

Tổ chức như một cỗ máy

Có thể dự đoán,
kiểm soát, sửa chữa



Tại sao 70% chương trình thay đổi thất bại?

70%

Hơn 70% các sáng kiến thay đổi không đạt được mục tiêu đề ra.

Nguồn: Balogun et al. 2014

Những thất bại này gây ra tổn thất nặng nề về cả con người và kinh tế. Nguồn: Beer and Nohria 2000.

Phải chăng chúng ta đang nhìn nhận sai về bản chất của tổ chức và sự thay đổi?

Hành trình tái cấu trúc tư duy

Tổ chức như một Hệ thống sống

Phức tạp, thích ứng, tiến hóa



Quy luật Tự nhiên #1: Tính Thích ứng (Adaptability)

Hệ thống sống không cần được "ra lệnh" để thay đổi. Chúng tự điều chỉnh hành vi và tư duy để phản ứng với áp lực từ môi trường bên ngoài.

Đây là khả năng học hỏi và tiến hóa tự thân. Giống như một cái cây mọc hướng về phía ánh sáng, các nhóm trong tổ chức sẽ tự tìm cách giải quyết vấn đề khi có đủ thông tin và sự tự do.

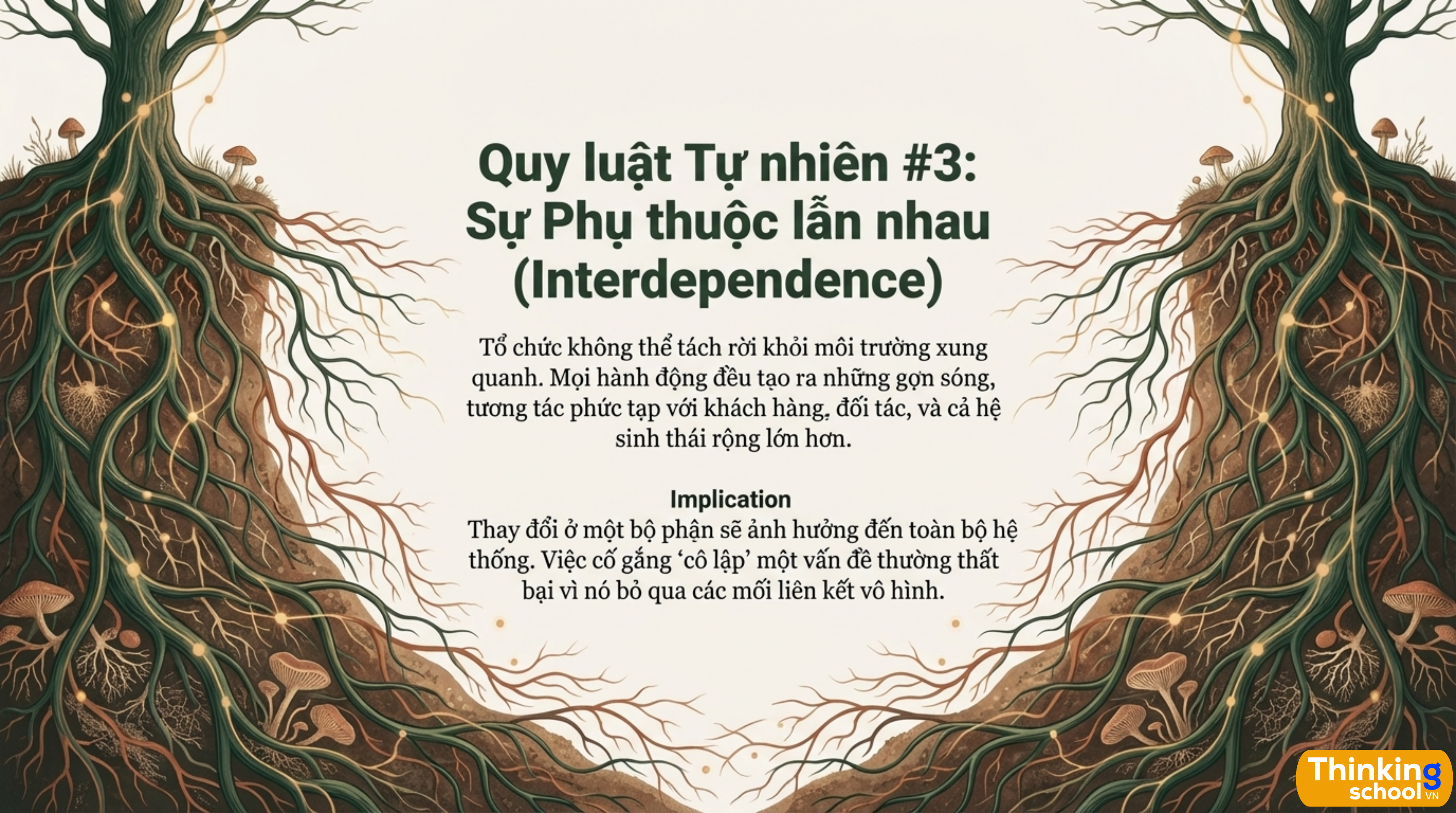




Quy luật Tự nhiên #2: Tự Tổ chức (Self-organization)

Khi đối mặt với sự xáo trộn, hệ thống sống có khả năng tự sắp xếp lại các thành phần của nó để đạt được một trạng thái cân bằng mới, hiệu quả hơn.

Ví dụ: Một đàn chim sáo đã tạo ra những hình dạng phức tạp trên bầu trời mà không có một con chim đầu cầu đàn nào chỉ huy. Trật tự nảy sinh từ những quy tắc tương tác đơn giản.



Quy luật Tự nhiên #3: Sự Phụ thuộc lẫn nhau (Interdependence)

Tổ chức không thể tách rời khỏi môi trường xung quanh. Mọi hành động đều tạo ra những gợn sóng, tương tác phức tạp với khách hàng, đối tác, và cả hệ sinh thái rộng lớn hơn.

Implication

Thay đổi ở một bộ phận sẽ ảnh hưởng đến toàn bộ hệ thống. Việc cố gắng ‘cô lập’ một vấn đề thường thất bại vì nó bỏ qua các mối liên kết vô hình.

Thay đổi là Lễ Tự nhiên của Sự sống

"Trong một hệ thống sống, thay đổi là tự nhiên, dù đôi khi có thể đau đớn."

Thách thức của nhà lãnh đạo không phải là 'thúc ép' hay 'điều khiển' sự thay đổi, mà là 'giải phóng' tiềm năng thay đổi vốn có sẵn trong hệ thống.



Cái bẫy của Tầm nhìn (Vision)

Problem: Việc quá tập trung vào một ‘tầm nhìn tương lai’ hoàn hảo có thể vô tình hạ thấp giá trị của hiện tại và xem nhẹ di sản của quá khứ.

Consequence: Nhân viên cảm thấy những nỗ lực hiện tại của họ không được công nhận. Văn hóa và bản sắc của tổ chức bị xem như những thứ ‘lỗi thời’ cần phải loại bỏ.

“Nó tạo ra một giả định rằng hiện tại và quá khứ là sai lầm.”



Nuôi dưỡng sự Liên tục song hành cùng Thay đổi

Core Principle

Core Principle: Thay đổi hiệu quả không có nghĩa là phá hủy mọi thứ. Nó đòi hỏi phải nhận diện và xây dựng dựa trên những thế mạnh, giá trị và mối quan hệ đang tồn tại.

Gardener's Mindset

Trước khi trồng cây mới, một người làm vườn giỏi sẽ tìm hiểu về đất đai, nguồn nước và các cây hiện có. Họ làm việc CÙNG với hệ sinh thái, không chống lại nó.



Lãnh đạo là Người nhận diện các Mô hình mới

Những thay đổi quan trọng nhất thường không đến từ các kế hoạch tổng thể. Chúng tự nảy sinh từ những thử nghiệm, sáng kiến nhỏ ở các cấp độ khác nhau trong tổ chức.

The New Role

1. **Nhận diện:** Chú ý đến những mô hình hành vi hoặc quy trình mới đang tự xuất hiện.
2. **Làm nổi bật:** Thu hút sự chú ý của mọi người vào những mô hình này.
3. **Củng cố:** Cung cấp nguồn lực và sự hỗ trợ để chúng phát triển.



Chuyển từ "Lãnh đạo" sang "Học hỏi"

Nhà lãnh đạo cần nhận ra rằng họ cũng là một phần của vấn đề, không đứng bên ngoài và “sửa chữa” hệ thống.

- **Tính khiêm tốn:** Tôi không có tất cả câu trả lời.
- **Tính hợp lệ của cảm xúc:** Thừa nhận rằng cảm xúc (sợ hãi, hoài nghi, tức giận) của con người trong quá trình thay đổi là chính đáng và cần được lắng nghe, thay vì bị gạt bỏ như “sự phản kháng”.



Khái niệm "Ngả về tương lai" (Leaning into the Future)

Đây là sự kết hợp linh hoạt giữa **học hỏi** từ những gì đang diễn ra và **dẫn dắt** bằng cách đưa ra **những bước đi thử nghiệm** nhỏ để thích ứng với một tương lai không thể đoán trước.

- **Nó không phải là:** Có một kế hoạch 5 năm chi tiết.
- **Nó là:** Có một định hướng rõ ràng và sẵn sàng điều chỉnh lộ trình dựa trên phản hồi liên tục từ thực tế.



Lãnh đạo Trao quyền: Khi Người làm vườn tin vào Hạt giống

Cách tiếp cận “học hỏi” để thay đổi có sự tương đồng lớn với phong cách Lãnh đạo Trao quyền (Empowering Leadership).

- Phân tán quyền ra quyết định.
- Cung cấp cho nhân viên thông tin và nguồn lực.
- Tin tưởng rằng con người sẽ làm điều đúng đắn.
- Tập trung vào việc tạo ra một môi trường thuận lợi thay vì kiểm soát hành vi.



Sai lầm chết người: Phá hủy Ý nghĩa Hiện tại

Một nghiên cứu theo dõi quá trình sáp nhập bị hủy bỏ cho thấy một trong hai tổ chức đã không thể quay lại chiến lược ban đầu.
(Nguồn: Mantrere et al. 2012).

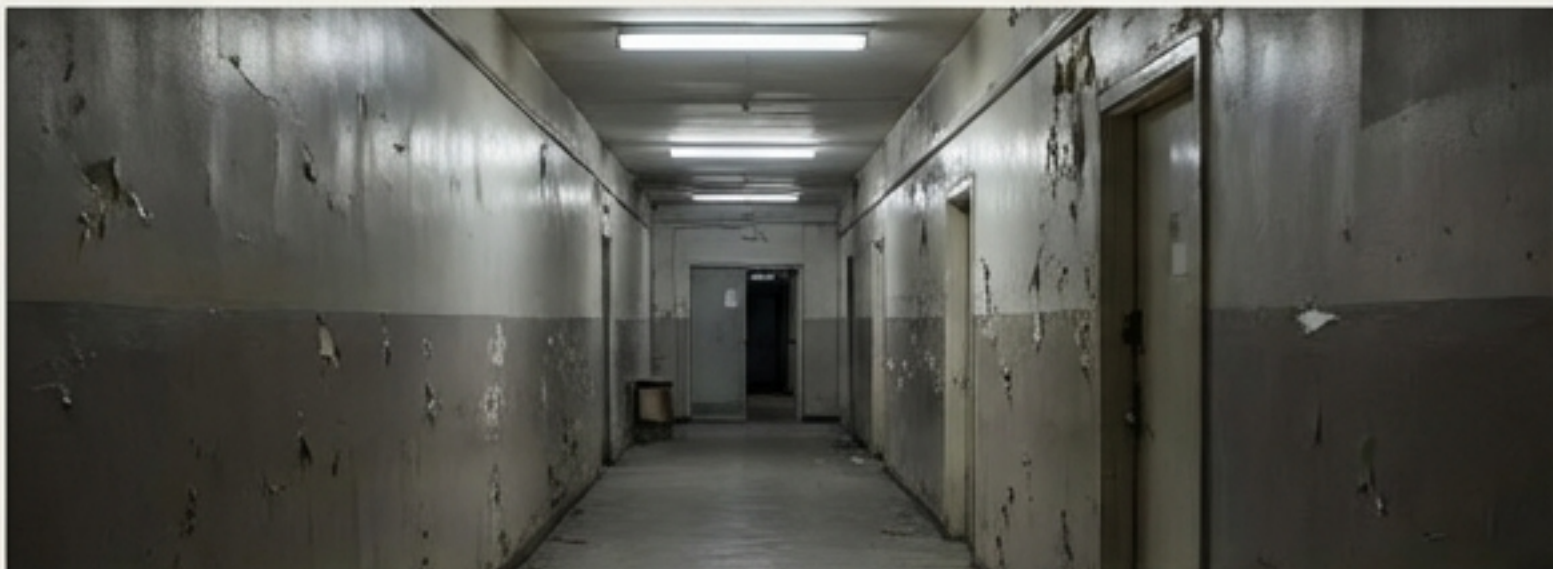
- Ban lãnh đạo đã cố tình “phá hủy ý nghĩa của tổ chức hiện tại” để tạo điều kiện cho sự thay đổi. Khi thay đổi không thành công, không còn gì để quay trở lại.

Nền tảng của quá khứ chính là đất để tương lai nảy mầm. Phá hủy nó, bạn sẽ không trồng được gì cả.



Case Study: Lady Stubbbs và Phép màu tại một ngôi trường London

Trước



Sau



Bối cảnh: Biến đổi một ngôi trường đang gặp khủng hoảng sau khi hiệu trưởng tiền nhiệm bị sát hại.

Hành động cốt lõi của Bà:

1. **Làm cho học sinh cảm thấy được trân trọng:** Chào đón từng em khi quay lại trường.
2. **Cải tạo không gian vật chất:** Biến đổi ngôi trường từ một nơi cũ kỹ, thiếu sức sống thành một không gian cởi mở, đáng tự hào.
3. **Trao trách nhiệm thực sự:** Giao cho học sinh nhiệm vụ đón tiếp khách của trường.

Triết lý nền tảng: Tin tưởng vào tiềm năng của các em và cho các em thấy sự tin tưởng đó.

Phá vỡ Rào cản, Xây dựng Cộng đồng

- **Mở cửa trường học**: Thay vì khóa trái cửa phòng giáo viên, bà tạo ra một không gian chung (atrium) nơi học sinh và giáo viên có thể cùng sử dụng.
- **Lắng nghe nguyện vọng**: Mở những bản nhạc mà học sinh yêu thích trong không gian chung.
- **Tham vấn học sinh**: Hỏi ý kiến các em về những thay đổi trong trường.

Sự chuyển đổi không đến từ mệnh lệnh, mà từ việc tạo ra một môi trường nơi mọi người cảm thấy được tôn trọng, được lắng nghe và có quyền sở hữu.



Sức mạnh Tự tổ chức trong Khủng hoảng

Khi bị đặt dưới áp lực cực độ, các hệ thống sống thường tìm ra những cách thức vận hành mới hiệu quả hơn nhiều so với dự kiến.

Thay vì sụp đổ, hệ thống tự tái cấu trúc. Những nhà lãnh đạo giỏi nhất nhận ra điều này và tạo không gian cho **sự tự tổ chức nảy sinh**, thay vì cố gắng dập tắt nó bằng các quy tắc cứng nhắc.



Ba Bài học của Người làm vườn Hệ thống



1. Tổ chức là một hệ thống sống động, không phải một cỗ máy.

Nó có khả năng thích nghi, học hỏi và tiến hóa. Hãy đối xử với nó như vậy.



2. Bạn không thể 'kiểm soát' thay đổi, chỉ có thể 'nuôi dưỡng' nó.

Vai trò của bạn là tạo điều kiện, nhận diện các mô hình mới và dỡ bỏ các rào cản.



3. Trân trọng quá khứ là nền tảng để xây dựng tương lai.

Những thế mạnh và giá trị cốt lõi hiện tại là nguồn dinh dưỡng cho sự phát triển. Đừng phá hủy chúng.

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

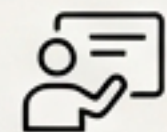
Vị thế dẫn đầu được khẳng định.

Hệ sinh thái đào tạo toàn diện



65+

Khóa học chuyên sâu



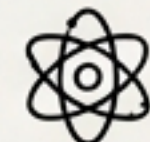
16+

Đội ngũ 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.