

business
edge

HỌC ĐỂ THÀNH CÔNG | HỌC ĐỂ GIÀU

LÀM CHỦ SỰ THAY ĐỔI

ĐÓN ĐẦU MỌI THỬ THÁCH



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

BỘ SÁCH TĂNG HIỆU QUẢ LÀM VIỆC CÁ NHÂN

business
edge

HỌC ĐỂ THÀNH CÔNG | HỌC ĐỂ GIÀU

LÀM CHỦ SỰ THAY ĐỔI

ĐÓN ĐẦU MỌI THỬ THÁCH

BỘ SÁCH TĂNG HIỆU QUẢ LÀM VIỆC CÁ NHÂN

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

Bộ phận Đào tạo Linh hoạt Pergamon
Trực thuộc Butterworth-Heinemann
Cao ốc Linacre, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP
225 Đại lộ Wildwood, Woburn, MA 01801-2041
Một bộ phận của Reed Ltd.

Thành viên của Reed Elsevier Group Plc.

OXFORD AUCKLAND BOSTON
JOHANNESBURG MELBOURNE NEW DELHI

Bản in tiếng Anh:
In lần thứ nhất 1986
In lần thứ hai 1991
In lần thứ ba 1997
Tái bản 1998, 1999, 2000 (2 lần), 2001
© NEBS Management 1986, 1991, 1997

Bản in tiếng Việt:
In lần thứ nhất 2003

Cuốn sách này được bảo hộ bởi Luật Bản Quyền. Nghiêm cấm sao chép dưới mọi hình thức (bao gồm sao chụp hoặc lưu trữ bằng các phương tiện điện tử hay bất kỳ hình thức nào khác dù vô tình hay cố ý) nếu không được phép bằng văn bản của pháp nhân nắm giữ bản quyền, ngoại trừ trường hợp tuân theo các điều khoản của Luật Copyright, Designs and Patents Act 1988 hoặc dựa theo những quy định của giấy phép cấp bởi Copyright Licensing Agency Ltd, số 90 Đường Tottenham Court, Luân Đôn W1P 0LP. Đơn xin cấp giấy phép tái bản phải được gửi về địa chỉ của Pergamon.

Bản in NEBSM Superseries 2 (22 cuốn) do NEBS Management xuất bản theo thỏa thuận với Elsevier Science Ltd, The Boulevard, Langford Lane, Kidlington, OX5 1GB, Anh.

Những quan điểm trình bày trong sách này là những quan điểm của các tác giả và không nhất thiết phản ánh quan điểm của National Examining Board for Supervision and Management hay của nhà xuất bản.

Nhóm xuất bản tại Việt Nam:

Giám đốc Bộ phận
Hỗ trợ Doanh nghiệp: John McKenzie
Chuyên viên Nội dung: Trần Huy Hà
Thiết kế Chương trình:
Ngô Trương Hoàng Thy - Ths. Phan Minh Tuệ
Quản lý Dự án: TS. Trần Phương Trình
Cố vấn Kỹ thuật: Mark Nielsen
Nhà xuất bản: NXB Trẻ

Cuốn sách được biên soạn dựa trên tài liệu
nguyên bản của nhóm xuất bản tại Anh:

Giám đốc Dự án NEBS Management:
Diana Thomas

Tác giả: Joe Johnson

Biên tập: Diana Thomas

Biên tập bộ sách: Diana Thomas

Dựa theo tài liệu trước đây của Joe Johnson



bảo trợ xuất bản.

Mục lục

Giới thiệu cuốn sách **i**

- | | |
|-------------------------------------|-----|
| 1. Cuốn sách này cần thiết cho ai? | i |
| 2. Giới thiệu chung | i |
| 3. Mục tiêu cuốn sách | iii |
| 4. Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách? | iii |
| 5. Phương pháp học | iv |
| 6. Hãy đặt mục tiêu học cho mình! | vii |
| 7. Chúc bạn thành công! | vii |

Phần A Bản chất của sự thay đổi **1**

- | | |
|--|----|
| 1. Dẫn nhập | 1 |
| 2. Những tác nhân gây ra sự thay đổi | 2 |
| 3. Tác nhân Khoa học và Công nghệ | 5 |
| 4. Tác nhân Xã hội và Pháp luật | 8 |
| 5. Tác nhân Kinh tế | 11 |
| 6. Trạng thái thay đổi và trạng thái bình thường | 13 |
| 7. Các đặc điểm của sự thay đổi | 14 |
| 8. Thích nghi với sự thay đổi | 15 |
| 9. Tóm tắt | 27 |
| 10. Suy ngẫm | 28 |

Phần B Những cách nhìn nhận khác nhau về sự thay đổi **29**

- | | |
|---|----|
| 1. Dẫn nhập | 29 |
| 2. Những phản ứng trước sự thay đổi | 30 |
| 3. Tính ì trước sự thay đổi | 33 |
| 4. Những khía cạnh tích cực của sự thay đổi | 35 |
| 5. Tóm tắt | 38 |
| 6. Suy ngẫm | 39 |

Phần C Quản lý sự thay đổi **41**

- | | |
|---|----|
| 1. Dẫn nhập | 41 |
| 2. Sự thay đổi và vai trò của lãnh đạo nhóm | 42 |
| 3. Ứng phó với tính ì trước sự thay đổi | 51 |

4. Hoạch định sự thay đổi	56
5. Tiến trình của sự thay đổi	62
6. Tình hình sau khi giảm biên chế	64
7. Kết thúc một dự án thay đổi	65
8. Tóm tắt	67
9. Suy ngẫm	68

Đánh giá kết quả 69

1. Bài kiểm tra nhanh	69
2. Bài tập tình huống	71

Hãy tóm lược và suy ngẫm 73

1. Tóm lược và suy ngẫm	73
2. Kế hoạch hành động	77
3. Đáp án bài tập tự đánh giá	79
4. Đáp án bài kiểm tra nhanh	81
5. Đáp án bài tập tình huống	83

Giới thiệu cuốn sách

- *Cuốn sách này cần thiết cho ai?*
- *Giới thiệu chung*
- *Mục tiêu cuốn sách*
- *Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách?*
- *Phương pháp học*
- *Hãy đặt mục tiêu học cho mình*

1 Cuốn sách này cần thiết cho ai?

Nằm trong bộ sách *Tăng hiệu quả làm việc Cá nhân*, cuốn sách *Làm chủ sự thay đổi* được thiết kế dành riêng cho:

- chủ doanh nghiệp
- các nhà quản lý trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ

với mục đích trang bị cho họ những công cụ và kiến thức quản lý cơ bản.

Tuy nhiên, nhân viên làm việc trong các công ty vừa và nhỏ và sinh viên nghiên cứu lĩnh vực quản trị cũng có thể tham khảo cuốn sách này, nó có thể giúp các bạn có cái nhìn tổng thể về các vấn đề quản lý.

Cuốn sách này sẽ hữu ích nếu bạn muốn tìm hiểu bản chất của sự thay đổi, cách nhìn nhận khác nhau của con người trước sự thay đổi, những khía cạnh tích cực của sự thay đổi, cũng như các biện pháp để thực hiện thay đổi một cách hiệu quả trong doanh nghiệp của bạn.

2 Giới thiệu chung

Không có gì tồn tại vĩnh viễn, trừ sự thay đổi!

Vào khoảng 500 năm trước Công nguyên, Heraclitus- một triết gia người Hy Lạp đã phát biểu như vậy. Trong thời đại của chúng ta, khi mà nhịp độ của sự thay đổi đang ngày càng gia tăng thì chân lý của câu nói trên càng được minh chứng, đặc biệt là trong thế giới công việc.

Thời kỳ mà người ta làm những công việc

như nhau với những cách làm như nhau trong suốt quãng đời làm việc nay đã thuộc về quá khứ. Môi trường làm việc cũng đã **đổi** thay một cách sâu sắc trong vòng 40 năm trở lại đây, và thật khó có thể hình dung rằng “thời vàng son” ấy sẽ quay trở lại.

Như chúng ta sẽ thảo luận trong cuốn sách này, **thay đổi** không đơn thuần là một chương ngại vật nhất thời hay một vấn đề cần được giải quyết ngay để bạn sớm quay lại với trạng thái ban đầu, trái lại, thay đổi diễn ra mọi lúc. Không một doanh nghiệp, một tổ chức nào có thể đứng yên mà không cần thay đổi. Sự tự mãn đã không còn chỗ đứng trong thế giới công việc, bởi lẽ *cách thức làm việc của ngày hôm qua chỉ còn thích hợp cho con người của ngày hôm qua mà thôi*.

Với cương vị của một người lãnh đạo, bạn có thể sẽ giữ cùng một lúc hai vai trò: vai trò thứ nhất là đề xướng sự đổi mới; và vai trò thứ hai là lãnh đạo, động viên mọi thành viên trong doanh nghiệp thực hiện các kế hoạch phù hợp nhằm nâng cao năng suất và hiệu quả hoạt động.

Cuốn sách này trình bày những tác nhân ẩn đằng sau sự thay đổi và những ảnh hưởng của thay đổi lên đời sống chúng ta. Bạn sẽ biết được cách làm thế nào để vượt qua những trở ngại, ứng phó với những phản kháng đối với sự thay đổi, và áp dụng những cách tiếp cận hiệu quả nhất để dẫn dắt nhân viên thực hiện sự thay đổi. Điều này có thể giúp bạn, với vai trò là người lãnh đạo chủ chốt trong công ty, góp phần quan trọng và có giá trị vào việc triển khai những thay đổi theo kế hoạch.

Chúng ta sẽ cùng tìm hiểu bản chất của sự thay đổi; xem xét những thách thức và những vấn đề mà thay đổi gây ra cho các nhà quản lý cũng như cho các nhân viên. Bạn sẽ thấy rằng gần như tất cả mọi sự thay đổi đều mang lại cả hai thứ: “được” và “mất”. Do vậy, những kỹ năng kiểm soát sự thay đổi sẽ có tác dụng hạn chế đến mức tối thiểu những ảnh hưởng tiêu cực, đồng thời khai thác triệt để những lợi ích mà sự thay đổi có thể mang lại. Chúng ta cũng sẽ thảo luận những phương pháp hoặc cách tiếp cận để thực hiện thay đổi mà ít gây ra xáo trộn nhất.

3 Mục tiêu cuốn sách

Sau khi học xong cuốn sách này, bạn sẽ có khả năng tốt hơn để:

- nhận biết được các tác nhân gây ra sự thay đổi;
- xác định nguyên nhân của các phản ứng và các giải pháp cho xu hướng cường lại sự thay đổi;
- nhận ra khía cạnh tích cực của sự thay đổi;
- xác định những cách thức để quản lý việc thực hiện thay đổi một cách có hiệu quả.

4 Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách?

Cuốn sách này được chia thành nhiều phần tập trung vào từng chủ đề cụ thể liên quan đến mục tiêu của cuốn sách. Trong từng phần, bạn sẽ tìm thấy:

- **lý thuyết** bao gồm nội dung chi tiết, giải thích và ví dụ về các khái niệm chủ yếu;
- **bài thực hành** được đan xen vào nội dung nhằm giúp bạn chủ động suy nghĩ về khái niệm và vấn đề đang được thảo luận;
- **bài tập tự đánh giá** nhằm giúp bạn đánh giá những kiến thức mà bạn tiếp thu được từ mỗi phần của cuốn sách;
- **tóm tắt** các điểm quan trọng trong nội dung của từng phần;
- cơ hội để bạn **suy ngẫm** những điều tâm đắc trong từng phần của cuốn sách, từ đó xây dựng kế hoạch hành động cho công việc của bạn.

Ngoài ra, bạn cũng sẽ tìm thấy trong phần cuối cuốn sách:

- **bài kiểm tra nhanh** để kiểm tra sự hiểu biết của bạn về các khái niệm trong cuốn sách;
- **bài tập tình huống** cho phép bạn áp dụng kiến thức và kỹ năng của bạn vào việc phân tích một tình huống cụ thể;
- cơ hội để **suy ngẫm và đánh giá** mức độ đạt được các mục tiêu học tập của bạn đối với cuốn sách;
- **kế hoạch hành động** nhằm áp dụng những kiến thức trong cuốn sách vào thực tiễn công việc của bạn;

- **đáp án tham khảo** cho các bài tập tự đánh giá, kiểm tra nhanh và bài tập tình huống.

Để giúp bạn tiện theo dõi nội dung của cuốn sách, các biểu tượng sau đây được sử dụng:



Hãy tập trung nỗ lực làm các bài tập thực hành, bài kiểm tra nhanh và bài tập tình huống.



Hãy tự đánh giá mức độ tiếp thu kiến thức của bạn sau mỗi phần học.



Hãy ghi nhớ các nội dung chính của từng phần học.



Sau mỗi phần học, bạn hãy dành 5 phút nghỉ ngơi về những điều bạn tâm đắc và muốn áp dụng.



Hãy lưu ý.

5 Phương pháp học

5.1 Tôi nên học ở đâu?

Bất cứ nơi nào!

Cuốn sách này được thiết kế đặc biệt theo phương pháp tự học, cho nên bạn có thể nghiên cứu cuốn sách này ở mọi nơi. Tuy nhiên để đạt được hiệu quả cao nhất, bạn nên tập trung, tránh bị phân tâm bởi các yếu tố xung quanh.

5.2 Tôi nên học khi nào?

Bất cứ lúc nào!

Mỗi người sẽ có thời gian thích hợp riêng để nghiên cứu cuốn sách

một cách hiệu quả. Tốt nhất là bạn nên lập kế hoạch trước và dành một khoảng thời gian nhất định để học cuốn sách này. *Bạn đừng bỏ qua các bài thực hành trong từng phần, bởi vì chúng giúp bạn củng cố lại kiến thức vừa học và dẫn dắt bạn sang nội dung tiếp theo.* Cũng không nên lo lắng nếu như bạn mất thời gian cho một bài thực hành nào đó hơi lâu hơn so với thời gian dự kiến. Hãy nghiên cứu cuốn sách theo khả năng tiếp thu của bạn.

5.3 Tôi nên học như thế nào?

Bất cứ cách nào!

Cuốn sách này được thiết kế để tự học trong thời gian 10 tiếng, nhưng không có nghĩa là bạn phải cố gắng dành đúng 10 tiếng liên tục để hoàn thành cuốn sách. Tốt nhất bạn nên bắt đầu bằng một thời gian biểu đều đặn, ví dụ mỗi lần chỉ học một tiếng. Học đều đặn sẽ có kết quả tốt hơn nhiều so với thỉnh thoảng học dồn trong một thời gian dài. Tuy nhiên, bạn cũng không nên kéo dài thời gian học cuốn sách, nếu không bạn sẽ cảm thấy chán nản. Khi sử dụng cuốn sách này, bạn nên có sẵn trong tay cây bút chì có tẩy (gôm) để có thể ghi chép hoặc linh hoạt thay đổi nhiều lần phần bài tập thực hành và các bài tập khác.

Cuốn sách sẽ dẫn dắt bạn qua các hoạt động học tập sau: học, đọc, ghi chép, làm các bài thực hành, bài tập tự đánh giá, bài kiểm tra nhanh, bài tập tình huống, phần tóm lược và suy ngẫm. Sau mỗi phần học, bạn hãy dừng lại ít phút ở trang *Suy ngẫm* để điểm lại những điều bạn cảm thấy tâm đắc nhất và những dự định mà bạn muốn áp dụng vào thực tiễn công việc. Điều này giúp bạn từng bước xây dựng *Kế hoạch Hành động* sau khi nghiên cứu xong cuốn sách.

Hãy thảo luận các ý tưởng và kinh nghiệm thực tế với đồng nghiệp hoặc cộng sự của bạn. Điều đó sẽ giúp bạn nâng cao sự hiểu biết và khắc sâu những gì bạn đã học. Nên tìm một người cùng học để giúp bạn duy trì tinh thần học tập cho đến khi kết thúc cuốn sách.

Khi bạn đã học xong cuốn sách, bạn sẽ có cơ hội để áp dụng những điều bạn học theo hai cách thức sau:

- giải quyết vấn đề đặt ra trong bài tập tình huống;
- lập kế hoạch hành động.

Bài tập Tình huống sẽ mô tả một tình huống thực tế xảy ra trong các công ty Việt Nam. Nó sẽ giúp bạn xem xét tất cả những điều bạn đã học và kết hợp với các kinh nghiệm của bạn để xây dựng một giải pháp thực tế cho một vấn đề phức tạp.

Kế hoạch Hành động là một cơ hội để bạn áp dụng lý thuyết vào thực tiễn và tạo ra sự thay đổi tại nơi làm việc của bạn! Nếu cần thiết, bạn có thể trao đổi với đồng nghiệp hoặc cộng sự để xây dựng kế hoạch hành động. Hãy cụ thể hoá kế hoạch hành động thành từng bước và định lượng thời gian hoàn thành cho mỗi bước. Lưu ý rằng kế hoạch hành động là một công cụ hướng dẫn linh hoạt, chứ không phải là một khuôn khổ cứng nhắc. Hãy treo kế hoạch hành động tại nơi làm việc của bạn, thường xuyên kiểm tra lại và điều chỉnh nếu thấy cần thiết.

5.4 Ai có thể giúp tôi?

Bất cứ người nào!

Bạn có thể tìm sự giúp đỡ từ rất nhiều người:

- **Chính bản thân bạn.** Khi gặp phải vấn đề chưa hiểu, hãy cố gắng đọc lại. Đừng bỏ cuộc. Nếu bạn vẫn chưa hiểu, hãy tạm ngưng, thư giãn rồi đọc lại lần nữa.
- **Gia đình, bạn bè hoặc đồng nghiệp.** Ngay cả khi họ không hiểu chủ đề mà bạn đang trao đổi thì trong quá trình thảo luận biết đâu câu trả lời lại loé lên ngay trong đầu bạn.
- **Dịch vụ hỗ trợ.** Một số tổ chức đào tạo và giáo dục sẽ giúp bạn tiếp cận với các nhà chuyên môn để giải đáp các câu hỏi và các vấn đề vướng mắc. Bạn có thể liên hệ với Business Edge để biết thông tin về các dịch vụ này. (Xem địa chỉ liên lạc của Business Edge ở bìa cuốn sách).

5.5 Việc học của tôi sẽ được đánh giá như thế nào?

Nếu bạn nghiên cứu cuốn sách một cách độc lập, thì chính các bài thực hành, các bài tập tự đánh giá, các bài kiểm tra nhanh và kế hoạch hành động sẽ giúp bạn tự đánh giá tiến bộ của mình.

Các bài tập thường không có câu trả lời chính xác duy nhất. Đáp án cho các bài tập chỉ mang tính tham khảo và hướng dẫn, do vậy câu trả lời của bạn có thể không hoàn toàn giống như đáp án.

6 Hãy đặt mục tiêu học cho mình!

Nào bây giờ, bạn hãy dành ít phút suy nghĩ và viết ra những mong đợi của mình.

Các kết quả mà tôi muốn đạt được cho bản thân tôi là:

(ví dụ: tôi muốn hiểu rõ sự thay đổi là gì và sự thay đổi sẽ mang lại những ảnh hưởng gì cho bản thân tôi.)

.....

.....

.....

Các kết quả mà tôi muốn đạt được cho công ty của tôi là:

(ví dụ: tôi muốn tìm ra cách để làm cho các thành viên trong nhóm của tôi tham gia tích cực vào những thay đổi do công ty đưa ra.)

.....

.....

.....

Chúc bạn thành công!

Chúng tôi hy vọng rằng bạn sẽ thích cuốn sách này. Dù bạn học ở đâu, học lúc nào, học với ai, và học bằng cách nào, bạn luôn khám phá và gặt hái những điều mới mẻ và bổ ích. Chúc bạn thành công theo phương thức *học linh hoạt*.

Phần A

Bản chất của sự thay đổi

- *Dẫn nhập*
- *Những tác nhân gây ra sự thay đổi*
- *Tác nhân Khoa học và Công nghệ*
- *Tác nhân Xã hội và Pháp luật*
- *Tác nhân Kinh tế*
- *Trạng thái thay đổi và trạng thái bình thường*
- *Các đặc điểm của sự thay đổi*
- *Thích nghi với sự thay đổi*
- *Tóm tắt*
- *Suy nghĩ*

1 Dẫn nhập

Bạn có thấy sự khác nhau giữa các trận đá bóng ngày nay với các trận đá bóng cách đây 50 năm? Bạn dễ dàng nhận thấy rằng các luật lệ của bóng đá đã thay đổi nhiều hơn so với trước.

Tại sao người ta không để cho bóng đá được yên?

Những người đã thay đổi luật của cuộc chơi dĩ nhiên phải có những lý do hợp lý khi làm như vậy. Điều này cũng diễn ra ở hầu hết các lĩnh vực khác. Khi một thủ tục, một nguyên tắc hay một cơ cấu đã đứng vững trước thử thách của thời gian, thì phải cần có những căn cứ có đầy đủ cơ sở để thuyết phục việc sửa đổi hay thay thế chúng.

Những thay đổi lớn thường xuất hiện như là kết quả của sự phát triển và tiến hóa. Chẳng hạn như: những phát minh mới mở ra những cơ hội mới; kinh nghiệm dẫn đến những phương pháp tốt hơn; một số người nhận biết được những cơ hội mới mẻ trong cuộc sống; các giá trị cũ gặp phải những chỉ trích vì chúng đã lỗi thời, không còn phù hợp, v.v...

Chúng ta bắt đầu cuốn sách này bằng cách nghiên cứu những cách thức mà thế giới - đặc biệt là thế giới công việc đang thay đổi không ngừng. Chúng ta cũng tìm hiểu các tác nhân của sự thay đổi đồng thời xem xét các phương thức mà một số công ty đã áp dụng để thích nghi với những thay đổi.

Sau khi hoàn tất phần này, bạn sẽ có khả năng tốt hơn để:

- Xác định những tác nhân gây ra sự thay đổi;
- Nhận biết những yếu tố làm tăng khả năng thích nghi của công ty trước sự thay đổi.

2 Những tác nhân gây ra sự thay đổi

Các thay đổi thường là kết quả tạo ra bởi ba loại tác nhân:

- **Khoa học và Công nghệ**

Kỹ thuật công nghệ mới và những phương pháp mới do ứng dụng khoa học kỹ thuật.

- **Xã hội và Pháp luật**

Các thay đổi thường diễn ra dưới ảnh hưởng của con người và pháp luật.

- **Kinh tế**

Thay đổi nảy sinh do sức ép của bài toán chi phí và hiệu quả.

Thực hành 1

8 phút ⌚



Bạn hãy đọc các trường hợp sau đây và cho biết điều gì đã đưa đến những thay đổi trong mỗi trường hợp.

- Cô Hoa đã làm nhân viên kế toán suốt hơn mười năm qua tại công ty Thịnh Phát. Sáu năm trước đây, phần lớn công việc của cô chủ yếu là công việc bàn giấy thuần túy. Khi công ty áp dụng vi tính hóa cho hầu hết các bộ phận trong công ty thì cô phải theo học cách sử dụng chương trình phần mềm kế toán tương đối phức tạp để tạo ra các báo cáo kế toán theo đúng yêu cầu. Đó là một giai đoạn tự điều chỉnh mà cô Hoa đã phải rất vất vả để thích ứng với tính chất công việc mới. Nhưng giờ đây, khi đã sử dụng thông thạo chương trình phần mềm kế toán trên máy vi tính, cô không chịu đựng nổi nếu phải quay trở lại cách thức làm việc cũ.

Đồng thời, cô Hoa cũng tự khám phá ra một điều rằng: đó không chỉ đơn thuần là việc học tập những quy trình mới và áp dụng chúng vào trong thực tế công việc. Công ty của cô đã mở rộng hoạt động kinh doanh sang nhiều lĩnh vực mới và ngay cả đối tượng khách hàng cũng không

ngừng thay đổi. Bên cạnh đó, phần mềm kế toán cũng thường xuyên được cập nhật các phiên bản mới.

Mỗi khi nhớ lại giai đoạn này, cô Hoa cảm thấy ngạc nhiên vì cô đã ứng phó với hoàn cảnh rất tốt. Chỉ sáu năm trước, cô thuộc loại “mù vi tính”, nhưng hiện nay các đồng nghiệp khác đã phải tìm đến cô nhờ giúp đỡ và chỉ dẫn khi họ gặp khó khăn trong lúc sử dụng chương trình phần mềm kế toán.

Phải chăng những thay đổi trong công việc của cô Hoa đã xảy ra do tác động của:

Khoa học và Công nghệ?

Xã hội và Pháp luật?

Kinh tế?

Hãy giải thích ngắn gọn lý do sự lựa chọn của bạn.

.....

.....

.....

.....

- Cô Phương Mai là Trưởng phòng Nhân sự của một công ty may nước ngoài tại tỉnh X. Cô luôn cảm thấy bức xúc vì hơn ai hết cô hiểu rõ rằng mức lương của các công nhân ở đây khá thấp trong khi đó định mức năng suất do Ban giám đốc đặt ra quá cao. Công nhân thường phải làm việc tăng ca một cách cật lực, thậm chí cả những ngày nghỉ để đạt được mức lương thưởng rẻ mạt. Một số bài báo đã bắt đầu phản ánh hiện tượng này của công ty, Ban giám đốc công ty yêu cầu cô tìm cách giải thích để biện hộ cho công ty, nhưng cô đã nêu quan điểm của mình rằng công ty không thể chỉ đơn giản nói rằng “nếu một công ty khác vào đây đầu tư thì họ cũng sẽ làm như vậy”. Cô cũng chỉ ra rằng nếu công ty thực sự muốn phát triển và hoạt động lâu dài tại địa phương, thì công ty cũng nên nhìn nhận vấn đề theo hướng có lợi lâu dài cho cả công ty và người lao động. Cuối cùng, Ban giám đốc công ty cũng phải xem xét và điều chỉnh lại mức thù lao và các định mức cho hợp lý hơn.

A

Phải chăng những thay đổi này là do:

Khoa học và Công nghệ?

Xã hội và Pháp luật?

Kinh tế?

Hãy giải thích ngắn gọn lý do lựa chọn của bạn.

- Hiệu sách của ông Nam là một hiệu sách duy nhất ở thị trấn A – một thị trấn đang trong giai đoạn phát triển. Việc bán sách đã mang lại cho ông lợi nhuận tuy không nhiều lắm nhưng ổn định. Cách đây vài tháng, một công ty phát hành sách có tiếng trong nước đã khai trương một hiệu sách đối diện với hiệu sách của ông Nam. Thoạt đầu, ông Nam không lo lắng gì mấy vì ông cảm thấy có thể tiếp tục cạnh tranh. Nhưng rồi hiệu sách mới bắt đầu bán nhiều tựa sách với giá giảm và còn khuyến mãi cho các khách quen. Mặc dù đã cố gắng hết sức, nhưng trong một thời gian ngắn, hiệu sách của ông chỉ còn đạt được nửa doanh thu so với trước. Sau gần 6 tháng, do doanh thu thấp không đủ để trang trải chi phí, nên ông Nam đã phải quyết định đóng cửa hiệu sách của mình.

Phải chăng những thay đổi này là do:

Khoa học và Công nghệ?

Xã hội và Pháp luật?

Kinh tế?

Hãy giải thích ngắn gọn lý do lựa chọn của bạn.



Hãy xem bạn đồng ý như thế nào với những đánh giá của tôi cho những trường hợp nêu trên:

Trong trường hợp của cô Hoa, sự thay đổi chắc chắn là do Khoa học và Công nghệ bởi vì quá trình vi tính hóa chỉ diễn ra nhờ sự tiến bộ của Khoa học và Công nghệ. Tuy nhiên việc đầu tư vào công nghệ được xem như chỉ là một phần trong những nỗ lực của công ty nhằm duy trì mức độ hiệu quả công việc và theo kịp sự thay đổi của thị trường. Như vậy, bạn có thể cũng không sai nếu cho rằng nguyên nhân chính yếu của sự thay đổi ở đây là tác nhân kinh tế.

Trường hợp của cô Phương Mai - Trưởng phòng Nhân sự tại công ty may mặc, thoạt đầu bạn có cảm giác dường như cô bị sốc do những mối quan tâm xã hội và sự cắn rứt của lương tâm. Tuy nhiên cũng có thể biện luận rằng, bất kỳ công ty thương mại nào cũng hướng đến mục đích tạo ra lợi nhuận. Mọi thay đổi của nó dưới sức ép của công chúng trong xã hội chỉ nhằm đảm bảo công ty vẫn có thể tiếp tục hoạt động kinh doanh của mình một cách thuận lợi. Ở đây, hai tác nhân xã hội và kinh tế đều chấp nhận được.

Việc hiệu sách của ông Nam buộc phải đóng cửa là do sức cạnh tranh kém. Đây rõ ràng là tác nhân kinh tế.

Nếu chỉ xem xét một tác nhân duy nhất, thì khó có thể lý giải nguồn gốc của những thay đổi. Các tác nhân Kinh tế, Xã hội và Pháp luật hoặc Khoa học Công nghệ đều có khả năng ảnh hưởng đến những quyết định được đưa ra trong công việc. Dĩ nhiên, trong thế giới công việc chúng ta không thể không quan tâm đến các khía cạnh tài chính. Ngay cả khi tác nhân Kinh tế không trực tiếp tạo ra thay đổi, nó cũng luôn gây ảnh hưởng gián tiếp đến các vấn đề liên quan.

Mọi thay đổi đều nảy sinh dưới tác động của những tiến bộ Khoa học và Công nghệ, các tác nhân Xã hội và Pháp luật và nhất là ảnh hưởng của tác nhân Kinh tế.

3 Tác nhân Khoa học và Công nghệ

Nhiều thay đổi lớn trong công việc bắt nguồn từ những phát triển trong Khoa học và Công nghệ.

A

Ngược dòng lịch sử, vào thế kỷ 18 và 19 cuộc cách mạng công nghiệp tại Anh và các nước Tây phương đã chuyển phương thức sản xuất thủ công sang máy móc. Kết quả là nhiều người trước đây vốn làm việc trong lĩnh vực nông nghiệp hay tiểu thủ công nghiệp chuyển sang làm việc trong các nhà máy và hầm mỏ.

Sau đó sự phát triển của khoa học kỹ thuật và các ngành công nghiệp trong thế kỷ 20 kéo theo sự xuất hiện một lực lượng lao động khá đông đảo tại các văn phòng, nhà máy, phòng nghiên cứu, v.v...

Rồi đến những năm cuối thế kỷ 20, tại các nước có nền kinh tế phát triển, sự phát triển của Khoa học và Công nghệ (đặc biệt là sự phát triển như vũ bão của công nghệ thông tin) đã tạo ra xu hướng ngày càng có thêm nhiều người làm việc “tại gia” hay tại các công ty kinh doanh nhỏ. Nhưng có ai dám khẳng định được rằng trong vòng hai mươi hay ba mươi năm nữa bức tranh này vẫn còn giữ nguyên trạng như vậy?

Thực hành 2

4 phút ⌚



Ngoại trừ một ví dụ hết sức điển hình là sự xuất hiện của chiếc máy vi tính, bạn hãy kể ra hai hoặc ba phát minh mới đã và đang thay đổi cách sống và làm việc của mọi người. Bạn chỉ cần nêu hai hoặc ba ví dụ đơn giản.

Bạn có thể đề cập đến các phát minh về:

- xe hơi và đường cao tốc;
- hệ thống viễn thông bao gồm điện thoại, vệ tinh và cáp quang;
- máy bay;
- xe lửa cao tốc;
- khoa học vũ trụ;
- điện và điện tử;
- tự động hóa và người máy công nghiệp;
- máy nông nghiệp;

- vải sợi tổng hợp;

hoặc hàng loạt các phát minh khác.

Điều nhận thấy rõ ràng nhất là những tiến bộ Khoa học Công nghệ đó đang thay đổi toàn bộ cuộc sống của chúng ta và hứa hẹn nhiều thay đổi lớn lao hơn nữa trong tương lai.

Thực hành 3

3 phút ⌚



Có lẽ bạn cũng đã có những suy nghĩ về cuộc sống hoặc công việc trong tương lai và những thay đổi sẽ diễn ra dưới ảnh hưởng của những phát minh khoa học và công nghệ. Hãy dự đoán **hai** thay đổi mà bạn cho rằng sẽ xảy ra chỉ trong vòng vài năm tới đây dưới tác động của việc ứng dụng những phát minh khoa học công nghệ mới.

.....

.....

Bạn có thể viết đại loại như: “cứ theo diễn tiến của thời gian thì chúng ta chắc chắn sẽ giao tiếp được với máy vi tính bằng chính suy nghĩ của mình”. Chúng ta có thể suy xét những gì có thể xảy ra trong tương lai. Tuy nhiên sẽ chính xác hơn nếu bạn phán đoán mọi việc dựa trên cơ sở những dữ kiện mà bạn đã biết. Giả dụ như, với đà phát triển của các phương tiện truyền thông và thiết bị văn phòng hiện nay, phần lớn chúng ta sẽ có thể làm việc tại nhà mà không phải cần tới công ty nữa? Hoặc nếu bạn làm việc trong ngành xây dựng, ắt hẳn bạn có thể đã nghe nói đến những vật liệu hay phương pháp thi công xây dựng mới ưu việt hơn những thứ bạn hiện có trong tay; và trong tương lai, bạn có thể đặt hàng ngôi nhà của mình với cấu trúc và màu sắc như ý trong vòng vài phút qua mạng internet? Kết quả của sự phát triển khoa học công nghệ là hầu hết mọi việc đều sẽ thay đổi trong tương lai.

Nhìn chung, những tiến bộ này đều có thể mang lại những ích lợi cho cuộc sống. Tuy nhiên chúng cũng có thể làm đau đầu những ai chưa được chuẩn bị để sẵn sàng tiếp nhận chúng.

Những nhà quản lý khôn ngoan luôn theo dõi một cách chặt chẽ mọi thay đổi xảy ra trong các lĩnh vực liên quan đến công việc hay ngành nghề của mình bất kể chúng đến từ nguyên nhân nào.

A

Bạn làm thế nào để có thể thực hiện được điều này? Xin đơn cử với bạn một vài cách thức hữu ích sau đây:

- thường xuyên đọc các tập san và nhật báo;
- nói chuyện với đại diện của các nhà cung cấp;
- đọc các bản tin nội bộ của công ty;
- tham gia các buổi báo cáo về đề tài quản lý;
- theo học các khoá liên quan đến chuyên môn của mình;
- trò chuyện với các đồng nghiệp thuộc các bộ phận khác trong công ty của mình hay với các đồng nghiệp ở các công ty khác.

4 Tác nhân Xã hội và Pháp luật

Những thay đổi do các tác nhân Xã hội gây ra có thể là ảnh hưởng thoáng qua hay lâu dài. Như trong ngành kinh doanh hàng may mặc, các nhà sản xuất và kinh doanh phải luôn ứng phó với sự thay đổi liên tục của thời trang. Các kiểu mẫu được yêu thích trong quá khứ không hẳn là những mẫu mà người ta sẽ mua trong tương lai. Ngay cả khi thời trang quay trở lại, chiều dài của chiếc váy phụ nữ chẳng hạn, cũng sẽ thay đổi năm này sang năm khác: lúc thì dài ra và lúc thì ngắn lại.

Có thể bạn đang hoạt động trong những lĩnh vực công nghiệp hay kinh doanh vốn bị chi phối bởi sự đa dạng hóa về yêu cầu do thị hiếu và thời trang luôn thay đổi bất thường. Nếu như vậy, bạn sẽ phải tập thích nghi với những thay đổi trên thị trường.

Tuy nhiên, ý kiến của công chúng không phải lúc nào cũng thất thường như thế, có những thay đổi xuất phát từ những nguyên nhân sâu xa.

4.1 Công luận

Thực hành 4

3 phút ⌚



Liệu bạn có thể nghĩ ra một ví dụ về việc những ý kiến của công chúng thay đổi sau một thời gian, mà qua đó những thái độ, niềm tin và các chuẩn mực sống trong quá khứ dường như không thể chấp nhận được nữa? Nếu có, hãy viết ra ví dụ của bạn.

Một dẫn chứng mà có thể được xem như “mối quan tâm toàn cầu” là hiện nay mọi người đã thừa nhận rằng chúng ta không thể làm ngơ trước những ảnh hưởng do những hoạt động của con người lên trái đất mà chúng ta đang sinh sống. Một số dữ kiện sau thực sự là mối quan tâm của chúng ta:

- Nguồn tài nguyên trên Trái đất không phải là vô tận để chúng ta khai thác triệt để từ năm này sang năm khác;
- Một số vấn đề môi trường đang được quan tâm hàng đầu hiện nay là hiện tượng trái đất nóng dần lên cùng các hiệu ứng nhà kính và vấn đề ô nhiễm từ các chất thải khác của con người.

Các nhà cung cấp hàng hoá và dịch vụ không thể bỏ ra ngoài tai các ý kiến của công chúng về những vấn đề trên. Người tiêu dùng ngày càng đòi hỏi hàng hoá mà họ sử dụng đều là những thứ không gây “tổn hại cho môi trường” và yêu cầu các nhà sản xuất phải có trách nhiệm với vấn đề ô nhiễm trong sản xuất.

Một trong những thay đổi về nhận thức mà ta có thể thấy rất rõ là những biến chuyển trong ngành công nghiệp bao bì. Người ta đã và đang tập trung rất nhiều nỗ lực vào việc nghiên cứu phát triển các loại bao bì bằng các vật liệu như giấy, gỗ, v.v... để chúng có thể tự phân hủy trong điều kiện tự nhiên thay cho các bao bì truyền thống làm từ nylon và các vật liệu tổng hợp khó phân hủy khác. Điển hình như trong công nghiệp bánh kẹo, người ta đã sử dụng các loại giấy lót có thể ăn được để giảm thiểu sự ô nhiễm môi trường.

Trước đây, chất CFC (Chlorofluorocarbons) được sử dụng rộng rãi trong công nghệ làm lạnh, nhưng người ta đã dần dần phát hiện thấy chất này gây ảnh hưởng có hại đến tầng ôzôn. Kết quả là các công ty buộc phải ngưng không dùng CFC nữa và chuyển sang dùng các chất an toàn hơn cho môi trường. Ngày nay bạn hầu như không thể tìm thấy một tủ lạnh nào có chứa CFC ở các cửa hàng.



Thái độ của con người đối với nhau cũng đang dần thay đổi. Trong môi trường làm việc, sự bình đẳng về mặt giới tính đang dần trở thành hiện thực. Cho dù bạn tranh cãi về việc vẫn còn rất lâu người phụ nữ mới có đầy đủ các cơ hội thăng tiến như nam giới, nhưng cũng không thể phủ nhận rằng những ý kiến của công chúng về vấn đề này đã thay đổi một cách đáng kể trong vòng năm mươi năm qua.

Một đề tài khác mà mọi người cũng đang rất quan tâm là cách con người khai thác các loài động vật khác. Vấn đề này đã bắt đầu gây ảnh hưởng lớn đến không chỉ ngành sản xuất dược phẩm, mà cả đến ngành chăn nuôi gia cầm, gia súc lấy thịt.

4.2 Thông tin

Sự “bùng nổ thông tin” trong những thập niên gần đây đồng nghĩa với việc lượng thông tin mà con người tiếp nhận và phải xử lý ngày càng ồ ạt. Nếu trước đây, các chiến binh cổ đại phải mất hàng ngày trời thậm chí hàng tháng để mang về các thông tin từ chiến trường, thì ngày nay các tiến bộ trong lĩnh vực truyền thông và mạng thông tin toàn cầu khiến cho thông tin được trao đổi với tốc độ gần như tức thời và trong hầu hết các lĩnh vực, bao phủ hầu hết mọi lãnh thổ. Thông tin làm thay đổi thế giới và trong thời đại bùng nổ thông tin, thế giới của chúng ta cũng thay đổi với tốc độ ngày một nhanh hơn. Nếu như con người phải mất đến 18 thế kỷ mới phát minh ra được máy hơi nước đầu tiên và gần 150 năm sau mới phát minh ra bóng đèn điện; hoặc khoảng 200 năm để đi từ chiếc máy ảnh đầu tiên đến công nghệ chiếu bóng, thì chỉ trong hai thế kỷ 19 và 20, loài người đã phát minh ra một số lượng khổng lồ phương tiện khoa học kỹ thuật để biến đổi hoàn toàn bộ mặt của thế giới. Thời gian để phát triển các phát minh quan trọng với đời sống con người ngày càng rút ngắn chỉ còn vài năm, thậm chí phải tính bằng tháng; và cơn lốc thông tin vẫn đang khiến cho thế giới thay đổi với tốc độ ngày càng chóng mặt hơn.

4.3 Pháp luật

Pháp luật đã ảnh hưởng đến việc làm dưới nhiều hình thức. Chẳng hạn như, pháp luật đã mang lại những thay đổi, nói chung là tốt

hơn, trong quan hệ lao động. Nếu như trước đây, người lao động buộc phải làm thêm giờ một cách vô tội vạ, thì ngày nay đã có những quy định khống chế số giờ làm thêm tối đa để bảo vệ quyền lợi của họ. Ngày nay, người lao động đã được bảo vệ qua hàng loạt các đạo luật lao động được quốc hội thông qua.

Một số luật và văn bản có liên quan đến lao động và việc làm bao gồm:

- Luật Lao động;
- Luật Công đoàn;
- Điều lệ Bảo hiểm y tế;
- Điều lệ Bảo hiểm xã hội;
- Pháp lệnh thủ tục giải quyết các vụ tranh chấp lao động.

5 Tác nhân kinh tế

Năm 1943, tại Mỹ, Chester Carlson - một luật sư phụ trách việc đăng ký bản quyền cho các sáng chế - đã nghĩ ra một cách mới sao chụp các tài liệu. Suốt 6 năm ròng rã, ông đã cố gắng tìm cách bán phát minh của mình cho các công ty lớn vào thời bấy giờ nhưng không thành công. Lý do là phát minh của ông Carlson quá xa lạ so với những suy nghĩ thông thường. Và có lẽ không ai có đủ can đảm để tin rằng sẽ có một thị trường cho việc ứng dụng phát minh này. Cuối cùng ông cũng đã thuyết phục được một công ty nhỏ là Haloid dám chấp nhận rủi ro để mua phát minh của ông. Về sau này, công ty nhỏ vô danh đó đã trở thành Công ty Xerox danh tiếng. Và câu chuyện thành công của chiếc máy Photocopy Xerox đã trở thành huyền thoại.

Vậy chúng ta có nên trách các công ty đã bác bỏ ý kiến của ông Carson là thiếu tầm nhìn hay không? Chúng ta thường nhận thấy nhiều công ty đã không biết nắm bắt cơ hội như trong câu chuyện kể trên. Thế nhưng cũng có nhiều việc kinh doanh mạo hiểm bị thất bại và nhiều phát minh không có tính ứng dụng thực tế, vì lý do này hay lý do khác.

Một thực tế là các công ty chỉ có thể tiếp tục tồn tại nếu hoạt động có lãi hoặc chí ít thì cũng không để bị thua lỗ.

A

Do vậy, một công ty không thể xem xét một ý tưởng mới mà không cân nhắc đến tính hiệu quả về chi phí của nó. Quyết định thay đổi hoặc không thay đổi mà chỉ dựa trên các cơ sở về kỹ thuật hoặc xã hội sẽ khiến công ty gặp nhiều rủi ro.

Thực hành 5

3 phút ⌚



Phần lớn các công ty đều phải chịu nhiều loại áp lực về kinh tế buộc công ty phải thay đổi. Một số áp lực đến từ bên ngoài, một số khác xuất phát từ bên trong công ty.

Bạn hãy cho biết **hai** hoặc **ba** áp lực kinh tế mà một công ty có thể phải đối phó.

.....

.....

.....

.....

Bạn có thể sẽ nhắc tới các áp lực như:

- **Áp lực cạnh tranh:** để cạnh tranh với các đối thủ, các công ty luôn phải cố gắng tìm cách thay đổi hàng hoá và dịch vụ của mình để làm cho chúng trở nên hấp dẫn hơn nhằm duy trì hoặc gia tăng thị phần của mình.
- **Sức ép của các cổ đông:** những người luôn đòi hỏi mức lợi nhuận và cổ tức cao hơn.
- **Áp lực từ phía nhân công:** những người luôn đấu tranh đòi tăng lương, giảm giờ làm và điều kiện làm việc tốt hơn.
- **Sức ép từ các công ty tài chính:** họ cho các công ty vay tiền để đầu tư nhưng lại yêu cầu trả tiền lãi và hoàn nợ nhanh chóng.

Như vậy, các thay đổi xảy ra là do các tác động của những tiến bộ khoa học công nghệ, tác nhân xã hội hay tác nhân kinh tế và đôi khi là sự kết hợp của cả ba nguyên nhân. Nhưng cho dù là nguyên nhân nào thì vai trò của nhà quản lý là phải nhận thức được sự phát triển của những tác nhân đó trong chính phạm vi công việc của mình.

6 Trạng thái thay đổi và trạng thái bình thường

Chúng ta hãy cùng nhìn vào bản chất của sự thay đổi từ những góc độ khác.

Thực hành 6

3 phút 



Phát biểu nào sau đây gần nhất với quan điểm của bạn?

- a Thay đổi là một điều gì đó bất thường, một sự phá vỡ những thông lệ hàng ngày. Khi thay đổi xuất hiện, chúng ta phải tìm cách đối phó với nó. Chúng ta chỉ có thể trở về trạng thái bình thường một khi chúng ta đã vượt qua được thay đổi đó.
- b Thay đổi luôn diễn ra quanh ta. Thay đổi có thể diễn tiến qua một loạt các bước nhảy, nhưng chúng ta phải sống với sự thay đổi liên tục. Trạng thái bình thường là tình trạng của ngày hôm nay. Nếu chúng ta cố quay lại cách suy nghĩ của ngày hôm qua, chúng ta ắt sẽ rơi vào tình trạng khó khăn.

Theo quan điểm của bạn, (a) hay (b) thực tiễn hơn? Hãy giải thích lập luận của bạn một cách ngắn gọn.

Ngày nay, điều duy nhất bạn có thể khẳng định về công việc của bạn là nó sẽ thay đổi!

Nếu bạn hỏi một người nào đó vào thời điểm hai mươi năm về trước, câu trả lời sẽ rất có thể là (a). Ở thời điểm đó, mọi người đề cao quan điểm “có một công việc ổn định” và nhiều công việc phát triển theo một thông lệ biết trước. Dĩ nhiên cũng có những thay đổi diễn ra như công ty dời trụ sở, nhân viên được thăng chức, dây chuyền sản phẩm mới được lắp đặt, v.v...nhưng những điều này chỉ xem như là những dịch chuyển sang một khuôn mẫu đã định sẵn.

Có lẽ bạn sẽ đồng ý rằng, ngày nay, ở mọi tầng lớp xã hội, trong mọi lĩnh vực kinh doanh và nghề nghiệp, rất khó xác định được thế nào là tình trạng bình thường. Việc chúng ta nhận được những thông báo thường xuyên như dưới đây đã được xem là “chuyện thường tình”:

A

■ Liên kết và sáp nhập công ty

Ngày nay, việc chúng ta sử dụng một nhãn hiệu sản phẩm hay dịch vụ mà hôm nay thuộc quyền sở hữu của công ty này nhưng ngày hôm sau lại dưới quyền kiểm soát của công ty khác là điều khá phổ biến.

■ Các công ty mới thành lập hay phá sản

Kết quả là tạo ra việc dư thừa nhân công ở nơi này nhưng mặt khác lại có nhiều công việc mới được tạo ra ở nơi khác.

■ Thay đổi việc làm

Việc một người đột ngột thay đổi công ăn việc làm hay thay đổi hướng phát triển nghề nghiệp không còn gây “sốc” cho những người xung quanh nữa.

Nếu ngày mai công việc cũng diễn ra như ngày hôm nay, chúng ta sẽ không có cơ hội sử dụng những kỹ năng cũng như phát triển cá nhân mình một cách độc lập.

Theo nghĩa rất thật thì thay đổi chính là một chuẩn mực.

7 Các đặc điểm của sự thay đổi

Nói một cách ngắn gọn, thay đổi là:

- liên tục
- phức tạp
- chưa được thử nghiệm
- thường khó quản lý

Thay đổi diễn ra liên tục và đây là một trong những đặc điểm quan trọng của nó.

Thay đổi cũng đồng thời là sự phức tạp, đặc điểm này đặc biệt đúng, nhất là trong công việc.

Một khía cạnh của tính phức tạp này là hầu hết các thay đổi đều có mặt tốt và mặt xấu của nó. Một thay đổi, xét bên ngoài dường như hoàn toàn tốt, nhưng có thể mang đến nhiều trở ngại và bất lợi về sau. Trong khi một sự việc trông có vẻ chứa nhiều rủi ro, hoá ra lại tạo ra nhiều triển vọng và hiệu quả tốt đến mức không ngờ. Chúng ta sẽ xem xét các khía cạnh có lợi và có hại của sự thay đổi trong phần sau của cuốn sách này.

Sự phức tạp trong thay đổi còn kéo theo việc khó quản lý. Có lẽ bạn đã từng trải qua cảm giác trở thành một “người thừa” hoặc chứng kiến các đồng nghiệp khác của mình bị sa thải hay ra đi, khiến cho những đồng nghiệp ở lại phải giải quyết vô số công việc vượt khả

năng của họ. Phần C sẽ xem xét các vấn đề liên quan đến tình trạng giảm biên chế.

Đặc điểm thứ ba của sự thay đổi - theo như định nghĩa của nó là chưa hề được thử nghiệm trong một số điều kiện cụ thể. Không một ai, từ cấp điều hành trở xuống, có thể mô tả một cách chắc chắn việc thay đổi sẽ diễn ra như thế nào. Điều đó cho thấy lý do vì sao những thông tin phản hồi đóng một vai trò vô cùng quan trọng trong việc quản lý sự thay đổi. Điểm này cũng sẽ được thảo luận sâu hơn ở Phần C.

8 Thích nghi với sự thay đổi

Chúng ta đã đề cập đến tầm quan trọng của việc ứng phó trước tác động của những thay đổi.

Bạn hãy tham khảo **hai** tình huống dưới đây về việc các công ty đã thay đổi loại hình sản phẩm của mình như thế nào.

Thực hành 7

4 phút 

Bình Đại là một công ty hoạt động lâu năm trong lĩnh vực chế tạo vật liệu và xây dựng nhà xưởng công nghiệp. Gần đây ông Đỗ, giám đốc tiếp thị mới của doanh nghiệp, đã nhận thấy thị trường đang có xu hướng ưa chuộng các sản phẩm lắp ráp cũng như các yêu cầu của khách hàng ngày càng đa dạng nên ông đã làm việc với bộ phận thiết kế sản phẩm để lựa chọn một giải pháp mới. Sau vài tháng, công ty đã đưa ra thị trường sản phẩm mới, đó là các kết cấu lắp ráp linh hoạt nhà xưởng công nghiệp. Trong khi các vật liệu kết cấu truyền thống phải cần đến rất nhiều nhân công để nghiên cứu địa bàn, thi công và lắp ráp nhà xưởng, thì sản phẩm mới lại cho phép khách hàng tự thiết kế nhà xưởng theo ý mình bằng cách lựa chọn một mô hình phù hợp với diện tích và yêu cầu sử dụng dưới sự tư vấn của công ty; và cuối cùng, chỉ đơn giản là lắp các kết cấu lại với nhau trong một thời gian ngắn.

Loại sản phẩm mới này sẽ tác động như thế nào đến cách thức mà công ty đang điều hành công việc của mình? (Chẳng hạn như công ty phải cần một hệ thống kiểm soát vật tư, tồn kho mới.)

A

Hãy đưa ra một vài ý kiến của bạn về những thay đổi có thể xảy ra trong cách thức điều hành của công ty Bình Đại nêu trên.

Chúng ta dễ dàng nêu ra một vài thay đổi có ảnh hưởng đáng kể đến các hoạt động kinh doanh của công ty như:

- Qui trình sản xuất có thể thay đổi từ sản xuất và thi công nhà xưởng theo yêu cầu của từng khách hàng sang sản xuất hàng loạt các kết cấu lắp ráp linh hoạt có thể đáp ứng được yêu cầu của nhiều khách hàng khác nhau.
- Các kết cấu lắp ráp linh hoạt có thể được làm ra hàng loạt và trữ sẵn trong kho.
- Phải điều chỉnh lại một hệ thống giá bán và mạng lưới phân phối để phù hợp với hình thức sản phẩm mới.
- Bố trí công việc mới cho nhóm công nhân xây dựng hay họ thôi việc.
- Có thể cần có những phương pháp bán hàng mới.
- v.v....

Thực hành 8

4 phút ⌚

Nước chanh hiệu Rose's là một sản phẩm nổi tiếng ở nhiều nước. Rose's nguyên thủy là tên của một hãng tàu biển. Hãng này thường chế biến một thứ nước chanh dành cho các thủy thủ uống trong các chuyến biển đi nhằm ngăn ngừa bệnh scobut- một loại bệnh lở loét lợi (nướu răng) do thiếu trái cây tươi lâu ngày. Công việc kinh doanh vận tải biển dần dần sa sút, trong khi nước chanh lại được ưa chuộng, nên hãng Rose's đã từ bỏ ngành vận tải hàng hải chuyển hẳn vào lĩnh vực sản xuất nước chanh.

Những thay đổi diễn ra tại công ty Rose's hẳn được xem như là những biến đổi hết sức cơ bản. Vậy theo bạn, họ cần phải thực hiện những thay đổi nào để ngừng việc kinh doanh vận tải biển và bước vào ngành sản xuất nước chanh?

Chắc hẳn bạn đồng ý rằng, công ty phải tuyển dụng những người có kỹ năng phù hợp với lĩnh vực kinh doanh mới của công ty. Bây giờ bạn hãy suy nghĩ thêm **hai thay đổi** phải thực hiện trong trường hợp này.

Bạn có thể đề nghị nên:

- sử dụng kỹ thuật mới như máy ép trái cây;
- thiết lập hệ thống phân phối nước chanh cùng các điểm bán sỉ và bán lẻ;
- tập thích nghi với ý tưởng mới và phương pháp kinh doanh mới;
- v.v...

Điều quan trọng nhất là họ phải:

- **tổ chức thực hiện công việc theo một cách hoàn toàn khác**, bởi các công việc khác nhau đòi hỏi những sự phối hợp công việc rất khác nhau.

8.1 Cơ cấu giúp công ty có khả năng thích nghi tốt với sự thay đổi

Cách thức một công ty tổ chức công việc được phản ánh qua cơ cấu của nó và ngược lại. Một số cơ cấu dễ dàng thích nghi với những thay đổi hơn những cơ cấu khác.

Thực hành 9

3 phút ⌚



Bạn có nghĩ rằng liệu có thể tồn tại một công ty hoạt động trong những điều kiện ổn định không? Những công ty như thế phải có đầu ra ổn định cho các sản phẩm và dịch vụ, không phải lo lắng về các thay đổi kỹ thuật công nghệ hay sự cạnh tranh trên thương trường và cứ duy trì một cách thức làm việc từ năm này sang năm khác.

Bạn hãy dành vài phút suy nghĩ và cho biết ý kiến của bạn:

.....

.....

.....

Bạn cũng thấy rằng thật khó mà tìm ra được một công ty như thế. Tưởng chừng một công ty mai táng có thể cung cấp một dịch vụ ổn định, nhưng ngay giữa các công ty mai táng với nhau cũng diễn ra sự cạnh tranh gay gắt. Vài năm trước nhiều người xem một số cơ quan hành chính quốc gia là một dạng như vậy. Nhưng giờ đây điều đó cũng không còn đúng nữa. Các cơ quan này, dưới áp lực của các chương trình cải cách hành chính đã phải trải qua những biến đổi lớn lao để cải thiện hiệu quả công việc của mình. Và một điều chắc chắn là những cơ quan này không thể không chịu tác động bởi các tiến bộ trong lĩnh vực khoa học công nghệ.

Phần lớn các công ty ít nhiều đều bị thúc bách phải cải cách hoặc thay đổi nhằm thích nghi với hoàn cảnh mới. Không một đơn vị nào có thể giữ nguyên cách thức làm ăn từ năm này sang năm khác mà không phải lưu ý đến những ý tưởng mới, các phát minh khoa học công nghệ hiện đại cùng những xu hướng xã hội và điều luật được ban hành, v.v...

Vấn đề này cũng có thể được phát biểu như sau:

Mọi công ty cần phải đủ linh hoạt để ứng phó một cách nhanh nhất với những thay đổi.

Điều này có nghĩa là công ty cần đưa ra những quyết định đúng và phải thực hiện chúng càng sớm càng tốt.

Thực hành 10

4 phút ⌚

A



Bạn hãy đọc những mô tả sau về hai công ty A và B và cho biết công ty nào sẽ thích nghi với sự thay đổi nhanh hơn. Bạn hãy giải thích ngắn gọn vì sao?

.....

.....

.....

Tại Công ty A:

- Ban giám đốc đưa ra mọi quyết định;
- Công việc của mọi người được xác định rõ ràng;
- Mỗi cấp quản lý phải chịu trách nhiệm về công việc của nhân viên trực thuộc;
- Mọi thông tin và chỉ thị phải được truyền đạt tuần tự qua từng cấp từ trên xuống hoặc từ dưới lên;
- Các qui trình công việc đều đã được qui định rõ ràng; mọi đề nghị cải tiến cách thức làm việc đều được đón nhận với một thái độ khó chịu.

Tại Công ty B:

- Trong một số trường hợp cấp dưới được trao quyền ra quyết định chứ không phải chỉ biết làm theo các quyết định;
- Bản mô tả công việc tạo điều kiện cho sự phát triển của cá nhân và cho phép đáp ứng sự thay đổi;
- Các thông tin trong công ty được truyền đạt từ cấp trên đến cấp dưới, giữa bộ phận này với bộ phận khác và thông tin đi theo hai chiều: cung cấp - phản hồi chứ không đơn thuần là theo cách mệnh lệnh áp đặt từ trên xuống;
- Nhân viên được khuyến khích tự chèo lái các dự án của công ty theo cách mà họ tin là khả thi nhất, hơn là chỉ đơn thuần nhận chỉ thị từ cấp trên;
- Việc huấn luyện được thực hiện đúng lúc, đúng nơi để bổ sung cho nhân viên những kỹ năng và kiến thức cần thiết cho công việc.

A

Có thể bạn cho rằng một công ty quản lý theo chiều dọc như công ty A có thể sẽ nhanh chóng ứng phó với sự thay đổi. Chỉ cần ban Giám Đốc đưa ra các chỉ thị thay đổi là các nhân viên cấp dưới sẽ thi hành.

Tuy nhiên, **để xướng những thay đổi** là một việc, còn **làm cho những thay đổi đó diễn ra được** lại là việc khác. Những thay đổi sẽ được thực hiện một cách có hiệu quả khi nhân viên chấp nhận và “làm chủ” những thay đổi này. Vì nếu các nhân viên xem những thay đổi như là một việc do cấp trên áp đặt, thì họ khó có được nhiệt tình để thực hiện.

Cảm giác làm chủ là chìa khóa thành công trong việc thực hiện những thay đổi.

Bởi những ai cảm thấy họ là chủ nhân của vật gì thì họ sẽ chăm sóc và quan tâm đến vật đó tốt hơn.

Nhưng làm sao tạo ra được “cảm giác sở hữu”? Làm sao bạn có thể làm cho nhân viên dưới quyền tin tưởng rằng thay đổi được đề xướng chính là tài sản của họ? Có thể tìm thấy câu trả lời từ các nguyên tắc làm việc của công ty B nêu trên.

Các công ty thành công luôn đảm bảo cho mọi người:

- có cơ hội tham gia vào việc thực thi sự thay đổi;
- có đầy đủ thông tin, kiến thức và các kỹ năng cần thiết để đón nhận sự thay đổi.

Thực hành 11

4 phút ⌚

Bạn và nhân viên của mình có thể dễ dàng thích nghi với những thay đổi ở mức độ nào? Hãy khoanh tròn những câu mà bạn cho rằng phù hợp với quan điểm của bạn.

Trong công việc quản lý nhân viên, tôi cho rằng:

- a Con người chỉ làm việc chăm chỉ khi họ bị buộc phải làm – Họ cần sự thúc ép.
- b Con người chỉ tích cực làm việc khi họ cảm thấy việc họ làm là vì lợi ích của chính mình và điều họ làm có ý nghĩa với họ.

- c Điều quan trọng là tôi phải kiểm soát được mọi việc đang diễn ra trong nhóm mà mình phụ trách.
- d Tốt nhất là mọi thông tin phải được truyền đạt qua các kênh chính thức, nếu không ắt sẽ gây ra hỗn loạn.
- e Mọi người phải nhận được thông tin càng đầy đủ càng tốt, bởi các quan hệ công việc hiệu quả đều dựa trên sự hiểu rõ những nhu cầu của nhau.
- f Mỗi quan hệ hợp tác và sự thân mật trong công việc thường tạo hiệu quả tốt hơn những nghi thức cứng nhắc cùng với việc che giấu thông tin.
- g Năng suất làm việc phụ thuộc vào việc phân công rõ ràng nhiệm vụ của mỗi người; qua đó nhân viên hiểu rõ những gì họ được kỳ vọng và công việc cũng dễ kiểm soát hơn.
- h Năng suất làm việc tùy thuộc vào sự phân công linh hoạt trong công việc để các nhóm, tổ có thể thích nghi một cách dễ dàng hơn với những thay đổi trong yêu cầu; để mọi người trong nhóm có thể thay đổi từ lĩnh vực hoạt động hay công việc này sang lĩnh vực hoạt động hay công việc khác.
- i Con người thường làm tốt nhất các công việc đơn giản, không đòi hỏi cao, nên tốt nhất là chia công việc ra thành các tác nghiệp đơn giản nhất và nhờ vậy, nhân viên cấp dưới được thoát khỏi việc phải ra quyết định.
- j Con người sẽ hăng hái hơn trong công việc khi được giao phó hoàn toàn một nhiệm vụ nào đó và nhất là khi công việc đó có ý nghĩa. Nếu được huấn luyện thích hợp, hầu hết nhân viên có thể gánh vác được những công việc khó khăn hơn và đáp ứng được những yêu cầu cao hơn. Do đó nên duy trì tính đa dạng và linh hoạt trong công việc.

Theo kinh nghiệm của các công ty thành công nhất, những quan điểm ở các mục (b), (e), (f), (h) và (j) có khuynh hướng khuyến khích khả năng thích ứng với những thay đổi hơn là những quan điểm nêu trong các mục (a), (c), (d), (g) và (i).

Đó cũng chính là chủ đề chính của cuốn sách này. Chúng ta đã đồng ý rằng các công ty thành công luôn đảm bảo mọi người có

A

đầy đủ thông tin, những kiến thức và kỹ năng để ứng phó với sự thay đổi. Có thể nói rằng:

Những nhà quản lý thành công luôn đảm bảo cho nhân viên mình có khả năng để ứng phó với những thay đổi bằng cách cung cấp (nếu cần thì đấu tranh để có được) thông tin cần thiết, kiến thức và kỹ năng cho nhân viên.

Chúng ta sẽ đi sâu vào nghiên cứu chủ đề này trong các phần B và C. Bây giờ chúng ta hãy xem xét một yếu tố khác cũng góp phần giúp việc thực hiện thay đổi diễn ra dễ dàng hơn.

8.2 Bầu không khí phù hợp

Nếu bạn đã từng làm việc ở nhiều công ty khác nhau, bạn sẽ nhận ra sự khác biệt trong mỗi môi trường làm việc. Ở một số nơi thì mọi người vui vẻ và thoải mái trong công việc, ở những nơi khác nhân viên lại bị gò bó một cách cứng nhắc trong khuôn phép; cũng có những nơi mà bầu không khí làm việc diễn ra hết sức buồn tẻ với những gương mặt nặng nề.

Thực hành 12

4 phút ⌚



Những dấu hiệu nào giúp bạn đánh giá được bầu không khí tại một nơi làm việc? Hãy liệt kê ít nhất hai dấu hiệu.

.....
.....

Một vài dấu hiệu mà bạn có thể nghĩ ra là:

- mức độ thân thiện của mọi người;
- cấp trên quan tâm và hỗ trợ cho nhân viên cấp dưới ra sao;
- mức độ đam mê công việc của nhân viên;
- mức độ mà mọi người cởi mở với nhau khi trao đổi thông tin;
- những thông tin liên quan đến từng cá nhân được mọi người nắm bắt ở mức độ nào;
- mức độ tin cậy lẫn nhau giữa ban giám đốc và nhân viên;
- những quyết định được đem ra bàn bạc trong phạm vi nào.

Thực hành 13

4 phút ⌚

A



Bạn có cho rằng những thay đổi sẽ được thực hiện dễ dàng hơn nếu:

- a môi trường làm việc thân thiện ☐
- b ban giám đốc dành phần lớn thời gian làm việc trong phòng của mình sau những cánh cửa đóng chặt ☐
- c nhiều nhân viên phàn nàn về tình hình công việc hiện tại ☐
- d có những xung đột lớn giữa các tổ nhóm ☐
- e mọi người cởi mở, sẵn sàng cung cấp thông tin cho nhau ☐
- f ban giám đốc có quan tâm và hỗ trợ ☐
- g mọi người có vẻ không tin tưởng lẫn nhau ☐

Tôi sẽ rất tán thành với bạn nếu bạn đã chọn (a), (e) và (f). Còn những biểu hiện khác thì sao?

Khi ban giám đốc suốt ngày chỉ làm việc trong phòng riêng của mình, họ sẽ không có được sự tín nhiệm của nhân viên và nhân viên hẳn sẽ tỏ ra ngờ vực về lòng tin của chính ban giám đốc vào những thay đổi.

Ở câu (c), bạn có thể sẽ lý giải rằng những người phàn nàn về tình hình công việc hiện tại chỉ là do họ không muốn có bất cứ một trở ngại nào khi thực hiện sự thay đổi. Tuy nhiên, lời phàn nàn ở đây có thể là một biểu hiện của sự không hài lòng chung về công ty. Một thay đổi trong trường hợp này có thể sẽ là rất cần thiết nhưng hẳn sẽ là một chặng đường đầy bão tố.

Những xung đột sâu sắc xuất hiện giữa các nhóm làm việc như ở câu (d) thường là hậu quả của việc thiếu tinh thần hợp tác trong công việc và cũng sẽ là rào cản đối với sự thay đổi.

Đối với câu (g), sự không tin cậy nhau cũng cản trở sự hợp tác.

Chúng ta có thể kết luận:

Một bầu không khí làm việc cởi mở, thân thiện, chia sẻ, hỗ trợ và tin cậy lẫn nhau sẽ góp phần rất lớn giúp việc thực hiện thay đổi dễ dàng hơn.

A

Thực hành 14

2 phút ⌚



Giả sử qua những điều vừa bàn luận, bạn quyết định thay đổi bầu không khí làm việc hiện tại ở công ty mình bởi điều này sẽ tạo điều kiện thuận lợi hơn cho những kế hoạch thay đổi kế tiếp khác của bạn. Theo bạn, phải mất bao lâu để có thể tạo ra một bầu không khí làm việc trong đó mọi người thân thiện, cởi mở và chia sẻ mọi thông tin với nhau?

Hãy đánh dấu vào khoảng thời gian mà bạn cho là thích hợp:

- | | |
|-------------|--------------------------|
| 1 ngày | ☐ |
| 1 tuần | ☐ |
| 2 tuần | ☐ |
| 6 tuần | ☐ |
| 6 tháng | ☐ |
| 1 năm | ☐ |
| hơn một năm | ☐ |

Mỗi câu trả lời trên đều có thể đúng. Tuy nhiên, sẽ là quá lạc quan nếu cho rằng sẽ có những thay đổi lớn xảy ra ngay ngày hôm sau. Có lẽ nếu thực sự tiến hành một cách nghiêm túc, bạn sẽ có thể bắt đầu thấy sự khác biệt trong một hai tuần sau đó hoặc có thể lâu hơn một chút.

Nhìn chung, để tạo được sự thay đổi thực sự trong cách mọi người suy nghĩ, cảm nhận và cư xử với nhau cần nhiều thời gian và những nỗ lực thường xuyên. Ở mức độ đó, bạn sẽ có lý nếu nghĩ rằng sẽ phải mất một năm hay lâu hơn nữa.

Bầu không khí làm việc hình thành trên nền tảng sự kết hợp của những thái độ và hành vi của mọi người trong công ty và cũng bị biến đổi thường xuyên.

Rất có thể người trưởng nhóm chỉ tác động nhỏ đến bầu không khí làm việc của công ty nhưng anh ta sẽ gây ảnh hưởng lớn đối với các vấn đề xảy ra trong nhóm và quan hệ với những nhóm khác.

Trong cuốn sách này chúng ta thảo luận sự thay đổi dưới góc độ là một vấn đề phải giải quyết, một thách thức và là đòn bẩy tạo ra những cơ hội mới. Một thay đổi thường chứa đựng tất cả những



điều này. Ở cương vị một trưởng nhóm, việc thực hiện những thay đổi đó tốt ở mức độ nào hoàn toàn tùy thuộc vào sự điều hành của bạn cùng bầu không khí làm việc do bạn tạo ra.

Một nhóm làm việc trong bầu không khí tích cực sẽ dễ dàng chấp nhận và đương đầu với những khó khăn khi có thay đổi.

Như vậy, bạn đã hoàn tất xong Phần A, trước khi đi tiếp phần tiếp theo, bạn hãy dành vài phút cho bài tập tự đánh giá sau đây.

Hãy tự đánh giá 1

10 phút ⌚



Hãy kiểm tra trí nhớ của bạn bằng cách chọn một hoặc nhiều từ thích hợp điền vào ô trống trong những câu sau đây:

SỰ THAY ĐỔI	LĨNH VỰC	KỸ NĂNG
THAY ĐỔI	THÔNG TIN	KINH TẾ
THÂN THIỆN	LINH HOẠT	THAM GIA
CẢM GIÁC LÀM CHỦ	CỞI MỞ	CHIA SẺ
KHOA HỌC VÀ CÔNG NGHỆ		

- 1 Những thay đổi đang diễn ra vì các tác nhân _____, xã hội và pháp lý, và thông thường hơn cả là các tác nhân _____
- 2 Những nhà quản lý khôn ngoan luôn xem trọng việc nắm bắt kịp thời các _____ trong _____ của họ, dù bởi bất kỳ nguyên nhân gì.
- 3 Khó có thể chối cãi được rằng _____ là một lẽ tất yếu.
- 4 Tất cả mọi công ty phải đủ _____ để thích ứng nhanh nhất với sự thay đổi.
- 5 _____ là chìa khóa thành công trong việc thực hiện những đổi mới.
- 6 Các công ty thành công đảm bảo cho mọi người:
 - có cơ hội để _____ vào việc thực hiện những thay đổi;
 - có được đầy đủ các _____, hiểu biết và _____ thích hợp nhằm kiểm soát sự thay đổi.

A

7 Một bầu không khí làm việc _____, _____ và tin cậy lẫn nhau sẽ góp phần rất lớn giúp việc thực hiện thay đổi dễ dàng hơn.

8 Theo bạn, nhận định nào trong những câu sau là đúng nhất. Hãy giải thích ngắn gọn lý do lựa chọn của mình.

Các công ty có khả năng thích ứng tốt với sự thay đổi của môi trường kinh doanh luôn thay đổi thường làm một trong những việc sau:

- a có một hệ thống quản lý vững chắc và xác định cụ thể công việc của từng nhân viên một cách rõ ràng, vì thế không gây ra sự mơ hồ;
- b giao trách nhiệm cho các nhân viên quản lý cấp thấp hơn, và những người này sẽ kiểm soát chặt chẽ cách thức mà các nhân viên thực hiện sự thay đổi;
- c làm cho công việc linh hoạt và đa dạng hơn và cung cấp cho mọi người đầy đủ thông tin về mọi diễn biến của công việc.
- d đảm bảo công việc mà mọi người đang làm đều có một ý nghĩa đối với họ nhưng không làm họ bị rối bởi những thông tin không liên quan trực tiếp đến họ.

Nhận định đúng nhất là _____, vì:

Bạn có thể tham khảo đáp án ở phần cuối cuốn sách.

9 Tóm tắt



- Những thay đổi diễn ra là kết quả của ba loại tác nhân: **Khoa học và Công nghệ, Xã hội - Pháp luật, và Kinh tế.**
- Khoa học và công nghệ đã và chắc chắn sẽ còn có những ảnh hưởng to lớn đến công việc kinh doanh.
- Những phương thức mới trong việc thu thập, phân tích và truyền đạt thông tin tạo ra nhiều thay đổi tại nơi làm việc.
- Trong lĩnh vực kinh doanh, **tác nhân kinh tế** thường được quan tâm đầu tiên.
- Thật nguy thơ nếu cho rằng thay đổi là sự phá vỡ tình trạng bình thường. Theo nghĩa rất thật thì thay đổi là một chuẩn mực.
- Những thay đổi luôn có tính chất liên tục, phức tạp, chưa được thử nghiệm và thường khó quản lý.
- Mọi công ty phải **đủ linh hoạt để ứng phó với những thay đổi** một cách nhanh chóng.
- Một bầu không khí làm việc **cởi mở, thân thiện, chia sẻ**, hỗ trợ và tin cậy lẫn nhau sẽ góp phần rất lớn giúp việc thực hiện thay đổi dễ dàng hơn.

A

10 Suy ngẫm



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:



A! Tôi đã học được ...

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....



A! Tôi đã học được ...

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....

Phần B

Những cách nhìn nhận khác nhau về sự thay đổi

- *Dẫn nhập*
- *Những phản ứng trước sự thay đổi?*
- *Tính ì trước sự thay đổi*
- *Những khía cạnh tích cực của sự thay đổi*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

1 Dẫn nhập

Chúng ta đang sống trong một thế giới luôn thay đổi. Nhưng điều đáng ngạc nhiên là rất nhiều người cho rằng mọi việc sẽ tiếp tục diễn ra như cách mà chúng đã từng diễn ra trong quá khứ. Con người dường như luôn cần sự ổn định. Nếu có gì xảy ra thì chúng ta thường than thở rằng “Ước gì mọi việc trở lại bình thường như cũ”, “Ước gì tôi có thể kiếm được một việc làm ổn định”, “Nếu không có gì thay đổi thì chúng ta đã hoàn tất dự án này trước Tết”, v.v...

Như đã bàn luận ở phần trước, chỉ có sự thay đổi là điều duy nhất vĩnh cửu. Nhưng ngay cả khi hiểu rõ điều này, đôi khi chúng ta cũng không tránh khỏi những phản ứng tiêu cực trước sự thay đổi.

Trong chương này, chúng ta sẽ xem xét nguyên nhân gây ra các phản ứng và vấn đề tính ì trước sự thay đổi. Bên cạnh đó chúng ta sẽ thảo luận những khía cạnh tích cực mà những thay đổi mang lại. Dĩ nhiên chúng ta sẽ xem xét những vấn đề này chủ yếu là trong bối cảnh công việc.

Sau khi hoàn tất phần này, bạn sẽ có khả năng tốt hơn để:

- Giải thích được nguyên nhân của các phản ứng và tính ì trước sự thay đổi;
- Nhận ra những khía cạnh tích cực của thay đổi.

Trước tiên chúng ta hãy bắt đầu với hai khái niệm “phản ứng” và “tính ì” trước sự thay đổi.

Phản ứng: Khái niệm “phản ứng” mà chúng ta đề cập ở đây là các hiệu ứng tâm lý xuất

B

B

hiện khi chúng ta đón nhận các thông tin về sự thay đổi, chẳng hạn như: lo âu, phấn khích, căng thẳng, v.v...

Tính ì: Là xu hướng củng cố lại sự thay đổi hoặc các tác động của sự thay đổi nhằm bảo toàn tình trạng hiện tại.

2 Những phản ứng trước sự thay đổi

Thời gian thay đổi, và tất cả chúng ta đều thay đổi với thời gian. - Anon.

Phản ứng trước sự thay đổi sẽ là tiêu cực nếu người quản lý không làm tốt việc cung cấp thông tin về những kế hoạch thay đổi cho các nhân viên của mình.

Chúng ta hãy xem xét một trường hợp khá phổ biến trong thực tế qua những bài thực hành sau:

Thực hành 15

3 phút ⌚



Các nhân viên trong tổ biết anh Sơn, tổ trưởng của họ vừa dự một cuộc họp quan trọng với Ban giám đốc. Khi anh Sơn trở về từ cuộc họp, mọi người trong tổ chờ đợi anh thông báo một điều gì đó, nhưng anh chỉ nói: "Tôi chưa thể nói gì trừ việc sắp tới chúng ta sẽ có những thay đổi lớn trong công việc. Tuần tới các anh chị sẽ được thông báo cụ thể hơn".

Theo bạn, nhóm nhân viên đó sẽ phản ứng ra sao trước tuyên bố của Sơn?

.....

.....

.....

Cũng chẳng có gì ngạc nhiên khi tổ trưởng vừa quay lưng đi thì cả tổ ngưng làm việc để bàn luận, đoán già đoán non về những gì sẽ xảy ra với họ. Làm cách nào họ có thể tập trung vào công việc khi có một mối lo lắng như vậy đang lẩn quẩn trong đầu họ?

Những thay đổi không được giải thích rõ ràng có thể gây ra những cảm xúc mạnh. Đó thường là sự pha trộn của tâm trạng lo lắng bồn chồn với niềm phấn khích và cả hy vọng. Sự thay đổi là mối đe dọa nhưng đồng thời cũng tạo ra những cơ may mới trong tương lai.

Chúng ta hãy tiếp tục câu chuyện.

Thực hành 16

3 phút ⌚



Một tuần sau đó, anh Sơn tập trung mọi người lại và tuyên bố:

“Bây giờ, tôi có thể thông báo với các anh chị rằng chúng ta sẽ ngừng công việc đang làm kể từ thứ Sáu này. Nhưng không có gì phải lo lắng cả. Các anh chị sẽ được bố trí công việc khác, một số anh chị sẽ được huấn luyện những kỹ năng mới. Phó giám đốc Dân và tôi sẽ sớm thảo luận về công việc mới với từng người. Bây giờ mọi người có thể nghỉ ngơi và đừng nên lo lắng nhiều”.

Bạn có nghĩ rằng các nhân viên trong nhóm sẽ nghe theo lời khuyên “đừng nên lo lắng nhiều” của anh Sơn? Theo bạn, phản ứng của họ ra sao?

.....

.....

.....

Tôi tin chắc rằng nếu lần trước các nhân viên không thể tập trung làm công việc trước tuyên bố của anh Sơn thì lần này họ lại bị một phen mất ngủ. Anh Sơn nói rằng công việc của cả nhóm sẽ thay đổi nhưng lại khuyên mọi người nghỉ ngơi và đừng lo lắng!

Ắt hẳn bạn cũng thấy rằng tình huống như trên không phải là không phổ biến, phải không? Trong nhiều công ty, người ta lên những kế hoạch thay đổi lớn mà không tham khảo ý kiến của những cá nhân vốn sẽ chịu ảnh hưởng nhiều nhất. Và thông tin thì lại được đưa ra theo kiểu nhỏ giọt, kết quả là tạo ra những phản ứng tiêu cực ngoài sự mong đợi.

Thực hành 17

5 phút ⌚



Chúng ta vừa thảo luận về việc con người có nhu cầu về thông tin. Rõ ràng là anh Sơn đã cung cấp cho nhân viên mọi thông tin mà anh có. Thế thì sai lầm của Sơn ở chỗ nào? Lẽ ra anh ta đã phải làm như thế nào? Hãy dành vài phút suy nghĩ và sau đó viết ra ý kiến của bạn.

.....

.....

.....

B

B Thực ra, anh Sơn đã không cung cấp được nhiều thông tin hữu ích. Anh chỉ cho biết sẽ có một thay đổi lớn trong công ty có ảnh hưởng đến công việc của mọi người. Anh đưa ra thông tin mà không nêu được cụ thể từng cá nhân sẽ bị ảnh hưởng như thế nào xem ra còn tệ hơn là không chia sẻ thông tin gì cho mọi người.

Tôi cho rằng tình hình sẽ tốt hơn nếu Sơn không nói gì cả, và tốt hơn hết là ngay từ đầu anh không để nhân viên biết mình sắp tham dự một cuộc họp quan trọng với Ban giám đốc công ty.

Chỉ đến khi nào ngồi xuống cùng giám đốc của mình (hoặc những người liên quan) hoạch định xong những chi tiết về kế hoạch thay đổi vị trí và công việc của từng người, Sơn mới nên tuyên bố. Điều này không có nghĩa là bưng bít thông tin mà là bước chuẩn bị để các thông tin này được đưa ra một cách hiệu quả nhất.

Dĩ nhiên, anh Sơn phải hành động một cách nhanh chóng.

Thực hành 18

3 phút ⌚



Vì sao Sơn phải chuẩn bị để nhanh chóng có được những chi tiết cụ thể? Nếu Sơn không làm như vậy, nguy cơ gì có thể xảy ra?

Nguy cơ là ở chỗ các tin đồn về sự thay đổi có thể bị lan truyền trước khi những chi tiết cụ thể được quyết định. Ở nhiều nơi làm việc, những mẩu tin “vịt” là một nguy cơ khiến các thông tin bị bóp méo và lan truyền đi một cách nhanh chóng. Nếu thông tin về kế hoạch thay đổi bị rò rỉ ra ngoài, Sơn sẽ phải chịu một áp lực nặng nề, vì những tin đồn như vậy cũng gây ảnh hưởng tương tự như những thông báo chưa được cân nhắc đầy đủ.

Những quyết định kiểu này thật không dễ dàng chút nào: khi nào là thời điểm thích hợp để thông báo, thông báo điều gì và thông báo với ai trước, v.v... luôn là những quyết định khó khăn đối với mọi cấp quản lý. Điều quan trọng là: những thông tin lộn xộn dễ làm mọi người

lo lắng và bức bối. Do vậy, trong vai trò của người quản lý, bạn cần phải suy nghĩ thật thấu đáo những hệ quả của việc thông báo về sự thay đổi.

Nên nhớ rằng:

cách mà bạn đưa ra thông tin có thể tạo ra phản ứng tiêu cực ở người nhận.

3 Tính ì trước sự thay đổi

Khi phải đối mặt trước những nguy cơ thay đổi, người ta thường phản ứng bằng cách xem những thay đổi đó như một mối đe dọa, nhất là khi họ không được tham gia bàn bạc về những tác động của sự thay đổi.

Thực hành 19

6 phút 



Công ty của bạn đang phát động một chương trình hành động mới có tên gọi “Khách hàng là trên hết”. Ban giám đốc nhấn mạnh rằng nhiệm vụ của mỗi nhân viên là phải tích cực hơn trong việc tìm hiểu, quan tâm đến nhu cầu của khách hàng. Công ty sẽ tổ chức hội thảo về đề tài này và yêu cầu mọi nhân viên phải tham gia.

Nhóm của bạn không có nhiều cơ hội tiếp xúc trực tiếp với khách hàng. Hãy tưởng tượng rằng trước khi chương trình bắt đầu, bạn đi nói chuyện với các nhân viên trong nhóm để thăm dò phản ứng của họ. Các nhân viên sẽ nói gì? Hãy viết ra hai hoặc ba câu mà bạn nghĩ rằng họ sẽ bộc lộ khi nói chuyện với bạn.

.....

.....

.....

Các nhân viên có thể nói rằng:

- Chúng ta chẳng cần phải làm gì cả. Có bao giờ chúng ta phải tiếp xúc với khách hàng đâu!
- Tôi không phải là nhân viên bán hàng cũng không phải là nhân viên tiếp thị. Hơn nữa, tôi lại rất vụng về trong giao tiếp, làm sao có thể ứng phó được đây?

lo lắng hay
ghì ngờ đối
với những đề
ghị thay đổi
là điều có thể
ường trước
ược.

B

B

- Liệu điều này có nghĩa là chúng ta bắt đầu sẽ phải mặc quần áo chỉnh tề hơn trước?
- Phải chăng từ nay chúng ta sẽ được đánh giá qua việc chúng ta tán gẫu với khách hàng như thế nào? Nhưng tôi là một chuyên viên chứ có phải là nhân viên bán hàng đâu?
- Tôi vừa mới quen với công việc này thế mà bây giờ lại thay đổi sao? Tại sao công ty không để mọi việc như cũ? Tôi nghĩ từ trước đến giờ công việc đều diễn ra rất trôi chảy.

Bao giờ cũng vậy, luôn xuất hiện những kiểu ì khác nhau trước sự thay đổi. Đây là tình huống đòi hỏi các nhà quản lý vận dụng kỹ năng thuyết phục và tính khéo léo.

Nhưng vì sao người ta bực bội tính ì trước sự thay đổi?

Thực hành 20

4 phút ⌚



Bạn hãy đặt mình vào vị trí quản lý của một bộ phận đang phải chịu một đợt kiểm tra do một nhóm các chuyên viên được công ty chỉ định nhằm thực hiện một số cải tổ trong quy trình làm việc của bộ phận. Hãy giải thích tại sao bạn có thể sẽ phản ứng một cách tiêu cực trong tình huống ấy. Những lý do gì khiến bạn sợ phải thay đổi?

Bạn dành một vài phút suy nghĩ và viết ra các câu trả lời một cách ngắn gọn.

.....

.....

.....

.....

Có lẽ cũng giống như nhiều người khác, bạn sẽ phẫn nộ trước sự kiểm tra can thiệp vào công việc của bộ phận hay phòng ban của mình. Tuy nhiên, phản ứng của bạn trước nguy cơ thay đổi có thể là do:

- lo sợ mất chức vụ hay vị trí hiện tại;
- lo lắng triển vọng nghề nghiệp sẽ bị ảnh hưởng;
- lo ngại sẽ mất nguồn thu nhập.

Một thay đổi, với một cá nhân nào đó có thể bị xem như là mối đe dọa cho vị trí, những triển vọng thăng tiến hoặc thu nhập của họ.

Bên cạnh đó, những nhân viên trong trường hợp trên còn có thể cảm thấy:

- tức giận vì tất cả công sức mà họ đã bỏ ra để xây dựng hệ thống công việc nay lại bị vứt bỏ;
- không còn kiểm soát được vận mệnh của mình;
- bất an.

Tính ì trước sự thay đổi là phản ứng tự nhiên của con người. Thế nhưng, bên cạnh việc gây ra những khó khăn, thay đổi cũng mang lại nhiều lợi ích mà chúng ta sẽ cùng nhau thảo luận.

4 Những khía cạnh tích cực của sự thay đổi

Thay đổi là quy luật của cuộc sống. Và những người chỉ nhìn thấy quá khứ hoặc hiện tại thì chắc chắn sẽ bỏ lỡ những cơ hội trong tương lai.

John F. Kennedy, Frankfurt, Tây Đức

Ngày 25 tháng 6 năm 1963

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.

Thực hành 21

10 phút ⌚



Theo bạn, sự thay đổi sẽ mang lại những ảnh hưởng tích cực nào trong công việc?

Vuốn cải thiện thì phải thay đổi, muốn hoàn hảo thì phải thay đổi hường xuyên.

Winston Churchill

Liệu bạn có đồng ý với những quan điểm sau?

- **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

niệt tình làm việc và tạo nên những mối quan tâm, hứng thú mới đối với công việc.

B ■ **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.**

Nếu bạn quan tâm đến việc động viên nhân viên vì bạn thấy nhân viên của bạn không cảm thấy thực sự gắn bó với công việc được giao, thì thay đổi là thời điểm thích hợp để bạn “nới lỏng dây cương” cho nhân viên. Chúng ta sẽ còn quay lại vấn đề này một lần nữa.

Nói tóm lại:

Công việc sẽ có ý nghĩa hơn cho những ai tập nhìn nhận những khía cạnh tích cực của sự thay đổi.

Hãy tự đánh giá 2

10 phút ⌚



- 1 Bạn hãy kiểm tra trí nhớ của mình về những nội dung vừa học bằng cách chọn ra những từ thích hợp bên dưới để điền vào chỗ trống cho những câu sau đây:

KỸ NĂNG	HỌC HỎI	VỊ TRÍ
GÓC NHÌN	THÀNH CÔNG	THỬ THÁCH
LO LẮNG	TRIỂN VỌNG THẮNG TIẾN	

- a Đối với một cá nhân nào đó, sự thay đổi có thể bị xem như là mối đe dọa cho _____, _____ hoặc thu nhập của họ.
- b Sự thay đổi có thể mang đến những cơ hội để _____ những _____ mới.
- c Trước những phản ứng đối với quá trình thay đổi cũng có thể góp phần tạo điều kiện cho việc thay đổi dễ _____ hơn.
- d Một trong những khía cạnh tích cực của sự thay đổi là nó có thể được xem như là một _____.
- e Sự thay đổi có thể đem lại một _____ mới trong công việc.

Đối với các câu hỏi sau, hãy gạch dưới những từ mà bạn cho là phù hợp nhất:

- 2 Tính ì trước sự thay đổi là KHÔNG PHÙ HỢP/ MONG MUỐN/ BÌNH THƯỜNG.
- 3 Những bùng nổ về tâm lý thường được khơi ngòi bởi SỰ THAY ĐỔI/ TÌNH TRẠNG MẬP MỜ VỀ SỰ THAY ĐỔI/ NHỮNG BẤT ĐỒNG VÀ MÂU THUẪN.
- 4 Một trong những ảnh hưởng tích cực của sự thay đổi là nó có thể LÀM NẢY SINH NHỮNG TIN ĐỒN/ ĐEM LẠI NHỮNG THÁCH THỨC MỚI/ CUNG CẤP NHỮNG THÔNG TIN MỚI.
- 5 Công việc sẽ có ý nghĩa hơn cho những ai NẮM VỮNG CÁC KỸ NĂNG QUẢN LÝ/ CÓ ĐỦ NĂNG LỰC LÀM VIỆC/ NHÌN NHẬN NHỮNG KHÍA CẠNH TÍCH CỰC CỦA SỰ THAY ĐỔI

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần cuối cuốn sách.

B

5 Tóm tắt



- Bạn phải cân nhắc hậu quả của việc thông báo về sự thay đổi bởi lẽ: **cách mà bạn đưa ra thông tin có thể tạo ra phản ứng tiêu cực ở người nhận.**
- Hãy nhớ rằng một thay đổi, với một cá nhân nào đó có thể bị coi là mối đe dọa đối với **vị trí, những triển vọng thăng tiến cũng như thu nhập** của họ.
- Sự thay đổi có thể:
 - mang lại **những cảm hứng mới** cho công việc;
 - mở ra **những triển vọng thăng tiến** trong nghề nghiệp mới;
 - tạo ra **một góc nhìn mới về công việc**;
 - tạo ra cơ hội để tiếp thu **những kỹ năng mới**;
 - là một **thử thách**;
 - tạo điều kiện **trao thêm quyền** cho nhân viên.
- Công việc sẽ có ý nghĩa hơn cho những ai tập nhìn nhận những khía cạnh tích cực của sự thay đổi.
- Hãy nhớ rằng câu hỏi đầu tiên xuất hiện trong đầu của một ai đó khi đứng trước những thay đổi là: “liệu chúng sẽ ảnh hưởng đến tôi như thế nào?”

6 Suy ngẫm

Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:

B



A! Tôi đã học được ...

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....



A! Tôi đã học được ...

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....

Phần C Quản lý sự thay đổi

C

1 Dẫn nhập

- *Dẫn nhập*
- *Sự thay đổi và vai trò của lãnh đạo nhóm*
- *Ứng phó với tính ì trước sự thay đổi*
- *Hoạch định sự thay đổi*
- *Tiến trình của sự thay đổi*
- *Tình hình sau khi giảm biên chế*
- *Kết thúc một dự án thay đổi*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

Trên thực tế có hai loại thay đổi. Một là những thay đổi xảy ra một cách từ từ theo thời gian mà chúng ta vẫn thường gọi là sự thay đổi tự nhiên. Kiểm soát dạng thay đổi này tại nơi làm việc đồng nghĩa với việc tiến hành theo dõi và đối chiếu các kết quả với mục tiêu và mục đích đã định để đảm bảo rằng mọi hoạt động của công ty đều đi đúng hướng.

Trong phần này chúng ta tập trung nghiên cứu những thay đổi cố ý, có tổ chức hay nói cách khác là những **thay đổi được hoạch định**.

Đầu tiên, chúng ta cần suy nghĩ về vai trò của người lãnh đạo nhóm trước những thay đổi – đó cũng chính là vai trò của bạn. Đây là chủ đề chính của phần này. Chúng ta sẽ thảo luận nhiều khía cạnh khác nhau xoay quanh câu hỏi: “Mọi người trông chờ người quản lý làm những gì khi mà những thay đổi đã được hoạch định?”

Một chủ đề quan trọng tiếp theo là những cách thức để hoá giải vấn đề tính ì trước sự thay đổi. Đề tài này giúp chúng ta giải quyết những vấn đề đã thảo luận ở Phần B.

Sau đó, chúng ta sẽ nghiên cứu quy trình hoạch định sự thay đổi. Bước này đòi hỏi chúng ta phải xác định rõ các yếu tố chính trong từng tình huống. Chúng ta cũng chia sẻ những điều mà người trưởng nhóm cần lưu ý sau khi giảm biên chế và thực hiện sự thay đổi.

Sau khi hoàn tất phần này, bạn sẽ có khả năng tốt hơn để:

- Mô tả vai trò của người lãnh đạo nhóm đối với sự thay đổi;

- Sử dụng một cách linh hoạt các biện pháp khắc phục xu hướng cưỡng lại sự thay đổi;
- Liệt kê những điểm cần cân nhắc khi lập mục tiêu và lên kế hoạch thay đổi.

C

Thực hành 22

15 phút ⌚



Để bắt đầu, bạn hãy nghĩ về tình hình công việc hiện tại của mình và xác định hai sự thay đổi tương đối lớn: một thay đổi đã xảy ra và một thay đổi mà bạn cho rằng sẽ diễn ra trong thời gian sắp tới. Hãy mô tả ngắn gọn sự thay đổi trong từng trường hợp.

a Sự kiện gì đã xảy ra? Bạn cùng nhóm của mình đã làm gì để góp phần vào sự thay đổi đó?

b Thay đổi mà bạn nghĩ sẽ diễn ra trong thời gian sắp tới là gì? Hãy giải thích xem bạn cùng nhóm của mình sẽ làm gì để góp phần vào những thay đổi đó?

2 Sự thay đổi và vai trò của người lãnh đạo nhóm

Ở những phần trước chúng ta đã nhấn mạnh nhiều đến các tác nhân, bản chất của sự thay đổi và những thái độ khác nhau trước sự thay đổi. Bây giờ chúng ta hãy tập trung đến các khía cạnh “làm chủ” sự thay đổi.

Những thay đổi lớn trong môi trường làm việc không đơn giản tự xảy ra mà chính là do con người tạo ra. Công việc của người quản lý là khởi xướng việc thay đổi. Toàn bộ các nhóm cần được dẫn

dắt, chỉ đạo. Tuy nhiên, điều này không có nghĩa là mọi người phải được chỉ bảo một cách chính xác phải làm cái gì, khi nào làm và làm như thế nào. Kỹ năng cơ bản trong lãnh đạo và quản lý là làm sao để đạt được:

- sự ảnh hưởng đến nhân viên;
- sự tin cậy và lòng tôn trọng;
- tinh thần hợp tác tự nguyện;
- sự tận tâm với công việc.



Hơn ai hết nhóm trưởng thường là người phải chịu nhiều áp lực nhất trước những thay đổi và các thành viên trong nhóm mong đợi họ phải là một tiêu điểm trong mọi hoạt động. Quản lý cấp cao lên kế hoạch thay đổi và cuối cùng nhân viên là người chịu ảnh hưởng. Nhưng chính trưởng nhóm mới là người trực tiếp biến những kế hoạch trên thành hiện thực. Vai trò của người trưởng nhóm có thể bao gồm:

■ Đề xướng sự thay đổi

Trong nhiều doanh nghiệp, ban quản lý cấp cao thường khởi xướng các kế hoạch thay đổi. Tuy nhiên, không phải nhất thiết lúc nào cũng theo cách như vậy. Tại sao bạn không đứng ra đề xuất khi bạn thấy được sự cần thiết hay cơ hội để thay đổi? Bạn sẽ phải xin phép để thực hiện sự thay đổi, những ý tưởng và tinh thần táo bạo sẽ rất có lợi cho bạn. Cả nhóm của bạn cũng nên được khuyến khích đưa ra những đề nghị nhằm cải thiện quy trình và công đoạn sản xuất, cải tiến sản phẩm và những công việc liên quan.

■ Nhận biết những thay đổi tiềm năng

Đó là tổng hợp của tất cả các điểm mà chúng ta đã thảo luận ở Phần A của cuốn sách: một người quản lý giỏi phải tìm hiểu để nắm bắt được những việc đang diễn ra trong ngành của mình cũng như ngay trong chính công ty của mình.

■ Tính toán các chi phí để thực hiện sự thay đổi

Có thể cấp trên đơn thuần chỉ giao cho bạn một khoản ngân sách để quản lý hoặc yêu cầu bạn ước lượng chi phí của những hoạt động hoặc qui trình nào đó trong kế hoạch thực hiện.

■ Xác định mức độ khả thi

Bạn và những người trưởng nhóm khác thường ở vị trí tốt nhất để biết liệu một kế hoạch có khả thi hay không trong một khoảng thời gian hay trong một khoản chi phí cho phép.

■ Cung cấp thông tin phản hồi

Kinh nghiệm làm việc của bạn và những thành viên trong nhóm là chìa khóa quyết định sự thành công của kế hoạch thay đổi. Bạn sẽ là người cung cấp thông tin để giúp người quản lý trực tiếp của bạn và những người khác ra quyết định.

Thực hành 23

10 phút ⌚



Bạn hãy mô tả một tình huống trong quá khứ khi đó bạn cung cấp thông tin phản hồi cho nhóm và kết quả là kế hoạch thực hiện thay đổi phải chỉnh sửa lại.

Những yếu tố khác về vai trò của người trưởng nhóm trong quá trình thay đổi bao gồm:

■ Hoạch định kế hoạch triển khai công việc cho nhân viên

Triển khai công việc cho nhân viên thường là một phần công việc hàng ngày của người trưởng nhóm. Khi những thay đổi lớn đang diễn ra, việc triển khai có thể sẽ trở nên khó khăn hơn.

■ Tìm cách tốt nhất cập nhật thông tin đầy đủ, kịp thời cho mọi thành viên trong nhóm

Chúng ta đã xem xét vấn đề này ở Phần A (bài Thực hành 10) và ở Phần B. Trong phần này, chúng ta sẽ lại xem xét lại vấn đề này.

■ “Bán” ý tưởng về sự thay đổi cho nhóm

Để bán một cái gì đó, cho dù đó là một sản phẩm, một quy trình hay một ý tưởng, điều quan trọng là phải thuyết phục được người mua thấy được lợi ích từ sự trao đổi. Trong trường hợp này, nếu thành công, bạn sẽ đổi lấy được sự cam kết của cả nhóm đối với kế hoạch thay đổi.

■ Trao quyền cho nhóm nhằm ứng phó với những thay đổi

Thuyết phục không thôi chưa đủ, bạn phải trao quyền để nhóm quản lý công việc theo cách riêng của họ. Ngày càng có nhiều công ty nhận thức được rằng phương thức quản lý cũ bằng cách hướng dẫn mọi người phải làm gì và làm như thế nào không còn thích hợp nữa. Do sự cạnh tranh ngày càng trở nên khốc liệt hơn nên bạn rất cần có được sự cam kết toàn diện hơn về trách nhiệm cho công việc từ mọi thành viên các cấp. Cách duy nhất bảo đảm đạt điều này là cho các nhân viên được tự do hơn trong việc tổ chức công việc của họ hay nói cách khác là chuyển giao việc kiểm soát công việc cho những người trực tiếp thực hiện.

Đây là một bước đi táo bạo: giao nhiều quyền hạn hơn cho nhóm của bạn và quan sát họ tiến bộ bằng cách học hỏi từ những sai lầm. Tuyệt đối không được làm một cách chiếu lệ, bởi mọi nhân viên trong nhóm đều dựa vào sự tin tưởng và ủng hộ từ phía bạn.

Bạn cũng cần cung cấp trước các nguồn lực và tổ chức huấn luyện cho nhân viên khi cần.

Thực hành 24

3 phút ⌚

Đối với những thay đổi mà bạn nêu trong bài Thực hành 22 (a), hãy mô tả những đề xuất và những bước mà bạn đã thực hiện để cung cấp nguồn lực (kể cả đào tạo) cho các thành viên trong nhóm.

Nói về vai trò của người trưởng nhóm, ta có thể bổ sung thêm:

■ Xây dựng tinh thần làm chủ cho cả nhóm đối với việc thực hiện thay đổi

Một khi bạn đã “bán” được ý tưởng về sự thay đổi, bạn nên hoàn tất cuộc giao dịch bằng việc chuyển giao quyền sở hữu cho người

C

C

mua. Và điều mà bạn đạt được là người chủ sở hữu sẽ chăm lo cho vật mà họ sở hữu một cách tốt nhất. Các thành viên trong nhóm phải cảm nhận được rằng họ:

- không bị bùng bít thông tin;
- không chỉ đứng quan sát công việc từ bên ngoài;
- không chỉ đơn thuần là người giúp thực hiện những kế hoạch quản lý do ban giám đốc đề ra;

mà họ là người kiểm soát công việc. Nếu làm được như vậy, các thành viên trong nhóm sẽ nỗ lực hết mình cho sự thay đổi và còn động viên những đồng nghiệp khác cùng thực hiện theo.

- **Tổ chức hậu cần**

Cung cấp cho nhóm các điều kiện vật chất cần thiết (như máy móc, trang thiết bị, v.v...) để ứng phó với sự thay đổi.

- **Đảm bảo công việc vẫn trôi chảy trong khi diễn ra những thay đổi**

Đây có lẽ là thử thách lớn nhất cho bạn.

Danh mục vừa nêu đã tóm tắt toàn bộ vai trò của một người trưởng nhóm. Chúng ta sẽ đi vào những chi tiết cụ thể trong việc lên kế hoạch hành động.

Nói tóm lại, trưởng nhóm là người làm cho công việc thay đổi trong các nhóm diễn ra một cách dễ dàng thông qua việc áp dụng những phương pháp thích hợp trong từng hoàn cảnh.

2.1 Áp dụng những cách tiếp cận hợp lý

Thực hành 25

3 phút ⌚



Bạn được thông báo là công ty bạn sẽ áp dụng một hệ thống giấy tờ mới chi phối đến công việc của cả nhóm mà bạn đang quản lý. Điều duy nhất bạn nghe nói là hệ thống mới này khá phức tạp, thế nhưng bạn cũng suy đoán rằng nó cũng có thể mang lại một số lợi ích. Bạn sẽ phản ứng thế nào?

.....

.....

.....

Những phản ứng của bạn có thể là:

- đặt câu hỏi vì sao lại phải dùng một hệ thống làm việc mới trong khi hệ thống cũ vẫn còn hoạt động hiệu quả;
- than thở “xin đừng vẽ thêm việc nữa!” vì bạn nhận thấy rằng yêu cầu mọi nhân viên áp dụng hệ thống làm việc mới là điều không mấy dễ dàng;
- không đưa ra phản xét cho đến khi bạn biết chắc hệ thống mới hoạt động ra sao và nó sẽ mang lại những lợi ích gì;
- thắc mắc không hiểu bằng cách nào mà ban giám đốc lại có thể bày vẽ thêm ra hệ thống giấy tờ mới trong khi bạn đã quá bận rộn.

Rất có thể bạn có nhiều phản ứng đan xen nhau, tuy nhiên bạn có thể quyết định phản ứng một cách khéo léo và sẵn sàng hợp tác toàn diện. Hãy luôn ghi nhớ rằng ban giám đốc luôn mong mỗi ở cương vị trưởng nhóm bạn sẽ duy trì cho công việc luôn diễn ra liên tục ngay cả khi bạn còn nhiều nghi ngờ về chúng.

Thực hành 26

4 phút ⌚



Vì là con người nên phản ứng thông thường của bạn là chống lại sự thay đổi. Thế nhưng bạn cũng là một trưởng nhóm, một thành viên thông minh và có trách nhiệm với công ty của mình. Vậy, khi được thông báo về thay đổi, phản ứng của bạn sẽ ra sao? Hãy nêu ra **hai phản ứng** tích cực trước những thay đổi đó.

.....

.....

.....

Chẳng ích gì khi bạn có phản ứng tiêu cực. Hơn nữa, nếu bạn đón nhận sự thay đổi với tâm trạng hoài nghi và oán giận, bạn sẽ trông chờ gì ở những nhân viên dưới quyền mình khi họ phải đương đầu với những thay đổi đó? Cách tiếp cận phù hợp là hãy tỏ ra cởi mở, sẵn sàng tiếp thu cái mới và chủ động tích cực trước những thay đổi.

Tôi khuyên bạn:

- **tạm gác những suy nghĩ cá nhân**

Chắc chắn bạn sẽ cảm thấy thời gian và sức lực của bạn dành cho

hệ thống làm việc cũ nay đã thành “công dã tràng”, nhưng điều này không thể ngăn bạn xem xét kế hoạch thực hiện hệ thống làm việc mới một cách nghiêm túc.

■ **rũ bỏ mọi thành kiến**

Ai cũng có những ý kiến và sở thích riêng, nhưng không nên để chúng làm lu mờ sự đánh giá khách quan của bạn. (Tuy vậy, nếu bạn có ý tưởng riêng, chẳng hạn như bạn nhìn thấy cách tốt hơn để thực hiện công việc thì rõ ràng bạn hãy đề nghị để được trình bày những quan điểm đó.)

■ **học hỏi thêm về hệ thống mới**

Bất kỳ hệ thống mới nào khi đưa vào áp dụng đều có những ưu điểm riêng, cho nên càng hiểu nó thì bạn làm việc với nó càng dễ dàng hơn.

■ **hỗ trợ nhóm của mình bằng những kiến thức và kinh nghiệm của bạn**

Vì bạn hiểu được thái độ chống đối của bản thân mình trước những thay đổi, nên bạn có thể giúp các nhân viên khác khắc phục điểm này.

2.2 Khi bạn thấy mặt bất lợi trong thay đổi

Điều gì sẽ xảy ra nếu trong bạn luôn ẩn chứa những nghi ngờ về những thay đổi đã lên kế hoạch? Liệu bạn có nhiệt tình tham gia khi bạn không đồng ý với những thay đổi hoặc cách thực hiện những thay đổi mà bạn phải tiến hành?

Thực hành 27

2 phút ⌚



Năm nay Ban giám đốc công ty bạn đưa ra một phương thức tính thưởng mới thay cho phương thức cũ. Cũng như các trưởng bộ phận khác, bạn phải thông báo chi tiết cách tính này cho các nhân viên trong bộ phận. Bạn nghiên cứu và thấy rằng so với phương thức cũ, phương thức mới chỉ có lợi cho các bộ phận khác trong khi đó bộ phận bạn phụ trách lại bị thiệt rất nhiều.

Bạn sẽ làm gì? Liệu bạn có thể hùng hồn tuyên bố phương thức tính thưởng mới cho nhân viên trong khi bạn biết rằng với cách



tính này thu nhập của họ sẽ giảm đi? Bạn sẽ xử lý tình huống này như thế nào? Hãy khoanh tròn lựa chọn của bạn.

Liệu bạn sẽ:

- a giả vờ như chẳng có gì khác biệt giữa hai phương thức tính?
- b đổ hết lỗi cho ban giám đốc và thanh minh rằng đó không phải là lỗi của bạn?
- c yêu cầu một cuộc họp khẩn thảo luận với ban giám đốc để bạn nêu rõ các vấn đề và yêu cầu điều chỉnh phương thức tính ?
- d yêu cầu giám đốc trực tiếp nói chuyện với các nhân viên trong bộ phận vì bạn không muốn bị tẩy chay?
- e có những hành động khác, cụ thể là:

.....

.....

.....

.....

Các giải pháp có thể không nhiều, vậy nên bạn cần phải xem xét tất cả những giải pháp có thể một cách thận trọng. Điều mà bạn **không nên làm** là nói với các nhân viên rằng: “Ban giám đốc đang ‘chơi’ chúng ta đây”. Bạn không thể nói như vậy, đơn giản vì điều đó sẽ làm tinh thần của mọi người sa sút, từ đó tạo ra mối bất đồng trong công ty và điều này rất khó cứu vãn. Trưởng nhóm phải là người đại diện hợp lý cho nhân viên trước ban giám đốc và đồng thời cũng phải là người đại diện đúng mức cho ban giám đốc trước nhân viên, nếu không, người trưởng bộ phận sẽ chẳng đạt được kết quả mong muốn.

Cũng không cần thiết phải giả vờ với nhân viên rằng mọi việc vẫn ổn thỏa. Mọi người sẽ nhanh chóng nhận ra thu nhập của họ bị sút giảm và khi đó bạn sẽ trở nên lơ bịch hoặc đối trá, hoặc cả hai.

Lựa chọn tốt nhất trong trường hợp này là hãy nhanh chóng bàn bạc khẩn cấp với ban giám đốc để chỉ ra những ảnh hưởng tiêu cực của thay đổi này và bạn có thể yêu cầu được bù đắp những thiệt thòi cho nhân viên nếu vẫn phải áp dụng phương thức mới.

Bạn cũng có thể đề xuất một phương thức tính thưởng khác hay đề nghị điều chỉnh lại phương thức hiện tại. Xét cho cùng thì việc tính thưởng là nhằm để khích lệ tinh thần làm việc cho các nhân viên. Công ty sẽ không có lợi gì nếu tinh thần làm việc lại sa sút đi.

Cũng có trường hợp bạn không tán thành với những thay đổi đưa ra, nhưng đành phải chấp nhận một thực tế là không có sự lựa chọn nào khác. Ví dụ một công ty trên đà phá sản buộc phải sa thải nhiều nhân viên hoặc phải thu hẹp hoạt động. Những thay đổi này thường rất khó khăn và chẳng ai nhiệt tình tham gia cả. Điều tốt nhất bạn có thể là làm giảm nhẹ đi những ảnh hưởng tiêu cực trong phạm vi cho phép.

Một khi đã tìm hiểu hết mọi khía cạnh của kế hoạch thay đổi mà bạn không tán thành và đã làm hết cách để trình bày với cấp trên quan điểm của bạn và của nhân viên, tất cả những gì bạn nên làm là:

Hãy tỏ ra tích cực và cởi mở càng nhiều càng tốt.

2.3 Hội chứng “mệt mỏi với thay đổi”

Ngoài tất cả những điều đã đề cập, chúng ta cần ghi nhận thêm một điều là phản ứng của con người trước những thay đổi đôi khi phát sinh từ một cảm giác tâm lý được gọi là “hội chứng mệt mỏi với thay đổi”. Ở một vài doanh nghiệp, thay đổi diễn ra đơn thuần chỉ vì để thay đổi và dường như không có một kế hoạch hay một mục tiêu chung. Nếu cứ hết thay đổi này đến thay đổi khác liên tục diễn ra mà không mang lại hiệu quả gì thì mọi người sẽ trở nên miễn cưỡng tham gia vào những thay đổi đang xảy ra do họ nghi ngờ liệu đây có phải là sự thay đổi cuối cùng hay chưa.

Nhưng hãy nhìn lại phần trước, chúng ta đang thảo luận về những phản ứng của người trưởng nhóm- về cảm tưởng và cách ứng phó hợp lý mà họ biểu hiện trước sự thay đổi. Thảo luận của chúng ta dựa trên giả định là người trưởng nhóm đã không được tham gia bàn bạc khi Ban giám đốc hoạch định sự thay đổi.

Thực hành 28

3 phút ⌚



Theo bạn, nếu Ban giám đốc quan tâm đến những người trưởng nhóm thì cách tốt hơn để tiếp cận ý tưởng thay đổi là gì?

Tôi hy vọng bạn sẽ đồng ý rằng người trưởng nhóm nên được tham gia vào những giai đoạn sớm nhất của kế hoạch thay đổi. Điều này đặc biệt cần thiết khi mà người trưởng nhóm sẽ là người đứng ra thực hiện những thay đổi.

Người trưởng nhóm càng tham gia nhiều vào việc lập kế hoạch bao nhiêu thì họ càng có thể hỗ trợ việc thực hiện bấy nhiêu.

Bây giờ chúng ta hãy quay lại một vấn đề đã được thảo luận trong Phần B: tính ì trước những thay đổi.

3 Ứng phó với tính ì trước sự thay đổi

Chúng ta đã biết tính ì hay xu hướng cường lại sự thay đổi là việc bình thường. Nguyên nhân có thể là:

- mọi người nhận thấy mối đe dọa với vị trí công việc, những triển vọng thăng tiến và thu nhập tài chính;
- khuynh hướng bám chặt vào những điều người ta đã biết hơn là chấp nhận điều không quen thuộc;
- sự không chắc chắn.

Thực hành 29

3 phút ⌚



Hai trưởng nhóm - Hùng và Phan đang thảo luận với nhau về một bảng phân công ca làm việc mới. Ban giám đốc đã quyết định áp dụng bảng phân công này chọn nhóm của họ mà hầu như không tham khảo ý kiến của họ.

Hùng rất quan tâm đến phản ứng của một số người trong tổ về bảng phân công mới: “Tôi e rằng một số nhân viên sẽ giảm sút năng suất lao động. Sự thay đổi này hoàn toàn không có gì vui vẻ cả”.

Phan thì tỏ ra lạc quan hơn: “Tôi thấy hiện nay tình hình có vẻ không khả quan lắm. Tuy nhiên hãy để họ làm quen với ý tưởng mới trong khoảng hai tuần đã. Rồi mọi việc sẽ đâu lại vào đấy!”.

Theo kinh nghiệm của mình, bạn có nghĩ rằng thời gian sẽ giúp chúng ta vượt qua xu hướng cường lại sự thay đổi không? Hãy viết ra bất kỳ quan điểm nào của bạn về vấn đề này.

C

Theo tôi, thời gian luôn là một phương thuốc chữa lành cảm giác hụt hẫng và những cú sốc tâm lý do sự thay đổi gây ra. Tuy nhiên, điều đó không đồng nghĩa là thời gian sẽ làm triệt tiêu xu hướng cường lại sự thay đổi. Mặc dù mọi người cần có thời gian để quen dần với những ý tưởng mới nhưng điều đó không có nghĩa là họ chấp nhận chúng và thích chúng. Những cảm xúc ban đầu có thể phai nhạt dần, nhưng sự phản kháng có tổ chức và có suy nghĩ sẽ rất có thể bộc phát trở lại.

Người trưởng nhóm không thể chỉ ngồi để trông chờ “mọi chuyện từ từ lắng xuống” mà cần phải lên kế hoạch cho sự thay đổi và lập ra những kế hoạch hành động tích cực để đối phó với tính ì trước sự thay đổi.

Như đã thảo luận, việc trao quyền cho nhân viên và xây dựng tinh thần làm chủ là chìa khóa thành công trong quá trình thực hiện thay đổi. Cụ thể là các công ty thành công đảm bảo rằng mọi nhân viên không chỉ có cơ hội **tham gia** trực tiếp vào quá trình thực hiện sự thay đổi mà họ còn được cung cấp **thông tin**, kiến thức và kỹ năng đầy đủ để xử lý những thay đổi.

Thêm một yếu tố cần thiết nữa giúp cho việc thực hiện thay đổi một cách thành công là **lòng nhiệt tình**.

Ba yếu tố quan trọng này có thể được ghi nhớ bằng một từ PIE trong tiếng Anh có nghĩa như sau:

- Participation: sự tham gia
- Information: thông tin
- Enthusiasm: lòng nhiệt tình

3.1 Sự tham gia

Thực hành 30

5 phút ⌚



C

Căn cứ vào nhu cầu sản xuất, Ban giám đốc quyết định trang bị thêm cho nhóm của bạn một số thiết bị mới nhằm tăng hiệu quả công việc. Theo kế hoạch, thiết bị sẽ được đưa vào sử dụng trong tháng sau. Điều mà bạn quan tâm là các thành viên trong nhóm sẽ phải thay đổi cách làm việc, học cách sử dụng thiết bị mới nhưng đồng thời phải duy trì năng suất lao động trong suốt giai đoạn chuyển tiếp.

Bạn quyết định ưu tiên hàng đầu là việc giúp mọi người hình thành suy nghĩ tích cực về sự thay đổi này.

Bạn dùng phương pháp nào để thực hiện điều này? Hãy viết một cách ngắn gọn.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Một trong những cách tiếp cận là mô tả thiết bị mới này cho những thành viên trong nhóm để chỉ ra tính năng ưu việt của thiết bị là nhằm giúp mọi người làm việc dễ dàng hơn. Điều này chắc chắn sẽ giảm bớt sự hoài nghi của mọi thành viên trong nhóm bởi lẽ người ta sẽ chấp nhận thay đổi một khi thấy được lợi ích của nó là nhằm giảm bớt khối lượng công việc cho họ.

Tuy nhiên tính ưu việt của thiết bị vẫn còn phải được thực tế chứng minh. Do đó, trong lúc này bạn hãy yêu cầu cả nhóm tham gia lên kế hoạch cho sự thay đổi. Khi cùng nhau giải quyết một vấn đề chung, mọi người sẽ tập trung vào việc giúp đỡ nhau hơn là lo lắng về những ảnh hưởng đối với bản thân mình.

C

Việc xử lý vấn đề này như thế nào tùy thuộc vào bạn và nhóm của bạn. Có thể bạn thấy cách tốt nhất là tổ chức một buổi thảo luận, trong đó bạn viết ra những suy nghĩ của các thành viên lên một tấm bảng. Bạn có thể bắt đầu buổi thảo luận bằng những gợi ý như: “Đây là một thiết bị mới và nó sẽ rất có ích cho chúng ta. Điều mà chúng ta cần bàn bạc là làm sao để sử dụng thiết bị này một cách hiệu quả nhất mà không làm xáo trộn đến công việc hàng ngày. Tôi cần ý kiến đóng góp của các bạn, tôi cần các bạn giúp tôi tổ chức lại công việc, v.v...”

Hoặc đầu tiên bạn có thể tham khảo ý kiến với các nhân viên dày dặn kinh nghiệm bằng cách đặt vấn đề như: “Làm cách nào để giúp các nhân viên làm quen với thiết bị mới?”

Hơn ai hết, bạn là người hiểu rõ nhất về nhóm của mình cũng như biết được khả năng của các thành viên, vì thế không thể áp dụng chỉ một phương pháp cho mọi hoàn cảnh. Tuy nhiên, một điều chắc chắn là:

Ở bất cứ nơi đâu có thay đổi, sự tham gia của mọi người là liều thuốc tốt nhất để đối phó với tính ì trước sự thay đổi.

3.2 Thông tin

Như đã đề cập, một trong những lý do chính của các phản ứng tiêu cực trước một thay đổi là sự không rõ ràng.

Cung cấp đầy đủ thông tin là biện pháp hữu hiệu nhất để loại bỏ cảm giác bất an do sự không rõ ràng gây ra.

Mọi dự tính thay đổi chắc chắn gây ra nhiều câu hỏi. Nếu câu hỏi không được giải đáp, chúng sẽ trở thành những vấn đề lớn. Và các vấn đề đó cho dù là có thực hay chỉ là tưởng tượng cũng sẽ làm giảm hiệu quả quá trình thực hiện các kế hoạch.

Thực hành 31

5 phút ⌚



Bạn là một Giám đốc Kỹ thuật trong một công ty chuyên viết phần mềm và tư vấn các giải pháp về công nghệ thông tin có văn phòng tại trung tâm thành phố. Gần đây Ban giám đốc quyết định dời bộ phận viết phần mềm do bạn quản lý vào Công viên phần mềm

của thành phố. Công viên này cách trung tâm thành phố khá xa nhưng lại là nơi có cơ sở hạ tầng và môi trường tốt cho các công ty thuộc ngành công nghệ thông tin hoạt động. Việc di dời sẽ ảnh hưởng rất nhiều đến việc sắp xếp giờ giấc đi làm của nhân viên do họ phải mất thêm thời gian đi lại (trung bình là thêm 40 phút cho mỗi lượt đi/về). Ban giám đốc giao trách nhiệm cho bạn lên kế hoạch cho việc di dời này. Để tránh phát sinh bất trắc, bạn quyết định thông báo đầy đủ mọi thông tin cho các nhân viên trong bộ phận.

Bạn sẽ làm gì để việc cung cấp thông tin có hiệu quả? Hãy viết ra **ba việc** mà bạn dự định sẽ làm.

.....

.....

.....

Quản lý bằng cách bùng bít thông tin sẽ không có hiệu quả.

Trong trường hợp này, một số cách để cung cấp thông tin đầy đủ cho các nhân viên là:

- giới thiệu cho mọi thành viên trong nhóm địa điểm mới cùng những tiện nghi mà họ sẽ sử dụng trong công việc;
- triệu tập một buổi họp trong đó bạn thông báo chi tiết về kế hoạch di dời trụ sở; sau đó cho mọi người cơ hội trao đổi và bạn cố gắng giải đáp mọi thắc mắc của nhân viên;
- khuyến khích các cá nhân gặp riêng bạn để bàn bạc những khó khăn cụ thể mà họ dự đoán sẽ gặp phải để bạn cùng họ tìm cách giải quyết và trấn an những lo lắng của họ;
- cho mọi người thấy vai trò của họ trong giai đoạn chuyển tiếp cũng như chỉ cho họ cách giải thích với khách hàng về sự thay đổi này, v.v...

Thông tin là giải pháp tốt nhất cho sự mơ hồ.

3.3 Lòng nhiệt tình

Trưởng nhóm luôn là người phải làm mọi cách khơi dậy lòng nhiệt tình ở các thành viên, bởi lẽ lòng nhiệt tình sẽ giảm bớt những khó khăn phát sinh đột ngột.

Khi các thành viên trong nhóm nhận ra người đứng đầu của họ thờ ơ và không toàn tâm toàn ý đến các dự án thay đổi, họ cũng sẽ có thái độ giống như vậy.

Ngược lại nếu người đề xướng sự thay đổi luôn bày tỏ lòng nhiệt huyết, tinh thần đó sẽ truyền vào từng thành viên của nhóm.

Thực hành 32

5 phút ⌚



Bạn có đồng ý với những ý kiến nêu trên không? Bạn có thể lý giải vì sao không?

.....

.....

.....

.....

Tôi nghĩ rằng nhận định trên là sự thật, bởi vì:

Lòng nhiệt tình có hiệu ứng lây lan tới mọi người.

4 Hoạch định sự thay đổi

Cũng giống như các hoạt động quản lý khác:

Lập kế hoạch hợp lý là đã giải quyết được hơn một nửa vấn đề.

Thực hành 33

4 phút ⌚



Bạn đang quản lý một nhóm nhân viên ở một nhà kho của công ty. Gần đây Ban giám đốc quyết định tổ chức lại cơ cấu và cách thức hoạt động của bộ phận kho bãi. Kết quả là một nhóm nhân viên khác sẽ nhập vào nhóm hiện tại của bạn. Điều này cũng có nghĩa là từ nay bạn sẽ phải điều hành hai nhóm nhân viên ở hai nhà kho cách nhau 10 km. Ban giám đốc giao cho bạn phác thảo một kế hoạch cho sự thay đổi này trong vòng một tuần.

Nếu bỏ qua những lo lắng về chi tiết trong giai đoạn này, bạn sẽ làm gì trước tiên?

Thông thường chúng ta lên kế hoạch dưới nhiều hình thức khác nhau. Cách tiếp cận của bạn sẽ tùy thuộc vào kinh nghiệm và loại thay đổi mà bạn sẽ tham gia vào.

Nhìn chung, 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.

4.1 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.

Những mục tiêu này phải được những người có liên quan đồng ý. Nếu có thể, hãy tham khảo ý kiến nhân viên của mình.

Thực hành 34

2 phút ⌚



Trong bài Thực hành trước, bạn được yêu cầu phát thảo ra một kế hoạch thay đổi. Liệu bạn có nên thảo luận ý tưởng của bạn với các thành viên trong nhóm trước khi trình bày với Ban giám đốc?

Điều này tùy thuộc vào bạn, vào nhóm của bạn và còn tùy thuộc vào từng trường hợp cụ thể.

C

Đôi khi bạn thấy sẽ không khôn ngoan nếu lôi kéo cả nhóm vào thảo luận khi bạn và cấp trên chưa vạch ra một chiến lược chắc chắn. Trong trường hợp kế hoạch sẽ ảnh hưởng đến các nhân viên trong nhóm, thì việc bàn bạc với họ không phải là một ý kiến hay nếu như có nguy cơ là kế hoạch sẽ bị đổ vỡ. Bạn phải cân nhắc điều này với nguyên tắc chung là “cho cả nhóm tham gia vào kế hoạch thay đổi ngay từ giai đoạn đầu tiên”.

Hãy tham khảo những câu hỏi sau đây khi bạn bắt tay vào xác lập các mục tiêu cho kế hoạch 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?

Đây là điều bạn cần lưu ý bởi vì rất có thể kế hoạch tổng thể đã không xem xét đến những vấn đề hay hoàn cảnh cụ thể của nhóm bạn.

■ 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?

- **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!

- **Những ai và những nguồn lực nào có thể sẵn sàng hỗ trợ bạn trong việc thực hiện kế hoạch thay đổi?**

Ở giai đoạn thực hiện, có thể bạn sẽ phải cần đến sự tập trung nguồn lực cao độ và những nỗ lực hợp tác đáng kể.

- **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.

4.2 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. Tóm lại, bạn cần phải suy nghĩ cho thật thấu đáo.

Bạn có thể tham khảo danh sách gợi ý dưới đây khi bạn lập kế hoạch cho tiến trình thay đổi:

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?



C

■ **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.

■ **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.

■ **Ước tính chi phí**

Vấn đề này đã được đề cập tới ở mục 4.1 trong phần này.

■ **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 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.

Vì không ai có thể ở cùng một lúc hai nơi nên cần phải bổ nhiệm thêm hai nhóm trưởng mới. Mỗi nhóm trưởng sẽ báo cáo cho cấp trên trực tiếp. Như vậy, có cần phải đào tạo về kỹ năng quản lý cho hai nhóm trưởng này không? Nếu có thì chi phí này sẽ được tính toán ra sao?

4.3 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. Trong phần lớn các trường hợp, bạn luôn bị hạn chế về nguồn lực, nhất là khi bạn vừa phải duy trì công việc hàng ngày vừa phải thực hiện thay đổi.

Thực hành 35

5 phút 



Bây giờ bạn đã có trong tay những công cụ cần thiết để lên kế hoạch thay đổi, hãy thử lập kế hoạch hành động cho thay đổi sẽ xảy ra mà bạn đã nêu trong bài Thực hành 22.

Hãy xem lại các điểm nêu ra trong danh sách “Những câu hỏi gợi ý trong việc xác lập mục tiêu” và “Những điểm cần cân nhắc” và chọn ra những điểm mà bạn sẽ áp dụng trong trường hợp của bạn, bạn có thể bổ sung những điểm nào mà bạn nghĩ ra.

Sau đó hãy viết ra những hành động cụ thể ứng với từng điểm mà bạn đã chọn trên một tờ giấy trắng. Bạn nên kiên nhẫn với bài tập này vì một kế hoạch hành động chi tiết như vậy là bước chuẩn bị tốt cho việc thực hiện các thay đổi trong tương lai một cách có phương pháp.

5 Tiến trình của sự thay đổi

Tiến trình thay đổi luôn kéo theo sự thay đổi về con người.

Thực hành 36

4 phút ⌚



Một hộ kinh doanh tại thành phố Y đã hoạt động nhiều năm trong lĩnh vực đại lý bưu điện, công việc kinh doanh của họ tiến triển ổn định với hơn 10 cửa hàng chi nhánh trên địa bàn thành phố. Gần đây, họ bắt đầu nhận thấy việc kinh doanh dịch vụ Internet bắt đầu rõ lên ở các thành phố lân cận nên đã quyết định xin điều chỉnh lại giấy phép để kinh doanh thêm dịch vụ này. Đối với những nhân viên đang quản lý các chi nhánh, đây là một thay đổi lớn.

Bạn hãy hình dung và nêu ra **hai ảnh hưởng** của việc thay đổi này tới những nhân viên quản lý nói trên.

Những ảnh hưởng mà bạn đề cập có thể là:

- Nhân viên phải học cách sử dụng những thiết bị truy cập internet;
- Nhân viên phải thay đổi cách điều hành và quản lý cửa hàng;
- Nhân viên phải trang bị kiến thức tối thiểu về internet;
- Nhân viên phải thay đổi cách suy nghĩ về công việc, yêu cầu của công việc mà họ đang làm;
- ...

Những thay đổi trong cách suy nghĩ và hành động của con người nhìn chung có thể được phân ra làm ba loại:

- thay đổi về thái độ;
- thay đổi kỹ năng;
- thay đổi về kiến thức.

C

5.1 “Rã đông” và “Tái định hình”

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.

Thực hành 37

4 phút ⌚



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.

- d Bạn sẵn sàng xem xét lại các kế hoạch của bạn với những kinh nghiệm và kiến thức mới bạn có được.
- e Bạn luôn mời gọi và lắng nghe ý kiến của mọi người ở tất cả các giai đoạn của công cuộc thay đổi.

Tôi cho rằng (a), (d) và (e) là những cách thích hợp và hữu hiệu nhất. Rất hiếm khi ta thực hiện một kế hoạch mà không điều chỉnh, bởi các nhà hoạch định rất khó nhìn nhận trước được mọi hậu quả của quá trình đó. Trong giai đoạn “tái định hình”, những khó khăn đột xuất và các vấn đề khác chắc chắn sẽ phát sinh. Người trưởng nhóm cần phải lưu ý điều này, luôn lắng nghe ý kiến nhân viên mình và sẵn sàng điều chỉnh khi cần thiết.

Phải sẵn sàng thay đổi kế hoạch thực hiện thay đổi của bạn.

6 Tình hình sau khi giảm biên chế

Chúng ta đã nghe nói nhiều về cú sốc của những người bị giảm biên chế. Điều này cũng dễ hiểu bởi sự bảo đảm về công ăn việc làm ngày nay rất hiếm. Do vậy chúng ta cũng dễ thông cảm với những người đột ngột mất việc. Ngày nay, trong suốt quá trình phát triển nghề nghiệp của mình, ít ai tránh khỏi một lần bị thất nghiệp.

Một vấn đề khác tuy ít phổ biến nhưng rất thật đó là sức ép tâm lý đối với những người còn lại sau khi tinh giảm biên chế. Họ luôn cảm thấy bị căng thẳng, có lỗi và thấy mình phải làm việc quá tải. Hãy chú ý quan tâm đến họ một cách đặc biệt.

Nếu đã từng ở vào vị trí lãnh đạo của một nhóm nhân viên vừa chứng kiến những đồng nghiệp của mình bị sa thải, bạn sẽ hiểu rõ tầm quan trọng của việc:

- vực dậy tinh đoàn kết và tinh thần làm việc cho những thành viên còn lại;
- đưa nhóm trở lại nhịp độ công việc bình thường càng sớm càng tốt;
- đề phòng xuất hiện những dấu hiệu căng thẳng;
- xác định lại tốc độ giải quyết khối lượng công việc để nhóm có thể phục hồi cảm giác tự hào về những thành tựu của mình và có thể làm hết khối lượng nhiệm vụ được giao mà không bị quá tải.

Một việc khôn ngoan sau giai đoạn “giảm biên chế” là gia tăng

nhịp độ làm việc để đưa nhóm vượt nhanh qua những khủng hoảng sau một thay đổi lớn. Các nhân viên có thể sẽ cảm thấy cần phải làm việc nhiều hơn để vượt qua cảm giác mặc cảm. Tuy nhiên nếu xem tốc độ làm việc này như là một chuẩn mực thì sẽ là một sai lầm lớn.



7 Kết thúc một dự án thay đổi

Thêm một lưu ý nữa là sau khi thực hiện thành công sự thay đổi người quản lý cũng cần quan tâm đặc biệt đến sức khỏe và tinh thần của nhân viên. Bởi lẽ sau hàng loạt nỗ lực kéo dài, người ta thường cảm thấy mệt mỏi và kiệt sức. Thời điểm kết thúc của một dự án là lúc mà người ta đã dốc cạn hết sức lực. Một người quản lý giỏi sẽ phải biết rõ điều này. Cần phải có thời gian để nghỉ ngơi: không ai có thể làm việc căng thẳng kéo dài mà không cần đến thời gian nghỉ ngơi.

Hơn nữa, bạn hãy nghĩ ra những cách thức bày tỏ sự thông cảm và khen thưởng cho những nỗ lực của nhân viên mình. Mỗi nhóm có cách ăn mừng riêng. Một số tổ chức một bữa liên hoan, một số khác lại muốn có ít thời gian nghỉ ngơi. Bạn cũng có thể gửi một lá thư cảm ơn cho cả nhóm hoặc cho từng cá nhân. Việc biểu lộ lòng biết ơn đối với những cố gắng, nỗ lực vượt quá phạm vi trách nhiệm công việc bình thường của cá nhân là rất quan trọng.

Cách khen thưởng trực tiếp như trả thêm tiền ngoài lương hay thăng chức không phải lúc nào cũng thực hiện được. Nhưng bản thân sự thay đổi cũng đã mang lại những cơ hội mới cho việc phát triển cá nhân. Riêng bạn, bạn sẽ khen thưởng cho nhóm của mình như thế nào?

Hãy tự đánh giá 3

10 phút ⌚



Hãy kiểm tra trí nhớ của bạn về những điều đã học bằng cách chọn từ thích hợp và điền vào chỗ trống trong câu 1-5 sau đây:

BỊ BỎ MẶC

THÔNG TIN

CHÍNH XÁC

THAY ĐỔI

LÒNG NHIỆT TÌNH

SỰ THAM GIA

HỖ TRỢ

THÂN THIỀN

KẾ HOẠCH

ĐOÀN KẾT

- C**
- 1 Ở bất cứ nơi đâu có thay đổi, _____ của mọi người là giải pháp tốt nhất cho vấn đề tính ì trước sự thay đổi.
 - 2 _____ là giải pháp tốt nhất cho sự mơ hồ.
 - 3 _____ có hiệu ứng lây lan tới mọi người.
 - 4 Lập _____ hợp lý là đã giải quyết được hơn một nửa vấn đề.
 - 5 Phải sẵn sàng _____ kế hoạch thực hiện thay đổi của bạn.
 - 6 Những câu nào dưới đây là lời khuyên tốt cho người trưởng nhóm khi tham gia quá trình thực hiện thay đổi:
 - a tạo điều kiện cho nhân viên tham gia vào quá trình lập kế hoạch;
 - b xem việc thay đổi là đương nhiên, như mọi công việc bình thường khác;
 - c trước khi khởi sự, phải biết chắc mình muốn đạt được gì;
 - d khi công việc thất bại, hãy nhận trách nhiệm về mình;
 - e cập nhật đầy đủ thông tin cho mọi người;
 - f giao quyền cho các nhân viên;
 - g nếu cần, hãy tạm gác lại những công việc khác khi thay đổi diễn ra; bạn không thể làm mọi việc cùng một lúc.
 - 7 Trong những việc sau, đâu là những việc quan trọng nhất cần phải chú ý khi thực hiện sự thay đổi:
 - a những yêu cầu huấn luyện cho nhân viên;
 - b ai sẽ là người khởi xướng việc thay đổi;
 - c những thay đổi trong cách trao đổi thông tin;
 - d mỗi cá nhân sẽ bị ảnh hưởng như thế nào;
 - e những khía cạnh tiêu cực của sự thay đổi;
 - f các nhóm hay bộ phận nào sẽ bị ảnh hưởng;
 - g giữ kín các kế hoạch;
 - h những thông tin về kế hoạch thay đổi sẽ được truyền đạt như thế nào;
 - i những phản ứng và xu hướng củng cố lại sự thay đổi;
 - j thời điểm để tiến hành thay đổi.

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần cuối cuốn sách.

7 Tóm tắt



- Kỹ năng cơ bản của lãnh đạo và quản lý là tìm các cách thức để có được:
 - sự ảnh hưởng;
 - sự tin cậy và lòng tôn trọng;
 - tinh thần hợp tác tự nguyện;
 - sự tận tâm với công việc.
- Các khía cạnh quan trọng trong vai trò của người trưởng nhóm trong quá trình thay đổi bao gồm:
 - đề xướng sự thay đổi;
 - cung cấp thông tin phản hồi;
 - tìm ra cách tốt nhất để cập nhật thông tin đầy đủ, kịp thời cho cả nhóm;
 - “bán” ý tưởng về sự thay đổi cho nhóm;
 - trao quyền cho nhóm để giúp nhóm ứng phó với sự thay đổi;
 - xây dựng tinh thần làm chủ cho cả nhóm đối với việc thực hiện thay đổi;
 - đảm bảo cho công việc vẫn tiến hành trôi chảy trong quá trình thay đổi.
- Công thức PIE nhằm ứng phó với xu hướng củng cố lại sự thay đổi được viết tắt từ:
 - Participation: Sự tham gia;
 - Information: Thông tin;
 - Enthusiasm: Lòng nhiệt tình;
- Trong quá trình hoạch định sự thay đổi cần phải:
 - xác định mục tiêu trong đó bạn quyết định bạn muốn đạt được gì và khi nào;
 - xác định những điểm cần cân nhắc khi lập kế hoạch thay đổi;
 - lập danh sách cho những việc cần làm.
- Để thích ứng với sự thay đổi, con người cần phải:
 - thay đổi về thái độ;
 - thay đổi về kỹ năng;
 - thay đổi về kiến thức.
- “Rã đông” là bước chuẩn bị tinh thần cho mọi người để thay đổi.
- “Tái định hình” xảy ra sau khi sự thay đổi đã được tiến hành, khi mọi người đã quen với những cách thức mới và cảm thấy tự tin hơn.

C

8 Suy ngẫm



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:

C



A! Tôi đã học được ...

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....



A! Tôi đã học được ...

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....

Đánh giá kết quả

1 Bài kiểm tra nhanh

Hãy trả lời các câu hỏi sau

Câu 1 Nêu ba tác nhân quan trọng của sự thay đổi mà bạn đã tham gia thảo luận trong cuốn sách này.

.....

.....

.....

Câu 2 Trong ba tác nhân nêu trên, tác nhân nào thường xuất hiện nhất bất kể có sự có mặt của hai tác nhân kia hay không?

.....

Câu 3 Danh từ nào trong cuốn sách này được mô tả bởi những đặc điểm sau: "liên tục", "phức tạp", "chưa được thử nghiệm", và "thường khó quản lý"?

.....

Câu 4 Cho hai ví dụ về các áp lực kinh tế mà các công ty thường phải đối mặt (ví dụ những áp lực từ phía công nhân đòi tăng lương, giảm giờ làm, cải thiện điều kiện làm việc).

.....

.....

.....

.....

Câu 5 Bạn sẽ nói gì nếu phải mô tả tóm tắt những phản ứng "thông thường" hay "điển hình" trước những thay đổi bất ngờ trong công việc?

.....

.....

.....

Câu 6 Làm cách nào để tạo cho mỗi thành viên trong nhóm có cảm giác làm chủ những thay đổi theo kế hoạch?

.....

.....

.....

.....

Câu 7 “PIE” là công thức để khắc phục xu hướng củng cố lại sự thay đổi. Vậy “PIE” là gì?

.....

.....

.....

Câu 8 Liệt kê ba ảnh hưởng tích cực của sự thay đổi.

.....

.....

.....

Câu 9 Chúng ta đã thảo luận về các vai trò tổng quát của người nhóm trưởng trong quá trình diễn ra sự thay đổi. Hãy viết ra ba trong số các vai trò đó:

.....

.....

.....

.....

Câu 10 Liều thuốc tốt nhất làm tan đi cảm giác bất an là gì?

.....

Câu 11 Hãy nêu ra ba khía cạnh chính của việc hoạch định một thay đổi.

.....

.....

.....

Câu 12 Hãy giải thích ngắn gọn tầm quan trọng của việc “bán” ý tưởng về sự thay đổi cho cả nhóm.

.....

.....

.....

Câu 13 “Rã đông” và “Tái định hình” mang ý nghĩa gì khi đề cập đến sự thay đổi?

.....

.....

.....

Câu 14 Khi gia nhập một công ty hay một nhóm làm việc mới, dấu hiệu nào cho bạn thấy được tính chất của bầu không khí nơi làm việc?

.....

.....

.....

Câu 15 “Thời gian thường làm cho mọi người quen dần với những thay đổi, và khiến họ chấp nhận nó ngay cả khi họ không thích”. Câu nói này đúng ở mức độ nào?

.....

.....

.....

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần cuối cuốn sách.

2 Bài tập tình huống



Việt Hương là công ty nước giải khát tư nhân thành công nhất tại khu vực miền Trung hoạt động từ những năm 1990. Công ty có ba chủng loại sản phẩm chính là nước giải khát đóng chai và gần

đây là rượu nhẹ và các loại nước trái cây đóng hộp. Công ty có bốn cửa hàng tại thành phố Đà Nẵng và các cửa hàng giới thiệu và bán sản phẩm ở các tỉnh lân cận cũng như tại Thành phố Hồ Chí Minh và Hà Nội. Mỗi cửa hàng có một cửa hàng trưởng và từ ba đến năm nhân viên có nhiệm vụ vừa bán hàng vừa kiêm việc giao hàng tận nơi cho các chợ, các điểm kinh doanh giải khát và các điểm bán lẻ. Vì vậy trong cơ cấu của công ty, bộ phận bán hàng có nhiều nhân viên nhất. Vào những dịp cao điểm như lễ, Tết, công ty thậm chí còn phải thuê thêm nhân công để giao hàng.

Tuy nhiên trong thời gian gần đây, sự cạnh tranh trên thị trường ngày càng trở nên khốc liệt do có sự xuất hiện của các công ty nước ngoài và liên doanh. Những công ty này tung ra các thương hiệu tên tuổi cùng với những chiến dịch khuyến mãi có kinh phí khổng lồ và áp dụng các phương thức kinh doanh bài bản nhất. Các công ty trong nước cũng ráo riết cạnh tranh trong những thị phần còn lại. Việt Hương bắt đầu mất dần thị phần, nhất là thị phần nước ngọt vốn mang lại nhiều lợi nhuận nhất.

Tình hình hiện tại đặt Việt Hương trước nguy cơ thua lỗ và không cho phép họ tiếp tục duy trì một đội ngũ bán hàng với quá nhiều nhân viên như thế. Ban giám đốc quyết định chuyển mạng lưới phân phối của họ sang hình thức thông qua các hợp đồng tiêu thụ với các nhà phân phối và đại lý, vì vậy công ty sẽ không duy trì đội ngũ bán hàng trực tiếp như hiện nay. Họ cũng hoạch định một chiến lược sản phẩm mới để tránh được tối đa sự cạnh tranh khốc liệt trên thị trường.

Bạn hãy đặt mình vào vị trí của ban giám đốc công ty Việt Hương và cho biết

- 1 Những tác nhân nào nêu ở phần A đã góp phần dẫn đến sự thay đổi mà công ty đang phải tiến hành?
 - 2 Công ty có thể cần phải thực hiện cùng lúc những thay đổi nào?
 - 3 Đối với nhân viên, bạn sẽ phải chuẩn bị những thay đổi nào?
 - 4 Việc thay đổi này có thể đem lại cho công ty những tác động tích cực nào?
 - 5 Hãy phác thảo một kế hoạch cho việc thay đổi này, sử dụng các gợi ý từ mục 4.1 ("Những câu hỏi...") và 4.2 ("Những điểm...")
- . Bạn có thể tham khảo phần trả lời gợi ý ở cuối cuốn sách.

Hãy tóm lược và suy ngẫm

1 Tóm lược và suy ngẫm

Như vậy bạn đã hoàn thành xong cuốn “*Làm chủ sự thay đổi*”, bây giờ chúng ta hãy cùng nhau xem lại các mục tiêu của cuốn sách.

Mục tiêu đầu tiên là:

Bạn có khả năng tốt hơn để nhận biết được các tác nhân gây ra sự thay đổi.

Chúng ta hãy xem lại ba tác nhân chính đứng đằng sau mọi quá trình thay đổi: các tác nhân Kinh tế, Khoa học và Công nghệ, Xã hội và Pháp luật. Trong đó tác nhân Kinh tế nổi trội như một tác nhân gây ảnh hưởng tới hầu hết các kế hoạch thay đổi. Khoa học và Công nghệ cũng tạo ra những thay đổi mang tính thường xuyên hơn khiến ít công ty nào cho phép mình quên đi những lợi ích tiềm tàng mà Khoa học và Công nghệ có thể mang lại. Đối với tác nhân Xã hội, chúng ta đã ghi nhận rằng làn sóng dư luận xã hội có khả năng buộc một chính phủ hoặc một công ty luôn phải xem xét lại các chính sách của họ.

Với tư cách là một trưởng nhóm, bạn cần biết những tác nhân nào trong các tác nhân vừa kể đang tác động đến quá trình thay đổi đang diễn ra. Quan trọng hơn là bạn có thể dự đoán trước các mức độ phát triển của sự việc trước khi đối diện với các sự kiện.

Một số câu hỏi mà bạn có thể đặt ra cho mình là:

- *Tôi có dành thời gian để tìm hiểu nguyên nhân gây ra các thay đổi trong công việc không?*

.....
.....
.....

- *Làm cách nào để tôi có thể nắm thêm thông tin về những biến cố có thể đưa đến sự thay đổi trong công việc của tôi cũng như của công ty của tôi trong tương lai?*

.....
.....
.....

Mục tiêu thứ hai của cuốn sách là:

Bạn có khả năng tốt hơn để xác định nguyên nhân của các phản ứng và các giải pháp cho xu hướng cường lại sự thay đổi.

Mọi phản ứng, như chúng ta đã biết, sẽ phụ thuộc nhiều vào:

- cách trình bày một kế hoạch thay đổi;
- khả năng người trưởng nhóm “bán” ý tưởng về việc thay đổi cho nhóm;
- mức độ kỹ lưỡng trong việc hoạch định khâu thực hiện;
- cách thức thông báo việc thay đổi đến nhân viên được cân nhắc như thế nào.

Một vài câu hỏi mà bạn có thể tự hỏi:

- *Tôi phải làm gì để nâng cao khả năng nhận biết và phán đoán những phản ứng trong nhóm?*

.....

.....

.....

- *Làm thế nào để tôi cải thiện cách thức truyền đạt kế hoạch của lãnh đạo cấp trên đến các nhân viên?*

.....

.....

.....

- *Làm cách nào tôi có thể thuyết phục mọi người một cách hiệu quả hơn về lợi ích của thay đổi?*

.....

.....

.....

Mục tiêu kế tiếp là:

Bạn có khả năng nhận ra khía cạnh tích cực của sự thay đổi.

Chúng ta đã thống nhất rằng không phải mọi thay đổi đều được chấp nhận (nhất là khi bạn đã bị “hội chứng mệt mỏi với thay đổi”), nhưng thông thường bất cứ kế hoạch nào cũng có mặt “trái” và

mặt “phải”. Bất kỳ thay đổi nào cũng được xem hoặc là hoàn toàn trong mong đợi hoặc chẳng mang lại lợi ích gì, vậy nên cần phải có thời gian để xác định đâu là mặt trái của vấn đề.

Nếu không nhìn ra những điểm bất lợi của sự thay đổi, chúng ta sẽ gặp những khó khăn bất ngờ, tuy nhiên khó khăn nào cũng có giải pháp.

Bằng cách tập nhận ra những điểm tích cực của một đề xuất thay đổi nào đó, chẳng hạn là những điểm như:

- mang lại **những cảm hứng mới** cho công việc;
- mở ra **những triển vọng thăng tiến** trong nghề nghiệp mới;
- tạo ra **một góc nhìn mới về công việc**;
- tạo ra cơ hội để tiếp thu **những kỹ năng mới**;
- là một **sự thách thức**;
- tạo điều kiện **trao thêm quyền** cho nhân viên.

Bạn sẽ tận dụng được rất nhiều những lợi ích của sự đổi mới.

Những câu hỏi dưới đây sẽ rất hữu ích cho bạn khi xem xét một đề xuất thay đổi:

- *Tôi cùng nhóm của mình sẽ tận dụng được những cơ hội từ sự thay đổi này như thế nào?*

.....
.....
.....

- *Bằng cách nào chúng tôi có thể sử dụng thay đổi như một bàn đạp cho sự thăng tiến hay phát triển trong sự nghiệp của mình?*

.....
.....
.....

- *Tôi có thể đáp ứng được những thách thức của thay đổi và tìm được hứng thú mới trong công việc như thế nào?*

.....
.....
.....

- Những mặt tốt của thay đổi này là gì?

.....

.....

.....

Mục tiêu cuối cùng là:

Bạn có khả năng tốt hơn để xác định những cách thức để quản lý việc thực hiện thay đổi một cách có hiệu quả.

Thông điệp chính của cuốn sách này là: bạn phải thuyết phục nhân viên về những lợi ích của thay đổi, để từ đó biến họ thành chủ sở hữu, người bảo vệ cho các ý tưởng về thay đổi và người đi đầu trong thay đổi.

Tôi đã đưa ra công thức PIE: Sự tham gia - Thông tin - Sự nhiệt tình phải được xem như yếu tố sống còn của chiến lược quan trọng này. Nói một cách lý tưởng, các thành viên trong nhóm sẽ luôn cảm thấy rằng họ là người chịu trách nhiệm cho những thay đổi bởi một điều chắc chắn rằng việc thay đổi sẽ không thể thành công nếu thiếu sự cam kết của họ.

Câu hỏi bạn có thể đặt ra cho mục tiêu này là:

- Tôi phải thực hiện các bước nào khi kiểm soát thay đổi? (Bạn có thể tham khảo mục 4.1 và 4.2 ở phần C)

.....

.....

.....

- Làm thế nào để tôi thuyết phục nhóm của mình rằng họ sẽ hưởng lợi từ việc làm chủ sự thay đổi ?

.....

.....

.....

Bây giờ bạn hãy xem lại **mục tiêu học** mà bạn đã tự đặt ra cho mình ở đầu cuốn sách. Bạn tự đánh giá xem mục tiêu đã đạt được ở mức độ nào?

.....

.....

.....

.....

Có lẽ bạn đã phần nào thỏa mãn với mục tiêu nắm bắt kiến thức, nhưng còn những mục tiêu mang tính chất hành động thì sao? Phần tiếp theo sẽ giúp bạn áp dụng những kiến thức mà bạn gặt hái được vào thực tiễn công việc.

2 Kế hoạch hành động

2.1 Kế hoạch hành động là gì?

Kế hoạch hành động là một công cụ giúp bạn áp dụng những gì học được từ cuốn sách vào thực tế công việc.

2.2 Làm thế nào để lập một kế hoạch hành động?

Đây là lúc bạn xem lại những ghi chép của mình ở trang *Suy ngẫm* sau mỗi phần trong cuốn sách và những câu trả lời ở mục *Tóm lược và suy ngẫm*.

Trước tiên, hãy xác định các mục tiêu mà bạn mong muốn đạt được là gì? Để đạt được các mục tiêu này, bạn có thể sẽ gặp phải những vấn đề nào? Hãy liệt kê chúng. Sau đó hãy phân tích xem để giải quyết từng vấn đề, bạn sẽ cần thực hiện những hành động gì, với các nguồn lực nào, và trong thời gian bao lâu?

Hãy đảm bảo từng mục tiêu trong kế hoạch hành động của bạn luôn đáp ứng các tiêu chí sau:

- cụ thể;
- có thể đo lường được;
- có thể đạt được;
- có tính phù hợp (với mục đích và mục tiêu của nhóm và của doanh nghiệp);
- thời hạn hợp lý.

Ví dụ:

Mục tiêu không cụ thể: Tìm cách để nhân viên hợp tác tham gia vào thực hiện thay đổi trong cách thức bán hàng.

Mục tiêu cụ thể: Xác định ba cách thức hữu hiệu để làm cho nhân viên hợp tác tham gia vào kế hoạch thay đổi trong cách thức bán hàng.

Để đảm bảo tính khả thi, trong một kế hoạch hành động, bạn chỉ nên đề xuất một mục tiêu cần đạt được và không quá ba vấn đề cần phải giải quyết trong một khoảng thời gian nhất định.

2.3 Làm gì với kế hoạch hành động?

Khi đã lập xong kế hoạch hành động, bạn nên bắt tay ngay vào việc thực hiện. Đừng để bất kỳ điều gì trì hoãn bạn! Trong quá trình thực hiện, rất có thể sẽ có những yếu tố ảnh hưởng đến những dự kiến của bạn. Bạn hãy phân tích kỹ lưỡng những ảnh hưởng này và trong trường hợp cần thiết, bạn đừng e ngại gì nếu phải thay đổi một số dự kiến trong kế hoạch hành động của mình. Nhưng lưu ý rằng cuối cùng bạn phải đạt được mục tiêu đã đặt ra.

Kế hoạch hành động là dành cho bạn. Trừ khi bạn yêu cầu, không ai đánh giá, chấm điểm và xem xét kế hoạch của bạn. Hãy treo kế hoạch hành động ở nơi làm việc và bắt tay thực hiện ngay!

Bạn nên xem xét lại kế hoạch của mình theo định kỳ (có thể hàng tháng) và điều chỉnh kế hoạch khi cần thiết. Hãy xem lại:

- những gì đang phát huy tác dụng?
- những gì cần được cải tiến?
- làm thế nào để có thể thực hiện các cải tiến đó?

Khi đã thực hiện xong kế hoạch hành động, bạn đừng nên vội vàng cất nó vào ngăn bàn. Bạn nên dành chút thời gian để đánh giá việc thực hiện kế hoạch hành động và so sánh xem kết quả mà bạn đạt được có như mong muốn hay không. Điều này sẽ giúp cho bạn tích lũy kinh nghiệm để thực hiện thành công các kế hoạch hành động trong tương lai.

Đừng quên ghi nhận những tiến bộ mà bạn đã đạt được. Hãy ăn mừng những thành công của mình!

KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

Mục tiêu mà tôi muốn đạt được là:

[illegible][illegible]

Kết quả thực tế

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128	129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144	145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	160	161	162	163	164	165	166	167	168	169	170	171	172	173	174	175	176	177	178	179	180	181	182	183	184	185	186	187	188	189	190	191	192	193	194	195	196	197	198	199	200	201	202	203	204	205	206	207	208	209	210	211	212	213	214	215	216	217	218	219	220	221	222	223	224	225	226	227	228	229	230	231	232	233	234	235	236	237	238	239	240	241	242	243	244	245	246	247	248	249	250	251	252	253	254	255	256	257	258	259	260	261	262	263	264	265	266	267	268	269	270	271	272	273	274	275	276	277	278	279	280	281	282	283	284	285	286	287	288	289	290	291	292	293	294	295	296	297	298	299	300	301	302	303	304	305	306	307	308	309	310	311	312	313	314	315	316	317	318	319	320	321	322	323	324	325	326	327	328	329	330	331	332	333	334	335	336	337	338	339	340	341	342	343	344	345	346	347	348	349	350	351	352	353	354	355	356	357	358	359	360	361	362	363	364	365	366	367	368	369	370	371	372	373	374	375	376	377	378	379	380	381	382	383	384	385	386	387	388	389	390	391	392	393	394	395	396	397	398	399	400	401	402	403	404	405	406	407	408	409	410	411	412	413	414	415	416	417	418	419	420	421	422	423	424	425	426	427	428	429	430	431	432	433	434	435	436	437	438	439	440	441	442	443	444	445	446	447	448	449	450	451	452	453	454	455	456	457	458	459	460	461	462	463	464	465	466	467	468	469	470	471	472	473	474	475	476	477	478	479	480	481	482	483	484	485	486	487	488	489	490	491	492	493	494	495	496	497	498	499	500	501	502	503	504	505	506	507	508	509	510	511	512	513	514	515	516	517	518	519	520	521	522	523	52
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	----

3 Đáp án bài tập tự đánh giá

Bài tập tự đánh giá 1

- 1 Những thay đổi đang diễn ra vì các tác nhân KHOA HỌC VÀ CÔNG NGHỆ, Xã hội và Pháp lý, và thông thường hơn cả là các tác nhân KINH TẾ.
- 2 Những nhà quản lý khôn ngoan luôn xem trọng việc nắm bắt kịp thời các THAY ĐỔI trong LĨNH VỰC của họ, dù bởi bất kỳ nguyên nhân gì.
- 3 Khó có thể chối cãi được rằng SỰ THAY ĐỔI là một lẽ tất yếu.
- 4 Tất cả mọi công ty phải đủ LINH HOẠT để thích ứng nhanh nhất với sự thay đổi.
- 5 CẢM GIÁC LÀM CHỦ là chìa khóa thành công trong việc thực hiện những đổi mới.
- 6 Các công ty thành công đảm bảo cho mọi người:
 - có cơ hội để THAM GIA vào việc thực hiện những thay đổi;
 - có được đầy đủ các THÔNG TIN, hiểu biết và KỸ NĂNG thích hợp nhằm kiểm soát sự thay đổi
- 7 Một bầu không khí làm việc THÂN THIỆN, Cởi mở, CHIA SẺ và tin cậy lẫn nhau sẽ góp phần rất lớn giúp việc thực hiện thay đổi dễ dàng hơn.
- 8 Các công ty có khả năng thích ứng tốt với sự thay đổi của môi trường kinh doanh luôn thay đổi luôn áp dụng cách (c) :
 - tạo sự đa dạng và linh hoạt trong công việc, đồng thời luôn cập nhật thông tin kịp thời, đầy đủ cho mọi nhân viên về tình hình diễn biến cụ thể.

Lý do: Áp dụng như mục (a) không cho thấy sự linh hoạt trong công việc; như mục (b) không cho phép mọi người tham gia vào toàn bộ các quyết định, như mục (d) hạn chế kiến thức và sự hiểu biết, riêng mục (c) tránh được tất cả những nhược điểm trên.

Bài tập tự đánh giá 2

- 1 a Đối với một cá nhân nào đó, sự thay đổi có thể bị xem như là mối đe dọa cho VỊ TRÍ, TRIỂN VỌNG THĂNG TIẾN hoặc thu nhập của họ.

- b Sự thay đổi có thể mang đến những cơ hội để HỌC HỎI những KỸ NĂNG mới.
 - c Lường trước những phản ứng đối với quá trình thay đổi cũng có thể góp phần tạo điều kiện cho việc thay đổi dễ THÀNH CÔNG hơn.
 - d Một trong những ảnh hưởng tích cực của sự thay đổi là nó có thể được xem như là một THỬ THÁCH.
 - e Sự thay đổi có thể đem lại một GÓC NHÌN mới trong công việc.
 - f Bản thân sự thay đổi không tạo ra nhiều LO LẮNG bằng chính tình trạng mập mờ, không rõ ràng về những thay đổi đó.
- 2 Tính ì trước sự thay đổi là BÌNH THƯỜNG.
 - 3 Những bùng nổ về tâm lý thường được khơi ngòi bởi TÌNH TRẠNG MẬP MỜ VỀ SỰ THAY ĐỔI.
 - 4 Một trong những khía cạnh tích cực của sự thay đổi là nó có thể ĐEM LẠI NHỮNG THÁCH THỨC MỚI.
 - 8 Công việc sẽ có ý nghĩa hơn cho những ai NHÌN THẤY NHỮNG KHÍA CẠNH TÍCH CỰC CỦA SỰ THAY ĐỔI.

Bài tập tự đánh giá 3

- 1 Ở bất cứ nơi đâu có thay đổi, SỰ THAM GIA của mọi người là giải pháp tốt nhất cho vấn đề tính ì trước sự thay đổi.
- 2 THÔNG TIN là giải pháp tốt nhất cho sự mơ hồ.
- 3 LÒNG NHIỆT TÌNH có hiệu ứng lây lan tới mọi người.
- 4 Lập KẾ HOẠCH hợp lý là đã giải quyết được hơn một nửa vấn đề.
- 5 Phải sẵn sàng THAY ĐỔI kế hoạch thực hiện thay đổi của bạn.
- 6 (a), (c), (e) và (f) là những lời khuyên tốt.
- 7 (a), (c), (d), (f), (h), (i) và (j) là những điều quan trọng nhất phải chú ý khi hoạch định sự thay đổi.

4 Đáp án bài kiểm tra nhanh

- Trả lời 1 Ba tác nhân chính là: Khoa học và Công nghệ, Xã hội và Pháp luật, Kinh tế.
- Trả lời 2 Những thay đổi diễn ra dưới tác động của tác nhân Khoa học và Công nghệ, tác nhân Xã hội và Pháp luật và quan trọng hơn là tác nhân Kinh tế.
- Trả lời 3 Sự thay đổi.
- Trả lời 4 Các công ty thường bị nhiều các áp lực cạnh tranh: từ các cổ đông, từ những định chế tài chính, và từ ngay nhân viên của mình.
- Trả lời 5 Câu trả lời khôn ngoan nhất là không có một phản ứng “chuẩn”: Con người phản ứng rất khác nhau trong những hoàn cảnh khác nhau. Tuy nhiên sự thay đổi thường hay bị nhìn nhận với một thái độ hoài nghi và chống đối.
- Trả lời 6 Có nhiều cách để trả lời cho câu này, tuy nhiên có thể tóm gọn lại như sau: các công ty thành công luôn đảm bảo cho mọi người:
- a có cơ hội tham gia vào việc nhận diện sự thay đổi;
 - b nắm đầy đủ thông tin, có hiểu biết và các kỹ năng để thực hiện việc thay đổi.
- Trả lời 7 sự tham gia;
thông tin;
lòng nhiệt tình.
- Trả lời 8 Có nhiều khía cạnh tích cực. Chúng ta đã đề cập thay đổi có thể:
- mang lại **những cảm hứng mới** cho công việc;
 - mở ra **những triển vọng thăng tiến** trong nghề nghiệp mới;
 - tạo ra **một góc nhìn mới về công việc**;
 - tạo ra cơ hội để tiếp thu **những kỹ năng mới**;
 - là một **sự thách đố**;
 - tạo điều kiện **trao thêm quyền** cho nhân viên.
- Trả lời 9 Vai trò của lãnh đạo **nhóm** bao gồm: đề xướng sự thay đổi, nhận biết các thay đổi tiềm tàng, tính toán chi phí, xác định tính khả thi, phản hồi thông tin, hoạch định chiến lược triển khai công việc cho nhân viên, quyết định cách tốt nhất để thông tin cho

nhóm, thuyết phục nhóm về các lợi ích của việc thay đổi, tăng khả năng ứng phó với những thay đổi cho nhóm, làm cho từng thành viên trong nhóm có cảm giác làm chủ quá trình thay đổi, hoạch định hậu cần, bảo đảm cho công việc vẫn trôi chảy trong khi diễn ra những thay đổi.

Trả lời 10 Trao đổi thông tin là liều thuốc hữu hiệu nhất làm giảm cảm giác bất an.

Trả lời 11 Nói chung, tiến trình lập kế hoạch gồm:

- quyết định điều bạn muốn đạt được và khi nào sẽ làm hay nói một cách khác bạn phải xác lập các mục tiêu cho kế hoạch;
- xác định các yếu tố chính của quá trình thay đổi;
- lên danh sách những việc cần phải làm.

Trả lời 12 “Bán” ý tưởng về thay đổi là thuyết phục các thành viên trong nhóm đứng ra làm chủ sự thay đổi và đổi lấy là sự quyết tâm của họ. Điều này rất quan trọng, bởi lẽ bạn chỉ có thể có được sự cộng tác của cả nhóm một khi các thành viên đã “bị thuyết phục” với ý tưởng thay đổi.

Trả lời 13 “Rã đông” nghĩa là làm tan đi những phản kháng lại sự thay đổi và tạo ra bầu không khí mà ở đó thay đổi có thể diễn ra một cách dễ dàng và hiệu quả hơn. “Tái định hình” để chỉ một quá trình mà nhờ đó con người trở nên quen thuộc với ý tưởng mới và phương cách làm việc mới, và cảm thấy tin tưởng vào chúng.

Trả lời 14 Các dấu hiệu gồm: môi trường làm việc thân thiện, mọi người có tinh thần cởi mở cung cấp thông tin cho nhau, ban giám đốc quan tâm và hỗ trợ, mức độ tin tưởng giữa các thành viên, nhân viên được tham gia vào quá trình bàn bạc ra quyết định ở mức độ nào.

Trả lời 15 Thời gian là phương thuốc chữa lành mọi bệnh tật, nhưng nó không thể buộc người ta thích điều mà họ không đồng ý, không muốn.

5 Đáp án gợi ý cho bài tập tình huống.

Sau đây là những gợi ý để trả lời cho những câu hỏi trong bài tập tình huống

- 1 Sự xuất hiện của các công ty nước ngoài và liên doanh, những chiến dịch khuyến mãi cùng các phương thức kinh doanh bài bản, và sự cạnh tranh của các công ty trong nước, v.v... đã khiến Việt Hương phải tiến hành thay đổi. Có thể nói tác nhân chủ yếu gây ra sự thay đổi này là tác nhân KINH TẾ.
- 2 Việt Hương quyết định sẽ không duy trì đội ngũ bán hàng trực tiếp và chuyển mạng lưới phân phối hiện tại sang hình thức hợp đồng tiêu thụ với các đại lý. Họ cũng hoạch định một chiến lược sản phẩm mới. Như vậy rất có thể công ty phải tiến hành thực hiện song song một số các thay đổi về:
 - Công nghệ và thiết bị phù hợp với chiến lược phát triển sản phẩm mới;
 - Cơ cấu lại nhân sự, nhất là đối với nhân viên bộ phận bán hàng để phù hợp với hình thức mới trong phân phối sản phẩm;
 - Cơ cấu tính giá thành sản phẩm do công ty chuyển từ việc phân phối hàng hóa trực tiếp đến tay người tiêu dùng sang phân phối thông qua các kênh gián tiếp;
 - Chiến lược phát triển nhân viên để phù hợp với hạ tầng kỹ thuật mới và những yêu cầu của mô hình kinh doanh mới.
 - ...
- 3 Việc thay đổi phương thức kinh doanh và chiến lược phát triển sản phẩm sẽ kéo theo những thay đổi lớn về nhân sự. Công ty cần hình dung trước cơ cấu tổ chức mới sau khi thay đổi, nhất là trong bộ phận bán hàng; cân nhắc mọi tình huống tái bố trí công việc có thể được; cân nhắc một chương trình trợ cấp thỏa đáng cho nhân viên phải chấm dứt hợp đồng trước khi có văn bản công bố chính thức. Ngoài ra, công ty cũng cần có kế hoạch đào tạo hay tuyển mới nhân viên, đặc biệt là cho bộ phận nghiên cứu và sản xuất, bộ phận quản lý việc phân phối sản phẩm.

- 4 Như chúng ta đã thảo luận trong phần B, thay đổi luôn mang lại những ảnh hưởng tích cực cho sự phát triển của cá nhân nói riêng cũng như của chính doanh nghiệp nói chung. Có lẽ bạn cũng đồng ý rằng việc thay đổi có thể giúp công ty Việt Hương có được một số cơ hội như:
- Cơ cấu lại nhân sự theo hướng tinh gọn hiệu quả hơn;
 - Giảm bớt áp lực trong công tác quản lý nhân sự đối với đội ngũ bán hàng;
 - Linh hoạt hơn trong việc chọn lựa các kênh phân phối chuyên nghiệp sẵn có;
 - Tập trung phát triển sản phẩm mới (như sữa đậu các loại, xá xị, các loại thạch trái cây...) nhằm tạo ra một thế mạnh mới cho mình, đồng thời giảm bớt áp lực cạnh tranh từ thị trường;
 - Loại bỏ các trang thiết bị lạc hậu, đầu tư các trang thiết bị hiện đại để tạo ra những sản phẩm cạnh tranh trên thị trường;
 - ...
- 5 Trong kế hoạch thực hiện các thay đổi tại công ty Việt Hương cần xác định rõ việc thay đổi là do những biến chuyển của thị trường và môi trường kinh doanh đang đặt công ty trước những thách thức và nguy cơ mới. Công ty có thể dùng các thống kê và phân tích tình hình kinh doanh để xác định xem áp lực khiến họ phải thay đổi đang ở mức độ nào.

Các mục tiêu chung cần bao quát các khía cạnh như:

- Công ty sẽ tập trung vào các thương hiệu nào. Những sản phẩm nào cần ngưng sản xuất và những mặt hàng nào cần được cải tiến hay phát triển mới?
- Công ty nên tập trung vào các thị trường địa phương nào?
- Hướng kinh doanh mới sẽ ảnh hưởng tới yêu cầu về kỹ thuật và công nghệ như thế nào?
- Ảnh hưởng trên cơ cấu tổ chức nhân sự ra sao? Công ty cần giảm bớt bao nhiêu nhân viên, ở những khâu nào, bộ máy hiện tại có đủ năng lực để thực hiện nhiệm vụ mới hay không? tổ chức lại các bộ phận ra sao, có phải tuyển mới hay đào tạo lại các nhân viên hiện có hay không?

- Cần có bao nhiêu tiền để đầu tư mới và trang trải các chi phí khác (hành chính, trợ cấp thôi việc, tuyển dụng đào tạo, nghiên cứu thị trường, phát triển sản phẩm, tiếp thị quảng cáo, khuyến mại...)?
- Khi nào sẽ bắt đầu việc thay đổi, dự tính sẽ kéo dài trong bao lâu? Mỗi bước cụ thể sẽ là bao lâu, thực hiện theo trình tự nào?
- Có thể tận dụng được những hỗ trợ gì từ phía địa phương, các nhà cung cấp, các quỹ tài chính, các nhà tư vấn, v.v... hay không?
- Các nhân viên, đặc biệt là các nhân viên quản lý, có cần phải cân nhắc để tái cơ cấu hay không. Nếu phải thay đổi thì nên bố trí họ vào vị trí nào, quan hệ báo cáo mới ra sao để có thể làm tăng, hay ít nhất là duy trì tinh thần làm việc của họ?
- Việc công bố các thay đổi nên được tiến hành dưới hình thức nào, khi nào thì tiến hành?
- ...

LÀM CHỦ SỰ THAY ĐỔI

ĐÓN ĐẦU MỌI THỬ THÁCH

Chịu trách nhiệm xuất bản : Tiến sĩ QUÁCH THU NGUYỆT
Biên tập : KIẾN HUY
Bìa : TRÍ ĐỨC
Sửa bản in : KIẾN HUY
Kỹ thuật vi tính : THU HÀ

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

161B. Lý Chính Thắng – Quận 3 – TP. Hồ Chí Minh

ĐT : 9316289 – 9316211 – 8465596

Fax : 08.8437450

E-mail : nxbtre@ hcm.vnn.vn

CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRẺ TẠI HÀ NỘI

Số 20 ngõ 91 Nguyễn Chí Thanh – Quận Đống Đa - Hà Nội

ĐT : (04) 7734544

Fax : (04) 7734544

E-mail : vanphongnxbtre@ hn.vnn.vn

In 1.000 cuốn, khổ 16 x 24cm tại Nhà in Thanh Niên, 62 Trần Huy Liệu - Q.PN-TP. HCM - ĐT : 8440038 - 8445308. Số đăng ký kế hoạch xuất bản 205/7-CXB do Cục Xuất bản cấp ngày 22/02/2005 và giấy trích ngang KHXB số 1760/2005. In xong và nộp lưu chiểu tháng 10 năm 2005.

LÀM CHỦ SỰ THAY ĐỔI

Không có gì tồn tại vĩnh viễn, trừ sự thay đổi!

Vào khoảng 500 năm trước Công nguyên, Heraclitus - một triết gia người Hy Lạp đã phát biểu như vậy. Trong thời đại của chúng ta, khi mà nhịp độ của sự thay đổi đang ngày càng gia tăng thì chân lý của câu nói trên càng được minh chứng, đặc biệt là trong thế giới công việc.

Cuốn sách này trình bày những tác nhân ẩn đằng sau sự thay đổi và những ảnh hưởng của thay đổi lên đời sống chúng ta. Bạn sẽ biết được cách làm thế nào để vượt qua những trở ngại, ứng phó với những phản kháng đối với sự thay đổi, và áp dụng những cách tiếp cận hiệu quả nhất để dẫn dắt nhân viên thực hiện sự thay đổi. Điều này có thể giúp bạn, với vai trò là người lãnh đạo chủ chốt trong công ty, góp phần quan trọng và có giá trị vào việc triển khai những thay đổi theo kế hoạch.

Sau khi học xong cuốn sách này, bạn sẽ có khả năng tốt hơn để:

- nhận biết được các tác nhân gây ra sự thay đổi;
- xác định nguyên nhân và các giải pháp cho các phản ứng và xu hướng cưỡng lại sự thay đổi;
- nhận ra khía cạnh tích cực của sự thay đổi;
- xác định những cách thức để quản lý việc thực hiện thay đổi một cách có hiệu quả.



làm chủ sự thay đổi - bộ sách



1 003053 000248

19.500 VNĐ

BỘ SÁCH TĂNG HIỆU QUẢ LÀM VIỆC CÁ NHÂN