

# Lãnh đạo sự Thay đổi

## Tại sao các nỗ lực thay đổi thường thất bại?

*John P. Kotter*<sup>1</sup>

Hơn thập kỷ qua, tác giả đã quan sát trên 100 công ty đã nỗ lực vươn lên để trở thành các nhà cạnh tranh đáng kể. Các nỗ lực này đi theo nhiều cách thức khác nhau như: quản lý chất lượng toàn diện, tái lập, lựa chọn quy mô thích hợp, tái cấu trúc, thay đổi văn hóa, và thay đổi toàn bộ. Tuy nhiên, trong hầu hết các trường hợp, mục tiêu cơ bản đều như nhau: tạo ra những sự thay đổi cơ bản trong cách thức kinh doanh nhằm giúp đương đầu, đối phó với thị trường mới nhiều thách thức hơn.

Một số ít các nỗ lực thay đổi này đã và đang rất thành công. Một số ít khác hoàn toàn thất bại. Hầu hết các nỗ lực đều nằm ở giữa với chiều hướng về mức thấp của thang đo. Các bài học có thể được đúc kết là rất thú vị và có lẽ sẽ liên quan đến rất nhiều tổ chức trong môi trường kinh doanh ngày càng cạnh tranh của những thập kỷ tới.

Một bài học là quá trình thay đổi diễn ra qua nhiều giai đoạn đồng thời thường phải mất một khoảng thời gian dài. Đốt cháy giai đoạn chỉ thể hiện một tốc độ nhanh và không bao giờ đem đến một kết quả mỹ mãn. Bài học thứ hai là các sai lầm nghiêm trọng trong bất kỳ các giai đoạn có thể có tác động gây hại làm chậm lại tốc độ tăng trưởng và xoá bỏ những thành quả rất khó khăn mới đạt được trước đó. Bài viết của Kotter là tài liệu tham khảo cho đa số những nhà quản trị có năng lực thường mắc phải ít nhất một sai lầm lớn.

Hơn thập kỷ qua, tôi đã quan sát trên 100 công ty đã nỗ lực vươn lên để trở thành các nhà cạnh tranh đáng kể. Những tổ chức này bao gồm các công ty lớn (như Ford) và các công ty nhỏ (như Landmark Communications), các công ty tại Mỹ (General Motors) và ở nơi khác (British Airways), các công ty đa quốc gia (Eastern Airlines) và các công ty kinh doanh có lãi cao (Bristol Myers Squibb). Các nỗ lực này đi theo nhiều cách: quản lý chất lượng toàn diện, tái lập, lựa chọn quy mô thích hợp, tái cấu trúc, thay đổi văn hóa, và thay đổi toàn bộ. Tuy nhiên, trong hầu như tất cả mọi trường hợp, mục tiêu cơ bản đều giống nhau đó là: tạo ra những thay đổi cơ bản trong cách thức hoạt động kinh doanh nhằm thích ứng với những thách thức mới, và ngày càng to lớn của môi trường kinh doanh.

Một số ít các nỗ lực thay đổi này đã và đang rất thành công. Một số ít khác hoàn toàn thất bại. Hầu hết các nỗ lực đều nằm ở giữa với chiều hướng về mức thấp của thang đo. Các bài học có thể được đúc kết là rất thú vị và có lẽ sẽ liên quan đến rất nhiều tổ chức trong môi trường kinh doanh ngày càng cạnh tranh của những thập kỷ tới.

Bài học tổng quát nhất được rút ra từ nhiều trường hợp thành công là quá trình thay đổi thường diễn ra qua nhiều giai đoạn, nhìn chung phải mất một khoảng thời gian khá dài. Đốt

---

<sup>1</sup> John Kotter là giáo sư Trường Kinh doanh Harvard. Các sách gần đây nhất của ông gồm: *Tự Đánh giá và Phát triển Nghề nghiệp* (with Victor Faux and Charles McArthur, Prentice-Hall, 1978), *Quyền lực trong Quản lý* (AMACOM, 1979).

cháy giai đoạn chỉ tạo ra thành công ảo và không bao giờ đem đến một kết quả mỹ mãn. Bài học tổng quát thứ hai là các sai lầm nghiêm trọng trong bất kỳ các giai đoạn có thể có tác động gây hại làm chậm lại tốc độ tăng trưởng và xoá bỏ những thành quả rất khó khăn mới đạt được trước đó. Có lẽ do chúng ta có ít kinh nghiệm trong việc đổi mới các tổ chức, ngay cả những người có năng lực cũng thường mắc phải ít nhất một sai lầm lớn.

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

Đa số các nỗ lực thay đổi thành công bắt đầu khi vài cá nhân hoặc nhóm phân tích cẩn thận, kỹ lưỡng tình trạng cạnh tranh, vị thế trên thị trường, những xu hướng công nghệ, và tình hình thực hiện tài chính của công ty. Họ chú trọng vào vấn đề sụt giảm tổng thu nhập tiềm năng có thể xảy ra khi những phát minh quan trọng đã hết hạn bảo vệ, xu hướng giảm tỷ suất lợi nhuận trong 5 năm ở một lĩnh vực kinh doanh mũi nhọn, hoặc ở một thị trường đang phát triển mà mọi người dường như không để ý đến. Sau đó họ tìm cách thông báo các thông tin này một cách rộng rãi và đột ngột, đặc biệt nhìn nó như một sự khủng hoảng, các khủng hoảng tiềm năng, hay các cơ hội lớn rất đúng lúc. Bước đầu tiên này là cần thiết bởi vì kế hoạch thay đổi chỉ được bắt đầu thực hiện khi có sự hợp tác nhiệt tình của rất nhiều cá nhân. Thiếu sự đồng viên, mọi người sẽ không giúp đỡ và các nỗ lực sẽ không có kết quả.

So sánh với các bước khác trong quá trình thay đổi, thời kỳ đầu nghe ra có thể dễ dàng thực hiện. Câu trả lời là không. Tôi đã quan sát và nhận thấy trên 50% công ty thất bại ở giai đoạn đầu tiên. Lý do thất bại là gì? Các nhà quản trị đôi khi đánh giá thấp cách thức có thể đưa mọi người ra khỏi môi trường làm việc an nhàn của họ. Thỉnh thoảng họ đánh giá quá cao sự thành công mà họ đã làm trong việc gia tăng tình trạng khẩn cấp. Có lúc họ tỏ ra còn thiếu sự kiên nhẫn: “Với sự khởi đầu hoàn hảo, chúng ta sẽ có tất cả”. Trong nhiều trường hợp, nhà quản trị trở nên lúng túng khi khả năng đạt được giảm sút. Họ lo lắng những người lao động có thâm niên công tác sẽ trở nên chống đối, đạo đức bị suy đồi, các sự việc sẽ vượt khỏi tầm kiểm soát, khi đó kết quả kinh doanh ngắn hạn sẽ bị hủy hoại, giá trị cổ phiếu sẽ xuống thấp, và họ sẽ bị qui trách nhiệm cho việc gây ra cuộc khủng hoảng.

Một ban quản trị cấp cao thường bị tê liệt khi có quá nhiều các nhà quản lý và không đủ các nhà lãnh đạo. Nghĩa vụ chủ yếu của các nhà quản trị là làm giảm thiểu các rủi ro và giữ cho hệ thống hiện thời hoạt động. Sự thay đổi, được định nghĩa, đòi hỏi tạo ra một hệ thống mới mà điều này luôn đòi hỏi phải có sự lãnh đạo. Giai đoạn đầu tiên trong quá trình đổi mới cơ bản sẽ không đi đến đâu cho đến khi những nhà lãnh đạo thực sự được đề bạt hoặc được tuyển dụng từ bên ngoài cho vị trí lãnh đạo cấp cao.

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

Các kết quả kinh doanh tồi là một sự may mắn lẫn tai họa trong giai đoạn đầu. Trên quan điểm tích cực, việc thua lỗ sẽ làm mọi người quan tâm đến sự thay đổi. Nhưng nó cũng tạo ra các phòng ban chức năng không đủ khả năng để đáp ứng cho sự thay đổi. Với kết quả kinh doanh tốt, điều ngược lại là đúng: thuyết phục mọi người về nhu cầu thay đổi là rất khó khăn, nhưng bạn sẽ có nhiều nguồn lực hơn để giúp tạo ra những thay đổi.

Tuy nhiên, dù điểm bắt đầu được thực hiện tốt hay xấu thì trong nhiều trường hợp thành công mà tôi đã chứng kiến, một cá nhân hay một nhóm nào đó luôn sẵn sàng tranh luận thẳng thắn về tình huống xấu có thể xảy ra: về những cạnh tranh mới, lợi nhuận suy giảm, thị phần giảm đi, thu nhập không tăng, tỷ lệ tăng trưởng doanh thu kém, hay các chỉ số khác có liên quan đến việc giảm sút vị thế cạnh tranh. Bởi vì dường như xu hướng chung của con người là muốn loại bỏ những người mang đến những thông tin xấu, đặc biệt nếu nhà lãnh đạo tổ chức không phải là một người dẫn đầu thay đổi, thì các nhà quản trị trong công ty thường dựa trên những người ở bên ngoài để đưa ra những thông tin không được mong đợi. Các nhà phân tích của thị trường chứng khoán, khách hàng, và các nhà tư vấn đều có thể có ích cho khía cạnh này. Nguyên giám đốc điều hành của một công ty lớn ở Châu Âu đã nói rằng mục đích của tất cả các hoạt động này là “giữ nguyên hiện trạng được cho là nguy hiểm hơn là việc lao vào những cái không biết”.

Trong số không nhiều các trường hợp thành công nhất, một nhóm đã tạo ra khủng hoảng. Một giám đốc điều hành cố ý sắp đặt một sự thất thoát tài chính lớn trong lịch sử công ty, tạo ra áp lực to lớn từ Wall Street trong quá trình xử lý. Một lãnh đạo phòng ban lần đầu tiên được giao khảo sát sự thỏa mãn của khách hàng, biết khá đầy đủ rằng kết quả sẽ rất tồi tệ. Sau đó anh ta đã công bố công khai rộng rãi những kết quả này. Nhìn bề ngoài, biện pháp này có thể tỏ ra quá mạo hiểm. Nhưng nếu thực hiện nó quá an toàn thì cũng có các rủi ro xảy ra: khi sự khẩn cấp không được tạo ra đủ lớn thì quá trình thay đổi không thể thành công và tương lai dài hạn của công ty sẽ lâm nguy.

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

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

Các chương trình đổi mới chủ yếu thường bắt đầu chỉ với một hay hai người. Trong những trường hợp của những nỗ lực thay đổi thành công, liên minh lãnh đạo phát triển và ngày càng phát triển. Nhưng bất cứ khi nào khi mức độ liên minh ở mức tối thiểu cần thiết không sớm đạt được thì không thứ gì quan trọng xảy ra.

Người ta thường nói rằng sự thay đổi cơ bản là không thể thực hiện được trừ khi người đứng đầu tổ chức là người ủng hộ tích cực. Những gì tôi đang nói vượt xa ngoài phạm vi đó. Trong các cuộc thay đổi thành công, chủ tịch hoặc giám đốc hoặc trưởng phòng, cộng thêm 5 hay 15 hay 50 người, đến cùng nhau và chia sẻ sự tích cực nhiệt tình tham gia vào việc thực hiện tuyệt hảo thông qua công cuộc đổi mới. Theo kinh nghiệm của tôi, nhóm này không bao gồm tất cả các nhà quản trị cao cấp nhất của công ty vì có một số người sẽ không tham gia, ít nhất là trong giai đoạn đầu. Nhưng trong các trường hợp thành công nhất, liên minh này luôn là đầy quyền lực về các mặt chức vụ, thông tin và sự tinh thông, uy tín và các mối quan hệ.

Trong cả tổ chức lớn và nhỏ, một đội ngũ lãnh đạo thành công có thể chỉ bao gồm ba hay năm người suốt năm đầu tiên của công cuộc đổi mới. Tuy nhiên, trong các công ty lớn, liên minh cần tăng đến từ 20 – 50 người trước khi sự tiến triển có thể được thực hiện trong giai đoạn 3 và giai đoạn sau đó. Các nhà quản trị cao cấp luôn là hạt nhân của nhóm. Nhưng thỉnh thoảng bạn thấy các thành viên bên ngoài, đại diện của các khách hàng chủ yếu, hoặc một nhà lãnh đạo hiệp hội đầy quyền lực.

Do liên minh lãnh đạo bao gồm các thành viên không phải là các nhà quản trị cao cấp nên nó có khuynh hướng hoạt động bên ngoài cơ cấu tổ chức đã định sẵn. Điều này có thể có nhiều bất tiện nhưng nó thật sự cần thiết. Nếu một cơ cấu tổ chức hiện hữu đang làm việc tốt, một sự thay đổi sẽ là không cần thiết. Nhưng vì hệ thống hiện thời không thực hiện tốt công việc nên sự đổi mới thường cần các hoạt động bên ngoài khuôn khổ, mong đợi, và những nghi thức chính thức.

Một cảm giác mạnh mẽ về sự khẩn cấp trong các tầng nấc quản lý giúp ích rất nhiều trong việc hình thành liên minh lãnh đạo. Nhưng thường thì có rất nhiều yêu cầu hơn. Một người nào đó cần sắp xếp những người này cùng nhau, giúp họ thực hiện một đánh giá chung về các vấn đề và cơ hội của công ty họ, và tạo ra một mức tối thiểu về sự tin cậy và sự truyền đạt. Những cuộc họp làm việc xa cơ quan trong hai hay ba ngày là một phương tiện phổ biến cho việc hoàn thành nhiệm vụ này. Tôi đã từng thấy nhiều nhóm gồm từ 5 đến 30 cán bộ điều hành tham gia một loạt các cuộc họp này trong một thời kỳ kéo dài nhiều tháng.

Các công ty gặp thất bại trong giai đoạn 2 thường đánh giá quá thấp các khó khăn trong việc tạo ra thay đổi và tầm quan trọng của một liên minh lãnh đạo mạnh. Đôi khi họ không có thói quen làm việc đồng đội ở cấp cao và do đó xem thường tầm quan trọng của dạng liên minh lãnh đạo này. Đôi khi, họ mong đợi đội được lãnh đạo bởi một cán bộ điều hành từ bộ phận nguồn nhân lực, chất lượng, hay việc hoạch định chiến lược thay vì phải là một nhà quản trị chủ chốt theo tuyến. Không cần biết về mức độ tích cực nhiệt tình và năng lực của người lãnh đạo, các nhóm không có sự lãnh đạo theo tuyến mạnh mẽ sẽ không bao giờ đạt được những sức mạnh cần thiết.

Các nỗ lực mà không có một liên minh lãnh đạo mạnh mẽ sẽ không thể tạo ra một số tiến bộ rõ ràng. Khi đó, sớm muộn gì thì phe chống đối cũng tập hợp lại và ngăn chặn sự thay đổi.

### **Sai lầm 3: Thiếu vắng một tầm nhìn**

Trong tất cả các nỗ lực thay đổi thành công mà tôi đã thấy, liên minh lãnh đạo trình bày một hình ảnh về tương lai mà hình ảnh này là tương đối dễ dàng truyền đạt và hấp dẫn đối với khách hàng, cổ đông, và nhân viên. Một tầm nhìn luôn vượt xa những con số và nó thường được thấy trong các kế hoạch 5 năm. Một tầm nhìn nói về một điều gì đó và giúp làm sáng tỏ các định hướng theo đó một tổ chức cần chuyển động. Đôi khi bản phác thảo đầu tiên hầu như đến từ một cá nhân riêng lẻ. Lúc đầu nó thường rất mơ hồ nhưng sau đó liên minh lãnh đạo cùng làm việc với nó trong 3 hoặc 5 hoặc 12 tháng thì mọi thứ đã hiện rõ thông qua những tư duy phân tích cẩn thận và một chút ít viễn vọng. Cuối cùng, là một chiến lược cho việc đạt tới tầm nhìn đó cũng được phát triển.

Trong một công ty quy mô vừa ở Châu Âu, bước đầu tiên được vượt qua với một tầm nhìn chứa đựng 2/3 các ý tưởng cơ bản trong sản phẩm (tầm nhìn) cuối cùng. Việc vươn ra phạm vi toàn cầu đã được chứa đựng trong bản thảo đầu tiên. Nó chính là ý tưởng của việc trở thành vượt trội trong một số hoạt động kinh doanh. Song một ý tưởng chủ yếu trong văn bản cuối cùng – thoát khỏi các hoạt động có giá trị gia tăng thấp – chỉ đến sau một loạt buổi thảo luận qua nhiều tháng.

Không có một tầm nhìn có ý nghĩa, một nỗ lực thay đổi có thể dễ dàng tan rã thành một danh mục các dự án rời rạc và không thích hợp mà có thể đưa tổ chức theo một định hướng sai lầm hoặc chẳng đi tới đâu. Nếu không có một tầm nhìn đúng đắn thì một dự án tái lập trong phòng kế toán, đánh giá 360 độ việc thực hiện nhiệm vụ từ phòng nhân lực, chương trình

chất lượng của nhà máy, dự án thay đổi văn hóa trong đội ngũ kinh doanh sẽ không có tác động to lớn hơn theo một cách đầy ý nghĩa.

## **Tám Bước Để Thay Đổi Về Chất Tổ Chức Của Bạn**

<b>Thiết lập một cảm giác về sự khẩn cấp</b>	<b>1</b>
Đánh giá thực trạng cạnh tranh và thị trường. Xác định và thảo luận về khủng hoảng, khủng hoảng tiềm tàng, hay các cơ hội chủ yếu.	
<b>Thành lập một liên minh lãnh đạo đầy quyền lực</b>	<b>2</b>
Tập hợp một nhóm đủ mạnh để lãnh đạo các nỗ lực thay đổi Khuyến khích nhóm cùng nhau làm việc như một đội	
<b>Tạo ra một tầm nhìn</b>	<b>3</b>
Tạo ra một tầm nhìn để định hướng cho những nỗ lực thay đổi Phát triển các chiến lược để đạt đến tầm nhìn đó	
<b>Truyền đạt tầm nhìn</b>	<b>4</b>
Dùng bất cứ phương tiện nào có thể để truyền đạt tầm nhìn và chiến lược mới Dạy các hành vi mới bằng cách làm gương bởi những hành động cụ thể của liên minh lãnh đạo.	
<b>Trao quyền cho những người khác để thực thi tầm nhìn</b>	<b>5</b>
Vượt qua mọi trở ngại để thay đổi Thay đổi hệ thống hay cấu trúc có ảnh hưởng nghiêm trọng đến tầm nhìn Khuyến khích mạo hiểm và các ý kiến, các hoạt động và hành động phi truyền thống.	
<b>Hoạch định và tạo ra những thành quả ngắn hạn</b>	<b>6</b>
Hoạch định cho việc hoàn thiện việc thực hiện có thể thấy được. Tạo ra những sự hoàn thiện này. Ghi nhận và thưởng cho các nhân viên tham gia vào sự hoàn thiện.	
<b>Củng cố sự đổi mới và tiếp tục thực hiện sự thay đổi</b>	<b>7</b>
Sử dụng sự tín nhiệm tăng cao để thay đổi các hệ thống, cấu trúc và chính sách không phù hợp với tầm nhìn. Tuyển dụng, đề bạt, và phát triển các nhân viên có thể thực thi tầm nhìn. Tăng cường sức mạnh của công cuộc đổi mới bằng các dự án, chủ đề và các chủ thể thay đổi.	
<b>Thể chế hóa các phương pháp, tiếp cận mới</b>	<b>8</b>
Tạo ra những kết nối giữa những hành vi mới với những thành công của công ty. Phát triển những phương tiện để đảm bảo phát triển lãnh đạo và sự kế thừa lãnh đạo.	

Trong các thay đổi thất bại, bạn thường tìm thấy rất nhiều các kế hoạch và các chỉ dẫn và các chương trình, nhưng không có tầm nhìn. Trong một trường hợp, một công ty đã công bố các cuốn sách có độ dày hơn 10 cm mô tả các nỗ lực thay đổi. Cuốn sách giải thích rõ các thủ tục, mục tiêu, phương pháp, và thời hạn cuối cùng một cách rất chi tiết. Nhưng nó không có

một trình bày nào rõ ràng và thuyết phục về việc tất cả những hoạt động này sẽ đi tới đâu. Điều hiển nhiên là hầu hết những người lao động mà tôi nói chuyện với họ đều cảm thấy mơ hồ và thờ ơ. Các cuốn sách dày và lớn đã không tập hợp họ lại cùng với nhau hoặc truyền nguồn cảm hứng thay đổi. Thực ra, họ có thể đã có một ảnh hưởng ngược lại.

Một vài trường hợp thành công không cao mà tôi thấy, ban quản trị có một cảm nhận về sự chỉ đạo, nhưng nó quá phức tạp và không rõ ràng để thực sự hữu ích. Gần đây, tôi đã hỏi một nhà quản trị cấp cao trong một công ty cỡ vừa về việc mô tả tầm nhìn của anh ta và đã nhận được bài thuyết trình rất phức tạp dài đúng 30 phút. Ấn tượng trong câu trả lời của anh ta là các yếu tố cơ bản của một tầm nhìn đúng đắn. Nhưng chúng được che dấu rất kỹ.

Một quy tắc hữu ích: nếu bạn không thể truyền đạt tầm nhìn cho một người nào đó trong năm phút hay ít hơn và nhận được dấu hiệu phản hồi bao hàm cả sự hiểu biết và sự quan tâm, bạn chưa thực hiện xong giai đoạn này của quá trình thay đổi.

#### **Sai lầm 4: Truyền đạt tầm nhìn không đầy đủ**

Tôi đã thấy ba mô hình rất thông dụng về truyền đạt. Mô hình thứ nhất, một nhóm phát triển một tầm nhìn tốt về sự thay đổi và sau đó tiếp tục truyền đạt nó nhờ vào việc tổ chức một cuộc họp riêng biệt hoặc đưa ra truyền đạt đơn lẻ. Sử dụng khoảng 0,0001% truyền đạt nội bộ trong công ty đã được sử dụng hàng năm, nhóm này đã thật sự hoảng hốt khi biết rằng dường như có rất ít người hiểu rõ tiếp cận mới. Trong mô hình thứ hai, người đứng đầu tổ chức giành rất nhiều thời gian để thuyết trình với các nhóm nhân viên, nhưng đa số mọi người vẫn không tiếp thu được nó (không ngạc nhiên lắm vì tầm nhìn chỉ thu hút 0,005% tổng cộng truyền đạt hàng năm). Trong mô hình thứ ba, có rất nhiều nỗ lực bắt đầu bằng bản tin và các bài thuyết trình, nhưng một số nhà điều hành cao cấp vẫn thể hiện những hành xử theo cách đối nghịch với tầm nhìn. Kết quả cuối cùng là sự hoài nghi trong số đông nhân viên tăng cao trong khi niềm tin vào sự truyền đạt giảm xuống.

Sự thay đổi là không thể nếu hàng trăm hay hàng ngàn người không sẵn sàng giúp đỡ, và hi sinh những lợi ích ngắn hạn của mình. Ngay cả khi họ không vui với hiện trạng, các nhân viên sẽ không thực hiện sự hi sinh nếu họ không có một sự tin tưởng rằng sự thay đổi hữu ích là có khả năng xảy ra. Không có sự truyền đạt đáng tin cậy, và rất nhiều sự truyền đạt này, sẽ không bao giờ được chiếm lĩnh được trái tim và khối óc của số đông nhân viên.

Giai đoạn thứ tư là thách thức một cách đặc biệt khi có những sự hy sinh ngắn hạn bao gồm cả sự mất việc. Giành được sự hiểu biết và ủng hộ rất khó khăn khi việc giảm quy mô là một phần của tầm nhìn. Vì lý do này, các tầm nhìn thành công thường bao gồm triển vọng tăng trưởng mới và lời cam kết đối xử công bằng với tất cả những người bị giảm biên chế.

Các nhà quản trị truyền đạt tốt sẽ gắn các thông điệp vào các hoạt động từng giờ của họ. Trong một cuộc thảo luận thường lệ về một vấn đề kinh doanh, họ nói về các giải pháp được đề xuất có phù hợp (hay không phù hợp) với viễn cảnh lớn hơn. Trong một cuộc đánh giá công việc thường kỳ, họ nói về cách thức mà hành vi của nhân viên ảnh hưởng tới việc hỗ trợ hay hủy hoại tầm nhìn. Trong đánh giá về việc thực hiện công việc hàng quý của phòng ban, họ không chỉ nói về những con số mà còn nói về công việc mà các cán bộ điều hành của phòng ban đang đóng góp cho sự thay đổi. Trong các buổi đối thoại thường kỳ với nhân viên tại công ty, họ gắn chặt các trả lời của họ với những mục tiêu đổi mới.

Trong nhiều nỗ lực thay đổi thành công, người điều hành dùng tất cả các kênh truyền đạt hiện hữu để quảng bá tầm nhìn. Họ đổi các bản tin buồn tẻ và không thèm đọc của công ty thành những bài báo sống động về tầm nhìn. Họ đổi các cuộc họp quản trị buồn tẻ và nghi thức hàng quý thành các cuộc thảo luận hấp dẫn về sự thay đổi. Họ thay thế sự giáo dục quản trị chung chung bằng các khóa học tập trung vào các vấn đề kinh doanh và tầm nhìn mới. Nguyên lý hướng dẫn rất đơn giản: dùng mọi kênh có khả năng, đặc biệt là đối với những kênh đang bị lãng phí với những thông tin vô nghĩa.

Quan trọng hơn, hầu hết các cán bộ điều hành mà tôi thấy trong các trường hợp thành công về những thay đổi chủ yếu đã học để “lời nói đi đôi với việc làm”. Họ cố chủ động trở thành một biểu tượng sống động về văn hóa mới của công ty. Điều này thường không dễ dàng. Một vị giám đốc nhà máy 60 tuổi đã sử dụng thời gian nghỉ quý báu trên 40 năm suy ngẫm về khách hàng sẽ không đột ngột cư xử theo định hướng khách hàng. Nhưng tôi vừa chứng kiến sự thay đổi của một người như thế, và thay đổi rất lớn. Trong trường hợp đó, một mức độ cao của sự khẩn cấp đã trợ giúp. Sự thật là, người đàn ông là thành viên của liên minh lãnh đạo và thành viên của đội tạo ra tầm nhìn cũng đã trợ giúp. Do đó, đa số sự truyền đạt được giữ trong tâm trí của anh ta về những hành vi được mong đợi, và mọi ý kiến phản hồi từ đồng sự và thuộc cấp đã giúp anh ta thấy được khi nào thì hành vi của anh ta là không phù hợp với những hành vi được mong đợi.

Sự truyền đạt đến bằng lời nói và hành động và hành động thường là hình thức mạnh mẽ nhất. Không có thứ gì có thể phá hoại sự thay đổi nhiều hơn là các hành động của những nhân vật quan trọng mâu thuẫn với lời nói của chính họ.

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

Những sự thay đổi thành công bắt đầu bằng việc thu hút, bao gồm một số lượng lớn người lao động khi quá trình tiến triển. Nhân viên được khuyến khích thử những tiếp cận mới, để phát triển các ý tưởng mới, và để thực hiện việc lãnh đạo. Chỉ có một ràng buộc là các hành động phải phù hợp với các thông số rộng lớn của tầm nhìn tổng thể. Càng nhiều người tham gia, kết quả sẽ càng tốt hơn.

Ở một vài mức độ nào đó, liên minh lãnh đạo mở rộng quyền tự chủ cho những người lao động để họ hành động chỉ đơn giản là bằng cách truyền đạt một cách thành công phương hướng mới. Nhưng truyền đạt tự nó là không bao giờ đủ. Sự đổi mới cũng đòi hỏi phải gỡ bỏ các trở ngại. Rất thường thấy là một nhân viên có hiểu biết về tầm nhìn mới và mong muốn trợ giúp cho nó xảy ra. Nhưng một con voi xuất hiện và chặn ngang đường đi. Trong vài trường hợp, con voi là trí óc của con người, và sự thách thức là để thuyết phục cá nhân rằng không tồn tại các chướng ngại vật bên ngoài. Tuy nhiên trong hầu hết các trường hợp thì các chướng ngại vật là có thực.

Đôi khi các chướng ngại vật là cấu trúc tổ chức: việc thiết kế công việc hẹp có thể hủy hoại nghiêm trọng các nỗ lực để gia tăng năng suất hay khiến cho nó rất khó khăn để nghĩ về các khách hàng. Đôi khi sự đền bù hoặc các hệ thống đánh giá công việc khiến cho mọi người phải lựa chọn giữa tầm nhìn mới và những lợi ích cá nhân của chính họ. Có lẽ người lãnh đạo tệ nhất trong những người lãnh đạo là người từ chối thay đổi và là người đưa ra các yêu cầu mâu thuẫn với các nỗ lực chung.

Một công ty bắt đầu quá trình thay đổi của nó bằng cách công bố công khai quá trình thay đổi và thực sự đã có tiến triển tốt đến giai đoạn bốn. Sau đó nỗ lực thay đổi tạm ngừng vì cán bộ

phụ trách trong phòng ban lớn nhất công ty đã được cho phép loại bỏ các sáng kiến mới. Anh ta nói là thích thay đổi nhưng lại không thay đổi hành vi của anh ta hoặc khuyến khích những nhà quản lý của anh ta để thay đổi. Anh ta không thưởng cho các ý tưởng độc đáo cần thiết cho tầm nhìn. Anh ta đã cho phép hệ thống nguồn nhân lực duy trì nguyên trạng ngay cả khi họ đối nghịch hoàn toàn với các ý tưởng mới. Tôi nghĩ động cơ của viên chức trên là rất phức tạp. Ở chừng mực nào đó, anh ta không tin tưởng công ty cần có sự chuyển đổi lớn. Ở chừng mực khác, anh ta cảm thấy mối đe dọa cá nhân bởi hầu hết sự thay đổi. Ở chừng mực khác nữa, anh ta sợ mình không thể thực hiện được sự thay đổi lẫn lợi nhuận hoạt động như mong đợi. Nhưng sự thật là họ đã quay lưng lại các nỗ lực thay đổi, trong khi đó các viên chức khác gần như đã không làm gì cả để chấm dứt chướng ngại vật này. Một lần nữa, các lý do là rất phức tạp. Công ty chưa bao giờ phải đối mặt với các vấn đề như vậy trong quá khứ. Một số người thì sợ viên chức đó. Giám đốc điều hành sợ mất đi một cán bộ điều hành tài năng. Kết quả cuối cùng là rất tai hại. Các nhà quản lý cấp thấp đã kết luận rằng nhà quản trị cấp cao đã lừa dối họ về lời cam kết đổi mới, sự hoài nghi gia tăng và toàn bộ các nỗ lực đã sụp đổ.

Trong nửa đầu của sự thay đổi, không tổ chức nào có động lực, sức mạnh, hay thời gian để tổng quát tất cả các chướng ngại vật. Nhưng các chướng ngại lớn nhất phải được đối đầu và phải bị tháo bỏ. Nếu chướng ngại vật là con người, điều quan trọng là anh ta hoặc cô ta phải được đối xử công bằng và theo một cách thức nhất quán với tầm nhìn mới. Nhưng hành động là cốt yếu, để trao quyền cho người lao động và đồng thời để duy trì sự tín nhiệm về toàn bộ các nỗ lực thay đổi.

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

Sự thay đổi thực tế tốn nhiều thời gian, và một nỗ lực đổi mới sẽ mất đà nếu không có các mục tiêu ngắn hạn để đạt tới và ăn mừng. Hầu hết mọi người sẽ không đi tiếp cuộc hành trình trừ khi họ nhìn thấy bằng chứng thuyết phục trong vòng từ 12 đến 24 tháng mà cuộc hành trình đang mang lại các kết quả mong đợi. Không có các thành quả ngắn hạn, nhiều người sẽ từ bỏ hoặc hăng hái gia nhập vào đội ngũ những người kháng cự lại sự thay đổi.

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

Việc tạo ra các thành quả ngắn hạn là khác với việc hy vọng cho những thắng lợi ngắn hạn. Về sau là tiêu cực, về trước là tích cực. Trong những thay đổi thành công, các nhà quản lý tích cực tìm kiếm những phương thức để đạt được sự cải thiện công việc rõ ràng, thiết lập các mục tiêu với hệ thống hoạch định hàng năm, đạt tới các mục tiêu, và khen thưởng mọi người đã tham gia với sự công nhận những đóng góp, đề bạt, và thậm chí thưởng bằng tiền. Ví dụ, liên minh lãnh đạo của một công ty sản xuất ở Mỹ tổ chức cuộc giới thiệu sản phẩm mới thành công và được đánh giá cao sau thời điểm bắt đầu nỗ lực đổi mới khoảng 20 tháng. Sản phẩm mới được lựa chọn khoảng 6 tháng bởi việc đáp ứng tiêu chuẩn đa dạng, được thiết kế và tung ra trong một thời gian ngắn hạn; nó có thể được điều khiển bằng một nhóm nhỏ bao gồm những người hết lòng với định hướng mới; có tiềm lực phía trước; và nhóm phát



triển sản phẩm mới có thể hoạt động bên ngoài cơ cấu phòng ban được thiết lập mà không có vấn đề gì trên thực tế. Không có ai từ bỏ cơ hội, và sự thắng lợi đã làm gia tăng uy tín của quá trình đổi mới.

Các nhà quản lý thường phàn nàn về áp lực đạt tới các thành quả ngắn hạn, nhưng tôi nhận ra rằng áp lực có thể là một yếu tố hữu ích trong nỗ lực thay đổi. Khi nó trở nên rõ ràng với mọi người rằng sự thay đổi lớn sẽ mất nhiều thời gian thì mức độ của sự khẩn cấp giảm xuống. Việc cam kết với việc tạo ra những thành quả ngắn hạn giúp duy trì mức độ cao của sự khẩn cấp và thúc bách tự duy phân tích chi tiết có thể làm rõ hoặc điều chỉnh tầm nhìn.

## **Sai lầm 7: Tuyên bố thành công quá sớm**

Sau vài năm làm việc chăm chỉ, các nhà quản lý có thể bị thôi thúc tuyên bố chiến thắng trong sự cải tiến rõ ràng công việc đầu tiên. Trong khi việc tôn vinh thành quả là khả quan thì việc tuyên bố chiến thắng có thể mang họa. Trước khi sự thay đổi ngấm sâu vào văn hóa công ty, một quá trình mà có thể mất 5 đến 10 năm, thì những tiếp cận mới vẫn là mong manh, dễ đổ vỡ và có thể bị đảo ngược.

Trong quá khứ, tôi đã xem hàng loạt những nỗ lực thay đổi hoạt động dưới chủ đề tái lập. Nhưng trong hai trường hợp, chiến thắng được công bố và chi phí tư vấn được thanh toán khi dự án lớn đầu tiên hoàn tất sau hai đến ba năm. Trong vòng hơn hai năm sau, các thay đổi có ích được giới thiệu dần dần biến mất. Hai trong 10 trường hợp trên, đến nay thật khó nhận ra bất kỳ dấu hiệu nào của việc cải tiến công việc.

Trên 20 năm qua, tôi đã xem xét các vấn đề tương tự xuất hiện trong các dự án lớn về chất lượng, các nỗ lực phát triển tổ chức, và hơn thế nữa. Các vấn đề bắt đầu sớm trong quá trình là: mức độ khẩn cấp không mãnh liệt, liên minh lãnh đạo không đủ mạnh, và tầm nhìn không rõ ràng. Vì lẽ đó việc tôn vinh chiến thắng vội vàng đã làm hỏng đà đi tới. Và những lực lượng đầy quyền lực gắn liền với truyền thống lấn át việc thay đổi sau đó.

Trớ trêu thay, nó thường là sự kết hợp giữa người khởi xướng thay đổi và người chống lại thay đổi để tạo ra sự tôn vinh chiến thắng vội vàng. Trong sự hăng hái của họ trên dấu hiệu rõ ràng của sự tiến triển thì những người khởi xướng rất nhiệt tình. Những người chống đối sau đó gia nhập và những người chống đối này là rất nhanh trong việc tận dụng bất kỳ cơ hội nào để chấm dứt sự thay đổi. Sau khi sự tôn vinh kết thúc, những người chống đối chỉ ra chiến thắng như là một dấu hiệu mà cuộc chiến tranh đã kết thúc thắng lợi và những người lính sẽ được về nhà. Những người lính quá mệt mỏi cho phép tự thuyết phục chính họ rằng họ đã thắng. Khi ở nhà, những người lính bộ binh từ chối leo xuống tàu. Rất nhanh sau đó, sự thay đổi tạm ngừng và sự sợ hãi cố hữu quay trở lại.

Thay vì tuyên bố chiến thắng, những nhà lãnh đạo các nỗ lực thành công dùng sự tín nhiệm được tạo ra bởi các thắng lợi ngắn hạn để giải quyết với các vấn đề lớn hơn. Họ vượt ra khỏi các hệ thống và cấu trúc không phù hợp với tầm nhìn thay đổi và không bị thách thức trước đó. Họ chú ý rất nhiều đến việc đề bạt, tuyển dụng, và cách thức mọi người được phát triển. Họ bao gồm các dự án tái lập mới mà thậm chí quy mô lớn hơn các dự án ban đầu. Họ hiểu rằng nỗ lực đổi mới không mất hàng tháng mà là hàng năm. Thực ra, trong một trong các thay đổi thành công nhất mà tôi từng thấy, chúng tôi đã xác định số lượng thay đổi mà xảy ra mỗi năm trên một thời kỳ 7 năm. Trên một thang đo từ 1 (thấp) đến 10 (cao), năm thứ nhất được nhận là 2, năm thứ 2 là 4, năm thứ 3 là 3, năm thứ 4 là 7, năm thứ 5 là 8, năm thứ 6 là 4,

năm thứ 7 là 2. Đỉnh cao nhất đến trong năm thứ 5, tròn 36 tháng sau thắng lợi rõ ràng đầu tiên.

### **Sai lầm 8: Không neo những thay đổi vào văn hóa công ty**

Trong phân tích cuối cùng, sự thay đổi vững chắc khi trở thành “cách thức chúng tôi giải quyết công việc ở đây”, khi nó thấm vào huyết quản trong cơ thể công ty. Khi những hành vi mới chưa bám rễ sâu trong những chuẩn mực xã hội và các giá trị chung, những hành vi đó là đối tượng cho sự biến hóa một cách nhanh chóng khi những áp lực cho sự thay đổi bị loại trừ.

Có hai nhân tố đặc biệt quan trọng trong việc thể chế hóa sự thay đổi trong văn hóa công ty. Đầu tiên là một nỗ lực có ý thức để cho mọi người thấy cách thức mà phương pháp, hành vi, và thái độ mới đã giúp cải tiến công việc. Khi mọi người đã từ bỏ những suy nghĩ của bản thân họ để tiến hành những kết nối, họ thỉnh thoảng tạo rất nhiều sự kết nối không đúng. Chẳng hạn, vì các kết quả được cải thiện trong lúc uy tín Harry là rất tốt, các nhóm kết nối tác phong đặc trưng của anh ta với các kết quả đó thay vì xem xét bản thân họ đã cải thiện cách thức phục vụ khách hàng và năng suất lao động để mang đến kết quả như thế nào. Việc giúp cho mọi người nhận thấy những nối kết đúng cần có sự truyền đạt. Thực vậy, một công ty đã kiên trì thực hiện việc truyền đạt đúng và đã mang lại kết quả rất tốt. Thời gian được sử dụng ở mỗi cuộc họp quản trị lớn để thảo luận lý do tại sao công việc hoàn thành tăng cao. Thông tin công ty chạy hàng tít cho thấy các thay đổi đã tăng lợi nhuận của công ty lên như thế nào.

Nhân tố thứ hai là sử dụng thời gian vừa đủ để đảm bảo rằng thể hệ kế tiếp của ban quản trị cao nhất thật sự là nhân tố của cách tiếp cận mới. Nếu những yêu cầu cho việc thăng tiến không thay đổi thì sự đổi mới ít khi kéo dài. Một quyết định kế nhiệm tồi ở cấp cao nhất của một tổ chức có thể phá hoại một thập kỷ làm việc chăm chỉ. Các quyết định kế nhiệm kém có thể xảy ra khi các thành viên của hội đồng quản trị không là một phần trong những nỗ lực đổi mới. Trong ít nhất ba trường hợp tôi đã thấy, đi đầu trong việc thay đổi là những người điều hành đã về hưu, và mặc dù người kế nhiệm anh ta không phải là một người chống đối, anh ta đã không là một người phát triển sự thay đổi. Bởi vì hội đồng quản trị không hiểu rõ sự thay đổi trong bất kỳ khía cạnh nào nên họ không thể thấy được sự lựa chọn của họ không phải là sự điều chỉnh tốt. Nhà quản lý về hưu trong một lần đã thử không thành công để nói với hội đồng quản trị về một ứng viên non kinh nghiệm đã là hiện thân tốt hơn của sự thay đổi. Trong hai trường hợp khác, các giám đốc điều hành không chống lại sự lựa chọn của hội đồng quản trị vì họ cảm thấy sự thay đổi không thể xoá bỏ bởi những người kế nhiệm. Họ đã sai. Trong vòng hai năm, các tín hiệu đổi mới bắt đầu biến mất ở cả hai công ty.

Vẫn còn nhiều sai lầm mà mọi người mắc phải nhưng tám sai lầm này là những sai lầm lớn. Tôi nhận thức rằng mọi bài báo ngắn được làm để phát tín hiệu là quá đơn giản. Thực ra, các nỗ lực thay đổi thành công là hỗn độn hoặc đầy bất ngờ. Nhưng đó là một tầm nhìn khá đơn giản cần để hướng dẫn mọi người suốt một sự thay đổi lớn, như thế thì một tầm nhìn của quá trình thay đổi có thể giảm tỉ lệ sai sót. Và các sai sót ít đi có thể là dấu hiệu cho sự khác biệt giữa thành công và thất bại.