

THIẾT KẾ TỔ CHỨC LINH HOẠT

Xây dựng Năng lực Thích ứng
trong Kỷ nguyên Biến động

Chương 16: Thay đổi và Phát triển Tổ chức - Phần 2

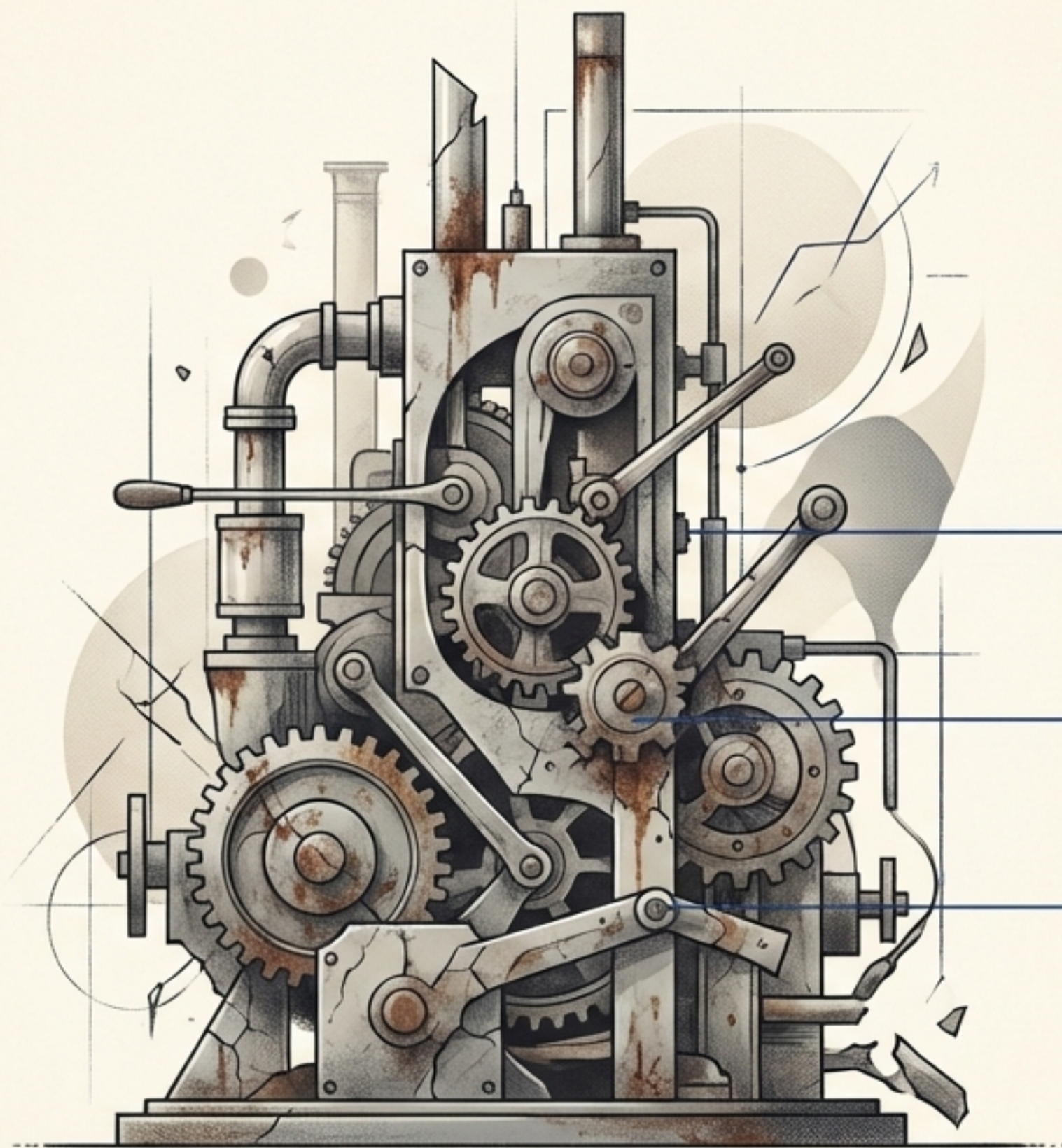
Nghịch lý của Sự thay đổi

70%

...các chương trình thay đổi không mang lại kết quả như mong đợi.

(Balogun et al. 2014; Beer & Nohria 2000)

Tại sao một việc tốt yếu lại gây ra “tổn thất nặng nề cả về con người và kinh tế”?



Gốc rễ Thất bại: Tư duy "Tổ chức là Cỗ máy"

Phép ẩn dụ này coi tổ chức là một cỗ máy, dẫn đến cách tiếp cận thay đổi:

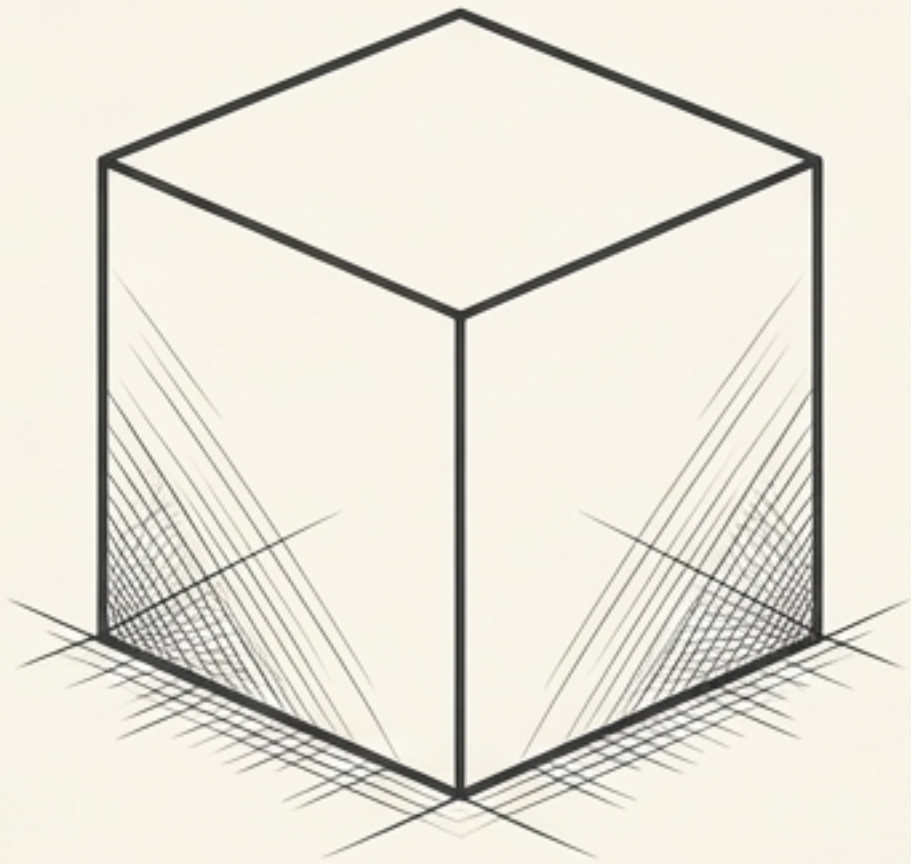
- **Hợp lý hóa & Bỏ qua Cảm xúc:** Nhấn mạnh tính logic khoa học, bỏ qua việc cỗ máy được tạo thành từ những con người có ý chí riêng.
- **Áp đặt từ trên xuống:** Giả định rằng thay đổi là thứ 'áp đặt lên' tổ chức, giống như sửa chữa một cỗ máy.
- **Bỏ qua sự Phức tạp:** Xử lý không thỏa đáng các hệ quả không lường trước và sự lộn xộn của thay đổi.

Trong một thế giới biến động, cỗ máy trở nên chậm chạp và dễ gãy vỡ.

Một Triết lý Mới: Xây dựng để Thay đổi (Built-to-Change)

“Thiết kế tổ chức để việc điều chỉnh ý đồ chiến lược, cấu trúc và triển khai con người trở thành một thói quen thường nhật.” (Lawler & Worley, 2009)

Ổn định là Mặc định



Thay đổi là Mặc định





Minh chứng Điển hình: Giải mã Capital One

Một gã khổng lồ dịch vụ tài chính đã chứng minh mô hình "built-to-change" trong thực tế.

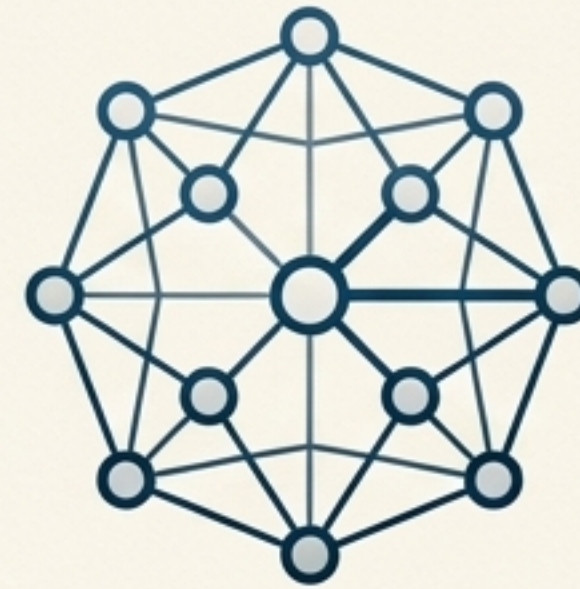
Chúng ta sẽ phân tích 8 yếu tố thiết kế cốt lõi đã giúp họ thành công.

Bản thiết kế #1: Nền tảng Động



1. Chiến lược hóa (Strategising)

- Thay đổi là một hoạt động **liên tục hướng tới tương lai**, không phải định kỳ hàng năm.
- Sử dụng cách tiếp cận '**thử nghiệm và học hỏi**' (test and learn) để thúc đẩy tăng trưởng.



2. Cấu trúc (Structure)

- Thiết kế linh hoạt, đảm bảo **không ai cách môi trường bên ngoài quá hai bước**.
- Mục tiêu: Luôn duy trì kết nối với thị trường, cơ quan quản lý, và đối thủ.

Bản thiết kế #2: Động lực Con người



Tuyển dụng (Selecting): Lựa chọn những người **yêu thích sự thay đổi**, học hỏi nhanh và tích cực tìm kiếm sự phát triển chuyên môn.

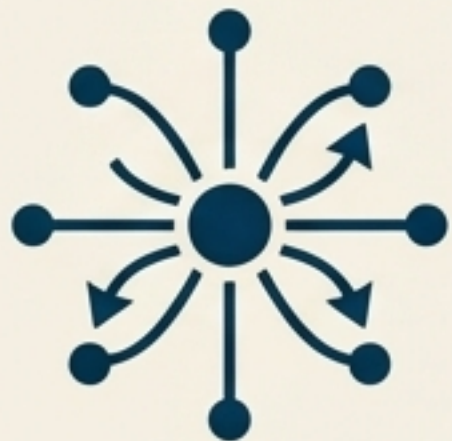


Thiết kế Công việc (Job Design): Nhân viên mới được **luân chuyển qua các bộ phận** để có thể đóng góp ở bất kỳ lĩnh vực nào, tăng tính đáp ứng.



Hợp đồng Lao động (Employment Contract): Dựa trên **sự sẵn lòng chấp nhận thay đổi**. Kỹ năng lỗi thời có thể đồng nghĩa với việc không còn chỗ đứng.

Bản thiết kế #3: Hệ điều hành Thích ứng



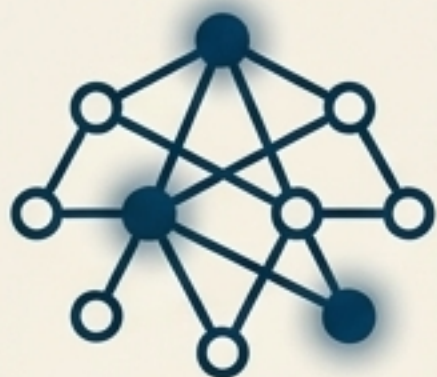
Chia sẻ Thông tin (Information Sharing)

Minh bạch về hiệu suất, thị trường, đối thủ. Nhân viên **chấp nhận thay đổi dễ hơn nếu họ hiểu rõ** bối cảnh.



Quản trị Hiệu suất (Performance Management)

Quy trình tương tác, linh hoạt. Tập trung vào **cả kết quả hiện tại** và việc **tích lũy kỹ năng cho tương lai**.



Lãnh đạo (Leadership)

Chuyển dịch từ một nhóm nhỏ ở đỉnh cao **xuống mọi cấp độ**. Khuyến khích quản lý nắm bắt cơ hội ngay khi chúng nảy sinh.

Công thức “Built-to-Change” của Capital One



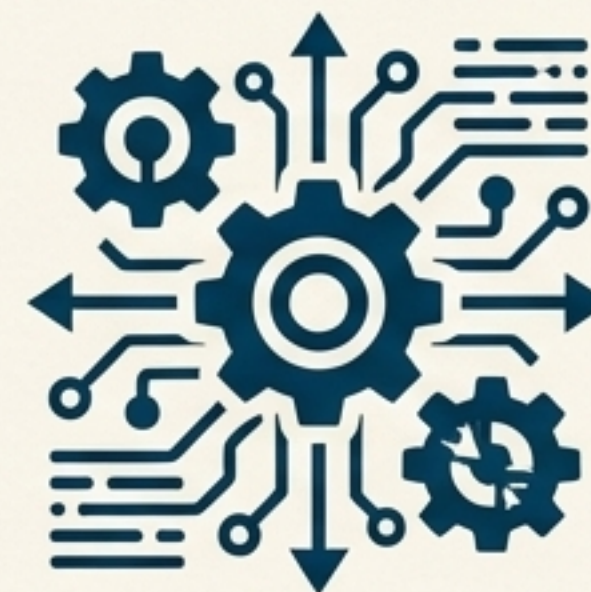
Nền tảng Động

- Chiến lược liên tục
- Cấu trúc phẳng



Động lực Con người

- Tuyển dụng người thích ứng
- Luân chuyển công việc
- Hợp đồng dựa trên sự thay đổi



Hệ điều hành Thích ứng

- Thông tin minh bạch
- Quản trị hiệu suất kép
- Lãnh đạo phân tán

Hai Trụ cột của một Tổ chức Agile

Linh hoạt về Cấu trúc (Structural Flexibility)

Khả năng thiết kế lại các quy trình và cấu trúc để đáp ứng và đón đầu thay đổi.



Linh hoạt về Lao động (Labor Flexibility)

Sự sẵn lòng và năng lực của nhân viên để học hỏi, thích ứng và đảm nhận các vai trò mới.

Sự cộng hưởng của hai yếu tố này tạo nên năng lực Agile thực sự.

Yếu tố Con người: Trung tâm của sự Thích ứng

"Thay đổi sẽ đầy hứng khởi khi được thực hiện **bởi chúng ta** và đáng lo ngại khi bị áp đặt **lên chúng ta.**" (Kanter, 1983)

Sự sẵn lòng: Thái độ tích cực với thay đổi phải là một tiêu chí tuyển dụng và đánh giá then chốt.

Sự kết nối: Cấu trúc phẳng và thông tin minh bạch giúp nhân viên luôn cảm nhận được "nhịp đập" của thị trường và hiểu được lý do cần thay đổi.



Mô hình Linh hoạt không phải là "Viên đạn bạc"



Đối với Cá nhân

- Đòi hỏi sự **tự chủ** và kỷ luật cá nhân cao.
- Áp lực **học hỏi không ngừng** để kỹ năng không bị lỗi thời.
- Sự nghiệp không ổn định theo kiểu truyền thống.

Đối với Lãnh đạo

- Phải từ bỏ **quyền kiểm soát vi mô** (micromanagement).
- Phải xây dựng một môi trường an toàn cho việc “thử nghiệm và học hỏi”, chấp nhận cả thất bại.

Ba Bài học Cốt lõi



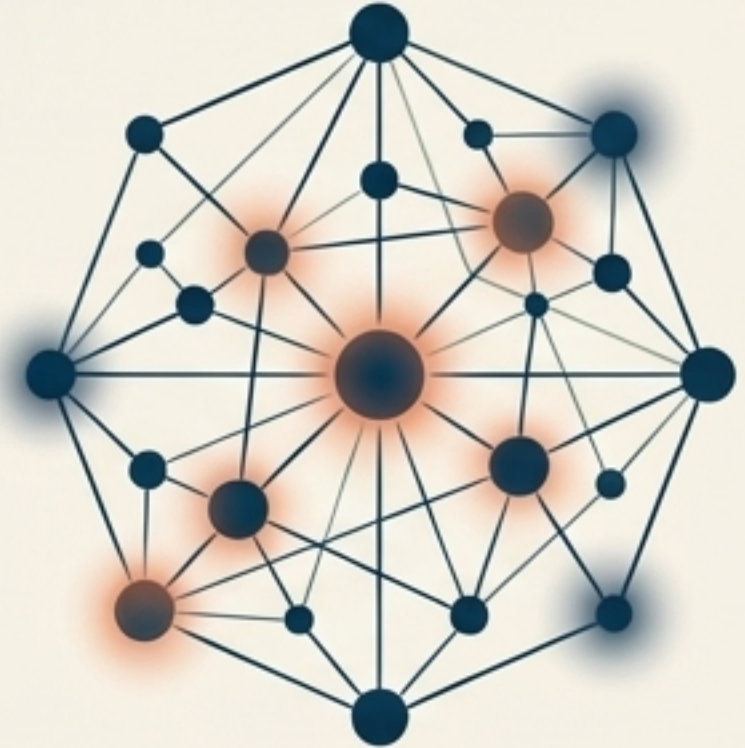
1. Thiết kế để Biến đổi

Chiến lược và cấu trúc phải là những thực thể sống, không phải là những bản khắc trên đá.



2. Con người là Động cơ

Tuyển chọn, phát triển và trao quyền cho những người khao khát thay đổi và học hỏi.



3. Lãnh đạo là Chất xúc tác

Lãnh đạo là một năng lực được phân tán khắp tổ chức, không phải là một vị trí ở trên đỉnh.

Bắt đầu từ đâu?

Câu hỏi để Tự suy ngẫm

1. Tổ chức của bạn đang là “cỗ máy” hay “cơ thể sống”?
2. Trong 3 yếu tố (Nền tảng, Con người, Vận hành), đâu là rào cản lớn nhất cho sự linh hoạt trong đội nhóm/tổ chức của bạn?
3. Một “thử nghiệm” nhỏ nào bạn có thể bắt đầu ngay hôm nay để thúc đẩy sự linh hoạt?





Khả năng thay đổi không phải là phá hủy quá khứ,
mà là giải phóng tiềm năng của tương lai.

“Thách thức là giải phóng tiềm năng thay đổi,
thay vì cố gắng điều khiển nó.”

(Dựa trên Binney & Williams, 2005)

Nâng Tâm Tư Duy & Năng Lực Lãnh Đạo Theo Tiêu Chuẩn Quốc Tế

Thinking School là một tổ chức đào tạo quốc tế tiên phong tại Việt Nam, chuyên cung cấp các giải pháp giáo dục toàn diện nhằm phát triển kỹ năng tư duy phản biện, quản lý và lãnh đạo. Chúng tôi nổi bật với phương pháp đào tạo hiện đại, ứng dụng công nghệ số hóa và các case study thực tiễn, giúp học viên áp dụng hiệu quả kiến thức vào công việc và cuộc sống.

Tác Động Đã Được Chứng Minh



45.000+

Học viên đã tham gia



300+

Khách hàng doanh nghiệp



Doanh nghiệp đa quốc gia (MNCs)

Doanh nghiệp trong nước



4.6/5

Điểm đánh giá trung bình của học viên (dựa trên 13 tiêu chí)



2000+

Ngày đào tạo đã triển khai

Chất Lượng Vượt Trội Được Công Nhận



Kiểm định bởi **FIBAA**: Hoạt động theo tiêu chuẩn chất lượng của Thụy Sĩ và Châu Âu.

Số 1 về Đào tạo Tư duy phản biện tại Việt Nam

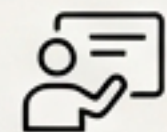
Vị thế dẫn đầu được khẳng định.

Hệ sinh thái đào tạo toàn diện



65+

Khóa học chuyên sâu



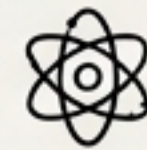
Đội ngũ **16+**

Giảng viên chuyên gia



Hệ thống học tập trực tuyến (LMS) và Ứng dụng di động (iOS & Android) đã được đăng ký bản quyền.

Tiên Phong Đổi Mới & Sáng Tạo



Doanh nghiệp Khoa học và Công nghệ: Được Sở KH-CN Tp.HCM công nhận, tiên phong trong số hóa quản lý và nội dung đào tạo.



Giải thưởng Sáng tạo TP.HCM: Nhận giải thưởng cho "Giải pháp nâng cao chất lượng dạy và học & quản lý đào tạo".

Hành trình phát triển bền vững



2018: Thành lập & phát triển hệ thống LMS 1.0



2019: Thành lập Thinking School Thụy Sĩ



2022: Đạt chứng nhận kiểm định FIBAA & nâng cấp hệ thống lên phiên bản 2.0

Kết Nối & Bắt Đầu Hành Trình Cùng Thinking School

Tư Vấn Trực Tiếp

📍 **Địa chỉ:** 127G Lê Văn Duyệt, P. 3, Q. Bình Thạnh, TP. HCM

☎ **Hotline:** 0909 00 64 09

✉ **Email:** info@thinkingschool.vn

🕒 **Thời gian làm việc:**

Thứ 2 – Thứ 6: 8h00 – 20h30

Thứ 7, Chủ nhật & Ngày Lễ: 10h00 – 20h30

Cập Nhật Tri Thức & Thông Tin Mới Nhất

Chúng tôi liên tục cập nhật những kiến thức mới, thông tin kỹ năng, chương trình ưu đãi, và các hoạt động cộng đồng trên các kênh mạng xã hội.



Quét để truy cập website và tìm hiểu thêm về các khóa học của chúng tôi.