ĐÀO TẠO & PHÁT TRIỂN

BẢN TIN DO INNMA THỰC HIỆN

Số 002 – Ra ngày: 01.06.2007 | **w**ww.abcdaotao.com | **T**el: 08 9292496 | **F**ax: 08 9292497 | **E**mail: info@abcdaotao.com

DẪN DẮT CUỘC THAY ĐỔI: Tại sao lại thất bại? (tiếp theo)

John Kotter (HBR March-April, 1995)

Vũ Thái Hà – Dịch

NGƯỜI QUẢN LÝ Có thể tạo ra **NHỮNG NHÂN VIÊN** Hài lòng với công việc?

Lê Thị Thanh Thảo – Dịch

KẾ HOẠCH THĂNG TIẾN

BƯỚC ĐẦU TIÊN: CHUẨN BỊ BẢN THÂN

Vũ Thái Hà – Lược dịch

ABRAHAM MASLOW

(1908-1970)

Lê Bảo Luân – Dịch

NGƯỜI QUẢN LÝ CÓ THỂ TẠO RA NHỮNG NHÂN VIÊN HÀI LÒNG VỚI CÔNG VIỆC?

Lê Thị Thanh Thảo (Dịch)

CHÍNH ĐỀ

Kết quả xem xét các bằng chứng thực tế cho thấy rằng có bốn nhóm nguyên nhân dẫn đến sự thỏa mãn cao đối với công việc ở nhân viên: mức độ thử thách của công việc, sự tưởng thưởng công bằng, điều kiện làm việc tốt và đồng nghiệp tương trợ tốt. Quan trọng là mỗi nhóm yếu tố này đều có thể được kiểm soát qua quản lý.

- ***Mức độ thử thách của công việc.*** Người ta thích những công việc đem đến cho họ cơ hội sử dụng kĩ năng và khả năng, đồng thời đem đến nhiều loại nhiệm vụ khác nhau, sự tự do và cuối cùng là những phản hồi về thành quả công việc mà họ làm. Tất cả các đặc điểm này làm cho công việc trở nên rất thử thách.

- ***Sự tưởng thưởng công bằng.*** Nhân viên muốn hệ thống lương và chính sách đề bạt phải công bằng, rõ ràng và giống như họ mong đợi. Khi tiền công được xem là công bằng so với yêu cầu công việc, trình độ kĩ năng của cá nhân và tiêu chuẩn tiền lương ở ngoài xã hội, thì sự thỏa mãn là kết quả dễ thấy. Tương tự như vậy, nhân viên cũng kì vọng vào các chính sách và thực tế áp dụng công bằng trong đề bạt. Đề bạt đem đến cơ hội phát triển cá nhân,nhiều trách nhiệm hơn và nâng cao địa vị xã hội. Những cá nhân nhận thấy rằng các quyết định đề bạt là công bằng và rõ ràng sẽ dễ dàng trải nghiệm sự thỏa mãn đối với công việc.

- ***Điều kiện làm việc tốt***. Nhân viên quan tâm đến môi trường làm việc ở cả hai khía cạnh: thoải mái cá nhân và hỗ trợ thực hiện công việc. Các nghiên cứu cho thấy, nhân viên muốn môi trường vật lý xung quanh họ là không nguy hiểm và không gây khó chịu. Hơn nữa, hầu hết nhân viên muốn làm việc gần nhà, sạch sẽ và có các phương tiện làm việc hiện đại, cũng như có đầy đủ thiết bị và công cụ.

- ***Đồng nghiệp tương trợ tốt.*** Con người giúp thúc đẩy thành quả công việc nhiều hơn tiền và những lợi ích vật chất. Đối với hầu hết mọi người, đi làm giúp thỏa mãn nhu cầu giao tiếp, quan hệ. Vì thế, không có gì là ngạc nhiên trước việc có những đồng nghiệp thân thiện và tương trợ sẽ làm tăng mức độ thỏa mãn với công việc. Hành vi của người quản lý cũng là một yếu tố quan trọng tác động đến mức độ thỏa mãn. Các nghiên cứu cho thấy mức độ thỏa mãn của nhân viên tăng cao khi người quản lý trực tiếp của họ là người thân thiện và hiểu biết, biết khen ngợi khi họ làm tốt, lắng nghe ý kiến của nhân viên và thể hiện sự quan tâm đối với họ.

PHẢN ĐỀ

Quan điểm cho rằng các nhà quản lý và chính tổ chức có thể kiểm soát được mức độ thỏa mãn của nhân viên là một quan điểm vốn dĩ rất hấp dẫn. Nó phù hợp một cách êm đẹp với quan điểm cho rằng các nhà quản lý có thể ảnh hưởng trực tiếp lên các qui trình và kết quả của chúng bên trong tổ chức. Nhưng thật không may, ngày càng có nhiều bằng chứng thách thức quan điểm nhà quản lý có thể kiểm soát các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ thỏa mãn của nhân viên.

Một con người có vui, có hạnh phúc hay không phụ thuộc đáng kể vào cấu trúc gen của anh ta hay chị ta. Khoảng 80 phần trăm các sắc thái hạnh phúc của con người, hay cảm giác hạnh phúc chủ quan, được phát hiện là phụ thuộc vào gen của họ.

Kết quả phân tích dữ liệu về sự thỏa mãn của một mẫu gồm nhiều cá nhân trong khoảng thời gian 50 năm cho thấy kết quả của từng cá nhân gần như ổn định với thời gian, ngay cả khi những người này thay đổi công ty và nghề nghiệp. Kết qủa này và các nghiên cứu khác cho rằng khuynh hướng của một cá nhân – tích cực hay tiêu cực – đối với đời sống được hình thành nên từ cấu trúc di truyền của anh ta hay chị ta, bền vững với thời gian và được mang sang khuynh hướng thái độ đối với công việc.

Với những kết quả nghiên cứu này, rõ ràng là hầu hết các nhà quản lý không thể ảnh hưởng nhiều đến mức độ thỏa mãn của nhân viên. Bất chấp sự thật là các nhà quản lý và các tổ chức từ lâu đã rất cố gắng cải thiện mức độ thỏa mãn của nhân viên bằng cách tác động vào tính chất công việc, điều kiện làm việc và chế độ tưởng thưởng thì những việc làm này cũng không có nhiều kết quả. Điểm duy nhất mà các nhà quản lý có ảnh hưởng quan trọng chính là việc kiểm soát chặt chẽ qui trình tuyển chọn. Nếu các nhà quản lý cần có những nhân viên thỏa mãn, họ cần đảm bảo rằng qui trình tuyển chọn có thể lọc hết được những cá nhân tiêu cực, sai lệch, hay gây khó khăn, hay tìm thấy sai sót…, những người sẽ chỉ thấy rất ít thỏa mãn từ công việc của mình.

Theo Stephen P. Robbins, Organizational Behaviors, 11th Edition

KẾ HOẠCH THĂNG TIẾN
BƯỚC ĐẦU TIÊN: CHUẨN BỊ BẢN THÂN

Vũ Thái Hà (Lược dịch)

Ngay cả khi "thương tích" vẫn còn sẹo trên lưng sau những gì trải qua, bạn cũng sẽ tiếp tục hỏi mình: "Tôi cần phải làm gì để thăng tiến trong môi trường ngày càng cạnh tranh?". Trong bài viết này, chúng tôi sẽ cùng bạn thảo luận về những vấn đề rất quan trọng trong tổ chức mà bạn cần quan tâm trước khi bắt đầu chặng đường đi tìm sự thăng tiến cho chính mình. Nếu không chuẩn bị bản thân mình, tức là chuẩn bị một cách kĩ càng như là trước khi bước vào một cuộc đua lớn, thì cơ hội thăng tiến của bạn sẽ bị giảm đi đáng kể.

Tại sao việc chuẩn bị lại quan trọng

Tất cả chúng ta đều biết là mình cần được chuẩn bị; nhưng "được chuẩn bị" có nghĩa là gì? Chúng ta có xu hướng định nghĩa một cách tương đối, rằng: "Tôi đã chuẩn bị tức là tôi luôn biết mình đang làm gì và đang đi đến đâu." Khi bạn hỏi một ai đó đã phát biểu như vậy rằng kế hoạch của anh ta đâu thì bạn sẽ nhanh chóng nhận ra là trong hầu hết các trường hợp, kế hoạch chuẩn bị là rất lộn xộn. Không có gì gọi là hoạch định, mục tiêu chưa rõ ràng và bạn cũng chẳng thấy tiến độ được nói đến ở đâu.

Nếu bạn không chuẩn bị đến mức có thể viết được kế hoạch ra trên giấy và được hỗ trợ bởi việc theo dõi một cách có hệ thống hàng ngày, hàng tuần hay hàng tháng thì cơ hội đạt mục tiêu của bạn sẽ giảm đi 80% hoặc hơn thế nữa. Cuối cùng, mọi chuyện sẽ kết thúc với vô số lời nói chồng chéo lên nhau và rất nhiều lý do cho những sai lầm. Một kế hoạch đúng nghĩa cần có những hành động và mục tiêu có thể đo lường được để biết mọi chuyện có đang xảy ra theo hoạch định hay không.

Bạn cần phải sẵn sàng định hướng bản thân sao cho có thể theo dõi được rằng bạn có đang ở trên lộ trình đúng hay không và có đang đi đúng hướng hay không. Việc thăng tiến bản thân là một quá trình phức tạp mà bạn phải làm việc với nó hằng ngày. Trừ một vài ngoại lệ hiếm hoi, không ai có thể nhớ trong đầu mình tất cả mọi thứ, cho nên họ phải lập kế hoạch đồng thời theo dõi một cách nghiêm túc quá trình tiến bộ của mình.

Dưới đây, xin tóm tắt những việc mà một cá nhân cần làm nhằm chuẩn bị bản thân cho việc thăng tiến của chính mình.

Bắt đầu với các mục tiêu

Mục tiêu là cái sẽ tạo ra nhiên liệu để đưa bạn đi trên con đường thăng tiến đã vạch ra. Thật không may, hầu hết mọi người lại đưa ra những mục tiêu chỉ tồn tại trên lời nói, vì chúng chẳng mất tiền mua, và như người ta vẫn nói, khi đó thì con đường đến với một kết cục dở đã được lót sẵn bằng những lần thất hứa. Cứ mỗi một lời hứa được hoàn thành thì tương ứng với nó cũng có cả triệu lời hứa không bao giờ được thực hiện. Để tránh cái bẫy này, hãy suy nghĩ về phát biểu sau đây: "Tương lai hướng dẫn và thúc đẩy những việc làm ở hiện tại". Bill Gates nhìn thấy tương lai trong một chương trình máy tính nhỏ bé có tên là DOS. IBM không thấy điều đó. Gates đã xây dựng những mục tiêu một cách có phương pháp để đưa ông ấy đến chỗ mà ông ấy muốn tới, và bạn có thể hoàn toàn chắc chắn rằng ông ấy vẫn tiếp tục con đường đó vào ngày hôm nay.

Cũng là không may mắn, vì mục tiêu vẫn thường bị nhầm lẫn với mục đích. Trong ví dụ về người bán hàng, mong muốn trở thành phó chủ tịch công ty là một mục đích chứ chưa phải là mục tiêu. Mục tiêu là những việc bạn cần làm để đạt đến mục đích. Nếu bạn không có những mục tiêu được định nghĩa chính xác và rõ ràng, bạn sẽ không bao giờ đến được đích. Bạn sẽ giống một con tàu không có bánh lái trôi trên biển khơi chứ không phải là đang hướng đến một nơi đã định trước.

Sai lầm trong việc đặt ra những mục tiêu thực tế sẽ không cho phép các cá nhân nhận được trọn vẹn những gì mà đời sống đem đến cho họ. Khi không xác định đúng mục tiêu, người ta sẽ hành động như một kẻ mù lòa chạy theo đám đông xung quanh một vòng tròn không có đích đến. Mục tiêu cần phải được hoạch định một cách khoa học và dựa trên cơ sở hoàn cảnh thực tế chứ không phải là được nghĩ ra một cách bất chợt, ngẫu hứng. Việc theo đuổi những mục tiêu có ý nghĩa là rất quan trọng trong qua trình thăng tiến, vì sự thực hiện thành công các mục tiêu đó chính là những thành quả quan trọng trên con đường đi đến mục đích cuối cùng của kế hoạch thăng tiến.

Tuân theo sứ mệnh của tổ chức

Các mục tiêu của tổ chức là những nhận thức được chia sẻ về dự định và các mục tiêu của tổ chức đó. Những mục tiêu đó có thể được nêu ra trong luật lệ, điều lệ, chính sách hay in ra trên mặt sau của tấm namecard của nhân viên vẫn sử dụng. Chúng có thể được thể hiện qua những từ ngữ có ý nghĩa rất rộng và có thể được gọi là phát biểu về sứ mạng của tổ chức. Mục tiêu của tổ chức cho biết tại sao tổ chức đó tồn tại và nó đang muốn đạt được điều gì.

Đối với bạn, người mong muốn được thăng tiến bên trong tổ chức, thì việc thấu hiểu và hành động một cách có cam kết mạnh mẽ với sứ mệnh của tổ chức là một yêu cầu quan trọng. Nếu không được như vậy, bạn sẽ bị loại ra khỏi dòng chảy và biến mình thành kẻ ngoài cuộc bất cứ lúc nào.

Nỗ lực hết khả năng của mình

Bạn nghĩ như thế nào về phát biểu cho rằng con người có rất nhiều khả năng mà họ không dùng đến. Điều này có thể được ghi nhận dễ dàng ở người khác nhưng thật khó nhận ra ở bản thân bạn! Đối với hầu hết chúng ta, thật không dễ dàng gì khi muốn tìm ra những khu vực khả năng chưa được khai thác. Và tất nhiên, chúng ta biết là mình chưa làm việc đúng với năng lực của mình. Có bao giờ bạn nói với bản thân mình rằng: “Tôi biết cách làm việc đó, vậy tại sao tôi lại không làm?”. Nếu đúng như thế thì bạn không phải là người duy nhất có ý nghĩ như vậy.

William James, nhà tâm lý học người Mỹ, nói rằng: “Con người chỉ dùng khoảng 10% năng lực của họ, cái thực ra là cao hơn rất nhiều”. Ngay cả nếu bạn là người trên trung bình và dùng nhiều hơn 10% năng lực của mình thì vẫn có một khoảng cách giữa năng lực thực sự của bạn và khả năng thể hiện trong công việc. Mặc dù đây là điều không dễ chấp nhận, nhưng nó là bước vĩ đại mà bạn cần phải làm. Nó sẽ giúp bạn tăng cơ hội thăng tiến và đảm bảo sự thành công một khi bạn đạt đến được mục đích.

Phát triển năng lực đầy đủ

Trước khi nói về cách xây dựng năng lực đầy đủ của cá nhân, hãy thử định nghĩa vài thuật ngữ. Năng lực là gì? Năng lực là một tổng hợp của tất cả tài năng bẩm sinh và kiến thức thu lượm được, và những khuyến khích mà bạn có để thúc đẩy việc sử dụng một cách hiệu quả khối óc, cơ thể và tâm hồn bạn. Mặc dầu tôi tin rằng mọi người sinh ra đều có động cơ khuyến khích nhưng con người lại hành động như không hề có nó vậy. Trong nhiều trường hợp, những gì xảy ra trong cuộc sống đã giới hạn năng lực bẩm sinh xuất sắc của cá nhân. Nếu tất cả mọi người đều muốn sử dụng năng lực của họ ở mức cao nhất, tại sao điều đó lại không xảy ra? Tại sao người nhân viên kinh doanh lại ngồi nhìn cái điện thoại 30 phút trước khi quyết định gọi cho khách hàng tiềm năng? Tại sao bạn lại vội vã hoàn thành thủ tục hoàn thuế vào những phút cuối của thời hạn trong khi bạn đã có mấy tháng trước đó để làm việc này? Tất cả những điều này xảy ra là vì hệ thống của con người là một hệ thống cảm tính. Những cảm xúc tích cực có xu hướng làm mạnh thêm dòng chảy của năng lực. Cảm xúc tiêu cực sẽ ngăn dòng chảy đó. Nếu bạn nhận thấy những lĩnh vực đang thực sự phát huy tốt của cuộc đời bạn thì nhiều khả năng đó là những lĩnh vực mà bạn đã phát triển được những cảm giác rất tích cực. Bạn đã áp dụng những cảm xúc tích cực vào công việc.

Suy nghĩ một cách tích cực

Trong quá trình thăng tiến bản thân, bạn sẽ phải đương đầu với áp lực và những hoàn cảnh dễ gây ra sự bức xúc. Bạn sẽ phải đương đầu với những thời hạn quá khắt khe, sự cạnh tranh mạnh mẽ và gặp phải những đồng nghiệp hay “đá hậu”, và bạn sẽ phải tiêu hóa nhiều thông tin hơn là não của bạn có thể xử lý. Những người hoạt bát hiểu rằng cách tốt nhất để đứng được ở trên đỉnh của một đống đồ là giữ cho mọi thứ ở vào vị trí hợp lý của nó. Sẽ có những lúc bạn phải tự vỗ về mình để cố gắng hoàn thành công việc vì chẳng có ai khác làm thay. Cũng có lúc bạn sẽ phải tự đá vào mông mình vì đã gây ra những lỗi lầm ngốc nghếch. Chẳng có ai không có lúc thế này thế khác. Thật không may mắn là nhiều người trong chúng ta có xu hướng chết chìm trong thất bại một cách vô ý thức, trong khi lại quá hân hoan với chiến thắng. Nếu bạn chỉ tập trung vào những tiêu cực và bỏ qua những điểm tích cực, bạn sẽ đánh giá sai về những gì đang xảy ra với mình. Khi điều đó xảy ra, bạn sẽ chịu rủi ro khi rơi vào vòng luẩn quẩn của cảm giác luôn thấy thiếu thốn. Nếu bạn cứ tự chôn mình trong thất bại và sai lầm, bạn sẽ bắt đầu nghi ngờ khả năng của bản thân.

Kiên định với thứ tự ưu tiên của mình

Hãy đánh bóng viên đá chứ đừng cố thay đổi hình dạng của nó. Mọi người đều nhận được rất nhiều lời khuyên rằng hãy trở nên hiệu quả hơn, biết tổ chức hơn…Tuy nhiên, nếu bạn đưa tất cả mọi thứ đó vào trong kế hoạch của mình thì bạn sẽ trở nên cực kì thất vọng. Chúng sẽ làm bạn bị phân tán, mất tập trung vào việc hoàn chỉnh những thế mạnh khác của mình, tức là không chịu đánh bóng hòn đá!

Đừng đánh mất tầm nhìn bao quát của bạn

Có khi nào bạn vào nhà hàng và tìm cách gọi phục vụ nhưng không thể? Sau khi anh ta đem món bít-tết ra thì nhận thấy rằng còn thiếu tương chấm. Và bạn muốn rượu được đem ra cùng đồ ăn chứ không phải là sau khi ăn xong. Có lẽ bạn đang gấp gáp và yêu cầu tính tiền. Điều làm cho tình huống trở nên khó chịu chính là người phục vụ đang ở gần bạn nhưng bạn không thể làm cho anh ta chú ý. Anh ta đã không sử dụng khả năng bao quát của mình. Anh ta không để cho ánh mắt của anh ta gặp ánh mắt của bạn, cái sẽ làm cho anh ta phải đáp ứng lời yêu cầu dịch vụ của bạn.

Nhiều người cũng thiểu năng như anh chàng phục vụ này. Họ cũng từ chối nói đến một vấn đề đang cần họ hỗ trợ. Bạn có bao giờ gặp một ông thầy đi trả lời một câu hỏi không ai hỏi không? Họ có xu hướng cung cấp những thông tin không ai cần thay vì đưa ra những thông tin mà người khác mong đợi. Họ cũng thiếu tầm nhìn bao quát.

Hãy chính trực

Chính trực là thứ ximăng cần thiết để đảm bảo cho việc thăng tiến của bạn. Theo từ điển, chính trực là sự phối hợp của sự hoàn chỉnh, mạnh mẽ và độc đáo. Một tòa nhà chọc trời cần những điều tương tự để đứng cao, và bạn cũng thế. Chính trực có nghĩa là không thỏa hiệp và luôn chọn cái đúng. Cái đúng ở đây nghĩa là gì? Nghĩa là luôn bám chặt vào quyết định đúng cho dù đó không phải là quyết định thường xảy ra.

Tại sao chính trực lại quan trọng đối với sự thăng tiến của bạn. Nếu một ai đó có trách nhiệm về sự thăng tiến của bạn nhận ra rằng bạn không chính trực, bạn có thể không được đề bạt. Nếu bạn đã được đề bạt và họ phát hiện ra rằng bạn không chính trực, bạn có thể bị đuổi việc. Khi bạn ở vào vị trí lãnh đạo lớn hơn, bạn sẽ phải ra những quyết định liên quan đến những rủi ro lớn hơn hiện nay. Tính chính trực của bạn trở thành một yếu tố quan trọng trong việc bạn đáng giá các tiêu chuẩn khi ra quyết định.

Tin vào trực giác

Các nhà khoa học nghiên cứu não bộ con người cho rằng chúng ta chỉ sử dụng khoảng một nửa khả năng của não. Lý do chủ yếu chính là chúng ta không dùng trực giác của mình. Tuy nhiên, những CEO hàng đầu sẽ nói với bạn rằng quyết định tốt nhất của họ đã dựa vào trực giác. Mặc dù trực giác được xem là tốt hơn linh cảm nhưng cũng khó liên hệ nó với lôgíc. Trực giác dựa vào một mức độ nhận biết nào đó mà không thể chối bỏ. Mặc dù mọi người đều có trực giác, chỉ có một số ít là đáp lại trực giác và hành động theo nó.

Tìm một tầm nhìn

Không có ai trở thành nhà lãnh đạo thực thụ nếu thiếu tầm nhìn. Tầm nhìn là một hình ảnh mật thiết về một tương lai có thể đến được. Nó có thể lớn lao, nhưng nó phải khả thi.

Tầm nhìn sẽ là gì khi mà bạn đã được đề bạt? Việc trở thành nhà lãnh đạo xuất phát từ bản thân bạn và tầm nhìn của bạn. Tầm nhìn không thể là ép buộc, vì nếu thế thì bạn sẽ không theo nó. Nếu nó không đến với bạn một cách dễ dàng vào lúc này, hãy cứ để nó tự nhiên và tập trung vào những vấn đề khác của kế hoạch thăng tiến. Hãy làm quen một cách kĩ càng với những khái niệm và kỹ thuật mà bạn có thể dùng để tìm kiếm sự tham gia của mọi người vào tầm nhìn của bạn. Họ sẽ đi theo tầm nhìn của bạn một cách gắn bó nếu họ thấy mình liên quan đến nó và tin rằng nó tốt cho mọi người.

Lập một kế hoạch dài hạn

Mọi công ty thành công đều có một kế hoạch năm năm vạch ra và theo dõi lộ trình mà nó đang đi. Bạn cũng cần một kế hoạch năm năm cho cá nhân mình. Bắt đầu với những gì bạn sẽ làm vào năm năm sau và lập kế hoạch ngược trở về. Bạn sẽ làm ra bao nhiêu tiền và sẽ làm công việc gì? Bạn sẽ sống ở đâu và làm việc cho ai? Bạn sẽ làm trong ngành nghề nào? Chức danh của bạn là gì? Đấy là vài câu hỏi mà bạn nên hỏi chính mình.

Khi đã có kế hoạch năm năm, hãy kiểm tra xem các kế hoạch ngắn hạn có giúp bạn hoàn thành kế hoạch năm năm không. Nếu không, bạn sẽ phải điều chỉnh kế hoạch ngắn hạn sao cho phù hợp.

Bảo vệ tên tuổi của mình

Tôi vẫn thường nói với những ai tham gia các buổi trình bày của tôi rằng, kinh doanh là một trò chơi vĩ đại mà họ phải chơi để chiến thắng. Tuy nhiên, lời khuyên đó không cho họ quyền chiến thắng bằng mọi giá. Bất cứ tay chơi nào chơi hai mang hay có ý lừa đảo đều không có chỗ trong trò chơi này. Mặc dù có thể bạn sẽ thắng bằng cách làm như vậy nhưng trong dài hạn bạn sẽ thua. Vấn đề chỉ là thời gian, khi nào thì mọi người biết đến việc bạn làm; khi đó, có lẽ chẳng có ai chịu làm cho bạn, hay dở hơn nữa là bạn chẳng làm cho ai được.

Khi bạn chơi đúng luật, bạn đừng quên rằng bạn sẽ phải đụng chạm với những những kẻ không chính trực và không chơi đúng luật. Hãy cảnh giác! Con rắn có thể ngoạn một miếng ngon lành trước khi bạn biết là mình bị cắn. Những kẻ này có thể sẽ lấy mất cơ hội thăng tiến của bạn và làm hỏng tên tuổi của bạn. Họ có thể làm điều đó bằng cách phao ra những tin đồn vô cớ nhằm hạ uy tín của bạn. Một khi bạn đã mất tên tuổi của mình, bạn sẽ không bao giờ có khả năng thăng tiến nữa và thậm chí bạn còn mất cả việc làm.

Học cách quí trọng những lỗi lầm

Sai lầm mới là con người. Cho dù bạn đã dự báo về các sai lầm đến đâu chăng nữa, vẫn cần phải học các bài học từ nó. Và hãy chuẩn bị tinh thần đi, sau đó bạn vẫn tiếp tục mắc sai lầm. Nếu bạn nhận rủi ro khi lãnh đạo một dự án đầy thách thức hay tìm giải pháp cho một vấn đề khó thì bạn sẽ mắc sai lầm. Không ai tập đi mà không ngã cả. Không ai học được cách ra quyết định mà không vướng phải sai lầm.

Phó chủ tịch phụ trách kinh doanh của Compaq đã từng nói về tình huống phỏng vấn các ứng viên vào vị trí kinh doanh khi được hỏi về những khách hàng mà họ bị mất, như sau: “Khi có ai đó nói với tôi rằng họ không bao giờ mất một khách hàng nào thì hoặc là họ nói dối hoặc là họ chưa bao giờ bán hàng cả”. Sai lầm có thể đến từ sự không hành động cũng như từ hành động, trong đó lỗi lầm thực sự chính là trì hoãn. Ví dụ có thể nêu ra ở đây là không mua cổ phiếu khi nên mua hay không có ý kiến phản bác lại những gì ngốc nghếch khi mà mọi người đang mong đợi. Chờ đợi chỉ vì chưa sẵn sàng nhận rủi ro sẽ không bao giờ giúp bạn thăng tiến. Khi bạn thắc mắc tại sao có ai khác đã được đề bạt chứ không phải là bạn, thì có lẽ là họ đã sẵn sàng nhận rủi ro còn bạn thì đứng ngoài nhìn.

Suy nghĩ lớn lao

Khi bạn đặt các mục tiêu, có gì đó thôi thúc trong lòng bạn: “Tiến lên đi chứ! Còn chần chờ gì nữa?” Đặt mục tiêu cũng giống như đặt những viên đá đầu tiên cho nền móng của quá trình thăng tiến và lót đường đến một tương lai tươi sáng hơn. Đó là tương lai của bạn, tại sao không suy nghĩ lớn lao? Những người khác đặt ra cho họ những mục tiêu lớn và đạt được chúng để đi đến nơi mà họ muốn đến. Tại sao bạn không làm như vậy?

Đừng bỏ cuộc

George Foreman đã từng nói: “Bạn chỉ thua khi bạn bỏ cuộc”. Khi bạn biết trong đầu mình rằng bạn đã đầu tư vào cái gì đó những tài nguyên và nỗ lực lớn nhất của mình và nó không có kết quả, hãy đừng bỏ cuộc. Đơn giản là bắt đầu một dự án mới.

Một người bạn đã mời chúng tôi tham gia vào thành lập một doanh nghiệp mới kinh doanh loại phụ tùng mà chúng tôi tin rằng có hàng triệu người cần. Nhưng ngay sau đó tôi phát hiện ra là chẳng ai cần nó hết và tôi bỏ ra khỏi doanh nghiệp đó. Thật không may là bạn tôi đã theo đuổi việc kinh doanh đấy cho đến cuối cùng và mất một số tiền đáng kể. Khi mọi chuyện qua đi, anh ấy nói với tôi: “Anh biết không, tôi không muốn mất tiền, nhưng cái điều mà tôi thực sự quan tâm là chuyện này sẽ làm cho tôi trở nên quá cẩn trọng. Tôi sợ phải xem xét những cơ hội kinh doanh tốt khác. Nếu điều đó xảy ra thì thiệt hại của tôi sẽ còn gấp nhiều lần!” Điều này quá đúng!

Hãy là một kẻ tìm kiếm

Kẻ tìm kiếm là người luôn cảnh giác, tìm kiếm thông tin và dò tìm ra chính xác cái họ cần. Rất thực tế, bạn cũng phải là một kẻ tìm kiếm vì bạn phải tìm cách để thăng tiến. Bạn phải tích cực học hỏi từ người khác. Nếu bạn làm việc với một người sếp tin bạn và hỗ trợ để bạn thăng tiến thì đó là bạn đã có một người hướng dẫn tốt. Khi bạn coi ai đó là người hướng dẫn thì bạn cũng cần chấp nhận những phê bình hay yêu cầu mà họ đưa ra cho bạn. Nếu bạn chưa có người hướng dẫn thì hãy tìm lấy cho mình.

Nhiệt tình, tha thiết

Tha thiết không chỉ nói về tình yêu! Khi bạn tha thiết với điều gì đó, thì nó sẽ cho bạn sức sống, năng lượng và ý định mà rồi sau đó bạn sẽ biến chúng thành mục tiêu và mục đích.

Hãy đón nhận rủi ro

Trong thế giới ngày nay, đón nhận rủi ro không phải là một lựa chọn; nó là điều bắt buộc nếu bạn muốn thăng tiến. Không ai muốn đề bạt một người không chịu rủi ro. Chỉ để sống sót thôi, chưa nói đến thành công thì bạn cũng đã phải tìm cách đương đầu với sóng gió và ra các quyết định rủi ro. Nếu bạn đợi quá lâu, người khác sẽ làm thay cho bạn! Và bạn sẽ bị kẹt trong bùn cùng với một lũ rùa. Rủi ro lớn nhất của bạn là không chấp nhận rủi ro!

Tìm đến với những lời phê bình

Tôi tin rằng không ai có thể cải thiện bản thân nếu họ không nhận được những lời phê bình nghiêm túc một cách thường xuyên. Hãy chủ động tìm kiếm và ghi nhận, bởi vì để thăng tiến, bạn phải cải thiện mình mỗi ngày.

Chiến đấu để chiến thắng

Có một loài chó nhỏ rất hiền lành, trừ khi chúng bị đe dọa hay tấn công, tên là Chó đấu trường. Người ta nói rằng giống chó này được lai tạo vào những năm 1800 ở Anh để chiến đấu với các giống chó khác trên các sàn đấu. Chúng ít khi nào thua các giống chó khác vì chúng rất kiên gan. Chúng có thể cắn và giữ nguyên hàm răng của mình trên cơ thể của con chó khác và chỉ nhả ra khi trận đấu kết thúc. Người ta có khi nói với nhau rằng, nếu ai đó kiên gan như Chó đấu trường thì họ sẽ thắng trong hầu hết các trận chiến đấu!

Yêu những gì bạn làm

Bill Gates có tài sản ước tính cỡ trên 50 tỷ đô la. Nếu ông và vợ mình tiêu xài mỗi năm 100 triệu thì cũng cần đến trên 100 năm để tiêu hết số tiền số vốn đó. Nếu tính cả lãi suất thì phần lãi không thôi cũng cho phép họ sống thêm 100 năm nữa. Vậy thì tại sao ông vẫn đến Microsoft và làm việc hàng ngày? Tại sao những người giàu có khủng khiếp như Ted Turner, Oprah Winfrey và Steven Speilberg tiếp tục ra vào cái cối xay gió của công việc mỗi ngày? Câu trả lời cũng chính là lý do tại sao họ thăng tiến. Họ yêu công việc của họ và ngay cả khi đã đạt được những đỉnh cao về tài chính trong sự nghiệp thì họ vẫn không ngơi nghỉ chỉ vì họ tìm thấy niềm vui ở những gì họ làm.

Theo David E. Rye, 1001 Ways to Get Promoted

ABRAHAM MASLOW
(1908-1970)

Lê Bảo Luân (Dịch)

"Con người có thể đạt được gì, anh ta phải đạt được như vậy." – Abraham Maslow

Tiểu sử ngắn gọn

Abraham Maslow tốt nghiệp Tiến sỹ Tâm lý vào năm 1934/35 tại Đại học Wisconsin. Luận văn của ông có tên Vai trò của… Ông giảng dạy tại Brokklyn College, nơi ông gặp rất nhiều trí thức Châu Âu, trong đó có Adler. Ông ở trong ban giảng sư của Brokklyn từ năm 1937 đến năm 1951. Từ năm 1951, ông là trưởng khoa tâm lý của Đại học Brandeis. Ông làm việc tại đó cho đến năm 1961. Sau đó ông trở về Carlifornia, nơi ông mất vì bệnh tim vào năm 1970.

Những đóng góp

Maslow xuất bản rất nhiều trong suốt quãng đời làm việc của mình. Ông tiến hành một loạt nghiên cứu về linh trưởng nhưng sau khi có bằng tiến sỹ ông quyết định tập trung các nghiên cứu của mình vào thúc đẩy/khuyến khích con người (motivation).

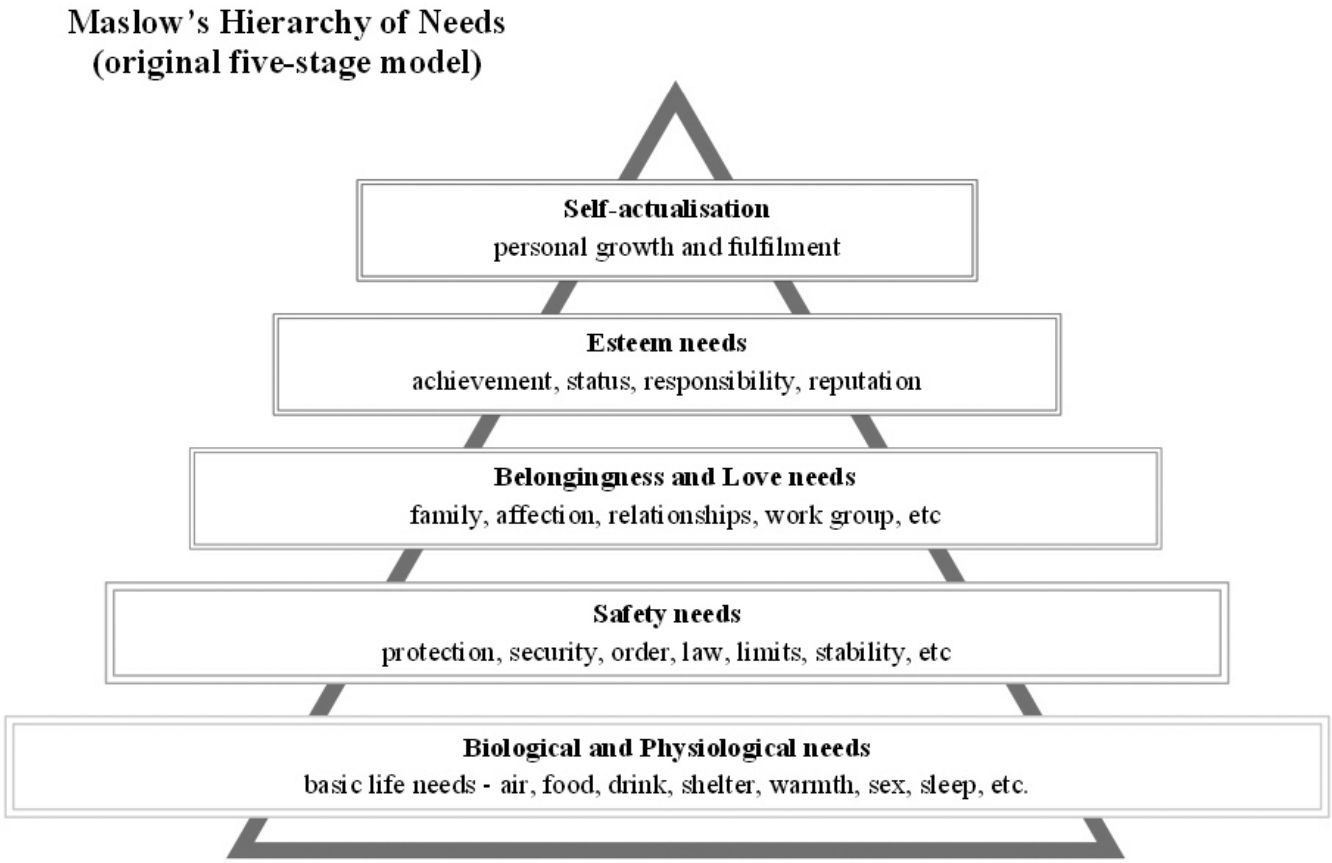
Vào năm 1943 ông cho xuất bản một bài nghiên cứu, Lý thuyết Khuyến khích con người, trong đó ông đưa ra thuyết nhu cầu của mình, lý thuyết được biết đến dưới cái tên "Phân cấp Nhu cầu Maslow". Lý thuyết này, có thêm một số bổ sung sửa chữa, vẫn còn giá trị đến hiện nay trong việc hiểu sự khuyến khích động viên con người và hình thành nên cơ sở của đào tạo động viên con người. Lý thuyết này đã trở thành nền tảng của quản lý con người. Nó cung cấp cho nhà quản lý những hiểu biết sâu sắc về những gì làm cho con người hành động và khuyến khích họ.

Khái lược về Phân cấp nhu cầu của Maslow

Theo Maslow, mỗi chúng ta sẽ bị khuyến khích bằng các nhu cầu. Những nhu cầu này là bẩm sinh. Ông trình bày các nhu cầu này trong một hình tháp có năm cấp. Ông phân loại các nhu cầu này thành: các nhu cầu về sinh lý, các nhu cầu về an toàn, nhu cầu gắn bó và yêu thương, nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu được thể hiện bản thân. Các nhu cầu này lại tiếp tục được phân loại thành nhu cầu bổ sung và nhu cầu tồn tại.

Các nhu cầu này có cấu trúc thứ bậc và chúng đóng vai của các tác nhân khuyến khích. Sự sắp đặt của chúng bên trong cấu trúc thứ bậc sẽ phụ thuộc vào mức độ bức thiết và độ ưu tiên ở mỗi cá nhân.

"Đối với người đang đói cùng cực thì chẳng có mối quan tâm nào khác ngoài thức ăn. Anh ta mơ về thức ăn, anh ta nhớ đến thức ăn, anh ta nghĩ về thức ăn, anh ta cảm động vì thức ăn, anh ta cảm nhận về thức ăn, và anh ta chỉ muốn thức ăn thôi…Đối với anh chàng đói khủng khiếp và kinh niên này, Utopia có thể được định nghĩa là một nơi có đầy rẫy thức ăn. Anh ta có xu hướng nghĩ rằng, nếu anh ta được đảm bảo về thức ăn suốt đời thì anh ta sẽ hoàn toàn hạnh phúc và không còn muốn gì khác nữa. Chính cuộc sống cũng có xu hướng xem là ăn. Mọi thứ khác đều bị coi là không quan trọng…Những người như vậy có thể được xem là chỉ sống nhờ bánh mì…Nhưng điều gì sẽ xảy ra với mong muốn của anh ta khi mà đã có nhiều bánh mì và bụng của anh ta lúc nào cũng no? Ngay lập tức, các nhu cầu khác (và "cao" hơn) sẽ xuất hiện và những nhu cầu này, chứ không phải là cái đói sinh lý, sẽ thống trị cơ thể."



Nhu cầu sinh lý

Không khí, thức ăn, nước uống, chỗ ở, sự ấm áp và tình dục là những nhu cầu thuộc về sinh lý. Tất cả mọi cá nhân đều có nhu cầu này và chúng phải được thỏa mãn. Nếu không được thỏa mãn, các cá nhân sẽ không được khuyến khích để đi đến các bậc thang cao hơn trong cấu trúc thứ bậc. Hầu hết mọi hành động của họ sẽ bị bó buộc vào việc thỏa mãn các nhu cầu này. Những nhu cầu này tạo nên điều kiện tồn tại tốt của các cá nhân.

Bạn có thể thấy nhiều ví dụ về những người tìm kiếm nhu cầu sinh lý ở các nước nghèo.

Nhu cầu an toàn

Một khi nhu cầu sinh lý được thỏa mãn thì nhu cầu về sự an toàn trở thành thống trị. Những nhu cầu này phản ánh sự tự do khỏi những nguy hiểm cụ thể.

Đứa trẻ sẽ hành động tiêu cực nếu nó cảm thấy đang ở trong một môi trường có sự đe dọa.

Những gì các cá nhân quan tâm chính là sống trong một môi trường an toàn, tìm kiếm sự an toàn đối với việc làm, tích lũy tiền hưu bổng v.v

Nhu cầu gắn bó và yêu thương

Những nhu cầu này liên quan đến mong muốn được ở trong một nhóm, một gia đình, tổ chức, quan hệ v.v

Những nhu cầu này tập trung vào các khía cạnh xã hội của môi trường trong và ngoài công việc. Trong thí nghiệm Hawthorne, chúng tôi ghi nhận sự quan trọng của quan hệ xã hội bên trong môi trường nhóm.

Các tổ chức cung cấp các buổi nghỉ giải lao, tổ chức các chuyến dã ngoại, hội họp xã giao v.v nhằm thỏa mãn những nhu cầu này bên trong môi trường làm việc. Quan hệ giữa các cá nhân xuất hiện trong các tình huống công việc là hệ quả của những nhu cầu này.

Bên ngoài các tổ chức, chúng ta cảm thấy cần hình thành quan hệ, cần thuộc vào một câu lạc bộ hay một nhóm, cần yêu và được yêu. Nhu cầu yêu không phải là nhu cầu tình dục. Sự thỏa mãn nhu cầu tình dục thuộc vào nhóm các nhu cầu sinh lý. Tình yêu liên quan đến mối quan hệ cuốn hút với người khác.

Nếu chúng ta xét các trường hợp của những người nước ngoài hay dân nhập cư, chúng ta sẽ nhận thấy các nhóm dân nhập cư hay người nước ngoài hình thành những cộng đồng của họ bên trong các nước "khách" mà họ đang sống, nhằm thỏa mãn nhu cầu an toàn nhưng quan trọng hơn hết là để thỏa mãn nhu cầu được gắn bó. Họ hình thành những câu lạc bộ, làng xóm v.v của riêng họ.

Nhu cầu được tôn trọng

Những nhu cầu này liên quan đến nhu cầu cảm thấy tốt về chính bản thân mình. Một cá nhân mong muốn thông thạo công việc của mình. Anh ta hay chị ta muốn cảm thấy tự tin, đầy đủ và có khả năng. Trong điều kiện làm việc, nếu những nhu cầu này không được thỏa mãn, con người sẽ mất tự tin vào bản thân và cảm thấy mình thấp kém. Khi bạn lúc nào cũng nói nhân viên của mình là vô dụng thì họ sẽ trở nên vô dụng vì họ mất đi sự tự tin và sự tự tôn chính mình.

Mong muốn được nhìn nhận và mong muốn được tôn trọng làm nên các khía cạnh của nhu cầu được tôn trọng.

Nhu cầu tự thể hiện

"Ngay cả nếu những nhu cầu này được thỏa mãn, chúng ta có thể vẫn thường (nếu không phải là luôn luôn) thấy rằng những bất mãn và bất an sẽ xuất hiện không lâu sau đó, trừ khi cá nhân được làm những gì phù hợp với họ. Nhạc sỹ phải chơi nhạc; họa sỹ phải vẽ; nhà thơ phải sáng tác, nếu anh ta muốn hạnh phúc tột đỉnh. Con người có thể đạt được gì, anh ta phải đạt được như vậy. Nhu cầu này chúng ta có thể gọi là tự thể hiện."

Những nhu cầu này phản ảnh mong muốn đạt được hết khả năng của một cá nhân. Nó là một động cơ phức tạp sẽ biểu hiện khác nhau ở những cá nhân khác nhau.

Điều quan trọng cần chú ý là không phải tất cả mọi người đều có động cơ này.

Kiểu người có nhu cầu hiện thực và thể hiện bản thân là những người như Abraham Lincoln, Mahatma Gandhi, và Albert Einstein. Những kiểu người này có những đặc điểm như sau:

- Họ có một nhận thức rất rõ ràng về thực tại
- Họ là những người tập trung vào vấn đề theo hướng xem vấn đề là thách thức cần có giải pháp
- Họ là những người tự chủ và khác biệt
- Họ cảm thấy rằng kết quả đạt được không nhất thiết phải bào chữa cho phương tiện
- Họ tin vào kinh nghiệm và giá trị của bản thân
- Họ có lòng trắc ẩn và nhân văn
- Họ thích xây dựng quan hệ thân thiết với con người
- Họ chấp nhận con người như người ta vẫn thế chứ không áp đặt mong muốn của mình vào người khác
- Họ sáng tạo và độc đáo trong suy nghĩ

Những người sống trong nghèo khó hay môi trường bất an sẽ không băn khoăn hay suy nghĩ về nhu cầu tự khẳng định. Họ tập trung vào việc thoả mãn nhu cầu về sinh lý và an toàn.

Chú ý: "Nhu cầu tự thể hiện sẽ đặt lên cá nhân đó một cam kết về trách nhiệm lớn hơn là nó được giao bởi người khác. Có thể là một người sẽ thấy thất vọng về thành quả của mình trong khi người khác ngợi khen nó. Cũng như những nhu cầu cơ bản khác, động cơ cho sự tự thể hiện có khi cũng là cái bẫy đối với con người. Cực đoan nhất, nó có thể trở thành một nỗi ám ảnh có thể dẫn đến sự tự hủy hoại mình về tâm lý hay thậm chí vật lý. Ở cấp độ ít nặng nề hơn, nó có thể làm cho con người thấy khó làm việc lâu dài. Thông thường, nó có thể dẫn tới những hành vi lập dị làm cho người khác phải cảnh giác hay khó chịu. Động cơ tự thể hiện có thể biểu hiện trong những hình thái hành vi khác nhau, từ trở thành hoàn hảo cho đến khao khát quyền lực."

Tuy nhiên, vì con người là sinh vật luôn có tham vọng, tất cả mọi nhu cầu đều không bao giờ được thỏa mãn hết.

Theo Maslow, các nhu cầu này được sắp xếp trong một cấu trúc thứ bậc theo độ ưu tiên dựa trên mức độ cấp thiết của động cơ.

Theo thời gian, phân loại nhu cầu đã được mở rộng. Tuy nhiên, phiên bản nguyên thủy nhất vẫn còn được nhiều giảng viên sử dụng.

Phê phán lý thuyết của Maslow

Một số nhà nghiên cứu không cho rằng có sự tồn tại của phân cấp nhu cầu, mặc dù họ không tranh luận về sự tồn tại của nhu cầu.

Trong thực tế, có một sự trùng lắp giữa các nhu cầu. Con người chịu sự thôi thúc của nhiều nhu cầu cùng một lúc. Maslow không chú ý đến những khác biệt về văn hóa có trong nhu cầu của con người.

Trong một số trường hợp, những người như Rembrandt và Van Gogh hành động để thỏa mãn nhu cầu tự thể hiện trong khi vẫn đấu tranh để thỏa mãn các nhu cầu sinh lý.

Nếu chúng ta quan sát sự phát triển của trẻ con, chúng thực sự cố gắng tự thể hiện trong khi lớn lên. Khái niệm của Maslow rất hạn chế, chỉ áp dụng cho hai phần trăm dân số.

Nếu chúng ta xem xét trường hợp của Nelson Mandela, ông đã quyết định đạt được nhu cầu tự thể hiện trong một trường hợp mà nhu cầu về an ninh và sự gắn bó là không được thỏa mãn.

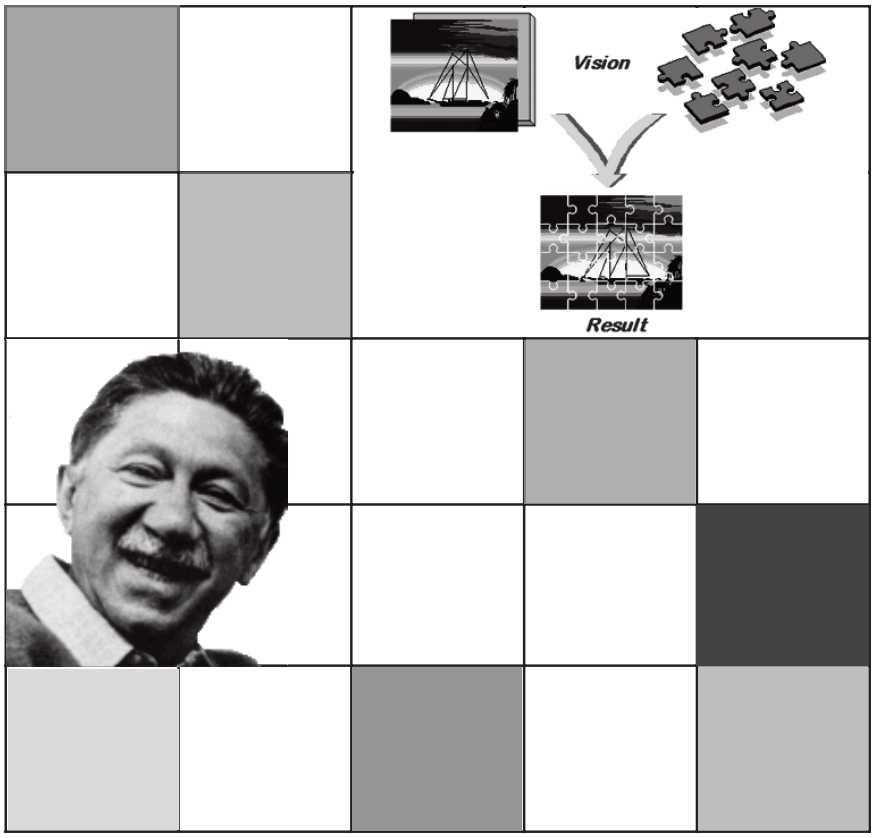
Trong điều kiện hiện đại của chúng ta, an toàn việc làm trở thành một vấn đề đáng quan tâm. Trong tình huống này, người đi làm tìm kiếm sự an toàn và tự thể hiện cùng một lúc.

Một số điểm cần lưu ý

Khi sử dụng phân cấp nhu cầu của Maslow, cần chú ý đến hoàn cảnh mà chúng ta đang đương đầu. Một người bạn của chúng tôi tốt nghiệp ngành quản trị kinh doanh và được đề bạt vào vị trí quản lý của một khách sạn nổi tiếng và được gửi sang Mombassa, Kenya để quản lý một khách sạn ở đó.

Anh ta ứng dụng Phân cấp nhu cầu để khuyến khích và tuyển mộ nhân viên. Sau khi đưa ra khoản lương mà anh ta cho là hợp lý, anh ta đã quyết định đề bạt một số nhân viên và cấp cho họ đồng phục và chức vụ nhưng không tăng lương. Anh ta cho rằng có thể khuyến khích họ bằng nhu cầu được gắn bó.

Anh ta ngạc nhiên khi thấy hầu hết các nhân viên này rời bỏ anh ta và đi làm công việc chân tay ở một chỗ khác nhằm tăng thu nhập. Điều mà anh ta không nhận ra là, đối với những nhân viên này, cái cần quan tâm nhất chính là nhu cầu an toàn và sinh lý; làm ra nhiều tiền hơn để chăm sóc cho gia đình. Họ rời làng quê của mình lên thành phố là để kiếm tiền nuôi gia đình.



Khi học được bài học này, anh ta đã bắt đầu lại. Anh ta quyết định tăng lương hằng năm. Trong một số trường hợp, khi các cá nhân nhận nhiều tiền hơn, một số người đã quyết định không đi làm và nghỉ vài ngày. Nói cách khác là mức độ vắng mặt tăng lên. Những người này sẵn sàng hi sinh một chút thu nhập để có thể hưởng thời gian rảnh rỗi. Trong tình huống này, anh ta không thể nhận ra mình đã sai ở điểm nào. Sau đó nữa thì anh ta thấy rằng một số nhân viên có quan niệm về một "thu nhập mục tiêu", tức là khi họ đã nhận đủ để chăm lo cho gia đình thì họ không muốn kiếm thêm nữa. Trong một số tiểu xã hội kiểu bộ lạc, kiểu thu nhập mục tiêu này là đang hiện hữu.

Vì thế, điều quan trọng là phải tìm hiểu văn hóa quốc gia và sự khác biệt giữa các cá nhân trước khi áp dụng phân cấp nhu cầu của Maslow.

Những bài học từ Abraham Maslow

● Nếu chúng ta bỏ qua một số phê phán liên quan đến phương pháp luận và cấu trúc phân cấp thì lý thuyết của Maslow đã có một ảnh hưởng mạnh mẽ đối với những ai phải quản lý con người.

● Ông cho phép chúng ta hiểu về các nhu cầu và điều này vẫn đúng trong xã hội hiện đại y hệt như vào lúc ông viết ra lý thuyết này.

● Trong thời đại tri thức ngày nay, chúng ta nhấn mạnh nhu cầu và tầm quan trọng của chia sẻ kiến thức và tạo nên kiến thức. Nhân viên sẽ sẵn sàng sáng tạo ra và chia sẻ kiến thức nếu nhu cầu của họ được thỏa mãn. Công nhân tri thức cần sự nhìn nhận và tôn trọng, và họ cũng cần thỏa mãn nhu cầu tự thể hiện. Những nhu cầu này có thể không có kiến trúc phân cấp nhưng chúng tồn tại và được Maslow nhắc đến.

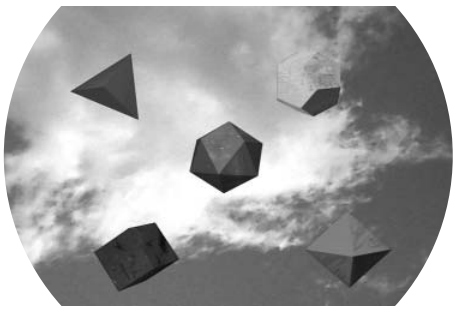
● Chúng ta cũng nói đến các "cộng đồng làm việc" (communities of practice) nằm trong bối cảnh của quản lý tri thức. Một trong những lý do hình thành các cộng đồng này chính là ý nghĩa của sự gắn bó và nhìn nhận của các thành viên trong cộng đồng.

● Lý thuyết của Maslow cũng dẫn chúng ta đến việc đặt ra câu hỏi: "Điều gì sẽ xảy ra nếu nhu cầu không được thỏa mãn?" Trong bối cảnh tổ chức, để quản lý con người một cách hiệu quả, chúng ta phải chú ý đến hậu quả của những nhu cầu không được thỏa mãn và tìm cách xử lý các tình huống đó. Những nhu cầu không được thỏa mãn sẽ gây ra xung đột và bất mãn, và hậu quả là các cá nhân sẽ không nỗ lực hết khả năng của mình.

● Các kỹ thuật tư vấn và huấn luyện cho chúng ta một cái nhìn thấu triệt vào những gì khiến con người hành động. Chúng ta cần thấu hiểu nhu cầu và hành vi của họ để đưa ra những hướng dẫn đầy đủ và hợp lý.

● Để quản lý con người vào lúc này, chúng ta không thể chối bỏ lý thuyết của ông là cũ kĩ hay không phù hợp. Giống như những lý thuyết khác, nó hữu dụng nếu được cập nhật để theo kịp những thay đổi của hoàn cảnh.

Sultan Kermally, **Gurus on People Management**



DẪN DẮT CUỘC THAY ĐỔI
Tại sao lại thất bại?

John Kotter (HBR March-April, 1995)

Vũ Thái Hà (Dịch)

(Tiếp theo & hết)

Sai lâm thứ tư: Không truyền đạt đầy đủ tầm nhìn

Tôi đã từng thấy ba kiểu mẫu truyền đạt, tất cả đều rất thông thường. Ở kiểu thứ nhất, một nhóm nào đó đã thực sự xây dựng nên một tầm nhìn tốt cho cuộc cải tổ và sau đó tiến tới bằng cách tổ chức một cuộc họp duy nhất hay gửi ra một thông điệp duy nhất để truyền đạt nó. Sử dụng cỡ 0,0001% khối lượng truyền đạt trong cả năm bên trong tổ chức, nhóm đó đã bất ngờ khi nhận ra chỉ có vài người có vẻ hiểu vấn đề mới. Ở kiểu thứ hai, người đứng đầu tổ chức dùng khá nhiều thời gian để thuyết giảng với các nhóm nhân viên, nhưng hầu hết mọi người không hiểu gì (không có gì là ngạc nhiên, vì tầm nhìn chỉ có được 0,0005% khối lượng truyền đạt bên trong tổ chức trong một năm). Ở kiểu mẫu thứ ba, rất nhiều nỗ lực đã được đặt vào các thư thông báo và các bài diễn thuyết, nhưng có một vài nhà quản trị cao cấp hay xuất hiện trước công chúng vẫn hành xử như thể họ chống lại tầm nhìn. Kết quả cuối cùng là mối hoài nghi đối với tầm nhìn tăng lên trong khi niềm tin vào nó giảm đi.

Cải tổ sẽ là bất khả, trừ khi có hàng trăm hay hàng ngàn người sẵn sàng ủng hộ nó, thường là phải hi sinh các quyền lợi ngắn hạn. Nhân viên sẽ không hi sinh, ngay cả nếu họ không vui với tình trạng hiện tại, trừ khi họ tin rằng những thay đổi tích cực là có thể xảy ra. Nếu không có sự truyền đạt tin cậy thì sẽ không nắm được tình cảm và ý chí của đội ngũ. Giai đoạn thứ tư này là đặc biệt thách thức nếu những hi sinh ngắn hạn có cả chuyện mất việc làm. Tìm kiếm sự thông cảm và ủng hộ sẽ trở nên khó khăn nếu thu nhỏ qui mô là một phần của tầm nhìn. Vì thế, những tầm nhìn thành công thường bao gồm các cơ hội phát triển mới và cam kết đối xử công bằng với bất cứ ai bị mất việc làm.

Những nhà lãnh đạo cấp cao truyền đạt tốt gắn thông điệp của họ vào những việc làm đang diễn ra hàng giờ. Trong những lần thảo luận thường kì về các vấn đề của công việc, họ thường nói về cách mà những đề xuất mới sẽ phù hợp (hay không phù hợp) với bối cảnh chung. Trong những lần khen thưởng thường kì, họ nói về chuyện làm thế nào mà hành vi của nhân viên có thể nâng đỡ hay làm hỏng tầm nhìn. Trong những cuộc họp đánh giá thành tích của bộ phận, họ không chỉ nói về những con số mà còn nói về chuyện làm thế nào mà lãnh đạo các bộ phận có thể đóng góp vào quá trình cải tổ. Trong những phiên trao đổi hàng ngày với nhân viên, họ gắn những câu trả lời vào với các mục tiêu cải tổ.

Trong những cuộc cải tổ thành công, các nhà lãnh đạo đã sử dụng mọi công cụ truyền thông của mình để truyền thông điệp của tầm nhìn một cách rộng khắp. Họ biến những thư thông báo tẻ nhạt và chẳng ai thèm đọc thành những bài báo sống động về tầm nhìn. Họ chiếm lấy những cuộc họp ban quản lý hàng quí vốn rất hình thức và chán nản rồi biến chúng thành những cuộc thảo luận sôi nổi về cải tổ. Họ vút bỏ bớt những nội dung đào tạo về quản lý quá truyền thống và thay chúng bằng những khóa học tập trung vào các vấn đề trực tiếp của công việc và tầm nhìn mới. Nguyên tắc chỉ nam là rất đơn giản: dùng tất cả các kênh khả dĩ, đặc biệt là những kênh đang bị lãng phí cho những thông tin không quan trọng.

Có lẽ còn quan trọng hơn nữa là, hầu hết những nhà lãnh đạo của các trường hợp thành công đã làm những gì mình nói. Họ lúc nào cũng biến mình thành những biểu tượng sống của văn hóa mới của công ty. Điều này thường không dễ. Một giám đốc nhà máy 60 tuổi dành một chút thời gian quí báu để nghĩ về khách hàng sẽ không thể bất ngờ hành xử một cách rất hướng đến khách hàng. Tuy nhiên, tôi đã từng chứng kiến những người như vậy thay đổi, và thay đổi rất ghê gớm. Trong trường hợp đó, sự cấp bách cao độ đã làm nên chuyện. Việc người đó là thành viên của nhóm tiên phong và nhóm xây dựng tầm nhìn cũng là một tác nhân lớn. Tác dụng cũng tương tự đối với truyền thông, những gì nhắc nhở ông ta về những hành vi được mong đợi, và tất cả những phản hồi từ đồng sự và nhân viên dưới quyền, những chi tiết giúp ông ta nhận ra khi nào thì mình không thực sự trung thành với những hành vi đó lắm.

Truyền thông vừa là lời nói mà cũng là hành động, và hành động là hình thức mạnh mẽ nhất. Không có gì phá hoại một cuộc thay đổi nhiều cho bằng việc hành vi của những cá nhân quan trọng không nhất quán với những gì họ nói.

Sai lầm thứ năm: Không gỡ những trở lực đối với tầm nhìn mới

Những cuộc cải tổ thành công bắt đầu thu hút nhiều người khi mà quá trình tiến triển. Nhân viên được khuyến khích thử những tiếp cận mới, phát triển ý tưởng mới và được trao quyền lãnh đạo. Ràng buộc duy nhất là hành động phải phù hợp với những yêu cầu chung của tầm nhìn tổng thể. Càng nhiều người tham gia, kết quả càng tốt.

Ở một mức độ nào đó, nhóm tiên phong sẽ trao quyền cho người khác hành động chỉ đơn giản bằng cách nói rõ phương hướng. Nhưng nếu chỉ có truyền thông thôi thì không bao giờ là đủ. Cải tổ cũng cần tháo dỡ những rào cản. Thường thường, nhân viên hiểu tầm nhìn mới và muốn giúp hiện thực nó. Nhưng một con voi sẽ xuất hiện và chặn đường. Trong một số trường hợp, con voi đó nằm trong đầu con người, và khi đó thách thức chỉ là thuyết phục mọi người rằng không hề có rào cản nào cả. Nhưng trong hầu hết các trường hợp, rào cản là rất thật.

Đôi khi, trở lực là cấu trúc của tổ chức: hạn chế kiểu công việc có thể làm hỏng một cách nghiêm trọng những nỗ lực tăng năng suất hay làm cho việc hướng đến khách hàng trở nên rất khó khăn. Đôi khi chế độ lương và thưởng buộc nhân viên phải lựa chọn giữa tầm nhìn mới và quyền lợi bản thân. Có lẽ dở nhất chính là những người "sếp" chối từ thay đổi hay ra lệnh không nhất quán với nỗ lực chung của mọi người.

Có một công ty kia bắt đầu quá trình cải tổ rất rộng rãi và thực sự đã tiến triển tốt qua hết giai đoạn thứ tư. Sau đó nỗ lực thay đổi bị mắc kẹt đi đến ngưng lại vì vị cán bộ phụ trách bộ phận lớn nhất của công ty đã được phép hủy hoại những sáng kiến mới. Ông ta nói ủng hộ quá trình nhưng không thay đổi hành vi của mình hay khuyến khích các cán bộ quản lý dưới quyền thay đổi. Ông ta không tưởng thưởng những ý kiến lạ theo hướng của tầm nhìn mới. Ông ta cho phép hệ thống nhân lực tiếp tục đóng kín ngay cả khi nó không nhất quán với lý tưởng mới. Tôi cho rằng động cơ của người cán bộ này là phức tạp. Ở một mức độ nào đó, ông ta không tin rằng công ty cần những thay đổi lớn. Ở một chừng mực nào đó, ông ta cảm thấy bị đe dọa vì những thay đổi. Ở một mức độ khác, ông ta không tin rằng mình có thể vừa tiến hành thay đổi thành công vừa đạt được lợi nhuận mong đợi. Tuy nhiên, bất chấp sự thật là họ ủng hộ sự thay đổi, những cán bộ cao cấp khác thật sự đã không làm gì để ngăn chặn được một trở lực. Một lần nữa, lý do là phức tạp. Công ty chưa bao giờ phải đương đầu với những vấn đề tương tự như thế này. CEO lo lắng rằng mình sẽ mất một cán bộ tài năng. Kết quả chung sẽ là thảm họa. Cấp quản lý bên dưới sẽ cho rằng lãnh đạo cấp cao nói dối họ về cam kết của mình đối với cải tổ, hoài nghi lớn dần lên và mọi nỗ lực sụp đổ.

Trong nửa đầu của cải tổ, không có tổ chức nào có động lực, sức mạnh hay thời gian để giải tỏa những cản trở. Tuy nhiên, những cản trở đáng kể nhất cần phải bị đương đầu và tháo gỡ. Nếu cản trở là một cá nhân cụ thể, anh ta hay chị ta cần được đối xử công bằng và theo cách nhất quán với tầm nhìn mới. Hành động là quan trọng, vừa để khuyến khích mọi người vừa để duy trì niềm tin vào nỗ lực thay đổi nói chung.

Sai lầm thứ sáu: Không hoạch định một cách hệ thống và tạo nên những thắng lợi ngắn hạn

Những cuộc cải tổ thực sự đòi hỏi thời gian, và các nỗ lực cải tổ gặp phải rủi ro mất đi động lực nếu không có những mục tiêu ngắn hạn để đạt và tôn vinh. Hầu hết mọi người sẽ không đi theo một cuộc hành quân dài nếu như họ không thấy một bằng chứng chắc chắn nào trong vòng 12 đến 24 tháng cho thấy cuộc hành trình đang đem lại những kết quả khả quan. Nếu không có những thắng lợi ngắn hạn, rất nhiều người sẽ bỏ cuộc hay tích cực tham gia vào đội ngũ những người chống lại sự thay đổi.

Sau khi ở trong công cuộc thay đổi thành công được một hai năm, bạn sẽ thấy chất lượng bắt đầu tăng lên ở một số thông số nào đó hay xu hướng giảm lợi nhuận ròng đã ngừng lại. Bạn thấy được những lần đưa sản phẩm mới vào thị trường thành công hay xu hướng tăng thị phần. Bạn thấy một sự cải thiện ấn tượng về năng suất hay chỉ số mức độ hài lòng của khách hàng tăng lên. Tuy nhiên, cho dù là gì chăng nữa, chiến thắng phải rõ ràng. Kết quả không thể chỉ là một cuộc gọi, nhận xét có thể bị giảm giá trị bởi những kẻ chống đối sự thay đổi.

Tạo nên thắng ngắn hạn không phải là nhảy vọt để tìm thắng lợi. Cái sau là thụ động, cái trước là chủ động. Trong những cuộc cải tổ thành công, các nhà quản lý tích cực tìm kiếm những phương án để đạt được những cải thiện rõ ràng, đặt ra các mục tiêu trong kế hoạch hàng năm, đạt được mục tiêu và tưởng thưởng những cá nhân tham gia bằng sự ghi nhận, đề bạt và có thể là phần thưởng vật chất. Ví dụ, liên minh tiên phong trong một công ty sản xuất ở Mỹ đã tạo ra một cuộc giới thiệu sản phẩm mới thành công vào khoảng 20 tháng sau khi họ bắt đầu cuộc thay đổi. Sản phẩm mới được lựa chọn sáu tháng trước vì nó thỏa mãn một số tiêu chuẩn: nó có thể được thiết kế và giới thiệu nhanh; chương trình có thể được thực hiện bởi một nhóm nhỏ của những người tận hiến cho tầm nhìn mới; nó có xu hướng tăng trưởng; và nhóm phát triển sản phẩm có thể hoạt động bên ngoài cấu trúc tổ chức phòng ban đang có mà không gặp phải vấn đề gì. Cơ hội là rõ ràng và chiến thắng đã thúc đẩy niềm tin vào qui trình cải tổ.

Các nhà quản lý thường than phiền rằng mình bị ép phải tạo ra những thắng lợi ngắn hạn, tuy nhiên chúng ta thấy rằng áp lực lại là yếu tố hữu ích đối với công cuộc thay đổi.

Khi người ta nhận ra rằng những thay đổi quan trọng sẽ làm mất nhiều thời gian, mức độ cấp bách có thể sẽ giảm xuống. Cam kết tạo ra những thắng lợi ngắn hạn sẽ giúp giữ được mức độ cấp bách ở mức cao và thúc đẩy những suy nghĩ lôgíc giúp làm rõ hay giúp hiệu chỉnh tầm nhìn.

Sai lầm thứ bảy: Công bố chiến thắng quá sớm

Sau một vài năm làm việc cật lực, các nhà quản lý có thể sẽ muốn tuyên bố chiến thắng khi có được sự cải tiến rõ ràng đầu tiên. Cho dù việc ăn mừng thắng lợi là một việc tốt nhưng tuyên bố chiến thắng có khi lại là thảm họa. Cho đến khi mà sự thay đổi đã ăn sâu vào văn hóa công ty, một quá trình có khi phải mất đến năm hay mười năm, thì những gì mới mẻ vẫn còn là yếu đuối và có xu hướng quay về lại cái cũ.

Mới đây thôi, tôi đã chứng kiến một chục những nỗ lực thay đổi diễn ra dưới tiêu chí chung là tái cấu trúc. Trong tất cả, trừ hai trường hợp, chiến thắng được công bố và những nhà tư vấn đắt tiền được trả công và cám ơn khi mà dự án quan trọng đầu tiên hoàn thành sau hai hay ba năm. Trong vòng hai năm sau đó, những thay đổi hữu ích đã từng được triển khai dần dần biến mất. Trong hai trong số mười trường hợp, bây giờ chúng ta không còn có thể tìm thấy dấu vết của công việc tái cấu trúc nữa.

Trong hơn 20 năm qua, tôi đã từng quan sát những điều tương tự xảy ra đối với những dự án lớn, các nỗ lực phát triển tổ chức và những tình huống khác. Rất tiêu biểu, các vấn đề bắt đầu từ rất sớm trong quá trình: mức độ cấp bách không đủ cao, liên minh tiên phong không đủ mạnh, và tầm nhìn không đủ rõ ràng. Nhưng chính việc tuyên bố chiến thắng quá sớm đã giết chết động lực. Và sau đó thì truyền thống mạnh mẽ sẽ lên nắm quyền!

Thật hài hước, thông thường chính một phức hợp của những người khởi xướng và những người chống đối thay đổi lại tổ chức nên cuộc ăn mừng thắng lợi non yếu. Thích thú khi thấy dấu hiệu rõ ràng của sự tiến bộ, những người khởi xướng sẽ trở nên quá lãng mạn. Sau đó những người chống đối sẽ tham gia với họ; đó là những người nhanh chóng nhận ra mọi cơ hội để làm ngưng sự thay đổi lại. Sau khi ăn mừng chiến thắng, những người chống đối sẽ chỉ vào chiến thắng và nói rằng chúng ta đã chiến thắng cuộc chiến tranh và quan đội cần được giải ngũ. Đội quân mệt nhoài đã cho phép mình bị thuyết phục là mình đã chiến thắng. Một khi trở về nhà, những người lính rất ngại trở lại chiến trường. Nhanh chóng sau đó, sự thay đổi bị ngưng lại và truyền thống sẽ bò trở ra.

Thay vì tuyên bố chiến thắng, những nhà lãnh đạo trong những cải tổ thành công sẽ sử dụng niềm tin do chiến thắng đó mang lại để tấn công những vấn đề lớn hơn. Họ tìm những hệ thống và cấu trúc còn chưa nhất quán với tầm nhìn của cải tổ và chưa được đụng tới. Họ chú ý rất nhiều xem ai nên được đề bạt, ai nên được tuyển dụng thêm, và con người được phát triển ra sao. Họ đưa vào những dự án tái cấu trúc thậm chí còn lớn hơn những cái ban đầu. Họ hiểu rằng nỗ lực cải tổ không phải chỉ mất mấy tháng mà mất hàng năm. Trên thực tế, trong một trong những cuộc cải tổ thành công nhất mà tôi chứng kiến, chúng tôi định lượng những thay đổi xảy ra mỗi năm, cho quãng thời gian bảy năm. Trên thang điểm từ một (thấp) đến mười (cao), năm đầu tiên được hai, năm thứ hai được bốn, năm thứ ba được ba, năm thứ tư được bảy, năm thứ năm được tám, năm thứ sáu được bốn và năm thứ bảy được hai. Đỉnh điểm rơi vào năm thứ năm, tròn 36 tháng kể từ sau ngày có được chiến thắng ban đầu.

Sai lầm thứ tám: Không gắn chặt những thay đổi với văn hóa công ty

Trong phân tích cuối cùng, thay đổi sẽ trở nên gắn bó khi nó trở thành "cách mà chúng tôi làm việc ở đây", khi nó thấm vào máu trong cơ thể doanh nghiệp. Chỉ khi nào những hành vi mới bám rễ vào những hình mẫu xã hội và những giá trị được chia sẻ, nếu không thì chúng sẽ vẫn có thể giảm giá trị ngay khi mà áp lực thay đổi mất đi.

Có hai yếu tố đặc biệt quan trọng đối với việc thể chế hóa những thay đổi vào trong văn hóa tổ chức. Đầu tiên là một nỗ lực có ý thức nhằm cho mọi người thấy những tiếp cận mới, hàng vi mới và thái độ mới đã giúp cải thiện thành quả công việc ra sao. Khi mọi người tự do liên tưởng, họ thường có những liên tưởng không chính xác. Ví dụ, kết quả công việc tiến bộ trong lúc một người có uy tín là Harry làm sếp, nhân viên sẽ liên hệ phong cách riêng của ông ta với sự tiến bộ đó chứ không nhìn vào sự thật là việc cải thiện dịch vụ khách hàng và năng suất đã có tác dụng. Việc giúp cho mọi người có được liên hệ đúng cần có sự truyền thông. Trên thực tế, một công ty đã làm điều này một cách không ngưng nghỉ và kết quả đã rất tốt. Người ta dành thời gian trong mọi cuộc họp lãnh đạo để thảo luận xem vì đâu mà thành quả được cải thiện. Tờ báo của công ty đăng hết bài này đến bài khác để chỉ ra những thay đổi đã giúp tăng thu nhập như thế nào.

Yếu tố thứ hai là dành đủ thời gian để chuẩn bị cho thế hệ lãnh đạo cao cấp tiếp theo thực sự là hiện thân của những tiếp cận mới. Nếu các yêu cầu đối với việc đề bạt không thay đổi thì những cải tổ sẽ khó bền vững. Một quyết định dở ở cấp lãnh đạo cấp cao trong tổ chức có thể làm hỏng cả một thập kỉ làm việc cật lực. Những quyết định kém cỏi đối với việc kế thừa là hoàn toàn có thể xảy ra nếu hội đồng quản trị không phải là một phần hữu cơ của quá trình thay đổi. Trong ít nhất ba ví dụ mà tôi từng thấy, người dẫu đầu cuộc thay đổi là một lãnh đạo cao cấp về hưu, và mặc dù người kế nhiệm ông không phải là người chống đối cuộc thay đổi nhưng anh ta cũng không phải là người dẫn đầu. Vì hội đồng quản trị không hiểu việc cải tổ một cách chi tiết nên họ không biết rằng lực chọn của họ là không phù hợp. Trong một trường hợp, lãnh đạo về hưu đã không thành công trong thuyết phục hội đồng quản trị lựa chọn một ứng viên không phải là "ngôi sao" nhưng là hiện thân của cuộc cải tổ. Trong hai trường hợp khác, các CEO đã không phản đối lựa chọn của hội đồng quản trị vì họ cho rằng cuộc cải tổ là không thể đảo ngược. Họ đã sai. Trong vòng hai năm, những dấu hiệu của đổi mới đã bắt đầu biến mất ở cả hai công ty.

Vẫn còn nhiều những sai lầm khác mà chúng ta mắc phải, nhưng tám sai lầm trên đây là lớn nhất. Tôi thấy rằng trong một bài báo ngắn mọi chuyện đã được đơn giản hóa đi quá nhiều. Trong thực tế, ngay cả những thay đổi thành công cũng rất lộn xộn và đầy những bất ngờ. Tuy nhiên, cũng giống như một tầm nhìn đơn giản là cần thiết để dẫn dắt con người qua những thay đổi lớn thì tầm nhìn của quá trình thay đổi cũng có thể tạo ra sai lầm. Và ít sai lầm chính là điều sẽ phân biệt thành công với thất bại.

8 BƯỚC
ĐỂ CẢI TỔ TỔ CHỨC

(Tiếp theo & hết)

Truyền đạt tầm nhìn 4

Dùng mọi phương tiện có thể để truyền đạt tầm nhìn và chiến lược mới

Dạy những hành vi mới thông qua các ví dụ thị phạm của nhóm tiên phong

Trao quyền cho người khác hành động 5

Tháo gỡ những rào cản

Thay đổi các hệ thống và cấu trúc gây ảnh hưởng xấu đến tầm nhìn mới

Khuyến khích chấp nhận rủi ro và các ý tưởng, việc làm phi truyền thống

Hoạch định và tạo nên những thắng lợi ngắn hạn 6

Hoạch định những cải thiện dễ thấy trong thành quả

Tạo nên những cải thiện đó. Nhìn nhận và tưởng thưởng những nhân viên có đóng góp vào thành quả.

Tổng hợp những cải thiện và Tiến hành những thay đổi tiếp theo 7

Sử dụng niềm tin vào những thành quả ngắn hạn để thay đổi các hệ thống, cấu trúc và chính sách không phù hợp với tầm nhìn mới. Tuyển dụng, đề bạt và phát triển những nhân viên có khả năng thực hiện tầm nhìn. Củng cố qui trình bằng những dự án, chương trình và tác nhân mới.

Thể chế hóa những tiếp cận mới 8

Gắn kết những hành vi mới với thành công của tổ chức.

Xây dựng những phương tiện để đảm bảo xây dựng đội ngũ lãnh đạo và kế thừa.

ĐÀO TẠO & PHÁT TRIỂN

BẢN TIN DO INNMA THỰC HIỆN
Ra mỗi tháng một lần vào ngày thứ Sáu tuần thứ nhất

INNMA®
Innovatively manage the world

Tổng biên tập: Vũ Thái Hà

Mọi ý kiến đóng góp và bài vở gửi cho bản tin, xin chuyển về địa chỉ:
Nhà A04, 239 CMT8, P.4, Q.3, Tp. Hồ Chí Minh
Tel: 08 9292496 Fax: 08 9292497
Email: info@abcdaotao.com

Chúng tôi chân thành cám ơn và trân trọng đón nhận mọi ý kiến và bài vở đóng góp cho bản tin