

# QUẢN TRỊ SỰ THAY ĐỔI (Change Management)

## CHƯƠNG 2 LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH VỀ QUẢN TRỊ SỰ THAY ĐỔI



**GV. Ngô Anh Tuấn**

# NỘI DUNG:

- ❖ 2.1 Các lý thuyết về sự thay đổi của tổ chức
- ❖ 2.2 Các mô hình quản trị sự thay đổi và phương pháp tiếp cận sự thay đổi
- ❖ 2.3 Những phản ứng thường gặp của sự thay đổi
- ❖ 2.4 Những khía cạnh tích cực và rủi ro của sự thay đổi

## 2.1 Các lý thuyết về sự thay đổi của tổ chức

### 2.1.1 Lý thuyết của Kurt Lewin (Theory of Kurt Lewin) (1890-1947)

Theo Kurt Lewin, sự thay đổi có kế hoạch được xảy ra theo 3 giai đoạn: làm tan rã, thay đổi và làm đông lại.

**Giai đoạn 1**, nhà quản trị phải làm tan rã mọi vấn đề cần thay đổi để từ đó mọi người trong tổ chức nhận thấy có nhu cầu của sự thay đổi.

**Giai đoạn 2**, tiến hành thực hiện sự thay đổi. Đây là giai đoạn định hướng hành động của mọi người trong tổ chức, trong đó tình huống nảy sinh sẽ được chẩn đoán, các hình thức hoàn thiện của hành vi được lựa chọn và sự cân bằng trong tổ chức mới được thiết lập.

**Giai đoạn 3**, làm đông lại là sự thay đổi đã thực hiện xong, tổ chức trở nên vững chắc, những hình thức văn hóa mới, những hành vi mới được củng cố, làm đông lại..

## Mô hình thay đổi của Kurt Lewin có 4 đặc điểm quan trọng sau đây:

- Phải nhận thức được tầm quan trọng của việc thừa nhận sự cần thiết phải thay đổi, chuẩn bị và động viên nhân viên thực hiện nó.
- Sự hiện diện của các phản kháng của nhân viên đối với việc thực hiện thay đổi là không thể tránh khỏi.
- Phải tập trung tối đa vào yếu tố con người trong tổ chức, vì đây là nguồn gốc để học hỏi và thay đổi.
- Sự cần thiết để hỗ trợ các hành vi mới và cho phép nó bám rễ.

Kurt Lewin cũng xác định, quá trình thực hiện sự thay đổi được hoạch định theo 6 bước, trong đó mỗi bước thực hiện đòi hỏi các nguồn lực và kỹ năng quản trị khác nhau.

**Bước 1.** Thừa nhận về sự cần thiết phải tiến hành thay đổi bước này phản ánh giai đoạn rã đông của mô hình thay đổi của Lewin. Nghĩa là nhà quản trị và nhân viên phải nhận thức được sự cần thiết phải thực hiện sự thay đổi. Nhận thức tầm quan trọng của sự thay đổi đến hiệu quả và sự sống còn của tổ chức.

**Bước 2.** Phát triển các giải pháp thay thế và ý tưởng cho sự thay đổi các nhà quản trị phải nghiên cứu, đưa ra các giải pháp thay thế cái cũ, cái đang trở thành lực cản, không còn hiệu quả bằng các phương án, giải pháp mới tối ưu, hiệu quả thông qua việc thành lập sử dụng các đội nhóm nhỏ, hoặc thậm chí với sự tham gia của người từ bên ngoài.

**Bước 3 và 4.** Thông qua các phương án lựa chọn triển khai thực hiện kế hoạch sự thay đổi. Nhà quản trị đưa ra các ý tưởng, phương án và tiến hành lựa chọn các phương án tối ưu để biến nó thành kế hoạch thực hiện sự thay đổi.

**Trong lý thuyết của mình, Kurt Lewin** còn đưa ra các giải pháp để đối phó với sự thay đổi không được hoạch định.

Thông thường sự thay đổi thường xảy ra đột ngột, không thể đoán trước, và không có kế hoạch: thay đổi nền kinh tế, thay đổi đối thủ cạnh tranh, thay đổi sản phẩm mới, xảy ra một thảm họa môi trường, thảm họa thiên tai...

## **Lãnh đạo có thể đối phó với sự thay đổi không được hoạch định thông qua thực hiện các bước sau đây:**

- Tránh cho tổ chức quá hình thức, với hệ thống thứ bậc cứng nhắc và thiếu linh hoạt.
- Tự phát thành các văn bản quyết định để giúp ngăn chặn tính tự mãn.
- Luôn ở vị thế tấn công và chủ động bằng cách giới thiệu những chiến lược, sản phẩm, dịch vụ, hoặc quy trình mới.
- Thay thế và luân phiên các nhà lãnh đạo để mang lại những ý tưởng, phương pháp, và tầm nhìn mới.
- Thường xuyên thử nghiệm những phương pháp, sản phẩm, quy trình, kết cấu mới... để giúp nhân viên thực hành đối phó với thay đổi.

***Để làm giảm sự phản kháng, Kurt Lewin đưa ra các giải pháp sau:***

- ***Giáo dục và truyền thông*** cung cấp thông tin và đào tạo thông qua nhiều cách thức, bao gồm đối thoại mặt đối mặt, bản tin nội bộ, các buổi huấn luyện, và thông báo. Trao đổi thông tin có thể giúp giảm bớt nỗi lo sợ về những điều không biết, và huấn luyện nhân viên với những nhiệm vụ và việc làm mới. Nó cũng có tác dụng xây dựng lòng tin.

- ***Tham gia và dẫn thân*** dựa vào việc khuyến khích những người bị ảnh hưởng bởi sự thay đổi lập kế hoạch và thực thi nó. Tham gia vào quá trình thay đổi là một trong những phương pháp hiệu quả nhất để xây dựng cam kết đối với sự thay đổi.



- **Tạo thuận lợi và hỗ trợ** bao gồm các hoạt động liên quan đến việc lắng nghe và giao tiếp hỗ trợ dưới hình thức tư vấn và hỗ trợ cho nhân viên. Điều này có thể có hiệu quả cao trong việc làm giảm sự lo sợ.

- **Đàm phán và thỏa thuận** lôi kéo những thế lực có khả năng cản trở sự thay đổi vào các cuộc thảo luận về hoạch định và thực thi kế hoạch, về các chương trình ưu đãi và thỏa hiệp, để đổi lấy với chấp nhận sự thay đổi.

- **Vận động và hợp tác** tập trung vào sự chú ý của nhân viên vào các yếu tố khác, với hy vọng vượt qua được sự phản kháng và lôi kéo họ cùng tham gia bằng các giải pháp khích lệ.

- **Ép buộc** dựa vào các mối đe dọa, gây sợ hãi và bắt buộc.

**Bảng 2.2 các phương pháp đối phó với phản kháng cho sự thay đổi**

Phương pháp	Sử dụng khi	Ưu điểm	Khuyết điểm
Giáo dục và tuyên truyền	Thiếu thông tin và lo sợ về những vấn đề chưa biết, diễn ra trong tất cả các giai đoạn của quá trình thay đổi.	Cung cấp các dữ kiện, và một khi đã được thuyết phục nhân viên ít có khả năng phản kháng.	Tốn thời gian khi có phần lớn số người tham gia.
Tham gia và dẫn thân	Khi nhân viên không có được tất cả các thông tin, hay khi họ có quyền ngăn chặn sự thực thi diễn ra trong tất cả các giai đoạn của quá trình thay đổi.	Dẫn đến cam kết và có thể cung cấp các giải pháp lựa chọn và ý tưởng phong phú hơn.	Tốn thời gian nguy cơ của sự thay đổi không thích đáng đang được triển khai thực hiện.
Tạo thuận lợi và hỗ trợ	Khi nhân viên chống đối vì các yếu tố như lo sợ diễn ra trong giai đoạn thay đổi và tái đông.	Giải pháp duy nhất khi sự điều chỉnh là nguyên nhân của phản kháng.	Tốn thời gian.

**Bảng 2.2 các phương pháp đối phó với phản kháng cho sự thay đổi**

Phương pháp	Sử dụng khi	Ưu điểm	Khuyết điểm
Đàm phán và thỏa thuận	Khi có người thắng và người thua, có nhóm và cá nhân có quyền lực, diễn ra trong giai đoạn thay đổi và tái đồng.	Tương đối dễ để thực thi; giải pháp duy nhất để cân bằng quyền lực.	Có thể tốn nhiều tiền, tốn thời gian và dẫn đến việc tiếp tục đàm phán lâu hơn nữa.
Vận động	Khi không có giải pháp nào thích hợp hoặc những lựa chọn khác là quá đắt; diễn ra trong giai đoạn thay đổi.	Tương đối nhanh và không tốn kém.	Có thể dẫn đến ngờ vực và oán hận.
Ép buộc một cách rõ ràng hoặc ngầm ngầm	Khi không có thời gian và không có giải pháp nào thích hợp; khi có các nhóm và cá nhân có quyền lực; sử dụng thỉnh thoảng; trong giai đoạn tái đồng và thay đổi.	Có thể nhanh và hiệu quả trong ngắn hạn để chấm dứt phản kháng.	Có thể dẫn đến oán giận và các vấn đề về tinh thần; chỉ hiệu quả trong ngắn hạn.

## *Nghiên cứu của Kurt Lewin về phong cách lãnh đạo*

Kurt Lewin cùng các cộng sự của ông tại trường đại học bang Iowa đã tiến hành thực nghiệm so sánh ba loại phong cách lãnh đạo: Độc đoán, dân chủ, tự do, từ đó rút ra đặc điểm của các loại phong cách này như sau:

- **Phong cách độc đoán:** Người lãnh đạo nắm bắt tất cả các mối quan hệ và thông tin tập trung quyền lực trong tay. Cấp dưới chỉ được cấp trên cung cấp thông tin tối thiểu cần thiết để thực hiện nhiệm vụ. Các quyết định, mệnh lệnh được đề ra trên cơ sở kiến thức, kinh nghiệm của người lãnh đạo, không quan tâm đến ý kiến của người dưới quyền.

*Ưu điểm* của phong cách độc đoán là nó cho phép giải quyết một cách nhanh chóng các nhiệm vụ. Song, do người lãnh đạo không quan tâm đến ý kiến của người dưới quyền và ra quyết định trên cơ sở những thông tin sẵn có nên phong cách độc đoán có *nhược điểm* là không tận dụng được sáng tạo, kinh nghiệm của người dưới quyền.

- **Phong cách dân chủ:** Người lãnh đạo thu hút đồng đảo người lao động tham gia vào việc thảo luận, xây dựng và chọn lựa các phương án quyết định cũng như giải quyết những nhiệm vụ của đơn vị. Bản thân người lãnh đạo chỉ tập trung giải quyết những vấn đề lớn, quan trọng, những vấn đề còn lại giao cho cấp dưới. Công việc được phân công, giải quyết và đánh giá trên cơ sở có sự tham gia của tập thể.

*Ưu điểm* của phong cách dân chủ là nó cho phép khai thác những sáng kiến, kinh nghiệm của những người dưới quyền, của tập thể.

*Nhược điểm* của phong cách dân chủ là quá trình tốn kém thời gian. Trong rất nhiều trường hợp, việc bàn bạc kéo dài mà không đi tới được quyết định trong khi thời gian giải quyết nhiệm vụ không cho phép kéo dài.

- *Phong cách tự do*: Nhà lãnh đạo sử dụng rất ít quyền lực, ủy quyền nhiều cho cấp dưới để tự giải quyết vấn đề. Nhà lãnh đạo chủ yếu tạo điều kiện cho cấp dưới hoàn thành nhiệm vụ. Thông tin sử dụng theo chiều ngang.

*Ưu điểm*: Phát huy cao nhất khả năng chủ động, sáng tạo. Nhân viên có tính tự chủ cao.

*Nhược điểm*: Hiệu quả công việc lệ thuộc vào năng lực của nhân viên.

## 2.1.2 Các lý thuyết của John P. Kotter

### 2.1.2.1 Lý thuyết dẫn dắt sự thay đổi

*Thực hiện quản lý chất lượng tổng thể, đổi mới kỹ thuật, tái cấu trúc bộ máy, thay đổi văn hóa, tăng tốc độ quay vòng vốn, tất cả những gì Nhà quản lý cố gắng làm để doanh nghiệp cạnh tranh hơn, đáng gờm hơn. Tuy nhiên họ sẽ thất bại nếu không thể thay đổi được hành vi mọi người trong tổ chức*

John P. Kotter. Ông đã phân tích, khái quát và rút ra tám sai lầm mà nhà quản trị gặp phải trong quản trị sự thay đổi bao gồm:

**Một, thả nổi tính tự mãn trong quản trị sự thay đổi:** Sai lầm lớn nhất mà đa số tổ chức gặp phải trong quá trình thay đổi là cố gắng đưa hoạt động tổ chức của mình phát triển nhanh về phía trước. Trong khi các nhà quản trị các cấp cũng như đội ngũ nhân viên trong tổ chức chưa nhận thức đầy đủ, đúng tính cấp bách và lí do phải thay đổi hoạt động của tổ chức. Thông thường trong tổ chức tính tự mãn được biểu hiện ra do từ những thành công đã gặt hái được trong quá khứ và mọi người say sưa với chiến thắng đó. Đây là lý do chính đã tạo ra lực cản cho mọi nỗ lực thay đổi hiện tại và tương lai.

Khi xuất hiện những tình huống trong quản trị, cấp bách phải thay đổi nhưng mọi người lại từ từ, thiếu tính cấp bách trong việc đưa ra các giải pháp thay đổi. Họ bám lấy, cố giữ hiện tại, thỏa mãn với kết quả hiện có, do đó sản sinh sức ì, chống lại các sáng kiến về sự thay đổi của lãnh đạo các cấp.



**Hai, không có nhóm dẫn đường đủ mạnh trong quản trị sự thay đổi:** Thực tế trong quản trị tổ chức cho thấy, cá nhân nhà quản trị, dù tài giỏi đến đâu cũng không thể thành công nếu một mình đưa ra và tự thực hiện. Để thực hiện được ý tưởng, quyết định của nhà lãnh đạo cần phải thông qua nhân viên và quản trị viên thuộc cấp. Phải xây dựng được nhóm ủng hộ đủ mạnh thì mới thực thi được quyết định thay đổi. Trong quản trị thay đổi nếu không có nhóm dẫn đường, tiên phong đủ mạnh, không sớm thì muộn cũng bị nhóm đối lập (bảo thủ, tư lợi, thiên cận) cản trở, làm suy yếu quá trình thay đổi.

Thực tế cho thấy nhóm bảo thủ có thể ngăn chặn mọi thay đổi bắt đầu từ thay đổi hành vi như từ chối áp dụng công nghệ mới, từ chối tiếp thu cái mới, từ chối hợp tác thực hiện.

**Ba, chưa nhận thức đúng, đầy đủ vai trò của chiến lược, tầm nhìn trong quản trị sự thay đổi:** Tạo tính cấp bách và nhóm dẫn đường là điều kiện cần, nhưng chưa đủ. Cần có một chiến lược, tầm nhìn chính xác dài hạn luôn phù hợp với môi trường bên trong và bên ngoài. Trong quản trị chiến lược và tầm nhìn giúp cho tổ chức và mỗi con người trong đó định hướng đúng đắn cho mọi hành động. Ngày nay, chiến lược trở thành trung tâm của mọi hoạt động quản trị. Không có chiến lược, tầm nhìn chủ đạo cho mọi hoạt động trong một tổ chức thì sẽ là nguyên nhân nảy sinh cho những tranh cãi không có kết quả cuối cùng, thậm chí còn rối rắm hơn.

Nguyên nhân của nhiều cuộc đổi mới, thay đổi trong tổ chức không thành công đều bắt nguồn do Nhà quản trị chỉ dừng ở việc xây dựng kế hoạch và chương trình hành động cụ thể mà thiếu chiến lược, nghĩa là thiếu mục tiêu cuối cùng để đạt cái gì. Nghĩa là kế hoạch hành động hôm nay để phục vụ gì cho ngày mai.

**Bốn, Chiến lược, sứ mạng và tầm nhìn không được truyền đạt rõ ràng đến mọi người trong tổ chức:** Tổ chức có chiến lược, tầm nhìn tốt song chỉ có lãnh đạo cấp cao hiểu, không truyền đạt đầy đủ cho mọi người trong tổ chức hiểu thấu đáo thì mọi sự thay đổi sẽ thất bại vì chính nhân viên quản trị viên là những người trực tiếp thực hiện sự thay đổi đó. Vì vậy kết quả cuối cùng của sự thay đổi lệ thuộc vào những người thực hiện. Ông cũng nhấn mạnh rằng không có sự phá hoại nào lớn hơn là hành động không nhất quán với lời nói của những cá nhân chủ chốt.

**Năm, đề rào cản tồn tại dẫn đến ngăn chặn tầm nhìn mới trong quá trình quản trị thay đổi:** Mọi sự thay đổi thành công đều là kết quả của tất cả mọi người cùng thống nhất hành động. Nếu quá trình ấy đề rào cản tồn tại thì khi những người tài giỏi và có thiện chí tránh đối đầu với khó khăn trong quá trình thay đổi, họ sẽ làm suy yếu tinh thần thực hiện sự thay đổi của nhân viên và như vậy sẽ làm hủy hoại công cuộc đổi mới.

**Sáu, không tạo được thắng lợi ngắn hạn:** Quản trị sự thay đổi là quá trình liên tục, dài, và cần có thời gian. Nếu quá trình không tạo ra được những thắng lợi cụ thể trong ngắn hạn thì khó mà thực hiện thành công trong dài hạn. Bởi vì nỗ lực đổi mới chiến lược hoặc tái cơ cấu hoạt động kinh doanh có nguy cơ mất đi động lực nếu không có mục tiêu ngắn hạn. Không có những thắng lợi ngắn hạn, nhiều người sẽ bỏ cuộc hoặc gia nhập phe chống đối. Tạo thành công ngắn hạn khác với mong có thành công nhanh chóng trong thời gian ngắn.

**Bảy, tuyên bố chiến thắng trong quản trị thay đổi quá sớm:**

Sau vài năm nỗ lực, có được thành công ban đầu, người ta thường muốn tuyên bố thắng lợi. Điều đó không phải xấu. Tuy nhiên, nó có thể đẩy chúng ta trở lại điểm xuất phát.

**Tám, không biến được những thay đổi thành văn hóa công ty:**

Mọi thay đổi chỉ trở nên vững chắc khi nó thấm sâu vào hành vi, thái độ của mọi nhân viên và thấm nhuần thành văn hóa công ty. Nếu không làm được điều đó thì quản trị thay đổi sẽ thất bại.

**Tóm lại,** Trong quá trình thay đổi nếu phạm phải bất cứ điều nào trong 8 sai lầm kể trên đều có thể dẫn tới những hậu quả: Chiến lược mới không thể triển khai; tái cơ cấu không như mong muốn; thay đổi công nghệ mất quá nhiều chi phí và thời gian; giảm qui mô nhưng không giảm được chi phí; chương trình chất lượng không đạt kì vọng.

*John P. Kotter đã phân tích các công ty thành công trong quản trị thay đổi và khái quát quá trình 8 bước đảm bảo thành công cho sự thay đổi:*

**Bước 1:** Tạo tính cấp bách thông qua việc đánh giá thực trạng thị trường và môi trường cạnh tranh trên cơ sở đó xác định cơ hội và thách thức đối với tổ chức.

**Bước 2:** Tạo dựng Nhóm dẫn đường thông qua việc tập hợp Nhóm đủ mạnh dẫn dắt sự thay đổi. Tạo điều kiện để Nhóm làm việc với nhau.

**Bước 3:** Thiết lập Tầm nhìn và Chiến lược bao gồm: Thiết lập Tầm nhìn định hướng cho sự thay đổi. Xây dựng và lựa chọn chiến lược nhằm đạt Tầm nhìn đó.

**Bước 4:** Truyền đạt Tầm nhìn cho sự thay đổi bao gồm Truyền đạt liên tục, thường xuyên Tầm nhìn, Chiến lược tới mọi thành viên. Thúc đẩy Nhóm dẫn đường hành động tạo động lực cho Tổ chức.

**Bước 5:** Trao quyền cho nhân viên thông qua việc gỡ bỏ mọi rào cản. Khuyến khích ý tưởng, hành động táo bạo, không truyền thống, chấp nhận rủi ro.

**Bước 6:** Tạo thắng lợi ngắn hạn bao gồm có những đổi mới dễ nhận thấy, những thắng lợi ngắn hạn. Khen thưởng, động viên những cá nhân làm nên thắng lợi đó.

**Bước 7:** củng cố thắng lợi đã đạt được, tạo thêm nhiều thay đổi bao gồm tận dụng cơ hội, sự tin tưởng ban đầu, thay đổi, loại bỏ hệ thống, cơ cấu, chính sách không phù hợp với Tầm nhìn mới. Thuê, thăng chức những người có thể áp dụng Tầm nhìn mới. Tiếp thêm nguồn lực gia tăng quá trình thay đổi.

**Bước 8:** Biến những thay đổi thành văn hóa công ty bao gồm kế thừa và phát triển khả năng lãnh đạo.

**Bảng 2.3 Phân biệt sự khác nhau giữa Quản trị với lãnh đạo**

<b>TT</b>	<b>QUẢN TRỊ</b>	<b>LÃNH ĐẠO</b>
1	Hoạch định và lập ngân sách: Lập kế hoạch chi tiết, tiến độ hoàn thành và cung cấp nguồn lực thực hiện.	Định hướng tầm nhìn dài hạn. Xây dựng và lựa chọn chiến lược thực hiện tầm nhìn đó.
2	Tổ chức và bố trí nguồn lực, phân công trách nhiệm, xây dựng chính sách, qui trình, hệ thống giám sát.	Dẫn dắt nhân viên: thông qua lời nói và hành động, tạo dựng nhóm dẫn dắt hiểu rõ tầm nhìn, chiến lược hành động.
3	Kiểm soát và xử lý sự cố	Tạo động lực và truyền năng lượng: thỏa mãn các nhu cầu cơ bản, những điều chưa toại nguyện, thúc đẩy mọi người vượt qua mọi rào cản.
4	Tạo nên sự ổn định và kết quả ngắn hạn.	Tạo sự thay đổi lớn, mang tính dài hạn, hiệu quả cao.



*John P. Kotter đưa ra quá trình 8 bước thực hiện quản trị sự thay đổi:*

**- Bước 1: Tạo tính cấp bách.**

Bạn đang dẫn dắt một doanh nghiệp "Mạnh khỏe", hoặc giúp nó "Phục hồi sức mạnh", đưa nó từ doanh nghiệp trung bình trở thành dẫn đầu ngành. Tất cả đều đòi hỏi mọi người sự đồng thuận mong muốn cải cách, sẵn sàng cống hiến.

Thừa nhận khó khăn, tuy nhiên sẽ có nhiều chữ "Nhưng" xuất hiện: Nhưng chúng ta đã làm được vài việc rồi chứ; Tình hình chưa hẳn quá tồi; Nhưng vấn đề không phải ở chỗ tôi, nó thuộc Bộ phận kia chứ; Nhưng tôi không thể làm gì hơn, vì Sếp quá cứng nhắc.

**- Bước 2: Thành lập nhóm dẫn đường.**

Những thay đổi lớn thường liên quan đến một cá nhân xuất chúng. Đó là suy nghĩ tai hại. Một cá nhân khó có thể tạo nên sự thay đổi lớn. Một nhóm thiếu năng lực cũng không thể làm được điều này.

**- Bước 3: Phát triển tầm nhìn và xây dựng chiến lược.**

Đưa ra một Tầm nhìn thể hiện được lý do vì sao chúng ta hướng đến tương lai đó. Nó khắc phục tính trì trệ giúp khích lệ mọi người tiến lên.

## Tầm nhìn sáng suốt của nhà quản trị sẽ đạt 3 mục đích:

- Chỉ rõ được mục tiêu cần hướng tới, cái mốc cần đến. Định hướng rõ ràng sẽ không làm bạn gặp khó khăn khi ra các quyết định. Tránh được các tranh cãi không có hồi kết;
- Hướng mọi hành động theo mục tiêu chung bao gồm các dự án không phù hợp với Tầm nhìn sẽ bị phát hiện và chấm dứt;
- Nguồn lực được giải phóng để tập trung cho quá trình thay đổi. Tầm nhìn giúp tạo động lực cho những hành động không phục vụ lợi ích cá nhân ngắn hạn.

## **- Bước 4: Truyền đạt tầm nhìn thay đổi**

Truyền đạt không trọn vẹn, thiếu nhất quán, quá trình thay đổi sẽ bị sa lầy. Sức mạnh thật sự của Tầm nhìn là khi mọi người đều hiểu giống nhau về ý nghĩa và định hướng của nó. Điều đó tạo động lực cho mọi người cùng hành động nhất quán.

**- Bước 5 Jolun P. Kotter, nhân mạnh đến việc phải trao quyền tối đa cho nhân viên triển khai hành động thực hiện sự thay đổi.**

Nhân viên cũng không thể giúp đỡ chúng ta nếu họ cảm thấy thiếu khả năng hoặc thiếu quyền hành. Khi bị tước quyền, họ cũng từ bỏ luôn những nỗ lực thực hiện tầm nhìn mới. Ban lãnh đạo cần xóa bỏ mọi rào cản, thực hiện trao quyền càng nhiều càng tốt cho nhân viên.

**- Bước 6: Tạo ra thắng lợi ngắn hạn nhằm tạo ra luồng sinh khí mới.** Từ đó thuyết phục được mọi người lắng nghe, thấm nhuần, gây ấn tượng mạnh mẽ tới tất cả các bộ phận trong tổ chức.

John P. Kotter cho rằng, trong quản trị sự thay đổi cũng có thể thất bại bởi các lý do:

Thiếu sự cam kết của lãnh đạo cấp cao. Chỉ có một nhà điều hành chớp bu tham gia nhóm dẫn dắt. Ông không phải là người có ảnh hưởng đặc biệt. Những người bất đồng quan điểm đều bị lờ đi, cho dù họ rất nỗ lực để trở nên có ích.

Sai lầm tồi tệ nhất của Nhóm dẫn đường là thiếu quan tâm các kết quả ngắn hạn. Họ bị mơ ước quá lớn cuốn hút. Khi phe chỉ trích yêu cầu bằng chứng minh Công ty đang đi đúng hướng, không có bằng chứng thuyết phục nào được đưa ra.

Nhóm dẫn đường buộc tội những kẻ chống đối là thiếu tầm nhìn, Ban lãnh đạo cấp cao bắt đầu trở nên thận trọng và đề phòng. Tính cấp bách không được đẩy lên đủ cao, Tầm nhìn thiếu minh bạch.

## **- Bước 7 trong nỗ lực thay đổi:**

Nhóm dẫn đường tận dụng sự tín nhiệm từ những thắng lợi ngắn hạn đẩy mạnh thêm tốc độ, qui mô sự thay đổi. Huy động mọi người cùng tham dự.

Nâng cao năng lực lãnh đạo của các nhà quản lí cấp cao. Làm sáng tỏ mục đích chung và luôn duy trì tính cấp bách. Trao quyền mạnh hơn cho cấp dưới, tạo điều kiện để họ có đủ năng lực, chủ động trong công việc. Tối giản sự phụ thuộc không cần thiết. Xác định những phụ thuộc không cần thiết và loại bỏ chúng càng sớm càng tốt.

Những nhà lãnh đạo xuất chúng luôn nhìn xa trông rộng. Thay vì tuyên bố chiến thắng, thỏa mãn những gì đã đạt được, họ thường tiếp tục đề xuất những thay đổi mới và dành nhiều thời gian hơn đảm bảo.

## **- Bước 8 gắn chặt sự thay đổi vào văn hóa tổ chức:**

Văn hóa là những chuẩn mực hành vi và là giá trị chung của một nhóm, một tổ chức. Nó thưởng cho cá nhân thích nghi với chúng và phạt những cá nhân không chịu thích nghi.

Văn hóa doanh nghiệp tác động tới tất cả mọi người, nó có thể tác động mạnh mẽ đến hành vi của con người. Thay đổi nó là điều khó khăn, bởi nó gần như vô hình, không dễ nhận diện.



### *2.1.2.2 Lý thuyết linh hồn của sự thay đổi (The heart of change)*

**John P. Kotter đã trình bày tám bước trong một sự thay đổi lớn sau đây:**

**Bước 1:** Dù là ở vị trí cấp cao, hay vị trí thấp trong một tổ chức thì những người thành công nhất trong việc thay đổi đều **bắt đầu bằng cách làm cho những cá nhân liên quan ý thức được tính cấp bách.** Để dễ nhận thức về tính cấp bách, thì cần được trình bày bằng các phương pháp rất sáng tạo, khiến mọi người sẵn sàng hành động.

**Bước 2:** Cùng với việc thể hiện tính cấp bách, các tác nhân thay đổi thành công **tạo ra một đội tiên phong gồm những người có uy tín, kỹ năng, quan hệ rộng, có danh tiếng và thẩm quyền chính thức để dẫn dắt sự thay đổi.**

### *2.1.2.2 Lý thuyết linh hồn của sự thay đổi (The heart of change)*

**Bước 3:** Trong các trường hợp thành công nhất, đội tiên phong tạo ra một tầm nhìn nổi bật, rõ ràng, dễ hiểu, đơn giản cùng các chiến lược.

Trong những trường hợp không thành công, các chiến lược thường quá thận trọng và chậm chạp, không theo kịp một thế giới đang liên tục vận động.

### *2.1.2.2 Lý thuyết linh hồn của sự thay đổi (The heart of change)*

**Bước 4:** Tiếp theo cần truyền đạt tầm nhìn và các chiến lược đó là những thông điệp đơn giản và chân thành, được gửi qua nhiều kênh. **Mục đích là làm cho mọi người hiểu, xây dựng cam kết và khơi dậy nguồn năng lượng thay đổi từ đông đảo các cá nhân.**

Ở đây, hành động thường quan trọng hơn lời nói. Các biểu tượng sẽ tác động mạnh hơn. Các trường hợp ít thành công hơn là do truyền đạt không hiệu quả hoặc mọi người nghe nhưng lại không đồng tình.

### *2.1.2.2 Lý thuyết linh hồn của sự thay đổi (The heart of change)*

**Bước 5:** Trong các trường hợp thành công nhất, bạn sẽ nhận thấy vai trò quan trọng của sự trao quyền. Những chướng ngại cơ bản ngăn mọi người hành động theo tầm nhìn thường được tháo bỏ.

Vấn đề ở đây là tháo bỏ rào cản chứ không phải là “trao quyền” Bạn không thể giữ khư khư quyền lực. Trong những trường hợp ít thành công hơn, mọi người chỉ biết lo lắng cho bản thân và mặc kệ những trở ngại xung quanh.

**Bước 6:** Trong các trường hợp thành công nhất, những người được trao quyền hành động theo tầm nhìn **đã được hỗ trợ** để tạo ra các thắng lợi quan trọng trong ngắn hạn.

### *2.1.2.2 Lý thuyết linh hồn của sự thay đổi (The heart of change)*

**Bước 7:** Trong các doanh nghiệp thành công nhất, những người dẫn dắt sự thay đổi sẽ không ngừng lại. Động lực sẽ đến sau thắng lợi ban đầu. Những thay đổi đầu tiên sẽ được củng cố.

Người khôn ngoan sẽ lựa chọn những gì cần giải quyết tiếp theo, sau đó tạo ra các làn sóng thay đổi cho đến khi tầm nhìn trở thành hiện thực.

### *2.1.2.2 Lý thuyết linh hồn của sự thay đổi (The heart of change)*

**John P. Kotter, nhấn mạnh nội dung chủ đạo trong linh hồn thay đổi là thực hiện 8 bước sau đây:**

Bước 1: Tính cấp bách,

Bước 2: Đội tiên phong,

Bước 3: Tâm nhìn và chiến lược,

Bước 4: Truyền đạt,

Bước 5: Trao quyền,

Bước 6: Thành công trong ngắn hạn,

Bước 7: Đứng ngừng lại,

Bước 8: Làm cho sự thay đổi trở nên bền vững.

## 2.2 Các mô hình quản trị sự thay đổi và phương pháp tiếp cận sự thay đổi

### 2.2.1 Mô hình quản trị sự thay đổi trong tổ chức của Robbins S.P

*Nội dung cốt lõi của mô hình quản trị sự thay đổi của Robbin.S.P gồm những nội dung cốt lõi sau:*

#### **Bạn sẽ làm gì?**

Những thách thức là việc truyền đạt nhân viên của mình hiểu về tầm quan trọng và sự cần thiết của sự thay đổi.

#### **Thay đổi điều gì?**

Nếu không phải là sự thay đổi của tổ chức-thì bất kỳ thay đổi trong con người, cơ cấu hoặc công nghệ.

## 2.2.2 Mô hình các giá trị cốt lõi của Whiteley A

### Giá trị cốt lõi tổ chức:

*Một số định nghĩa về giá trị cốt lõi:*

- Các giá trị cốt lõi là tất cả những gì được công ty coi là không thể trả bằng tiền hay không thể thay đổi. Các giá trị cốt lõi tạo ra một nền tảng để hình thành nên nội quy của công ty.

- Giá trị cốt lõi là một hệ thống niềm tin ảnh hưởng tới cách cư xử giữa con người với con người hay giữa các nhóm người với nhau; những giá trị cốt lõi là “linh hồn” của tổ chức là những giá trị hiệu quả đã ăn sâu vào trong tổ chức, giá trị cốt lõi giúp hình thành nên tâm lý tổ chức từ đó nó có thể ủng hộ hay loại bỏ tâm lý cá nhân.



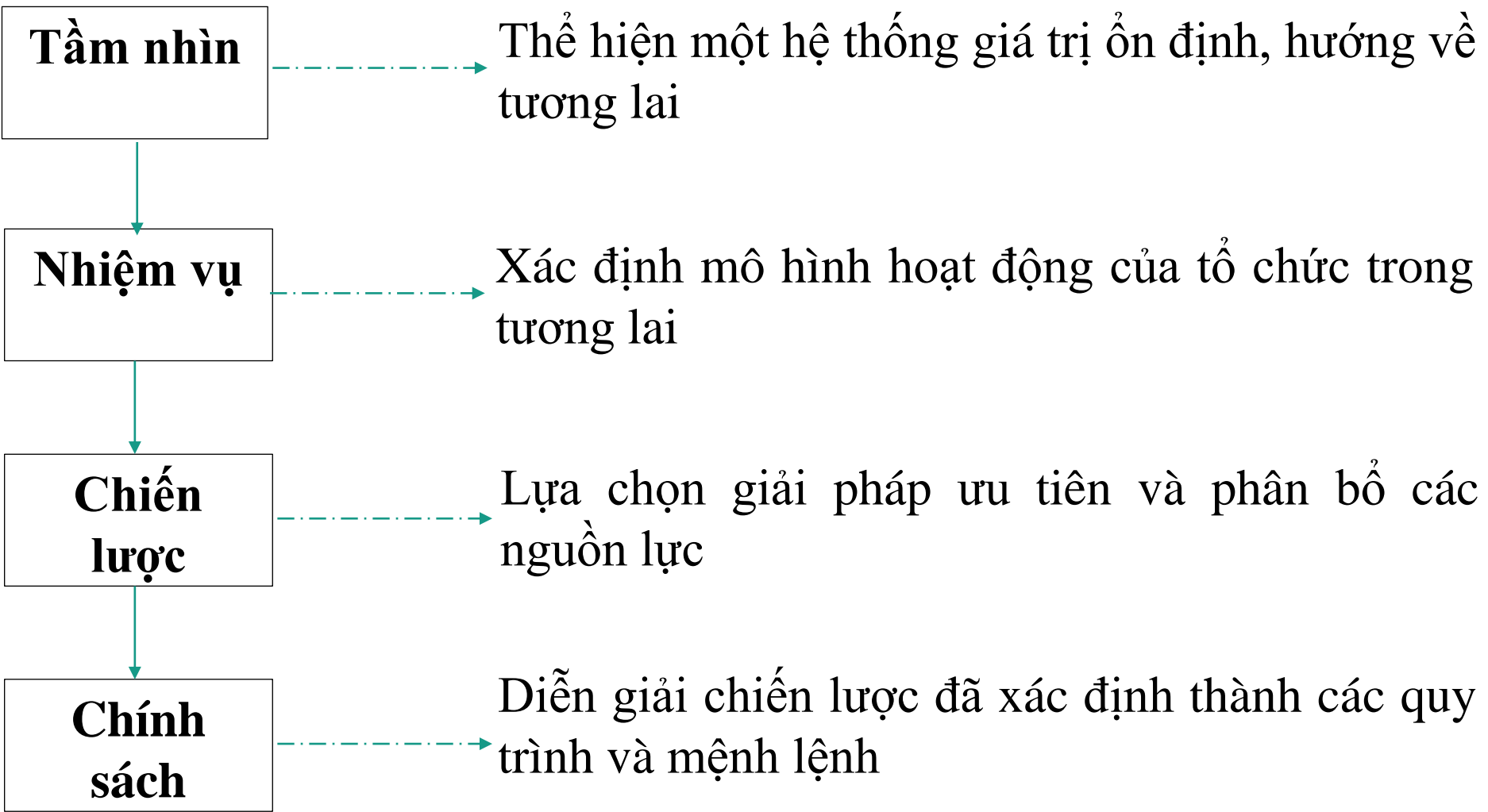
## Thí dụ về giá trị cốt lõi:

**Giá trị cốt lõi: 5 giá trị cốt lõi Vinamilk cam kết với cộng đồng:**

- **Chính trực:** Liêm chính, trung thực trong ứng xử và trong tất cả các giao dịch.
- **Tôn trọng:** Tôn trọng bản thân, tôn trọng đồng nghiệp, tôn trọng công ty, tôn trọng hợp tác. Hợp tác trong sự tôn trọng.
- **Công bằng:** Công bằng với nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp và các bên liên quan.
- **Tuân thủ:** Tuân thủ Luật pháp, Bộ Quy Tắc ứng xử và các quy chế, chính sách, quy định của công ty.
- **Đạo đức:** Tôn trọng các tiêu chuẩn đã được thiết lập và hành động một cách có đạo đức.

## Các giá trị cốt lõi là những quy tắc hướng dẫn thiết yếu và lâu dài như:

- Giúp định hướng những quyết định và hành động của một tổ chức;
- Nó không phải là những hành động mang tính văn hóa hay hoạt động cụ thể;
- Nó không được xây dựng nên vì mục tiêu tài chính hoặc những cơ hội trong ngắn hạn;
- Tổ chức sẽ mong muốn giữ lại giá trị cốt lõi thậm chí ngay cả khi nhiệm vụ đã thay đổi.
- Là những nguyên lý thiết yếu và mang tính lâu dài của một tổ chức, tập hợp các quy tắc hướng dẫn rất nhỏ có ảnh hưởng sâu sắc tới cách mà mọi người trong tổ chức suy nghĩ và hành động.



Sơ đồ 2.1 Mô hình Giá trị cốt lõi và sự thay đổi tổ chức

### 2.2.3 Mô hình những khía cạnh cần thay đổi của Robbins và Coulter

#### Cơ cấu

Chuyên môn hóa công việc, phân chia phòng ban, cơ cấu điều hành, báo cáo, ban hành mệnh lệnh, bố trí lại công việc hoặc thiết kế lại cơ cấu tổ chức.

#### Công nghệ

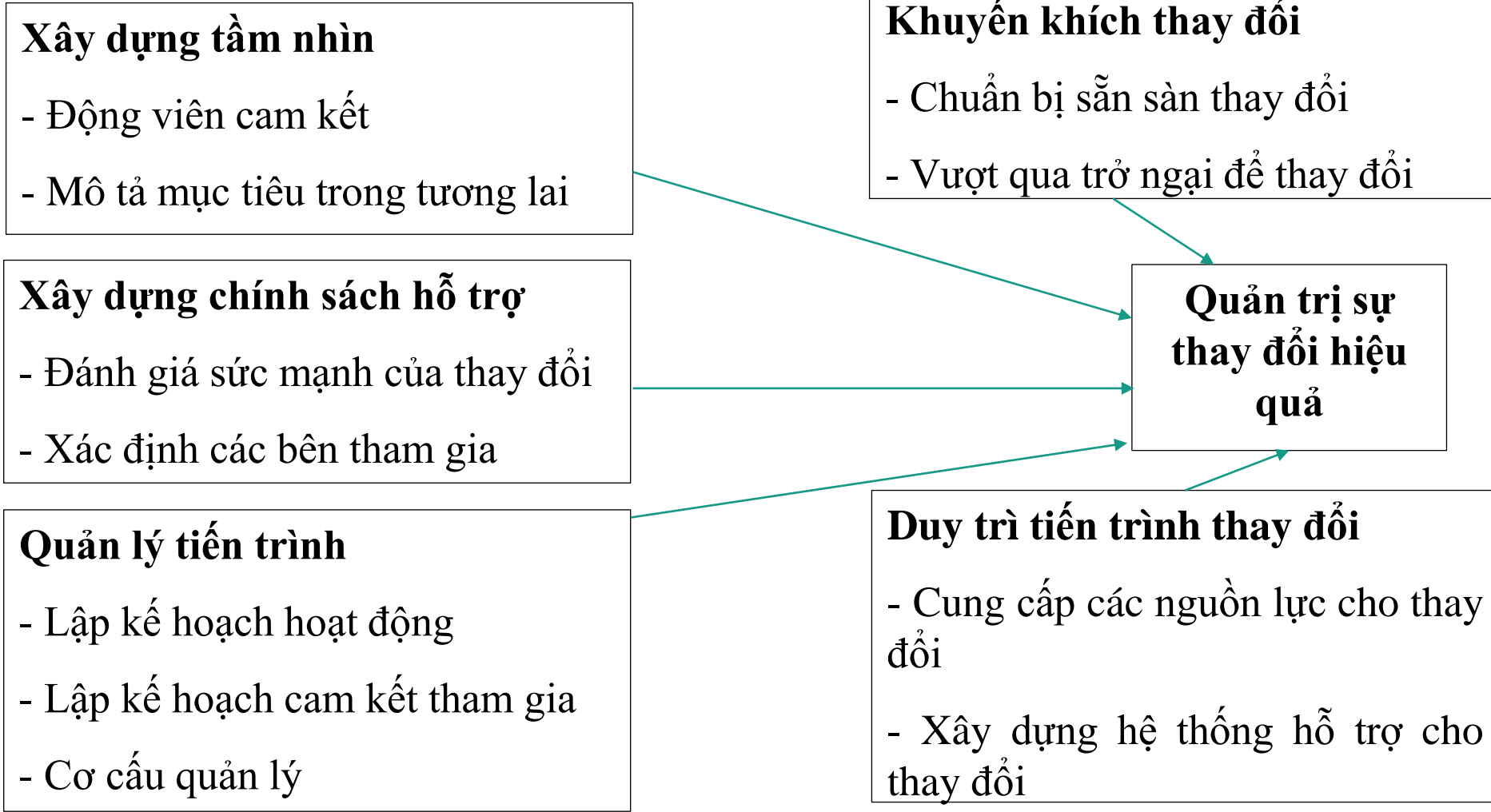
Các quy trình, phương pháp và trang thiết bị phục vụ công việc

#### Nhân sự

Thái độ, sự mong đợi, quan niệm và hành vi ứng xử

**Sơ đồ 2.2. Mô hình quản trị sự thay đổi một cách hiệu quả của Hellriegel và Slocum**

## 2.2.4 Mô hình quản trị thay đổi hiệu quả của Hellriegel, D và Slocum, J.W



Sơ đồ 2.3 Mô hình Quản lý Thay đổi hiệu quả của Hellriegel và Slocum, J.WI

## 2.3 Những phản ứng thường gặp của sự thay đổi

Thông thường trước sự thay đổi sẽ có những phản ứng khác nhau. **Một số người đồng tình, một số người phản ứng, một số người không ý kiến.**

**Thí dụ,** theo luật lao động, một nhân viên có thể dành ít nhất sáu đến tám tiếng để làm việc hằng ngày cho tổ chức.

Các tổ chức củng 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 như là một nhân viên sáng giá trong công ty.

## 2.3 Những phản ứng thường gặp của sự thay đổi

Các giai đoạn phản ứng đối với sự thay đổi: 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.

### **Có bốn giai đoạn phản ứng tâm lý:**

**Giai đoạn 1, sự bất ngờ:** Giai đoạn này, con người cảm thấy bị đe dọa bởi sự 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.

## 2.3 Những phản ứng thường gặp của sự thay đổi

**Giai đoạn 2, rút về phòng thủ:** Những người bị cuốn trong cơn lốc thay đổi cũng chuyển từ trạng thái bất ngờ sang trạng thái rút lui 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.

**Giai đoạn 3, nhận thức:** Giai đoạn đa số mọi người đều ngưng phủ nhận việc thay đổi và công nhận rằng họ bị mất một thứ gì đó, họ than vãn.



## 2.3 Những phản ứng thường gặp của sự thay đổi

**Giai đoạn 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”.

**Tóm lại, 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 trình tự gồm bốn giai đoạn đó, bạn cần phải kiên nhẫn: Câu thành ngữ “Thời gian chữa lành mọi vết thương” đã nói lên tất cả.

## 2.4 Những khía cạnh tích cực và rủi ro của sự thay đổi

Thay đổi là một phần không thể tránh khỏi trong quá trình phát triển và nó thường mang tới hy vọng cùng những cơ hội mới.

**Thay đổi sẽ đem lại những hứng thú mới cho công việc.**

Hầu hết mọi người đều cảm thấy kém hứng thú sau một thời gian dài thực hiện mãi một công việc. Những thay đổi sẽ kích thích nhiệt tình làm việc và tạo nên những mối quan tâm, hứng thú mới đối với công việc.

**Thay đổi có thể mở ra những triển vọng phát triển nghề nghiệp.**

Đôi khi bạn có cảm giác “mắc lầy” trong công việc hiện tại của mình và điều duy nhất mà bạn có thể làm được là chờ một sự thay đổi diễn ra.

## **Thay đổi có thể mang đến một góc nhìn mới mẻ cho công việc.**

Làm mãi một nghề, ở lâu mãi trong một nhóm, thực hiện mãi một cách thức làm việc sẽ làm bạn có cảm giác chây lì đến mức tin rằng sẽ không thể có cách nào làm khác hơn được. Chỉ đến khi nào tự phá vỡ những thói quen cũ thì bạn mới nhận ra còn rất nhiều khía cạnh và cách thức khác nhau để thực hiện công việc mà ngay bản thân mình cũng chưa bao giờ nghĩ đến. Thay đổi sẽ tạo ra nhiều vấn đề mới, kích thích tranh luận và là nguồn cung cấp “chất mới” cho tư duy của bạn.

## **Thay đổi tạo ra cơ hội tiếp thu những kỹ năng mới.**

Kỹ thuật mới, hệ thống mới, những con người mới.v.v... toàn bộ tất cả những điều này làm phong phú thêm kỹ năng của bạn.

## **Thay đổi cũng chính là một thử thách.**

Triển khai một thay đổi là bắt đầu một cuộc phiêu lưu mới. Và bạn sẽ là người tiên phong, người khám phá những điều mới mẻ. Vậy, liệu bạn có bình tĩnh đương đầu với thử thách?

Thay đổi còn tạo ra cơ hội trao quyền cho nhân viên, đó là: mở rộng thêm phạm vi trách nhiệm và cho họ thêm các nguồn lực để giúp họ kiểm soát tốt hơn công việc của mình.

## Câu hỏi ôn tập và thảo luận chương 2

Hãy lập luận, phân tích, đánh giá qui trình 8 bước trong lý thuyết dẫn dắt sự thay đổi của John P. Kotter và khả năng áp dụng vào các tổ chức tại Việt Nam?

Thank you!

