

KỸ NĂNG THÍCH NGHI & QUẢN TRỊ SỰ THAY ĐỔI

“Adapt or die!

Thích nghi hoặc là chết!”

(Billy Beane)

PHẦN 1. 20 TÌNH HUỐNG CẦN DÙNG ĐẾN KỸ NĂNG THÍCH NGHI & QUẢN TRỊ SỰ THAY ĐỔI

Vào khoảng 500 trước Công nguyên, Heraclitus - nhà triết học nổi tiếng Hy Lạp cổ đại đã từng nói: “Không có gì tồn tại vĩnh viễn, trừ sự thay đổi”. Trong thời đại ngày nay, tốc độ thay đổi ngày càng nhanh, một cuộc chiến tranh có thể xảy ra ảnh hưởng toàn cầu, một chiếc tàu mắc kẹt tạo một kênh đào xa xôi có thể ảnh hưởng đến trong nước, hoặc một máy móc công nghệ mới ra đời thì một ngành nghề sẽ “chết” chỉ sau một thời gian ngắn.

Kỹ năng thích nghi & quản trị sự thay đổi cần trong 20 trường hợp sau:

| | |
|-------------------------------|---|
| <p>Ở cấp độ xã hội</p> | <ul style="list-style-type: none"><input checked="" type="checkbox"/> 1. Pháp luật thay đổi, các quy định trong ngành nghề mà bạn đang lao động đổi khác, buộc cá nhân và các tổ chức phải thích nghi với yêu cầu mới.<input checked="" type="checkbox"/> 2. Dịch bệnh xảy ra (chẳng hạn như Covid 19 hoặc các dịch bệnh lớn) gây đình chỉ hoạt động sản xuất, hoặc làm thay đổi hình thức hoạt động của tất cả các tổ chức, doanh nghiệp, làm biến đổi thị trường... buộc cá nhân và các tổ chức phải thích nghi với tình hình mới.<input checked="" type="checkbox"/> 3. Thiên tai, thảm họa gây ảnh hưởng đến kinh doanh sản xuất (lũ lụt, khô hạn, hỏa hoạn, bão lớn gây hư hại, nước biển xâm thực gây ngập mặn, thủng tầng ozone...) buộc cá nhân và các tổ chức phải thích nghi với thực trạng mới.<input checked="" type="checkbox"/> 4. Bất ổn chính trị gây ảnh hưởng đến hoạt động lao động, chiến tranh giữa một số quốc gia gây ảnh hưởng đến thị trường, xung đột vũ trang tại một khu vực gây ảnh hưởng đến |
|-------------------------------|---|

| | |
|---|--|
| | <p>sản xuất, chiến tranh thế giới làm thay đổi cục diện toàn cầu... buộc cá nhân và các tổ chức phải thích nghi với tình hình mới.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 5. Tâm lý thị trường thay đổi, thị hiếu đổi khác, người tiêu dùng từ bỏ cái cũ và mong muốn cái mới... buộc cá nhân và các tổ chức phải thích nghi với yêu cầu mới của thị trường.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 6. Xã hội xuất hiện những xu thế mới (chẳng hạn như xu thế toàn cầu hóa, xu thế mua hàng online và giao hàng tận nhà, xu thế số hóa...) buộc cá nhân và các tổ chức phải tự cải tạo để bắt kịp với xu thế.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 7. Sự thay đổi về khoa học, sự cải tiến công nghệ, sự ra đời của dây chuyền sản xuất mới, sự xuất hiện của một loại máy móc hiện đại, sự phổ biến của một loại phần mềm thông minh hơn... buộc cá nhân và các tổ chức phải cải tạo để thích nghi với xu thế.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 8. Các thay đổi trong văn hóa, thay đổi phong tục, thay đổi cơ cấu dân số, xã hội thay đổi lối sống... buộc cá nhân và các tổ chức phải cải tạo để thích nghi.</p> |
| <p>Ở cấp độ tổ chức</p> <p>(doanh nghiệp, tổ chức chính trị xã hội, nhà xưởng, cơ quan...)</p> | <p><input checked="" type="checkbox"/> 9. Tổ chức thay đổi lãnh đạo mới, doanh nghiệp thay đổi nhà đầu tư, công ty thay đổi định hướng phát triển, phòng ban thay đổi chiến lược hoạt động... buộc nhà quản lý phải tổ chức lại nội bộ, buộc cá nhân phải thích nghi khi chuyển sang hướng mới.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 10. Doanh nghiệp thay đổi sản phẩm kinh doanh, tổ chức thay đổi chức năng hoạt động, doanh nghiệp thay đổi sang thị trường khác, công ty thay đổi sang phân khúc khách hàng khác, phòng ban được giao dự án mới... buộc nhà quản lý và cá nhân phải cải tạo để đáp ứng với nhiệm vụ mới.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 11. Đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp thay đổi, buộc doanh nghiệp phải thay đổi để tồn tại.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 12. Doanh nghiệp tiến hành cải tổ một cách chủ động, liên kết hoặc hợp nhất với doanh nghiệp khác, tái cơ cấu các bộ</p> |

| | |
|--------------------------------|---|
| | <p>phận kinh doanh, nỗ lực tối ưu hóa phong cách làm việc và văn hóa của tập đoàn... nhằm tạo sức cạnh tranh lớn hơn cho doanh nghiệp.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 13. Doanh nghiệp áp dụng công nghệ mới, tổ chức lại dây chuyền sản xuất, đưa vào sử dụng máy móc phần mềm hiện đại hơn, tiến hành số hóa... buộc các cá nhân phải thích nghi và buộc nhà quản lý phải quản trị tốt sự thay đổi.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 14. Khách hàng trung thành đã thay đổi, khách hàng có những góp ý và yêu cầu mới, nhu cầu khách hàng biến động; công ty xảy ra scandal, gặp khủng hoảng truyền thông... buộc doanh nghiệp phải tiến hành thay đổi một hoặc nhiều yếu tố.</p> |
| <p>Ở cấp độ cá nhân</p> | <p><input checked="" type="checkbox"/> 15. Cá nhân được điều chuyển sang team làm việc khác, hoặc được cử đến chi nhánh mới, hoặc được giao địa bàn mới, hoặc được phân công chức vụ mới... và cần phải thích nghi - quản trị sự thay đổi.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 16. Cá nhân thay đổi nghề nghiệp, dẫn đến việc phải tổ chức lại toàn bộ sự nghiệp và con đường phát triển của mình.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 17. Cá nhân thay đổi mục đích sống, thay đổi lối sống, thay đổi ước mơ... từ đó dẫn đến việc phải thích nghi với mục đích mới, mong muốn mới, lối sống mới và quản trị sự chuyển đổi trong cuộc sống của chính mình.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 18. Cá nhân gặp biến cố về sức khỏe, từ đó phải tiến hành thay đổi để thích nghi với tình trạng mới.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 19. Cá nhân thay đổi tình trạng hôn nhân, thay đổi địa điểm sinh sống... từ đó phải tiến hành quản trị sự thay đổi.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 20. Cá nhân thay đổi kế hoạch, chuyển sang chiến lược mới, áp dụng mô hình xử lý mới cho bản thân, cho gia đình, cho công việc... đều cần phải ứng dụng kỹ năng thích nghi và quản trị sự thay đổi.</p> |

Qua 20 tình huống trên, ta thấy:

- “Kỹ năng thích nghi” thường dành cho cá nhân, khi cá nhân thay đổi về công việc, thay đổi môi trường sống.

- “Kỹ năng quản trị sự thay đổi” thường dành cho nhà quản lý, khi phải tổ chức lại doanh nghiệp, khi tiến hành cải tổ, khi xử lý sự biến động.

Do đó, các nội dung tiếp theo của giáo trình này sẽ được chia thành hai phần chính:

=> Một là: “Kỹ năng thích nghi” dành cho cá nhân, nhân viên, người đi làm.

=> Hai là: “Kỹ năng quản trị sự thay đổi” dành cho nhà quản lý, đội trưởng, trưởng chuyên, trưởng phó phòng, ban giám đốc, thành viên hội đồng quản trị.

Tuy nhiên, sự phân chia trên chỉ là tương đối; vì cá nhân một người đi làm riêng lẽ cũng cần kỹ năng quản trị sự thay đổi trong những giai đoạn chuyển đổi công việc và cuộc sống; và khi nhà quản lý khi tiến hành quản trị sự thay đổi trong tổ chức thì chính họ cũng cần phải học cách thích nghi với nhiệm vụ mới của mình.

BÀI TẬP 1.

a. Theo bạn, có những xu hướng nào đang diễn ra, hay có những sự thay đổi nào ở cấp độ xã hội mà một người đi làm như bạn sẽ không thể nào tránh khỏi?

b. Hãy suy ngẫm: Bạn đã có những hiểu biết sâu sắc và rõ ràng về những xu hướng, những sự thay đổi đó chưa?

BÀI TẬP 2.

a. Ở cấp độ tổ chức, hiện tại bạn chưa đi làm; tuy nhiên, bạn vừa thay đổi môi trường học tập từ THPT sang đại học, hoặc từ giai đoạn này sang giai đoạn khác trong quá trình học đại học. Bạn đã có những hiểu biết sâu sắc và rõ ràng về môi trường học tập mới/ giai đoạn học tập mới này chưa? Và bạn đã làm gì để thật sự thích nghi tốt nhất với môi trường/ giai đoạn này?

b. Hãy suy ngẫm: Sắp tới, sẽ có sự thay đổi nào trong việc học, việc làm của bạn? Bạn cần chuẩn bị gì cho giai đoạn sắp tới đó?

BÀI TẬP 3.

a. Hiện tại, ở cấp độ cá nhân, bạn có đang gặp tình huống nào cần ứng dụng kỹ năng thích nghi không? Nếu có, hãy liệt kê ra và suy ngẫm về chúng.

b. Hiện tại, bạn có đang gặp tình huống nào cần ứng dụng kỹ năng quản trị sự thay đổi không? Nếu có, hãy liệt kê ra và suy ngẫm về chúng.

PHẦN 2. KỸ NĂNG THÍCH NGHI VỚI SỰ THAY ĐỔI

1. Khi nào mới cần thích nghi?

Câu chuyện 1:



IP. HCM
ITY AND TRADE

Có một chú ếch được thả vào một cái nồi nước lạnh và để lên một cái bếp. Ban đầu, nước vẫn còn lạnh thì chú ta không hề có phản ứng gì. Sau đó, nước cứ từ từ ấm dần lên, nhưng chú ta không hề để ý đến điều đó vì nhiệt độ của nồi nước tăng lên từ từ. Càng về sau, nồi nước càng tăng nhiệt độ. Đến khi nước sôi thì chú ta mới bắt đầu nhận ra vấn đề, nhưng lúc này đã muộn. Kết quả là, chú ếch bị luộc chín trong nồi nước đó.

(Theo cuasotamhon.net)

BÀI TẬP 4.

Nếu liên tưởng đến cuộc sống của con người, thì bạn học được bài học gì về kỹ năng thích nghi từ trong câu chuyện trên?

Hãy chia sẻ bài học đó với tập thể.

Suy ngẫm:

Câu chuyện trên có thể rút ra ba bài học:

- Thông thường, đại đa số trường hợp, sự thay đổi diễn ra dần dần và có những “dấu hiệu” báo trước (giống như quy luật trong môn Triết học duy vật biện chứng: “Sự tích lũy dần dần về lượng sẽ dẫn đến thay đổi về chất thông qua bước nhảy”. Sự thay đổi sẽ có dấu hiệu xảy ra dần dần trước khi dẫn đến một bước ngoặt mang tính bùng nổ). Do đó, có những thay đổi đang diễn ra xung quanh ta, ta cần phải để ý, ta mới nhận ra.

- Hai là, có những dấu hiệu của sự thay đổi ta đã nhận ra, nhưng dấu hiệu đó còn ít, còn nhẹ, nên ta xem thường. Cho đến khi đến giai đoạn bước ngoặt, ta chuẩn bị thì không còn kịp nữa. Ví dụ như: Toàn cầu hóa, số hóa, cách mạng công nghiệp 4.0, v.v... Có thể bạn chỉ mới nghe thấy, nhìn thấy một vài dấu hiệu, nên không nghĩ rằng chúng sẽ ảnh hưởng lớn đến công việc tương lai và không ảnh hưởng lớn đến “chén cơm” của mình. Sự chủ quan đó dẫn đến thiếu chuẩn bị hôm nay, đến khi chúng xảy ra đột biến, ta chuẩn bị thì không còn kịp nữa.

- Ba là, không phải lúc nào cũng phải cứng nhắc áp dụng công thức: “phải thích nghi với sự thay đổi”. Chẳng hạn như, con ếch không thể thích nghi với nồi nước sôi. Điều nó cần làm là nhảy ra khỏi nồi nước sôi đó ngay khi phát hiện dấu hiệu bất thường. Điều này có nghĩa là, khi đứng trước “sự thay đổi”, ta cần phải phán đoán xem mình cần phải làm gì. Hoặc là “thích nghi” với sự thay đổi đó, hoặc là “phản ứng” phù hợp với sự thay đổi đó.

Câu chuyện 2:

- *Tình huống A: Chủ trang trại làm một thí nghiệm: Ông ta tạm cho 2 con ngựa Thiên lý mã vào nhốt chung cùng một đàn lừa rất đông đảo. Thiên lý mã là một loài ngựa quý, chạy tốc độ nhanh hơn bất kỳ loại ngựa nào; ngoài ra nó chỉ ăn cỏ tươi. Con Thiên lý mã thứ nhất nghĩ rằng: “Để sống sót, ta phải tự đồng hóa mình giống như một con lừa bình thường. Vì vậy, hàng ngày nó cư xử như đàn lừa, tập ăn thức ăn của chúng, nhờ thế nó được đàn lừa kia công nhận là bạn và nhờ đó mà nó sống sót cho đến khi ra khỏi chuồng và quay lại những tháng ngày sai bước tốc độ trên đồng cỏ.*

Còn Thiên lý mã còn lại nghĩ rằng: “Minh là Thiên lý mã, thân phận cao quý, sao lại có thể giống như bọn lừa hạ đẳng này được chứ?!” Nó không thèm ăn thức ăn của đàn lừa, cách cư xử cũng khác hẳn, vì thế đàn lừa kia nhìn thấy nó khác mình nên xông vào giẫm đạp. Sau vài ngày, vừa đói vừa bị thương, nó đã chết.

- Tình huống B: Có một bác nông dân may mắn có được một con ngựa Thiên lý mã. Thế nhưng bác chẳng biết phát huy ưu điểm của nó vào việc gì nên đành nuôi và sử dụng nó giống như con lừa, cho nó kéo cối xay. Thời gian lâu dần, những đặc tính của Thiên lý mã bị mai một đi.

Đến một ngày, bác nông dân gặp tai nạn và cần Thiên lý mã đưa bác đến bệnh viện, thế nhưng nó giờ đây chỉ giống như những con lừa kéo cối xay đi vòng quanh tại chỗ. Vì thế, bác nông dân mất đi thời cơ điều trị bệnh tốt nhất nên phải cắt đi một chân, và Thiên lý mã cũng bị bác cho vào nôi làm món thắng cố.

BÀI TẬP 5.

Nếu liên tưởng đến việc “ngựa bị giam vào cũi bầy lừa, bị bắt làm công việc kéo cối xay như lừa” với việc “phải sống trong một môi trường không phù hợp, phải làm một việc không phù hợp”, thì bạn học được bài học gì từ hai câu chuyện trên? Hãy chia sẻ bài học đó với tập thể.

Suy ngẫm:

Thực ra, con người khác với con lừa ở chỗ: Con người có quyền lựa chọn, còn con ngựa thì không. Vì vậy, trong nhiều trường hợp, nếu không bắt buộc phải thích nghi, bạn còn một quyền khác, đó là “quyền lựa chọn”. Chẳng hạn như: thay vì phải thích nghi với môi trường làm việc không phù hợp, bạn có thể chọn cho mình một môi trường làm việc khác thoải mái hơn; thay vì phải thích nghi với công việc không phù hợp, bạn có thể chọn cho mình một công việc thích hợp hơn.

Vì vậy, kỹ năng thích nghi chỉ nên ứng dụng khi:

Bạn buộc phải thích nghi, không còn sự lựa chọn nào khác.

Hoặc: Sự thích nghi có thể tốn công, tốn sức và cực khổ trong một giai

đoạn ngắn hôm nay; nhưng sau khi đã thích nghi xong, vượt qua giai đoạn bất cực, **sự thích nghi sẽ dẫn đến một tương lai tốt đẹp hơn** nhiều và tương lai đó hoàn toàn xứng đáng để bạn trả giá bằng công sức hôm nay.

BÀI TẬP 6.

Hãy chọn lựa phương án thích nghi bằng cách nối tình huống ở cột trái với phương án ở cột bên phải:

TÌNH HUỐNG

1. Công việc không phù hợp nhưng phải làm để mưu sinh trước mắt. Vì vậy phải tìm cách thích nghi với việc đang làm.

2. Tính cách của cha mẹ không phù hợp với mình nhưng vẫn phải sống chung vì đó là gia đình. Vì vậy phải tìm cách thích nghi với tính cách của cha mẹ.

3. Số hóa, sử dụng công nghệ mới... là xu thế tất yếu trong công việc đòi hỏi ta phải thích nghi.

4. Được cấp trên cử thực hiện một nhiệm vụ mới khó hơn trước.

5. Thích nghi với một tính cách nào đó của người bạn đời.

6. Vấn đề của tôi:

.....

PHƯƠNG ÁN

A. Buộc phải thích nghi, không còn sự lựa chọn nào khác.

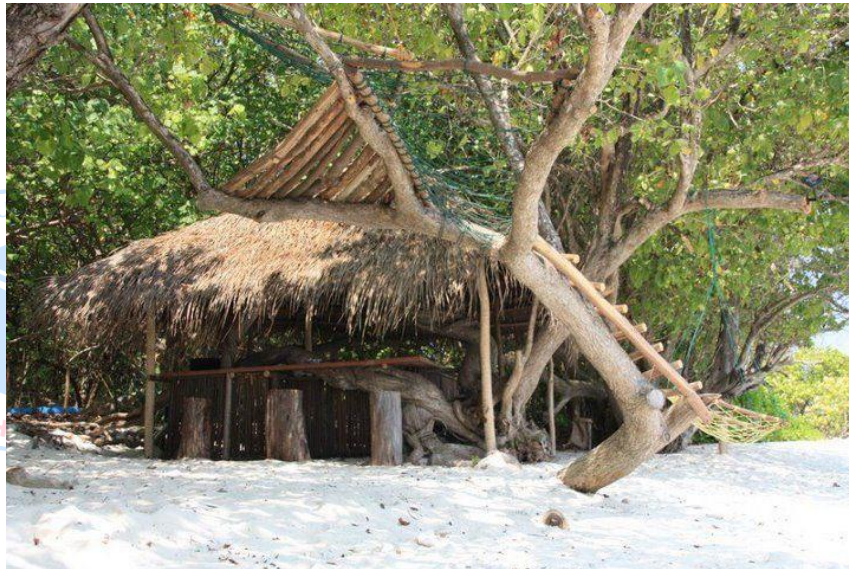
B. Xứng đáng để bỏ ra công sức chịu khó học cách thích nghi hôm nay để có một tương lai tốt đẹp hơn nhiều.

C. Từ bỏ, không thích nghi, chọn môi trường khác hoặc chọn công việc khác hoặc chọn người khác.

* Ghi chú: Không có đáp án đúng hay sai trong bài tập này, miễn sao bạn nhận thấy sự lựa chọn đó là phù hợp nhất với bản thân.

2. Phương pháp để thích nghi: “QUY TRÌNH 5T”

Giả sử, bạn đăng kí tham gia cuộc thi “Sinh tồn trên hoang đảo”. Phần thưởng cho người nào sống sót qua được mốc “1 năm” là 1 triệu đô. Ban tổ chức thông báo rằng đầu tháng sau bạn sẽ được đưa lên thuyền và đi ra đảo. Hành lý bạn được mang theo phải nằm gọn trong 1 vali và tối đa 30kg. Vậy, sau khi nhận được thông báo, bạn sẽ thực hiện những bước nào để có thể thích nghi và sống sót tốt nhất ở môi trường mới?



Bạn sẽ làm những gì để thích nghi với một môi trường mới, một hoạt động mới?

Để chuẩn bị cho sự thích nghi với bất cứ hoàn cảnh nào, đề tài nào, tình huống nào; bạn hãy áp dụng 5 bước sau đây, gọi là QUY TRÌNH 5T:

Bước 1.

THẨM THÍNH

Tìm hiểu về cái mới:

1. Nó là gì? Nó như thế nào?
2. Nó khác gì so với cái cũ? Nó đặt ra yêu cầu gì mới?

Bước 2.

TÌM GÌ?

1. Mình muốn đạt được điều gì trong sự thay đổi này?
2. Mục tiêu trong từng chặng cần đạt được là gì?

Bước 3.

TỰ VẤN

1. Mình đã có gì?
2. Mình chưa có gì?

Bước 4.

TÍNH TOÁN

1. Tôi cần học cái gì mới?
Tôi cần thay đổi cái gì để thích nghi?
 2. Thực hiện những điều trên bằng cách nào?
- => *Tổng hợp thành kế hoạch (hoặc task-list cần làm).*

Bước 5.

THỰC HIỆN

1. Triển khai thực hiện
2. Điều chỉnh khi cần

Trong đó, chúng ta thấy:

- Bước 1 & Bước 2 sẽ định hướng cho toàn bộ quá trình chuẩn bị.
- Bước 3 & Bước 4 sẽ quyết định nội dung cần chuẩn bị để thích nghi.
- Bước 5 sẽ quyết định kết quả thích nghi.



Ví dụ: Trong trường hợp sinh tồn nơi hoang đảo, bạn sẽ thực hiện lần lượt 5 bước như sau cho quá trình thích nghi của mình:

Bước 1. THÁM THÍNH

1. Hòn đảo đó là đảo gì? Nó như thế nào?

Đảo Onolu giữa Thái Bình Dương, gần Indonesia, rộng bằng Côn Đảo, không có người sống, không có sóng điện thoại, có cây dừa và quả rừng, có báo gấm trên đảo, có nai và hổ sinh sống cùng một số loài thú nhỏ khác, có chim, có suối nhỏ trên núi, thời tiết tương đối ôn hòa nhưng thường có nhiều mưa.

2. Khác biệt & yêu cầu:

a. Về thức ăn: Không có sẵn.

- 1. Phải biết cách tự săn bắt. Cần có dụng cụ đi săn: dao, súng, cung, bẫy, cần câu, móc câu, mồi, lưới.
- 2. Biết cách hái lượm (kỹ năng leo trèo). Cần có dụng cụ hái: móc hoặc lưới hái.
- 3. Biết cách bảo quản lâu. Cần có: muối, dụng cụ đựng, dụng cụ tạo lửa.
- 4. Ăn ít, không kén chọn.

b. Về nước uống: Không có sẵn, ở rất xa.

- 5. Biết cách tìm thêm nguồn nước gần chỗ ở. Cần có: dụng cụ trữ nước, tấm lọc nước.

c. Về quần áo: Thời tiết thường nóng ẩm.

- 6. Biết cách may vá khi cần. Cần có: Quần áo thoáng mát, kim chỉ.

d. Về chỗ trú ngụ: Không có sẵn.

- 7. Cần có kỹ năng thiết kế lều, nhà tạm. Cần có: khung lều, bạt che, tấm trải.

e. Về sức khỏe thể chất:

- 9. Nóng ẩm, dễ cảm nắng, dễ cảm mưa: Cần biết cách tự điều trị bằng con đường tự nhiên. Cần có: thuốc điều trị hỗ trợ.
- 10. Côn trùng cắn đốt: Cần biết cách xua công trùng. Cần có: thuốc điều trị hỗ trợ.
- 11. Có thú dữ nguy hiểm (báo gấm): Cần biết kỹ năng tự vệ trước thú dữ. Cần có: vũ khí tự vệ.
- 12. Có thể thiếu dinh dưỡng: Cần biết kỹ năng về dinh dưỡng. Cần có: lương khô, viên bổ sung dinh dưỡng.

f. Về tinh thần:

- 13. Biết cách vượt qua nhàm chán, biết cách thưởng thức thiên nhiên, biết cách tự tạo niềm vui khi ở một mình. Cần mang: Sách, sổ trắng, bút.

Tổng cộng:

=> Yêu cầu cần phải có: 13 kỹ năng.

=> Yêu cầu cần phải có: 27 vật dụng.

Bước 2. TÌM GÌ?

1. Mục đích: Sống sót tối thiểu 1 năm để đủ điều kiện nhận tiền thưởng.

2. Mục tiêu & chiến lược:

Bước 1: Giai đoạn chuẩn bị:

- Mua sắm tối đa các vật dụng theo tiêu chí: nhỏ - nhẹ - sử dụng được lâu.
- Tìm hiểu tối đa những điều cần biết về các kỹ năng sống cần thiết trước khi đi.

Bước 2: Trong vòng 3 ngày đầu tiên đặt chân lên đảo:

- Dành 1 ngày để khảo sát địa hình, chọn nơi sinh sống.
- Dành 2 ngày tiếp theo để xây dựng được chỗ trú ngụ an toàn, sau đó bồi đắp dần dần để dùng được tối thiểu 1 năm.
- Vì vậy, cần mang theo thức ăn nước uống sẵn đủ tối thiểu 3 ngày đầu.

Bước 2: Trong vòng 7 ngày tiếp theo:

- Tìm ra phương án lấy nước & phương án dự trữ.
- Tìm ra phương án săn bắt hái lượm thức ăn & phương án dự trữ.

Bước 3: Thời gian tiếp theo:

- Duy trì các phương án trên để sống sót.
- Xử lý các phát sinh, quản trị sự thay đổi, nhân cơ hội này để phát triển kỹ năng sống của bản thân.
- Có một năm trải nghiệm thú vị không bao giờ quên.

Bước 3. TỰ VẤN

1. Mình đã có gì?

- a. Về kỹ năng: Mình đã có các kỹ năng đáp ứng yêu cầu số 2; 4; 6; 13.
- b. Về vật dụng: Mình đã có 12 vật dụng.

2. Mình chưa có gì?

- a. Mình còn thiếu các kỹ năng: 1; 3; 5; 7; 8; 9; 10; 11; 12.
- b. Hành lý còn thiếu: 15 vật dụng.

Bước 4. THAY ĐỔI

1. Mình cần học cái gì mới?

a. Học 9 kỹ năng, gồm:

Kỹ năng 1: Kỹ năng săn bắt 3 loài: thú, chim, cá. Mục đích: Kiếm ăn. Địa điểm học:..... Thời gian học: Phương pháp học: Người hướng dẫn: Chi phí cần bỏ ra:

Kỹ năng 3: (xác định 5W2H: What - Why - Where - When - How - Who - How much tương tự như đã làm ở Kỹ năng 1)

Kỹ năng 5: (5W2H)

Kỹ năng 7: (5W2H)

Kỹ năng 8: (5W2H)

Kỹ năng 9: (5W2H)

Kỹ năng 10: (5W2H)

Kỹ năng 11: (5W2H)

Kỹ năng 12: (5W2H)

b. Mua sắm: 15 vật dụng. Gồm: (liệt kê ra cụ thể danh sách cần mua)

2. Mình cần thay đổi cái gì?

Cần thực tập thói quen ăn uống ở mức cơ bản nhất.

Cần thực tập thói quen sinh hoạt mà không có tiện nghi.

Cần thực tập thói quen ở một mình.

=> Xây dựng 16 việc trên thành một bản kế hoạch.

=> Xây dựng phương án sắp xếp dụng cụ vào vali sao cho dưới 30kg và tiến hành thử nghiệm nhiều lần cho đến khi thành công.

Bước 5. THỰC HIỆN

1. Thực hiện bản kế hoạch 16 việc cần làm và hoàn thành nó trước khi lên đường.

2. Triển khai các kỹ năng đã học & sử dụng hành lý mang theo để sinh tồn trong môi trường mới.

3. Tự học thêm:

a. Tự học thêm những kỹ năng còn thiếu trong quá trình sống sót.

b. Tự tìm thêm hoặc chế tác thêm những dụng cụ còn thiếu trong quá trình sống sót trên hoang đảo.

Hãy hình dung: “Môi trường hoang đảo” tượng trưng cho môi trường làm việc mới, nhiệm vụ công việc mới mà bạn sắp phải thích nghi. Trước khi bước vào môi trường đó, bạn chuẩn bị càng kỹ lưỡng, thì quá trình thích nghi sẽ diễn ra càng nhanh và thuận lợi.

Tuy nhiên, dù cho bạn đã đặt chân lên hoang đảo ấy rồi, thì việc đầu tiên phải làm vẫn là phải “thám thính” để tìm hiểu về môi trường mới đó, về công việc mới; xem nó là gì, nó có gì khác so với cái cũ, và nó yêu cầu ta phải có thêm những kiến thức kỹ năng gì.

Cho nên, “Bước số 1: Thám thính” là bước quan trọng nhất, ta cần phải làm kỹ nhất, vì kết quả tìm hiểu này sẽ quyết định hướng ta sẽ đi trong quá trình học tập và chuyển đổi.

BÀI TẬP 7.

a. Chọn một trong các đề tài sau để tiến hành Quy trình 5T:

- 1. Tìm hiểu xem có quy định pháp luật nào liên quan đến ngành nghề của bạn vừa thay đổi? Hoặc tìm hiểu xem có sự thay đổi nào trong quy định nào của nhà trường liên quan đến việc học của bạn? Nếu có, bạn sẽ làm gì để thích nghi với quy định mới?
- 2. Dịch bệnh xảy ra và khiến bạn phải chuyển từ học trực tiếp sang học online (hoặc làm việc trực tiếp sang làm việc online). Bạn sẽ làm gì để thích nghi tốt hơn với việc học trực tuyến?
- 3. Hãy tìm hiểu xem trong lĩnh vực ngành nghề của bạn, đặc điểm tâm lý thị trường quan trọng nào vừa thay đổi? Người tiêu dùng đang từ bỏ cái cũ nào và mong muốn cái mới nào? Điều đó sẽ ảnh hưởng gì đến công việc tương lai của bạn? Bạn sẽ làm gì ngay từ bây giờ để thích nghi với xu hướng mới của thị trường?
- 4. Xu thế toàn cầu hóa sẽ ảnh hưởng gì đến lĩnh vực nghề nghiệp, đến công việc của bạn trong tương lai? Bạn sẽ làm gì ngay từ bây giờ để thích nghi với xu hướng toàn cầu hóa?
- 5. Xu thế mua hàng online và giao hàng tận nhà ngày càng phổ biến sẽ ảnh hưởng gì đến lĩnh vực nghề nghiệp, đến công việc của bạn trong tương lai? Bạn sẽ làm gì ngay từ bây giờ để thích nghi với xu hướng thương mại điện tử sẽ rất phổ biến trong tương lai ấy?

6. Xu thế số hóa sẽ ảnh hưởng gì đến lĩnh vực nghề nghiệp, đến công việc của bạn trong tương lai? Bạn sẽ làm gì ngay từ bây giờ để thích nghi với xu hướng số hóa?

7. Trong ngành mà bạn đang học, có kết quả nghiên cứu khoa học nào, hay công nghệ mới sắp ra đời nào, hay sự xuất hiện của một loại máy móc hiện đại nào, một loại phần mềm thông minh nào... sẽ có thể ảnh hưởng lớn đến lĩnh vực nghề nghiệp, đến công việc của bạn trong tương lai? Bạn sẽ làm gì ngay từ bây giờ để thích nghi với xu thế công nghệ đó?

8. Có thay đổi nào trong văn hóa, phong tục, cơ cấu dân số, lối sống xã hội... sẽ có thể ảnh hưởng lớn đến lĩnh vực nghề nghiệp, đến công việc của bạn trong tương lai? Bạn sẽ làm gì ngay từ bây giờ để thích nghi với sự thay đổi đó?

9. Nếu bạn là tân sinh viên, hãy thực hiện quy trình 5T để thích nghi tốt hơn khi chuyển từ môi trường THPT sang môi trường đại học.

10. Cá nhân bạn đang có thay đổi gì lớn (chẳng hạn như thay đổi ngành học, thay đổi lối sống, thay đổi mục tiêu, thay đổi ước mơ, thay đổi tình trạng sức khỏe, thay đổi chỗ ở...)? Hãy thực hiện quy trình 5T để thích nghi tốt hơn với sự thay đổi đó.

b. Nộp bản kế hoạch thích nghi của mình cho giảng viên để giảng viên góp ý và cố vấn thêm; hoặc chia sẻ bản kế hoạch của mình cho tập thể để tập thể phản biện hay cố vấn thêm.

PHẦN 3. QUẢN TRỊ SỰ THAY ĐỔI TRONG MỘT TỔ CHỨC

1. Định nghĩa:

a. “Tổ chức”:

Tổ chức là danh từ gọi chung cho một tập thể đang thực hiện một mục tiêu chung, chẳng hạn như: doanh nghiệp, công ty, nhà xưởng, xí nghiệp, tập đoàn, tổ chức chính trị, trung tâm, trường học, phòng kinh doanh, phòng tổ chức, đội sales, đội marketing, đội sản xuất... hay bất cứ một tập thể nào mà các thành viên đang phối hợp với nhau để thực hiện một mục tiêu

chung. Sau đây gọi chung là “Tổ chức” (chữ T viết hoa để phân biệt với hành động “tổ chức” - vốn là động từ).

b. “Sự thay đổi”:

- Sự thay đổi là quá trình vận động từ trạng thái hiện tại sang một trạng thái khác.

- Sự thay đổi là quá trình vận động từ thực tại tới tầm nhìn trong tương lai.

c. “Quản trị sự thay đổi”:

- Quản trị sự thay đổi là quản lý quá trình chuyển đổi từ trạng thái cũ sang trạng thái mới.

- Nhà quản lý, lãnh đạo cùng một lúc phải thực hiện hai vai trò: (1) đề xướng những đổi mới và (2) lãnh đạo mọi thành viên trong Tổ chức của mình thực hiện các kế hoạch đổi mới.

BÀI TẬP 8.

Để dễ hình dung cho phần bài học phía sau, bạn vui lòng chọn cho mình một tình huống trong số các tình huống sau đây, sau đó bạn đặt mình vào vị trí của nhà quản trị - người có trách nhiệm tổ chức sự thay đổi đó sao cho thành công:

1. Bạn - với tư cách là giám đốc - đưa ra định hướng phát triển mới cho công ty chuyên sản xuất của mình (hãy chọn bất kì một sản phẩm nào trong lĩnh vực chuyên ngành của bạn). Bạn muốn chuyển đổi từ hướng chỉ sản xuất sang hướng vừa sản xuất vừa xây dựng hệ thống phân phối. Bạn sẽ là người lãnh đạo sự chuyển đổi này.

2. Giám đốc quyết định thay đổi sản phẩm kinh doanh, từ sản phẩm hiện tại là sang sản phẩm mới là Với tư cách là một trưởng phòng kinh doanh, bạn phải lãnh đạo toàn bộ nhân viên trong phòng thay đổi chiến lược sao cho phù hợp với sản phẩm mới.

3. Với tư cách là phó giám đốc phụ trách công nghệ, bạn đề xuất nhập về..... - là một công nghệ mới cho Tổ chức. Nếu công nghệ này nhập về, các nhân viên phải học cách vận hành công nghệ hoặc

thay đổi cách làm việc xưa nay sao cho phù hợp với công nghệ mới. Bạn là người phụ trách quản trị dự án này.

4. Do chỉ kinh doanh theo phương thức truyền thống, doanh nghiệp kinh doanh mặt hàng của bạn không thể cạnh tranh với các đối thủ đang tận dụng tốt kênh thương mại điện tử. Từ đó, dẫn đến doanh thu sụt giảm và thua lỗ. Bạn muốn lãnh đạo công ty chuyển sang phương thức kinh doanh online.

5. Bạn là đội trưởng đội kỹ thuật, bạn đang nỗ lực áp dụng mô hình 5S để cải thiện phong cách làm việc của cả đội. (Ghi chú: bạn có thể tìm hiểu mô hình 5S [Sàng lọc; Sắp xếp; Sạch sẽ; Sẵn sàng; Sẵn sàng] ở giáo trình học phần “Phương pháp học đại học & Kỹ năng lập chiến lược phát triển thời sinh viên” hoặc tìm hiểu thêm thông tin về mô hình này trên internet). Hiện tại, đội của bạn chưa biết gì về 5S và cũng chưa thực hiện các tiêu chí 5S này.

6. Bạn là giám đốc nhân sự, bạn đề xướng phong trào xây dựng văn hóa “sẵn sàng chia sẻ kinh nghiệm của mình cho tập thể” thông qua việc tổ chức các buổi họp giao ban chia sẻ sáng kiến kinh nghiệm định kì, tổ chức các buổi training nội bộ, tổ chức coaching cho nhân viên yếu... Nét văn hóa này trước nay vốn chưa có trong tập thể.

7. Bạn là trưởng ban công nghệ, bạn đang thuyết phục lãnh đạo của Tổ chức tiến hành số hóa.

8. Cửa hàng của bạn chuyên kinh doanh các loại rau củ quả. Nguồn hàng được cung cấp bởi một nông trại đã hợp tác với cửa hàng. Trước kia, khách hàng ưa chuộng các loại rau củ to xanh, mướt đẹp. Tuy nhiên dần dần, bạn nhận ra những khách hàng trung thành nay đã thay đổi, họ mong muốn mua thực phẩm sạch và ưu tiên các loại rau củ được canh tác bằng phương pháp organic. Làm sao để cửa hàng của bạn chuyển đổi và thuyết phục nông trại liên kết cũng tiến hành chuyển đổi?

9. Bạn quyết định thay đổi ngành học, từ ngành sang ngành

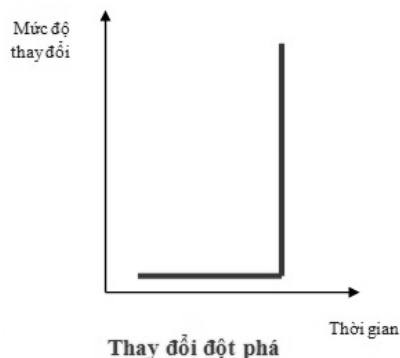
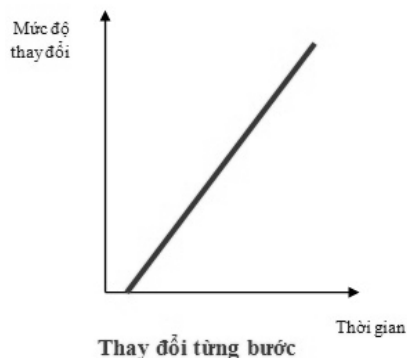
10. Bạn bắt đầu dừng việc học các học phần và bắt đầu giai đoạn đi thực tập tại công ty

11. Bạn thay đổi địa điểm sinh sống, từ sang
12. Bạn là cán bộ Đoàn - Hội - CLB. Tình hình dịch bệnh, khiến giai đoạn sắp tới bạn phải lãnh đạo Tổ chức của mình chuyển sang hoạt động online.
13. Tình huống thay đổi do tôi tự đặt ra:

2. Hai cách thay đổi:

a. Cách 1: Thay đổi từng bước.

- Bạn tạo ra sự thay đổi chậm rãi và dần dần trong Tổ chức của mình.
- Phương pháp này thường được sử dụng khi:
 - Khi đề xuất thay đổi của bạn gặp nhiều sự phản kháng.
 - Khi chương trình thay đổi phức tạp, phải diễn ra từng phần, theo từng giai đoạn.
 - Khi chưa cần gấp, chưa cấp thiết; hoặc chưa đến thời cơ chín muồi; hoặc và nguy cơ và thời điểm vẫn còn xa.
 - Khi bản thân nhà quản lý chưa có kiến thức sâu về cái mới, chưa có nhiều kinh nghiệm trong quản trị sự thay đổi.
 - Khi chưa đủ vốn nên phải huy động từ từ, hoặc chưa đủ toàn bộ công nghệ nên phải trang bị dần dần.
 - Khi trình độ nhân viên không đồng đều và một số nhân viên sẽ “sốc” nếu thay đổi quá đột ngột.



b. Cách 2: Thay đổi đột phá.

- Là thực hiện một hoặc nhiều thay đổi lớn một cách bất ngờ sau một thời kỳ tương đối ổn định.

- Phương pháp này thường được sử dụng khi:

- Khi đề xuất thay đổi của bạn nhận được nhiều sự đồng thuận.
- Khi chương trình thay đổi đã được chuẩn bị kỹ, các điều kiện cần thiết cũng đã chuẩn bị đủ, có thể tiến hành đồng loạt.
- Khi đã rất cấp thiết; hoặc đã đến thời cơ chín muồi; hoặc sẽ gặp nguy cơ thiệt hại lớn nếu không nhanh thay đổi.
- Khi trình độ nhân viên tương đối đồng đều và đều có thể “theo kịp”.
- Khi bản thân nhà quản lý đã hiểu biết sâu về cái mới, đã có nhiều kinh nghiệm trong quản trị sự thay đổi.

3. Động lực và trở lực:

Khi một sự thay đổi xảy ra, luôn luôn có hai thành phần chính quyết định đến sự thành hay bại, đó chính là động lực và trở lực (hay còn gọi là sự phản kháng). Trong đó, động lực là yếu tố thúc đẩy tổ chức chuyển sang trạng thái hoạt động mới, còn trở lực là yếu tố thúc đẩy tổ chức theo xu hướng giữ nguyên trạng.

a. Trở lực:

Bất kỳ sự thay đổi nào cũng làm xáo trộn hiện trạng của tổ chức nên sẽ làm phát sinh sự phản kháng. Sự thay đổi càng lớn, sự phản kháng càng lớn và càng nhiều. Sự phản kháng đó phát sinh từ những nguyên nhân sau:

- Không muốn phá vỡ thói quen cũ. Sự phản kháng này thường xuất phát từ những người thích sự an nhàn. Cách làm cũ trong một thời gian dài đã tạo nên thói quen cho mỗi cá nhân và cũng tạo nên tính ì lớn cho cả tổ chức, do vậy họ cảm thấy rất khó khăn trong việc thay đổi bản thân.

☒ Không muốn rủi ro. Con người hầu hết đều thích sự “ổn định”, vì “ổn định” thường được tâm thức giải mã là sự “an toàn”. Trừ khi “nước đã đến chân, lửa đã bén đến nhà”, còn lại con người thường thích giữ nguyên trạng. Khi bạn đề xuất sự thay đổi lên chủ doanh nghiệp, nhiều người trong số họ có thể lo sợ sẽ mất tiền, sẽ tốn kém chi phí làm giảm lợi nhuận. Nếu là nhân viên, họ phản đối là do lo sợ bị đẩy ra khỏi phạm vi an toàn, phải đầu tư thời gian, công sức để học hỏi hoạt động trong môi trường mới, cách thức mới.

☒ Sợ mất chức. Sự phản kháng này xuất phát từ những người có vị trí chức vụ trong hiện tại. Nếu Tổ chức tiến hành cải tổ, họ lo sợ rằng mình có thể không giữ được “ghế” của mình. Trong khi trong thực tế, họ có thể thăng tiến cao hơn nếu thực hiện sự cải tổ này tốt. Tuy nhiên, bản năng nhiều người thường tập trung vào “rủi ro” nhiều hơn là “cơ hội”.

☒ Sợ trách nhiệm. Sự phản kháng này xuất phát từ những nhân viên, họ sẽ sợ tốn thời gian, họ sợ bản thân không thể thích ứng với cách thức hoạt động mới, lo sợ điều mới làm tăng mất mát rủi ro cho bản thân như: phải làm việc nhiều hơn, ràng buộc cao hơn, trách nhiệm cao hơn, thu nhập ít hơn...

☒ Lo sợ điều chưa biết. Sợ điều chưa biết là bản năng sinh tồn của con người. Đó là lý do vì sao con người sợ bóng đêm (vì họ không thể biết rõ trong bóng đêm đó có thể có gì nguy hiểm cho họ hay không). Tương lai của sự thay đổi cũng như bóng đêm, họ chưa nhìn thấy bao giờ vì sự thay đổi này chưa từng xảy ra trong Tổ chức. Trừ khi người lãnh đạo cho tập thể thấy một bức tranh tươi sáng và đầy thuyết phục với những bằng chứng đáng tin, nếu không, không thể nào hóa giải nỗi lo sợ điều mà con người chưa biết.

☒ Lo sợ sự không phù hợp. Đây là nguyên nhân làm cho hầu hết mọi người bản khoăn lo lắng. Họ lo sợ công nghệ mới không phù hợp với Tổ chức hiện tại, hoặc lo sợ hệ thống cũ không thể thay đổi theo yêu cầu mới, dẫn đến việc tập thể không có nhiều động lực cho sự chuyển biến này.

☒ Mục tiêu thay đổi mâu thuẫn với mục tiêu của các cá nhân. Sau khi thay đổi, có thể Tổ chức sẽ mạnh hơn, phát triển bền vững hơn, làm cho lợi ích chung tăng lên. Tuy nhiên, nếu nhà quản trị không có những

chính sách phúc lợi phù hợp, như việc lợi ích chỉ đổ vào túi của các cổ đông hoặc của doanh chủ chẳng hạn, điều này sẽ làm cho mục tiêu cá nhân mâu thuẫn với mục tiêu tổ chức. Từ đó sẽ làm phát sinh sự phản đối.

☒ Mâu thuẫn với người khởi xướng. Đôi khi, một số thành phần sẽ phản đối kế hoạch thay đổi mà bạn đưa ra chỉ vì họ là thế lực cạnh tranh trong cơ quan với bạn. Sự thay đổi nếu thành công sẽ tăng cao vị thế của bạn, do đó làm vị thế của họ lung lay. Vì vậy, họ sẽ tìm cách để hạ uy tín các đề xuất của bạn và kích động sự chống đối. Trường hợp này xảy ra khi bạn chỉ là quản lý cấp trung; ít khi xảy ra khi bạn là doanh chủ hoặc lãnh đạo cao nhất và không có đối thủ cạnh tranh.

Đó là những trở lực về mặt con người. Ngoài ra, còn có các trở lực khác mà bạn phải giải quyết nếu muốn sự thay đổi diễn ra thành công như:

☒ Thiếu tiền, thiếu vốn.

☒ Thiếu công nghệ, khó mua công nghệ, khó chế tạo máy móc.

☒ Thiếu nhân lực để vận hành công nghệ mới.

☒ Pháp luật chưa quy định rõ về vấn đề xu hướng mới mẻ này. Từ đó, thiếu hướng dẫn, thiếu căn cứ để bạn ra quyết định. Nếu bạn “đi trước” trong quyết định của mình, thì trong tương lai, nếu pháp luật ra quy định nghịch so với điều bạn đang làm, kết quả đổi mới sẽ gần như đổ sông đổ biển và phải làm lại từ đầu.

☒ Thiếu thông tin. Vì là cái mới, nên thông tin về nó gần như không có, ít có, hoặc có nhưng sự kiểm chứng chưa nhiều. Do đó, dẫn đến rủi ro trong thay đổi, dễ lạc hướng, dễ sai đường hoặc dễ thiếu sót nếu nhà quản trị không đủ tầm nhìn và độ sâu chuyên môn.

☒ Thiếu trình độ quản lý. Sự yếu kém trong năng lực tổ chức hoặc thiếu kinh nghiệm của chính nhà quản lý cũng là một trở lực cho tiến trình thay đổi, cải tổ, nâng cấp Tổ chức.

☒ Các yếu tố hỗ trợ khác chưa kịp phát triển để hỗ trợ cho sự nâng cấp mới mẻ của Tổ chức.

V.v...

b. Động lực:

Động lực có thể gồm:

- Những người ủng hộ sự đề xuất đổi mới của bạn.
- Nguồn vốn dồi dào.
- Tìm được đơn vị cung ứng công nghệ, mua được công nghệ, chế tạo được máy móc.
- Tổ chức có nhiều nhân tài.
- Chính sách pháp luật hỗ trợ thuận lợi cho sự thay đổi này.
- Nhà quản trị có tầm nhìn và độ sâu chuyên môn.
- Nhà quản trị có trình độ quản lý phù hợp với định hướng thay đổi.
- Có các yếu tố hỗ trợ khác cho Tổ chức trong quá trình thay đổi.

c. Sự phản kháng diễn ra như thế nào?

Sự phản kháng thường diễn ra qua 5 giai đoạn, bắt đầu từ lúc hoàn toàn phản kháng và kết thúc khi hoàn toàn chấp nhận cái mới.

Giai đoạn 1: Chóng đối cái mới.

Sự phản kháng này xảy ra khi bắt đầu quá trình thay đổi. Lúc này, nhân viên không nhìn thấy hiệu quả và lợi ích của cái mới đối với tổ chức cũng như đối với bản thân họ. Họ giận dữ với những xáo trộn đang diễn ra, bực tức với những điều họ bị yêu cầu phải làm. Vì vậy, họ phản kháng với bất kỳ thông tin nào liên quan đến cái mới.

Giai đoạn 2: Cố bảo vệ cái cũ.

Sự phản kháng trong giai đoạn này đã yếu đi, nhân viên không còn phản kháng mạnh mẽ với cái mới nữa mà họ chỉ khư khư thực hiện theo cái cũ, không quan tâm đến cái mới.

Giai đoạn 3: Loại bỏ dần cái cũ.

Sau một thời gian được tuyên truyền, vận động, nhận thức của nhân viên về cái cũ lẫn cái mới đã dần thay đổi. Họ băn khoăn, nghi ngờ cái cũ, chán nản khi là người ngoài cuộc, từ đó khiến họ chấp nhận loại bỏ cái cũ, tiến đến việc thử cái mới.

Giai đoạn 4: Chấp nhận thích nghi với cái mới.

Với những lợi ích của cái mới đem lại, nhân viên đã chấp nhận và dần thích nghi với cái mới. Đây cũng là giai đoạn ghi nhận sự thành công đầu tiên của quá trình khắc phục sự phản kháng.

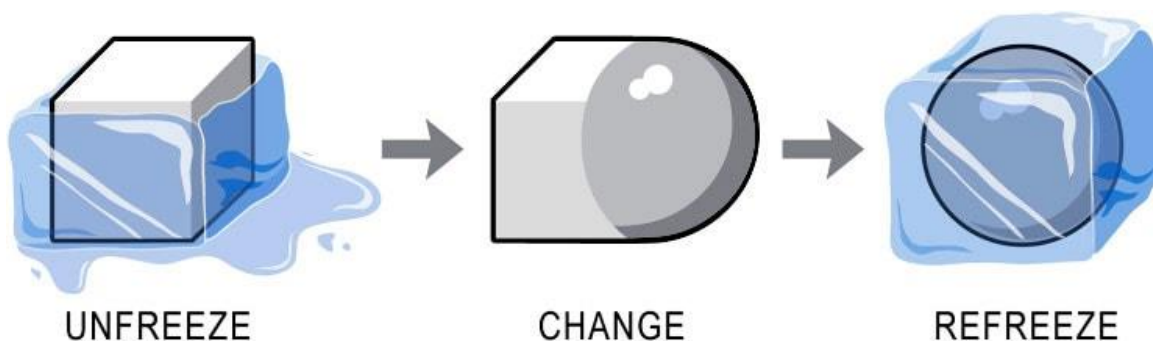
Giai đoạn 5: Thay thế hoàn toàn cái cũ.

Qua thực tế, hiệu quả của cái mới đã được chứng minh, do vậy, những cái cũ hoàn toàn bị loại bỏ và cái mới hoàn toàn được thay thế.

4. Ba giai đoạn của sự thay đổi:

- Một trong những mô hình nền tảng để chúng ta có thể hiểu được sự thay đổi trong Tổ chức diễn ra thế nào đã được Kurt Lewin phát triển vào những năm 1940, mô hình này vẫn đúng và được áp dụng cho đến ngày nay. Mô hình này mô tả 3 giai đoạn của sự thay đổi: Unfreeze – Change – Refreeze. Kurt Lewin là một nhà khoa học đồng thời là nhà vật lý, đã giải thích sự thay đổi của Tổ chức tương tự với việc thay đổi hình dạng của một khối băng.

- Để dễ hình dung, nếu chúng ta có 1 khối băng lớn và muốn thay đổi hình dạng cấu trúc của nó, chúng ta cần phải làm gì? Đầu tiên cần làm tan tảng băng đó ra (Unfreeze), sau đó tạo hình cho khối băng đó thành hình dạng mong muốn (Change), cuối cùng chúng ta làm đông tảng băng đó lại (Refreeze).



Cụ thể như sau:

- **Giai đoạn 1: Làm tan băng (unfreezing):** Người dẫn dắt sự thay đổi phải tạo ra sự mất cân bằng giữa động lực và trở lực, nhằm mục đích chuyển

trạng thái của Tổ chức ở điều kiện hiện tại sang điều kiện mong muốn để thúc đẩy sự thay đổi diễn ra.

- **Giai đoạn 2: Thực hiện thay đổi** (movement and transition): Thực hiện những nội dung thay đổi theo kế hoạch đã đề ra. Giai đoạn này, người dẫn dắt cần cân bằng giữa mục tiêu chung và mục tiêu của các cá nhân trong tập thể, phát hiện các khó khăn và kịp thời xử lý, thường xuyên động viên và theo dõi sát tình hình, điều chỉnh chuẩn hóa những mục cần thiết.

- **Giai đoạn 3: Đóng băng trở lại** (refreezing): Quá trình này xảy ra khi sự thay đổi đã đi vào trạng thái hoạt động mới như mong muốn. Lúc này, nhà quản trị cần củng cố duy trì các điều kiện hiện có để đảm bảo sự thay đổi được vận hành ổn định nhằm ngăn Tổ chức rơi vào trạng thái hoạt động theo phương thức cũ.

Tuy nhiên, trước khi tiến hành giai đoạn 1, ta cần phải có một bước chuẩn bị thật kỹ lưỡng.

5. Giai đoạn chuẩn bị:

Trước khi triển khai bất kỳ một sự thay đổi nào, nhà quản trị cần phải chuẩn bị thật kỹ các bước sau:

Bước 1.

TẠI SAO?

1. Tổ chức có thật sự cần thay đổi hay không? Tại sao?
2. Lợi ích và rủi ro nào có thể xảy ra nếu thay đổi?

Bước 2.

THẨM THÍNH

Tìm hiểu về cái mới:

1. Nó là gì? Nó như thế nào?
2. Nó khác gì so với cái cũ? Nó đặt ra yêu cầu gì mới?

Bước 3.

TÌM GÌ?

1. Mình muốn đạt được điều gì trong sự thay đổi này?
2. Mục tiêu trong từng chặng cần đạt được là gì?

Bước 4.

TỰ VẤN

1. Mình đã có gì? Tổ chức của mình đã có gì?
2. Mình chưa có gì? Tổ chức của mình chưa có gì?

Bước 5.

TÍNH TOÁN

1. Tôi cần học cái gì mới để điều hành?
Tổ chức cần trang bị cái gì mới để vận hành?
Nhân viên cần thay đổi cái gì?
2. Thực hiện những điều trên bằng cách nào?
=> *Tổng hợp thành kế hoạch.*

* Lưu ý: Kế hoạch chuyển đổi cần liệt kê thật rõ tối thiểu 8 nội dung sau:

1. Lý do vì sao Tổ chức phải chuyển đổi? Lý do càng quan trọng, càng nhiều, thì động lực của nhà quản trị càng mạnh, khả năng thuyết phục tập thể càng cao.

- 2. Những rủi ro có thể xảy ra và phương án phòng ngừa?
- 3. Trạng thái mới mình mong muốn là gì? Nó khác gì so với thực trạng hiện tại?
- 4. Trạng thái mới đặt ra yêu cầu gì đối với Tổ chức?
- 5. Mục đích cuối cùng của sự chuyển đổi này là gì? Để thực hiện mục đích đó, có bao nhiêu bước đi chiến lược và mục tiêu từng chặng?
- 6. Tổ chức có những điều gì có thể tận dụng lại (về công nghệ, về con người) và không cần thay đổi? Còn những điều gì đang thiếu (về công nghệ, về con người) mà cần phải học thêm, cần phải cải tổ, cần phải nâng cấp, cần phải thay đổi?
- 7. Bản thân nhà quản lý phải học hỏi gì thêm để có thể quản trị tốt sự thay đổi này?
- 8. Quá trình thay đổi gồm những hạng mục cụ thể nào, diễn ra trong bao lâu, thức diễn ra theo cách thức nào, diễn ra ở đâu, cần ai hỗ trợ, cần bao nhiêu chi phí?

6. Giai đoạn thực hiện:

a. Làm tan băng (Unfreezing)

Có thể nói giai đoạn này là khó khăn nhất. Khi nhà quản lý khởi xướng sự thay đổi, mọi người sẽ bắt đầu lo lắng vì ai cũng thích sự ổn định. Hoặc vì một xu thế tất yếu, một sự kiện khách quan buộc Tổ chức phải thay đổi, mọi người cũng sẽ cảm thấy mất thăng bằng. Điều này có thể tạo nên một cuộc khủng hoảng, bàn luận xôn xao, bất an, biểu tình, chỉ trích, chia rẽ, thậm chí là rời bỏ.v.v...

Nhiệm vụ chính của nhà quản lý trong giai đoạn này là: Làm cho cả Tổ chức nhận thấy rằng: “Sự thay đổi là thật sự cần thiết!”. Đồng nghĩa với việc tập thể chấp nhận rằng phải phá bỏ hiện trạng để có thể xây dựng lại một cách thức hoạt động mới.

Những việc cần làm gồm:

- 1. Đảm bảo các vị trí quản lý cấp cao ủng hộ việc thay đổi này.

2. Tạo ra nhu cầu thay đổi.

+ Tổ chức một cuộc họp, báo cáo tình hình thực trạng của Tổ chức, phân tích các nguyên nhân, đưa ra các dự báo xấu nếu tiếp tục làm như hiện tại.

+ Tạo một câu chuyện truyền cảm hứng về việc nâng cấp, cải tạo, cải tiến, chuyển đổi.

+ Cho phép các thành viên nêu ý tưởng (nếu cần).

3. Đưa ra định hướng mới.

+ Tổ chức một cuộc họp thứ hai, báo cáo tổng hợp ý tưởng của các thành viên, của ban lãnh đạo. Trong đó, phân tích chi tiết ý tưởng mà bạn định triển khai, và thông báo ý tưởng đó là ý tưởng tối ưu nhất. Điều này sẽ giúp cho tập thể có một tâm thế rằng, sự đổi mới này xuất phát từ chính tập thể. Cách này nên sử dụng khi bạn chọn phong cách lãnh đạo dân chủ, và các thành viên là người có khả năng đề xuất các ý tưởng hay.

+ Hoặc nếu không, bạn có thể trực tiếp đưa ra tầm nhìn và chiến lược của mình, đưa ra ý tưởng giải pháp để giải quyết thực trạng hiện tại. Điều này ứng dụng khi bạn là người có uy tín và vị thế cao trong tập thể.

4. Tạo động lực, truyền cảm hứng.

+ Truyền đạt tầm nhìn cho nhân viên, nhấn mạnh sự thay đổi là cần thiết.

+ Đưa ra những bức tranh để nhân viên hình dung cụ thể lợi ích sẽ đạt được sau khi thay đổi. Lưu ý: Lợi ích này không chỉ là lợi ích chung, mà còn phải gắn với lợi ích của mỗi người. Chẳng hạn như: Sau khi chuyển đổi, họ sẽ được biết thêm một công nghệ mới, được nâng cao tay nghề chuyên môn; doanh thu của công ty cải thiện thì công việc của mỗi người cũng sẽ ổn định chắc chắn hơn; hoặc doanh thu của công ty tăng đột biến cũng sẽ dẫn đến thu nhập cá nhân tăng vượt...

+ Tiếp tục kể những câu chuyện truyền cảm hứng để tập thể phấn khởi hào hứng với tương lai.

+ Để các lãnh đạo cấp cao khác thể hiện sự tin tưởng và ủng hộ.

5. Ngăn ngừa lực cản.

+ Phân tích các rủi ro có thể xảy ra cho Tổ chức & phương án xử lý mà bạn đã chuẩn bị.

+ Hướng dẫn cách thay đổi thói quen cũ. Chỉ dẫn cụ thể cách tạo nên thói quen mới.

+ Phân tích cho nhân viên thấy những rủi ro cá nhân sẽ khó xảy ra, không xảy ra, hoặc nếu xảy ra thì sẽ được giải quyết.

+ Kế hoạch càng cụ thể, mỗi người càng thấy việc mình cần làm, và thấy rõ vị trí mà mình sẽ đứng trong tình trạng mới. Từ đó, họ an tâm hơn khi vượt qua 2 nỗi sợ: “Sợ Lo sợ điều chưa biết; Lo sợ sự không phù hợp với công nghệ mới”.

+ Đồng thời, cam kết lợi ích nếu các thành viên thực hiện tốt trách nhiệm chuyển đổi của mình. Từ đó, họ biến 2 nỗi sợ gồm “Sợ mất chức; Sợ trách nhiệm” trở thành động lực để nghiêm túc hơn khi làm việc.

+ Kêu gọi mọi người cùng nhau đoàn kết, nỗ lực để ngăn ngừa các rủi ro này trong khả năng mà họ có thể.

6. Tận dụng tất cả các kênh truyền thông để giúp mọi người thêm hiểu rõ lý do tại sao cách làm như hiện tại lại không thể tiếp tục. Cũng như để động viên, tạo động lực theo kiểu “mưa dầm thấm lâu”. Các kênh truyền thông thường dùng gồm:

+ Mời giảng viên, diễn giả, khách mời bên ngoài về để trò chuyện, chia sẻ tầm nhìn, làm nhân chứng cho sự thành công khi chuyển đổi.

+ Người lãnh đạo truyền động lực cho nhân viên thông qua các cuộc họp nội bộ.

+ Triển khai văn bản thông báo, mô tả dự án, giải thích phương án hành động.

+ Gửi email, đăng bài trên mạng xã hội, làm clip tuyên truyền, hoặc trao đổi thông tin trong group online nội bộ.

+ Xây dựng chính sách kỉ luật và khen thưởng.

+ Tổ chức hoạt động ra mắt dự án, tổ chức lễ phát động, tổ chức event đánh dấu mốc thời gian bắt đầu triển khai giai đoạn mới

+ Nhà lãnh đạo trực tiếp trò chuyện với các cá nhân.

V.V...

7. Giám sát và luôn luôn cởi mở lắng nghe ý kiến từ nhân viên. Đồng cảm với những nghi ngờ và lo lắng của họ. Quan tâm đến tình hình nhân viên.

Nếu làm tốt công tác tư tưởng, truyền thông rõ ràng và sâu sắc để thay đổi từng thành viên từ trong tư duy của chính họ, sự thay đổi này có thể tạo một động lực mạnh mẽ để toàn bộ công ty hứng khởi chuyển mình sang một trạng thái mới. Nếu không làm tốt khâu “tan băng” này, doanh nghiệp sẽ không có được sự ủng hộ và tham gia của các nhân viên, đồng nghĩa với việc không thể tạo ra bất kỳ thay đổi có ý nghĩa nào.

Quá trình “làm tan băng” xem như thành công khi trở lực giảm và động lực tăng. Do đó, ngoài các yếu tố trên, nhà quản lý còn cần tích cực thực hiện:

8. Đào tạo kỹ năng, đào tạo chuyên môn, đào tạo phẩm chất cần thiết để nhân viên có thể thích ứng và làm chủ sự chuyển đổi.

9. Huy động nguồn vốn dồi dào.

10. Nhanh chóng mua công nghệ, chế tạo được máy móc.

10. Thu nạp thêm nhân tài nếu cần.

11. Vận động chính sách hỗ trợ thuận lợi cho sự thay đổi này - nếu có thể.

12. Nhà quản trị liên tục học hỏi để nâng cao tầm nhìn và độ sâu chuyên môn, luôn đi trước đón đầu sự thay đổi trong Tổ chức.

b. Giai đoạn 2: Thay đổi (Change)

Sau giai đoạn đầu, mọi sự hoài nghi đã biến mất, đây là thời gian mà các nhân viên đã có niềm tin với công ty, mọi người đã tin tưởng sự thay đổi là cần thiết. Vì vậy họ sẽ ủng hộ và hành động theo hướng đi mới mà chiến lược đề ra.

Tuy vậy, quá trình thay đổi sẽ không diễn ra một sớm một chiều. Mọi người cần thời gian để nắm bắt và làm quen với cách thức mới, đồng thời có sự chủ động hơn trong việc tham gia vào các vấn đề cần thay đổi.

Khi đó, nhà quản lý cần:

- 1. Thường xuyên giao tiếp với nhân viên và quản lý cấp trung để nắm bắt tình hình. Có thể tạo ra một kênh liên lạc, vừa để nhận phản hồi nhanh, vừa để nhà quản trị cung cấp các hướng dẫn cần thiết hàng ngày.
- 2. Xua tan tin đồn nếu có. Động viên nhân viên thường xuyên.
- 3. Trả lời các câu hỏi của nhân viên và quản lý cấp trung một cách cởi mở và trung thực.
- 4. Xử lý các vấn đề phát sinh ngay lập tức, hoặc chỉ đạo định hướng kịp thời.
- 5. Đào tạo liên tục theo tiến trình chuyển đổi, nhất là đào tạo thêm những kỹ năng mà Tổ chức còn yếu.
- 6. Trao quyền hành động nhiều hơn theo sự phát triển của nhân sự. Cho nhân viên có nhiều cơ hội để tham gia vào sự thay đổi của công ty.
- 7. Điều chỉnh cơ cấu tổ chức khi cần thiết, bố trí lại phòng ban nếu cần, thậm chí sắp xếp lại các cấp quản lý.

c. Giai đoạn 3: Tái đóng băng (Refreeze)

Khi những thay đổi đã hình thành và mọi người đã chấp nhận những cách thức làm việc mới, công ty đã sẵn sàng cho việc chuẩn hóa.

- 1. Tiến hành chuẩn hóa các tiêu chuẩn, tiêu chí, quy trình, công việc, dịch vụ, sản phẩm, KPI... theo trạng thái mới. Với việc tạo ra một môi trường mới đã được chuẩn hóa rõ ràng, nhân viên sẽ cảm thấy tự tin và thoải mái với cách làm việc mới. Ngoài ra, việc chuẩn hóa sẽ giúp gìn giữ lâu dài các thay đổi đã thiết lập được.
- 2. Loại bỏ các máy móc dư thừa, công nghệ cũ, văn bản quy định cũ... không còn phù hợp với tình hình mới. Thậm chí, trong một số trường hợp,

phải loại bỏ cả những nhân sự “cứng đầu” không chịu thích nghi, làm ảnh hưởng đến cả tập thể dù nhà lãnh đạo đã hướng dẫn giúp đỡ và tạo cơ hội để họ thay đổi nhiều lần.

3. Khen thưởng cho sự thành công của thay đổi. Người lãnh đạo nên có những động thái cảm ơn nhân viên vì họ đã chịu đựng giai đoạn “gian khổ” vừa qua. Khen thưởng có thể bằng vật chất, hoặc bằng việc thăng tiến, hoặc rút ngắn chu kỳ tăng lương, hoặc tăng thêm chế độ, trao thêm quyền, hoặc tuyên dương trước tập thể và vinh danh công lao của nhân viên. Đồng thời giúp họ tin rằng vấn đề cải tổ, nâng cấp, thay đổi xảy ra trong tương lai rồi cũng sẽ thành công.

4. Ăn mừng cho sự thay đổi thành công, tạo nên bầu không khí phấn khởi mới.

BÀI TẬP 9.

Hãy lập kế hoạch chi tiết để chuẩn bị và tiến hành chuyển đổi cho tình huống mà bạn đã chọn ở BÀI TẬP 8.

PHẦN 4. MỘT SỐ LƯU Ý VỀ YẾU TỐ CON NGƯỜI KHI QUẢN TRỊ SỰ THAY ĐỔI TRONG MỘT TỔ CHỨC

1. “Thay đổi tổ chức xảy ra ở từng cá nhân một”

Tất cả chúng ta rất dễ rơi vào góc nhìn phiến diện khi chỉ nhìn dưới góc độ của một Tổ chức. Ví dụ, khi thay đổi mô hình hoạt động, người lãnh đạo thường chỉ chăm chú vào các vấn đề như: cấu trúc Tổ chức, phân khúc khách hàng, cơ cấu tài chính, địa điểm văn phòng... Nhưng còn một góc nhìn quan trọng nữa, đó là: “Thay đổi tổ chức luôn bắt nguồn từ từng cá nhân một.”

Công ty không thay đổi, chỉ có con người mới thay đổi.

Chính sự chuyển đổi của từng con người mới tạo ra nền tảng thay đổi thành công cho Tổ chức. Nếu không mỗi người không bố trí lại công việc mỗi ngày của họ, phần đầu chuyển đổi công ty sẽ chẳng đem lại kết quả gì.

2. “Thành lập nhóm dẫn dắt”

Việc thay đổi không phải luôn được tất cả nhân viên hưởng ứng; đồng thời, không phải tất cả nhân viên đều phù hợp ngay với việc thay đổi. Vì vậy, nhà lãnh đạo cần bắt đầu với một nhóm cốt lõi, gồm những người chuyên trách, những nhân viên chủ chốt có năng lực đáp ứng yêu cầu và sẵn sàng với sự thay đổi. Đồng thời, nhà lãnh đạo cần phân quyền cho họ làm người dẫn dắt nhằm khuyến khích họ nỗ lực hơn nữa thực thi sự thay đổi.

Việc để các nhân viên chủ chốt này tham gia vào quá trình thay đổi, đặc biệt là thay đổi cấu trúc tổ chức, sẽ giúp nhà lãnh đạo giảm bớt khó khăn trong công tác quản trị sự thay đổi. Kết quả thực hiện của nhóm này cùng sự chuyển biến của tổ chức sẽ tác động đến tâm lý của những nhân viên còn lại, làm họ mất dần sự phản kháng và lôi kéo họ dần đến việc tự nguyện tham gia vào quá trình thay đổi.

3. “Cắt giảm các nhân sự gây tổn hại”

Khi Tổ chức phải cải tổ, nghĩa là Tổ chức đang “có vấn đề”. Vấn đề có thể đến từ xã hội, từ công nghệ, từ sản phẩm... nhưng quan trọng nhất, vấn đề thường xuất phát từ con người, nhất là những nhân sự gây lãng phí và gây tổn hại.

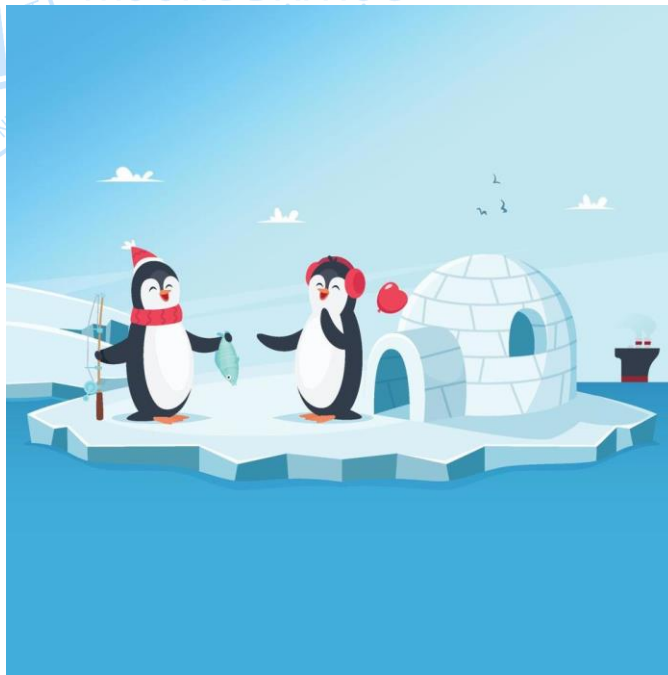
Vì nhiều lý do (chẳng hạn như vì tình cảm, vì mối quan hệ, vì lòng nhân đạo...) mà nhiều nhà quản trị không nỡ cắt giảm những nhân sự gây tổn kém chi phí và ảnh hưởng xấu đến tập thể. Khuyết điểm này thường gặp ở những nhà lãnh đạo tình cảm. Điều này có mặt tốt, đó là dễ thu phục nhân tâm, nhưng ngược lại, cũng sẽ gây ra rất nhiều tác dụng có hại như:

- Hiệu suất chung của tập thể suy giảm.
- Gây chia rẽ nội bộ, chia thành phe phái giữa những người có phẩm chất, có thực lực và những người còn lại.
- Gây nên tình trạng lộn xộn trong bầu không khí tâm lý, khiến nhà quản lý thường xuyên căng não, bối rối khi phải giải quyết các xung đột.
- Nhân sự tài năng bất mãn và từ chức.
- Dự án trễ hạn, vượt quá chi phí, thậm chí bị bỏ dở.

Do đó, Tổ chức có thể giảm bớt những hậu quả trên đây trong quá trình cải tổ bằng cách tạo ra sự thay đổi trước tiên về mặt con người.

- ☑ 1. Làm “công tác tư tưởng” với những cá nhân có vấn đề.
- ☑ 2. Xây dựng rõ quy trình làm việc và trách nhiệm thật rõ ràng, để không xảy ra việc đổ lỗi.
- ☑ 3. Tạo cơ hội để các cá nhân có vấn đề thay đổi, thích nghi, tự cải tạo. Cử nhân sự hướng dẫn, coaching họ nếu cần.
- ☑ 4. Mời chuyên gia về đào tạo cho nhân sự, thay đổi tư duy của tập thể, trong đó tập trung vào các kiểu tư duy và các kiểu ứng xử của những người có vấn đề.
- ☑ 5. Quyết đoán trong việc loại bỏ những nhân sự không chịu thay đổi, không chịu thích nghi, gây tổn hại chung cho tập thể.

Câu chuyện suy ngẫm: “Tảng băng tan”



Ngày xưa, có một bộ tộc chim cánh cụt sống trên một tảng băng ở vùng Nam Cực lạnh lẽo. Trong bộ tộc có một anh chàng tên Fred. Không giống như những chim cánh cụt khác, Fred ít giao thiệp và dành thời gian để quan sát mọi việc xung quanh.

Một hôm, Fred đã phát hiện thấy ẩn trong tầng băng lớn mà bộ tộc đang sinh sống có chứa những túi nước. Khi mùa đông đến, các túi nước này sẽ đóng băng. Nước chuyển thành băng sẽ bị giãn nở thể tích sẽ làm tầng băng vỡ tan thành nhiều mảnh. Tính mạng của cả bộ tộc sẽ bị đe dọa.

Fred lo lắng vì chưa biết làm thế nào để cảnh báo cho bộ tộc. Fred vẫn nhớ anh bạn của mình đã bị đối xử rất tệ trước đây khi cố cảnh báo mọi người về các hiểm họa. Fred quyết định gặp một vị trong hội đồng lãnh đạo. Sau khi nghe Fred trình bày, vị đã đồng ý giới thiệu để anh ta phát biểu trước hội đồng. Fred lo lắng vì chưa biết làm thế nào để thuyết phục các vị cao niên trong Hội đồng.

Và đúng như lo lắng của Fred, khi nghe trình bày, nhiều người - trong đó đặc biệt là một vị khó chịu có tên NoNo - đã cho rằng cảnh báo này không đáng tin cậy và không có gì phải hoảng loạn.

Không dừng lại, Fred quyết định làm một thí nghiệm bằng cách cho nước vào một cái chai thủy tinh và để ngoài trời qua đêm. Fred cả quyết với mọi người cái chai sẽ vỡ khi nước trong chai đóng băng vào sáng hôm sau. Khi nhìn thấy cái chai vỡ, mọi người đã thực sự tin lời cảnh báo của Fred.

Khi nhận thức được vấn đề, hội đồng đã đề nghị tộc trưởng phải có trách nhiệm nghĩ cách để giải quyết vấn đề này. Tộc trưởng quyết định thành lập một đội ngũ các chim cánh cụt ưu tú, lớn tuổi. Trong khi đội ngũ này đang mãi mê tranh luận thì Fred lại tách ra để tâm quan sát và suy ngẫm. Trong một lần quan sát loài mòng biển di cư, Fred nảy ra một ý định táo bạo nhằm thay đổi cách sống của bộ tộc: “Tìm vùng đất mới”.

Sau khi nhận thấy đây là hướng giải quyết tốt nhất, tộc trưởng quyết định thành lập một nhóm trinh sát để thăm dò miền đất mới, trong đó có Fred và vị trưởng lão khó chịu NoNo. Nhưng lúc này lại nảy sinh một trở ngại: nhóm trinh sát không có thức ăn để sống, vì theo truyền thống chim cánh cụt, chúng không chia sẻ thức ăn cho người ngoài gia đình. NoNo nhân cơ hội đó đã khuyếch đại khó khăn này và làm cho nhiều chim cánh cụt hoang mang. Fred và tộc trưởng quyết định dùng mẹo để tách NoNo ra khỏi việc chuẩn bị di cư của bộ tộc. Đồng thời, tộc trưởng và Fred cũng tìm cách lôi kéo tập thể, kể cả chim trẻ em vào công cuộc di cư.

Nhóm trinh sát hoạt động rất chăm chỉ và cuối cùng bộ tộc cũng tìm được một tảng băng đạt yêu cầu. Bộ tộc cánh cụt đã di chuyển thành công tới ngôi nhà mới dù có một vài khó khăn. Ngay sau khi tới nơi ở mới, bộ tộc vẫn không quên đi tìm kiếm các vùng đất khác có điều kiện thuận tiện hơn, vừa để dự phòng, vừa để cuộc sống của tập thể ngày càng thuận lợi. Môn học “Huấn luyện trinh sát” sau đó đã được bổ sung vào hệ thống giáo dục của bộ tộc. Ngày nay, bộ tộc chim cánh cụt di chuyển khắp nơi và hầu như tất cả đều chấp nhận điều đó.

BÀI TẬP 10.

Bạn rút ra được những bài học gì trong kỹ năng quản trị sự thay đổi từ câu chuyện ngụ ngôn này?

Câu chuyện suy ngẫm: “Wal-Mart thất bại vì không chuyển đổi tại thị trường Hàn Quốc”

Wal-Mart, chuỗi bán lẻ giá rẻ hàng đầu trên thế giới, là một trong những công ty tư nhân thành công nhất nước Mỹ. Có nhiều yếu tố dẫn đến thành công này, trong đó có việc hãng đã sử dụng cấu trúc mô hình của Alexander Osterwalder (nhà nghiên cứu về mô hình kinh doanh) dựa trên 9 thành phần chính: Phân khúc khách hàng; Đề xuất giá trị; Kênh phân phối; Quan hệ khách hàng; Dòng doanh thu; Các nguồn lực then chốt; Các hoạt động then chốt; Các đối tác then chốt; Cấu trúc chi phí.

Áp dụng mô hình Osterwalder, đề xuất giá trị của Wal-Mart dựa trên giải pháp cho khách hàng là giá rẻ mỗi ngày. Với đề xuất giá trị này, khách hàng sẽ tiết kiệm tiền bạc.

Tuy nhiên, khi bước vào thị trường Hàn Quốc, họ đã không thích nghi và chuyển hóa sao cho phù hợp với thị trường này. Doanh số tụt hại giai đoạn đầu tiên và những lời góp ý cũng không đủ để nhà quản trị thay đổi mô hình. Cuối cùng, Wal-Mart đã thất bại và phải rút khỏi Hàn Quốc.

Nguyên nhân chủ yếu sự thất bại đau đớn của hãng là chiến lược bản địa hóa sai lầm. Wal-Mart tại Hàn Quốc đã vội vã áp dụng gần như 80% mô hình siêu thị ở các nước phương Tây. Các siêu thị của Wal-Mart ở phương Tây thường được đặt xa trung tâm thành phố nhằm giảm chi phí thuê đất để hạ giá thành sản phẩm. Vì tần suất đi siêu thị của người phương Tây

khá thấp: 1-2 lần/ tuần nên họ sẵn sàng lái xe đến những khu ngoại vi thành phố và mua hàng với số lượng lớn tích trữ trong nhà.

Ngược lại, người tiêu dùng Hàn Quốc lại là những khách hàng tận tụy hơn hẳn. Trung bình, 1 người dân Hàn Quốc đi siêu thị 2-3 lần/ tuần vì họ luôn muốn được mua thực phẩm tươi sống hằng ngày. Diện tích nhà nhỏ cũng là một yếu tố khiến người dân Hàn Quốc không có đủ không gian để tích trữ hàng hóa nên họ thường mua hàng với số lượng nhỏ. Những siêu thị của Wal-Mart tại Hàn Quốc nằm ở khu ngoại ô, sản phẩm của siêu thị thường được đóng thành những gói lớn gây khó khăn cho người tiêu dùng trong việc chọn mua sản phẩm.

Thêm vào đó, hàng hóa ở chuỗi cửa hàng này thường được đóng gói rất kỹ nên nhiều khách hàng tỏ ra e ngại khi muốn xem xét cẩn thận món hàng mà họ muốn mua. Trong khi đó, các cửa hàng của Hàn Quốc thường sắp xếp hàng hóa theo hướng thuận tiện nhất cho khách hàng quan sát so sánh các mặt hàng cùng loại với nhau. Nhân viên bán hàng trong các cửa hàng của Hàn Quốc cũng thường xuyên có mặt để kịp thời trả lời hoặc hướng dẫn khi khách hàng cần đến.

Mặc dù, thế mạnh tạo nên sự khác biệt của Wal-Mart chính là giá rẻ, nhưng những khách hàng Hàn có thu nhập trung bình trên đầu người lên đến 36.500 USD/năm, trong khi rất nhiều người Hàn Quốc có văn hóa làm việc quá giờ vì bận rộn, nên họ cần thời gian hơn là giá rẻ.

Như vậy, vì không chịu chuyển đổi mô hình kinh doanh nên ngay cả những doanh nghiệp hàng đầu như Wal-Mart cũng có thể thất bại.

BÀI TẬP 11.

Bạn rút ra được những bài học gì trong kỹ năng quản trị sự thay đổi từ câu chuyện thực tế này?

BÀI TẬP 12.

Bạn rút ra được những bài học gì trong kỹ năng quản trị sự thay đổi từ ba câu chuyện thực tế sau đây:

Bài viết 1:

“Vinasun kiện Grab: Câu chuyện thay đổi hay là chết”

(Tác giả: Khuất Quang Hưng)

Hôm qua, ngày 6-2, Tòa án Nhân dân TP.HCM đã đưa vụ kiện “Đòi bồi thường thiệt hại ngoài hợp đồng” ra xét xử sơ thẩm theo đơn khởi kiện của Công ty Cổ phần Ánh Dương Việt (gọi tắt là Vinasun) và bị đơn là Công ty TNHH Grab Taxi Việt Nam (gọi tắt là Grab Taxi).

Phía công ty Vinasun khởi kiện và yêu cầu Grab Taxi bồi thường hơn 41 tỉ đồng với lý do Grab Taxi có hành vi vi phạm pháp luật gây thiệt hại cho Vinasun. Theo đại diện Vinasun, hoạt động của Grab Taxi đã vi phạm Quyết định số 24 về thí điểm triển khai ứng dụng khoa học công nghệ hỗ trợ quản lý và kết nối hoạt động vận tải hành khách theo hợp đồng (Đề án 24), vi phạm Luật Thương mại và Luật Giao dịch điện tử.



Câu chuyện này một lần nữa không chỉ thu hút sự quan tâm của dư luận đối với vấn đề cạnh tranh giữa mô hình kinh doanh truyền thống và công nghệ mà còn đặt ra nhiều câu hỏi về sự cần thiết phải có những đổi mới mang tính đột phá trong doanh nghiệp khi tình hình kinh doanh có nhiều thay đổi.

Chúng ta có thể thấy rất nhiều công ty kinh doanh theo kiểu truyền thống là những doanh nghiệp vừa và lớn với lịch sử vài chục cho tới cả trăm năm. Đó là những cái tên như BlackBerry, Nokia, Microsoft, Yahoo, Kodak hay Barnes & Noble. Họ có thể mạnh về nguồn lực, về tài chính và là những doanh nghiệp nắm phần lớn thị phần. Tại sao những công ty này lại gặp khó khăn trong hoạt động đổi mới và sáng tạo?

Cách đây hơn 10 năm, thời điểm trước khi iPhone ra mắt, BlackBerry là hãng điện thoại thông dụng nhất trên thị trường điện thoại di động được giới doanh nhân tin dùng. Nhưng từ khi iPhone ra đời, cùng với công nghệ màn hình chạm lần đầu tiên trên thế giới, BlackBerry đã dần dần trở nên lỗi thời.



Thay vì có những đổi mới mang tính đột phá, BlackBerry lại tin rằng loại điện thoại với bàn phím bấm vẫn được các doanh nhân và chuyên gia quan tâm sử dụng. Kết quả là đến năm 2013, doanh thu quý của BlackBerry sụt giảm tới 50% và cùng với kết quả thảm hại này, hơn 4.500 công nhân đã phải nghỉ việc.

Câu hỏi đặt ra là: **Tại sao hoạt động đổi mới mang tính đột phá lại trở thành nhiệm vụ khó khăn lớn như vậy đối với các công ty truyền thống?** Sự thật là tất cả các công ty truyền thống đều có bộ phận nghiên cứu phát triển (R&D) hoặc phòng sáng tạo cùng một đội ngũ chuyên gia giỏi.

Một trong nguyên nhân chính giải đáp cho sự thất bại của các công ty này là **họ đã quá chậm chạp trong việc thích ứng với một môi trường luôn thay đổi và đang thay đổi nhanh chóng.**

Đặc biệt là đối với các doanh nghiệp đã có thị phần lớn hoặc chỗ đứng vững chắc trên thị trường thì sự thay đổi càng chậm. Đa số chỉ tập trung vào việc duy trì sự tăng trưởng đang có hơn là tập trung vào những sáng tạo mang tính đột phá trên thị trường.

Chúng ta đã nói về Blackberry thì chúng ta cũng nên nói đến Nokia. Họ cũng đã từng là công ty dẫn đầu trên thế giới về sản xuất điện thoại di động. Tuy nhiên đến năm 2013, Nokia cũng phải bán mình cho Microsoft với giá 5.4 tỉ Euro. Lúc đó thị phần trên thế giới của họ chỉ chiếm vền vẹn 3% thị phần điện thoại thông minh trên toàn cầu.



Thực ra Nokia có công nghệ và thừa khả năng để sản xuất một chiếc điện thoại thông minh như iPhone nhưng họ đã không làm điều đó. Nguyên nhân chính là họ thiếu một văn hóa sáng tạo mang tính đột phá và một tinh thần dám làm điều mới. Ngoài ra, Nokia cũng đã chủ quan khi đánh giá quá thấp các đối thủ bởi họ tin rằng Nokia là người dẫn đầu và không thể bị đánh bại.

Cho đến nay tôi vẫn còn nhớ như in câu nói của vị CEO Nokia khi kết thúc buổi họp báo công bố việc Microsoft mua lại Nokia: “Chúng ta đã không làm điều gì sai nhưng, vì một lý do nào đó, chúng ta đã thất bại” (Nguyên văn: “We didn’t do anything wrong, but somehow we lost”).

Ở Việt Nam, chúng ta có thể thấy nhiều công ty lớn khác cũng đang phải đối mặt với nhiều khó khăn khi không thay đổi mô hình kinh doanh bắt kịp

với sự thay đổi của môi trường. Giữa tháng 1/2018, ông Hồ Huy, chủ tịch công ty Mai Linh đã có đơn kêu cứu gửi Phó chủ nhiệm Ủy ban các vấn đề xã hội của Quốc hội, Tổng giám đốc Bảo hiểm xã hội Việt Nam để đề nghị miễn lãi, phạt nợ bảo hiểm xã hội.

Trước đó, giữa tháng 11/2017, công ty Mai Linh vừa ra mắt dịch vụ xe ôm, đồng thời tuyên bố sẵn sàng cạnh tranh với bất cứ thương hiệu xe ôm công nghệ nào hiện nay. Tuy nhiên thực tế đang cho thấy một điều ngược lại vì dịch vụ xe ôm của Mai Linh ra mắt thời điểm này là quá muộn.



Biểu đồ giá cổ phiếu Vinasun (Ảnh: VNExpress)

Ngoài Vinasun hay Mai Linh, công ty cổ phần Văn hóa Phương Nam, đơn vị sở hữu hệ thống Nhà sách Phương Nam vừa trải qua một năm kinh doanh ảm đạm khi lần đầu tiên lỗ ròng tới 66 tỷ đồng, cao nhất kể từ khi được thành lập.

Với sự phát triển của internet và thương mại điện tử như hiện nay, liệu Phương Nam có trở thành một Barnes & Noble của Việt Nam?

Tôi nhớ cách đây vài tháng, một người sếp vùng của công ty tôi chia sẻ câu chuyện về sự thay đổi. Anh ấy kể rằng đã từng được giao trách nhiệm phát triển mảng kinh doanh bao cao su tại thị trường Trung Quốc. Mặc dù

đã nỗ lực rất nhiều trong các hoạt động marketing và bán hàng nhưng doanh số càng ngày càng giảm.

Như các bạn đều biết, văn hóa truyền thống Trung Quốc từ nhiều thế kỷ chịu ảnh hưởng bởi Nho Giáo. Vì vậy hoạt động marketing, quảng bá sản phẩm bao cao su cũng chịu nhiều ảnh hưởng bởi những yếu tố văn hóa truyền thống này.

Đến một ngày, anh ấy gọi tất cả nhân viên vào và nói: “Chúng ta đã cố gắng mà doanh số không hề tăng trong thời gian qua. Đẳng nào thì tôi cũng sẽ mất việc, tại sao chúng ta không nghĩ ra một cách gì bán hàng một cách vui nhộn và trẻ trung để chúng ta cùng vui vẻ nốt thời gian còn lại?”.

Một ý tưởng marketing mới được các nhân viên đưa ra và thống nhất thực hiện. Đây là một ý tưởng rất táo bạo và khác hoàn toàn với những cách họ đã làm trước đây. Ý tưởng này cuối cùng lại thành công rực rỡ ngoài sự tưởng tượng của tất cả mọi người. Sau đó công ty đã đưa sản phẩm chiếm lĩnh thị trường đồng thời định vị một hình ảnh mới với sự trẻ trung, táo bạo trong tâm trí khách hàng.

Tôi tin rằng điều duy nhất không thay đổi là luôn sẽ có sự thay đổi. Nếu không có sự thay đổi cùng với tư duy sáng tạo đột phá trong các doanh nghiệp thì những câu chuyện như Vinasun, Mai Linh... sẽ được lặp lại ở nhiều công ty khác.

(07/02/2018)

Bài viết 2:

“Sai lầm của Vinasun, Mai Linh là không chịu chuyển đổi số và hôm nay phải trả giá!”

Vinasun hay Mai Linh, thời kỳ hoàng kim lãi lớn nhưng chủ công ty không chịu chuyển đổi số.

Thủ tướng Chính phủ đã ban hành Quyết định phê duyệt Chương trình chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030, với mục tiêu trong 10 năm tới Việt Nam sẽ thuộc nhóm 50 nước dẫn đầu về

Chính phủ Điện tử, Kinh tế số đóng góp 30% GDP, năng suất lao động hàng năm tăng tối thiểu 8%.

Theo đó, chuyển đổi số không còn là thuật ngữ mang tính tiên phong, mà là bắt buộc trong thời kỳ mới. Là đơn vị tư vấn tái cấu trúc, chuyển đổi số doanh nghiệp, Phó tổng Giám đốc DR SME – ông Vũ Tuấn Anh – nhận định: "Hình như chủ doanh nghiệp còn chậm trễ với chuyển đổi số. Bản thân chủ doanh nghiệp thực tế dùng công nghệ số nhiều nhất, thông qua các dịch vụ sản phẩm của đối tác khách hàng. Nhưng, bản thân người chủ doanh nghiệp tôi tiếp xúc thường lại ngại chuyển đổi số nhanh".

Như Vinasun hay Mai Linh, thời kỳ hoàng kim lãi lớn và chủ công ty không chịu chuyển đổi số. Lúc bấy giờ, các vị trả lời rằng khi chúng tôi đang tăng trưởng thì cần thiết gì phải chuyển đổi số. "Tuy nhiên, đó là sai lầm của chủ doanh nghiệp và hôm nay họ phải trả giá", đại diện DR SME thẳng thắn bày tỏ quan điểm.

Thực tế đã chứng minh, chuyển đổi số với doanh nghiệp tổ chức không còn là thích hay không thích, cần hay không cần, nên hay không nên mà đó là bắt buộc vì chuyển đổi số là xu hướng dòng chảy của kinh doanh toàn cầu. Chúng ta chỉ có thể đi ngược dòng chảy trong một khoảng thời gian trong một khu vực trong một hoàn cảnh chứ không thể đi ngược lại xu hướng trong cả hành trình doanh nghiệp.

Nói về mục tiêu của Chính phủ, vị này kỳ vọng phải cố gắng trước năm 2025 đã thực hiện xong nhiệm vụ của năm 2020. Vì sao cần đẩy nhanh tiến độ, vì chuyển đổi số hiện liên quan mật thiết để chủ quyền số, bên cạnh chủ quyền quan trọng bậc nhất là biên giới lãnh thổ. "Thời đại này là thời đại chủ quyền số, tức dữ liệu công nghệ của chúng ta chính chúng ta phải kiểm soát được. Với Việt Nam, nền tảng số 'Made in Việt Nam' hiện cực kỳ quan trọng, để trong bất kỳ trường hợp nào thì chúng ta cũng xử lý được, nếu đặt bên ngoài quốc gia thì cực kỳ rủi ro", ông Anh nói.

Trên vai trò doanh nghiệp tham gia chuyển đổi số, ông Ngô Minh Đức – Chủ tịch HĐQT Gotadi khẳng định: "Ngày nay, chuyển đổi số không chỉ là xu hướng mà là yêu cầu tất yếu của tất cả các doanh nghiệp muốn nâng cao hiệu quả vận hành, nâng cao trải nghiệm, tạo ra các giá trị mới nhằm tăng cường sự hài lòng của khách hàng cũng như tạo được lợi thế cạnh tranh trên thị trường. Đại dịch Covid-19 chính là một cú hích thúc đẩy quá

trình này vì doanh nghiệp thấy được những nguy cơ, thất bại nên phải hành động ngay".

Chia sẻ câu chuyện của Gotadi, một công ty con trong Tập đoàn HG ra đời năm 2014 trong bối cảnh nhiều đại lý du lịch trên mạng (OTA – Online Travel Agency) đã và đang xuất hiện đồng loạt ở Việt Nam, ông Ngô Minh Đức cho hay, tại thời điểm này, Gotadi đã đi những bước đầu tiên trong quá trình chuyển đổi số, với quyết tâm sánh vai cùng các OTA trong và ngoài nước để cung cấp những dịch vụ du lịch toàn diện và trực tuyến chỉ trên duy nhất một trang mạng.

Vào thời điểm năm 2014, chưa có công ty công nghệ nào tại Việt Nam đủ sức để xây dựng một hệ thống đặt giữ chỗ trực tuyến. Sau khi tìm hiểu, Gotadi quyết định sử dụng công nghệ của một công ty Ấn Độ làm nền tảng để xây dựng trang mạng này. Tuy nhiên, qua quá trình hoạt động, đội ngũ Gotadi nhận ra, không làm chủ được công nghệ sẽ rất khó vận hành hệ thống cũng như cải tiến nhanh và liên tục cho người dùng. Chính vì vậy, đến năm 2016, Gotadi đã xây dựng riêng cho mình một đội ngũ kỹ sư công nghệ đủ mạnh để xây dựng hệ thống đặt giữ chỗ và các phần mềm liên quan, chủ động trong việc kết nối cũng như hoàn thiện sản phẩm.

"Để chuyển đổi số thành công, mỗi doanh nghiệp cần đi từng bước nhỏ, sao cho phù hợp với quy mô và hoạt động của mình nhất và đặc biệt, chuyển đổi số cần xuất phát từ nhận thức phải thay đổi của chủ doanh nghiệp cũng như toàn bộ nhân viên" – Ông Ngô Minh Đức nhấn mạnh.

Nhìn chung, trong bối cảnh hiện nay, chuyển đổi số sẽ không còn là một lựa chọn, mà là vấn đề sống còn với doanh nghiệp. Các doanh nghiệp, đặc biệt doanh nghiệp vừa và nhỏ cần xem việc chuyển đổi số vừa là thách thức nhưng cũng vừa là cơ hội cần tận dụng để nâng cao vị thế của mình. Chính vì vậy, chuyển đổi số sẽ không phải là cuộc chạy đua nước rút, mà là một quá trình dài hơi cần có chiến lược đúng và sức bền để có thể đi đến thành công.

(Theo Doanh Nghiệp và Tiếp Thị)

Bài viết 3:

“Cái chết” vì tụt hậu chuyển đổi số và câu chuyện mô hình kinh doanh mới

(Tác giả: Thế Lâm)

Khoảng một năm rưỡi trước, đế chế du lịch thuộc hàng lâu đời nhất thế giới của Anh - Thomas Cook - đã hoàn toàn sụp đổ và để lại món nợ lên đến 2,1 tỉ USD vì tụt hậu về chuyển đổi số trong mô hình kinh doanh.

Chuyển đổi số sang xe ôm công nghệ giúp loại hình vận chuyển này chiếm lĩnh phần lớn thị phần tại các thành phố lớn, tỉnh lỵ.

Một năm rưỡi trước, không ít hành khách là khách hàng của Thomas Cook tại Châu Âu đã dở khóc dở cười vì tuyên bố phá sản và ngừng ngay lập tức các giao dịch, khiến các chuyến bay của hãng đình trệ, và hàng trăm ngàn hành khách của hãng du lịch danh tiếng này bị mắc kẹt tại các điểm đến không thể trở về nhà.

Thomas Cook đành phải tuyên bố phá sản vì không thể huy động được thêm 250 triệu USD để trang trải cho các món nợ đến kỳ đáo hạn trong khi tình hình kinh doanh thì ngày càng bê bết lún sâu vào lỗ.

Đế chế du lịch Thomas Cook với gần 200 năm tuổi, với những điểm giao dịch nằm trên các con phố thương mại nổi tiếng và sang trọng ở Anh quốc và các quốc gia Châu Âu, cùng với bộ máy nhân sự công kênh vốn nhiều chi phí, không thể cạnh tranh nổi với những đại lí du lịch trực tuyến (Online Travel Agency – OTA), cuối cùng đành phải “thúc thủ”.

Những OTA lớn như Expedia hay Booking.com ngày nay phủ rộng toàn cầu nhờ tiện ích Internet và nền tảng kinh doanh được số hóa. Trong khi đó, cho đến khi tuyên bố phá sản, Thomas Cook vẫn còn đến hơn 600 điểm văn phòng, và giao dịch chủ yếu dựa vào tổng đài với nhân viên thường xuyên túc trực.

Năm 2014, Grab bắt đầu vào thị trường Việt Nam. Vào thời điểm đó, ngành taxi truyền thống vẫn đang ở đỉnh cao vàng son chiếm lĩnh thị trường vận tải hành khách bằng taxi.

Tuy nhiên, mô hình kinh doanh mới theo kiểu Grab và sau đó là Go-Viet (nay là Go-Jek) rồi Be... đã dần dần lấn lướt dịch vụ taxi truyền thống nhờ

tiện ích công nghệ linh hoạt hơn, giá cước mềm mại hơn, đặt chuyến xe thuận tiện hơn...

Nhưng tới năm 2018, khi vụ hãng taxi truyền thống Vinasun kiện Grab diễn ra, thị trường dịch vụ vận tải hành khách bằng taxi đã ghi nhận loại hình taxi công nghệ chiếm hơn 50% thị phần. Bên cạnh đó, loại hình xe ôm công nghệ cũng dần khiến xe ôm truyền thống thu hẹp địa bàn hoạt động.

Sự kinh doanh sa sút của dịch vụ taxi và xe ôm truyền thống đã quá rõ ràng. Vinasun là một điển hình. Một thời Vinasun là doanh nghiệp taxi đầu ngành, sau khi lên sàn giá cổ phiếu VNS của Vinasun ở mức khá cao (năm 2014 nhiều thời điểm giá cổ phiếu VNS của Vinasun trên 50.000 đồng). Nhưng đến thời điểm này, giá cổ phiếu VNS sa sút chỉ dừng ở mức quanh tham chiếu.

Ngày 5.4.2021 vừa qua, cổ phiếu VNS đã bị Sở Giao dịch chứng khoán TP.HCM đưa vào diện cảnh báo vì lí do lợi nhuận sau thuế của công ty mẹ năm 2020 âm hơn 207 tỉ đồng.

Cuộc cạnh tranh giữa mô hình taxi truyền thống với các ứng dụng đặt xe thực chất chính là đại diện của 2 mô hình kinh tế cũ và mới, trong đó mô hình kinh tế cũ gặp rất nhiều bất lợi trước mô hình mới là kinh tế số. Kinh tế số với sự ứng dụng công nghệ và tận dụng các tiện ích mang đến nhiều lợi thế cạnh tranh hơn và nhiều lợi ích hơn cho công việc kinh doanh và người dùng.

Trên thực tế, không ít hãng taxi truyền thống sau đó cũng chạy theo bằng việc đưa ra các ứng dụng đặt xe của riêng mình, thậm chí có cả khuyến mãi, nhưng về thực chất thì lại mang tính nửa vời, cho thấy việc chuyển đổi số không tới nơi tới chốn. Yếu tố điển hình nhất chính là các tài xế taxi truyền thống của một số hãng, rất lười nhận đặt cước xe qua ứng dụng.

(06/04/2021)