

QUẢN TRỊ SỰ THAY ĐỔI (Change Management)

CHƯƠNG 5 TIẾN TRÌNH CỦA SỰ THAY ĐỔI



GV. Ngô Anh Tuấn

NỘI DUNG:

- ❖ 5.1 Hoạch định sự thay đổi
- ❖ 5.2 Tiến trình của sự thay đổi
- ❖ 5.3 Những sai lầm cần tránh trong thay đổi
- ❖ 5.4 Những tình huống thực tiễn trong quản trị sự thay đổi

5.1 Hoạch định sự thay đổi

Tiến trình hoạch định gồm:

- Quyết định xem bạn muốn đạt được gì và vào thời điểm nào, hay nói một cách khác bạn phải xác lập các mục tiêu cho kế hoạch.
- Xác định những điểm mấu chốt trong quá trình thay đổi.
- Lên danh sách những việc cần phải làm.

5.1.1 Những mục tiêu của kế hoạch thực hiện thay đổi

Thiết lập mục tiêu rõ ràng trước khi tiến hành thay đổi là điều không bao giờ thừa. Cho đến khi và chỉ khi bạn hiểu rõ bạn muốn đạt được gì thì bạn mới có cơ may thành công. Khi bắt tay vào hoạch định, bạn cần viết ra những mục tiêu một cách rõ ràng. Đôi khi bạn chỉ có thể phác thảo những mục tiêu tổng thể nhưng sau đó bạn sẽ có thể bổ sung thêm các chi tiết cụ thể hoặc điều chỉnh chúng trong quá trình thực hiện.

5.1.1 Những mục tiêu của kế hoạch thực hiện thay đổi

Những câu hỏi gợi ý khi xác lập các mục tiêu:

- Lý do phải thay đổi là gì? Nhằm giải quyết những vấn đề gì?
- Sự thay đổi có thực sự cần thiết và đáng làm hay không? Bạn có tin vào giá trị của những đề xuất không? Nếu không, bạn sẽ phải nói chuyện với ai? Ai là người thuyết phục bạn thực hiện việc thay đổi?.
- Các mục tiêu của việc thay đổi do ban giám đốc đặt ra là gì?
- Lý tưởng nhất là nếu Ban giám đốc đề xướng thay đổi thì mục tiêu sẽ phải được xác định rõ ràng. Nếu không, liệu bạn có thể đề nghị mục tiêu phải được xác định hoặc liệu bạn tự mình định ra mục tiêu không?
- Những mục tiêu nêu trên cần phải được điều chỉnh như thế nào cho phù hợp với điều kiện thực tế?

5.1.1 Những mục tiêu của kế hoạch thực hiện thay đổi

- Những nhóm, bộ phận hay phòng ban nào liên quan đến kế hoạch thay đổi?

Để đảm bảo cho việc thay đổi được thực hiện suôn sẻ, bạn có nên thảo luận với những nhóm khác về kế hoạch không? Nếu không, có cách nào để bạn bảo đảm rằng không có vấn đề gì xảy ra trong quá trình thực hiện không?

- Có những hạn chế nào?

Có thể là những hạn chế về tài chính, về nguồn lực, v.v...

- Thời gian dự tính là bao lâu?

Thời gian đặt ra có hợp lý không, có khả thi không? Nếu bạn cho là không thể thực hiện, thì làm sao bạn có thể thuyết phục các nhân viên trong nhóm cùng thực hiện?

5.1.1 Những mục tiêu của kế hoạch thực hiện thay đổi

- Những ai và những nguồn lực nào có thể sẵn sàng hỗ trợ bạn trong việc hoạch định sự thay đổi?

Ngay trong quá trình hoạch định thay đổi, bạn chắc chắn gặp phải rất nhiều khó khăn về nguồn lực. Nhưng dù sao đi nữa thì bạn vẫn cứ phải lập ra kế hoạch.

- Công việc thường lệ sẽ bị ảnh hưởng như thế nào?

Thực hiện thay đổi trong khi vẫn tiến hành công việc thường lệ là chuyện rất thường tình. Do vậy, khi hoạch định bạn hãy cẩn thận với những gián đoạn và xáo trộn có thể xảy ra.

5.1.2 Những điểm cần cân nhắc khi lên kế hoạch thay đổi

Sau khi đã quyết định những điều phải đạt được, bạn cần lên một danh sách tất cả những khía cạnh cần phải cân nhắc kỹ lưỡng hơn và hậu quả có thể xảy ra của mỗi quyết định.

Những điểm cần cân nhắc:

- Những thay đổi trong cách làm việc của bạn

Bạn có phải ủy quyền nhiều hơn không? Liệu bạn sẽ phải điều hành công việc từ một góc độ khác? Bạn sẽ gặp gỡ với các nhân viên nhiều hơn hay tổ chức các cuộc họp chính thức nhiều hơn không?

- Những thay đổi trong cách làm việc của nhóm

Sẽ có thêm nhiều nhóm nhỏ không? Sẽ áp dụng các qui trình làm việc mới? Sẽ lập ra một cơ cấu tổ chức mới?

- Các nhu cầu về huấn luyện - đào tạo

Nhân viên phải học thêm những kỹ năng gì? Học như thế nào? Đào tạo chính thức hay không chính thức?

5.1.2 Những điểm cần cân nhắc khi lên kế hoạch thay đổi

- Những thay đổi trong cách trao đổi thông tin.

Việc trao đổi thông tin sẽ dễ dàng hơn hay khó khăn hơn? Trao đổi thông tin giữa các nhân viên trong nhóm, giữa bạn và nhóm, giữa nhóm và những nhóm khác sẽ ra sao?

- Một cơ cấu tổ chức có thể hỗ trợ cho những thay đổi mới.

Bạn có nên chỉ định những nhân viên có kinh nghiệm lâu năm vào những vị trí quản lý mới không? Khi đó vị trí của bạn sẽ như thế nào?

- Từng cá nhân sẽ bị ảnh hưởng như thế nào?

Tốt nhất là lên một danh sách các thành viên trong nhóm và xem xét từng trường hợp một cách cẩn thận.

5.1.2 Những điểm cần cân nhắc khi lên kế hoạch thay đổi

- Những nhóm nào sẽ bị ảnh hưởng.

Những nhóm nào sẽ bị tác động? Theo cách nào? Bạn sẽ cân nhắc đến họ trong bức tranh chung như thế nào?

- Thông tin về những thay đổi sẽ được đưa ra như thế nào.

Khi nào bạn sẽ thông báo những thông tin đó? Bạn sẽ báo cho ai? Ai là người cần được thông báo? Bạn sẽ thông báo như thế nào?

- Những phản ứng và nguồn lực có thể sẽ chống lại sự thay đổi.

Nếu hiểu rõ nhóm mình, bạn sẽ có khả năng lường trước hầu hết những phản ứng.

5.1.2 Những điểm cần cân nhắc khi lên kế hoạch thay đổi

- Thời gian cụ thể để công bố sự thay đổi.

Bạn có nên xác định các mốc thời gian cụ thể để đánh dấu những thành tựu đạt được trong toàn bộ quá trình thực hiện mục tiêu không?

Tầm quan trọng của mỗi điểm nêu trên sẽ tùy thuộc vào từng hoàn cảnh cụ thể, thế nhưng bạn cũng nên quan tâm tới từng thời điểm một.

Chẳng hạn như trong trường hợp sáp nhập hai nhóm, những mục như chi phí và đào tạo kỹ năng có thể chưa cần xem xét đến vì chưa phải là thời điểm thích hợp. Tuy nhiên, việc thay đổi trong trách nhiệm của nhóm trưởng sẽ có những tác động nhất định.

5.1.3 Lập danh sách cho những việc cần làm

Một khi đã suy nghĩ thấu đáo các khía cạnh trong kế hoạch thay đổi, bạn phải quyết định cần phải tiến hành những hành động cụ thể nào. Đây có thể coi là giai đoạn chuẩn bị. Bạn sẽ phải thường xuyên quay lại giai đoạn trước, bởi vì khi lên kế hoạch hành động, bạn sẽ có thêm nhiều hướng để xem xét vấn đề.

Bên cạnh đó, những cơ hội thành công sẽ được nhân lên gấp bội nếu bạn để các nhân viên trong nhóm cùng tham gia vào quá trình này (nếu điều kiện cho phép).

Quá trình chuẩn bị sẽ bao gồm việc sắp xếp các nguồn lực và nhân sự. Một thay đổi phức tạp đôi khi đòi hỏi bạn phải lên chương trình nêu rõ các nguồn lực bạn cần trong từng giai đoạn.

5.2 Tiến trình của sự thay đổi

Giai đoạn chuẩn bị về mặt tinh thần của nhân viên cho tiến trình thay đổi còn được gọi là giai đoạn “rã đông”.

Rã đông là giảm bớt đi tính ì trước sự thay đổi và tạo ra một bầu không khí phù hợp giúp cho sự thay đổi diễn ra một cách dễ dàng hơn. Hay nói cách khác là quá trình “rã đông” sẽ làm nóng bầu nhiệt huyết của mọi người trước những tư tưởng đổi mới.

Tái định hình là quá trình cần thực hiện khi những thay đổi đã xảy ra. Chúng ta thường phải mất thời gian để làm quen với các kỹ năng mới, cách làm việc mới, và việc áp dụng những kiến thức mới vào công việc. Bạn không thể mong đợi hiệu suất công việc cao ngay lập tức. Cũng cần có thời gian để mọi người lấy lại tự tin như trước bởi sự tự tin chỉ được vun đắp khi người ta nắm bắt thông thạo các kỹ năng.

5.3 Những sai lầm cần tránh trong thay đổi

Sai lầm 1: Không thiết lập một cảm giác đủ lớn về sự khẩn cấp

Đa số các nỗ lực thay đổi thành công bắt đầu khi vài cá nhân hoặc nhóm phân tích cẩn thận, kỹ lưỡng tình trạng cạnh tranh, vị thế trên thị trường, những xu hướng công nghệ, và tình hình thực hiện tài chính của công ty.

Một ban quản trị cấp cao thường bị tê liệt khi có quá nhiều các nhà quản lý và không đủ các nhà lãnh đạo. Nghĩa vụ chủ yếu của các nhà quản trị là làm giảm thiểu các rủi ro và giữ cho hệ thống hiện thời hoạt động. Sự thay đổi, được định nghĩa, đòi hỏi tạo ra một hệ thống mới mà điều này luôn đòi hỏi phải có sự lãnh đạo.

5.3 Những sai lầm cần tránh trong thay đổi

Sai lầm 1: Không thiết lập một cảm giác đủ lớn về sự khẩn cấp

Sự thay đổi thường bắt đầu, và bắt đầu tốt khi tổ chức có một nhà lãnh đạo mới giỏi và nhìn thấy được các nhu cầu cho những thay đổi quan trọng. Nếu mục tiêu là đổi mới toàn bộ công ty thì giám đốc điều hành nắm giữ vai trò then chốt. Nếu cần thay đổi trong một phòng ban, thì trưởng phòng hoặc lãnh đạo phòng nắm giữ vai trò trung tâm. Khi các cá nhân này không phải là những nhà lãnh đạo mới, nhà lãnh đạo giỏi hoặc là những người đi đầu trong việc thay đổi thì giai đoạn đầu tiên có thể là một sự thách thức to lớn.

5.3 Những sai lầm cần tránh trong thay đổi

Sai lầm 1: Không thiết lập một cảm giác đủ lớn về sự khẩn cấp

Khi nào thì mức độ khẩn cấp đủ lớn? Câu trả lời là khi khoảng 75% ban lãnh đạo công ty được thuyết phục thẳng thắn rằng công việc kinh doanh thường lệ là hoàn toàn không thể chấp nhận được. Không đạt tới mức độ này có thể tạo ra rất nhiều vấn đề nghiêm trọng về sau trong quá trình thay đổi.

Sai lầm 2: Không tạo được liên minh lãnh đạo đủ quyền lực

Các chương trình đổi mới chủ yếu thường bắt đầu chỉ với một hay hai người. Trong những trường hợp của những nỗ lực thay đổi thành công, liên minh lãnh đạo phát triển và ngày càng phát triển.

Người ta thường nói rằng sự thay đổi cơ bản là không thể thực hiện được trừ khi người đứng đầu tổ chức là người ủng hộ tích cực.

5.3 Những sai lầm cần tránh trong thay đổi

Sai lầm 2: Không tạo được liên minh lãnh đạo đủ quyền lực

Trong cả tổ chức lớn và nhỏ, một đội ngũ lãnh đạo thành công có thể chỉ bao gồm ba hay năm người suốt năm đầu tiên của công cuộc đổi mới. Tuy nhiên, trong các công ty lớn, liên minh cần tăng đến từ 20 - 50 người trước khi sự tiến triển có thể được thực hiện trong giai đoạn 3 và giai đoạn sau đó. Các nhà quản trị cao cấp luôn là hạt nhân của nhóm.

Liên minh lãnh đạo bao gồm các thành viên không phải là các nhà quản trị cao cấp nên nó có khuynh hướng hoạt động bên ngoài cơ cấu tổ chức đã định sẵn. Điều này có thể có nhiều bất tiện nhưng nó thật sự cần thiết. Nếu một cơ cấu tổ chức hiện hữu đang làm việc tốt, một sự thay đổi sẽ là không cần thiết.

5.3 Những sai lầm cần tránh trong thay đổi

Sai lầm 2: Không tạo được liên minh lãnh đạo đủ quyền lực

Các công ty gặp thất bại trong giai đoạn 2 thường đánh giá quá thấp các khó khăn trong việc tạo ra thay đổi và tầm quan trọng của một liên minh lãnh đạo mạnh. Đôi khi họ không có thói quen làm việc đồng đội ở cấp cao và do đó xem thường tầm quan trọng của dạng liên minh lãnh đạo này.

5.3 Những sai lầm cần tránh trong thay đổi

Sai lầm 3: Thiếu vắng một tầm nhìn

Một tầm nhìn luôn vượt xa những con số và nó thường được thấy trong các kế hoạch 5 năm. Một tầm nhìn nói về một điều gì đó và giúp làm sáng tỏ các định hướng theo đó một tổ chức cần chuyển động. Đôi khi bản phác thảo đầu tiên hầu như đến từ một cá nhân riêng lẻ. Lúc đầu nó thường rất mơ hồ nhưng sau đó liên minh lãnh đạo cùng làm việc với nó trong 3 hoặc 5 hoặc 12 tháng thì mọi thứ đã hiện rõ thông qua những tư duy phân tích cẩn thận. Cuối cùng, là một chiến lược cho việc đạt tới tầm nhìn đó cũng được phát triển.

5.3 Những sai lầm cần tránh trong thay đổi

Sai lầm 4: Truyền đạt tầm nhìn không đầy đủ

Sự thay đổi là không thể nếu hàng trăm hay hàng ngàn người không sẵn sàng giúp đỡ và hi sinh những lợi ích ngắn hạn của mình. Ngay cả khi họ không vui với hiện trạng, các nhân viên sẽ không thực hiện sự hi sinh nếu họ không có một sự tin tưởng rằng sự thay đổi hữu ích là có khả năng xảy ra.

Các nhà quản trị truyền đạt tốt sẽ gắn các thông điệp vào các hoạt động từng giờ của họ.

5.3 Những sai lầm cần tránh trong thay đổi

Sai lầm 4: Truyền đạt tầm nhìn không đầy đủ

Trong nhiều nỗ lực thay đổi thành công, người điều hành dùng tất cả các kênh truyền đạt hiện hữu để quảng bá tầm nhìn. Họ đổi các bản tin buồn tẻ và không thêm đọc của công ty thành những bài báo sống động về tầm nhìn.

Sự truyền đạt đến bằng lời nói và hành động thường là hình thức mạnh mẽ nhất.

5.3 Những sai lầm cần tránh trong thay đổi

Sai lầm 5: Không vượt qua trở ngại để đạt tới tầm nhìn mới

Trong nửa đầu của sự thay đổi, không tổ chức nào có động lực, sức mạnh, hay thời gian để loại bỏ tất cả các chương ngại vật. Các chương ngại lớn nhất phải được đổi đầu và phải bị gỡ bỏ. Nếu chương ngại vật là con người, điều quan trọng là anh ta hoặc cô ta phải được đối xử công bằng và theo một cách thức nhất quán với tầm nhìn mới.

5.3 Những sai lầm cần tránh trong thay đổi

Sai lầm 6: Không hoạch định có hệ thống và tạo ra các thành quả ngắn hạn

Sự thay đổi thực tế tốn nhiều thời gian, và một nỗ lực đổi mới sẽ mất đà nếu không có các mục tiêu ngắn hạn để đạt tới và thắng lợi. Hầu hết mọi người sẽ không đi tiếp cuộc hành trình trừ khi họ nhìn thấy bằng chứng thuyết phục trong vòng từ 12 đến 24 tháng mà cuộc hành trình đang mang lại các kết quả mong đợi.

Thí dụ: Từ một đến hai năm với nỗ lực thay đổi thành công, bạn nhận thấy chất lượng bắt đầu tăng lên trên một vài chỉ số hoặc sự sụt giảm thu nhập được chấm dứt. Bạn nhận thấy một số sản phẩm mới được giới thiệu thành công hay một sự gia tăng thị phần. Bạn nhận thấy sự cải tiến năng suất ấn tượng hay một tỷ lệ thống kê về sự thỏa mãn của khách hàng cao hơn. Bất kể trường hợp nào, thành quả là rõ ràng. Kết quả không chỉ yếu tố phán quyết mà nó có thể bị đánh giá thấp bởi những người chống đối việc thay đổi.

5.3 Những sai lầm cần tránh trong thay đổi

Sai lầm 7: Tuyên bố thành công quá sớm

Trong khi việc tôn vinh thành quả là khả quan thì việc tuyên bố chiến thắng có thể mang họa. Trước khi sự thay đổi ngấm sâu vào văn hóa công ty, một quá trình mà có thể mất 5 đến 10 năm, thì những tiếp cận mới vẫn là mong manh, dễ đổ vỡ và có thể bị đảo ngược.

5.3 Những sai lầm cần tránh trong thay đổi

Sai lầm 8: Không đưa những thay đổi vào văn hóa công ty

Có hai nhân tố đặc biệt quan trọng trong việc thể chế hóa sự thay đổi trong văn hóa công ty.

Đầu tiên là một nỗ lực có ý thức để cho mọi người thấy cách thức mà phương pháp, hành vi, và thái độ mới đã giúp cải tiến công việc.

Nhân tố thứ hai là sử dụng thời gian vừa đủ để đảm bảo rằng thể chế kế tiếp của ban quản trị cao nhất thật sự là nhân tố của cách tiếp cận mới. Một quyết định kế nhiệm tồi ở cấp cao nhất của một tổ chức có thể phá hoại một thập kỷ làm việc chăm chỉ.

5.4 Những tình huống thực tiễn trong quản trị sự thay đổi

Bài học thứ 1: Giao tiếp trong quản trị thay đổi

Dưới đây, chúng ta sẽ cùng tìm hiểu 4 bài học từ trải nghiệm thực tế của Banks và Uncharted.

- *Trình bày ý tưởng mới:* Trong thời gian thay đổi mô hình kinh doanh, Banks và cộng sự đã tham gia thảo luận với rất nhiều đối tác, nhà đầu tư bên ngoài. Rất nhiều ý tưởng thú vị được sinh ra, nhưng không phải ai trong công ty cũng được anh chia sẻ lại.

Trước khi chia sẻ một ý tưởng mới, bạn cần phải cân nhắc kỹ lưỡng 2 câu hỏi: “Liệu thông tin này có hữu ích với người nhận không?” và “Liệu chúng có gây ra cản trở gì trong công việc của họ không?” để đạt hiệu quả cao nhất.

5.4 Những tình huống thực tiễn trong quản trị sự thay đổi

Bài học thứ 1: Giao tiếp trong quản trị thay đổi

- *Thông báo tin xấu:* Năm 2018, vào thời điểm Uncharted sắp đáo hạn trả nợ, công ty buộc phải đưa ra quyết định giảm tiền công nhân viên trong thời gian ngắn hạn.

Trong thời điểm chuyển giao, Banks luôn muốn truyền tải sự lạc quan và tinh thần chiến đấu quật cường cho toàn thể đội ngũ làm việc. Và anh chọn cách đưa ra những lời hứa “sáo rỗng” về những viễn cảnh vô cùng tươi đẹp trong tương lai gần cho nhân viên.

Ngay sau đó, anh nhận ra quyết định này là vô cùng tai hại, bởi sau nhiều lần không hiện thực hóa được lời hứa, một bộ phận nhân viên đã mất niềm tin vào Banks và ban lãnh đạo.

5.4 Những tình huống thực tiễn trong quản trị sự thay đổi

Bài học thứ 1: Giao tiếp trong quản trị thay đổi

Truyền tải thông điệp đơn giản nhưng nhất quán, thường xuyên.
Truyền tải thông điệp cảm hứng nhưng không nhỏ giọt.

Sau một khoảng thời gian ngắn tranh cãi, Banks và công sự đều thống nhất một nguyên tắc, mà xuyên suốt sau này vẫn song hành cùng công ty: "*Một thông điệp đủ mạnh, phải là một thông điệp được truyền tải liên tục và nhất quán từ một phía, thay vì việc hoa mỹ và thần thánh hóa những câu từ nhưng lại đưa chúng ra nhỏ giọt và từ nhiều phía khác nhau.*"

5.4 Những tình huống thực tiễn trong quản trị sự thay đổi

Bài học thứ 1: Giao tiếp trong quản trị thay đổi

Trước khi chia sẻ bất cứ thông điệp nào trước một đội nhóm hay toàn thể công ty, một nhà quản lý cần tự vấn mình 2 câu hỏi sau:

- Liệu thông điệp sắp đưa ra có thể truyền tải được liên tục và nhất quán được không?
- Đây là những vấn đề mà chúng ta có thể giải quyết bằng cách truyền tải thông điệp và thông điệp như thế nào là phù hợp với vấn đề đó?

5.4 Những tình huống thực tiễn trong quản trị sự thay đổi

Bài học thứ 2: Xây dựng văn hóa trong quản trị thay đổi

- *Tìm kiếm nhà “đại sứ văn hóa” trong doanh nghiệp*: Trong thời điểm mà Uncharted còn chưa xác định được tên và mô hình kinh doanh mới của mình, đội ngũ nhân viên của công ty làm việc vô cùng uể oải và kiệt quệ, Banks chia sẻ. Dường như giá trị văn hóa “điểm tựa của sức mạnh là sự vui vẻ” của họ đang dần biến mất.
- *Xây dựng những giá trị văn hóa mới*: Ngoài việc gìn giữ những giá trị văn hóa truyền thống tốt đẹp của doanh nghiệp, một công ty trong giai đoạn chuyển giao cũng cần phải cấp tiến và mạnh dạn tạo ra những giá trị mới.

5.4 Những tình huống thực tiễn trong quản trị sự thay đổi

Bài học thứ 2: Xây dựng văn hóa trong quản trị thay đổi

- *Tạo động lực*: Trong ngày làm việc đầu tiên của năm 2018, Banks yêu cầu nhân viên của mình sắp xếp lại không gian làm việc cá nhân để khởi động năm mới. Trong cùng ngày, ban lãnh đạo cùng truyền tải thông điệp làm việc của năm mới: “làm việc quyết liệt trong năm 2018” qua một bài diễn thuyết ngắn gọn.

- *Lưu giữ những kỉ niệm đáng nhớ*: Trong ngày mà công ty chính thức thay đổi tên thương hiệu, toàn bộ nhân viên đã ra ngoài ăn mừng suốt đêm, bất chấp việc ngày mai họ vẫn phải đi làm.

- *Giữ lửa làm việc bằng một chút “gia vị” vui vẻ*: Năm 2017, Banks và đội ngũ nhân viên của mình đã bày ra một cuộc thi chơi khăm nhau trong vòng suốt 2 tháng trời.

5.4 Những tình huống thực tiễn trong quản trị sự thay đổi

Bài học thứ 3: Ra quyết định trong bối cảnh chuyển giao

Hãy nhìn xa trông rộng: Trong giai đoạn chuyển giao, các nhà quản lý thường xuyên gặp phải tình trạng ngập đầu trong công việc và mất phương hướng bởi vô số những luồng thông tin khác nhau.

- *Luôn đặt mình trong bối cảnh tương lai:* Banks cho rằng, quyết định ra đời trong quản trị thay đổi phải có những ảnh hưởng nhất định tới ít nhất là 10 năm trong tương lai. Nếu không đáp ứng được yêu cầu này, thì chúng là những quyết định không hiệu quả.

- *Không bao giờ để cảm tính lấn át ý chí:* Trong những cuộc họp chiến lược của đội ngũ quản lý Uncharted, mỗi người đều được khuyến khích chia sẻ về những sở thích cảm tính của cá nhân trong khi ra quyết định.

5.4 Những tình huống thực tiễn trong quản trị sự thay đổi

Bài học thứ 3: Ra quyết định trong bối cảnh chuyển giao

Luôn xem xét lại mọi quyết định trước khi “hạ bút” triển khai: Mọi đường đi nước bước trong quá trình công ty biến chuyển đều mang ý nghĩa sống còn, bởi vậy, trước khi đưa ra bất cứ quyết định nào, một nhà quản lý cần phải cân nhắc qua 2 yếu tố sau:

- Bất cứ quyết định nào đều có 2 mặt: Banks nhận định rằng, hầu hết mọi quyết định đều có 2 mặt lợi hại song hành.
- Bạn buộc phải trả lời câu hỏi: Đây là giới hạn của một quyết định? Với những quyết định lớn, tự đặt cho mình câu hỏi này sẽ giúp bạn tránh phạm phải tình trạng xung đột quyền hạn, trách nhiệm với những người khác.

5.4 Những tình huống thực tiễn trong quản trị sự thay đổi

Bài học thứ 4: Luôn chăm sóc bản thân trong những thời điểm khó khăn

Tham gia các hoạt động ngoại khóa để giải tỏa căng thẳng sau giờ làm việc: Ngoài việc chia sẻ những khúc mắc cá nhân với đồng nghiệp và người thân, các hoạt động ngoại khóa cũng là hình thức rất hiệu quả để giải tỏa căng thẳng cho bản thân.

Ngừng tự đặt áp lực cho bản thân: “Trong thời điểm nước rút của năm 2017, tôi cảm thấy như mọi đường đi nước bước của mình đều mang ý nghĩa sống còn. Tôi tự đặt cho mình thứ kỳ vọng về một hiệu quả làm việc không tưởng và tự làm bản thân trở nên căng thẳng quá độ”, Banks chia sẻ.

Câu hỏi ôn tập và thảo luận chương 5

Quá trình thực hiện sự thay đổi chỉ có thể gọi là hoàn tất khi mọi thành viên trong nhóm đạt được năng suất làm việc ít nhất là ngang bằng so với mức trước khi sự thay đổi diễn ra. Bạn sẽ áp dụng những biện pháp nào sau đây để thực hiện thay đổi một cách có hiệu quả? Bạn có thể chọn nhiều biện pháp nếu thấy phù hợp:

a. Bạn đón nhận mọi phản hồi từ nhân viên vì bạn muốn tất cả mọi người cùng tham gia thực hiện thay đổi.

b. Bạn không quan tâm đến các ý kiến xung quanh bởi lẽ lúc nào người ta chẳng hay bàn ra tán vào khi có thay đổi.

c. Bạn trở nên giáo điều về cách thức thực hiện kế hoạch vì đang muốn được xem là người có công chèo lái tất cả mọi chuyện.

Thank you!

