

FETP 2014-2015

# Lãnh đạo Khu vực Công

Lãnh đạo Sự Thay đổi  
04 / 08 / 2015

## Nguyên nhân Nỗ lực Thay đổi Thất bại

1. Không thiết lập một cảm giác đủ lớn
2. Không tạo được liên minh lãnh đạo
3. Thiếu vắng một tầm nhìn
4. Truyền đạt tầm nhìn
5. Không vượt qua trở ngại
6. Không hoạch định có hệ thống và tạo ra các thành quả
7. Tuyên bố thành công
8. Không neo những thay đổi

Nguồn: J. Kotter

## Chiến lược Lãnh đạo Thay đổi

- Có một tầm nhìn về tương lai.
- Đánh giá tính sẵn sàng, năng lực và sự tích cực nhiệt tình của tổ chức
- Người lãnh đạo chú trọng vào sự đổi mới và tính sáng tạo.
- Thu hút mọi người vào quá trình thay đổi.
- Mở rộng quyền tự chủ.
- Khuyến khích mạo hiểm và tha thứ cho những lỗi lầm trung thực.
- Nhận ra, và công nhận thành tựu và thành công.

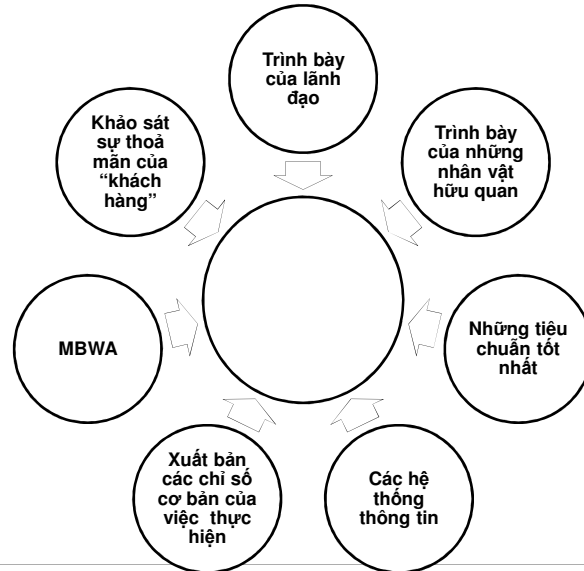
## Mười Lời khuyên cho Sự Thay đổi

1. Phân tích tổ chức và nhu cầu của nó
2. Tạo ra một tầm nhìn chung và phương hướng chung
3. Tách biệt
4. Tạo ra cảm giác của sự khẩn cấp
5. Hỗ trợ một vai trò lãnh đạo mạnh
6. Hình thành một liên minh
7. Hình thành một kế hoạch
8. Phát triển một cấu trúc
9. Truyền đạt, thu hút mọi người tham gia, hãy thành thật
10. Củng cố và thể chế hóa sự thay đổi

Nguồn: R. M. Kanter

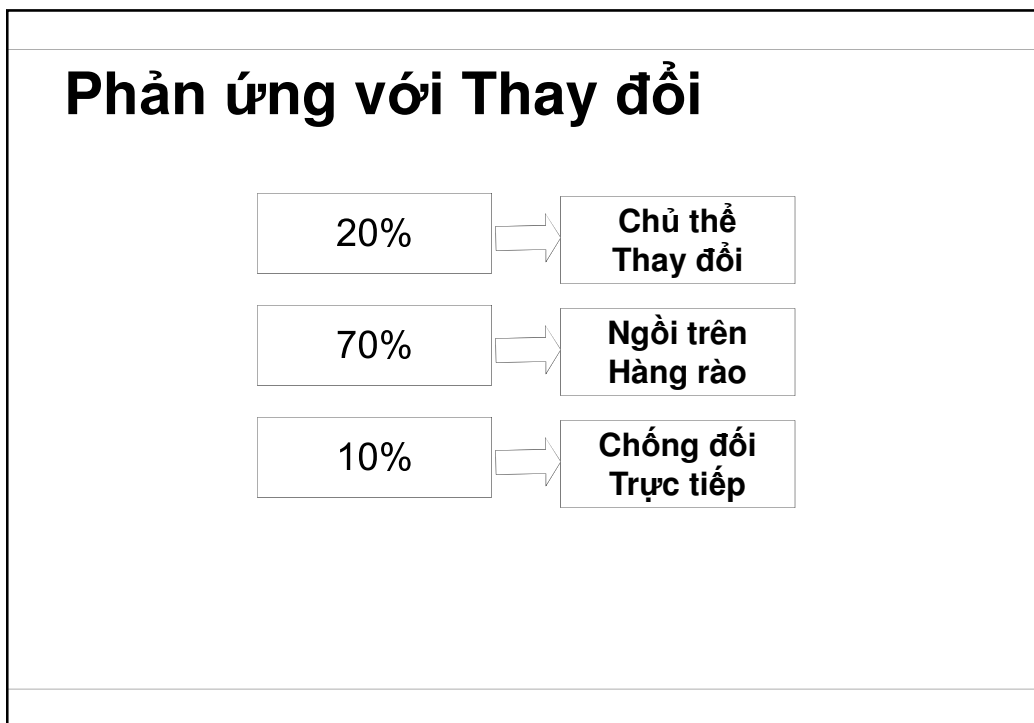
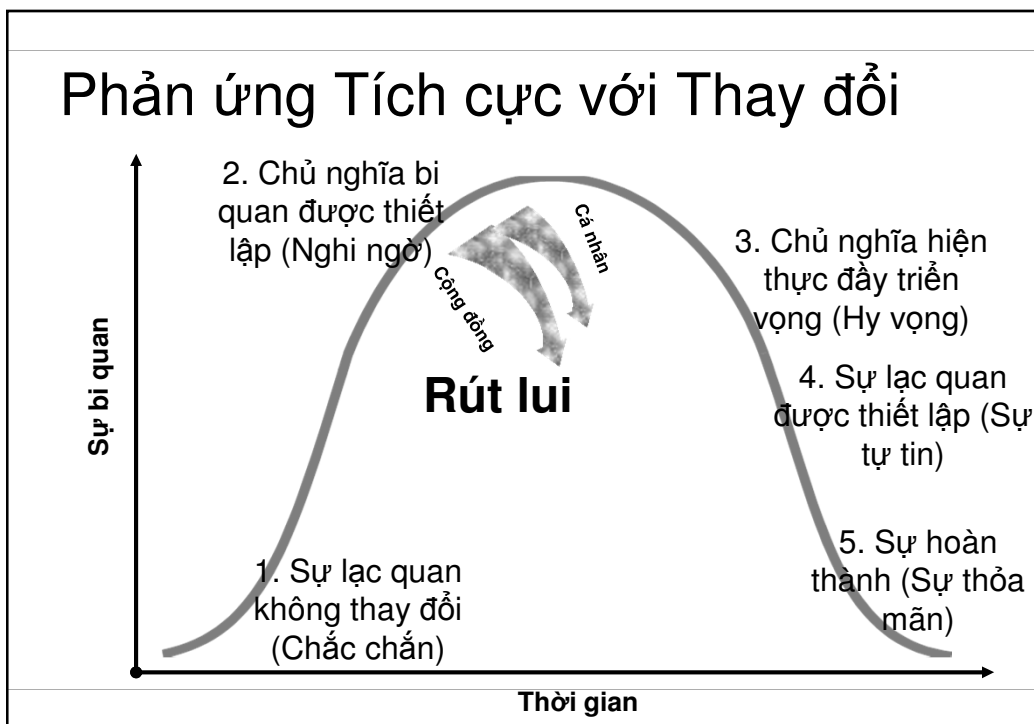


## Tạo ra Cảm giác Khẩn cấp



## Tạo ra Sự Sẵn sàng Thay đổi

- Thay đổi sự tự mãn
- Mở rộng quyền tự chủ
- Xua tan sự sợ hãi



## Dự đoán Phí tổn của Sự Thất bại

- Những vấn đề hiện tại không được giải quyết hay những cơ hội không được phát hiện
- Thời gian, tiền bạc và nguồn nhân lực bị lãng phí
- Tổn thương về tinh thần
- An toàn của những người có liên quan bị đe dọa
- Mất sự tin tưởng vào lãnh đạo khi những người lãnh đạo không thể thực hiện thành công những lời hứa của họ
- Mọi người học cách lờ đi những chỉ dẫn chiến lược

## Khái niệm Quản lý Tổn thương

- Nhìn chung mọi người sợ hãi với tình trạng chuyển đổi và sẽ né tránh những thay đổi quan trọng nếu có thể.
- Thay đổi chính yếu chỉ xảy ra khi chi phí cho những tổn thương của tình trạng hiện tại là lớn hơn chi phí chuyển đổi sang tình trạng mới.
- Một số lượng tới hạn của những tổn thương phải được tạo ra làm cho cá nhân phá vỡ sức ỳ của tình trạng hiện tại của họ.
- *“Quản lý tổn thương là một quá trình có ý thức làm nổi lên và đẩy tới cao trào của những thông tin nhằm tạo ra mức độ tổn thương phù hợp để chấm dứt tình trạng hiện tại”.*
- Ngưỡng tổn thương cho thay đổi xảy ra khi chi phí tổn của tình trạng hiện tại lớn hơn chi phí tổn của việc chuyển đổi sang một tình trạng mới.
- Mức độ tổn thương cần thiết để đạt tới số lượng tới hạn liên quan đến hai yếu tố: Khung tham chiếu và sự khoan dung với những tổn thương đó.

## Tổn thương Tạo ra Thay đổi

	NGUY HIỂM	CƠ HỘI
HIỆN TẠI	<p>Tình huống: <i>'Bây giờ chúng tôi đang gặp vấn đề'</i></p> <p>Tổn thương: Những mất mát trực tiếp của việc thống trị thị trường hiện tại, an toàn công việc, sự sống còn của tổ chức ...</p>	<p>Tình huống: <i>'Chúng tôi có thể lợi dụng tình huống này với những hành động trực tiếp'</i></p> <p>Tổn thương: Mất mát của việc không đạt được mục tiêu trong tầm tay của chúng ta.</p>
DỰ ĐOÁN	<p>Tình huống: <i>'Chúng tôi sẽ gặp rắc rối'</i></p> <p>Tổn thương: Mất mát sắp xảy đến do việc thống trị thị trường hiện tại, an toàn công việc, sự sống còn của tổ chức ...</p>	<p>Tình huống: <i>'Trong tương lai chúng tôi sẽ có vị thế có lợi nhuận từ những gì sẽ xảy ra'</i></p> <p>Tổn thương: Mất mát của việc không đạt được những điều có thể đạt tới</p>

## Nguyên nhân của Kháng cự

- Thiếu tầm nhìn
- Lịch sử thực hiện nghèo nàn
- Thiếu sự hỗ trợ của những nhà quản lý cấp trung
- Thiếu hiểu biết hay sự tin tưởng
- Sự tham gia mạo hiểm
- Không quản lý
- Thiếu truyền đạt một cách rõ ràng
- Thất bại trong việc lường trước
- Thiếu thời gian
- Không thể thực hiện
- Thiếu động lực
- Nói không thống nhất với làm

## Chiến lược với Kháng cự Thay đổi

- Giáo dục và truyền đạt
- Thu hút sự tham gia và mở rộng quyền tự chủ
- Hỗ trợ và Làm dễ dàng
- Đàm phán
- Vận dụng (Manipulation)
- Trừng phạt

## Chiến lược với Kháng cự Thay đổi

### Truyền đạt

- Ưu tiên cao nhất; chiến lược đầu tiên để thay đổi
- Tăng cường tính cấp thiết phải thay đổi
- Giảm thiểu những yếu tố không chắc chắn (e sợ những điều chưa biết)
- Khó khăn: Tốn kém thời gian và tiền bạc



## Chiến lược với Kháng cự Thay đổi

Truyền đạt

- Tình huống sử dụng:
- Ưu:
- Nhược:

## Chiến lược với Kháng cự Thay đổi

Truyền đạt

Đào tạo

- Cung cấp kiến thức và kỹ năng mới
- Bao gồm cả việc huấn luyện kèm cặp và học qua công việc
- Giúp phá vỡ những lề thói thông thường và chấp nhận những vai trò mới
- Khó khăn: Có khả năng tốn kém tiền bạc và thời gian.

## Chiến lược với Kháng cự Thay đổi

Truyền đạt

Đào tạo

Thu hút  
Tham gia

- Tăng cường làm chủ quá trình thay đổi
- Giúp giữ thể diện & giảm e ngại về những điều chưa biết
- Gồm các hình thức:
- Khó khăn: Tốn thời gian, có khả năng gây xung đột

## Chiến lược với Kháng cự Thay đổi

Truyền đạt

Đào tạo

Thu hút  
Tham gia

- Tình huống sử dụng:

- Ưu:

- Nhược:

## Chiến lược với Kháng cự Thay đổi

Truyền đạt

Đào tạo

Thu hút  
Tham gia

Vận dụng

- Sử dụng khi hoạt động Truyền đạt, Đào tạo, Thu hút tham gia không giải quyết được vấn đề áp lực

- Lợi ích tiềm tàng

- Khó khăn: Tốn thời gian, chi phí, không phải có ích cho tất cả mọi người.

## Chiến lược với Kháng cự Thay đổi

Truyền đạt

Đào tạo

Thu hút  
Tham gia

Vận dụng

- Tình huống sử dụng:

- Ưu:

- Nhược:

## Chiến lược với Kháng cự Thay đổi

Truyền đạt

Đào tạo

Thu hút  
Tham gia

Vận dụng

Đám phán

- Khi người ta hỗ trợ quá trình thay đổi khi cảm thấy sẽ mất cái gì đó
- Gây ảnh hưởng thông qua trao đổi – giảm các chi phí trực tiếp
- Khó khăn

## Chiến lược với Kháng cự Thay đổi

Truyền đạt

Đào tạo

Thu hút  
Tham gia

Vận dụng

Đám phán

- Tình huống sử dụng:
- Ưu:
- Nhược:

## Chiến lược với Kháng cự Thay đổi

Truyền đạt

Đào tạo

Thu hút  
Tham gia

Vận dụng

Đám phán

Ép buộc

- Khi tất cả các biện pháp khác không hiệu quả
- Tác động một cách quyết đoán
- Sa thải người không ủng hộ
- Khó khăn

## Chiến lược với Kháng cự Thay đổi

Truyền đạt

Đào tạo

Thu hút  
Tham gia

Vận dụng

Đám phán

Ép buộc

- Tình huống sử dụng:
- Ưu:
- Nhược:

## Củng cố Làm Vững chắc Thay đổi

- Những đo lường quan trọng
- Báo cáo quản lý
- Quản lý việc thực hiện



## Lãnh đạo Thay đổi: Những Kỹ năng

1. Hoà hợp
2. Thách thức những tư duy thịnh hành
3. Truyền đạt
4. Xây dựng và phát triển
5. Chuyển sở hữu sang mọi người
6. Học cách kiên nhẫn
7. Làm cho mọi người trở thành “anh hùng”

Nguồn: R. M. Kanter

## Sứ mạng - Tại sao?

- ☉ Câu trả lời của nhóm, tổ chức về lý do mà nó tồn tại
- ☉ Sứ mạng mô tả một cách ngắn gọn những mục đích được theo đuổi bởi tổ chức

## Sứ mạng

- ❖ Báo cáo sứ mạng là báo cáo với những người bên ngoài tổ chức về những sản phẩm, dịch vụ mà chúng ta cung cấp
- ❖ Tạo ra cơ sở cho các mục tiêu

## Sứ mạng: Những Câu hỏi Chủ yếu

- Tại sao chúng ta tồn tại? Chúng ta cung cấp những giá trị gì cho “khách hàng” của chúng ta?
- Chúng ta hoạt động trong lĩnh vực nào, ngành nào?
- Chúng ta theo đuổi những mục đích nào?
- Chúng ta phục vụ những nhóm người nào?
- Chúng ta khác biệt với các tổ chức khác như thế nào?

## Lý do Phải Tạo ra một Tầm nhìn?

- **Peter Drucker giải thích tầm quan trọng của một tầm nhìn:**
  - Nó làm cho mục đích của tổ chức trở nên rõ ràng với tất cả mọi người
  - Nó tạo ra một điểm chú trọng
  - Một tầm nhìn tập trung, được chia sẻ
  
  - Nếu không có mục đích và những giá trị, tổ chức sẽ mất đi độ tin nhiệm của nó
  - Nếu không có độ tin nhiệm, tổ chức mất đi khả năng hấp dẫn những người có năng lực cần thiết để hoạt động



## Lý do Phải Tạo ra một Tầm nhìn?

- Joel Barker, nghiên cứu và đưa ra ý tưởng từ nghiên cứu của:
  - Frederick Polak
  - Benjamin Singer
  - Viktor Frankl



## Tầm nhìn: Tiêu chuẩn

1. Xác định vị thế
2. Đưa ra những mục đích
3. Cụ thể rõ ràng
4. Nhận ra những năng lực
5. Thiết lập định hướng và tiêu chuẩn
6. Đưa ra cơ sở căn bản
7. Nêu bật sự thay đổi về biểu trưng và hướng lãnh đạo.

## Tầm nhìn – Cái gì?

- ☺ Một hình ảnh về tương lai
- ☺ Một bức tranh và một tuyên bố
- ☺ Một bức tranh
- ☺ Nó là một báo cáo
- ☺ Ronald Lippitt, người đầu tiên sử dụng khái niệm Tầm nhìn

## Báo cáo Tầm nhìn

**Báo cáo tầm nhìn là một báo cáo cho các thành viên trong tổ chức**

## Tầm nhìn: Những Yếu tố Chủ yếu

- Phác họa những khát vọng
- Cung cấp một cái nhìn toàn cảnh
- Vẽ ra phương hướng
- Nó là cụ thể và riêng biệt đối với từng tổ chức
  - Tránh việc sử dụng ngôn ngữ chung chung có thể làm nhầm chán và khó hiểu hoặc những điều có thể áp dụng cho hầu hết tất cả các tổ chức
- Giành được những cảm xúc của mọi người và dẫn dắt họ trong một định hướng chung
- Thách thức và hơi cao hơn một chút so với khả năng hiện tại của nhóm, tổ chức

## Tầm nhìn Cần phải...

- ☞ Dựa trên những cơ hội
- ☞ Đầy tham vọng
- ☞ Phản ánh sự độc đáo
- ☞ Làm tăng sự thoả mãn
- ☞ Định các tiêu chuẩn cao cho chất lượng và việc thực hiện
- ☞ Tạo ra sự nhiệt tình, sự gắn bó, lòng tự hào, và lòng trung thành của mọi người với nhóm, tổ chức
- ☞ Làm rõ định hướng mới
- ☞ Đưa ra các tiêu chí rõ ràng

## Quá trình Tạo Tâm nhìn: Câu hỏi

- ✧ Chúng ta muốn mình tốt thế nào?
- ✧ Chúng ta có thể tốt thế nào?
- ✧ Chúng ta phải tốt thế nào để có thể tồn tại?

## Tạo Tâm nhìn

- Nhìn lại những kinh nghiệm quá khứ
- Thông thả với những việc xung quanh nhưng cũng phải nhanh lên
- Thu hút sự tham gia của mọi người
- Làm rõ cùng với thời gian
- Luôn nhớ: lắng nghe là cơ bản

*"Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution"*

Tom Peters

## Tạo Tâm nhìn

- Bản nháp đầu tiên
- Vai trò của liên minh lãnh đạo
- Tâm quan trọng của làm việc đồng đội
- Vai trò của trái tim và khối óc
- Sự lộn xộn của quá trình
- Khoảng thời gian
- Sản phẩm cuối cùng

Kotter, P. J., "*Leading Change*"

## Tâm nhìn Hiệu quả: Đặc điểm

- ☞ Hình tượng
- ☞ Đầy ham muốn, thèm khát
- ☞ Khả thi
- ☞ Tập trung
- ☞ Linh hoạt
- ☞ Có thể truyền đạt

Kotter, P. J., "*Leading Change*"

## Tầm nhìn có Hiệu quả: Đặc điểm

- ☞ Tạo cảm hứng
- ☞ Rõ ràng và mang tính thách thức
- ☞ Tạo ra ý nghĩa trong thị trường, và đạt đến mức tối đa của sự năng động và sự hoạt động, và vững vàng trong thời kỳ biến động
- ☞ Phải ổn định và bị thách thức
- ☞ Mang tính định hướng và kiểm soát
- ☞ Nhắm tới mở rộng quyền tự chủ của nhân viên
- ☞ Chuẩn bị cho tương lai
- ☞ Tồn tại trong những điều chi tiết, cụ thể, không phải những điều mơ hồ rộng lớn

Peters, T., “*Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*”

## Tầm nhìn Hiệu quả: Yêu cầu

- Một tầm nhìn phải được phát triển bởi những người lãnh đạo, đó là những cá nhân với quyền lực và sự ảnh hưởng của mình để thiết lập phương hướng và huy động tổ chức
  - Những người lãnh đạo tạo ra những hình ảnh rõ ràng và có giá trị điều này động viên mọi người
  - Những người lãnh đạo tận tâm
  - Họ có một sứ mạng mà nó động viên mọi người
  - Họ có một tầm nhìn hấp dẫn

## Tầm nhìn Hiệu quả: Yêu cầu

- Một tầm nhìn phải được truyền đạt tới những người khác và phải được họ ủng hộ
  - Những người lãnh đạo phải làm cho những người khác thấy, nghe, nắm, và cảm nhận tầm nhìn
  - Tầm nhìn phải được hiểu
  - Tầm nhìn phải hài hòa

## Tầm nhìn Hiệu quả: Yêu cầu

- Tầm nhìn phải bao quát và chi tiết sao cho mỗi thành viên của tổ chức có thể hiểu vị trí và vai trò
  - Các vai trò và các nghĩa vụ
  - Tất cả mọi người phải hiểu những gì được mong đợi
  - Nhân tố chính yếu quyết định việc đạt tới tầm nhìn là quan hệ

## **Tầm nhìn Hiệu quả: Yêu cầu**

- Tầm nhìn phải nâng cánh và truyền nguồn cảm hứng
  - Tầm nhìn phải có ý nghĩa và quan trọng
  - Các thành viên tổ chức

## **Lắng nghe**

- **Độ chính xác**
- **Hỗ trợ**
- **Thấu cảm**



## Lắng nghe

### ▪ Nguyên tắc của việc lắng nghe hiệu quả

1. Tìm kiếm những vùng lợi ích.
2. Không chú trọng vào những lỗi của phát biểu.
3. Không vội phán quyết.
4. Lắng nghe những ý tưởng.
5. Ghi chép.
6. Phản ứng tích cực.
7. Chống lại sự lơ đãng.
8. Thách thức những suy nghĩ.
9. Làm tăng hiểu biết với sự suy nghĩ tích cực khi nghe.
10. Giúp đỡ và khuyến khích người nói

## Biến Tầm nhìn thành Thực tiễn

- Tôn vinh và làm sống động tầm nhìn là việc hợp thành tổ chức
  - Những giá trị và những nguyên tắc cơ bản phải cai quản
- Khuyến khích những thành viên mới hiểu và tận tâm với tầm nhìn
  - Những người không tham gia vào giai đoạn xây dựng tầm nhìn có thể hiểu tầm nhìn của tổ chức
  - Tầm nhìn nên là điểm trung tâm của quá trình định hướng các thành viên mới

## Biến Tầm nhìn thành Thực tiễn

- Làm cho tầm nhìn luôn luôn thấy được
  - Công bố, giới thiệu, giải thích tầm nhìn tới tất cả mọi người
- Tạo ra sự trọn vẹn, thống nhất thông qua sự sắp xếp, liên kết và bố trí phù hợp
  - Tầm nhìn được sử dụng như một:
    - Công cụ lãnh đạo
    - Chỉ dẫn cho việc ra quyết định
    - Các điểm mốc quan trọng trong sự phát triển
    - Công cụ để kiểm tra sự tiến bộ

## Biến Tầm nhìn thành Thực tiễn

- **Xem xét, đánh giá tầm nhìn một cách định kỳ, điều chỉnh nó khi cần thiết để phản ánh những thay đổi của các điều kiện thực tế**
  - Nhìn tầm nhìn như một chương trình và con người là các nhà lập trình
- **Phải được cụ thể hóa**
  - Những chỉ dẫn để đạt tới các mục tiêu là các quá trình, nội dung, và các nguyên tắc áp dụng
  - Các thành viên trong đơn vị cần một sự nhất trí về phương hướng và tận tâm với nó để thành công