. Các phản hồi từ khách hàng, nhà cung cấp và cổ đông không được khuyến khích.	Môi trường văn hóa độc tài, trong đó những phản hồi từ bên ngoài đều không có giá trị hoặc không đáng kể. "Khách hàng thực sự không biết họ cần gì. Nhưng chúng ta thì biết." - là lời biện minh.
Các chứng cứ cho thấy việc thay đổi không được xem là quan trọng.	"Đó là do sự cố sản xuất, không phải lỗi tại chúng ta."
Ban quản lý chú trọng vào các vấn đề ngoài lề.	"Con tàu đang chìm dần. Chúng ta hãy sắp xếp lại ghế trên boong tàu."
Môi trường văn hóa gửi những bức thông điệp ngầm về sự thành công.	Những văn phòng lộng lẫy, đóng van gỗ, và được trang trí tranh ảnh nghệ thuật.
Ban quản lý tin vào những cuộc họp báo và câu chuyện phóng đại về mình.	"Chúng ta là công ty hàng đầu trong nước. Chúng ta thiết lập chuẩn mực cho toàn ngành."

## Khen thưởng

Khi tìm hiểu vấn đề thúc đẩy việc thay đổi, hãy thảo luận về chế độ khen thưởng. Hầu hết tất cả các thay đổi cơ bản đều liên quan đến một số thay đổi về chế độ khen thưởng. Đa số đều đồng ý rằng khen thưởng cá nhân được xem như một “sức mạnh vô hình” có tác động mạnh mẽ đến việc thay đổi hành vi và khuyến khích sự thay đổi.

Nhiều nghiên cứu đã đưa ra kết luận rõ ràng: một hệ thống đền bù thỏa đáng sẽ khuyến khích nhiều hoạt động (hoặc kết quả) mà bạn mong muốn đồng thời cũng hạn chế nhiều hoạt động (hoặc kết quả) mà bạn hy vọng loại bỏ. Hãy xem xét trường hợp hoạt động chế tạo thép của công ty Nucor, tại đây sản lượng và lương bổng có một mối liên kết rất gần gũi, và công nhân làm việc hiệu quả hơn bất kỳ công nhân thép nào ở nơi khác.

Điều ít rõ ràng đối với người lãnh đạo hay người lập kế hoạch thay đổi chính là hành vi và kết quả của việc khen thưởng. Các yếu tố này phải được quyết định dựa vào tình huống cụ thể. Phạm sai lầm trong việc hoạch định khen thưởng có thể làm cản trở công việc. Do vậy, để công ty sẵn sàng thay đổi, hãy kiểm tra mối quan hệ giữa việc khen thưởng và các hành vi mà bạn muốn khuyến khích. Giáo sư Edward Lawler đưa ra quan điểm rằng phải có nhiều chế độ khen thưởng khác nhau để phù hợp với nhiều giai đoạn của quá trình thay đổi. Ví dụ:

- Lên kế hoạch trả lương dựa vào năng suất công việc, như lựa chọn cổ phần và phân chia lợi nhuận, là hành động thích hợp nhất trong suốt giai đoạn thúc đẩy quá trình thay đổi.
- Trong suốt quá trình thực hiện, các hình thức khen thưởng cho việc đạt được mục tiêu thực hiện và làm việc hiệu quả là cần thiết.

- Cuối cùng, một khi việc thay đổi được thực hiện, công ty có thể cần thay đổi chế độ trả lương theo năng lực làm việc, chính sách thu hút cũng như giữ chân người tài.

Chỉ khen thưởng không sẽ không thể thực hiện thay đổi như mong muốn khi người thực hiện quá trình thay đổi thiếu kiến thức, thông tin, và quyền lực cần thiết để thực hiện. Vì vậy, việc khen thưởng chỉ nên là một phần của đòn bẩy đối với quá trình này.

## MỘT TỔ CHỨC KHÔNG PHÂN CHIA CẤP BẬC

Nếu một tổ chức bị đặt trong tình trạng cần tiến hành thay đổi do điều kiện kinh tế yêu cầu, bao gồm: phát mãi tài sản, cho nhân viên ngừng hoạt động do thiếu việc, và tái cơ cấu theo kiểu tập trung để dễ quản lý, thì cấu trúc phân chia cấp bậc có thể không gây trở ngại. Thật ra, một cơ cấu mang nặng tính quản lý dưới hình thức ra lệnh và điều khiển có thể là tối ưu trong hoàn cảnh này. Nhưng đối với các kiểu thay đổi khác - như thay đổi về quy trình thực hiện hoặc môi trường văn hóa - còn đòi hỏi nhiều yếu tố khác.

Đối với những thay đổi như vậy, việc phân chia cấp bậc phải được hạn chế tối đa trước khi tổ chức đã thực sự sẵn sàng thay đổi. Cố thay đổi một tổ chức mang tính phân chia cấp bậc và đang được điều hành theo kiểu ra lệnh và điều khiển cũng tương tự như việc phải lội ngược dòng. Điều đó có thể thực hiện, tuy nhiên nó sẽ làm bạn kiệt sức cũng như giảm khả năng thành công của bạn vì những lý do sau:



- Ở các tổ chức phân chia cấp bậc, quyết định thường được thực hiện từ bên trên và đưa xuống dưới thông qua các cấp trung gian. Nhưng mọi người thường kháng cự lại những giải pháp bị áp đặt bởi những vị cấp trên không có chút hiểu biết nào về công việc của nhân viên.
- Những tổ chức có ý định thay đổi cần một số nhân viên năng động - những người muốn chinh phục những thử thách mới và thích mạo hiểm. Nhưng những con người này thường không có nhiều trong những tổ chức có sự phân chia cấp bậc.
- Hệ thống phân chia cấp bậc bảo vệ hai kẻ thù của quá trình thay đổi: tính quan liêu (trung thành với câu nói “cách chúng ta thực hiện công việc ở đâu đó quanh đây”) và ý thức quyền hạn giữa các nhân viên - nghĩa là “Nếu chỉ ngồi yên tại chỗ và tiếp tục những công việc vẫn thường làm, công việc của tôi sẽ được đảm bảo.”
- Để thay đổi hiệu quả, cần có sự hợp tác giữa các bên sẵn sàng và được khuyến khích. Nhưng những công ty phân chia cấp bậc thường có khuynh hướng ra lệnh cho mọi người phải làm gì hơn là khuyến khích sự cộng tác giữa các nhân viên.

Việc phân chia cấp bậc thường không tạo điều kiện để mọi người hợp tác giải quyết công việc - một trong những kỹ năng quan trọng mà mỗi nhân viên buộc phải có khi tổ chức đã sẵn sàng thay đổi. Khi sự phân chia cấp bậc chi phối môi trường văn hóa, những người đứng đầu công ty sẽ làm tất cả mọi việc: tư duy, kiểm soát việc truy cập thông tin, ra lệnh cho mọi người phải làm những công việc gì. Trong những trường hợp này, giải quyết công việc theo nhóm cộng tác là hành động không thích hợp.

Có hai giải pháp khắc phục vấn đề phân chia cấp bậc. Thứ nhất: đưa tổ chức vào mô hình kinh doanh phân quyền, trong đó các bộ phận cá nhân có nhiều quyền quyết định hơn. Bản thân giải pháp này là điểm chính trong cách thay đổi theo Thuyết O. Nếu việc phân quyền là không khả thi, hãy áp dụng giải pháp thứ hai: tạo cơ hội cho mọi người có thể cộng tác trong nhiều bộ phận khác nhau với nhiều cấp độ khác nhau. Ví dụ, thiết lập các nhóm làm việc xuyên chức năng để xử lý các vấn đề then chốt như lợi ích của nhân viên hoặc cải thiện các quy trình kết nối với nhiều phòng ban.

## SẴN SÀNG THAY ĐỔI

Nếu công ty bạn vẫn chưa sẵn sàng thay đổi, bạn có thể áp dụng những phần sau để thúc đẩy tổ chức đến gần mục tiêu này.

### **Đánh giá khả năng sẵn sàng thay đổi theo từng bộ phận**

Có thể cả công ty chưa sẵn sàng, nhưng vẫn có một số bộ phận cụ thể đã trong tư thế sẵn sàng - nhất là những bộ phận có người lãnh đạo được nể trọng và làm việc hiệu quả, có động lực thực hiện thay đổi, và nhân viên trong các bộ phận này đã quen với việc hợp tác lẫn nhau. Hãy bắt đầu chương trình thay đổi tại những bộ phận này, và sử dụng họ để thực hiện việc thay đổi của bạn.

## Triển khai nhiều phương pháp tham gia để tiếp cận cách xử lý công việc hàng ngày

Hãy làm những gì bạn có thể để phát triển các “thói quen” tham gia công việc, đặc biệt là:

- Đẩy trách nhiệm ra quyết định xuống các cấp thấp nhất
- Bắt đầu tự do chia sẻ thông tin
- Giao tiếp hai chiều: nói và lắng nghe
- Loại bỏ những cách biệt, phân chia không cần thiết về cấp bậc và chức vụ như khu vực đậu xe và phòng ăn trưa dành cho cấp điều hành, các văn phòng thể hiện chức vụ cao - thấp
- Khuyến khích việc quản lý mang tính góp ý xây dựng
- Tham gia cùng với những nhân viên then chốt - và khuyến khích những nhà quản lý khác cũng nên làm như vậy
- Cho mọi người tiếp xúc thực tế với các công việc cần sự hợp tác lẫn nhau giữa các chức năng bằng cách bắt tay vào các dự án và vấn đề thông qua các nhóm đa chức năng
- Giúp mọi người hiểu “tại sao” phải thay đổi, và cùng làm việc với họ để tìm hiểu thêm về “những gì” phải thay đổi

## Tạo điều kiện cho mọi người phát biểu

Tiếng nói cho phép con người hành động. Richard Axelrod viết:

*Nền tảng của bất kỳ một quy trình dân chủ nào cũng đều là tiếng nói - quyền được lắng nghe và ảnh hưởng đến kết quả. Tầng tối đa cơ hội phát biểu nghĩa là mở rộng quyền phát biểu cho nhiều người có liên quan và chịu ảnh hưởng bởi quá trình thay đổi, kể cả những người bị phản kháng hoặc có những suy nghĩ khác biệt. Khi người ta thật sự tin rằng tiếng nói của*

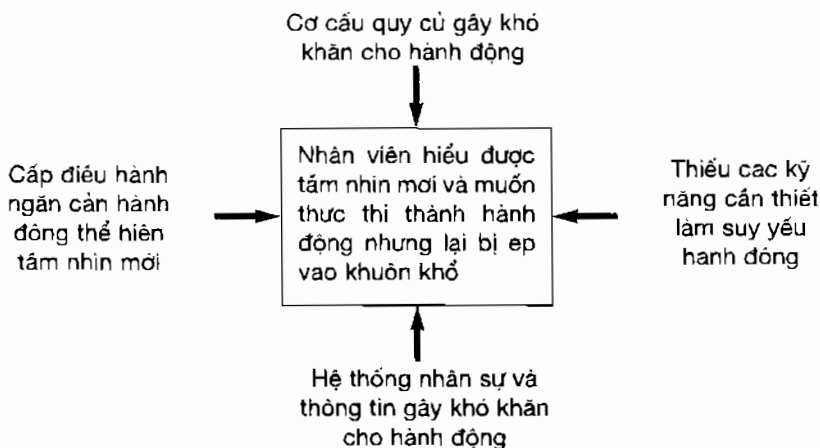
*mình có trọng lượng, hàng loạt thay đổi quan trọng sẽ tự trôi dạt. Nhưng trong những công ty thiếu sự trao đổi qua lại giữa mọi người với nhau, sẽ khó khăn trong việc huy động nguồn lực và sự đổi mới cần thiết để lật ngược nguy cơ xuống dốc.*

John Kotter cho rằng nhìn chung nhân viên sẽ không giúp - hoặc không thể giúp - cho nỗ lực thay đổi một khi họ cảm thấy mình bất lực và không có tiếng nói riêng. Ông cũng xác định những rào cản đối với việc phân quyền mà phần lớn chúng ta đều bỏ sót (xem hình 2-1). Theo quan điểm này, cơ cấu quy củ của công ty là một trong những rào cản. Ví dụ, nếu mục tiêu hay tầm nhìn chiến lược là phải “tập trung vào khách hàng”, thì cơ cấu tổ chức phân nguồn lực và trách nhiệm thành những phần tách biệt sẽ gây cản trở cho việc thay đổi. Tương tự, một cơ cấu được xây dựng theo kiểu kẻ vai sát cánh của các nhà quản lý cấp trung có thể ngăn cản kế hoạch phân quyền đến các nhân viên cấp dưới.

Nếu bạn thật sự muốn sẵn sàng thay đổi, bạn hãy tập trung vào việc hạn chế hoặc loại bỏ những cản trở này.

HÌNH 2 - 1

### Các rào cản đối với việc phân quyền



## *Bí quyết phân quyền cho nhân viên*

Nhân viên được phân quyền đóng vai trò quan trọng đối với sự thay đổi thành công của một tổ chức. Sau đây là một số lời khuyên để phân quyền cho nhân viên của bạn:

- Khuyến khích tư duy đổi mới
- Biểu hiện sự tôn trọng đối với nhân viên - và thường xuyên thực hiện điều đó
- Hãy giao phó, không nên quản lý vi mô
- Tăng cường lòng tin. Nếu bạn không hài lòng với kết quả, hãy xác định nguyên nhân và xử lý nó
- Hãy linh hoạt, và chứng tỏ sự linh hoạt đó cho người khác
- Nếu có cơ hội, hãy giao cho người khác điều khiển dự án
- Khuyến khích sự mạo hiểm và lượng thứ cho những thất bại
- Tạo cơ hội cho mọi người đều có quyền ra quyết định

## **Đẩy lùi nỗi sợ hãi**

Để quản lý hiệu quả việc thay đổi, người quản lý cần nhanh chóng đẩy lùi nỗi sợ hãi khỏi nơi làm việc. Khi môi trường văn hóa công ty bị sự sợ hãi chi phối, việc thay đổi sẽ bị ảnh hưởng nghiêm trọng. Sự sợ hãi khiến con người né tránh mọi rủi ro, chùn bước và sẵn sàng im lặng - thậm chí che giấu những kết quả đáng thất vọng. Ví dụ sau cho thấy bầu không khí sợ hãi che giấu sự thật và ngăn cản con người thực hiện thay đổi như thế nào.

Trở lại đầu những năm 1980, trước khi ban lãnh đạo của General Motors gặp rắc rối về vấn đề chất lượng, một nhóm các nhà quản lý và kỹ sư đã tiến hành khảo sát để tìm hiểu nguyên nhân gây thất bại của loại xe hơi X và J của công ty. Đây là hai loại xe gặp rắc rối về chất lượng trong những năm đầu sản xuất. Gregory Watson đã mô tả như sau trong cuốn sách *Strategic Benchmarking (Tạo điểm chuẩn chiến lược)* của ông:

*Các chuyên gia về loại xe J không tham gia những buổi họp mang tính chất phòng vấn, lấy lý do rằng họ đã phải chịu nhiều áp lực để theo kịp kế hoạch làm việc và tránh phải báo cáo tin xấu cho ban quản lý cấp cao như thế nào; họ cho rằng điều này buộc họ mắc khuyết điểm, phải thỏa hiệp về chất lượng, và thậm chí tránh né đưa ra kết quả kiểm tra loại xe J này. Được biết, khi vị Chủ tịch kiêm giám đốc điều hành James McDonald cùng nhân viên tùy tùng của ông đến khu vực chạy thử Arizona để tiến hành kiểm tra trước khi sản xuất loại xe J, ông không biết rằng mình đã ngồi sau vô lăng của một chiếc xe đã được bí mật cải tiến tốc độ động cơ bằng một loại nhiên liệu đặc biệt nhằm che đậy màn trình diễn tệ hại của chiếc xe. Việc này đã được thực hiện vài ngày trước đó để bỏ đi những yêu cầu mà chiếc xe không thể thực hiện nổi.*

Hiển nhiên, việc thay đổi không thể xảy ra trong môi trường mà ở đó mọi người sợ phải thay đổi. Ví dụ, ở những quốc gia chuyên chế, mọi người đều ý thức được rằng cách tốt nhất để sống yên ổn là phải biết im lặng, tuân thủ mệnh lệnh và che giấu lỗi lầm khi cần thiết. Nhưng chẳng bao lâu sau, những quốc gia này cảm thấy mình đã bị những đối thủ có chính sách cởi mở vượt nhanh hơn. Các công ty cũng vậy. Nhân viên các

cấp phải được đối đầu với thực trạng, tìm hiểu sự cố và đề xuất giải pháp - thậm chí ngay cả khi tầm nhìn của họ mâu thuẫn với tầm nhìn của ban lãnh đạo. Ngoài ra họ phải cảm thấy tự do thử những cái mới mà không sợ bị khiển trách khi thất bại.

## TÓM TẮT

Việc thực hiện thay đổi không thể thành công nếu công ty chưa sẵn sàng thay đổi. Chương này mô tả ba đặc điểm của việc sẵn sàng thay đổi mà công ty bạn nên làm trước khi thực hiện thay đổi:

- **Công ty có những nhà lãnh đạo hiệu quả và được nhân viên tôn trọng.** Những nhà lãnh đạo thiếu các phẩm chất này sẽ không thể lôi kéo mọi người tham gia vào quá trình thay đổi. Nếu công ty bạn chưa có những người lãnh đạo như vậy, hãy cố gắng tìm kiếm.
- **Mọi thành viên của công ty đều có động lực để thay đổi.** Họ phải cảm thấy bất mãn với thực trạng và sẵn sàng nỗ lực, chấp nhận rủi ro để làm một cái gì đó mới hơn. Ngay cả khi chưa xuất hiện khủng hoảng, những nhà quản lý giỏi cũng có thể tạo động lực khiến nhân viên của mình phải thay đổi.
- **Công ty không theo cơ cấu phân chia cấp bậc.** Việc phân chia cấp bậc có thể không gây trở ngại nghiêm trọng đến chương trình thay đổi về kinh tế, nhưng cản trở đến tất cả những yếu tố khác. Người quản lý cần giảm việc phân chia cấp bậc hoặc thực hiện những động thái liên quan đến điều này bằng cách giao nhiệm vụ công việc cho các nhân viên để họ cùng nhau cộng tác giải quyết.

Ngoài ra, bốn đề xuất sau đây cũng giúp công ty bạn sẵn sàng thay đổi:

- Đánh giá khả năng sẵn sàng thay đổi theo từng bộ phận
- Triển khai nhiều phương pháp tham gia để tiếp cận cách xử lý công việc hàng ngày
- Tạo điều kiện cho mọi người phát biểu ý kiến
- Đẩy lùi nỗi sợ hãi



# 3

## BẢY BƯỚC ĐỂ THAY ĐỔI

*Phương pháp tiếp cận  
có hệ thống*

### **Nội dung chính:**

- *Mô tả quy trình thay đổi bảy bước*
- *Vai trò của các nhà lãnh đạo, nhà quản lý và các chuyên gia nguồn nhân lực*
- *Các bí quyết tránh sai lầm trong quá trình thực hiện*

**N**ếu bạn đã từng làm việc trong những công ty lớn một thời gian, bạn có thể đã là nạn nhân của nhiều chương trình thay đổi. Sau đây là một tình huống tiêu biểu:

*Toàn bộ nhân viên tập trung tại quán café nơi giám đốc điều hành, cùng trưởng phòng nhân sự và một chuyên viên tư vấn trong bộ trang phục đáng giá cả ngàn đôla, đang đọc diễn văn về một kế hoạch nâng cao năng suất và lợi nhuận cho công ty. Trong những năm qua, nhiều kế hoạch về chất lượng, dịch vụ, hệ thống trả lương dựa trên năng suất công việc, và tái thiết kế quy trình đã được thử nghiệm. Hôm nay, lại là một kế hoạch mới. Sau đó chuyên viên tư vấn liệt kê thêm những ưu điểm của kế hoạch này, dẫn chứng hàng loạt các công ty đã áp dụng nó để hồi sinh hiệu suất làm việc, và tin rằng nó sẽ tiếp tục thành công tại đây. Cuối cùng, mọi người được phục vụ bánh pizza và ai trở về công việc của người ấy, luôn mồm lẩm bẩm: “Chúng ta lại bắt đầu phải thay đổi.”*

Rõ ràng là cảnh tượng trên không mấy hứa hẹn, hãy tìm hiểu xem nguyên nhân. Nếu bạn đã tham gia buổi họp hôm đó, có lẽ bạn sẽ suy nghĩ:

“Tại sao kế hoạch này lại quan trọng?”

“Tôi được lợi gì trong đó?”

“Làm thế nào những vị quản lý này biết được đâu là thực chất vấn đề khi họ chưa từng hỏi ý kiến của chúng tôi?”

“Họ có thật sự tin rằng họ có thể thay đổi toàn bộ công ty cùng một lúc?”

“Kế hoạch này sẽ tốn bao nhiêu chi phí của công ty và thời gian làm việc của chúng tôi?”

Nếu tình huống này có vẻ phi thực tế và bi quan, hãy xem xét điều này: nhìn tổng thể, bảng điểm đánh giá các chương trình thay đổi thường có kết quả đáng thất vọng. Ước tính, 70% các chương trình thay đổi đều không đạt được mục tiêu mong đợi. Như tác giả John Kotter từng nói, “nếu bạn phải đánh giá chúng theo kiểu A, B, C, D, và E, tôi sẽ rất ngạc nhiên nếu một vị giám khảo cho 10% những nỗ lực này điểm A. Nhưng tôi không nói rằng 90% còn lại đáng bị xếp loại D. Điều kinh khủng hơn cả là có quá nhiều điểm C+. Điểm C+ trên giấy có thể chấp nhận được nhưng trong trường hợp này là không thể khi hàng tỉ đô la hoặc hàng ngàn công việc đang gặp nguy hiểm.”

Hiển nhiên là các công ty cần phải làm tốt hơn. Và họ có thể làm được nếu tiếp cận quá trình thay đổi với thái độ đúng đắn, từ góc độ đúng đắn, và với những bước tiến hành cứng rắn - đây là những gì chương này muốn đề cập.

## BẢY BƯỚC TIẾN HÀNH

Vào năm 1990, Michael Beer và hai đồng nghiệp của ông là Russell Eisenstat và Bert Spector đã xác định một số bước mà các giám đốc cấp phòng ban và nhà máy có thể áp dụng để thay đổi thực sự. Những bước này tạo ra một vòng tròn tự củng cố

việc cam kết, hợp tác và cạnh tranh giữa các nhân viên - đây được xem là toàn bộ nền tảng của quá trình cải tổ hiệu quả.

Bạn có thể áp dụng những bước này để định hướng cho quá trình nỗ lực thay đổi của bản thân.

## **Bước 1. Huy động năng lực và cam kết thông qua việc cùng xác định những vấn đề nan giải trong kinh doanh và các giải pháp đề xuất**

Điểm bắt đầu của bất kỳ nỗ lực thay đổi hiệu quả nào cũng đều là định nghĩa rõ ràng về các vấn đề nan giải trong hoạt động kinh doanh. Việc xác định những vấn đề này giúp trả lời câu hỏi quan trọng nhất mà những người liên quan đều muốn biết: “Tại sao chúng ta phải làm điều này?” Câu trả lời có thể trở thành động lực thúc đẩy; do đó cần phải được trả lời một cách thuyết phục. Lý do “tại sao” thay đổi có thể là do một cuộc khủng hoảng không rõ ràng, những năm có mức lợi nhuận giảm rõ rệt, hoặc nghiên cứu cho thấy công chúng không tin tưởng công ty bạn.

Việc trả lời “tại sao” là cần thiết không chỉ vì tiềm năng thúc đẩy mà còn vì nó tạo ra cảm giác khẩn cấp, và như chúng ta đã đề cập, quá trình thay đổi không thể xảy ra nếu không ai cảm thấy cần phải thay đổi khẩn cấp. Sẽ không ai vật lộn với nỗi đau đớn và nỗ lực thay đổi nghiêm túc nếu không ý thức được rằng “Chúng ta phải làm - cho dù có muốn hay không!”

Mức độ khẩn cấp như thế nào là cần thiết? Đây là một quy luật điển hình: Mục tiêu thay đổi của bạn không thể đạt được trừ khi 75% số nhân viên ở vị trí quản lý ý thức rõ ràng nếu mãi đeo bám thực trạng hiện nay thì tình trạng sẽ nguy hiểm hoặc đau thương hơn là thử một hướng đi mới.

Mặc dù việc xác định vấn đề là điều phải làm, nhưng cách xác định vấn đề cũng quan trọng không kém. Động cơ và cam

kết thay đổi thật đáng trân trọng khi những người chịu trách nhiệm thay đổi tận tâm với nhiệm vụ của mình đã nỗ lực để xác định vấn đề và hoạch định giải pháp khắc phục. Việc tham gia vào quá trình xác định vấn đề cũng đảm bảo rằng vấn đề đã xác định này là nguyên nhân chính.

Có ý kiến cho rằng, chỉ những ai luôn kề cận với tình huống đó mới xác định được vấn đề, điều mà những người điều hành cao cấp và nhân viên thỉnh thoảng không đánh giá đúng. Cấp quản lý thường sai lầm khi cho rằng họ đã xác định được toàn bộ vấn đề. Sự thật là họ thường chỉ hiểu phần nào đó chứ không phải toàn bộ vấn đề. Phương pháp tiếp cận từ trên xuống gây nên hai sai lầm nghiêm trọng: xác định vấn đề sai và giải pháp đưa ra quá hạn hẹp. Sai lầm này có thể phá hủy toàn bộ chương trình thay đổi. Điều tương tự cũng có khả năng xảy ra khi giám đốc điều hành lôi kéo chuyên viên tư vấn vào cuộc. Các công ty tư vấn có thói quen nghĩ ra giải pháp cho các vấn đề và sau đó đem rao bán những giải pháp này như bán thuốc đóng chai cho các công ty có cùng triệu chứng tương tự. Không may là không giống như chữa bệnh bằng thuốc, các giải pháp cải tiến công ty kiểu này thường không vượt qua được sự thử nghiệm khắt khe. Các bên trung lập không thực hiện những đợt kiểm tra mang tính khách quan để quyết định sự hiệu quả và khả thi của các giải pháp này. Không có nhóm kiểm tra, và không kiểm soát được những biến đổi ảnh hưởng đến thành công hoặc thất bại. Và cũng không có lời cảnh báo về những “tác dụng phụ” có khả năng xảy ra. Tính hiệu quả trong một bộ phận cũng không đảm bảo tính hiệu quả của các bộ phận khác trong cùng công ty. Vì vậy, hãy cảnh giác với những giải pháp kiểu này.

Những thay đổi bắt nguồn từ bên trên cũng tạo ra lắm phiền toái. Người ta thường chống lại những giải pháp áp đặt lên họ bởi những cá nhân thiếu sự thân thuộc với các hoạt động hàng ngày. Sự kháng cự này thể hiện qua thái độ thờ ơ và không tận

tâm thay đổi. Điều này không có nghĩa là bộ phận quản lý cấp cao không đóng bất kỳ vai trò nào trong việc thay đổi tổ chức. Thông thường nhiệm vụ của họ là cảnh báo sự cần thiết phải thực hiện một số thay đổi quan trọng, và việc họ ủng hộ cho chương trình thay đổi là điều cần thiết. Như John Kotter đã viết: “Thay đổi lớn là điều không thể trừ khi người đứng đầu tổ chức là người ủng hộ tích cực.” Theo kinh nghiệm của ông, để thay đổi thành công cần phải có sự hỗ trợ bởi liên minh các cá nhân quan trọng, trong đó có giám đốc điều hành, quản lý phòng ban, và các nhà lãnh đạo khác, một số trường hợp còn có khách hàng chính hoặc viên chức công đoàn. Nhưng có một sự khác biệt lớn giữa sự hỗ trợ và hoạt động kiểm soát của quản lý cấp cao.

Sau khi xác định vấn đề, phần thứ hai của bước này là phát triển một giải pháp cho vấn đề đó. Một lần nữa các nhân viên nên được tham gia vào quá trình này. Một ví dụ điển hình là trường hợp của Philips - một đại gia thiết bị điện tử của Hà Lan. Đầu những năm 1990, tân giám đốc điều hành Jan Timmer thực hiện một chương trình đổi mới với mục đích khôi phục sự tăng trưởng và lợi nhuận của công ty. Ông đã huy động toàn bộ năng lực và sự tận tâm bằng cách tạo ra ý thức khẩn cấp và lôi kéo mọi người tham gia. Mặc dù chương trình bắt đầu với một trăm nhân viên điều hành cấp cao, nhưng sau đó sáng kiến này của Philips đã lan truyền tới các cấp khác. Paul Strebels đã mô tả trong một bài báo như sau:

*Timmer biết rằng ông không thể đạt được mục tiêu của mình trừ khi các nhà quản lý và toàn bộ nhân viên trong công ty cũng tận tâm muốn thay đổi. Những mối bận tâm của các nhân viên về sáng kiến này của công ty phải được xác định rõ... Trong các buổi hội thảo và chương trình huấn luyện, nhân viên các cấp thảo luận về hệ quả và mục tiêu của chương trình thay đổi. Timmer đưa ra kết luận thông qua các buổi họp tập thể của công ty để giải đáp thắc mắc và nói về tương lai. Cách thực hiện này của ông đã làm mọi người cảm*

*thấy mình phải tham gia, và cách thảo luận trực tiếp của ông khuyến khích họ ủng hộ ông. Điều này nhanh chóng cho thấy các nhân viên công ty đang chú ý lắng nghe và công ty đang từng bước thay đổi.*

Bạn cũng có thể làm điều tương tự đối với công ty hoặc bộ phận của mình. Nhiệm vụ đầu tiên là để mọi người phải đối mặt trực tiếp với các vấn đề kinh doanh khẩn cấp và nguyên nhân cội rễ của vấn đề đó. Kế tiếp, bạn phải chắc chắn rằng họ hiểu được những hậu quả có thể xảy ra dưới mức độ cá nhân nếu những vấn đề này không được giải quyết như bãi bỏ chế độ khen thưởng, sa thải, khả năng bán công ty, v.v. Điều này sẽ giúp loại bỏ tính tự mãn.

Nếu lợi nhuận sa sút là vấn đề, hãy triệu tập một cuộc họp và mô tả sự sụt giảm lợi nhuận bằng các biểu đồ và hình họa. Sau đó yêu cầu nhân viên các cấp suy luận nguyên nhân dẫn đến sự sụt giảm này. Do doanh thu thấp, chi phí cao, hoặc do cả hai? Hãy yêu cầu mọi người đào sâu vấn đề và tìm ra nguyên nhân gốc rễ của vấn đề. Nếu chi phí cao là nguyên nhân làm giảm lợi nhuận, vậy đó là khoản chi phí nào và tại sao lại như vậy? Làm thế nào để hạn chế?

## *Tìm khoảng cách để tạo động lực*

Để việc thay đổi mang ý nghĩa và đạt hiệu quả, người thực hiện phải hiểu rõ thực trạng hiện tại cũng như kết quả mà họ mong muốn đạt được. Bằng cách quyết định yếu tố nào là quan trọng đối với sự thành công của công ty trong mỗi quy trình cốt lõi - chẳng hạn như tiếp thị, sản xuất, dịch vụ khách hàng - và bằng cách trình bày chi tiết mong muốn trong tương lai, bạn và những người trong nhóm đều có cơ hội xác định “khoảng cách” trong công tác tổ chức.

Những khoảng cách này có thể là nền tảng cơ bản cho động lực mạnh mẽ đối với sự thay đổi.

### **Xerox phát hiện khoảng cách nghiêm trọng về chi phí**

Năm 1979, bộ phận kinh doanh máy photocopy của Xerox đặt ra mức chuẩn năng suất để cạnh tranh với các đối thủ nước ngoài đang phát triển. Xerox đã phát minh ra ngành công nghiệp máy photocopy, và hiển nhiên sở hữu nó cho đến thời điểm này. Tuy nhiên lúc đó, các công ty Nhật đã cho ra đời những kiểu máy nhỏ hơn, rẻ hơn và đáng tin cậy hơn nhiều. Xerox ý thức được sự khác biệt lớn về chi phí giữa cách thức hoạt động của họ với cách thức hoạt động của các đối thủ mới, nhưng họ lại thiếu thông tin chi tiết về vấn đề này.

Bằng cách làm việc thông qua đối tác Nhật của mình là Fuji Xerox, công ty đã thực hiện việc phân tích khoảng cách để xác định và đánh giá đâu là khoảng cách về chi phí đã làm mọi người sững sốt. Các đối thủ người Nhật kiếm được nhiều lợi nhuận từ việc kinh doanh máy tại thị trường Mỹ với mức chi phí thấp hơn chi phí sản xuất của Xerox! Đây là điều không thể tin nổi. Khi khoảng cách đã được xác định, nó trở thành trọng tâm của chương trình thay đổi, đòi hỏi Xerox phải thay đổi các tiêu chuẩn về chất lượng cũng như kỹ thuật nếu muốn thành công.

## **Bước 2. Phát triển tầm nhìn chung về cách tổ chức và quản lý khả năng cạnh tranh**

Những người phụ trách việc thay đổi phải đưa ra cái nhìn chung về một tương lai đã đổi thay và phát triển. Họ phải có khả năng truyền đạt tầm nhìn này cho người khác bằng nhiều cách để thấy rõ ích lợi của việc thay đổi. Trong quá trình truyền đạt,



phải trình bày cụ thể việc thay đổi sẽ được tiến hành như thế nào: 1) cải thiện việc kinh doanh (bằng cách thỏa mãn tối đa yêu cầu của khách hàng, chất lượng sản phẩm, lợi nhuận bán hàng, hoặc năng suất), và 2) việc thay đổi này mang lại lợi ích thế nào cho nhân viên (lợi ích của nhân viên bao gồm: lương cao, nhiều chế độ khen thưởng, cơ hội thăng tiến hoặc tính an toàn nghề nghiệp cao hơn).

Price Pritchett, một chuyên gia về quản lý thay đổi tại Công ty Prichett & Associates, trụ sở đặt tại Dallas, cho biết: 20% số nhân viên có khuynh hướng ủng hộ việc thay đổi ngay từ đầu, 50% giữ thái độ trung lập, và 30% còn lại phản đối việc thay đổi. Những người giữ thái độ trung lập và phản đối phải được thay đổi chính kiến và gia nhập vào nhóm những người ủng hộ. Chỉ xác định vấn đề và đồng ý phương pháp tiến hành là chưa đủ. Bạn phải làm mọi người cảm thấy hào hứng muốn tham gia vào quá trình này.

Một tầm nhìn hiệu quả có thể khiến mọi người mong muốn thay đổi. Nhưng làm thế nào để có được tầm nhìn đó? John Kotter đề xuất sáu đặc điểm sau. Theo ông, một tầm nhìn hiệu quả phải:

1. Mô tả một tương lai đầy triển vọng - điều mà mọi người đều mong muốn có ngay nếu có thể
2. Có sức thuyết phục - nghĩa là phải tốt hơn tình trạng hiện tại, điều này làm họ sẵn sàng nỗ lực và hy sinh những điều cần thiết để đạt được nó
3. Thực tế - tầm nhìn đưa ra phải được nhận thức bởi nhóm người làm việc cật lực
4. Tập trung - ví dụ, phải giới hạn một số mục tiêu có liên kết với nhau và có thể quản lý được, như tiêu chuẩn chất lượng sáu sigma, hoặc dịch vụ khách hàng giúp giải quyết các vấn đề của khách hàng chỉ bằng một cuộc điện thoại

5. Linh hoạt - tức là có khả năng thích ứng với hoàn cảnh thay đổi
6. Dễ truyền đạt cho nhiều cấp khác nhau

Có hai điểm cần thận trọng về “tầm nhìn”. Thứ nhất, một tầm nhìn mạnh mẽ là tầm nhìn có thể truyền cảm hứng và tạo ra động lực. Nhưng tầm nhìn đó phải được các nhà quản lý và nhân viên “diễn giải” thành hành động, vì điều này sẽ mang lại kết quả trước mắt. Vì vậy nên đặt ra câu hỏi: “Tầm nhìn này cụ thể nên tạo ra điều gì?” Đó có thể là giảm 25% số lượng hàng sản xuất bị loại, tăng 20% lợi nhuận vào năm tới, hoặc một quyết định phê duyệt cho vay trong một ngày thay vì kéo dài ba ngày. Đừng đưa ra các mục tiêu cao quá làm nó vượt xa khỏi mục đích thay đổi cụ thể mà bạn đã đề ra.

Điểm thận trọng thứ hai là phải làm cho tầm nhìn tương thích với những giá trị cốt lõi của công ty bạn - các giá trị đã được duy trì trong nhiều năm qua. Nếu một tầm nhìn không phù hợp với những giá trị này, quy trình thay đổi có thể gặp nhiều hành vi mâu thuẫn và mọi người sẽ lẫn lộn không biết đâu là điều cần làm.

### **Bước 3. Xác định quyền lãnh đạo**

Phải chắc chắn rằng bạn có người lãnh đạo và hỗ trợ cho quá trình thay đổi. Người lãnh đạo phải có những hành động tuyệt vời, tập trung những nguồn lực cần thiết cho dự án, và chịu trách nhiệm kể cả lúc thành công lẫn khi thất bại. Đây là bước mà General Electric đã cương quyết sử dụng cho kế hoạch cải tổ của mình. Vậy, người như thế nào là phù hợp nhất cho vị trí lãnh đạo trong giai đoạn thay đổi này? Theo Beer, Eisenstat và Spector, những người lãnh đạo việc thay đổi thành công thường có ba đặc điểm sau:

1. Có niềm tin kiên định rằng sự hồi sinh là chìa khóa dẫn đến khả năng cạnh tranh cũng như những thay đổi về cơ bản sẽ có ảnh hưởng chính đến điểm mấu chốt - và họ không bao giờ xấu hổ về điều đó.
2. Có khả năng thuyết phục mọi người bằng cách đưa ra tầm nhìn đáng tin cậy và hấp dẫn. Mọi người sẽ không tham gia vào quá trình thay đổi trừ khi họ thấy việc thay đổi này mang lại cho họ một tương lai tốt đẹp hơn thực trạng họ đang phải đối mặt. Những người lãnh đạo thành công biết cách tạo nên một tầm nhìn như vậy và truyền đạt nó bằng những cách hết sức thuyết phục.
3. Có những kỹ năng về con người và kiến thức tổ chức để thực hiện mục tiêu của mình. Theo Beer và các cộng sự, khả năng thực hiện công việc này là một chức năng của kinh nghiệm điều hành. “Chỉ có những người lãnh đạo có kinh nghiệm điều hành dày dạn mới có khả năng thực hiện thành công mục tiêu họ đề ra cho một tổ chức muốn hồi sinh.” Theo những nghiên cứu này, việc thiếu kiến thức về quản lý điều hành sẽ hủy hoại năng lực của cá nhân thực hiện thay đổi.

Điểm cuối cùng này mang một lời cảnh báo: Khi bạn xác định phải thay đổi quyền lãnh đạo, đừng để bị cám dỗ bởi ý nghĩ kéo phòng nhân sự vào cuộc. Phòng nhân sự có thể làm rất tốt những phần việc liên quan đến nhân sự và phúc lợi, nhưng họ không hề có khái niệm nào về việc quản lý. Điều này cũng áp dụng tương tự cho các chức năng khác. Một lần nữa, việc kiểm soát và trách nhiệm phải nằm trong các bộ phận thực hiện thay đổi, và được xử lý bởi những người quản lý các bộ phận này.

## Bước 4. Tập trung vào kết quả chứ không phải vào hoạt động

Theo lô-gíc, nhiều công ty mắc sai lầm khi tập trung việc đánh giá và quan tâm quản lý vào việc huấn luyện, sáng tạo theo nhóm, và các hoạt động khác mang lại kết quả mong đợi. Theo nghiên cứu của Robert Schaffer và Harvey Thomson, những hoạt động này “nghe có vẻ hay, trông có vẻ hiệu quả, và làm những người quản lý cảm thấy hài lòng”, nhưng thật ra lại đóng góp rất ít hoặc chẳng đóng góp gì trong việc thực hiện vấn đề mấu chốt. Họ nêu ra ví dụ của một công ty, sau ba năm, tự hào hướng dẫn cho bốn mươi tám nhóm phát triển với tinh thần làm việc cao, và hai kế hoạch cải tiến chất lượng hoàn chỉnh - nhưng hoàn toàn không có những biện pháp cải thiện việc thực hiện công việc để có một kết quả cụ thể!

Khi nói đến điều cấm kỵ đối với những chương trình lấy hành động làm trung tâm, Schaffer và Thomson đã đưa ra một khả năng thay đổi đối với những mục tiêu cải thiện công tác thực hiện công việc ngắn hạn nhưng có thể đánh giá được, thậm chí dù chiến dịch thay đổi là dài hạn và buộc phải duy trì liên tục. Ví dụ: “Trong vòng chín mươi ngày chúng ta sẽ giảm 15% chi phí nhiên liệu.” Những nỗ lực cải thiện lấy kết quả làm mục tiêu giúp tránh những khoảng thời gian dài lê thê để chuẩn bị, phát triển khóa đào tạo, và những “nghỉ thức” thay đổi khác.

### *Vận dụng phương pháp thay đổi lấy kết quả làm mục tiêu vào thực tế*

Trạm phát điện Eddystone của Công ty Philadelphia Electric - một trong những nhà máy nhiên liệu hóa thạch hiệu quả nhất thế giới, là một minh chứng cho việc thay đổi thành công từ việc cải thiện

lấy hoạt động làm mục tiêu sang lấy kết quả làm mục tiêu. Khi trạm Eddystone kỷ niệm 30 năm thành lập, năng suất cung cấp nhiệt - lượng điện sản xuất được từ mỗi tấn than đốt - đã tụt giảm một cách trầm trọng. Vấn đề thực sự nghiêm trọng và ban điều hành cấp cao bắt đầu đặt câu hỏi rằng nhà máy có nên tiếp tục duy trì hoạt động hay không.

Các kỹ sư của nhà máy đã tiến hành nhiều hoạt động sửa chữa, bao gồm cả việc lắp đặt một hệ thống vi tính tối tân để theo dõi hiệu suất đốt, nâng cấp trang thiết bị của nhà máy, và phát triển các thủ tục giấy tờ giúp nhân viên điều hành quản lý nhà máy hiệu quả hơn. Nhưng vì việc thay đổi không được thực hiện trong quá trình hoạt động hàng ngày, nên năng suất cung cấp nhiệt trở nên khủng hoảng hơn bất cứ khi nào các kỹ sư này hướng sự tập trung sang nơi khác.

Tháng 9-1990, người quản lý điều hành quyết định tiến hành thay đổi theo hình thức lấy kết quả làm mục tiêu để nâng cao năng suất cung cấp khi đốt. Ông và ban quản lý của mình cam kết đạt được mục tiêu là nâng cao năng suất cung cấp nhiệt trị giá khoảng 500.000 USD hàng năm - mà không đầu tư thêm bất cứ khoản nào cho nhà máy. Để bắt đầu, họ xác định một vài bước cải thiện mà họ có thể hoàn tất trong ba tháng và thành lập các nhóm giải quyết từng bước.

Mỗi nhóm có 5 người gồm các nhà quản lý và nhân viên bảo trì cùng một nhân viên giám sát chịu trách nhiệm giảm việc thất thoát hơi từ hàng trăm van hơi trong cả nhà máy. Các thành viên trong nhóm bắt đầu vá những chỗ rò rỉ trong một khu vực của nhà máy. Sau đó họ chuyển sang khu vực khác. Trong quá trình đó, họ nghĩ ra việc xếp các van này thành từng cụm và các phương pháp báo cáo khi xuất hiện rò rỉ. Một nhóm khác được giao nhiệm vụ giảm nhiệt thoát ra ngoài khi mở nắp các lò nung khổng lồ. Công

việc đầu tiên mà nhóm này làm là đảm bảo 96 cửa kiểm tra bố trí trên thân các lò nung này có thể mở được và luôn đóng khi không sử dụng. Một nhóm khác thực hiện công việc giám lượng carbon không cháy thoát ra ngoài lò nung, bằng cách nâng cao tính hiệu quả vận hành của các cụm máy phun bụi nước cho than đá trong nhà máy nhằm cải thiện tỉ lệ cháy thành than.

Ban quản lý yêu cầu những nhóm xuyên chức năng này không đơn thuần chỉ phải học hỏi và phó thác, mà còn phải đưa ra kết quả có thể đánh giá được một cách có phương pháp và từng bước một. Một ban chỉ đạo gồm các nhà quản lý trong nhà máy họp hai tuần một lần để xem lại toàn bộ quá trình thực hiện và giúp nhau khắc phục khó khăn. Nhiều cơ chế giao tiếp xây dựng ý thức về dự án và toàn bộ quy trình của dự án. Trong những “buổi họp tập thể” với toàn bộ nhân viên, ban giám đốc đã giải thích lý do phải nỗ lực và cách thức những nỗ lực này hoạt động thế nào. Các bản tin xem xét lại quá trình của dự án - bao gồm cả những khoản tiết kiệm hữu hình - và các nhân viên đáng tin cậy có khả năng đóng góp cho việc thực hiện dự án.

Khi mỗi nhóm hoàn thành mục tiêu, ban chỉ đạo, dưới sự tư vấn của người giám sát và nhân viên, xác định những bước kế tiếp để hoàn thành mục tiêu của toàn bộ quá trình, như: giảm tiêu thụ năng lượng tại nhà máy, và ủy thác trách nhiệm cho một số nhóm và cá nhân thực hiện tiếp các dự án. Cho đến cuối năm thứ nhất, những hoạt động nâng cao hiệu suất đã tiết kiệm cho công ty hơn 1 triệu USD một năm, vượt gấp đôi mục tiêu ban đầu.

Ngoài những thành công về mặt tài chính - những khoản thu được với số tiền đầu tư không đáng kể - cơ cấu tổ chức của Eddystone bắt đầu có những thay đổi sâu sắc. Một tổ chức trước kia được xem là phân chia cấp bậc và lấy truyền thống làm mấu chốt nay trở nên linh hoạt hơn và sẵn sàng đón nhận sự thay đổi. Việc thiết lập và

cố gắng đạt được những mục tiêu ngắn hạn đầy tham vọng trở thành một phần của các hoạt động thường ngày trong nhà máy khi các nhà quản lý đẩy những quyết định đi xa hơn xuống các cấp dưới trong tổ chức. Cuối cùng, giám đốc nhà máy quyết định giải tán ban chỉ đạo, và hiện tại mỗi thành viên tham gia thực hiện dự án cải tiến này trực tiếp báo cáo cho đội quản lý cấp cao. Các giám đốc và nhân viên các cấp làm việc tại Eddystone đã phát kiến ra nhiều quy trình cải tiến hiệu quả mang tính sáng tạo cao. Một quá trình thay đổi sâu sắc như vậy có thể không bao giờ thực hiện được bằng cách gửi toàn bộ các nhân viên đến các lớp huấn luyện và sau đó nói với họ rằng “Bây giờ các anh có đủ quyền hành cần thiết; hãy bắt tay vào việc ngay.”

Trong quá trình đạt đến kết quả, ban lãnh đạo của Eddystone đã giới thiệu nhiều kỹ thuật mà những người đề xướng các chương trình xây dựng trên mô hình lấy hoạt động làm trọng tâm khẳng định phải được áp dụng vào việc tổ chức của công ty hàng tháng hoặc hàng năm trước khi đạt được những gì mong đợi: nhân viên được huấn luyện thông qua nhiều kỹ thuật phân tích vấn đề khác nhau; thực hiện các bài tập về thành lập nhóm giúp nhân viên đạt được những mục tiêu nhanh chóng hơn; các nhóm giới thiệu những phương pháp thực hiện công việc mới khi được yêu cầu; và các giám đốc phân tích và thiết kế lại những quy trình làm việc. Tuy nhiên, không giống những chương trình xây dựng trên mô hình lấy hoạt động làm trọng tâm, các nhóm thực hiện công việc dựa trên mô hình lấy kết quả làm trọng tâm chỉ giới thiệu các phương pháp đổi mới nếu chúng có thể đóng góp cho sự hồi sinh của những mục tiêu ngắn hạn. Họ không can thiệp vào việc đổi mới hàng loạt với hy vọng rằng họ có thể mang lại kết quả tốt hơn bằng cách nào đó. Chẳng ai nghi ngờ rằng những nhà quản lý mới phải là người chịu trách nhiệm về kết quả của việc thay đổi.

## **Bước 5. Bắt đầu thay đổi vòng ngoài, sau đó tiếp tục sang các bộ phận khác mà không cần thúc đẩy từ bên trên**

Khả năng thành công sẽ đạt đến mức cao nhất khi quá trình thay đổi bắt đầu từ những bộ phận nhỏ nhưng có nhiều quyền tự quyết. Việc thay đổi hoàn toàn và cùng lúc một công ty luôn khó hơn và ít khả năng thành công hơn. Khi thay đổi thành công trên quy mô nhỏ, và nhân viên của các bộ phận xung quanh chứng kiến sự thành công đó sẽ tự lan truyền tin này khắp công ty.

SQA - một bộ phận đổi mới của Công ty Herman Miller - một nhà sản xuất nội thất văn phòng hàng đầu, là một ví dụ hùng mạnh cho việc truyền tin dựa trên thành công trong một bộ phận. SQA, viết tắt của "simple, quick, affordable" (đơn giản, nhanh chóng, phù hợp) là một bộ phận có khá nhiều quyền tự quyết được thành lập nhằm phục vụ thị trường nội thất cho các doanh nghiệp nhỏ. Ban quản lý cấp cao cho phép bộ phận này tự do phát triển phương pháp tiếp cận mới, nhanh chóng và chi phí thấp hướng đến việc sản xuất và hoàn thành nhiệm vụ. Nhân sự trong bộ phận này hoàn toàn thiết kế lại quy trình xây dựng nội thất - từ khâu nhận đơn hàng đến khâu giao hàng - dựa trên các mối liên kết kỹ thuật số, yêu cầu chung của khách hàng, và mối quan hệ mới với các đối tác cung cấp. Khi thời gian chuyển quyền hoàn tất, SQA giảm thời gian giao hàng theo đơn đặt hàng từ tám tuần xuống còn một tuần. Việc giao hàng đúng hạn đạt 99,6% là điều hiếm thấy trong ngành công nghiệp này. Nhưng tốt hơn tất cả là sự tăng trưởng lợi tức cho SQA vượt các bộ phận khác của Công ty Herman Miller, và biên lợi nhuận của SQA không những vượt xa biên lợi nhuận của các công ty lớn hơn, mà còn vượt cả ngành công nghiệp sản xuất đồ gỗ nội thất nói chung.



Lê tự nhiên, công ty mẹ tìm cách cạnh tranh với các phương pháp của SQA. Để hỗ trợ, ban quản lý cấp cao của Herman Miller đã tiến cử và “bố trí lại” các nhà quản lý và điều hành của SQA vào các vị trí có trách nhiệm khác trong tổ chức. Từ những vị trí này, những cựu nhân viên của SQA có khả năng đào tạo những người khác cách tiếp cận chính xác, nhanh chóng và đáp ứng yêu cầu số đông của họ trong quá trình sản xuất. Họ được chọn vào các vị trí đó để khuyến khích và hướng dẫn mọi người trong tổ chức tiến hành thay đổi.

Rõ ràng việc lan truyền kỹ năng đổi mới đem lại những hướng dẫn hữu ích đáp ứng mong đợi của mọi người trong việc trải rộng quá trình thay đổi từ một bộ phận của một công ty sang các bộ phận khác. Chúng ta có thể mong đợi một khả năng thành công cao hơn nếu việc thay đổi dự tính có những đặc tính sau:

- Lợi thế rõ ràng so với hiện trạng
- Khả năng tương hợp với giá trị sâu sắc, kinh nghiệm, và nhu cầu của mọi người
- Hiểu rõ yêu cầu đưa ra
- Mọi người có quyền chọn lựa để thử nghiệm mô hình cải tạo trên quy mô nhỏ
- Mọi người có khả năng quan sát kết quả của quá trình thay đổi trong bối cảnh khác.

Mỗi đặc tính này đều được áp dụng trong trường hợp của SQA.

## **Bước 6. Thể chế hóa thành công thông qua các chính sách, hệ thống và cơ cấu chính thức**

Thay đổi một công ty đòi hỏi sự đương đầu với mạo hiểm và nỗ lực của nhiều người. Khi đã đạt được mục tiêu, bạn không muốn

những gì mình khó khăn mới có được lại trôi tuột đi. Thành công đạt được phải được củng cố và gắn kết thông qua hệ thống chính sách, trong đó quy định cách thức thực hiện công việc, qua hệ thống thông tin và những mối quan hệ mới thiết lập. Ví dụ, một khi đã hoàn thành mục tiêu trọng yếu là hơn 99% đơn hàng được giao đúng hạn, SQA thể chế hóa những phần đạt được thông qua hệ thống đánh giá khả năng thực hiện công việc, làm mọi người tập trung vào giá trị đó. Mọi người trong bộ phận sản xuất, từ trên xuống dưới, đều được trông đợi phải biết mức giao hàng đúng giờ, và nhiều hình thức khen thưởng được đưa ra nhằm ràng buộc điều đó.

Để theo được quá trình thay đổi, điều quan trọng là nhân viên phải quan tâm đến việc thể chế hóa “lộ trình” cũng như việc thực hiện quá trình đó. Liên tục cải tiến là mục tiêu tối quan trọng hàng đầu.

## **Bước 7. Kiểm soát và điều chỉnh chiến lược nhằm đáp ứng các vấn đề trong quá trình thay đổi**

Các chương trình thay đổi hầu hết khó có thể tiến hành đúng theo kế hoạch vì chúng luôn có những vấn đề phát sinh. Những phát triển bên ngoài cũng tác động đến những diễn biến bên trong công ty. Do vậy, người quản lý phải linh động và biết thích ứng, những kế hoạch của họ cũng phải thật vững để có thể tồn tại khi lịch trình, thứ tự và nhân sự bị thay đổi.

Để đánh giá phương pháp cải tổ của công ty bạn, hãy dựa trên bảy bước vừa trình bày ở trên, và bảng 3-1: “Tự đánh giá” sau đây.

**BẢNG 3 - 1**

**Tự đánh giá**

*Sau khi đã quen thuộc bảy bước tiến hành để thay đổi thành công này, bạn hãy thử đánh giá công ty của bạn. Xem xét cách thức mà công ty đã và đang tiếp cận quá trình thay đổi. Sau đó, ghi điểm vào bài kiểm tra ngắn dưới đây, sử dụng thang điểm từ 1 đến 5 (1 = hoàn toàn phản đối, 5 = hoàn toàn ủng hộ).*

<b>Công ty của chúng ta ...</b>	<b>Điểm</b>
Huy động nguồn lực và sự tận tâm để thay đổi thông qua việc cùng chẩn đoán các vấn đề kinh doanh	_____
Phát triển tầm nhìn chung về cách thức tổ chức và quản lý cạnh tranh	_____
Xác định quyền lãnh đạo	_____
Tập trung vào kết quả, không tập trung vào hành động	_____
Lan truyền việc thay đổi đến bộ phận khác mà không đẩy từ trên xuống	_____
Thế chế hòa thanh công thông qua các chính sách, hệ thống và cơ cấu chính thức	_____
Kiểm soát và điều chỉnh chiến lược đáp ứng các vấn đề trong quá trình thay đổi	_____

*Công ty của bạn sẽ như thế nào theo đánh giá bằng các thông số trên? Nếu mục nào có điểm từ 3 trở xuống, công ty bạn đang có nhiều yếu kém nghiêm trọng cần phải phát hiện và khắc phục.*

**VAI TRÒ CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO, NHÀ QUẢN LÝ VÀ BỘ PHẬN NGUỒN NHÂN LỰC**

Những nhà lãnh đạo là người tạo ra một tầm nhìn tương lai hấp dẫn và sau đó phát triển một chiến lược hợp lý để triển khai tầm nhìn đó thành hiện thực. Họ phải thúc đẩy nhân viên của mình theo đuổi tầm nhìn họ đưa ra, thậm chí phải đối mặt với những trở ngại. Trong khi đó, các nhà quản lý có nhiệm vụ thực hiện những trách nhiệm phức tạp sao cho nó hoạt động trôi chảy. Họ

phải vạch ra các chi tiết để thực hiện, tìm kiếm các nguồn lực cần thiết, và giữ cho năng lực của các nhân viên đi đúng hướng. Trong khi những người lãnh đạo tạo ra tầm nhìn và vạch kế hoạch để mở rộng đường ray cho con tàu thâm nhập vùng đất mới, thì người quản lý xây dựng đường ray và đảm bảo các đoàn tàu khởi hành đúng giờ. Vì vậy, rõ ràng rằng tại sao bảy bước thay đổi được nêu ở đây đòi hỏi phải có những người lãnh đạo và quản lý hiệu quả ở mọi cấp bậc trong tổ chức.

Sự khác biệt giữa người lãnh đạo và người quản lý là khá mờ nhạt và thường mang tính tùy hứng trong thực tế. Một người lãnh đạo hiệu quả luôn cần những khả năng về quản lý, và mỗi người quản lý giỏi luôn đưa ra quyền lãnh đạo đối với những bản báo cáo trực tiếp của mình. Để đánh giá tính hiệu quả của bạn trong vai trò người lãnh đạo, nên sử dụng bài kiểm tra tự đánh giá nêu trong phụ lục A.

John Kotter đã mô tả mối quan hệ của vai trò lãnh đạo và quản lý trong một ma trận đơn giản kiểu hai - hai như trình bày trong hình 3-1. Ở đây chúng ta thấy việc thay đổi sẽ không đi đến đâu cả khi người lãnh đạo lẫn người quản lý đều yếu kém. Những kết quả ngắn hạn tốt có thể thực hiện khi quá trình thay đổi đó được lãnh đạo hiệu quả hoặc quản lý hiệu quả. Nhưng để có được thành công lâu dài trong việc thay đổi, cả hai yếu tố này đều phải hiện hữu.

HÌNH 3- 1

### Mối quan hệ giữa vai trò lãnh đạo và quản lý

Lãnh đạo	++	Những nỗ lực thay đổi có thể nhanh chóng thành công, nhưng thường thất bại sau khi những kết quả ngắn hạn nay không còn đáng tin cậy nữa.	Mọi nỗ lực thay đổi thành công rực rỡ luôn kết hợp khả năng lãnh đạo tốt với khả năng quản lý tốt.	
	+	Những nỗ lực thay đổi chẳng đi đến đâu cả.	Kết quả ngắn hạn cũng khả thi, đặc biệt thông qua việc cắt giảm chi phí hoặc sáp nhập và thu nhận. Nhưng các chương trình thay đổi thực sự đều có sự cố ngay từ đầu và việc thay đổi dài hạn, chính yếu hiếm khi đạt được.	
		0	+	++
		Quản lý		

Các chuyên gia nguồn nhân lực cũng có vai trò quan trọng trong sự thành công của quá trình thay đổi. Như đã nêu trên, việc các nhân viên bộ phận nhân sự phụ trách chương trình thay đổi sẽ lót đường đi đến thất bại. Các nhân viên điều hành dây chuyền - không phải là nhân viên của phòng nhân sự hoặc các bộ phận có chức năng hỗ trợ khác - phải tiên phong trong bộ phận của mình. Tuy nhiên, nhân viên phòng nhân sự có thể đóng vai trò hỗ trợ quan trọng bằng cách:

- Hỗ trợ cấp quản lý trong việc tuyển dụng và phân công các nhà tư vấn
- Phân công lại và/hoặc thay thế nhân sự do yêu cầu của quá trình thay đổi

- Sắp xếp huấn luyện nhân viên
- Thực hiện các buổi họp và hội thảo ngoài công ty
- Giúp thể chế hóa việc thay đổi thành công thông qua phát triển nhân viên, hệ thống thưởng và thiết kế tổ chức

Người lãnh đạo, quản lý và bộ phận nhân sự phải hiểu rõ vai trò của mình trong quá trình thay đổi và phải phối hợp ăn ý với nhau. Ngoài ra, mỗi bên phải nhận thấy vai trò quan trọng của các nhân viên, những người đóng vai trò chủ động trong toàn bộ quá trình này.

## NHỮNG SAI LẦM CẦN TRÁNH

Bạn có thể đi được nửa chặng đường thành công trong quá trình thay đổi bằng cách tránh những sai lầm thông thường sau đây:

- **Đừng cố áp đặt một giải pháp có sẵn và đã từng được phát triển ở đâu đó.** Thay vào đó, hãy phát triển một giải pháp phục vụ cho bộ phận cần thay đổi.
- **Đừng đặt cược tất cả những gì bạn có vào một giải pháp toàn công ty từ trên xuống.** Trong một vài trường hợp có thể thực hiện điều này, nhưng chỉ khi công ty đó đang trong tình trạng cực kỳ khủng hoảng - và mọi người đã biết. Nếu là một công ty lớn, để thay đổi thành công toàn bộ công ty là điều khó thực hiện. Hãy đưa ra những giải pháp đặc biệt cho từng bộ phận hoặc nhóm bộ phận cần thay đổi.
- **Đừng giao trọng trách cho bộ phận nhân sự.** Hãy đặt trách nhiệm thay đổi lên vai những người quản lý bộ phận, và để họ tự thân thực hiện trách nhiệm đó - với sự giúp đỡ của ban quản lý cấp cao.

- **Không nên chỉ dựa vào việc khắc phục kỹ thuật.** Các công ty là những hệ thống xã hội, không phải là những cỗ máy. Để hiệu quả, khắc phục kỹ thuật phải phù hợp với môi trường trong công ty; nếu không, nó sẽ bị tấn công bởi truyền thống của công ty. Những giải pháp kỹ thuật thường không đáp ứng được gốc rễ của vấn đề và không giải quyết được thái độ, kỹ năng và những động lực thúc đẩy có liên quan. Trong một trường hợp kinh điển, giải pháp kỹ thuật của một công ty khai thác mỏ cho vấn đề tăng năng suất đứng về mặt kỹ thuật đó là giải pháp tốt, nhưng vô tình nó làm giải tán các nhóm nhân viên được hình thành từ trước để làm việc theo nhóm và hỗ trợ lẫn nhau trong môi trường đầy nguy hiểm. Những công nhân mỏ phản đối giải pháp kỹ thuật này bởi nó không tạo cơ hội để mọi người làm việc cùng nhau.
- **Đừng nỗ lực thay đổi mọi thứ cùng lúc.** Sai lầm lớn nhất của việc thay đổi theo chương trình từ trên xuống là việc phải thay đổi quá nhiều thứ cùng một lúc. Trừ khi cả công ty đang trong tình trạng khủng hoảng, hãy bắt đầu thay đổi vùng bên ngoài, những bộ phận không quan hệ gần các cơ quan đầu não của công ty, nơi các nhà quản lý và nhân viên có thể thực hiện công việc và duy trì việc kiểm soát điều hành công việc. Đó là những gì đã từng xảy ra tại Herman Miller, nơi ngay từ đầu bộ phận điều hành nhỏ, SQA, đã thực hiện các thay đổi chính yếu. Nếu như Herman Miller cố gắng thẳng tay thay đổi mọi thứ liên quan đến các bộ phận quản lý, có lẽ họ sẽ không đạt được thành công tương tự vậy.

## TÓM TẮT

Chương này giới thiệu bảy bước tạo ra sự thay đổi, bao gồm:

- **Bước 1. Huy động nguồn lực và sự cam kết thông qua việc cùng xác định vấn đề kinh doanh và đưa ra giải pháp.** Bạn không thể ra mệnh lệnh yêu cầu mọi người tích cực và cam kết hành động nếu bạn muốn mọi người cùng tham gia quá trình thay đổi với bạn.
- **Bước 2. Phát triển tầm nhìn chung về cách thức tổ chức và quản lý khả năng cạnh tranh.** Mục đích chính của bạn là xác định nhiều tầm nhìn cạnh tranh về những gì nên làm. Và một khi bạn đã có được những tầm nhìn đó, hãy chắc chắn là mọi người đều nhìn thấy rằng bản thân họ khi tham gia vào quá trình thay đổi đều đạt được lợi ích cao nhất.
- **Bước 3. Xác định vai trò lãnh đạo.** Bạn cần những người giỏi nhất tham gia, và bạn cần họ ở tất cả mọi cấp. Hãy trao quyền lãnh đạo cho những nhà quản lý của các bộ phận cần thay đổi. Không đặt quyền lãnh đạo vào những nhân viên nhân sự.
- **Bước 4. Tập trung vào kết quả, chứ không phải vào các hoạt động.** Đừng bao giờ bị chi phối bởi các hoạt động “có vẻ hiệu quả” chi phối. Hãy tập trung vào những hoạt động sẽ đóng góp trực tiếp và rõ ràng đối với việc cải thiện các điểm chính yếu.
- **Bước 5. Bắt đầu thay đổi từ bên ngoài, sau đó chuyển dần sang các bộ phận khác mà không cần thúc đẩy từ bên trên.** Bạn cũng có thể thay đổi toàn bộ công ty bằng cách động viên việc thay đổi ở các bộ phận bên ngoài, và sau đó lan dần sang các bộ phận khác.



- **Bước 6. Thể chế hóa thành công thông qua các chính sách, hệ thống và cơ cấu chính thức.** Và đừng quên thực hiện các phương pháp đánh giá sự thay đổi.
- **Bước 7. Kiểm soát và điều chỉnh các chiến lược để đáp ứng các vấn đề trong quá trình thay đổi.** Hãy lưu ý rằng có thể một vài người sẽ bỏ cuộc, một số yếu tố trong kế hoạch thay đổi sẽ thất bại, và các đối thủ có thể sẽ thay đổi chiến thuật. Do đó, hãy linh động tùy theo từng tình huống.

Ngoài ra, chương này còn liệt kê một danh sách các sai lầm thông thường cần tránh:

- Áp đặt một giải pháp có sẵn
- Thực hiện thay đổi từ bên trên
- Giao trọng trách cho phòng nhân sự
- Chỉ dựa vào giải pháp kỹ thuật
- Cố gắng thay đổi mọi thứ cùng một lúc

Nếu bạn thực hiện từng bước trong bảy bước này hiệu quả, và có thể tránh được những lỗi thông thường, mục tiêu thay đổi của bạn có khả năng trở thành hiện thực.

# 4

## THỰC HIỆN THAY ĐỔI

### *Triển khai kế hoạch thành hành động*

#### **Nội dung chính:**

- *Cách huy động sự hỗ trợ và tham gia của những người quan trọng khi tiến hành thay đổi*
- *Các bí quyết lập kế hoạch thực hiện hiệu quả*
- *Tầm quan trọng của việc hỗ trợ kế hoạch với các thông điệp và hành động nhất quán*
- *Cách triển khai các cơ cấu hỗ trợ (như huấn luyện, các chương trình thí điểm và hệ thống khen thưởng)*
- *Cách đánh dấu các điểm mốc*
- *Tầm quan trọng của việc giao tiếp không ngừng*
- *Vai trò của các nhà tư vấn*

**S**au khi tất cả mọi người đã thông hiểu rằng việc thay đổi là cần thiết, và là một hành động đúng, thì đã đến lúc xúc tiến việc thực hiện thay đổi.

Việc thực hiện hiếm khi diễn ra suôn sẻ. Khi đi sâu vào thực chất của vấn đề thực hiện thay đổi, chúng ta sẽ khám phá ra rằng không có một con đường nào bằng phẳng và suôn sẻ để tiến đến mục tiêu đã định. Nào là các sai lầm mắc phải, rồi thì các yếu tố bên ngoài phá vỡ kế hoạch, những nhân viên chính thôi việc hoặc bị chuyển chuyển, các nhóm khác nhau không giao tiếp qua lại. Một cuộc khảo sát được thực hiện với 93 công ty vào giữa thập niên 1980 cho thấy có 7 vấn đề thường xảy ra trong quá trình thực hiện thay đổi, bao gồm:

1. Việc thực hiện mất nhiều thời gian hơn đã định (76%)
2. Những vấn đề nghiêm trọng xuất hiện trong suốt quá trình thực hiện đã không được xác định sớm hơn (74%)
3. Việc phối hợp các hoạt động thực hiện (chẳng hạn như lực lượng đặc nhiệm và các ban làm việc) chưa hiệu quả (66%)
4. Những hoạt động cạnh tranh và khủng hoảng làm sao nhãng sự chú ý vào việc thực hiện quyết định chiến lược thay đổi (64%)
5. Năng lực (các kỹ năng và khả năng) của nhân viên liên quan đến việc thực hiện chưa thỏa đáng (63%)

6. Công tác đào tạo và hướng dẫn cho nhân viên cấp dưới chưa thỏa đáng (62%)
7. Những yếu tố không thể kiểm soát ở môi trường bên ngoài gây tác động tiêu cực đối với việc thực hiện (60%)

Các khó khăn khác trong khâu thực hiện bao gồm thiếu sự hỗ trợ cho việc thay đổi hoặc mục tiêu không rõ ràng. Mặc dù việc thực hiện là một thử thách đầy gian khổ và khó báo trước, song bạn vẫn có thể cải thiện thành công nếu tranh thủ được sự hỗ trợ và tham gia của những người có vai trò then chốt, tạo một kế hoạch vững chắc, hỗ trợ kế hoạch bằng những hành vi nhất quán, triển khai các cơ cấu hỗ trợ, đánh dấu các điểm mốc thành công, và giao tiếp liên tục.

## TRANH THỦ SỰ HỖ TRỢ VÀ THAM GIA CỦA NHỮNG NGƯỜI CHÍNH YẾU

Việc thực hiện của bạn sẽ suôn sẻ hơn nếu có sự hậu thuẫn và tham gia của những người chính yếu - không chỉ là giám đốc điều hành và những cộng sự đặc lực. Điều quan trọng là phải tranh thủ các nhà quản lý và nhân viên được người khác nể trọng, những cá nhân có khả năng kỹ thuật tốt, những người liên quan đến những nguồn lực quan trọng và những nhà lãnh đạo không chính thức mà nhân viên thường hay xin chỉ dẫn và lời khuyên.

Vậy làm thế nào bạn có thể xác định được những người này? Hai tác gia Michael Tushman và Charles O'Reilly đã khuyên:

*Để xác định ai là những cá nhân then chốt này và những gì có thể là phản ứng của họ với chương trình thay đổi, hãy hỏi:*

*Ai có quyền thực hiện hay phá vỡ thay đổi? Ai kiểm soát những nguồn lực hoặc chuyên môn quan trọng? Sau đó hãy nghĩ xem việc thay đổi có thể tác động như thế nào đến từng cá nhân và cách từng người có thể phản ứng lại với sự thay đổi. Ai sẽ được hoặc mất một điều gì đó... Liệu có nhóm cá nhân nào có thể ngăn cản hoặc hỗ trợ việc thay đổi không?*

Việc tranh thủ sự hỗ trợ đòi hỏi phải xây dựng một nhóm những người thực hiện thay đổi hiệu quả để có thể cùng nhau hành động cho các mục tiêu đã định. Nhưng làm thế nào bạn có thể chắc chắn bạn đã chọn đúng người cho nhóm? Sau đây là những câu hỏi giúp bạn biết liệu nhóm bạn có chọn đúng người hay không:

- Trong nhóm có đủ các thành viên đóng vai trò chính trong công ty (những người có các vị trí quyền lực liên quan) hay không?
- Các thành viên trong nhóm có chuyên môn liên quan để thực hiện công việc và ra quyết định sáng suốt không?
- Nhóm có bao gồm một phạm vi quan điểm và quy tắc cần thiết để thực hiện công việc và ra quyết định sáng suốt không?
- Nhóm có bao gồm những người có đủ uy tín để các nhân viên và cấp quản lý xem quyết định của họ một cách nghiêm túc không?
- Nhóm có bao gồm những người có khả năng lãnh đạo không?
- Các thành viên trong nhóm có khả năng bỏ qua những quyền lợi cá nhân trước mắt để ủng hộ cho mục tiêu lớn hơn của công ty không?

Nếu bạn trả lời “có” cho hầu hết những câu hỏi này, nhóm của bạn đã có một vị trí mạnh mẽ để hỗ trợ thay đổi và đi đến thành công. Nếu bạn trả lời “không” cho bất kỳ câu hỏi nào, có thể bạn nên xem lại phương án chọn lựa cho nhóm của bạn.

## *Những người không nên đưa vào nhóm thực hiện thay đổi*

Bạn nên tránh chọn lựa kiểu người sau đây vào nhóm của mình:

1. **Những người có cái tôi quá lớn.** Cái tôi lớn choán hết cả một gian phòng, dành chỗ rất ít hoặc không trừ chút không gian nào cho bất cứ ai khác tham gia hoặc đóng góp. Những người có cái tôi lớn không phải lúc nào cũng hiểu được những hạn chế của mình cũng như việc những hạn chế đó có thể được bù đắp bởi những điểm mạnh của người khác như thế nào.
2. **Những con rắn độc.** Hình tượng “con rắn độc” là để mô tả loại người bí mật đầu độc mối quan hệ giữa các thành viên trong nhóm. “Một con rắn độc là một tay lão luyện trong việc nói xấu với Sally về Fred và với Fred về Sally khiến mối quan hệ của Sally và Fred bị hủy hoại.”
3. **Những người miễn cưỡng.** Đây là những người thiếu thời gian hoặc nhiệt huyết để truyền năng lượng cho nhóm. Hãy thận trọng với việc đưa những người này vào nhóm của bạn. Tuy nhiên, không để họ tham gia có thể khó khăn vì một số người miễn cưỡng lại có thể là người giỏi chuyên môn hoặc có quyền lực tổ chức mà bạn cần.

## LẬP KẾ HOẠCH THAY ĐỔI

Tầm nhìn có thể định hướng và truyền cảm hứng cho các thành viên trong nhóm trong suốt quá trình thay đổi, tuy vậy công ty cũng nên có một kế hoạch chi tiết về những gì cần làm, thời điểm và cách thức thực hiện. Kế hoạch này phải vạch ra được

nỗ lực, xác định mọi thứ từ địa điểm tổ chức cuộc họp đầu tiên cho đến thời điểm hợp lý mà công ty mong muốn đạt được mục tiêu thay đổi. Sau đây là vài đặc điểm của một kế hoạch thực hiện hiệu quả:

- **Đơn giản.** Một kế hoạch quá phức tạp có thể gây rối trí và làm thất vọng những người tham gia vào quá trình thay đổi. Vì thế nếu biểu đồ hoạt động và các điểm mốc của bạn trông giống như một lưới điện chằng chịt thì hãy suy nghĩ lại theo hướng đơn giản và gắn kết hơn.
- **Được hình thành từ những nhân viên ở tất cả các cấp có ảnh hưởng.** Điều này quay trở lại bước 1 của quy trình thay đổi, với chủ trương “cùng xác định vấn đề kinh doanh và nêu giải pháp.” Kế hoạch thực hiện là một phần của giải pháp, và không nên bị áp đặt lên những người được yêu cầu thúc đẩy. Nếu những người thực hiện và những người khác chịu ảnh hưởng bởi sự thay đổi cùng tham gia lập kế hoạch, họ sẽ nhiệt tình hơn trong việc hỗ trợ sáng kiến hành động. Cũng nên nhớ rằng những kế hoạch thay đổi do các nhà chiến lược lập ra ít có khả năng phản ánh thực tế kinh doanh và những gì công ty có thể thực hiện hơn là một kế hoạch được xây dựng trên ý kiến của những nhân viên chung vai sát cánh với công ty.
- **Khả thi.** Những kế hoạch quá tham vọng thường cảm chắc thất bại. Mọi người nhìn vào bảng kế hoạch và nói: “Chúng ta sẽ chẳng bao giờ thực hiện được điều đó - nó nằm ngoài khả năng của chúng ta.” Kế hoạch đã thất bại ngay từ đầu. Vì thế hãy xây dựng một kế hoạch khả thi và dễ quản lý.
- **Xác định được vai trò và trách nhiệm.** Kế hoạch thay đổi nên trình bày chi tiết các vai trò và trách nhiệm rõ ràng cho tất cả mọi người tham gia. Mỗi một kết quả đã lập kế hoạch nên được nhìn nhận là trách nhiệm của một hay

nhieu cá nhân. Những cá nhân này nên bày tỏ công khai rằng họ sẵn sàng đảm nhận trách nhiệm. Thông tin từ tất cả các cấp của công ty sẽ giúp đạt được sự tập trung định hướng vào vai trò này.

- **Linh hoạt.** Như đã trình bày ở chương trước, các chương trình thay đổi hiếm khi theo những con đường hoặc lịch trình đã định. Do vậy, một kế hoạch thực hiện tốt chính là một tài liệu sống để xem xét công khai. Các công ty nào tự trói buộc mình vào những lịch trình, mục tiêu, sự kiện khắt khe, cuối cùng cũng sẽ nhận ra chính họ đang bị tách ra khỏi thế giới đầy biến đổi xung quanh.

## HỖ TRỢ KẾ HOẠCH BẰNG CÁC THÔNG ĐIỆP VÀ HÀNH ĐỘNG NHẤT QUÁN

Một khi nhu cầu thay đổi được truyền đạt một cách thuyết phục và tranh thủ được sự ủng hộ rộng rãi, thì sự ủng hộ đó phải được duy trì thông qua các thông điệp và hành động nhất quán. Sự thiếu nhất quán trong cả hai sẽ gửi đi một thông điệp tiêu cực - rằng cấp quản lý không nghiêm túc về việc thực hiện thay đổi hoặc không sẵn sàng làm phần việc của mình.

Hãy xem ví dụ sau đây: Cách đây vài năm, một trong ba nhà chế tạo ô tô lớn nhất nước Mỹ đã trải qua một cuộc tái cơ cấu đầy gian khổ. Mọi người đều được yêu cầu hy sinh bằng cách từ bỏ các phúc lợi hiện tại để có được sức cạnh tranh lớn hơn và thịnh vượng hơn trong tương lai. Hàng ngàn nhà quản lý cấp trung và nhân viên bị thôi việc và công đoàn của công ty nhận được yêu cầu tạm ngừng tăng lương và phúc lợi cho công nhân. Và công ty đã thành công trong việc thuyết phục nhân viên



chấp nhận chương trình thay đổi này. Mọi người đón nhận thông điệp và thất lưng buộc bụng, ngay cả công đoàn cũng sẵn sàng hỗ trợ. Tuy nhiên, trong vòng vài tháng, ban quản lý cấp cao đã tự thưởng cho chính mình và những người nắm giữ các trọng trách khác những khoản thưởng và tăng lương đáng kể. Khi hành động thiếu nhất quán đó bị phát hiện, niềm tin giữa cấp quản lý và những nhân viên cũng như công đoàn đã sụt giảm nghiêm trọng. Sự cộng tác bỗng biến thành trạng thái sôi sục và chống đối công khai trong gần mười năm.

Cùng lúc, một công ty trong một ngành công nghiệp khác cũng ủng hộ một chương trình tái cơ cấu và thất lưng buộc bụng tương tự như vậy. Nhưng công ty này đã làm điều đó với những hành động nhất quán và rõ ràng. Giám đốc điều hành đã đi đầu bằng cách bán ba chiếc máy bay phản lực của công ty, mua vé máy bay hạng thông thường cho những chuyến công tác của mình, và cũng chẳng dùng xe hơi riêng đưa đón ông tại phi trường. “Tôi chẳng phiền lòng khi phải bắt taxi,” ông nói, “họ có thể nhanh chóng đưa tôi đến bất cứ nơi đâu tôi cần.” Những người điều hành khác trong công ty khi đi công tác cũng noi gương vị lãnh đạo của mình. Tất cả mọi người đều nhận thấy rõ điều đó.

Theo bạn công ty nào trong hai ví dụ nêu trên sẽ thành công trong việc xây dựng sự hỗ trợ từ nhân viên cho chương trình thay đổi?

SQA - một bộ phận kinh doanh đồ nội thất văn phòng chi phí thấp rất thành công của Herman Miller, đã dùng các thông điệp nhất quán để hỗ trợ nỗ lực tăng cường việc thực hiện chính xác và đúng hạn theo đơn đặt hàng. Mọi người đều hiểu rằng đây là chìa khóa chính cho sự thay đổi thành công của bộ phận này. Vì thế các nhà quản lý đã áp dụng nhiều cách để tăng cường sự hiểu biết đó. Chẳng hạn, họ cho treo các bảng hiệu ở mọi cổng vào nhà máy, và mỗi sáng lại dán lên đó tỷ lệ phần

trăm đơn đặt hàng đúng hạn của ngày hôm trước. Bất cứ ai vào ra nhà máy cũng đều biết kết quả thực hiện của ngày hôm qua. Họ cũng thêm thông báo đơn đặt hàng đúng hạn vào các thông điệp e-mail nội bộ. “Ngày hôm qua tỷ lệ giao hàng đúng hạn là 99,2%.” Phó chủ tịch điều hành thậm chí thỉnh thoảng còn hỏi ngẫu nhiên các nhân viên về kết quả của ngày hôm trước. Những nhân viên nào trả lời đúng sẽ được thưởng tờ giấy bạc 100 đôla mới cứng hoặc một ngày nghỉ.

Thông điệp hay hành động nào sẽ nhất quán với chương trình thay đổi ở công ty bạn?

## PHÁT TRIỂN CÁC CƠ CẤU HỖ TRỢ

Các cơ cấu hỗ trợ là những hoạt động và chương trình hỗ trợ việc thực hiện thành công và là phần quan trọng trong một kế hoạch tổng thể. Những cơ cấu như vậy bao gồm các chương trình thi điểm, huấn luyện và hệ thống khen thưởng.

Các chương trình thi điểm tạo cơ hội cho mọi người thử thách với việc thực hiện thay đổi và các vấn đề nan giải của nó ở quy mô nhỏ hơn và dễ quản lý hơn. Các cuộc thi điểm là những nơi thử nghiệm và khắc phục lỗi nếu có về việc cải tổ trước khi áp dụng rộng rãi. Những chương trình thi nghiệm này có thể có giá trị vì thay đổi một phòng ban riêng lẻ hầu như luôn dễ dàng và ít mạo hiểm hơn là thay đổi toàn bộ công ty.

Các chương trình huấn luyện cũng có giá trị tương đương. Motorola và General Electric đã triển khai các chương trình đào tạo chính thức như những yếu tố hỗ trợ chính để đảm bảo chất lượng. Xerox cũng hoạt động tương tự khi thiết lập chương trình tạo điểm chuẩn toàn công ty vào giữa thập niên 1980. Mọi nhân viên của Xerox đều nhận được một bản sao “cuốn sách nhỏ màu

vàng” - cái tên mà họ dùng để nói đến sách hướng dẫn của công ty về các phương pháp lập điểm chuẩn, và các giảng viên lành nghề được đặt vào hầu hết các bộ phận vận hành của công ty.

Hệ thống khen thưởng cũng đóng vai trò hỗ trợ đặc lực. Hầu như tất cả mọi người đều thích đón nhận những hành vi dẫn đến việc khen thưởng và tránh xa những điều không được thưởng. Do vậy, nếu chương trình thay đổi của bạn yêu cầu mọi người phải làm việc chăm chỉ hơn, thông minh hơn hoặc sáng tạo hơn, thì hệ thống khen thưởng của bạn phải tương xứng với những điều mong đợi đó. Tuy nhiên, các chương trình động viên cũng phức tạp và lệ thuộc vào tình huống, vì vậy cần được xây dựng trong bối cảnh của từng công ty.

## ĐÁNH DẤU ĐIỂM MỐC

Việc thay đổi có thể kéo dài và gây nản chí. Nhưng bạn có thể giữ vững tinh thần và sinh lực của mọi người nếu bạn xác định các điểm mốc - thậm chí là những điểm mốc nhỏ - và đánh dấu chúng khi đạt được. Việc đánh dấu một loạt những thành công ngắn hạn có thể:

- Trung hòa thái độ hoài nghi về nỗ lực thay đổi
- Cung cấp bằng chứng rằng sự hy sinh và nỗ lực của mọi người sẽ được đền đáp tương xứng
- Giúp duy trì sự hỗ trợ của cấp lãnh đạo
- Giữ đà tiến bộ
- Tăng cường nhuệ khí

Có một ranh giới mỏng manh giữa việc đánh dấu điểm mốc thành công và việc sớm tuyên bố chiến thắng. Việc gạt bỏ ranh

giới này sẽ xua tan ý thức khẩn cấp mà bạn cần có để thúc đẩy mọi người và khuyến khích họ vượt qua những trở ngại trong tương lai.

John Kotter - người đã xếp việc “tuyên bố chiến thắng quá sớm” vào danh sách các nguyên nhân gây thất bại trong nỗ lực thay đổi, cho rằng cả người khởi xướng thay đổi lẫn người kháng cự thay đổi đều có lý do để phạm phải sai lầm này. Ông viết: “Với nhiệt tâm đánh dấu sự phát triển, những người khởi xướng tỏ ra rất hăng hái. Thế nhưng, những người chống đối, gia nhập vào nhóm của họ, nhanh chóng tận dụng bất kỳ cơ hội nào để cản trở thay đổi... Những người chống đối xem chiến thắng như một dấu hiệu rằng chiến tranh đã qua đi và đã đến lúc các chiến binh nên trở về nhà.” Thảm họa sẽ xảy ra nếu những chiến binh kiệt sức đó thừa nhận lý lẽ này và quay trở lại những hoạt động thường lệ của họ.

Vì thế thay vì tuyên bố chiến thắng, hãy dùng sự tín nhiệm và sức đẩy có được từ chiến công ngắn hạn của bạn để bắt tay vào điểm mốc kế tiếp.

## *Bí quyết đánh dấu những chiến công ngắn hạn*

Sau đây là một vài hướng dẫn để đánh dấu các chiến công ngắn hạn và giữ cho nhóm của bạn luôn đầy sinh lực:

- Chiêu đãi những người tham gia thay đổi một bữa ăn trưa vui vẻ - và mời một người phát ngôn bên ngoài đến nói chuyện về thành công của công ty anh ta khi áp dụng điều tương tự.
- Tổ chức tham quan, đi dã ngoại.

- Cho nhân viên nghỉ một buổi chiều để chơi thể thao.
- Công nhận thành tích của những người có đóng góp đặc biệt.

Hãy tổ chức một sự kiện gì đó lớn hơn cho các thành công lớn. Ví dụ, khi bạn đã đạt đến điểm giữa của quá trình thay đổi một cách thành công tốt đẹp, hãy tổ chức một bữa tiệc có mời giám đốc điều hành và người dẫn chương trình.

## GIAO TIẾP KHÔNG NGỪNG

Giao tiếp là một công cụ hiệu quả để thúc đẩy nhân viên, vượt qua sự chống đối hành động, chuẩn bị tinh thần cho nhân viên về các khoản thưởng phạt, và hỗ trợ nhân viên trong quá trình thay đổi. Giao tiếp hiệu quả có thể tạo một phong thái cho chương trình thay đổi và có ý nghĩa quan trọng đối với việc thực hiện ngay từ lúc bắt đầu. Thêm vào đó, giao tiếp phải có tính liên tục. Sau đây là những bí quyết để giao tiếp trong quá trình nỗ lực thay đổi:

1. **Xác định bản chất của thay đổi.** Các khẩu hiệu, chủ đề và những câu văn không xác định được mục đích của việc thay đổi. Hãy truyền đạt thông tin cụ thể về việc thay đổi sẽ ảnh hưởng đến sự hài lòng của khách hàng, chất lượng, thị phần, doanh số hay năng suất như thế nào.
2. **Giải thích lý do.** Nhân viên thường không được biết các lý do kinh doanh đằng sau việc thay đổi. Bạn có thể bỏ ra nhiều thời gian để nghiên cứu vấn đề và khám phá dữ kiện, nhưng các đồng nghiệp của bạn lại không chia sẻ bí mật với bạn về các thông tin đó. Ngoài ra, hãy chia sẻ với nhân viên các phương án khác nhau và lý do tại sao một hoặc một số phương án lại tốt hơn những phương án khác.

- 3. Giải thích phạm vi thay đổi, ngay cả khi nó có những tin xấu.** Mức độ chịu ảnh hưởng từ các dự án thay đổi đối với mọi người không giống nhau, điều này sẽ dẫn đến những suy đoán làm nảy sinh nỗi sợ hãi. Lo sợ và không chắc chắn có thể làm tê liệt một công ty. Bạn có thể tránh nỗi sợ và sự không chắc chắn bằng các dữ kiện thực tế. Nhưng đừng tô vẽ chúng. Nếu nhân viên phải thôi việc, hãy thông báo trước về điều đó. Ngoài ra, cũng nên giải thích những việc sẽ không thay đổi. Điều này sẽ giúp nhân viên có điểm tựa.
- 4. Minh họa dự án thay đổi bằng bảng biểu, đồ thị để nhân viên dễ hiểu và nhanh chóng ghi nhớ.** Có thể thực hiện bằng biểu đồ diễn tiến những gì phải xảy ra, hoặc hình ảnh minh họa viễn cảnh công ty sau khi đã được thay đổi. Cho dù bạn trình bày bằng hình thức nào thì điều cần thiết là phải rõ ràng, đơn giản và dễ nhớ.
- 5. Dự đoán những khía cạnh tiêu cực trong quá trình thực hiện.** Quá trình thay đổi có khả năng sẽ xảy ra những điều tiêu cực, không như mong muốn nên các thành viên trong công ty nên dự báo chúng.
- 6. Giải thích tiêu chí và cách thức đánh giá thành công.** Hãy xác định sự thành công một cách rõ ràng và đưa ra những cách thức để đánh giá sự thành công đó. Nếu bạn không lập được những tiêu chuẩn đánh giá rõ ràng về những mục tiêu cần phải đạt được, thì làm sao mọi người biết được hướng đi của mình. Hãy đánh giá mỗi một tiến bộ đạt được và thông báo tiến bộ đó với mọi người.
- 7. Giải thích về chế độ khen thưởng cho sự thành công của mọi người.** Bất cứ ai cũng cần có động cơ cho công việc bổ sung và sự phá vỡ lễ thói mà việc thay đổi đòi hỏi. Hãy thật rõ ràng về việc các cá nhân sẽ được khen thưởng như thế nào cho việc xúc tiến mục tiêu thay đổi.

- 8. Lập đi lập lại mục đích thay đổi và các hành động đã lên kế hoạch.** Nếu trong lần thông báo đầu tiên về sự thay đổi mà không có câu hỏi phát sinh nào cả, bạn không nên chủ quan cho rằng nhân viên đã chấp nhận sự thay đổi - có thể chỉ đơn giản là họ ngạc nhiên, lúng túng hoặc bất ngờ. Vì vậy hãy tổ chức một cuộc họp khác ngay sau cuộc họp thông báo đầu tiên. Cuộc họp tiếp theo này sẽ truyền đạt những khía cạnh cá nhân trong dự án thay đổi.
- 9. Sử dụng các phong cách giao tiếp đa dạng phù hợp với người nghe.** Các chương trình thay đổi thành công đều đưa giao tiếp vào kế hoạch, sử dụng các bản tin chuyên đề, các sự kiện, e-mail, và các bài thuyết trình để mọi người được cung cấp đầy đủ thông tin, cảm thấy mình có phần trong đó và được khích lệ. Các cuộc giao tiếp này nên thể hiện trung thực những thành công hay thất bại. Nếu mọi người mất lòng tin vào những gì họ nghe được thì họ sẽ không hành động ăn khớp với bạn.
- 10. Giao tiếp phải có tính hai chiều.** Hãy nhớ rằng công ty bạn là một tập thể. Vì vậy, nếu bạn là người lãnh đạo việc thay đổi, hãy dành thời gian để lắng nghe mọi người. Sự tập trung của bạn sẽ giúp người khác cảm thấy mình được tôn trọng và thúc đẩy động cơ. Người lãnh đạo cần có phản hồi, và nhân viên cần có cơ hội chia sẻ hiểu biết và mối quan tâm của họ với những người lãnh đạo biết lắng nghe.
- 11. Hãy là tấm gương cho chương trình thay đổi.** Nếu bạn là chủ doanh nghiệp, mọi cặp mắt sẽ dồn về phía bạn. Họ sẽ lắng nghe từng lời của bạn, đồng thời cũng để ý những điểm trái ngược giữa lời bạn nói và những gì bạn truyền đạt thông qua cử chỉ và cách cư xử. Bạn có nói và hành động với một lòng nhiệt tình chân thật không? Phong thái của bạn có tỏ ra tự tin không? Hãy cố đánh giá bản thân bạn qua cách nhìn của người khác.

## Đưa giao tiếp vào công việc

Giao tiếp đóng vai trò quan trọng cho sự thành công của chương trình thay đổi và đã giúp hãng hàng không Continental thoát ra được sự khủng hoảng vào thập niên 1990. Sau đây là những gì mà giám đốc điều hành Greg Brenneman đã mô tả về phương pháp thay đổi của Continental trong một bài báo đăng trên *Harvard Business Review*:

*Khi tôi đến Continental, đó quả là một nơi làm việc kém cỏi và tẻ nhạt. Trong nhiều năm, các nhóm nhân viên đã lo đầu đũa lẫn nhau. Chính sách giao tiếp ngấm ngấm của ban quản lý là không cho ai biết điều gì trừ khi điều đó là bắt buộc. Kết quả là hầu hết nhân viên chỉ nắm bắt được các hoạt động, kế hoạch và năng lực thực hiện của công ty mình thông qua báo chí. Nhân viên lại chẳng có cơ hội nào để bày tỏ ý kiến và nêu thắc mắc. Cũng có khi nhân viên đề xuất về cách cải thiện hoạt động, nhưng những đề xuất đó cũng rơi vào im lặng. Trụ sở của công ty thì đóng kín suốt ngày, cô thư ký của vị chủ tịch thì trên bàn làm việc lúc nào cũng có một điện đàm để gọi cảnh sát.*

*Không cần nói thì mọi người cũng thấy được tinh thần làm việc thật là kinh khủng. Một vài tuần sau khi tôi đến, tôi đã lên thang máy bay ở Houston để chào các kỹ sư cơ khí và người vận chuyển hành lý, và tôi để ý thấy hầu hết các nhân viên đều đã xé phù hiệu của Continental ra khỏi áo họ. Khi tôi hỏi một thợ máy tại sao lại làm vậy, anh ta giải thích rằng "Tối qua tôi đi siêu thị Wal-Mart, và tôi không muốn mọi người biết tôi làm việc cho Continental." Câu trả lời của anh ta khiến tôi lạnh cả người.*



Làm thế nào để tạo ra một môi trường văn hóa mới là chủ đề của hàng trăm, nếu không nói là hàng ngàn, cuốn sách và bài báo. Nhưng tôi và Gordon Bethune đã chẳng quan tâm tới chúng. Chúng tôi nhất trí rằng một môi trường văn hóa lành mạnh chỉ cần một vài yếu tố thiết yếu như trung thực, tin cậy, tự trọng và tôn trọng. Nếu có tất cả những thứ đó thì chúng sẽ tăng cường cả những thứ khác. Khi con người trung thành với công ty, họ trở nên gắn kết với công việc của mình. Họ quan tâm, trao đổi và vui đùa. Và niềm vui đó đến một cách khá tự nhiên. Nhưng sự trung thực và những đức tính còn lại không đâm chồi lên như những hạt giống trên cánh đồng, đặc biệt là qua một mùa khô hạn kéo dài. Trong tinh huống chuyển tiếp đó, con người trở nên căng thẳng và tỏ ra nghi ngờ cả những điều tốt. Họ đã phải nói dối. Họ thấy bạn bè mình bị sa thải, và họ sợ mình sẽ là người tiếp theo.

Vì vậy, nuôi dưỡng tính trung thực, tin tưởng, tự trọng và tôn trọng là công việc của nhà lãnh đạo. Thậm chí đó có thể là công việc quan trọng nhất của họ; tôi và Gordon hẳn nhiên được xem là cấp lãnh đạo cao nhất. Đó là lý do tại sao khi tiếp quản công việc, chúng tôi bắt đầu tận dụng mọi cơ hội để nói chuyện với nhân viên. Chúng tôi ra sân bay và lên máy bay. Chúng tôi cất dờ hành lý; chúng tôi kê vai sát cánh cùng các đại lý ở quầy bán vé. Chúng tôi tận dụng mọi cơ hội để nói về các kế hoạch cho hãng hàng không của chúng tôi và cách thức thực hiện chúng. Nói chung, chính sách giao tiếp của chúng tôi thay đổi từ việc không nói với ai điều gì cả trừ trường hợp bắt buộc, chuyển sang việc chia sẻ với mọi người tất cả mọi thứ.

## SỬ DỤNG NHÀ TƯ VẤN

Các công ty đã sử dụng tư vấn viên từ rất sớm sau Chiến tranh Thế giới thứ II, khi tập đoàn Tư vấn McKinsey và Boston bắt đầu cung cấp những lời khuyên hoạch định chiến lược cho các nhà điều hành công ty. Nhưng sự phát triển thực tế trong tư vấn quản lý đã xuất hiện thông qua các phòng nhân sự khi những công việc trí óc về khoa học xã hội và hành vi - đặc biệt là tâm lý học, xã hội học, nhân loại học, và hành vi tổ chức - được nhìn nhận là có tác dụng (và đem lại khách hàng) trong thế giới kinh doanh. Quả thực, những khái niệm được phát triển trong lĩnh vực học thuật có thể thử nghiệm và ứng dụng trong thực tế.

Bắt nguồn từ việc huấn luyện và sử dụng nguồn nhân lực, các nhà tư vấn đã phát triển các hoạt động mới mẻ và sinh lợi hơn trong lĩnh vực quản lý thay đổi. Trong suốt những năm đầu của thập niên 1980, những quân bài nóng nhất trong cỗ bài kinh doanh là quản lý chất lượng tổng thể và kết quả của nó: điểm chuẩn, kaisan, và dịch vụ xuất sắc. Kiến thức tổ chức và tài thiết trong quá trình một thập niên sau đó đã trở thành thần dược được các công ty ưa chuộng. Gần đây hơn, các công ty tư vấn đã quan tâm đến hệ thống thông tin nối kết với công ty, và giúp các công ty thiết kế, bố trí và cuối cùng là quản lý họ.

Trước khi tranh thủ sự giúp đỡ của một nhà tư vấn trong quá trình thay đổi, bạn cần hiểu được những lĩnh vực nào nhà tư vấn có thể giúp bạn, và bằng cách nào bạn có thể tận dụng hầu hết các dịch vụ của họ (*xem phụ lục B để biết thêm thông tin về việc tuyển chọn nhà tư vấn*).

Đối với quá trình thay đổi, cần nghĩ đến hai loại nhà tư vấn sau:

- **Nhà tư vấn chuyên môn.** Họ giúp bạn định hình bối cảnh thay đổi. Cần có chiến lược nào cho việc thay đổi? Cơ cấu nào? Hệ thống nào?

- **Nhà tư vấn quy trình.** Họ đề xuất các quy trình để tiến hành thay đổi, và hỗ trợ thực hiện chúng. Họ cũng huấn luyện khả năng lãnh đạo và nhóm thực hiện thay đổi.

Bất kỳ loại tư vấn nào trong số này cũng làm tăng khả năng lãnh đạo chính thức của công ty bạn và nhìn chung theo các bước sau:

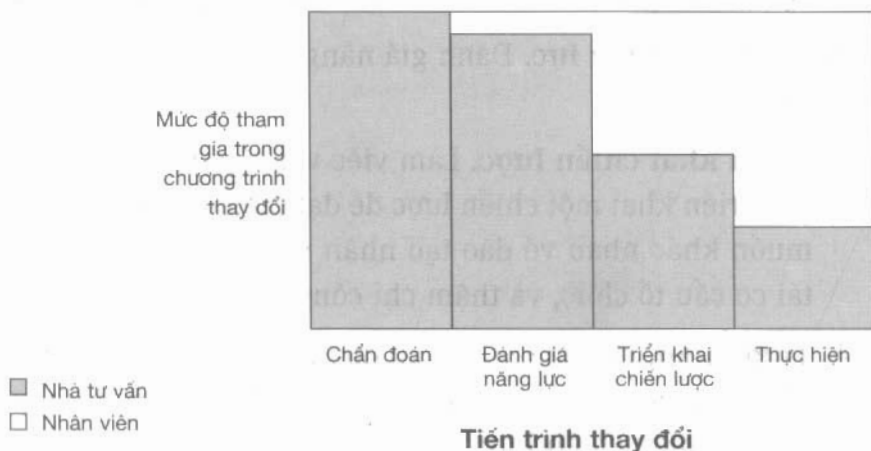
1. **Chẩn đoán.** Một nhóm tư vấn phụ thu thập thông tin trong và ngoài công ty với mục tiêu: 1) xác định vị trí của công ty xét theo một kết quả đánh giá nào đó về năng lực thực hiện của công ty, và 2) các vấn đề của công ty và nguyên nhân cội rễ tương ứng với kết quả đánh giá năng lực thực hiện đó.
2. **Đánh giá năng lực.** Đánh giá năng lực của tài sản vật chất và con người.
3. **Triển khai chiến lược.** Làm việc với cấp quản lý, nhóm tư vấn triển khai một chiến lược để đạt được các mức độ mong muốn khác nhau về đào tạo nhân viên, tái thiết quy trình, tái cơ cấu tổ chức, và thậm chí công nghệ thông tin mới.
4. **Thực hiện.** Các nhóm tư vấn đào tạo và làm việc cùng các nhóm nhân viên để lập kế hoạch cho chương trình thay đổi và thực hiện chiến lược.

Xét từ quan điểm của công ty, nói chung hữu ích nhất là cho các nhà tư vấn quyền hướng dẫn với một số khoản mục trong chương trình hoạt động và dùng họ trong vai trò cố vấn cho những người khác. Ví dụ, một nhà tư vấn thường được cho là phù hợp nhất để chỉ đạo các mục chương trình 1 và 2. Người này có thể khách quan trong việc chẩn đoán và đánh giá năng lực nội tại hơn là một nhóm trong nội bộ công ty thực hiện. Ngoài ra, nhà tư vấn có thể có kiến thức chuyên sâu về cách thức hoạt động mà nhân viên của bạn còn thiếu.

Khi bạn thực hiện chương trình, các nhà tư vấn từng bước nhận những vai trò nền tảng. Bắt đầu với giai đoạn phát triển chiến lược, đội ngũ nhân sự của công ty có bốn phần gánh vác ngày càng nhiều gánh nặng, như được trình bày trong hình 4-1. Xét cho cùng thì đây là chương trình của công ty và mọi người phải sống cùng nó.

HÌNH 4 - 1

### Vai trò của nhà tư vấn và nhân viên trong chương trình thay đổi



Đĩ nhiên, mối quan hệ mà chúng ta đã mô tả là một mô hình phổ biến. Các loại chương trình thay đổi khác nhau sẽ có những vai trò và mối quan hệ khác nhau. Hãy xem các phương pháp tiếp cận của Thuyết E và Thuyết O đã được trình bày ở chương 1. Bạn có thể thấy rằng thay đổi theo Thuyết E là phương pháp từ trên xuống, tập trung vào việc tái cơ cấu trên cơ sở tài sản với mục đích cải thiện nhanh chóng giá trị của các cổ đông. Hình

thức thay đổi như vậy phụ thuộc nặng nề vào nhà tư vấn - người xác định và phân tích các vấn đề nan giải và định hình giải pháp. Theo các tác gia Michael Beer và Nitin Nohria, “Một nhóm SWAT (viết tắt của Special Weapon And Tactics - chiến thuật và vũ khí đặc biệt) của Ivy League - có bằng thạc sĩ Quản trị Kinh doanh - được trang bị vũ khí là các ý tưởng tiên tiến, được đem đến để tìm cách nhìn nhận và quản lý doanh nghiệp. Các nhà tư vấn có thể giúp giám đốc điều hành tập trung vào các vấn đề khẩn cấp và được ưu tiên. Họ cũng hỗ trợ những kiến thức tâm lý học và chính trị cần thiết cho các giám đốc điều hành - những người luôn nằm trong tầm ngắm của thị trường tài chính.”

Ngược lại, chương trình cải tổ theo Thuyết O ít dựa vào các nhà tư vấn. Thay vào đó, các nhà tư vấn hoạt động như một nguồn lực chuyên môn để chuẩn bị và trao quyền cho các nhân viên thực hiện những bước tiến nặng nề trong quá trình thay đổi, kể cả việc phân tích kinh doanh và đề ra giải pháp. Trong thực tế, đây là những gì đã xảy ra ở hành động “Thực hiện” nổi tiếng của General Electric vào cuối những năm 1980 - một chương trình thay đổi tiên phong theo Thuyết O. Chương trình này nhằm mục đích loại bỏ tính quan liêu (điều mà giám đốc điều hành Jack Welch cực kỳ ghét) và tái định hình các bộ phận vận hành để hoạt động như các công ty nhỏ năng động. Các nhà tư vấn đã tổ chức những “cuộc họp tập thể” cho từng phòng ban trong công ty. Các nhóm nhỏ nhân viên được mời tham dự những cuộc họp này, tại đó các nhà tư vấn tạo điều kiện thảo luận giữa cấp trên và nhân viên về cách cải thiện công việc của từng nhóm.

Như vậy, việc sử dụng nhà tư vấn phụ thuộc nhiều vào tình huống. Nếu mục tiêu là tái cơ cấu, thì các nhà tư vấn về thay đổi có thể và nên đóng một vai trò quan trọng, vì họ có kinh nghiệm và kiến thức chuyên môn cho những sự kiện hiếm khi xảy ra

này. Nhưng nếu sự thay đổi liên quan đến cách thức làm việc, hãy đặt nhân viên của bạn trực tiếp vào quá trình thay đổi và chỉ dùng nhà tư vấn như người hỗ trợ.

## TÓM TẮT

Chương trình này trình bày giai đoạn quan trọng nhất trong chương trình thay đổi: giai đoạn thực hiện. Nếu không thực hiện hiệu quả, toàn bộ quy trình phân tích, lập chiến lược, và hoạch định sẽ trở nên lãng phí về thời gian, công sức và tiền bạc.

Có sáu hoạt động được xem là cần thiết cho việc thực hiện thay đổi:

- 1. Tranh thủ sự hỗ trợ và tham gia của những người quan trọng.** Điều này có nghĩa là bạn phải bổ sung vào nhóm thực hiện những người có kỹ năng, quyền hạn, nguồn lực và vai trò lãnh đạo.
- 2. Lập kế hoạch thực hiện tốt.** Hãy nhớ rằng kế hoạch cần đơn giản, linh hoạt, vừa sức và xác định rõ ràng các vai trò và trách nhiệm.
- 3. Hỗ trợ kế hoạch bằng những hành động nhất quán.** Hãy đảm bảo việc quản lý phải “đi đôi với lời nói.”
- 4. Triển khai các “cơ cấu hỗ trợ”.** Đây là các chương trình huấn luyện, thí điểm, và hệ thống khen thưởng tương xứng với các mục tiêu thay đổi của bạn.
- 5. Đánh dấu các điểm mốc.** Hãy xác định những điểm mốc quan trọng trong dự án và tổ chức kỷ niệm chúng khi đạt được điểm mốc đó.

**6. Giao tiếp không ngừng.** Hãy trao đổi thường xuyên với mọi người lý do và cách thức hành động trong suốt quá trình thay đổi.

Vai trò của các nhà tư vấn cũng được thảo luận trong chương này. Việc sử dụng các nhà tư vấn phụ thuộc vào cách thức thay đổi mà bạn áp dụng:

- Nếu thay đổi theo cách tái cơ cấu với việc mua, bán hay hợp nhất các bộ phận, các nhà tư vấn sẽ đóng một vai trò chính yếu.
- Nếu thay đổi về cách con người làm việc với nhau, thì nhân viên công ty nên trực tiếp tham gia vai trò lãnh đạo.

**6. Giao tiếp không ngừng.** Hãy trao đổi thường xuyên với mọi người lý do và cách thức hành động trong suốt quá trình thay đổi.

Vai trò của các nhà tư vấn cũng được thảo luận trong chương này. Việc sử dụng các nhà tư vấn phụ thuộc vào cách thức thay đổi mà bạn áp dụng:

- Nếu thay đổi theo cách tái cơ cấu với việc mua, bán hay hợp nhất các bộ phận, các nhà tư vấn sẽ đóng một vai trò chính yếu.
- Nếu thay đổi về cách con người làm việc với nhau, thì nhân viên công ty nên trực tiếp tham gia vai trò lãnh đạo.



**T**ổ chức vốn là những hệ thống xã hội. Con người trong những hệ thống này có các đặc trưng, mối quan hệ, những cộng đồng, thái độ, tình cảm, và quyền lực khác nhau. Chính vì thế khi bạn cố gắng thay đổi một phần nào đó của hệ thống, tất cả các yếu tố này đều bị tác động, làm tăng sự phức tạp cho quá trình thay đổi. Sự quản lý thành công việc thay đổi yêu cầu bạn phải nhận ra được bản chất của các yếu tố con người và những hệ thống xã hội nơi con người hoạt động.

Nhân viên, người chống đối, và người tiến hành thay đổi là ba đối tượng mà chúng ta thường gặp trong một quá trình thay đổi. Mỗi đối tượng có những đặc tính điển hình và đều yêu cầu một phong cách quản lý khác nhau.

## NHÂN VIÊN

Nếu bạn dành nhiều thời gian để quan sát cuộc sống trong một khu rừng, có thể bạn sẽ nhận ra cách các loài động vật hình thành nên hoạt động sống như thế nào. Ví dụ, hươu nai tạo ra các lối đi giữa những nơi chúng ngủ ngày và những con suối, đồng cỏ để chúng có thể tìm được đồ ăn và nước uống khi màn đêm buông xuống. Chúng lần theo những lối đi này bởi khi đó chúng cảm thấy an toàn và gặp ít trở ngại trong việc di chuyển. Con người cũng phát triển và hình thành những thói quen giống như

vậy. Hãy nghĩ đến những việc làm của bản thân bạn trong một buổi sáng thứ Bảy nào đó. Bạn sẽ ngủ đến tận 8 giờ sáng, sau đó là tiến hành công việc giặt giũ, chuẩn bị một bữa sáng ngon lành mà trong tuần bạn chưa bao giờ có thời gian để làm, thanh toán tiền phí cho cả tuần, rồi nghe một bản nhạc hay đọc tờ báo mà bạn yêu thích. Bạn cũng có nhiều cơ hội để hình thành nên những thói quen trong khi làm việc. Cũng giống như loài hươu nai trong rừng, chúng ta cũng thường đi theo những lối mòn vốn đã trở nên thân thiện, thoải mái, an toàn và đem lại cảm giác thỏa mãn. Và như thế chúng ta sẽ không háo hức để thay đổi trừ phi có được những lý do thuyết phục. Chúng ta cũng có những “thói quen xã hội” trong khi làm việc - có liên quan đến những người cùng làm để thỏa mãn nhu cầu của mình như những động vật có tính xã hội, và sẽ không mặn mà lắm với những thay đổi vốn có tác động ít nhiều đến những thói quen này.

Thi thoảng sự chệch hướng của những thói quen này và những kiểu mẫu xã hội đang tồn tại thường tạo ra nhiều thay đổi cũng như những sở thích làm vừa lòng chúng ta. Thế nhưng những sự chệch hướng đó có thể cũng tạo ra sự căng thẳng, lo lắng, không thoải mái, và thậm chí cả nỗi sợ hãi. Nhà triết học Eric Hoffer đã viết trong cuốn *The Ordeal of Change (Thử thách của thay đổi)* rằng: “Ấn tượng của tôi là không một ai thực sự thích cái mới. Chúng ta đều e ngại nó.” Ông còn cho biết thêm rằng thậm chí những thay đổi nhỏ trong thói quen cũng có thể khiến người ta thấy thất vọng.

*Trở lại năm 1936, tôi có dành một khoảng thời gian trong năm để đi hái đậu. Tôi bắt đầu rất sớm vào tháng Giêng trong thung lũng Imperial ở bang California và tôi tiến dần về phía Bắc. Tôi hái những quả đậu khi chúng vừa chín. Tôi tiến hành công việc như thế cho tới khi kết thúc vụ mùa đậu cuối cùng vào tháng Sáu quanh khu vực Tracy. Khi đó tôi lên*

*đường tới Lake County - đó là nơi lần đầu tiên tôi được hái những quả đậu tây. Và tôi vẫn còn nhớ mình đã lưỡng lự như thế nào trong buổi sáng đầu tiên khi chuẩn bị đến những vườn đậu tây. Liệu tôi có khả năng hái những quả đậu tây không? Thậm chí việc thay đổi từ đậu thường sang đậu tây cũng chứa đựng những yếu tố khiến con người lo sợ.*

*Trong trường hợp thay đổi nhanh chóng, tâm trạng lo lắng có thể trở nên tồi tệ và kéo dài hơn. Chúng ta có thể chưa bao giờ chuẩn bị đối phó với những điều hoàn toàn mới. Chúng ta phải điều chỉnh bản thân mình, và mỗi lần điều chỉnh đó thực sự là một cuộc khủng hoảng đối với lòng tự trọng: Chúng ta phải trải qua một cuộc thử nghiệm, chúng ta phải chứng tỏ được bản thân mình. Điều đó cần nhiều sự tự tin để có thể đối mặt với thay đổi nhanh chóng mà không phải trải qua những cảm giác run sợ từ nội tại con người chúng ta.*

Tuy nhiên, không hẳn bất cứ ai cũng cảm thấy “run sợ” như những gì mà Hoffer đã miêu tả. Có một số người lại thực sự hào hứng trước những đổi thay. Khung tính cách của Myers-Briggs đã xác định được phạm vi rộng lớn này. Ví dụ, khung này miêu tả một người thích cách tiếp cận với cuộc sống có kế hoạch và có tổ chức (một người “biết phán xét”). Người đó thích những thứ ổn định. Mặt khác cũng có những người chỉ muốn “lĩnh hội”. Họ thích các phương án mở cũng như những quan điểm tiếp cận linh động và tự phát đối với cuộc sống. Bạn có thể có cả hai kiểu người này trong công ty của mình. Và trong vai trò là một nhà quản lý, bạn cần phải học hỏi để có thể tiếp cận với nhiều tính cách khác nhau. Cụ thể:

- Hãy nghĩ về những người sẽ tham gia vào quá trình thay đổi của bạn. Ai là người phản ứng tiêu cực khi những thói quen của họ bị xâm phạm, và ai là người tích cực ủng hộ những thay đổi đó? Hãy lập ra một danh sách cụ thể.

- Một khi bạn xác định được những người cảm thấy không thoải mái với sự thay đổi, hãy nghĩ đến vai trò của họ trong quá trình thay đổi. Họ có thể không phải là những người bạn muốn đặt vào các vị trí chủ chốt vốn cần đến những ý tưởng sáng tạo và lòng nhiệt thành. Bạn cũng nên nghĩ đến việc những cá nhân này có thể giúp được gì trong cả quá trình thực hiện việc thay đổi.
- Còn đối với những cá nhân có khuynh hướng yêu thích thay đổi, hãy nghĩ đến những cách tối ưu hóa nguồn năng lượng họ mang đến cho chương trình thay đổi, và cả cách họ làm việc với những người khác.

Và đừng quên chính bản thân bạn. Giống như mọi người, bạn cũng có những thiên hướng nhất định trong việc thay đổi. Bạn có thể yêu hoặc ghét nó, hoặc có thể bạn đứng trung lập giữa hai thái cực này.

Công ty Discovery Learning của Greensboro, Bắc Carolina đã triển khai một phương pháp hữu ích trong việc xác định khuynh hướng thay đổi của một cá nhân. Theo đó họ đã xác định được nơi người ta có thể sẽ thiên về “phong cách được yêu thích”. Theo mô hình của họ, “người bảo thủ” là những người thiên về những tình huống hiện tại hơn là những điều chưa biết. Họ cảm thấy thoải mái đối với những thay đổi dần dần hơn là những thay đổi cơ bản hay triệt để. Đối lập với họ là những “người sáng tạo”, thiên về những thay đổi cơ bản và nhanh chóng. Theo Discovery Learning: “Những người sáng tạo là đại diện cho phương pháp tiếp cận thay đổi theo kiểu tái thiết. Mục tiêu của người sáng tạo là thách thức cơ cấu hiện tại, dẫn đến sự thay đổi nhanh chóng và khác biệt về cơ bản, thậm chí là những thay đổi mang tính hệ thống.” Chiếm vị trí giữa hai thái cực này là những “người thực dụng” - họ là những người ủng hộ sự thay

đôi khi điều đó rõ ràng giải quyết được những thách thức hiện tại. Những người thực dụng thường ít gắn bó với cơ cấu hiện tại hơn so với những cơ cấu có khả năng thành công.

Biết được chỗ đứng của những người cùng làm việc với bạn, cũng như của bạn, trong khuynh hướng thay đổi giống như trên có thể giúp bạn quản lý hiệu quả hơn khía cạnh con người trong quá trình thay đổi.

## *Đặc điểm phong cách thay đổi*

### **Khi đối mặt với thay đổi, người bảo thủ thường:**

- Xuất hiện với dáng vẻ thận trọng, có kỷ luật và có tổ chức
- Thiên về những thay đổi có thể duy trì được cơ cấu hiện tại
- Có thể hoạt động từ những giả thuyết theo quy ước
- Thích những điều có thể dự đoán
- Tỏ ra dè dặt và không linh động
- Có thể tập trung vào những chi tiết cũng như lễ thói hàng ngày
- Tôn trọng truyền thống cùng những hoạt động đã được thiết lập

### **Khi đối mặt với thay đổi, người thực dụng thường:**

- Có thể xuất hiện với dáng vẻ thực tế, đồng thuận và linh động
- Thiên về những thay đổi nhấn mạnh các kết quả khả thi
- Chú trọng vào kết quả hơn là cơ cấu
- Đóng vai trò người trung gian hay "chất xúc tác" cho sự thông hiểu
- Cởi mở với cả hai mặt của một vấn đề
- Có thể đưa ra nhiều giải pháp ôn hòa
- Tỏ ra có tinh thần đồng đội

**Khi đối mặt với thay đổi, người sáng tạo thường:**

- Có thể tỏ ra thiếu tổ chức, thiếu kỷ luật, không theo quy ước và mang tính tự phát
- Thiên về thay đổi thách thức cơ cấu hiện tại
- Có thể thách thức những giả thuyết đã được chấp nhận
- Thích mạo hiểm và điều không chắc chắn
- Có thể không thực tế và bỏ lỡ những thông tin quan trọng
- Có thể tỏ ra có tầm nhìn xa trông rộng và có phương pháp trong tư duy
- Có thể không quan tâm nhiều đến các thủ tục và chính sách đã được chấp nhận

**Những người chống đối**

“Người chủ trương cải cách có địch thủ ở tất cả những người được hưởng lợi từ cơ chế cũ,” Machiavelli đã từng phát biểu như vậy. Và những gì đúng ở Italia vào thế kỷ mười sáu vẫn còn đúng cho đến ngày nay. Một số người rõ ràng hưởng thụ những mối lợi mà dù đúng hay sai, họ đều thấy bị đe dọa nếu có thay đổi. Họ có thể nhận thấy thay đổi là một mối đe dọa cho sinh kế của họ, bổng lộc của họ, những thu xếp xã hội, nơi làm việc của họ, hay địa vị của họ trong công ty. Những người khác biết rằng các kỹ năng chuyên môn của họ có thể được đánh giá không đúng giá trị. Ví dụ: khi một nhà cung cấp hệ thống điều khiển thủy lực tự động vào cuối thập niên 1990 chuyển sang công nghệ điều khiển điện tử, những nhân viên chuyên về ống nước, van nước và lực nén thủy lực đột nhiên trở nên kém phần quan trọng. Những kiến thức họ có được trong quá trình làm việc lâu dài bỗng nhiên trở nên không còn nhiều giá trị đối với công ty.

Bất cứ khi nào con người nhận thấy mình là kẻ thua cuộc trong một quá trình thay đổi, họ đều muốn kháng cự. Sự kháng cự có thể thụ động, dưới hình thức không tận tâm với mục tiêu và quy trình để đạt được mục tiêu đó; hoặc chủ động, dưới hình thức chống đối hay phá hoại trực tiếp. Bạn sẽ giải quyết sự kháng cự đó như thế nào?

Những người chủ trương thay đổi đã đối phó với những người chống đối theo nhiều cách khác nhau. Những luật lệ về công ăn việc làm đã loại bỏ được những hiện tượng như thế này, thế nhưng cũng có những điều khác bạn có thể làm. Bạn có thể bắt đầu bằng việc xác định những người có khả năng chống đối và cố gắng điều khiển, kiểm soát họ. Dưới đây là những điểm bạn nên xuất phát:

- Luôn cố trả lời câu hỏi: “Thay đổi này sẽ tạo ra sự khó chịu và tổn thất ở đâu và như thế nào trong công ty?”
- Nhận diện người có khả năng thua cuộc và cố tiên liệu họ sẽ phản ứng như thế nào.
- Truyền đạt “lý do” thay đổi cho người có khả năng chống đối. Hãy giải thích tính cấp bách của việc thoát ra khỏi những sắp xếp và thủ tục đã thiết lập.
- Nhấn mạnh các lợi ích của việc thay đổi cho người có khả năng chống đối. Những lợi ích này có thể là sự đảm bảo về công việc trong tương lai nhiều hơn, lương cao hơn, chế độ tốt hơn... Không có đảm bảo nào là những lợi ích của việc thay đổi sẽ vượt quá những tổn thất của các cá nhân này. Tuy nhiên, việc giải thích những lợi ích sẽ giúp chuyển sự tập trung của họ từ tiêu cực sang tích cực.
- Giúp những người chống đối nhận ra vai trò mới - vai trò tiêu biểu cho những đóng góp nhiệt tình và xoa dịu những tổn thất của họ.

- Nhớ rằng một số người chống lại thay đổi vì nó đồng nghĩa với việc mất kiểm soát đối với cuộc sống hàng ngày của họ. Bạn có thể trả lại sự kiểm soát này trong một chừng mực nào đó bằng cách giúp họ trở thành các đối tác chủ động trong chương trình thay đổi của bạn.

Nếu như sự can thiệp không có hiệu quả, hãy đưa những người chống đối ra khỏi bộ phận hay công ty của bạn. Bạn không thể để một con sâu làm rầu nồi canh. Thế nhưng đừng tạo thêm áp lực cho họ. Hãy làm những gì có thể để xác định lại vị trí của họ và để có thể sử dụng những kỹ năng đặc biệt của họ được hiệu quả hơn. Đó là điều mà nhà cách tân hệ thống điều khiển điện tử đã làm được. Công ty đó vẫn có nhiều hệ thống thủy lực được cung cấp cho những nhà sản xuất xe hơi và xe tải. Chính vì thế công ty đã thuê nhiều chuyên gia về thủy lực, thậm chí còn thuê cả những kỹ sư điện tử để mở rộng công việc kinh doanh của mình.

Khi xem xét đến những người chống đối, đừng quên rằng phương pháp tiếp cận của bạn trong việc đề xuất hay quản lý thay đổi có thể làm nảy sinh vấn đề. Chúng ta đã đề cập trong chương trước rằng những giải pháp “kỹ thuật” được áp đặt từ bên ngoài thường gây ra sự phản kháng bởi chúng không thể công nhận đặc tính xã hội của công việc. Paul Lawrence đã đưa ra quan điểm này cách đây một vài năm trong bài báo kinh điển “Cách giải quyết sự phản kháng trước thay đổi” đăng trên *Harvard Business Review*. Khi xem xét mối quan hệ giữa các nhân viên, Lawrence nhận thấy việc thay đổi bắt nguồn từ những nhân viên làm việc cùng nhau thường được thực thi một cách thuận lợi. Thế nhưng những thay đổi do những người ngoài cuộc tác động vào thường đe dọa các mối quan hệ xã hội, gây ra sự ác cảm và chống cự. Chính vì thế hãy đảm bảo tính chắc chắn trong việc đánh giá vai trò của bạn khi giải quyết vấn đề phản kháng.



## NHỮNG NGƯỜI CHỐNG ĐỐI THỤ ĐỘNG

Chúng ta đã đề cập đến sự phản kháng thụ động đối với những thay đổi như không tận tâm với những mục tiêu và quy trình để đạt được mục tiêu đó. Những người phản kháng thụ động thường làm người quản lý bực tức. Nếu không phá hoại chương trình thì họ cũng không góp phần thúc đẩy quá trình tiến lên phía trước.

Hai nhà tâm lý học Robert Kegan và Lisa Laskow Lahey giải thích rằng lý do một người không muốn thay đổi chính là người đó có “sự cam kết ganh đua” - một mục tiêu tiềm thức và ẩn giấu vốn xung đột với sự cam kết đã được tuyên bố. Ví dụ: người đứng đầu dự án thường tiến hành chậm chạp với sự cam kết ganh đua không được công nhận để tránh những nhiệm vụ được giao nặng nề hơn nếu như anh ta quá thành công với dự án hiện tại. Một người giám sát vốn không thể tiến triển với phương pháp tiếp cận mới trong việc giải quyết vấn đề có thể lo lắng rằng cô sẽ không đủ khả năng nếu như không tự thân giải quyết vấn đề của mình.

Mặc dù những cam kết ganh đua có thể ăn sâu vào tâm trí nhân viên, song một số cuộc thăm dò nghiêm túc về vai trò của bạn đôi khi có thể giúp bạn cũng như nhân viên giải quyết được vấn đề. Ở đây lời khuyên thực tế nhất chính là việc giao tiếp với từng người chống đối thụ động. Bạn cần phải nhận ra rằng điều gì sẽ giúp những người này tham gia vào quá trình giải quyết vấn đề theo lối chủ động.

## NHỮNG NGƯỜI THỰC HIỆN THAY ĐỔI

Hãy dành chút ít thời gian để nghĩ về những thay đổi lớn trên thế giới trong nhiều thế kỷ qua. Khi đó bạn có cơ hội để liên kết những cá nhân với từng thay đổi đó. Copernicus và Galileo cuối cùng cũng

làm thay đổi quan điểm của chúng ta về vị trí của trái đất so với các hành tinh trong hệ mặt trời. Martin Luther đã phân tách những người theo đạo Cơ Đốc thành hai và góp phần gián tiếp vào sự ra đời các quốc gia ở châu Âu. Học thuyết của Charles Darwin về sự chọn lọc tự nhiên đã làm thay đổi những nhận thức đã được thừa nhận trong lịch sử nhân loại. Karl Marx - nhà tư tưởng, và Vladimir Lenin - người áp dụng, đã tạo nên phong trào của những người cộng sản trên phạm vi gần như nửa thế giới. Henry Ford và các kỹ sư của ông đã phát triển quan điểm mới trong việc chế tạo dây chuyền lắp ráp, làm thay đổi ngành sản xuất ô tô cũng như những ngành công nghiệp khác. Trong mỗi trường hợp trên, một người có suy nghĩ hoàn toàn khác biệt có thể tác động lớn tới lịch sử nhân loại. Nhưng ngay từ đầu, không một ai trong những người này nhận được sự ủng hộ đúng đắn, tất cả đều là những người ngoài cuộc và phải đối mặt với sự chống đối mạnh mẽ. Tất cả họ đều được gọi là những người thực hiện thay đổi.

Những người thực hiện thay đổi là chất xúc tác giúp quá bóng chuyển động, ngay cả khi họ không cần tác dụng lực vào quả bóng. Everett Rogers đã miêu tả họ như những nhân vật đặt một chân vào thế giới cũ và một chân vào thế giới mới - là người bắc cầu cho những người khác đi qua. Họ giúp người khác thấy được vấn đề và thuyết phục những người này giải quyết chúng. Theo quan điểm của ông, những người thực hiện thay đổi sẽ nắm giữ các vai trò quan trọng. Họ:

- Truyền đạt nhu cầu thay đổi
- Được người khác chấp nhận vì có khả năng và độ tin cậy (con người có khuynh hướng chấp nhận người chuyên giao thông điệp trước khi chấp nhận thông điệp)
- Nhìn nhận và phán đoán khó khăn từ quan điểm người nghe của mình
- Khuyến khích mọi người thay đổi

- Làm việc với mọi người trong việc chuyển ý tưởng thành hành động
- Ổn định việc chấp nhận thay đổi
- Nuôi dưỡng những hành vi tự đổi mới ở những người khác để họ có thể làm việc như những người thực hiện thay đổi.

Những người nào trong tổ chức của bạn có những đặc điểm này? Bạn có phải là một người trong số đó không? Thật quan trọng khi xác định được những người thực hiện thay đổi, khi đó bạn có thể đặt họ vào những vị trí then chốt trong quá trình nỗ lực thay đổi. Trong quá trình phục hưng của một công ty, bạn có thể tìm thấy những người thực hiện thay đổi tại nhiều bộ phận khác nhau và ở nhiều cấp bậc khác nhau.

Có thể tạo nên những người thực hiện thay đổi hay không? Câu trả lời là “Có thể!” Một công ty điện tử của Đức đã làm như thế trong những năm 1990 khi phải đối mặt với tình hình tài chính nghèo nàn, tinh thần làm việc sa sút và sự cạnh tranh yếu kém. Hệ thống quản lý của công ty vô cùng kém cỏi. Rất nhiều nhân viên trẻ tài năng thấy buồn chán sau nhiều năm liên tiếp bị thua lỗ cũng như triển vọng không mấy sáng sủa của công ty. Hệ thống cấp bậc hà khắc trong công ty cũng bị chỉ trích một phần. Giới quản lý nhận ra rằng cần phải phân chia quyền lực và quyền quyết định ở cấp độ rộng lớn hơn. Để làm được điều này, họ tạo ra một chương trình thay đổi bằng việc gửi những nhân viên được chọn lọc kỹ lưỡng qua Mỹ để đào tạo đặc biệt. Ở đó những nhân viên này sẽ được tiếp cận với rất nhiều công ty năng động của Mỹ. Khi hoàn tất chương trình đào tạo, những nhân viên này được đưa trở về công ty để “phá vỡ” mô hình hệ thống cấp bậc cũ.

General Motors đã cố gắng thực hiện điều tương tự trong việc liên doanh với Toyota: Nhà máy lắp ráp xe hơi NUMMI cỡ nhỏ ở California. Nhà máy đó được hoạt động dựa trên phương

pháp sản xuất tiên tiến của Toyota, và GM đã thực hiện việc luân chuyển những giám đốc sản xuất trong nhà máy để học hỏi các phương pháp sản xuất của Toyota đồng thời hy vọng mang kinh nghiệm làm việc ở đây để áp dụng ở Detroit. Như đã trình bày, nhà sản xuất nội thất Herman Miller đã tìm được những kết quả tương tự khi tiến hành chuyển những người quản lý từ đơn vị SQA sang những bộ phận hoạt động theo cách truyền thống; công ty cũng chỉ ra rằng những cá nhân đó sẽ tạo ảnh hưởng đến các nhân viên khác bằng phương pháp tiếp cận nhanh hơn, chính xác hơn trong việc sản xuất và cung ứng sản phẩm.

Việc tìm kiếm những người thực hiện thay đổi không nhất thiết phải giới hạn trong nội bộ nhân viên của công ty. Hãy linh động tìm kiếm những người bên ngoài có đủ những kỹ năng và thái độ yêu cầu để tiến hành thay đổi mọi thứ và giúp công ty đi theo hướng mới đầy triển vọng hơn. Phương pháp tiếp cận đó không phải là không có rủi ro bởi những người ngoài thường không quen với văn hóa của công ty nên có thể dẫn đến những biến động khó lường trước.

## *Bí quyết xác định những người thực hiện thay đổi*

- *Hãy tìm những người biết lắng nghe.* Những người thực hiện thay đổi thường chỉ đạo bằng quyền lực ý tưởng của mình. Thế nhưng hãy lưu ý: họ có thể không phải là những nhân viên có quyền chỉ đạo chính thức.
- *Hãy tình tào trước những người “nghĩ khác”.* Những người thực hiện thay đổi không thỏa mãn với những thứ họ có - sự thật đó có thể khiến họ không quan tâm nhiều tới công việc quản lý.

- *Hãy quan sát kỹ những nhân viên mới đến từ bên ngoài phạm vi của những đối thủ cạnh tranh truyền thống. Họ có thể không bị ảnh hưởng bởi cùng hệ tư tưởng như những người khác.*
- *Hãy tìm kiếm những người có kinh nghiệm hay được đào tạo khác biệt. Ví dụ, nếu như tất cả nhân viên tiếp thị của bạn đều có bằng cấp về kinh doanh, hãy tìm kiếm một người có bằng cấp về xã hội học. Công ty bạn sẽ có nhiều cơ hội khi nhìn thế giới qua nhiều lăng kính khác nhau.*

## *Người trong - người ngoài với vai trò thực hiện thay đổi*

Rất nhiều công ty cảm thấy rằng cách duy nhất để thay đổi và đi theo nó chính là đưa những người ngoài, vốn không có sự ràng buộc nào với hiện trạng, vào bên trong bộ máy công ty. Những công ty khác lại cảm thấy rằng những người ngoài vốn không có hiểu biết gì về kinh doanh, văn hóa, giá trị của công ty có thể sẽ gây ra tình trạng chia rẽ. Trong một bài viết của mình, Donald Sull đề nghị rằng quyền lãnh đạo công cuộc thay đổi phải thuộc về những cá nhân đại diện cho hai phía: quan điểm mới về kinh doanh và đánh giá vững chắc văn hóa công ty:

*Việc dẫn dắt công ty qua những thay đổi lớn cần phải có hành động cân bằng đầy khó khăn. Tài sản của công ty cần được tôn trọng cho dù có bị phản kháng. Mọi người thường cho rằng những người quản lý ngoài cuộc là thích hợp nhất trong việc lãnh đạo những nỗ lực thay đổi vì họ không bị ràng buộc bởi công thức trước đây của công ty... Điển hình, những người*

*ngoài cuộc còn tỏ ra nhanh nhẹn trong việc xóa bỏ các phương thức làm việc cũ vốn lợi bất cập hại.*

*Phương pháp tiếp cận hiệu quả chính là tìm kiếm những người lãnh đạo mới từ trong công ty nhưng không thuộc lĩnh vực kinh doanh chính. Tôi gọi những nhà quản lý như thế này là người ngoài cuộc nội bộ. Họ có thể được lấy từ những bộ phận nhỏ hơn trong công ty, từ các phòng vận hành quốc tế, hay từ nhân viên có khả năng...*

*Những người ngoài cuộc nội bộ đã và đang làm nên những biến đổi nhanh chóng ở công ty trong thời gian gần đây. Jack Welch đã dành cả sự nghiệp của mình trong ngành kinh doanh nhựa ở GE; Jürgen Schrempp được chỉ định ở Nam Phi trước khi quay trở lại để quản lý DaimlerChrysler; và Domenico De Sole hoạt động với tư cách là nhà tư vấn pháp luật của Gucci Group trước khi lãnh đạo công cuộc phục hưng nhanh chóng của công ty này.*

*Một giải pháp khác chính là việc lồng ghép những nhóm quản lý để tăng cường điểm mạnh của cả người trong lẫn người ngoài. Khi Lou Gerstner tiếp quản IBM, ông không loại bỏ tất cả những nhân viên cũ. Hầu hết những vị trí vận hành vẫn được các nhân viên cũ của IBM với nhiều năm kinh nghiệm tiếp tục đảm nhận. Thế nhưng, họ được những người bên ngoài đảm nhiệm công việc tiếp thị cũng như được những nhân viên chủ chốt hỗ trợ. Việc kết hợp những quan điểm này đã cho phép IBM sử dụng những điểm mạnh truyền thống để tiến hành công việc cải tổ toàn diện.*

*Cuối cùng, các nhà quản lý nội bộ có thể phá vỡ những công thức cũ này bằng việc tưởng tượng bản thân họ là người ngoài. Điều đó đã được những giám đốc của Intel tiến hành*

*khi quyết định từ bỏ việc kinh doanh bộ nhớ. Intel đã đi tiên phong trong thị trường con chip nhớ. Và đối với hầu hết các nhà điều hành, nhân viên, khách hàng, Intel nghĩa là trí nhớ. Tuy nhiên, khi những đối thủ cạnh tranh mới xuất hiện trên thị trường thì công việc kinh doanh của Intel đã bị thu nhỏ lại đáng kể ...*

*Mặc dù Intel đã xây dựng được một ngành kinh doanh bộ vi xử lý đầy hấp dẫn trong thời gian này, thế nhưng đó chỉ là ngành kinh doanh bộ nhớ cho đến khi chủ tịch của công ty là Gordon Moore và giám đốc Andy Grove ngồi lại và bàn xem điều gì sẽ xảy ra nếu như họ được thay thế bằng những người ngoài. Họ đều đồng ý rằng những người ngoài có thể có những cách suy nghĩ và chiến lược vượt ra ngoài ngành kinh doanh bộ nhớ - và đó chính là điều mà Moore và Grove đã làm. Trong khi cách thức cạnh tranh của công ty đang tạo nên những lực đẩy lớn mạnh, lối suy nghĩ như những người ngoài có thể có tác dụng cho những người bên trong.*

## TÓM TẮT

Việc thay đổi thường rất phức tạp do tổ chức là các hệ thống xã hội trong đó những người liên quan có đặc tính, mối quan hệ, cộng đồng, thói quen, tình cảm, và quyền hạn khác nhau. Chính vì thế người quản lý phải tinh táo trong việc xem xét thay đổi sẽ xung đột với những hệ thống xã hội hiện tại cũng như thói quen của những cá nhân như thế nào.

Chương này sẽ giúp người quản lý nhận diện những mẫu nhân viên thường gặp trong quá trình thay đổi:

- Nhân viên bình thường có thể bao gồm cả những người có phản ứng nhiều trước thay đổi. Chương này có sử dụng những thuật ngữ như “người bảo thủ”, “người thực dụng” và “người sáng tạo” để miêu tả cách mà những loại người khác nhau phản ứng trước thay đổi. Việc nhận biết được vị trí của bạn và của những người cùng làm việc với bạn có thể giúp bạn quản lý hiệu quả hơn khía cạnh con người trong quá trình thay đổi.
- Những người chống đối thay đổi sẽ giảm tốc độ công việc hoặc sẽ chủ động cản trở nỗ lực của bạn. Bạn có thể xác định được những người có khả năng chống đối bằng cách xác định sự thay đổi sẽ tạo ra khó chịu và tổn thất ở đâu và như thế nào trong công ty. Một khi bạn nhận diện được chúng, bạn có thể làm một số việc để trung lập sự phản kháng của họ hoặc biến họ thành những người tham gia chủ động. Công việc đó bao gồm: giải thích nhu cầu bức thiết phải thay đổi, miêu tả những thay đổi đó sẽ mang lại cho họ những lợi ích gì, và tìm những cách mới để họ có thể đóng góp. Những người không đáp lại những nỗ lực này nên được loại ra khỏi bộ phận của bạn.
- Những người thực hiện thay đổi thấy được nhu cầu phải thay đổi và truyền đạt nó một cách hiệu quả cho người khác. Họ là những chất xúc tác quan trọng và nên được đặt vào những vị trí then chốt. Chương này cũng đưa ra những lời khuyên để xác định những người thực hiện thay đổi.



# 6

## THÍCH NGHI VỚI SỰ THAY ĐỔI

*Các chiến lược giúp  
giảm căng thẳng và lo lắng*

### **Nội dung chính:**

- *Bốn giai đoạn phản ứng với thay đổi: bất ngờ, rút về phòng thủ, nhận thức, chấp nhận và thích nghi*
- *Sự thích nghi của các cá nhân trước sự thay đổi*
- *Sự hỗ trợ của nhà quản lý trong việc giúp nhân viên đối phó với sự thay đổi*
- *Các phương án khác nhau cho nhà quản lý khi nghĩ đến những người chống đối thay đổi*

**T**rong thực tế, thay đổi thường đẩy nhiều người vào tình cảnh khó khăn - đặc biệt khi việc thay đổi theo Thuyết E vốn nhằm mục đích tăng nhanh giá trị của các cổ đông. Một số nhân viên thậm chí không thể tồn tại từ chương trình thay đổi. Cả chương trình thay đổi thành công và không thành công đều gây ra căng thẳng và nhiều chương trình dẫn đến việc thay thế người giỏi. Hãy hỏi hàng nghìn nhân viên của General Electric bị mất việc làm khi Jack Welch biến công ty của mình thành một tập hợp để quản lý gồm những ngành kinh doanh đối diện với tương lai. Al Dunlap cũng hành động tương tự khi cho sa thải nhiều nhân viên của Scott Paper khi tiến hành công việc tiếp quản công ty. Hãy hỏi hàng ngàn người còn tồn tại sau khi IBM và Cisco System sa thải nhiều nhân viên để “nắm bắt” cơ hội thay đổi.

Trong những loại thay đổi này, những người còn ở lại với công ty đều bị choáng váng. Tinh thần sụt giảm, niềm tin vào công ty giảm sút, và lòng trung thành với công ty không còn nữa. Một người quản lý tốt không thể khôi phục thế giới cho những người này, thế nhưng có thể giúp họ vượt qua khủng hoảng và đưa họ trở lại trạng thái bình thường. Chương này sẽ đề cập đến vấn đề căng thẳng do việc thay đổi nơi làm việc gây ra cũng như những gì bạn có thể làm để giúp mọi người vượt qua nó.

## CÁC PHẢN ỨNG TRƯỚC THAY ĐỔI: CẢM GIÁC MÁT MÁT VÀ LO LẮNG

Thông thường một nhân viên điển hình dành ít nhất tám tiếng để làm việc hàng ngày. Quả thực, khi công ty nói đến vấn đề “văn hóa” của mình, họ thường nghĩ ngay đến một biện pháp nào đó cho sự ổn định và công việc thường ngày. Họ cũng cố sự ổn định bằng các bảng mô tả công việc quy định nhân viên cần làm gì hàng ngày và hàng tuần. Có một sự thỏa thuận rõ ràng là nếu một nhân viên làm công việc X và hoàn thành tốt công việc đó đúng giờ, nhân viên này sẽ nhận được khoản thù lao Y và được xem là một thành viên sáng giá của công ty.

Cũng có một thỏa thuận tâm lý giữa nhân viên và công ty: Miễn là nhân viên phù hợp với công việc và địa vị xã hội, anh ấy hoặc cô ấy sẽ “thuộc về” công ty. Và ở đây cũng tồn tại phương diện chính trị khi những nhân viên có tư tưởng nghề nghiệp được yêu cầu phải tham gia vào các “luật” thành văn và bất thành văn của cuộc chơi. Thế nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu như thỏa thuận hay luật chơi thay đổi một cách bất ngờ? Sau đây là một ví dụ:

*Sáng nay, chúng tôi nhận được một thông báo gửi đến tất cả các nhân viên. Bảng thông báo cho biết việc khen thưởng cuối năm bị hoãn lại. Vậy là khoảng 20% lương của tôi đã biến mất, sau những tháng vừa qua tôi nỗ lực làm việc vất vả.*

Bạn có hiểu được cảm giác của người nhân viên này không? Rõ ràng cô ấy đang phải trải nghiệm sự mát mát và hụt hẫng. Tuy nhiên, mát mát do những chương trình thay đổi gây ra thường không nhanh như thế này. Chúng có thể là thay đổi trong bảng mô tả công việc, hoặc tổn thất mà con người nhận biết được về vật chất, địa vị... Những mát mát đó thường đe dọa những giá trị mà con người đã dựng lên hơn là những mát mát về tiền bạc.

Ngay cả thay đổi tích cực cũng có thể tạo ra sự lo lắng cho một số người. Ví dụ, một người được thăng tiến có thể phân vân: Mình có làm được việc đó không nhỉ? Tình cảm giữa mình với những người trong phòng sẽ bị ảnh hưởng như thế nào nếu giờ đây mình là cấp trên của họ? Liệu việc đi công tác theo yêu cầu với thời gian nhiều hơn có gây khó khăn cho gia đình?

Những câu hỏi đó phản ánh nỗi sợ hãi về những điều chưa biết, và chúng thường đồng hành với sự mất kiên định. Tuy nhiên với nhiều người, các khía cạnh tiêu cực của sự thay đổi liên quan đến việc mất kiểm soát đối với kết quả và sự ảnh hưởng, niềm tự hào, và cách để họ có thể quen với cuộc sống và công việc. Khi những yếu tố này bị đe dọa, họ sẽ tỏ ra lo lắng và tức giận.

## CÁC GIAI ĐOẠN PHẢN ỨNG ĐỐI VỚI SỰ THAY ĐỔI

Cuối cùng, hầu hết mọi người sẽ thích nghi và hòa hợp với sự thay đổi. Thế nhưng trước đó họ phải trải qua rất nhiều giai đoạn tâm lý khác nhau. Một cách để suy nghĩ về những giai đoạn này là thông qua quan niệm về rủi ro. Theo một giả thuyết, thay đổi đòi hỏi con người hành động và nhận thức theo những cách xa lạ có liên quan đến rủi ro. Những rủi ro đó có khả năng đe dọa lòng tự trọng của một con người. Thật dễ hiểu, con người thường thấy không thoải mái với những rủi ro và thường có khuynh hướng lẩn tránh nó khi có thể. Tuy nhiên khi không thể - như khi họ phải thực hiện sáng kiến thay đổi của công ty - thì việc thích ứng với thay đổi có khuynh hướng trải qua những giai đoạn tâm lý có thể dự đoán được. Trên một số phương diện, những giai đoạn này giống như thời gian buồn đau mà một người phải trải nghiệm khi mất mát người thân. Bốn giai đoạn đó là:

1. **Bất ngờ.** Giai đoạn này, con người cảm thấy bị đe dọa bởi thay đổi được dự báo trước. Thậm chí, họ có thể phủ nhận sự tồn tại của nó: “Điều này không thể xảy ra.” Họ trở nên bất động và tạm ngưng mọi hoạt động để bảo vệ bản thân. Con người cảm thấy không an toàn, rụt rè, không thể hành động, và ít dám mạo hiểm. Không cần phải nói, rõ ràng năng suất làm việc đã sụt giảm trong giai đoạn này.
2. **Rút về phòng thủ.** Cuối cùng những người bị cuốn trong cơn lốc thay đổi cũng chuyển từ trạng thái bất ngờ sang trạng thái rút về phòng thủ. Họ trở nên tức giận với những gì đã xảy đến với họ, thậm chí ngay khi họ đã quen với cách làm mọi việc. Họ cố gắng nắm chặt quá khứ trong khi công kích sự thật rằng mọi việc đã thay đổi. Mâu thuẫn này cũng ngăn họ mạo hiểm, tình huống này được nhìn nhận là quá không an toàn.
3. **Nhận thức.** Đây là giai đoạn đa số mọi người đều ngưng phủ nhận việc thay đổi và công nhận rằng họ đã bị mất một thứ gì đó. Họ than vãn. Các trạng thái tâm lý trong giai đoạn này bao gồm cả nỗi đau khổ và sự tự do. Chính vì thế, người ta có thể cảm thấy mình giống như một con tốt đen trong ván cờ trong khi vẫn có thể nhìn nhận ván cờ đó với một mức độ khách quan và phạm vi tâm lý nào đó. Tại thời điểm này, quan điểm đón nhận rủi ro trở nên dễ chấp nhận hơn và người ta bắt đầu khám phá những điều thuận nghịch của tình huống mới. Mỗi rủi ro như thế đều góp phần xây dựng niềm tin và chuẩn bị cho con người khả năng đối phó nhiều hơn nữa.
4. **Chấp nhận và thích ứng.** Hầu hết mọi người cuối cùng cũng tiếp thu thay đổi, và thực hiện những thay đổi cần thiết để tiến lên phía trước. Họ xem bản thân mình đứng “trước và sau” mỗi thay đổi, và thậm chí nếu như đó là sự

công nhận bất đắc dĩ thì họ coi sự thay đổi đó là “dành cho điều tốt nhất”. Trong một vài trường hợp, con người chủ động ủng hộ những gì trước đây họ đã từng chống đối. Việc chấp nhận và thích ứng đồng nghĩa với việc từ bỏ tình huống cũ, cũng như sự khổ sở, phân vân, và nỗi lo sợ trải nghiệm những giai đoạn trước đó của thay đổi.

Bốn giai đoạn này thường diễn ra theo trình tự và nên được xúc tiến với sự cẩn trọng. Việc tăng tốc tiến trình sẽ gặp phải những nguy cơ về tâm lý chưa hoàn thành từ giai đoạn này sang giai đoạn kế tiếp. Chính vì thế, nếu như bạn quản lý những người trải qua tiến trình gồm bốn giai đoạn đó, bạn cần phải kháng cự lại thiên hướng tự nhiên trong hành động và thực thi kiên nhẫn. Câu thành ngữ “Thời gian chữa lành mọi vết thương” đã nói lên tất cả.

Lý thuyết về cách mọi người ứng phó với thay đổi và cuối cùng chấp nhận nó thực ra rất đơn giản. Mặc dù đa số mọi người trải qua bốn giai đoạn tình cảm đó, nhưng một số người trải qua nhanh hơn những người khác, một số khác lại bị mắc kẹt trong giai đoạn rút lui phòng thủ, và dùng toàn tâm toàn lực để kháng cự, chống đối.

Những người bị kẹt lại trong trạng thái phòng thủ vì hai lý do căn bản và rõ ràng là: Trước hết, thay đổi không phải là sự kiện đơn lẻ với sự bắt đầu và kết thúc nhanh chóng, gọn gàng; và thứ hai, con người trải nghiệm thay đổi theo từng hoàn cảnh cá nhân. Đối với những vấn đề phức tạp hơn, thay đổi thường tác động cùng lúc theo hai hay nhiều hướng. Ví dụ, việc tách tổng công ty lớn được thực hiện thông qua việc tái cơ cấu bằng cách cho nhiều người nghỉ; việc phân tách tương tự cũng được thực hiện với một tổng công ty khác với kết quả là giới lãnh đạo cùng những chính sách mới được ra đời. Xuất hiện cùng một lúc

(hay theo trình tự nhanh chóng) những thay đổi lớn này có thể tác động mạnh mẽ đến điểm dừng của những nhân viên và người quản lý còn lại. Theo các cách làm việc đã nhất trí, các chi nhánh, kỹ năng, và khái niệm dần biến mất. Khi những điểm dừng như thế bị loại bỏ, hầu hết mọi người đều tỏ ra bất động và bị dồn vào thế phòng thủ. Trong tình huống tồi tệ nhất, người làm việc ở cơ quan có thể đồng thời trải nghiệm thay đổi lớn tại gia đình - chẳng hạn như việc ly hôn.

Những người có tinh thần yếu đuối thường đối mặt với rủi ro cao nhất trong suốt quá trình thay đổi. Điển hình là họ gặp phải những khó khăn lớn trong việc đối mặt với những tình cảm mất mát và có thể chấp nhận là nạn nhân của tiến trình thay đổi này. Nhận thức về tình trạng nạn nhân của mình sẽ ngăn cản khả năng của những nhân viên này trong việc tiến lên phía trước khi xảy ra thay đổi.

## NHỮNG LỜI KHUYẾN HỮU ÍCH

Những người quản lý tài tình thường nỗ lực đẩy nhanh việc thích ứng thay đổi với lý do: nhân viên bị phân tán tư tưởng bởi những vấn đề nội bộ thường làm việc không có hiệu quả. Quả thực, những người ở những giai đoạn đầu của sự thay đổi thường không thể làm được nhiều thứ. Chính vì thế chúng ta nên đối phó với thực trạng đó để tiến lên phía trước. Thật không may là những ý định tốt đẹp đó chỉ được xem là có tính lôi cuốn, điều khiển, hay chuyên quyền độc đoán. Nếu như những lợi ích của việc thay đổi bị thổi phồng quá mức, nếu như có quá nhiều sự ủng hộ, và nếu như có quá nhiều sự bảo đảm “điều đó tốt cho bạn”, người ta sẽ trở nên hoài nghi và bướng bỉnh: “Làm thế nào mà họ nói mọi thứ đều tốt đẹp trong khi tôi cảm thấy như mình

bị phản bội?” Chính vì vậy, bạn có thể làm gì để giảm thiểu những mặt tiêu cực của việc thay đổi đối với những người trong công ty của bạn? Hãy tham khảo những lời khuyên sau đây trong việc ứng phó với thay đổi:

- Điềm tĩnh trong khi làm việc với những người khác
- Cố gắng để giải quyết áp lực một cách suôn sẻ và hiệu quả
- Phản ứng không phòng thủ khi những người khác bất đồng với bạn
- Triển khai những giải pháp sáng tạo và đổi mới để giải quyết vấn đề
- Tự nguyện chấp nhận rủi ro và thử nghiệm những ý tưởng mới
- Tự nguyện điều chỉnh các điểm ưu tiên khi điều kiện thay đổi
- Bày tỏ lòng nhiệt thành và cam kết đối với những mục tiêu dài hạn
- Cởi mở và thẳng thắn khi làm việc với những người khác
- Tham gia tích cực vào tiến trình thay đổi
- Đưa ra những quyết định nhạy bén khi cần thiết

Đây là những lời khuyên hữu ích, thế nhưng chúng không thể giải quyết được những vấn đề về mặt tâm lý. Hầu hết mọi người đều ý thức đến trách nhiệm ứng phó với thay đổi, và họ nhận ra được tầm quan trọng của việc có “thái độ đúng đắn”. Tuy nhiên, hầu hết mọi người đều không muốn làm điều này. Hơn thế nữa, họ thường thiên về những thấu cảm, và hiểu được những gì họ đang trải nghiệm. Họ không quan tâm nhiều đến lời khuyên như sự hiểu biết và sự hỗ trợ.



## SỰ THÍCH NGHI VỚI THAY ĐỔI CỦA MỖI CÁ NHÂN

Những cảm xúc mãnh liệt mà hầu hết chúng ta đều cảm thấy ngay từ khi bắt đầu thay đổi như tức giận, thất vọng, và bất ngờ đều không hữu ích. Chúng cũng không làm chúng ta cảm thấy thoải mái hay giúp chúng ta tiến lên phía trước, và chúng thường đẩy cảm tính. Hai mặt trong con người chúng ta là lý trí và tình cảm, và mỗi mặt đó cần phải được quan tâm đúng mức. Bí quyết thành công là cho phép mặt tình cảm tự thể hiện mình - tức là nó được công nhận đúng mức - thế nhưng nó phải dần chuyển quyền kiểm soát sang mặt lý trí.

### *Bí quyết kiểm soát tình cảm*

- Luôn nhắc nhở mọi người rằng sự tức giận, nỗi thất vọng, và bất ngờ chính là những phản ứng tự nhiên trước những mất mát. Con người cần cho phép bản thân mình thể hiện được những cảm xúc trong lòng. Thay đổi luôn mang đến những mất mát theo kiểu nào đó: công việc, đồng nghiệp, vai trò, và thậm chí đặc tính của một ai đó. Chúng ta cần phải công nhận và tiếc nuối đúng mức những mất mát đó.
- Hãy để sự tiếc nuối xảy đến.
- Hãy kiên nhẫn. Nhận thức được rằng chúng ta cần thời gian để có thể làm chủ được tình huống và tiến triển qua nhiều giai đoạn khác nhau. Công việc này không thể làm trong một sớm một chiều, và cũng không có công việc đơn lẻ phù hợp cho từng người một. Thế nhưng đừng để mọi người chìm đắm trong hồi tiếc và đau khổ.

## Vượt qua cảm giác bất lực

Cảm giác bất lực hay mất quyền kiểm soát, là một nguyên nhân chính của những đau khổ liên quan đến sự thay đổi. Ai đó mà ta không thể kiểm soát được đã tự ý làm thay đổi những lễ thói công việc, bán rẻ phòng ban, sa thải nhiều bạn bè của chúng ta, hoặc thay đổi chế độ lương bổng. Tệ hơn là chúng ta không còn sự trợ giúp nào cả.

Một liều thuốc cho cảm giác bất lực này là tạo ra một cảm giác kiểm soát được bản thân trong những lĩnh vực khác của cuộc sống. Ví dụ, đảm nhiệm tờ tin tức hàng tháng của câu lạc bộ đầu tư mà bạn tham gia hay thiết kế lại căn phòng của bạn. Đây có thể xem là những cách để lấy lại cảm giác kiểm soát bản thân. Một cách nữa là tránh làm những việc tổn hại tới lòng nhiệt tình của bạn. Do vậy, nếu việc điều chỉnh bản thân để phù hợp với sự thay đổi vô cùng khó khăn thì mọi người nên nuôi dưỡng sẵn cho mình những nguồn lực. Đó không chỉ là duy trì một sức khỏe tốt mà còn là nuôi dưỡng cả đời sống tâm lý. Chẳng hạn:

- Ngủ đủ giấc
- Chú ý chế độ ăn uống và thường xuyên tập thể dục
- Thỉnh thoảng có giải lao đúng mức khi làm việc
- Thư giãn với bạn bè
- Tham gia các hoạt động tiêu khiển mà bạn yêu thích

Đây không phải là những hình thức của chủ nghĩa lẩn tránh, nó cũng không làm cho một người thoát ly khỏi thực tại. Thay vào đó, những biện pháp này có tính thực tế, giúp tạo được sự kiểm soát đối với cuộc sống của chúng ta trong thời gian xảy ra khủng hoảng.

## Thông kê những điều được và mất

Chấp nhận những cảm xúc mãnh liệt và nhận thức được tầm quan trọng của sự kiên nhẫn khi đối phó với sự thay đổi là điều vô cùng quan trọng, song việc phát triển nhận thức khách quan đối với những gì đang diễn ra cũng quan trọng không kém. Chúng ta có nhiều cách để tiếp nhận sự thay đổi, và chúng ta cũng có thể phát triển năng lực để nhìn ra những điểm lợi, chứ không chỉ là những gì bị mất, trong những tình huống mới. Thực ra, chấp nhận và làm quen với sự thay đổi là một quá trình tạo thăng bằng: “Ta mất gì?” phải cân bằng với “Ta được gì?”. Quá trình này hoàn toàn khác với “lạc quan”. Liệt kê những điều được và mất của bản thân chính là một bước cụ thể mà mọi người nên thực hiện để tập trung sức mạnh tiếp tục vượt qua cuộc khủng hoảng.

### Lấy lại điểm tựa

“Lấy lại điểm tựa” có liên quan tới việc thống kê những điều được và mất. Ở đây, cá nhân cân bằng sự đầu tư cảm xúc tại các điểm tựa quan trọng liên quan tới công việc như cách thức thực hiện công việc, các kỹ năng, mối quan hệ, khái niệm có liên quan tới công việc, với sự đầu tư cảm xúc ở những lĩnh vực khác như gia đình, bạn bè và các hoạt động tôn giáo, dân sự. Vì vậy, khi một hay nhiều điểm tựa tại nơi làm việc bị lung lay, bạn có thể vẫn duy trì được sự ổn định bằng cách tạo ra hay củng cố các điểm tựa ở những nơi khác. Chẳng hạn, nếu sự thay đổi ở nơi làm việc khiến bạn phải chuyển đến một phòng ban mới nơi bạn không có bạn bè, bạn có thể:

- Phát triển những quan hệ bạn bè mới ngay trong phòng ban đó

- Tham gia đội bóng của phòng ban đó
- Cùng cố quan hệ bạn bè ngoài công việc, chẳng hạn như bằng cách tham gia câu lạc bộ đọc sách vào tối thứ Năm hàng tuần mà năm trước bạn đã bỏ

Phải thừa nhận rằng việc thống kê những điều được mất và việc lấy lại điểm tựa quả là khó khăn khi một người đang phải chịu tác động của những cảm xúc mãnh liệt. Có lẽ, cơ chế tốt nhất để đối phó với sự thay đổi là tiên liệu sự thay đổi ấy. Không ai có thể thoát nổi tác động của sự thay đổi, ở nơi làm việc hay ở đâu đó, tuy nhiên những ai nhận thức được rằng tác động của nó sẽ là rất lớn, rằng quá trình điều chỉnh bản thân và chấp nhận nó sẽ kéo dài, và rằng chúng ta đều có những nguồn sức mạnh để đối phó với nó, thì người đó sẽ có điều kiện tốt hơn là những ai bị bất ngờ.

## GIÚP NHÂN VIÊN ĐỐI PHÓ VỚI SỰ THAY ĐỔI

Nhiều nhà quản lý thấy rằng việc đề cập một cách thẳng thắn với nhân viên những vấn đề thay đổi liên quan đến kỹ thuật, bố trí nhân sự hay đào tạo, huấn luyện là việc tương đối dễ dàng. Tuy nhiên, có thể do vô tình hoặc có chủ ý mà các nhà quản lý thường bỏ qua những mối quan tâm phức tạp và khó đoán hơn của những người đang phải chịu sự tác động của việc thay đổi. Lý lẽ biện minh của họ cho điều này thường mang tính chất công việc: “Tôi không có thời gian để quan tâm đến những gì ngoài công việc; chúng ta tới đây là để làm việc.” hoặc có thể đầy cảm tính như: “Tôi không muốn dính dáng tới những chuyện tình cảm phức tạp. Đó không phải là việc của tôi.”

Tuy nhiên, bỏ qua khía cạnh con người trong quá trình thay đổi là điều hoàn toàn thiếu cần, và là biểu hiện của sự quản lý không hiệu quả. Các nhà quản lý được tuyển dụng để họ làm cho công việc được thực hiện trôi chảy bằng chính những nguồn lực con người và tài chính mà họ được cung cấp, dù những nguồn lực này có thể không được hoàn hảo. Giống như các tiểu đội trưởng bộ binh, họ phải tập trung được toàn bộ lực lượng mà họ có - và điều đó có nghĩa là lôi cuốn sự tham gia của tất cả mọi người. Họ không thể loại khỏi cuộc chiến một người vì người đó quá sợ sệt không dám tiến lên phía trước. Họ phải làm sao đưa được tất cả mọi người vào chiến đấu. Điều này đôi khi đồng nghĩa với việc giúp họ vượt qua sự sợ hãi của chính bản thân. Với ý nghĩ đó, chúng ta hãy xem các nhà quản lý có thể làm gì để giúp nhân viên đối phó với thay đổi trong từng giai đoạn:

## Giai đoạn 1: Sốc

Các nhà quản lý giỏi thường chuẩn bị tâm lý cho nhân viên mình khá lâu trước khi thay đổi thật sự xảy ra để tránh được những cú sốc tinh thần. Trở lại ví dụ về quân sự trên đây, các tổ chức quân sự không bao giờ chờ tới khi cuộc chiến nổ ra mới tiến hành đối phó với những cú sốc mà nó gây ra đối với con người. Thay vào đó, họ đã chuẩn bị sẵn sàng về tâm lý cho binh lính, cho họ biết những gì đang chờ họ phía trước bằng những cuộc tập dượt vất vả cũng như những mô phỏng chiến trường. Là một nhà quản lý, bạn cũng cần chuẩn bị sẵn tâm lý cho nhân viên của mình trước những cú sốc do sự thay đổi gây ra bằng việc cho họ tiếp xúc dần với những thay đổi ấy:

- Thay đổi các quy trình công việc bất cứ khi nào bạn nhận ra các cơ hội cải tiến thực sự

- Định kỳ giao việc để buộc nhân viên phải học hỏi thêm những điều mới và biết cách xử lý những tình huống mới
- Sử dụng các mục tiêu kéo dài liên tục để khuyến khích sự linh hoạt và nỗ lực nhiều hơn
- Không bao giờ cho phép nhân viên quá dễ dãi trong công việc
- Triệt bỏ tận gốc cảm giác thụ hưởng

Nếu bạn chuẩn bị sẵn cho nhân viên tâm lý để thay đổi, họ sẽ ít bị bất ngờ hơn khi thực sự có những thay đổi lớn trong bộ phận của bạn. Sự chuẩn bị trước có lẽ là điều quan trọng nhất mà bạn có thể làm với tư cách là một nhà quản lý thay đổi. Tuy nhiên, ngay cả khi đã chuẩn bị trước thì mọi người vẫn có thể bị bất ngờ, và bạn sẽ phải đối mặt với sự khước từ, sự ngưng trệ, sự rụt rè vốn là đặc tính của giai đoạn này. Bạn sẽ cần áp dụng một vài biện pháp “sơ cứu” như sau:

- Nếu nhân viên bị mất đi điểm tựa trong công việc, hãy tìm cho họ những điểm tựa mới. Đó có thể là những vai trò mới trong nhóm làm việc mới của họ.
- Hãy cho nhân viên cơ hội bày tỏ cảm xúc.
- Hãy biết lắng nghe, nhưng đừng trấn an nhân viên rằng mọi thứ thực sự sẽ tốt hơn nếu điều đó chưa hẳn là đúng.
- Hãy giúp nhân viên chế ngự sự căng thẳng do thay đổi gây ra (*Xem danh mục “Chế ngự các mức độ căng thẳng” tại phụ lục A*).

## Giai đoạn 2: Rút về phòng thủ

Những người trong giai đoạn rút về phòng thủ thường dễ tức giận và nổi cáu ngay cả khi họ đã cố giữ theo lẽ thói làm việc cũ. Thái độ này làm giảm năng suất lao động. Đây là những điều bạn có thể làm để giúp họ vượt qua giai đoạn này:

- Hãy làm những gì bạn có thể để giúp “những người rút về phòng thủ” giao kết với nhóm làm việc trực tiếp - điểm tựa mạnh nhất của họ. Những người thấy mình bị tách ra khỏi những sắp đặt xã hội quen thuộc của họ thường bị tổn thương nhiều nhất, bởi vì nhóm làm việc có tác dụng giống như một nguồn nhận diện, an toàn và hỗ trợ. Quân đội là nơi có nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực này. Họ gọi đó là “sự cố kết theo nhóm nhỏ”. Họ biết rằng binh lính có khả năng làm được những việc rất to lớn khi họ là thành viên của những nhóm nhỏ và đoàn kết chặt chẽ với nhau. Bạn cũng nên làm tương tự như vậy bằng cách giúp nhân viên liên hệ với nhau trong những hoàn cảnh mới của họ. Các hoạt động nhóm, các buổi ăn trưa, hay những buổi dã ngoại ngoài trời với nhau đều giúp xây dựng mối liên hệ giữa những người chưa quen biết.
- Hãy cung cấp một kênh giao tiếp để nhân viên được bày tỏ những điều bất bình và tức giận. Khi cấp quản lý tạo cơ hội để những bất bình và tức giận được nói ra theo cách có ý thức xây dựng, tích cực thì cảm giác cay cú và thất vọng của nhân viên sẽ giảm đi.

### *Sức mạnh của sự cố kết theo nhóm nhỏ*

Nhà nhiếp ảnh kiêm sử gia William Manchester đã bị thương trong trận chiến đẫm máu lấy lại hòn đảo Okinawa do quân Nhật chiếm đóng ở Chiến tranh Thế giới thứ II. Mặc dù Manchester đã bị thương tới mức phải gửi về quê, nhưng ông đã trốn khỏi bệnh viện dã chiến và gia nhập vào đơn vị của mình gồm những người đang phải chiến đấu hết sức ác liệt. Nhiều năm sau, ông nhớ lại động lực đã đẩy ông sẵn sàng liều mình trên tiền tuyến. Ghi chép của ông

cho thấy sức mạnh của sự cố kết nhóm nhỏ như thế nào - thứ mà mọi nhà quản lý thay đổi cần phải biết:

*Dường như có một sức mạnh nào đó khiến động cơ thực sự của một con người được khởi động, và cuối cùng thì tôi hiểu tại sao ngày Chủ nhật 35 năm về trước tôi đã nháy ra khỏi bệnh viện, vi phạm mệnh lệnh, trở lại tiền tuyến dù biết chắc cái chết trong gang tấc. Đó chính là một hành động của tình yêu. Những người đang ở tiền tuyến là gia đình tôi, anh em tôi... họ không bao giờ làm tôi thất vọng, và tôi không thể làm họ thất vọng. Tôi cần phải góp sức cùng họ chứ không thể để họ chết trong khi tôi vẫn sống mà biết rằng lẽ ra tôi đã có thể cứu được họ sống. Giờ tôi mới biết rằng các chiến binh không phải chiến đấu vì màu cờ hay vì đất nước, mà vì binh đoàn của họ hay vì sự vinh quang của tập thể nhỏ mà họ ở trong đó. Họ chiến đấu vì nhau.*

### Giai đoạn 3: Nhận thức

Cuối cùng, mọi người cũng sẽ nhận ra vấn đề và chấp nhận sự thay đổi. Những động lực tâm lý của giai đoạn này bao gồm cả đau khổ vì những gì đã mất lẫn những cảm giác được giải phóng mới nảy sinh. Mặc dù nhân viên vẫn còn có cảm giác mình như những quân tốt trên bàn cờ bị điều khiển bởi những người khác nhưng họ đã bắt đầu nhận ra rằng bàn cờ đó đã có những khoảng cách và những điều khách quan nhất định. Sự chấp nhận thay đổi bắt đầu hình thành khi mọi người tiến hành xem xét những thuận lợi và khó khăn của tình hình mới. Bạn có thể giúp mọi người trong giai đoạn mới này theo nhiều cách:



- Tiếp tục vai trò của bạn là nơi để họ thổ lộ những phàn nàn và khó khăn. Hãy hỏi nhân viên những câu đại loại như: "Anh cảm thấy thế nào về việc này?" để tập trung vào trạng thái cảm xúc của cá nhân. Nhưng hãy bắt đầu nhấn mạnh tới những ích lợi của tình hình mới.
- Tiếp tục xây dựng các "điểm tựa" và tính cố kết nhóm mà bạn đã thiết lập được trong giai đoạn trước.
- Khuyến khích mọi người thử làm những điều mới, chẳng hạn như làm một số việc khó. Hãy đặt ra câu hỏi đại loại như "Chúng ta có thể làm gì với công việc này...?". Mỗi việc khó khăn thành công sẽ tạo ra được niềm tin và chuẩn bị tâm lý cho nhân viên bước vào giai đoạn cuối.

### **Giai đoạn 4: Chấp nhận và thích ứng**

Hầu hết nhân viên cuối cùng sẽ chấp nhận tình hình mới và thích nghi với nó. Một số có thể bỏ việc để tìm công việc mới thỏa mãn với họ hơn, dù công việc mới đó có thể ở trong hay ngoài công ty. Tuy vậy cũng vẫn có một số người không thích nghi được, và chắc chắn kết quả làm việc của họ sẽ gặp nhiều trở ngại. Sau đây là một vài điều bạn có thể làm để giúp giai đoạn cuối được thực hiện dễ dàng hơn:

- Tiếp tục cải thiện động lực làm việc của nhóm. Hãy nhớ rằng nhân viên nói chung thường ít quan tâm tới những nhiệm vụ được giao phó hơn là việc họ sẽ làm sao để bắt kịp với nhóm của họ.
- Cố gắng hiểu những gì mỗi nhân viên cần có để cảm nhận được cảm giác thành công trong công việc. Có thể với người này là cơ hội thể hiện tài năng đặc biệt trong việc tạo ra các bản trình bày đồ họa, với người khác lại có thể là khả năng

quản lý dự án. Đối với mỗi người, hãy tìm ra khả năng, năng lực đặc biệt và tạo cơ hội cho họ thể hiện những khả năng, năng lực đặc biệt đó. Cuối cùng, phải biết đánh giá và công nhận họ đúng mức.

- Chuyển sự tập trung từ cảm giác sang hành động. Hành động sẽ làm cho họ ít nghĩ về những cảm giác tổn thương và bất an trong tình hình mới. Hành động sẽ làm cho các cảm giác tiêu cực dần dần biến mất.
- Hãy sẵn sàng “loại bỏ” những người không thể hay không chịu điều chỉnh bản thân để phù hợp với tình hình mới. Những người này sẽ mãi là những nhân viên yếu kém, tạo ra tâm lý tiêu cực cho toàn công ty của bạn.

Lời khuyên trên đây về việc lắng nghe, chấp nhận và giúp đỡ có vẻ đơn giản và không có gì đáng bàn. Tuy nhiên, chính những hành động rõ ràng và đơn giản này lại thường bị bỏ qua bởi các nhà quản lý thay đổi. Bạn đừng mắc phải những sai lầm tương tự của họ.

## *Shackleton đã thay đổi như thế nào*

Nhờ có báo chí và phim ảnh trong những năm qua mà có lẽ rất nhiều người đã quen với chuyến thám hiểm Nam Cực của Ernest Shackleton và con tàu định mệnh Endurance của ông. Mặc dù chuyến thám hiểm đã hoàn toàn thất bại, song Shackleton đã thành công và trở thành anh hùng khi ông giữ vững được tinh thần đoàn kết của toàn đội tàu, và đưa tất cả trở về an toàn. Có rất nhiều điều cần học từ sự quản lý và lãnh đạo của ông trong thời kỳ cực kỳ nguy hiểm và khó khăn đó.

Con tàu Endurance rời nước Anh vào năm 1914 với mục tiêu đổ bộ lên bờ Nam Cực và gửi một đội người và chó tới bờ bên kia của châu lục này theo đường cực trái đất - một việc chưa từng ai làm được trước đó. Nhưng Shackleton đã không tới được khu vực đã định. Bị mắc vào một tảng băng ở Biển Weddell và không thể di chuyển, con tàu và thủy thủ đoàn bị buộc phải ở nguyên vị trí liền 15 tháng cho tới khi băng tan. Cách ông duy trì sự đoàn kết và sự sống của toàn bộ thủy thủ đoàn trong một môi trường vô cùng kinh khủng giúp chúng ta hiểu thêm về việc quản lý sự thay đổi.

Giống như những nhân viên trong một tình huống thay đổi không thể kiểm soát, thủy thủ đoàn Endurance thấy được mục tiêu họ đã định nay phải hủy bỏ. Tất cả mọi thứ họ hy vọng và chờ đợi đều bị xóa sạch. Họ không còn giao tiếp được với thế giới bên ngoài, và không thể hy vọng sự trợ giúp hay cứu thoát từ bất kỳ đâu. Khi áp lực của tảng băng cuối cùng đã tác động lên thành tàu, sự chết đói dần dần hay chết do lạnh là những điều hoàn toàn có thể sẽ xảy ra.

Làm sao người lãnh đạo của họ đã giữ cho tinh thần và sức khỏe của họ không bị suy sụp trước hoàn cảnh này? Sau đây là 3 việc Shackleton đã làm có hiệu quả:

- Sau khi bị mắc vào tảng băng, ngay lập tức ông đưa ra một mục tiêu mới. Thủy thủ đoàn sẽ sống dựa trên tảng băng cho tới khi nó tan. Khi tảng băng tan, họ sẽ phải tự tìm đường để trở về an toàn thông qua những chiếc thuyền cứu sinh của tàu. Một khi mọi người đã có mục tiêu thích hợp để cùng hướng tới thì nhiệt tình và tinh thần của họ sẽ được giữ ổn định.
- Ông biết cách làm cho mọi người luôn bận rộn. 15 tháng sống trên một tảng băng trôi có thể khiến mọi người căng thẳng tâm lý, thậm chí có thể kéo bè cánh giết hại lẫn nhau. Hiểu được điều này, Shackleton đã làm cho mọi người ai ai cũng

bận rộn. Những dữ liệu thời tiết được ghi chép hàng ngày. Những trận đấu bóng và đua xe chó kéo diễn ra liên tục đã làm cho tinh thần cổ kết nhóm tăng lên và sức khỏe cũng như tinh thần được duy trì. Một nhóm kịch đã được thành lập để biểu diễn các vở kịch giải trí. Cho tới khi con tàu bị vỡ, các thành viên thủy thủ đoàn đều chăm chú sửa chữa những bộ phận cần thiết. Một nhóm cốt lõi đã đặt kế hoạch cho chuyến trở về cuối cùng bằng phao cứu sinh. Những ngày lễ được tổ chức thường xuyên.

- Những việc khó và không ai muốn làm đều được chia sẻ công bằng. Shackleton, thuyền trưởng, và các nhà lãnh đạo khác đã sống và làm việc cùng với mọi người. Không có sự phân biệt nào giữa “họ” và “chúng tôi”. Họ cùng sống trong sự đoàn kết.

Vào tháng 4 năm 1916, tảng băng trôi mà thủy thủ đoàn đã sống trên đó hơn 1 năm đã bắt đầu tan. Những chiếc thuyền cứu sinh đẩy áp người và hàng hóa được thả xuống biển - chặng đường đầu tiên của chuyến trở về dài và vất vả. Và bất chấp nhiều tháng trời trải qua nhiều khó khăn và nguy hiểm, toàn bộ đoàn thám hiểm của Shackleton đã sống sót và cùng nhau trở về nước Anh an toàn.

## XEM XÉT LẠI NHỮNG NGƯỜI CHỐNG ĐỐI

Mặc dù đã được đề cập trong chương trước, chúng ta cũng nên quay lại vấn đề phản đối thay đổi ở đây vì sự phản kháng này là một phản ứng tự nhiên của con người - một phản ứng mà các nhà quản lý cần biết để ứng phó.

“Người chống đối” là từ dùng để mô tả bất cứ những ai từ chối chấp nhận thay đổi, hoặc không thay đổi ở mức độ chúng ta đang cần. Như vậy, một người chống đối được xem là chướng ngại vật cần phải vượt qua. Những người bị quy là người chống đối được xem là những người có thái độ kém, hoặc thiếu tinh thần đồng đội. Nhưng đối xử với họ theo cách này sẽ chỉ làm sự phản kháng gia tăng, dẫn tới làm hỏng hoặc chí ít cũng làm giảm đi khả năng thay đổi.

Sự phản kháng là một phần của quá trình thích ứng tự nhiên với sự thay đổi - một phản ứng bình thường của những ai có sự trung thành mãnh liệt với tình trạng hiện tại và tự bảo vệ mình khỏi những mất mát. Họ có thể đặt ra những câu hỏi đại loại như: “Tại sao tôi phải bỏ đi những gì đã tạo ra ý nghĩa cho tôi? Tôi sẽ nhận được gì trong tình hình mới?”

Sự phản kháng thường phức tạp hơn nhiều so với câu “Tôi sẽ không...”. Nó là một câu hỏi với nhiều tầng suy nghĩ hơn: “Tại sao tôi phải thay đổi?”. Một khi sự phản kháng được hiểu là phản ứng tự nhiên như một phần trong quá trình, thì nó có thể được xem xét một cách khách quan hơn như một bước trong tiến trình dẫn tới sự chấp nhận và thích ứng. Ít nhất, sự phản kháng cũng thể hiện được người đó đang có một nguồn lực nội tâm mạnh mẽ và nguồn lực đó có thể khai thác và định hướng lại cho đúng đắn. Hơn nữa, sức mạnh của sự phản kháng cũng cho thấy mức độ tác động của sự thay đổi tới những giá trị của cá nhân và của toàn bộ công ty. Phát hiện ra giá trị đó là gì có thể giúp bạn quản lý thay đổi tốt hơn. Một nhà lý thuyết quản trị đã nói:

*Trước hết, những người chống đối là những người có khả năng lớn nhất trong việc cảm nhận và chỉ ra các nguy cơ thực sự, nếu có, đối với sự tồn vong của cả hệ thống. Đó có thể là các hậu quả không lường trước được của sự thay đổi nằm*

*trong kế hoạch. Thứ hai, họ là những người có năng lực đặc biệt trong việc phản ứng chống lại những thay đổi có thể làm giảm đi tính thống nhất của hệ thống. Thứ ba, họ là những người nhạy cảm với bất cứ biểu hiện nào cho thấy những người muốn thay đổi không hiểu hay không đồng nhất được với những giá trị cốt lõi của hệ thống mà họ muốn thay đổi.*

Như vậy, những người chống đối có thể cho bạn những thông tin quan trọng, vì thế việc xem những người này là trở ngại đôi khi lại là một sai lầm thực sự.

Nói tóm lại, cân nhắc sự phản kháng đối với thay đổi có nghĩa là xem điều này như một phần của sự thích ứng, một thứ gì đó mà chúng ta đều làm để tự vệ. Đó là một nguồn nhiệt tình tiềm năng cũng như nguồn thông tin về nỗ lực và định hướng thay đổi của chúng ta. Vì vậy, thay vì xem tất cả sự phản kháng như là một vật cản, hãy cố gắng hiểu nguồn gốc của nó, những động lực và ý nghĩa cốt lõi tích cực của vấn đề. Làm như vậy có thể mở ra nhiều khả năng giúp chúng ta thực hiện sự thay đổi tốt hơn.

## TÓM TẮT

Chương này mô tả cách con người phản ứng với sự thay đổi và cách các nhà quản lý có thể làm để đối phó hiệu quả với những phản ứng tiêu cực. Sau đây là những điểm chính cần ghi nhớ:

- Những người phải đối mặt với những thay đổi lớn nói chung thường phản ứng thông qua bốn giai đoạn: bất ngờ, rút về phòng thủ, nhận thức, chấp nhận và thích nghi. Những giai đoạn này thường giống như một quá trình đau khổ sau khi mất một người bạn hay một thành viên trong gia đình. Thách thức của bạn với tư cách là nhà quản lý trong thời kỳ

thay đổi là kiên trì giúp đỡ mọi người vượt qua bốn giai đoạn này.

- Những cá nhân có thể vượt qua một vài vấn đề tình cảm liên quan tới sự thay đổi bằng cách phát triển một cảm giác kiểm soát cá nhân ở những lĩnh vực khác của cuộc sống, đánh giá khách quan hơn về tình hình của họ bằng cách liệt kê những thứ được mất của cá nhân, và cuối cùng là tự lấy lại điểm tựa cho bản thân.
- Các nhà quản lý có thể giúp đỡ nhân viên của mình vượt qua bốn giai đoạn này bằng việc sử dụng một số phương pháp, trong đó có lắng nghe, giữ sự liên hệ của nhân viên với nhóm làm việc hoặc với công việc hàng ngày của họ càng nhiều càng tốt, cuối cùng là chuyển sự chú ý của họ từ những cảm giác cá nhân sang những hoạt động hữu ích.

# 7

## HƯỚNG TỚI SỰ THAY ĐỔI LIÊN TỤC

*Cạnh tranh  
trong quá trình thay đổi*

### **Nội dung chính:**

- *Sự thay đổi gia tăng liên tục và những lợi ích của nó*
- *Cách xác định liệu con người có thể kiểm soát được sự thay đổi gia tăng liên tục hay không*
- *Các bí quyết thực hiện việc thay đổi gia tăng liên tục tại nơi làm việc*



**N**hững chương trước chúng ta đã đề cập đến sự thay đổi và quản lý thay đổi như là một sự kiện nhất thời. Một công ty đã hoạt động nhiều năm, đột nhiên tất cả mọi người đều bị cuốn vào vòng xoáy thay đổi, cải tạo, rồi tất cả chấm dứt. Chúng ta gọi đó là “sự thay đổi không liên tục” - một sự chuyển đổi đột ngột, duy nhất so với quá khứ. Động lực của công ty đã bị thay đổi với hy vọng là tạo ra được năng lực hoạt động cao hơn hoặc theo chiều hướng mới với nhiều hứa hẹn hơn.

Nhưng những thành công của quá trình thay đổi không bao giờ tồn tại mãi mãi, mà thường dẫn tới sự tự mãn ở cấp quản lý. Những đơn vị phát triển được các sản phẩm và dịch vụ cạnh tranh trong thời kỳ thay đổi dần dần sẽ chuyển sự chú ý của họ từ sự sáng tạo sang bảo vệ những gì họ đã sáng tạo ra. Các nhân viên bắt đầu quen với những công việc mới và trở nên hướng nội hơn. Theo thời gian, môi trường cạnh tranh và công nghệ đã bị thay đổi. Sự kết hợp của tính tự mãn, thái độ phòng thủ, lễ thói hàng ngày, sự hướng nội và những cuộc đấu đá nội bộ luôn luôn diễn ra lại chính là kẻ thù của sự tiến bộ, và cuối cùng nó lại tạo ra một tình huống cần thay đổi lớn một lần nữa.

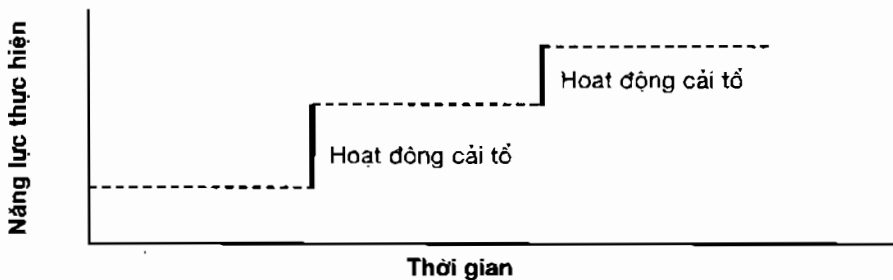
## SỰ THAY ĐỔI GIA TĂNG LIÊN TỤC

Nếu sau mỗi chương trình thay đổi lại diễn ra sự tự mãn và tình trạng ngưng trệ như ví dụ ở trên, thì bạn nên tiếp tục thay đổi để mọi nhân

viên được liên tục cảm nhận và phản ứng với môi trường bên ngoài. Cách tổ chức công việc hay cách thức làm việc cần được bố trí hay điều chỉnh lại để bắt những tín hiệu của sự thay đổi từ khách hàng, thị trường, đối thủ cạnh tranh, và những tiến bộ công nghệ mới. Đồng thời, mọi người phải biết cách hành động để phù hợp với những tín hiệu thay đổi đó. Bên cạnh đó, mọi người vẫn tiếp tục giám sát các hoạt động bên trong để đảm bảo rằng luôn luôn có sự cải tiến ở những quy trình then chốt. Sự giao tiếp mở đảm bảo rằng những ý tưởng mới luôn được lắng nghe và đánh giá một cách khách quan. Sự thay đổi diễn ra liên tục và thông qua nhiều bước nhỏ, còn được gọi là “thay đổi gia tăng liên tục”, như được mô tả trong hình 7-1.

HÌNH 7 - 1

### Sự thay đổi gia tăng liên tục và sự thay đổi gián đoạn



*Sự thay đổi gián đoạn được thực hiện dựa trên những sáng kiến lớn, mang tính đột phá và diễn ra trên phạm vi rộng. Theo sau những thành công của quá trình thay đổi này là một khoảng thời gian dài để ổn định và củng cố.*



*Sự thay đổi gia tăng liên tục được thể hiện thông qua một loạt những tiến bộ nhỏ nhưng diễn ra thường xuyên hơn.*

Nhìn bề ngoài thì việc thay đổi gia tăng liên tục có nhiều điểm mạnh hơn:

- Những thay đổi nhỏ dễ quản lý hơn
- Những thay đổi nhỏ có khả năng thành công nhiều hơn những thay đổi lớn.
- Sự gián đoạn diễn ra trong thời gian ngắn và gắn với những bộ phận nhỏ ở bất kỳ thời gian nào.
- Công ty và đội ngũ nhân sự luôn được duy trì ở trạng thái cạnh tranh và sẵn sàng thay đổi.

Robert Schaffer - một tác gia và là nhà tư vấn quản lý, đã ủng hộ việc thay đổi gia tăng khi ông viết rằng “Dự án càng lớn thì khả năng tổ chức thiếu những kỹ năng thực hiện căn bản, sự đồng thuận trong quản lý và những động lực cần thiết càng nhiều” để khai thác hoạt động cải tổ trên quy mô lớn.

## LIỆU CON NGƯỜI CÓ KHẢ NĂNG KIỂM SOÁT ĐƯỢC THAY ĐỔI?

Vấn đề quan trọng là liệu các nhà quản lý có thể quản lý và các nhân viên có thể làm việc trong tình hình thay đổi liên tục không? Chúng ta biết rằng quá nhiều sự thay đổi sẽ làm tổn hại đến tinh thần và thể chất. Con người cần những điểm tựa và một mức độ đoán trước được sự việc trong cuộc sống để luôn tỉnh táo và khỏe mạnh. Nhiều nghiên cứu đã kết luận rằng mất việc làm, ly hôn hay mất đi người bạn đời, và ngay cả thay đổi địa chỉ nhà cũng đều có liên quan tới những ốm đau hay tai nạn sau đó. Nếu bạn có nhiều sự kiện tương tự xảy ra cùng lúc thì tốt nhất bạn nên giữ trong túi số điện thoại của dịch vụ xe cứu thương nơi

bạn đang sống. Theo quan điểm này thì thay đổi quá nhiều hiển nhiên là điều không tốt.

Mặt khác, hiện nay, ít ai xa lạ với việc thay đổi trong môi trường làm việc nữa, từ những công nghệ mới, những quy trình mới tới những người quản lý mới và những thay đổi đã được mô tả ở trong chương trước. Khả năng thay đổi nhanh và liên tục dường như là một cơ chế quan trọng để sống còn, và phần lớn mọi người đều có khả năng kiểm soát việc này, đặc biệt khi những khía cạnh của đời sống không liên quan tới công việc vẫn là điểm tựa vững chắc cho họ.

Cũng có một số dấu hiệu của “hiệu ứng miễn dịch”. Chẳng hạn, những nạn nhân sau cơn bão thường nhanh chóng ổn định trạng thái tâm lý do họ đã quen với những cơn bão hàng năm. Những người mới trải qua một trận bão lốc là những người căng thẳng nhất; họ luôn luôn quá cảnh giác và dường như chuẩn bị quá mức mỗi khi nghe thấy có thông báo về bão lốc. Trái lại, những người đã trải qua nhiều cơn bão lại bình tĩnh hơn trước những cơn bão sắp diễn ra. Họ biết cần phải chuẩn bị những gì và họ biết mình sẽ ổn sau khi cơn bão đi qua.

Nếu sự so sánh này là đúng thì những người tham gia vào quá trình thay đổi liên tục có thể cũng có cảm nhận tương tự. Chiến dịch thay đổi lớn đầu tiên sẽ làm cho họ chấn động mạnh và trở nên nhạy cảm với những thay đổi tiếp theo, nhưng những thay đổi liên tục xảy ra sẽ làm họ vững tin hơn và có tâm lý sẵn sàng tốt hơn để đối phó với tình hình mới. Tuy nhiên, đây chỉ là một giả thiết, và giả thiết này vẫn chưa được thử nghiệm. Một số người còn cho rằng điều ngược lại có thể xảy ra - nghĩa là những người liên tục trải qua nhiều thay đổi có thể dễ bị tổn thương hơn, phản kháng nhiều hơn và ít được chuẩn bị hơn để đối phó với thay đổi. Hơn nữa, nếu ai đó trải qua sự thay đổi liên tục, câu hỏi được đặt ra là liệu người đó đã hoàn toàn giải quyết xong sự thay đổi đầu tiên hay chưa.

Căn cứ vào những khác biệt mang tính chất con người, chúng ta có thể suy đoán được rằng khả năng của con người trong việc kiểm soát thay đổi liên tục gắn liền với những mong đợi. Ở một số công ty, nhân viên thường xuyên được chuyển qua lại giữa các dự án và các vị trí làm việc; đó chỉ là bản chất của yêu cầu công việc tại các công ty này. Nhưng điều này ngay từ đầu đã được mọi người thông hiểu và các nhân viên cũng chuẩn bị sẵn tâm lý rằng sẽ có những thay đổi liên tục. Trên thực tế, có một số người thích làm việc trong những môi trường thường xuyên có thay đổi. Nếu mọi người đều hiểu ngay từ khi vào làm rằng sự thay đổi thường xuyên - về vị trí, về trách nhiệm, và những điều tương tự - là một phần của công việc thì họ sẽ có cơ hội tự chọn lọc môi trường làm việc thích hợp. Những người thích thay đổi sẽ tìm việc ở các công ty này, và các công ty này sẽ tuyển những người chấp nhận sự thay đổi thường xuyên.

Khái niệm thay đổi liên tục như một hình mẫu tổ chức lý tưởng chỉ mới được đưa ra gần đây, vì vậy tác động lâu dài đối với từng cá nhân vẫn chưa được xác định rõ ràng. Tuy nhiên, kinh nghiệm trên diện rộng với sự cải tiến quy trình liên tục, chủ yếu ở châu Á và một số quốc gia ở châu Âu và Mỹ, cho thấy rằng con người hoàn toàn có thể kiểm soát được sự thay đổi liên tục này. Tại Nhật Bản, sự cải tiến liên tục được xem như điều bình thường phải làm, cho dù thoạt nghe có vẻ nghịch lý.

Như vậy, con người có thể kiểm soát được sự thay đổi thường xuyên miễn là nó:

- Được giải thích hợp lý
- Được dự báo trước
- Được giải quyết ở các mức độ có thể quản lý
- Có sự tham gia của mọi người thay vì bị áp đặt
- Trở thành việc thường lệ

Dường như sự thay đổi theo kiểu này có khả năng thành công lớn hơn và có hiệu quả hơn so với sự thay đổi lớn và gián đoạn mà một số công ty thường làm khi họ sắp rơi vào những tình huống phá sản. Thực ra, sự thay đổi gia tăng liên tục có thể cứu các công ty tránh khỏi yêu cầu thực hiện những thay đổi lớn. Và những thay đổi liên tục như thế có thể tạo ra một lực lượng các nhà quản lý và nhân viên có kiến thức và kinh nghiệm về cách hoạch định và thực hiện thay đổi, giúp toàn bộ công ty linh hoạt hơn và sẵn sàng cho những thay đổi trong tương lai.

## THỰC HIỆN THAY ĐỔI THƯỜNG XUYÊN

Sau đây là một số lời khuyên về cách thực hiện thay đổi gia tăng liên tục trong tổ chức của bạn và đảm bảo rằng nỗ lực này thành công.

### **Chuẩn bị tâm lý sẵn sàng thay đổi cho công ty của bạn**

Như đã mô tả ở chương 2, sự sẵn sàng thay đổi là đặc điểm của:

- Ban lãnh đạo hiệu quả và được nể trọng
- Mỗi nhân viên đều cảm thấy có động lực để thay đổi
- Một tổ chức không phân chia thứ bậc và có tinh thần hợp tác

Nếu thiếu một trong những yếu tố này thì có lẽ bạn không nên tiến hành thay đổi liên tục.

## Kiểm soát liên tục từ bên ngoài

Mục tiêu chính của sự thay đổi là sắp xếp các nguồn lực của công ty nhằm tối ưu hóa khả năng đối phó với những thay đổi từ môi trường bên ngoài. Điều đó có nghĩa là bạn phải nắm bắt được những gì đang diễn ra bên ngoài công ty. Năm 1970, giáo sư của Harvard là James Bright đã ủng hộ việc các công ty tiến hành kiểm soát thường xuyên những yếu tố bên ngoài. Lời khuyên của ông là:

- Nghiên cứu môi trường để tìm ra các dấu hiệu báo trước của những thay đổi công nghệ quan trọng
- Thừa nhận rằng những dấu hiệu đó là thực tế, và xác định các hậu quả có thể xảy ra
- Xác định các khía cạnh môi trường cần theo dõi và đánh giá để xác minh tốc độ và phương hướng công nghệ mới
- Báo cáo thông tin kịp thời

Mục tiêu của Bright là cung cấp cho các công ty một hệ thống cảnh báo sớm có khả năng phát hiện những phát triển về công nghệ và những quỹ đạo phát triển trong khi vẫn còn thời gian để đối phó. Điều này rất có ý nghĩa nếu việc theo dõi được tiến hành một cách có hệ thống, và nếu ban quản lý có những cơ chế để đánh giá và hành động dựa trên những cảnh báo được đưa ra.

Còn nhiều lĩnh vực khác cần phải kiểm soát chứ không chỉ là những phát triển công nghệ. Sự thay đổi trong thị hiếu khách hàng, xu hướng nguồn nhân lực và các khía cạnh chủ chốt khác để thành công trong kinh doanh cũng không kém phần quan trọng.

## Kiểm soát liên tục từ bên trong

Những gì Bright đề xuất để kiểm soát từ bên ngoài cũng được áp dụng tương tự cho các hoạt động trong nội bộ công ty. Tâm điểm ở đây cần được đặt vào các quy trình nội bộ quan trọng. Chúng có nhanh chóng, linh động và hiệu quả cao không? Mọi bộ phận hoạt động cần phải có một nhóm người cung cấp những thông tin quan trọng và thường xuyên về hoạt động then chốt của bộ phận đó. Nhóm này cần bao gồm những người đại diện cho các cấp khác nhau và các kỹ năng khác nhau, và cần được thay đổi thường xuyên. Phát hiện và sửa chữa những vấn đề nan giải và yếu kém trước khi chúng phát tác là cách tốt nhất để tránh những thay đổi khó khăn và tốn kém.

## Tạo ra những điểm tựa có ý nghĩa

Cho dù mọi người đã được chuẩn bị cho những thay đổi thường xuyên thì họ vẫn cần có những điểm tựa - những thứ đem đến cảm giác bình thường, quen thuộc và ổn định. Như đã đề cập, sự thay đổi quá nhiều thường làm con người bất ổn về thể chất lẫn tinh thần. Nhưng cần phải có những điểm tựa nào? Nhiều năm về trước, tác giả Alvin Toffler - một tác gia và nhà tương lai học đã viết cuốn *Future Shock (Cú sốc tương lai)*, khuyến khích độc giả nên duy trì môi trường xung quanh được ổn định, kể cả những điều tưởng như rất bình thường như phong cách ăn mặc. Vì xu hướng thời trang thay đổi rất nhanh, nên ông gợi ý mọi người nên mua những đôi giày, những bộ quần áo mà mình thích rồi cất vào tủ. Sau này, mọi người có thể mặc chúng một cách thoải mái mà không sợ bị lỗi mốt. Những điều tương tự có thể được áp dụng tại nơi làm việc.



Trước hết, hãy nhớ rằng con người là những sinh vật mang tính xã hội và công việc có những khía cạnh xã hội rất mạnh. Vì thế, hãy luôn nghĩ cách để duy trì những mối liên hệ xã hội được nguyên vẹn kể cả khi những thay đổi đang diễn ra. Sau đây là hai gợi ý:

- **Hãy làm những gì có thể để giữ cho các nhóm làm việc luôn duy trì tinh thần làm việc hợp tác tích cực và lành mạnh.** Trong một nghiên cứu trên diện rộng lớn đối với các nhân viên Mỹ, tổ chức Gallup đã phát hiện ra rằng "có những người bạn nơi làm việc" là yếu tố dự báo chính về sự thỏa mãn và trung thành của nhân viên. Các chương trình thay đổi cô lập con người khỏi người thân và bạn bè của họ tại nơi làm việc thường phải trả giá đắt khi nhân viên bỏ việc và tinh thần làm việc sa sút. Vì vậy hãy tránh phá vỡ các mối quan hệ này nếu bạn không thể tạo ra một tình thế kinh doanh vững chắc để làm việc đó.
- **Tạo cơ hội cho các mối quan hệ xã hội tại nơi làm việc.** Nếu thỉnh thoảng bạn buộc phải phá vỡ những nhóm làm việc có mối liên hệ chặt chẽ thì bạn có thể giảm nhẹ hậu quả bằng việc tạo ra các cơ hội tích cực khác cho các giao tiếp xã hội: có một phòng ăn trưa chung, tổ chức những phong trào thể thao... Những mối quan hệ này có thể thay thế những điều mà chương trình thay đổi của bạn đã phá vỡ ở một mức độ nào đó.

Cơ hội tạo điểm tựa thứ hai và cao cấp hơn nằm ở mục tiêu của công ty. James Collins và Jerry Porras, đồng tác giả của cuốn sách rất thành công *Built to Last*, khẳng định các công ty thành công lâu bền - như Hewlett Packard, 3M, Johnson & Johnson, Sony... - đều có những giá trị và mục tiêu cốt lõi, những lý tưởng trường tồn, mặc dù chiến lược, dòng sản phẩm, và các hoạt động

của họ thường xuyên thay đổi để thích nghi với một thế giới đang thay đổi hàng giờ. Những yếu tố cốt lõi này tạo ra chất keo gắn kết một công ty khi nó phát triển, phân quyền, đa dạng hóa, mở rộng toàn cầu và phát triển sự đa dạng ở nơi làm việc.

Vậy giá trị cốt lõi của công ty bạn là gì? Mục tiêu cốt lõi và tư tưởng cốt lõi là gì? Nếu chúng thực sự mạnh, chúng có thể tạo ra những điểm tựa mà mọi người cần để luôn vững vàng trong môi trường thay đổi nhanh chóng.

## *Giá trị cốt lõi và mục tiêu cốt lõi*

Giá trị cốt lõi chính là những nguyên lý cốt yếu của một công ty. Và chúng có thể là điểm tựa vững chắc mà nhân viên của bạn cần để luôn vững vàng trong một môi trường thay đổi liên tục. Hãy xem những ví dụ dưới đây:

### **Walt Disney**

- Không chi trích
- Sáng tạo, ước mơ và tưởng tượng
- Đặc biệt chú ý tới sự nhất quán và chi tiết

### **Nordstrom**

- Dịch vụ khách hàng được đặt trên tất cả
- Làm việc chăm chỉ và có năng suất cá nhân
- Không bao giờ thấy thỏa mãn
- Nổi tiếng, có phong cách đặc biệt

Mục tiêu cốt lõi là lý do để một công ty tồn tại. Sau đây là một vài ví dụ:

- 3M: Giải quyết những vấn đề chưa được giải quyết một cách sáng tạo.
- Cargill: Cải thiện chuẩn mực cuộc sống trên toàn thế giới.
- Hewlett-Packard: Đóng góp công nghệ vào sự tiến bộ và thịnh vượng của nhân loại.
- McKinsey & Company: Giúp cho các công ty hàng đầu và chính phủ các nước thành công hơn.

## TÓM TẮT

Chương này giới thiệu hai kiểu thay đổi khác nhau:

- **Thay đổi gián đoạn** là một sự chuyển biến đơn lẻ và bất ngờ từ trong quá khứ và tiếp theo sau là một thời kỳ ổn định lâu dài. Tại thời điểm đó, những thay đổi lớn cần phải được thực hiện thường xuyên.
- **Thay đổi gia tăng liên tục** được đặc trưng bởi một loạt những thay đổi nhỏ và riêng rẽ trong một thời gian dài.

Sự thay đổi gia tăng liên tục có một số lợi thế sau đây:

- Những thay đổi nhỏ thường dễ quản lý, ít bị phá vỡ hơn, và mức độ thành công cao hơn so với những thay đổi lớn. Ngoài ra những thay đổi nhỏ có thể giúp một công ty tạo được sức cạnh tranh.

- Việc tiếp xúc lặp đi lặp lại giúp mọi người quen dần với thay đổi và giúp họ chuẩn bị tâm lý tốt hơn trong việc ứng phó với chúng.

Các nhà quản lý có thể đưa công ty của mình theo hướng thay đổi gia tăng liên tục bằng cách:

- Chuẩn bị tâm lý sẵn sàng thay đổi cho toàn công ty
- Thực hiện việc kiểm soát cả bên trong và bên ngoài
- Tạo những điểm tựa có ý nghĩa cho mọi người

**PHỤ LỤC A**

## *Các công cụ thực hiện hữu ích*

Phụ lục này giới thiệu bốn biểu mẫu có thể giúp ích cho bạn trong suốt quá trình thực hiện thay đổi. Bao gồm:

- 1. Tự đánh giá: Các đặc điểm lãnh đạo hiệu quả.** Hãy dùng biểu mẫu này để đánh giá năng lực lãnh đạo của bạn. Các chương trình thay đổi luôn cần đến sự lãnh đạo ở mọi cấp bậc.
- 2. Chế ngự các mức độ căng thẳng.** Đây là một công cụ hữu ích để xác định và chế ngự căng thẳng giữa những người mà bạn làm việc.
- 3. Tập trung và hiệp lực.** Danh mục kiểm tra này sẽ giúp bạn xác định các trở ngại gặp phải trong quá trình thay đổi. Hãy dùng mẫu này hay mẫu tương tự để giúp nhóm của bạn tập trung vào những vấn đề quan trọng nhất. Đối với từng trở ngại cho quy trình thay đổi của nhóm bạn, hãy liệt kê và đánh giá các phương án khắc phục. Ngoài ra, hãy liệt kê các đồng minh, nguồn lực bổ sung, hay chương trình đào tạo đặc biệt mà các thành viên trong nhóm bạn sẽ cần để hợp tác một cách hiệu quả nhất cho phương án được chọn.
- 4. Thu thập và chia sẻ thông tin.** Danh mục kiểm tra này có thể giúp bạn trong tất cả các công việc giao tiếp quan trọng cần được thực hiện thường xuyên và thông qua nhiều kênh khác nhau trong suốt quá trình thay đổi. Hãy dùng biểu mẫu này để thu thập và tóm tắt thông tin mà nhóm bạn cần để hoạt động hiệu quả và thay đổi.

## BẢNG A - 1

**Tự đánh giá: Các đặc điểm lãnh đạo hiệu quả**

Đây là các câu hỏi trắc nghiệm liên quan đến khả năng lãnh đạo của bạn. Hãy sử dụng kết quả bài trắc nghiệm này để đánh giá khả năng lãnh đạo, đồng thời bổ sung hay phát huy thêm những kỹ năng mà bạn còn thiếu.

Các đặc điểm của nhà lãnh đạo hiệu quả	Có	Không
<b>Chu đáo</b>		
1. Bạn có thông cảm với nhu cầu, mối quan tâm và mục tiêu của người khác không?		
2. Các nhân viên có xác nhận rằng bạn có bày tỏ sự đồng cảm đó không?		
<b>Thích ứng với rủi ro có thể xảy ra</b>		
3. Bạn có sẵn sàng đón nhận rủi ro đã được dự báo trước không?		
4. Bạn có yên tâm trước sự mâu thuẫn và đổ vỡ ở một mức độ nào đó không?		
<b>Bền bỉ, kiên trì</b>		
5. Khi theo đuổi một mục tiêu, bạn có giữ được thái độ tập trung và tích cực cho dù có trở ngại không?		
<b>Giao tiếp giỏi</b>		
6. Bạn có phải là người biết lắng nghe không? (thay vì luôn cắt ngang khi người khác vẫn chưa nói xong)?		
7. Bạn có thoải mái điều hành các cuộc họp không?		
8. Bạn có thoải mái thuyết trình và nói trước đám đông không?		
9. Bạn có những kỹ năng cần thiết để thương lượng trong nhiều tình huống khác nhau không?		
<b>Nhạy bén về chính trị</b>		
10. Bạn có thể tự vệ ra cơ cấu quyền lực của công ty bạn không?		
11. Bạn có thể hiểu các mối quan tâm của những nhóm có quyền lực nhất trong công ty bạn không?		
12. Bạn có thể xác định những cá nhân trong công ty sẽ hỗ trợ bạn khi cần thiết không?		
13. Bạn có biết xoay xở những nguồn lực mà bạn cần ở đâu không?		

<b>Có óc hài hước</b>	<b>Có</b>	<b>Không</b>
14. Bạn có biết dùng óc hài hước để giải tỏa căng thẳng hay những tình huống bất ổn không?		
<b>Bình tĩnh</b>		
15. Trong tình huống hỗn loạn và rối trí, bạn có giữ được bình tĩnh không?		
<b>Tự nhận thức</b>		
16. Bạn có ý thức/có thể mô tả cách cư xử của bạn ảnh hưởng đến người khác như thế nào không?		

Nếu bạn trả lời “có” cho hầu hết những câu hỏi này, bạn có những đặc điểm của một nhà lãnh đạo hiệu quả.

Nếu bạn trả lời “không” cho một số hay nhiều câu hỏi, có thể bạn cần bổ sung thêm một số kỹ năng cho vai trò lãnh đạo của mình.





BẢNG A - 3

**Tập trung và hiệp lực**

Trò ngại cho quy trình thay đổi của nhóm	Các phương án khác phục trở ngại	Xếp loại các phương án (1: khả thi nhất, 5: ít khả thi nhất)	Các đóng góp hỗ trợ, nguồn lực, huấn luyện đặc biệt

## BẢNG A - 4

**Thu thập và chia sẻ thông tin**

Lần cuối cùng bạn cập nhật với các thành viên trong nhóm về các bước phát triển mới nhất trong quy trình thay đổi hiện tại là khi nào? Những mối quan tâm đặc biệt của các thành viên trong nhóm là gì?

Hãy liệt kê những hoạt động mới và quan trọng nhất hiện đang được tiến hành cho toàn công ty bạn, cho phòng ban của bạn hay cho nhóm bạn.

Những tin đồn nào đang lan truyền nhiều nhất trong công ty của bạn? Thông tin về tung người mà bạn có thể chia sẻ cùng nhóm bạn là gì?

Cách tốt nhất để làm cho thông tin này phù hợp với nhóm của bạn là gì (ví dụ: họp hai người, họp tập thể, biên bản)?

Triển khai/truyền đạt/hành động	Phương pháp	Thời gian

**PHỤ LỤC B***Cách tuyển chọn và làm việc  
với các nhà tư vấn*

Lĩnh vực tư vấn quản lý đã phát triển thành một ngành kinh doanh gặt hái được hàng tỉ đôla và vẫn còn tiếp tục phát triển. Dù đã xảy ra nhiều vụ thất bại đáng chú ý và gây tranh cãi, song các nhà tư vấn vẫn có nhiều điều để cung cấp cho khách hàng. Vấn đề đối với các nhà điều hành là làm thế nào để biết được khi nào thì họ cần đến dịch vụ của nhà tư vấn, họ nên thuê ai và cách để làm việc với các nhà tư vấn thành công. Loại dự án nào phù hợp nhất để dùng tư vấn bên ngoài? Làm thế nào bạn chọn được chuyên gia tư vấn hay hãng tư vấn phù hợp nhất? Mức độ dịch vụ mà bạn cần mong đợi là gì? Và đâu là các yếu tố then chốt để quản lý mối quan hệ? Phụ lục này có thể giúp bạn trả lời những câu hỏi này.

**Khi nào nên thuê nhà tư vấn**

Nhìn chung, có hai lý do để thuê tư vấn. Thứ nhất là khi có một khó khăn đặc biệt cần giải quyết, chẳng hạn như một hệ thống xử lý hóa đơn lạc hậu cần được đại tu trong khi công ty bạn lại thiếu người có chuyên môn về lĩnh vực này. Thứ hai là bạn đang xem xét một vấn đề kinh doanh chiến lược, chẳng hạn như công ty bạn đang nghĩ đến việc mở rộng sang châu Âu, và bạn cần phải có lời khuyên khách quan bên ngoài. Nhà tư vấn là người có vấn đề đầu tiên và tốt nhất. Những lời khuyên của họ không thay thế cho công việc chuẩn bị mà chỉ bạn (hoặc công ty bạn)

mới có thể đảm nhận. Vì thế, trước khi xem xét việc thuê một nhà tư vấn, hãy tự chất vấn bốn câu hỏi sau:

1. **Bạn có hiểu rõ mục tiêu của dự án không?** Các khách hàng và nhà tư vấn thường có những quan điểm khác nhau về mục tiêu cuối cùng của dự án, và các mục tiêu này thường được xác định khá mơ hồ (chẳng hạn như “cải thiện quy trình kinh doanh”). Giao việc cho tư vấn mà không có các mục tiêu ước định được thường dẫn đến kết quả đáng thất vọng. Vì vậy trước khi liên hệ với nhà tư vấn, hãy xác định rõ phạm vi và mục tiêu của dự án đề xuất.
2. **Cấp quản lý có hỗ trợ thỏa đáng - cả về tổ chức lẫn tài chính - cho nhiệm vụ của nhà tư vấn không?** Sự bất hợp tác của quản lý cấp cao đối với dự án tư vấn dẫn đến việc cầm chắc thất bại. Rất nhiều nhà quản lý chủ trương dùng dịch vụ tư vấn nhưng không nhận được sự hỗ trợ thỏa đáng của cấp trên. Tình trạng thiếu gắn kết nội bộ làm lãng phí thời gian và tiền bạc, đồng thời làm mất niềm tin, khiến cho dự án có thể bị phá vỡ. Hãy đạt được sự nhất trí về nhu cầu thuê tư vấn bên ngoài trước khi xúc tiến.
3. **Khi nào nên chấm dứt hợp đồng?** Sử dụng tư vấn và nguồn lực bên ngoài là hai hoạt động rất khác biệt. Quản lý quy trình kinh doanh, tức nguồn lực bên ngoài, là một hợp đồng dài hạn giữa công ty và một hãng bên ngoài để giải quyết hoạt động kinh doanh chính. Trong khi đó nhiệm vụ tư vấn nên có thời điểm bắt đầu và kết thúc rõ ràng. Thuê tư vấn quản lý để điều hành toàn bộ công ty mà không có cam kết thời hạn quá là một hành động chẳng khôn ngoan chút nào và rốt cuộc chẳng thu được lợi lộc gì.
4. **Công ty bạn có thể cung cấp sự hỗ trợ liên tục cần thiết sau khi hoàn tất dự án không?** Tư vấn cũng giống như tập thể dục: nếu không tập luyện liên tục thì nỗ lực đó cũng chỉ

vô ích. Để đảm bảo thành công liên tục, hãy giám sát chặt chẽ chương trình hậu tư vấn.

## Tìm nhà tư vấn phù hợp

Đây là một nhiệm vụ khiến những người chưa quen với ngành kinh doanh này dễ nản chí. Một số công ty cung cấp danh bạ và cơ sở dữ liệu, như Dun & Bradstreet và Gale Research, xác định có hơn 200.000 hãng tư vấn ở Mỹ. Ở châu Âu và châu Á cũng có con số tương tự. Những nguồn dữ liệu này có thể hữu ích để xác định các hãng tư vấn theo ngành nghề mà họ phục vụ, địa điểm của họ hoặc các dịch vụ mà họ cung cấp. Hầu hết các hãng tư vấn lớn đều có văn phòng ở các thành phố lớn và vì thế rất dễ liên hệ. Các hãng tư vấn nhỏ thì quảng cáo dịch vụ của họ thông qua các Website hoặc các dịch vụ môi giới.

Một khi bạn đã xác định được một số nhà tư vấn có vẻ phù hợp, hãy yêu cầu họ gửi bản đề xuất. Hãy xem xét bản đề xuất như xem danh thiếp của nhà tư vấn. Đừng trả tiền cho một bản đề xuất hay đồng ý "thỏa thuận bắt tay" cho các dịch vụ tư vấn. Và mặc dù không có công thức cho các bản đề xuất, song một tài liệu soạn thảo tốt rõ ràng phải trả lời được những vấn đề sau:

- Nhà tư vấn có hiểu được vấn đề không?
- Phương án tiếp cận và phương pháp luận để giải quyết vấn đề có được trình bày rõ ràng và súc tích không?
- Có thể xác định được lợi ích không?
- Năng lực và kinh nghiệm của nhóm tư vấn là gì?
- Chi phí bao nhiêu?

Việc nghiên cứu đề xuất sẽ giúp bạn cảm nhận tốt về sự phù hợp của hãng tư vấn đối với công ty bạn. Các bản đề xuất

đây thuật ngữ chuyên ngành không giúp bạn xác định được mấu chốt vấn đề thì cũng vô ích, và bạn cần hiểu rõ những kết quả gì sẽ được giao cho bạn và thời điểm giao.

Các nhà tư vấn hiếm khi mô tả những nét đặc trưng trong công việc của họ cho người ngoài để đảm bảo tính bí mật của nghề nghiệp. Điều này khiến việc kiểm tra tham khảo kỹ lưỡng trở nên khó khăn, tuy nhiên điều đó rất quan trọng. Do đó, hãy hỏi xin danh sách mới nhất về tên và số điện thoại của khách hàng có những dự án gần giống với dự án của bạn nhất để bạn tự mình kiểm tra.

## CHI PHÍ

Hầu hết các dịch vụ tư vấn đều tính phí trên cơ sở công nhật; các dự án dài hạn thường đòi hỏi một khoản tiền ứng trước. Những khoản phí này khá cao, nhưng nếu kết quả tốt thì đó là chi phí xứng đáng, đặc biệt là khi kết quả được xác định rõ ràng. Việc thiết lập các biện pháp rõ ràng cho những kết quả được dự báo trước tuy mất thời gian nhưng rất quan trọng vì nó cho phép nhà tư vấn và khách hàng gắn giá trị tiền bạc vào lợi ích trong khi các nhà tư vấn biết họ sẽ nhận được gì cho công việc liên quan.

## CÁCH TẶNG CƠ HỘI THÀNH CÔNG CỦA BẠN

Người tham khảo có thể là địa chỉ tin cậy nhất để xác định xem hãng tư vấn có phù hợp với công ty của bạn và nhu cầu đặc biệt của công ty bạn hay không. Sự phù hợp đó rất quan trọng. Ngoài

ra, nhiều dự án tư vấn thất bại khi khách hàng từ bỏ trách nhiệm của họ trong việc tham gia tích cực vào các chương trình mà nhà tư vấn có vai trò lãnh đạo hoặc cộng tác. Nhà tư vấn không phải là những nhân viên kỳ diệu, và khách hàng không phải là không cần giúp đỡ. Mỗi bên đều có trách nhiệm đảm bảo cam kết đạt được kết quả mong muốn.

### *Những điều cần hỏi trước khi ký hợp đồng tư vấn*

- Những dự án nào tương tự như của chúng tôi mà hãng anh đã từng thực hiện?
- Ai sẽ là chuyên gia tư vấn chính trong dự án, và người đó có năng lực hay kinh nghiệm nào phù hợp cho việc này không?
- Những thành viên khác trong nhóm là ai, và họ sẽ đem đến cho chúng tôi điều gì?
- Anh có thể cung cấp biểu phí chi tiết, kể cả chi phí cho các thành viên trong nhóm, phí hành chính và phí trả bằng tiền mặt không?
- Anh có làm việc kiểm toán sau dự án không?
- Anh có thể chỉ ra các dịch vụ có thể cung cấp không?
- Những lợi ích hoạt động gì chúng tôi nên trông đợi anh cung cấp?
- Hãng của anh có đảm bảo công việc của mình không?

Ngoài những câu hỏi này, cũng cần xem xét danh tiếng của hãng tư vấn trong xã hội, và trong lĩnh vực kinh doanh đặc thù của công ty bạn.

**CẨM NANG  
KINH DOANH  
HARVARD  
BUSINESS  
ESSENTIALS**

**QUẢN LÝ  
SỰ THAY ĐỔI  
VÀ CHUYỂN TIẾP**

**Managing Change and Transition**

**FIRST NEWS**

*Chịu trách nhiệm xuất bản:*

**TRẦN ĐÌNH VIỆT**

*Biên tập :* Đào Trọng Đức

*Trình bày :* Công Bằng

*Sửa bản in :* Vân Anh

*Thực hiện :* First News - Trí Việt

**NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH**

**62 Nguyễn Thị Minh Khai - Quận 1**

**ĐT: 8225340 - 8296764 - 8220405 - 8223637 - 8296713**

---

In lần thứ 1. Số lượng 1.000 cuốn khổ 16 x 24 cm tại XN in Công ty cổ phần Văn Hóa Phương Nam (160/7 Đội Cung, Q.11, TP.HCM). Giấy đăng ký KHXB số 125-06/CXB/07-14/THTPHCM cấp ngày 05/04/2006. In xong và nộp lưu chiểu quý II/2006.





CẨM NANG  
KINH DOANH

**HARVARD**

BUSINESS  
ESSENTIALS

First News™

# Quản lý sự Thay Đổi và Chuyển Tiếp

MANAGING CHANGE  
& TRANSITION

Bộ sách nổi tiếng "**CẨM NANG KINH DOANH HARVARD - Harvard Business Essentials**" được xuất bản theo hợp đồng chuyển giao bản quyền giữa trường Đại học Kinh Doanh Harvard và First News - Trí Việt, Việt Nam. Đây là bộ sách đúc kết những giải pháp kinh doanh hiệu quả và thực tiễn nhất cùng những kinh nghiệm quý báu, thiết thực cập nhật về mọi mặt trong quản lý, kinh doanh của trường đại học danh tiếng nhất thế giới với bề dày trên 370 năm thành lập.

*Cuốn sách tổng hợp những thông tin cần thiết về việc quản lý sự thay đổi trong các tổ chức. Từ những tình huống thực tế, bạn sẽ phát triển khả năng nhận biết và đối phó với những thay đổi luôn diễn ra:*

- Những hình thức thay đổi và cách thức tiếp cận chúng
- Giải quyết những biến động do thay đổi gây ra
- Cách động viên và khuyến khích mọi người vượt qua giai đoạn thay đổi
- Những sai lầm nên tránh trong quá trình thực hiện thay đổi
- Các yếu tố xã hội và con người liên quan đến thay đổi



CÔNG TY VĂN HÓA SÁNG TẠO **Trí Việt**

Phát hành: NS **Trí Việt** 11H Nguyễn Thị Minh Khai, Q.1 Thành phố Hồ Chí Minh  
Tel: (08) 822 7979 - 822 7980 - Fax: (08) 8224 560; Email: [triviet@firstnews.com.vn](mailto:triviet@firstnews.com.vn)  
Website: <http://www.firstnews.com.vn>

CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH NIÊN GIÁM VIỆT NAM - V

304/91 Hồ Văn Huê, Phường 9, Quận Phú Nhuận, Tp. HCM - Tel: (84) 81 8477477 - Email: [vnbooks@hcm.vnn.vn](mailto:vnbooks@hcm.vnn.vn) - Website: [www.vnn.vn](http://www.vnn.vn)

CẨM NANG KINH DOANH HARVARD  
QUẢN LÝ SỰ THAY ĐỔI & CHUYỂN TIẾP



8 935086 805480

GIÁ: 34.000 ĐỒNG

1114 467