

## THAY ĐỔI TỔ CHỨC: MỘT SỐ TRƯỜNG HỢP ĐIỂN CỨU

LƯU TRỌNG TUẤN\*

### TÓM TẮT

*Trên con đường đi đến tầm nhìn chiến lược, tổ chức cần luôn thay đổi, cần động để hình thành nên những giá trị mới. Trạng thái tĩnh kéo doanh nghiệp khỏi ưu thế cạnh tranh cũng như làm cho sức đề kháng của doanh nghiệp yếu đi trước những biến động bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. Bài viết này trình bày ba phương pháp thay đổi tổ chức: phương pháp nghiên cứu hành động, phương pháp điều tra tán thưởng và phương pháp cấu trúc học song song; đồng thời nêu một số trường hợp điển cứu áp dụng thành công các phương pháp này trong thay đổi tổ chức của một số doanh nghiệp ở Việt Nam.*

**Từ khóa:** phương pháp nghiên cứu hành động, phương pháp điều tra tán thưởng, phương pháp cấu trúc học song song.

### ABSTRACT

#### *Organizational change and some case studies*

*On the road to its strategic vision, the organization needs to produce continual changes to build new values. The static condition will pull the organization away from its competitive edge as well as undermine its immune system against changes inside and outside the organization. This paper presents the three organizational change approaches: action research approach, appreciative inquiry approach, and parallel learning structure approach, as well as some case studies of successful adoption of these approaches in Vietnam.*

**Keywords:** action research approach, appreciative inquiry approach, parallel learning structure approach.

### 1. Dẫn nhập

Hầu hết các tổ chức đều nhìn nhận rằng sự thay đổi liên tục là cần thiết đối với sự sống còn của tổ chức, và vì thế cố gắng phá vỡ những rào cản và kháng lực đối với sự thay đổi. Okumus và Hemmington (1998) đã xác định và nghiên cứu các rào cản này cũng như nguyên nhân đằng sau kháng lực đối với sự thay đổi. Một số rào cản và kháng lực đối với sự thay đổi tổ chức bao gồm: chi phí cho thay đổi cao, những khó khăn về tài chính, hạn chế về thời gian, những ưu

tiên khác trong kinh doanh, những khó khăn về mặt kỹ thuật, lo sợ những bấp bênh, thiếu kỹ năng và nguồn lực, những trải nghiệm không hay trong quá khứ, chính trị trong nội bộ, và những quy định của chính phủ. Khó khăn về tài chính, chi phí cho thay đổi và thiếu nguồn lực là những rào cản quan trọng đối với sự thay đổi trong doanh nghiệp. Ngay cả khi nhà quản trị nhận ra thay đổi là cần thiết, chi phí cho thay đổi có thể không kham nổi. Okumus và Hemmington (1998) cũng nhận thấy khách hàng là nguồn kháng lực quan trọng đối với sự thay đổi. Nhân viên và quản lý cũng là nguồn kháng lực tiềm tàng. Nhất là ở giai đoạn khởi đầu, nhân

\* TS, Đại học Tài chính - Marketing

viên và quản lí thường ngờ vực và quan ngại về những đổi mới đối với tổ chức. [5]

## 2. Các loại thay đổi tổ chức

Thay đổi trong tổ chức là một chủ đề bàn luận nhiều trong lĩnh vực kinh doanh. Nhiều tác giả đã nhìn nhận nhiều loại thay đổi khác nhau: thay đổi mang tính cách mạng và tiến hóa (Tushman và Romanelli, 1985), thay đổi tận gốc (Greenwood và Hinings, 1988, 1996), thay đổi chuyên dạng (Mink và cộng sự, 1993), thay đổi liên tục và tận gốc (Nguyễn Huy Quý, 2002), thay đổi theo giai đoạn, thay đổi liên tục, và thay đổi phá vỡ (McCann, 2004). [7], [1], [6], [3]

Thay đổi tận gốc (radical change) là một sự thay đổi về chất ở các quy tắc cơ bản của tổ chức mà các thành viên sử dụng để tương tác về mặt tư duy cũng như hành vi với thế giới xung quanh họ (Greenwood và Hinings, 1996). Thay đổi tận gốc có thể không thường xuyên trong vòng đời của tổ chức, song những thay đổi này tương đương với một sự thay đổi của tổ chức. Thay đổi tận gốc thì thường khó khăn và nguy cơ thất bại cao. Một thay đổi tận gốc gồm việc xem xét toàn diện văn hóa tổ chức, các cấu trúc quy trình cốt lõi, quản trị, ra quyết định, quản trị hoạt động, sứ mệnh, mục tiêu, và chiến lược (Mink và cộng sự, 1993). Nói tóm lại, thay đổi tận gốc có thể được xem là một “thay đổi mang tính cách mạng”. Thay đổi tận gốc có thể được mô tả là sự thay đổi không liên tục trên nhiều đặc trưng và thông số của tổ chức. [1], [6]

## 3. Các phương pháp thay đổi tổ chức

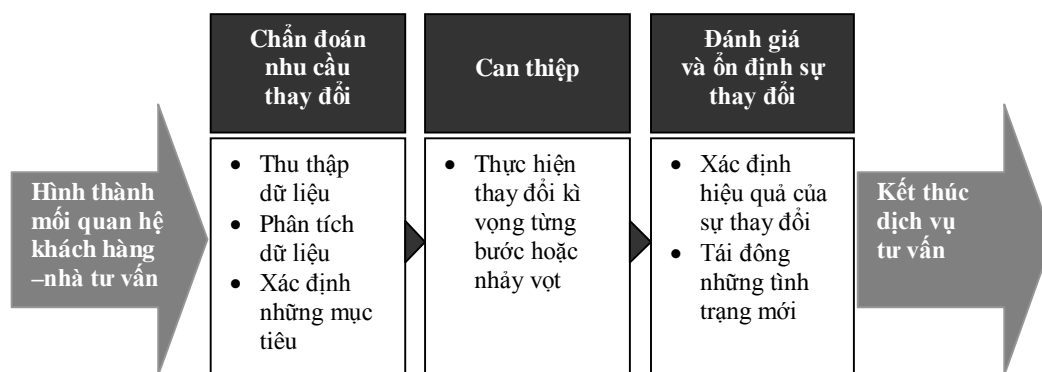
Những tác nhân thay đổi tổ chức và các nhà tư vấn áp dụng nhiều phương pháp khác nhau để thay đổi tổ chức. Phần này sẽ giới thiệu ba phương pháp phổ biến: nghiên cứu hành động (action research), điều tra tán thưởng (appreciative inquiry), và cấu trúc học song song (parallel learning structures).

### 3.1. Phương pháp nghiên cứu hành động (Action Research Approach)

Cùng với việc đưa ra mô hình lực trường (force field model), Kurt Lewin còn đề xuất phương pháp nghiên cứu hành động đối với quá trình thay đổi. Nghiên cứu hành động cho rằng thay đổi có ý nghĩa là sự kết hợp định hướng hành động (thay đổi thái độ và hành vi) và định hướng nghiên cứu (kiểm nghiệm lí thuyết). Một mặt, quá trình thay đổi cần phải hướng hành động bởi lẽ mục đích cuối cùng là tạo nên sự thay đổi. Định hướng hành động bao hàm việc chẩn đoán ra các vấn đề hiện tại và can thiệp để giải quyết những vấn đề đó. Mặt khác, quá trình thay đổi là một nghiên cứu vì các tác nhân thay đổi áp dụng một khung khái niệm (conceptual framework) (như động lực đội hay văn hóa tổ chức) vào tình huống thực tế. Cũng như bất kì nghiên cứu thành công nào, quá trình thay đổi bao gồm việc thu thập dữ liệu để chẩn đoán các vấn đề hiệu quả hơn và để đánh giá một cách có hệ thống mức độ hiệu quả của lí thuyết này trong thực tiễn. Hay nói cách khác, nghiên cứu hành động bao hàm cả ý niệm học hỏi trong tổ chức (organizational learning) và quản trị tri thức (knowledge management).

Trong mô hình kép gồm hành động và nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu hành động theo quan điểm hệ thống mở (open systems view), công nhận rằng tổ chức có nhiều bộ phận phụ thuộc vào nhau, do đó tác nhân thay đổi cần phải dự đoán cả những hệ quả trong dự tính lẫn hệ quả ngoài dự tính trong quá trình can thiệp. Nghiên cứu hành động cũng là quá trình cần nhiều người tham gia vì sự thay đổi hệ thống mở đòi hỏi cả tri thức lẫn sự

gắn bó của các thành viên trong hệ thống đó. Thật sự thì nhân viên phải vừa là những người đồng nghiên cứu vừa là thành viên tham gia trong quá trình can thiệp này. Nói chung, nghiên cứu hành động là một quy trình hướng về vấn đề, dựa vào dữ liệu để chẩn đoán nhu cầu thay đổi, rồi can thiệp và sau đó đánh giá cũng như ổn định những thay đổi kì vọng (xem hình 1).



**Hình 1.** Quá trình nghiên cứu hành động

- *Hình thành mối quan hệ khách hàng - nhà tư vấn:* Nghiên cứu hành động thường cho rằng tác nhân thay đổi bắt nguồn từ bên ngoài hệ thống (tác nhân thay đổi là nhà tư vấn chẳng hạn), vì thế quá trình này bắt đầu bằng việc hình thành mối quan hệ khách hàng – nhà tư vấn. Các nhà tư vấn cần xác định xem khách hàng có sẵn sàng để thay đổi chưa, như xem các thành viên có nhiệt tình tham gia vào quá trình không, có đón nhận những thay đổi lớn không, cũng như có năng lực hoàn thành quá trình này không.

- *Chẩn đoán nhu cầu thay đổi:* Nghiên cứu hành động là hoạt động hướng về vấn đề, chẩn đoán kĩ vấn đề

thông qua phân tích tình hình một cách có hệ thống. Chẩn đoán tổ chức xác định phương hướng phù hợp cho nỗ lực thay đổi bằng cách thu thập và phân tích dữ liệu về một hệ thống đang hoạt động, chẳng hạn như thông qua phỏng vấn hay điều tra về nhân viên và các bên liên quan khác (stakeholders). Chẩn đoán tổ chức còn bao gồm việc nhân viên đồng thuận về phương pháp thay đổi phù hợp, thời gian biểu cho những hành động và những chuẩn mực kì vọng của sự thay đổi thành công.

- *Can thiệp:* Giai đoạn này trong mô hình nghiên cứu hành động áp dụng một hay nhiều hành động nhằm điều chỉnh vấn đề. Có thể bao gồm bất kì một giải

pháp nào đề cập trong quyển sách này, như xây dựng các đội hiệu quả hơn, quản trị xung đột, xây dựng cấu trúc tổ chức hiệu quả hơn hay thay đổi văn hóa công ti. Vấn đề quan trọng là những thay đổi này nên diễn ra nhanh hay chậm. Một số chuyên gia đề nghị sự *thay đổi từng bước* trong đó tổ chức điều chỉnh dần hệ thống và thực hiện những bước nhỏ tiến đến một trạng thái kì vọng. Các chuyên gia khác lại cho rằng giai đoạn này đòi hỏi sự *thay đổi nhảy vọt*, trong đó hệ thống tổ chức được điều chỉnh một cách quyết đoán và nhanh chóng. Thường thì thay đổi nhảy vọt gây sốc đối với nhân viên và có ít cơ hội để sửa sai. Tuy nhiên thay đổi từng bước cũng có rủi ro khi tổ chức không phù hợp quá nhiều với môi trường của nó, vì thế đe dọa sự tồn vong của tổ chức.

- *Đánh giá và ổn định sự thay đổi:* Nghiên cứu hành động đề nghị phải đánh giá hiệu quả của hành động can thiệp đối với những chuẩn mực đã được xác lập trong giai đoạn chẩn đoán. Thậm chí khi những chuẩn mực này được nêu ra rõ ràng, hiệu quả của hành động can thiệp có thể cũng không rõ rệt trong nhiều năm hoặc có thể cũng khó phân biệt với những nhân tố khác. Nếu hoạt động đạt được hiệu quả kì vọng thì tác nhân thay đổi và những thành viên tham gia cần ổn định những tình trạng mới. Đây là quá trình tái đông (refreezing process) đã đề cập ở phần trước. Phần thưởng, hệ thống thông tin, những chuẩn mực trong đội và các tình trạng khác phải được thiết kế lại để hỗ trợ cho những giá trị và hành vi mới.

Phương pháp nghiên cứu hành động này đã thống trị triết lí thay đổi tổ chức từ khi nó được khởi xướng vào thập niên 40 của thế kỉ XX. Tuy nhiên, một số chuyên gia than phiền rằng bản chất hướng vấn đề của nghiên cứu hành động, trong đó cái gì không ổn cần phải được điều chỉnh, chỉ hướng vào động lực tiêu cực của một đội hay một hệ thống hơn là hướng đến những cơ hội và tiềm năng tích cực của nó. Mọi quan ngại đối với nghiên cứu hành động đã dẫn đến sự phát triển của một phương pháp tích cực hơn đối với sự thay đổi tổ chức – đó là *phương pháp điều tra tán thưởng (appreciative inquiry)*.

### 3.2. *Phương pháp điều tra tán thưởng (Appreciative Inquiry Approach)*

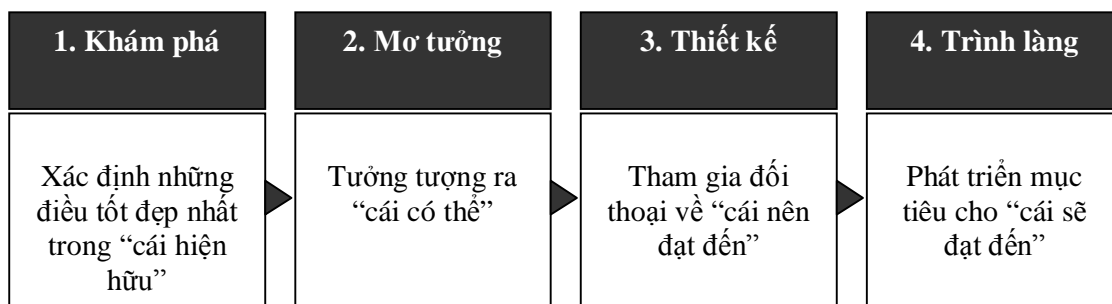
Phương pháp điều tra tán thưởng cố gắng thoát khỏi tâm lí giải quyết vấn đề trong cách quản lí thay đổi truyền thống bằng cách nhìn các mối quan hệ quanh những điều tích cực và khả thi. Phương pháp này tìm kiếm sức mạnh và năng lực của tổ chức (hay đội), sau đó điều chỉnh hay áp dụng kiến thức đó để đạt đến nhiều thành công và phúc lợi hơn. Cũng vì thế, phương pháp điều tra tán thưởng gắn chặt với triết lí *hành vi tổ chức tích cực (positive organizational behavior)* đang thịnh hành (một biến thể của *tâm lí tích cực*); triết lí này hướng về việc xây dựng những phẩm chất và tính cách tích cực trong mọi cá nhân hay tổ chức, và đối nghịch với quan niệm chỉ cố tìm cách điều chỉnh những gì chưa ổn nơi cá nhân hay tổ chức. Hay nói cách khác, phương pháp này nhấn mạnh đến việc xây dựng

những điểm mạnh hơn là cố điều chỉnh những điểm yếu.

Phương pháp điều tra tán thưởng thường tìm hiểu những sự kiện, tổ chức hay đơn vị hoạt động thành công. Tiêu điểm bên ngoài này trở thành một dạng làm mẫu hành vi, song cũng giúp làm tăng thêm đối thoại mở bằng cách hướng sự chú ý của nhóm ra khỏi các vấn đề của họ. Phương pháp điều tra tán thưởng đặc biệt hữu hiệu khi người tham gia nhận thức được “vấn đề” của họ hoặc đã chịu những bất lợi trong các mối quan hệ. Định hướng tích cực của phương pháp này giúp cho nhóm vượt qua những căng thẳng tiêu cực và xây dựng một cái nhìn đầy hi vọng ở tương lai bằng cách hướng về những điều có thể.

Mô hình “4-D” của phương pháp điều tra tán thưởng (được đặt tên theo 4 giai đoạn của nó) như được trình bày ở

hình 2 bắt đầu bằng khám phá (*discovery*) – xác định những yếu tố tích cực trong những sự kiện hay tổ chức qua quan sát. Giai đoạn này có thể gồm cả việc ghi nhận lại những trải nghiệm tích cực của khách hàng ở một nơi nào khác trong tổ chức, hay có thể bao gồm việc phỏng vấn các thành viên của tổ chức khác để khám phá những điểm mạnh cơ bản của tổ chức này. Khi người tham gia thảo luận về những điều họ khám phá ra, họ chuyển sang giai đoạn *mơ tưởng* (*dreaming*) bằng cách tưởng tượng ra điều có thể trong một tổ chức lí tưởng. Bằng cách hướng chú ý vào một tổ chức hay một tính huống lí tưởng về mặt lí thuyết, người tham gia sẽ cảm thấy an toàn khi bộc lộ những khát vọng hơn là khi thảo luận về tổ chức hay khó khăn của chính họ (xem hình 2).



Hình 2. Mô hình 4-D của phương pháp điều tra tán thưởng

Nguồn: <sup>1</sup>

Khi người tham gia công khai ý tưởng của mình với nhóm, quá trình sẽ chuyển sang giai đoạn thứ ba mang tên thiết kế (*designing*). Giai đoạn thiết kế bao gồm đối thoại, trong đó người tham gia lắng nghe các mô hình và giả định của nhau, để cuối cùng hình thành nên

một mô hình chung cho cả đội suy nghĩ. Họ tạo ra một hình ảnh chung về cái nên đạt đến. Khi mô hình này định hình, các thành viên nhóm sẽ quay về với tình huống của riêng họ. Trong giai đoạn cuối cùng của quy trình điều tra tán thưởng mang tên trình làng (*delivering*), người

tham gia xây dựng nên những mục tiêu và phương hướng cụ thể cho tổ chức dựa vào mô hình cái sẽ đạt đến.

Phương pháp điều tra tán thưởng được phát triển cách đây 20 năm song chỉ thật sự phổ biến trong vài năm qua, một phần nhờ vào những câu chuyện thành công như ở Cơ quan Bảo vệ Môi sinh Hoa Kỳ, AVON Mexico, American Express, Green Mountain Coffee Roasters và Hunter Douglas. Chẳng hạn như ở AVON Mexico, một đội gồm nhân viên và nhà tư vấn đã phỏng vấn những người khác về những câu chuyện của họ minh họa cách thực hành bình đẳng giới hiệu quả nhất. Những câu chuyện này được trình bày trong những phiên họp hai ngày và người tham gia dựa trên cách hiệu quả này để khám phá ra cách thức mà AVON có thể nhân rộng những kinh nghiệm này. Vài năm sau đó, công ti đã giành được giải thưởng Catalyst về bình đẳng giới, lợi nhuận tăng lên đáng kể (một phần là do quá trình điều tra tán thưởng) và những nữ nhân viên cũng tìm thấy con đường tiến đến những vị trí cao hơn tại AVON Mexico.

Dù rằng phương pháp điều tra tán thưởng hứa hẹn là một phương pháp giúp thay đổi tổ chức, song các chuyên gia cảnh giác rằng phương pháp này đòi hỏi những người tham gia phải có tư duy sẵn sàng rời bỏ phương pháp hướng vấn đề và người lãnh đạo cũng sẵn sàng chấp nhận quá trình ít cấu trúc hơn của phương pháp điều tra tán thưởng. Một quan ngại khác là chưa nghiên cứu nào xét đến những tình huống của phương pháp này, cụ thể như chúng ta chưa biết phương

pháp điều tra tán thưởng là hiệu quả nhất trong điều kiện nào cũng như ít hiệu quả trong tình huống nào. Nhìn chung, phương pháp này giúp quá trình thay đổi tổ chức nhưng chúng ta chỉ mới bắt đầu hiểu được tiềm năng và hạn chế của nó.

Hành trình tán thưởng của Công ti Cao su Đà Nẵng (DRC): Ban điều hành Công ti Cao su Đà Nẵng mong muốn lắng nghe ý kiến từ phía nhân viên và các chủ cửa hàng rằng điều gì đã đưa công ti đến thành công, sau đó xây dựng lại các giá trị cốt lõi của công ti xung quanh những kinh nghiệm tích cực đó. Phương pháp điều tra tán thưởng đã đóng vai trò quan trọng trong quá trình tái xây dựng tầm nhìn này. Những chuyên viên tư vấn của công ti đã tiến hành phỏng vấn chi tiết 264 nhân viên của công ti, yêu cầu mỗi nhân viên mô tả những khoảng thời gian mà họ cảm thấy công ti hoạt động hiệu quả nhất và điều họ đánh giá cao nhất về công ti là gì. Một số nhân viên tả lại cảm giác hồ hởi khi sản phẩm bán chạy như tôm tươi. Một số nhân viên khác nhắc đến những lúc tình nguyện làm việc quá giờ để dọn dẹp cửa hàng khi vừa giao xong một lô hàng lớn. Những sự việc đáng tán thưởng này được sắp xếp xung quanh sáu giá trị đội (động lực làm việc, trách nhiệm, v.v) mà ban điều hành thảo luận. Sau đó, công ti tổ chức cuộc hội nghị một ngày để các quản lý cấp trung và cấp cao cùng hiểu rõ những giá trị này. Tiếp đến, các quản lý cửa hàng bàn bạc sáu giá trị đội cùng nhân viên và tham gia vào phần thực hành tán thưởng, trong đó các nhân viên hình dung một mẫu chuyện hay về thành công của công

ti, những thành công tô điểm thêm khâu hiệu của công ti: *DRC – Chinh phục mọi nẻo đường*.

### 3.3. Phương pháp cấu trúc học song song (Parallel Learning Structure Approach)

Phương pháp cấu trúc học song song là sự sắp xếp gồm nhiều người ở hầu hết các cấp của tổ chức tham gia, đi theo mô hình nghiên cứu hành động để tạo nên thay đổi tổ chức có ý nghĩa. Đó là những cấu trúc xã hội được phát triển song song theo hệ thống thứ bậc chính thức với mục đích làm tăng thêm việc học hỏi trong tổ chức. Lí tưởng nhất là những người tham gia mô hình cấu trúc học song song không chịu nhiều ràng buộc của tổ chức, do đó có thể giải quyết các vấn đề của tổ chức một cách hiệu quả.

Saigon Co.op, hệ thống siêu thị sáu năm liền (2004-2009) được Tạp chí Bán lẻ Châu Á (Retail Asia) bình chọn là nhà bán lẻ hàng đầu Việt Nam và đứng trong Top 500 nhà bán lẻ hàng đầu khu vực Châu Á Thái Bình Dương, đã dựa vào mô hình cấu trúc học song song để trình làng một tổ chức hướng về khách hàng nhiều hơn. Thay vì nỗ lực thay đổi cả tổ chức ngay tức thì, những người điều hành chủ trì sự kiện “trại bán lẻ” kéo dài cả tuần với sự tham gia của các đội từ ba khu vực thị trường miền Bắc, miền Trung, và miền Nam, gồm những thành viên tuyển trên (như: quản lí siêu thị, tài xế xe tải, chuyên gia tiếp thị). Người tham gia hiểu biết thêm về các khuynh hướng cạnh tranh ở khu vực của họ và được hướng dẫn về những công cụ tiếp

thị hiệu quả để xác định những cơ hội mới. Sau đó, các đội quay về tìm hiểu thị trường nhà và phát triển đề cương để cải thiện thị phần.

Ba tháng sau, các đội trở lại tham dự cuộc họp thứ hai, trong đó mỗi đề cương được ban điều hành Saigon Co.op nhận xét. Mỗi đội có ba tháng để đưa ý tưởng thành hành động, rồi sau đó quay trở lại cho cuộc họp thứ ba để phân tích những mặt hiệu quả và không hiệu quả. Quy trình học song song này không chỉ là đưa ra những ý tưởng tiếp thị mới mà còn tạo nên nhiệt huyết nơi người tham gia, lan truyền đến đồng nghiệp và kể cả những quản lí cấp trên khi họ quay về khu vực thị trường của họ. Mô hình cấu trúc học song song đã giúp các thành viên tuyển trên của 47 siêu thị Co.op Mart trên cả nước (22 siêu thị tại Thành phố Hồ Chí Minh và 25 siêu thị ở các tỉnh thành khác) chia sẻ tri thức cho nhau để tạo nên sự thay đổi, giúp cho Saigon Co.op mãi là “*Bạn của mọi nhà*”.



### 4. Những vấn đề đạo đức và xuyên văn hóa trong thay đổi tổ chức

Quan ngại lớn đối với sự can thiệp thay đổi tổ chức là những cách can thiệp này bắt nguồn từ Hoa Kỳ và các nước phương Tây nên có thể mâu thuẫn với những giá trị văn hóa ở một số nước khác. Một số chuyên gia cho rằng quan

điểm về thay đổi của phương Tây mang tính tuyến tính, như mô hình lực trường của Lewin. Quan điểm phương Tây cũng cho rằng quá trình thay đổi bị gián đoạn khi có căng thẳng và xung đột công khai. Thật sự thì một số hoạt động thay đổi tổ chức khuyến khích thể hiện xung đột công khai.

Tuy nhiên nếu sự thay đổi là một quá trình tuyến tính và đầy xung đột thì không tương thích với những nền văn hóa xem thay đổi là quá trình chu kỳ tự nhiên với mục tiêu là hòa hợp và cân bằng. Ví dụ như ở nhiều quốc gia châu Á như Việt Nam, người ta cố giảm thiểu xung đột để tôn trọng người khác và giữ thể diện. Mỗi quan ngại này không có nghĩa là những can thiệp thay đổi mang phong cách phương Tây không hiệu quả ở đâu đó, mà điều này hàm ý rằng chúng ta cần phát triển một quan điểm hướng tình huống (more contingency-oriented perspective) liên quan đến các giá trị văn hóa của người tham gia.

Một số hoạt động thay đổi tổ chức cũng đối mặt với những vấn đề đạo đức. Sự quan ngại thứ nhất về đạo đức là mối đe dọa đối với quyền riêng tư của cá nhân. Mô hình nghiên cứu hành động được xây dựng dựa trên ý tưởng thu thập thông tin từ các thành viên thuộc tổ chức, song nó đòi hỏi nhân viên phải cung cấp thông tin cá nhân và những cảm xúc mà họ có thể không muốn bộc lộ. Mỗi quan ngại thứ hai về đạo đức là một số hoạt động thay đổi có khả năng làm tăng quyền lực quản lý bằng cách tạo nên ý thức chấp hành và tuân thủ trong các thành viên tổ chức. Quá trình chuyên

dịch quyền lực này xảy ra vì sự thay đổi tạo nên tính bất định và có khả năng tái lập vị trí quản lý trong điều hành tổ chức. Chẳng hạn như nghiên cứu hành động là một hoạt động diễn ra khắp tổ chức đòi hỏi nhân viên phải tham gia hơn là để họ tự nguyện góp sức vào. Mỗi quan ngại thứ ba là một số can thiệp thay đổi tổ chức làm xói mòn lòng tự trọng cá nhân. Quá trình rã đông (unfreezing process) đòi hỏi người tham gia phủ nhận những niềm tin hiện hữu của họ, đôi lúc phủ nhận năng lực của chính mình trong một số công việc hay phủ nhận những mối quan hệ. Một số hoạt động thay đổi khiến nhân viên phải hứng chịu lời phê bình cá nhân của đồng nghiệp cũng như vạch ra các hạn chế và lỗi lầm của nhân viên. Mỗi quan ngại thứ tư về đạo đức là vai trò của nhà tư vấn quản trị sự thay đổi trong quá trình thay đổi. Lí tưởng nhất là chuyên gia tư vấn nên giữ vị trí “cận biên” với khách hàng mà họ đang phục vụ. Điều này có nghĩa là họ phải đứng đủ xa đối với tổ chức để duy trì tính khách quan và tránh làm cho khách hàng quá phụ thuộc vào họ. Tuy nhiên, một số nhà tư vấn có khuynh hướng làm tăng hơn là làm giảm, sự phụ thuộc của khách hàng vào họ để thêm lợi về mặt tài chính. Những nhà tư vấn khác thì gặp khó khăn trong việc duy trì tính trung lập vì họ thường đến với tình huống bằng những thành kiến và chương trình riêng.

## 5. Kết luận

Thay đổi tổ chức là một quá trình phức tạp với rất nhiều phương pháp và vấn đề. Nhiều lãnh đạo công ti hứa sẽ thay đổi nhiều hơn khả năng họ có thể



thực hiện, bởi lẽ họ đánh giá thấp yếu tố thời gian và những thách thức liên quan đến quá trình này. Tuy nhiên, thế tiến thoái lưỡng nan là ở chỗ hầu hết các tổ chức hoạt động trong môi trường siêu tốc vốn đòi hỏi sự thích ứng liên tục và nhanh chóng. Như lời ông Robert Nardelli, CEO của công ty Home Depot: “Tốc độ thay đổi bên trong phải lớn hơn tốc độ thay đổi bên ngoài, nếu không bạn đang đi lùi”. Tổ chức tồn tại và đạt được lợi thế cạnh tranh bằng cách làm chủ được các động lực phức tạp đẩy con người đi qua quá trình thay đổi liên tục với tốc độ nhanh hơn so với môi trường bên ngoài đang thay đổi. Những bước tóm tắt sau đây có thể giúp doanh nghiệp thay đổi tổ chức có hiệu quả:

- **Xây dựng một tầm nhìn chiến lược rõ ràng:** Thay đổi tổ chức hiệu quả nên bắt đầu từ một tầm nhìn rõ ràng về chiến lược mới của công ty cũng như về những giá trị và hành vi được chia sẻ để thực hiện thành công chiến lược đó. Tầm nhìn này biểu thị mục đích và hướng thay đổi tổ chức.

- **Thể hiện cam kết của quản trị cấp cao:** Thay đổi tổ chức phải được quản trị từ cấp cao của tổ chức. Quản trị cấp cao cần phải gắn kết sâu sắc với những giá trị mới và nhu cầu tạo nên áp lực thường xuyên cho sự thay đổi.

- **Làm mẫu thay đổi tổ chức ở cấp cao nhất:** Quản trị cấp cao phải truyền đạt những giá trị mới thông qua hành động của chính họ.

- **Hỗ trợ những thay đổi của tổ chức:** Thay đổi tổ chức phải bao gồm những thay đổi ở cơ cấu tổ chức, hệ thống nguồn nhân lực, hệ thống thông tin và kiểm soát, và phong cách quản trị.

- **Chọn nhân viên mới và cho thôi việc những nhân viên có hành vi sai trái:** Một trong những phương pháp hiệu quả để thay đổi tổ chức, đó là thay đổi thành viên tổ chức. Chọn những nhân viên phù hợp với những giá trị mới và nêu rõ những thái độ và hành vi công ty kì vọng ở nhân viên. Nếu nhân viên hiện tại không thể thích nghi với những cách mới thì có thể cho thôi việc, chẳng hạn, bằng chế độ cho nghỉ hưu sớm. Điều này rất quan trọng đối với những vị trí lãnh đạo chủ chốt, mà hành động của họ có thể thúc đẩy hay cản trở rất lớn đến những giá trị và hành vi mới.

- **Những nhạy cảm về đạo đức và pháp lí:** Hầu hết các chương trình thay đổi tổ chức cố gắng phát triển những giá trị nhấn mạnh đến tính trung thực của nhân viên, sự kiểm soát, đối xử công bằng và tính ổn định về công việc. Tuy nhiên, nếu một trong những bước chính trong quá trình thay đổi tổ chức là phải thay thế nhân viên hiện tại bằng nhân viên mới, thì điều này không những có thể làm cho cả người mới lẫn người cũ hiểu sai lệch, mà còn có thể vi phạm luật lao động tùy vào cách chọn nhân viên để thay. Vì thế, tổ chức cần nhận thức rõ những trở ngại về mặt đạo đức và pháp lí này.

<sup>1</sup> Dựa vào các tài liệu F.J. Barrett và D.L. Cooperrider, “Generative Metaphor Intervention: A New Approach for Working with Systems Divided by Conflict and Caught in Defensive Perception,” *Journal of Applied Behavioral Science* 26 (1990), trang 229; D. Whitney và C. Schau, “Appreciative Inquiry: An Innovative Process for Organization Change,” *Employment Relations Today* 25 (Spring 1998), trang 11-21; J.M. Watkins và B.J. Mohr, *Appreciative Inquiry: Change at the Speed of Imagination* (San Francisco: Jossey-Bass, 2001), trang 25, 42-45.

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Greenwood, R., Hinings, C.R. (1988), “Design archetypes, tracks and the dynamics of strategic change”, *Organization Studies* 9, 293–316.
2. Greenwood, R., Hinings, C.R. (1996), “Understanding radical change organizational change: bringing together the old and the new institutionalism”, *Academy of Management Review* 21 (4), 1022–1054.
3. McCann, J. (2004), “The cognitive perspective in social psychology”, In: Lindzey, G., Aronson, E. (Eds.), *Handbook of Social Psychology*, 1. New York: Random House, pp. 137–230.
4. Mink, O.G., Esterhuysen, P.W., Mink, B.P., Owen, K.Q. (1993), *Change at Work: A Comprehensive Management Process for Transforming Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
5. Okumus, F. Hemmington, N. (1998), “Barriers and resistance to change in hotel firms: an investigation at unit level”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 10 (7), 283–288.
6. Nguyễn Huy Quý (2002), “Emotional balancing of organizational continuity and radical change: the contribution of middle managers”, *Administrative Science Quarterly* 47 (March), 31–69.
7. Tushman, M.L., Romanelli, E. (1985), “Organizational evaluation: a metamorphosis model of convergence and reorientation”, *Research in Organizational Behavior* 7, 171–222.

(Ngày Tòa soạn nhận được bài: 29-3-2012; ngày phản biện đánh giá: 04-7- 2012;  
ngày chấp nhận đăng: 22-11-2012)

### CHÍNH SÁCH CỦA CHÍNH QUYỀN SÀI GÒN ...

(Tiếp theo trang 117)

8. Đào Trinh Nhất (1924), *Thế lực khách trú và vấn đề di dân vào Nam Kỳ*, in tại nhà in Thụy Kí, Hà Nội.
9. Tsai Maw Kuey (1968), *Người Hoa ở miền Nam Việt Nam*, Paris, Thư viện Quốc gia TP HCM.

(Ngày Tòa soạn nhận được bài: 02-7-2012; ngày phản biện đánh giá: 16-10-2012;  
ngày chấp nhận đăng: 06-12-2012)