"Tấm bản đồ dẫn đường cho các nhà quản trị thế kỷ XXI"
- Financial Times

TƯƠNG LAI CỦA QUẢN TRỊ

Future of Management

Gary Hamel

Bill Breen

alphabooks

NHÀ XUẤT BẢN
ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG
Trụ sở: Số 655 Phạm Văn Đồng, Bắc Từ Liêm, Hà Nội
Điện thoại: (04) 3 934 1562 Fax: (04) 3 938 7164
Website: http://nhaxuatbancongthuong.com
Email: nxbct@moit.gov.vn

Tương lai của quản trị

Chịu trách nhiệm xuất bản
Giám đốc - Tổng Biên tập
Nguyễn Minh Huệ

Biên tập: Đồng Thị Thu Thủy
Nguyễn Thị Thanh Thảo
Lương Thị Ngọc Bích
Sửa bản in: Hải Yến
Bìa: Mạnh Cường
Trình bày: Ái Quốc

In 3.000 cuốn, khổ 14 x 20,5 cm tại Công ty Cổ phần In và Truyền thông Hợp Phát
Địa chỉ: Cụm công nghiệp Quốc Oai, thị trấn Quốc Oai, huyện Quốc Oai, Hà Nội
Giấy chấp nhận đăng kí kế hoạch xuất bản số: 3337-2017/CXBIPH/01-111/CT
Quyết định xuất bản số: 60/QĐ - NXBCT
do Nhà xuất bản Công thương cấp ngày 03 tháng 10 năm 2017.

ISBN: 978-604-931-358-5
In xong và nộp lưu chiểu năm 2017.

Trong thế kỷ qua, chúng ta đã trở thành tù nhân trong những nhà giam quản trị của Thời đại Công nghiệp – nơi làm lãng phí năng lượng, óc sáng tạo và tiềm năng con người. Không chỉ vạch rõ hạn chế đó, Hamel còn tạo ra một tầm nhìn truyền cảm hứng và không thể thiếu đối với tương lai của quản trị - một tầm nhìn nhân văn hơn và có thể giải phóng toàn bộ tiềm năng vốn có trong tất cả chúng ta.

- RICHARD FLORIDA,

Giáo sư khoa Kinh doanh và Sáng tạo, Trường Quản lý Rotman

Gary Hamel hiểu rằng quản trị không phải là một tập hợp những phương pháp thực hành tối ưu cho hiện tại, mà là một hệ thống liên tục tạo ra những đổi mới trong quản trị, nhằm hướng tới sự phát triển vượt bậc, hưng thịnh lâu dài của mỗi tổ chức. Tương lai của quản trị là chiếc chìa khóa giúp chúng ta vượt lên dẫn đầu trong quá trình thích nghi và thay đổi của tổ chức.

- FRANCIS FUKUYAMA,

Giám đốc Chương trình Phát triển Quốc tế, Trường Đại học Johns Hopkins

Tham vọng của Gary Hamel là lập chương trình cho quản trị thế kỷ XXI, và Tương lai của quản trị đã hiện thực hóa tham vọng đó. Với phong cách độc đáo, sự nhạy bén tuyệt vời, cuốn sách này sẽ mở rộng tầm nhìn, đổi mới tư duy, và củng cố khát vọng nỗ lực cùng tổ chức đạt tới những mục tiêu lớn lao của bạn.

- ERIC BEINHOCKER,

tác giả của The Origin of Wealth

LỜI GIỚI THIỆU

Có một điều khá bất ngờ là quản trị hiện đại được xây dựng xung quanh các nguyên tắc cơ bản như chuẩn hóa, chuyên môn hóa, hệ thống cấp bậc, mục tiêu đồng nhất, lập kế hoạch, kiểm soát... và những nguyên tắc này đã được đưa ra từ thập niên đầu thế kỷ XX bởi một nhóm nhỏ những nhà quản trị tiên phong thời bấy giờ như Henry Fayol, Lyndall Urwick, Luther Gullick và Max Weber. Trong khi các ngành khoa học khác tiến bộ vượt bật thì khoa học quản trị lại không có nhiều thay đổi trong hơn 100 năm qua! Như vậy, quản trị doanh nghiệp hiện đại có gì bất ổn không?

Chúng ta hãy cùng tham khảo kết quả của một cuộc khảo sát. Năm 2005, công ty tư vấn Towers Perrin thực hiện một cuộc khảo sát đối với 86.000 nhân viên làm việc trong các công ty lớn và vừa tại 16 quốc gia. Họ đã sử dụng các yếu tố để đo lường mức độ gắn bó với công việc của các nhân viên. Những người tham gia được hỏi về mức độ đồng tình với các tuyên bố sau:

- Tôi thật sự quan tâm đến tương lai tổ chức của tôi.
- Tôi tự hào khi nói với mọi người rằng tôi làm việc cho tổ chức của tôi.
- Công việc của tôi mang lại cho tôi cảm giác về thành quả cá nhân.
- Tôi sẽ giới thiệu với bạn bè rằng tổ chức của tôi là một môi trường làm việc tuyệt vời.
- Tổ chức của tôi tạo cảm hứng cho tôi thực hiện công việc tốt nhất có thể.
- Tôi hiểu rõ đóng góp của đơn vị/bộ phận mình vào thành công của tổ chức như thế nào.

- Tôi hiểu rõ vai trò của tôi trong tổ chức liên quan thế nào với các mục đích, mục tiêu và phương hướng chung của tổ chức.

- Tôi sẵn sàng dốc hết nỗ lực để giúp tổ chức thành công.

- Bản thân tôi có động cơ cá nhân để giúp tổ chức của tôi thành công.

Sau khi nghiên cứu, Towers Perrin đi đến kết luận: *"Đa số các nhân viên ở tất cả các cấp trong một tổ chức chưa đạt tới mức gắn bó hoàn toàn với công việc của mình."* Theo nghiên cứu này, chỉ 14% nhân viên trên khắp thế giới là gắn bó tha thiết với công việc, trong khi 24% không gắn bó, số còn lại nằm trong nhóm "gắn bó vừa phải". Nói cách khác, gần 85% những người đi làm trên khắp thế giới – từ Montreal tới Munich, từ Pittsburgh tới Paris, và từ Dublin tới Delhi – đều làm việc dưới khả năng của mình. Đây là một sự lãng phí năng lực con người đáng hổ thẹn! Và vì vậy, cũng dễ hiểu khi hiện nay, nhu cầu tái cơ cấu lại doanh nghiệp hay thay đổi phương thức quản trị doanh nghiệp đang trở nên rất cấp thiết.

Bên cạnh đó, chúng ta lại có một ví dụ khác. Trong lịch sử phát triển của mình, General Electric (GE) thường tự đặt ra câu hỏi "Đâu là thách thức quản lý mới mà nếu nắm vững, chúng ta có thể giành được một lợi thế đặc biệt?". Tập đoàn thường đặt ra những câu hỏi mới để giải quyết: Làm thế nào chúng ta có thể đưa quản trị trở thành một môn khoa học? Làm thế nào chúng ta có thể đào tạo ra những nhà lãnh đạo xuất sắc? Làm thế nào có thể tăng giá trị cho hàng loạt doanh nghiệp khác nhau? Làm thế nào chúng ta có thể xây dựng một tổ chức phi biên giới? Làm thế nào chúng ta có thể xây dựng một công ty khổng lồ? Mỗi khi GE tìm ra câu trả lời cho những câu hỏi trên, tập đoàn này thường vượt lên dẫn đầu.

Như vậy, việc đi tiên phong trong đổi mới quản trị có một vai trò hết sức quan trọng đối với sự phát triển của doanh nghiệp. Chúng ta có những thách thức lớn nhất mà các công ty phải đương đầu trong thế kỷ XXI là:

1. Đẩy mạnh tốc độ đổi mới chiến lược trong các tổ chức

2. Tiến hành đổi mới trong công việc của mọi người, mọi ngày

3. Tạo ra môi trường làm việc hấp dẫn giúp nhân viên thể hiện hết các khả năng

Với những thách thức này, nhà quản trị cũng phải thay đổi để thích ứng. Ở thế kỷ XXI, nhà quản trị phải học cách gắn kết những nỗ lực của hàng nghìn cá nhân với nhau mà không tạo nên một hệ thống cấp bậc "quan liêu"; kiểm soát chặt chẽ chi phí mà không kìm hãm khả năng sáng tạo của con người; và xây dựng nên các tổ chức mà trong đó tính kỷ luật và quyền tự do không loại trừ lẫn nhau.

Cuốn sách *Tương lai của quản trị* của hai tác giả Gary Hamel và Bill Breen là cuốn sách hữu ích cho những nhà quản trị muốn xây dựng cho mình một tổ chức hoàn toàn nhân văn và sẵn sàng chờ đón những cơ hội đặc biệt phía trước. Đó là những nhà quản trị 2.0 với tinh thần đổi mới, sẵn sàng khám phá và thách thức các quan niệm quản trị truyền thống đã tồn tại tại từ lâu gây cản trở tư duy sáng tạo; tìm kiếm các nguyên tắc quản lý mới có sức mạnh khai mở và những đúc kết rút ra từ các hoạt động thực tiễn của những kẻ "lệch chuẩn xuất sắc" – các tổ chức có hoạt động quản lý lập dị nhưng hiệu quả!

Tôi thật sự rút ra cho mình được nhiều điều từ cuốn sách này, đặc biệt là mô hình quản lý mạng lưới, tạo điều kiện và cơ hội cho nhân viên phát huy hết năng lực, sở trường của mình. Tôi xin trân trọng giới thiệu cuốn sách này đến bạn đọc và tin rằng, đây là một cuốn sách có giá trị dành cho những ai muốn trở thành nhà quản trị 2.0!

TS. NGUYỄN TUẤN QUỲNH

Phó Tổng giám đốc Công ty PNJ

Phó Chủ tịch Hội Doanh nhân trẻ TP. HCM

LỜI NÓI ĐẦU

Vào đêm Noel năm 1968, Apollo 8 trở thành vật thể nhân tạo đầu tiên bay theo quỹ đạo mặt trăng. Khi con tàu đang trên hành trình trở về trái đất, con trai của nhân viên kiểm soát mặt đất hỏi cha mình: "Ai đang lái chiếc phi thuyền vậy cha?". Câu hỏi này được truyền đến phi hành đoàn trên tàu và phi hành gia Bill Anders trả lời: "Chú nghĩ ông Isaac Newton là người lái chính, cậu bé ạ".

Giống như cậu bé tò mò đó, tôi muốn đưa ra một câu hỏi cho các bạn: Ai đang quản lý công ty của bạn? Có thể bạn sẽ trả lời ngay: "giám đốc điều hành (CEO)" hoặc "nhóm quản lý" hay "tất cả chúng tôi – những nhà quản lý cấp trung". Câu trả lời của bạn đúng nhưng chưa phản ánh toàn bộ sự thực. Xét trên diện rộng, chính ngay lúc này đây, công ty của bạn đang được quản lý bởi một nhóm các nhà lý thuyết và thực hành đã mất từ lâu, họ là những người đã lập ra các quy định và quy ước cho ngành quản trị "hiện đại" trong những năm đầu thế kỷ XX. Chỉ dụ của họ, vẫn còn dư âm qua nhiều thập kỷ, đã vô hình định hình cách thức công ty bạn phân bổ tài nguyên, lập ngân sách, phân bổ quyền lực, khen thưởng nhân viên và ra quyết định.

Những người sáng lập này có sức ảnh hưởng sâu rộng đến mức công nghệ quản trị của các công ty chỉ khác nhau chút ít. Hầu hết các công ty đều có hệ thống cấp bậc quản lý tương đối giống nhau (một hệ thống bao gồm các phó chủ tịch điều hành, phó chủ tịch điều hành cấp cao và phó chủ tịch). Các công ty này có hệ thống kiểm soát, chính sách nhân sự và phương thức lập kế hoạch giống nhau và đều dựa vào cấu trúc báo cáo và hệ thống đánh giá mang tính đối sánh. Đó là lý do tại sao một giám đốc điều hành có thể nhảy việc từ một công ty sang một công ty

khác rất dễ dàng – đòn bẩy và thang chia độ của ngành quản trị trong mọi bộ máy doanh nghiệp đều ít nhiều giống nhau.

Tuy nhiên, không giống như các quy luật vật lý, các quy luật quản trị không phải là những quy luật tiền định và cũng không có giá trị vĩnh cửu – cũng không hữu ích vì bộ máy quản trị hiện đang rên rỉ trước sức ép của trọng tải vượt quá khả năng chuyên chở của nó. Thay đổi nhanh chóng, ưu thế tạm thời, sự gián đoạn về công nghệ, những đối thủ cạnh tranh nổi loạn, thị thường đứt gãy, khách hàng có quyền tuyệt đối, cổ đông bất trị – những thách thức này của thế kỷ XXI đang thử nghiệm giới hạn thiết kế của các tổ chức trên khắp thế giới và đang bộc lộ những điểm hạn chế của một mô hình quản trị không theo kịp thời đại.

Hãy suy nghĩ về những sản phẩm tuyệt vời có tính đột phá trong một vài thập kỷ gần đây đã thay đổi cách sống của chúng ta: máy tính cá nhân, điện thoại di động, nhạc số, e-mail và cộng đồng trực tuyến. Bây giờ hãy cố gắng nghĩ về một đột phá trong thực tiễn quản lý có ảnh hưởng tương tự trong lĩnh vực kinh doanh – bất cứ thứ gì đã thay đổi sâu sắc cách thức điều hành các công ty lớn. Không dễ phải không? Và đây chính là vấn đề.

Ngành quản trị đã lạc hậu. Giống như động cơ đốt trong, quản trị hầu như đã ngừng phát triển, và đây không phải là điều tốt. Tại sao? Bởi quản trị – năng lực tổ chức tài nguyên, lập kế hoạch, lên chương trình công việc và thúc đẩy nỗ lực – có vai trò trung tâm để thực hiện mục đích của loài người. Khi hiệu quả của hoạt động quản trị thấp hơn so với mức độ nó có thể đạt được hoặc cần phải đạt được thì tất cả chúng ta đều phải trả giá.

Yếu tố chủ yếu kìm hãm hoạt động của tổ chức của bạn không phải là mô hình hoạt động, cũng không phải mô hình kinh doanh mà chính là mô hình quản trị của nó. Đó chính là lý do cuốn sách này ra đời. Mục tiêu của tôi là giúp bạn trở thành nhà quản trị tiên phong của thế kỷ XXI; để trang bị cho bạn tri thức giúp sáng tạo lại các nguyên tắc, quy trình và hoạt động quản trị

thực tiễn trong thời kỳ hậu hiện đại của chúng ta. Tôi sẽ lập luận rằng chỉ có *đổi mới quản trị* mới có thể tạo ra ưu thế lâu dài cho công ty bạn và tôi sẽ vạch ra các bước bạn phải thực hiện để trước hết là tưởng tượng, sau đó là tạo lập *tương lai của quản trị*.

Sau khi đã nói đôi điều về nội dung của cuốn sách, cho phép tôi được nói qua về nội dung mà cuốn sách không đề cập đến. Mặc dù có vô số ví dụ và giai thoại trong các trang tiếp theo của cuốn sách, nhưng cuốn sách này không phải là bản tóm tắt về các phương pháp thực hành quản trị hữu hiệu nhất và cũng không hô hào bạn phải "làm hết và làm y hệt". Thành thật mà nói, các phương pháp thực hành quản trị hữu hiệu nhất ngày nay cũng vẫn chưa đủ tính ưu việt. Ngay cả những công ty "được ngưỡng mộ nhất" thế giới cũng không có đủ khả năng thích nghi như cần thiết và cũng không có tính đổi mới như khả năng của chúng hoặc không có đủ sức hút đối với mọi người. Tôi cho rằng trong tương lai của quản trị, bạn nên dẫn đầu hơn là làm theo những người khác. Vì vậy, đây là hướng dẫn để tạo lập những phương pháp thực hành tối ưu của *ngày mai* trong thời buổi hiện nay.

Cuốn sách này cũng không phải là tầm nhìn của một cá nhân về tương lai của quản trị. Mặc dù tôi sẽ chỉ ra cho bạn điều mà tôi tin rằng là một số trong những cơ hội hứa hẹn nhất để sáng tạo lại quản trị, tôi cũng đủ khiêm tốn để biết rằng sức tưởng tượng và tầm nhìn của một cá nhân không thể thay thế cho sức tưởng tượng và quan điểm của đám đông. Do vậy, thay vì cố gắng giới thiệu cho bạn quan điểm *của tôi* về tương lai, tôi muốn giúp bạn xây dựng quan điểm của riêng mình. Nếu bạn muốn lấy một ví dụ, hãy tưởng tượng một khóa học về tinh thần doanh nghiệp nơi mục tiêu của người hướng dẫn là dạy cho bạn cách lập một kế hoạch kinh doanh thật hiệu quả. Mục tiêu của tôi là cung cấp cho bạn các công cụ tư duy giúp bạn xây dựng chương trình đổi mới quản trị *của riêng mình* và sau đó đổi mới chính chương trình đó. Tôi có thể là huấn luyện viên và là một người cố vấn dày kinh nghiệm, nhưng tầm nhìn phải là của riêng bạn.

Tuy nhiên, tôi vẫn có một mơ ước. Tôi mơ ước có những tổ chức có khả năng đổi mới tự phát, nơi mà vở kịch về thay đổi không kết thúc bằng một chu kỳ đổ vỡ. Tôi mơ có những doanh nghiệp nơi mà dòng điện chạy trong mọi hoạt động, nơi những người nổi loạn luôn thắng áp đảo những kẻ phản động. Tôi mơ có những công ty thật sự xứng đáng với niềm đam mê và sức sáng tạo của những người làm việc ở đó và khai thác được tốt nhất những gì mà họ phải cung cấp. Tất nhiên, những điều này không chỉ là mơ ước mà chúng còn là những yêu cầu tất yếu. Chúng là những thách thức đòi hỏi sự nỗ lực tối đa để tránh hậu quả thất bại cho bất kỳ công ty nào hy vọng phát triển trong thời kỳ biến động ở phía trước – và chúng chỉ có thể khắc phục được bằng cuộc đổi mới quản trị đầy cảm hứng.

Vì vậy, đây là một cuốn sách cho những con người có mơ ước và những người hành động. Nó dành cho tất cả những ai cảm thấy bị kìm hãm bởi chế độ quan liêu, những người lo ngại rằng "hệ thống" đang làm cho công cuộc đổi mới trở nên ngột ngạt, những người âm thầm tin rằng vị trí thắt nút nằm trên đầu chai, những người băn khoăn tại sao đời sống doanh nghiệp lại làm cho người ta mất hăng hái đến như vậy, những người nghĩ rằng nhân viên thực sự đủ thông thái để tự quản lý mình, những người biết rằng "quản lý", như cách thức thực hiện hiện tại, chỉ là một rào chắn cho thành công – *và muốn làm gì đó để thay đổi thực trạng này.* Nếu bạn là một trong những người như vậy, thì xin chào mừng bạn.

Phần I

TẠI SAO ĐỔI MỚI QUẢN TRỊ LẠI QUAN TRỌNG

Chương 1
NGÀY TẬN THẾ CỦA QUẢN TRỊ?

BẠN HÌNH DUNG TƯƠNG LAI QUẢN TRỊ SẼ RA SAO? Hãy tưởng tượng bạn đang ở thế giới của một hoặc hai thập kỷ nữa và tự hỏi: Các công ty thành công nhất của ngày mai sẽ được tổ chức và quản trị như thế nào? Các phương pháp thực hành quản trị mới và không chính thống nào sẽ khiến đội quân tiên phong khác biệt với đội quân cũ? Những nhà quản lý trong các tổ chức đầu não sẽ làm, hoặc *không* làm những gì để gây ngạc nhiên cho các nhà lãnh đạo kinh doanh của ngày hôm nay? Cách thức quản lý tài năng, phân bổ nguồn lực, phát triển chiến lược, và đo lường kết quả hoạt động sẽ chuyển biến ra sao?

Nói cách khác, bạn có thể tưởng tượng được những thay đổi mạnh mẽ trong cách thức huy động và tổ chức nỗ lực của con người trong những năm sắp tới không? Bạn có thể hình dung được những thay đổi căn bản và có ảnh hưởng sâu rộng trong phương pháp điều hành của các nhà quản lý không? Hãy đừng mất tinh thần nếu câu trả lời là "không". Trong vài thập kỷ qua, không có mấy cải tiến trong phương pháp quản trị, nên không có gì đáng ngạc nhiên khi hầu hết mọi người đều khó tưởng tượng ra nổi quản trị có thể được sáng tạo lại như thế nào trong những thập kỷ sắp tới.

QUẢN TRỊ – MỘT CÔNG NGHỆ ĐANG CHÍN MUỒI

So sánh với những thay đổi trọng yếu của một số lĩnh vực như công nghệ, lối sống, địa chính trị mà chúng ta đã chứng kiến trong hơn nửa thế kỷ qua, phương pháp quản trị dường như tiến triển với tốc độ chậm như sên. Nếu một vị CEO thập niên

1960 đột ngột sống lại, hẳn ông sẽ rất kinh ngạc trước tính linh hoạt của các chuỗi cung cấp và khả năng cung cấp dịch vụ khách hàng 24/7 trong thời đại ngày nay, nhưng cũng sẽ thấy có rất nhiều quy trình quản trị hiện tại không mấy chuyển biến so với những quy trình quản trị chi phối hoạt động công ty cách đây một hoặc hai thế hệ. Các hệ thống cấp bậc có thể đã giảm bớt, nhưng vẫn chưa biến mất. Những nhân viên tuyến đầu có thể thông minh hơn và được đào tạo tốt hơn, nhưng họ vẫn phải ngoan ngoãn đứng đằng sau các quyết định của lãnh đạo. Hàng ngũ nhà quản lý cấp thấp hơn vẫn do các ban quản trị cấp cao chỉ định. Chiến lược vẫn được đặt lên hàng đầu. Những tiếng nói có trọng lượng vẫn là từ những người có chức danh quan trọng và thậm chí là cả những người có mức lương cao hơn. Có thể có ít nhà quản lý hưởng lương theo bảng lương hơn, nhưng họ vẫn đang làm những việc mà các nhà quản lý vẫn luôn làm – phân bổ ngân sách, giao nhiệm vụ, đánh giá kết quả, và khuyến khích cấp dưới làm việc tốt hơn.

Tại sao quản trị lại có vẻ trở nên bế tắc theo thời gian như vậy? Có lẽ là bởi chúng ta đã đi tới *ngày tận thế* của quản trị – theo cách lập luận của Francis Fukuyama[1], chúng ta đã đi tới tận cùng của lịch sử. Nếu chế độ dân chủ tự do là câu trả lời cuối cùng cho hành trình tìm kiếm dằng dặc của loài người đối với quyền tự quyết chính trị, thì có lẽ quản trị hiện đại, như đã phát triển trong thế kỷ qua, chính là câu trả lời cuối cùng cho câu hỏi của nhiều thế hệ về vấn đề làm thế nào tập hợp hiệu quả nhất nỗ lực của con người. Có lẽ chúng ta đã ít nhiều nắm vững được khoa học tổ chức con người, phân bổ nguồn lực, xác định các mục tiêu, lập kế hoạch, và giảm thiểu những sai lệch bằng phương pháp tốt nhất. Có thể hầu hết các vấn đề quản trị nan giải đã được giải quyết.

[1]· *Tiến sĩ Francis Fukuyama: là một triết gia người Mỹ, đồng thời là một nhà nghiên cứu kinh tế chính trị và nhà văn. Ông nổi tiếng với cuốn sách The End of History and the Last Man (Sự cáo chung của lịch sử và con người cuối cùng).*

Hoặc có thể không. Nếu quản trị hiện đại chưa đạt tới hiệu quả tối đa và với những thách thức phía trước, thậm chí nó còn đang không đi đúng hướng thì sao? Stuart Kauffman, nhà nghiên cứu sinh vật học tài ba, kiêm cựu nam sinh Học viện Santa Fe Institute, đã sử dụng khái niệm "dãy núi thích nghi" (Fitness landscape) để miêu tả các giới hạn của quá trình tiến hóa. Trong dãy núi ẩn dụ của Kauffman, những đỉnh núi cao hơn thể hiện các bước thành tựu tiến hóa cao hơn. Khi một loài thích nghi và thay đổi, nó sẽ leo lên cao đỉnh cao nhất của dãy núi. Ban đầu, xuất phát từ một thung lũng sâu, mọi đường đi đều hướng lên cao. Nhưng khi một loài tiến hóa, tỷ lệ phần trăm của địa hình nằm phía trên nó sẽ giảm dần. Theo thời gian, ngày càng ít con đường dốc lên, và ngày càng nhiều con đường dốc xuống. Kết quả là, tốc độ tiến hóa chậm lại. Trong một dãy núi thích nghi mở rộng, tức nơi có nhiều con đường có thể đi, thì một loài cụ thể không chắc sẽ đi được đến các đỉnh núi K2[1] hay Kangchenjunga[2]. Thay vào đó, cuộc hành trình khúc khuỷu của nó sẽ có thể kết thúc tại đỉnh của một chỏm núi ở gần – một ngọn núi mà chỉ đáng là cái bóng của những ngọn núi phía đường chân trời.

[1]· *Núi K2: ngọn núi cao thứ nhì thế giới (8611 m), nằm trên biên giới tỉnh Tân Cương, Trung Quốc với Pakistan.*

[2]· *Núi Kangchenjunga: là ngọn núi cao thứ 3 thế giới (8586 m), nằm trên đường biên giới giữa Napal và Sikkim.*

Tôi cho rằng tình cảnh của quản trị thời hiện đại cũng giống như vậy. Phát triển nhanh chóng trong nửa đầu thế kỷ XX, "công nghệ" quản trị hiện đã đi tới đỉnh của một chỏm núi ở gần. Thay vì chinh phục đỉnh ngọn núi nào đó thuộc dãy Everest, nó lại thỏa mãn với một chỏm núi nhỏ khiêm tốn thuộc dãy Appalachia[1] – như núi Mount Love chẳng hạn. Mặc dù từ đỉnh Mt.Love cao gần 2.000 m, họ có thể nhìn thấy những đỉnh núi cao hơn, nhưng không ai trong số họ thật sự đặt chân lên độ cao 8.000 m của các ngọn núi dãy Himalaya.

---

[1]· Dãy Appalachia: dãy núi nằm ở miền Đông Hoa Kỳ, gồm nhiều ngọn núi riêng lẻ có độ cao 900 m, ngọn núi cao nhất của dãy là núi Mitchell, cao 2.037 m.

Nói như vậy không phải là tôi có ý đánh giá thấp các thành tựu của quản trị. Nếu bạn có hai chiếc ô tô trong ga ra, một chiếc tivi trong mỗi phòng, và mỗi túi quần áo có một thiết bị kỹ thuật số, thì đó là nhờ vào những người phát minh ra quản trị hiện đại. Mặc dù những đổi mới mang tính tổ chức như công ty cổ phần và luật sáng chế đã mở đường cho tiến trình kinh tế hiện đại, và các đột phá về công nghệ – từ điện thoại cho tới bộ vi xử lý – đã tạo nên phần lớn nguồn năng lượng, nhưng chính sáng kiến quản trị công nghiệp vào buổi đầu của thế kỷ XX mới các chính sách hiệu quả và khám phá khoa học thành sự phồn vinh toàn cầu.

Ai đó có thể lập luận rằng, rốt cuộc cơ cấu quản trị hiện đại – vốn bao gồm phân tích học về thay đổi, lập ngân sách vốn, quản lý dự án, trả công theo kết quả, hoạch định chiến lược, và những thứ tương tự – chính là một trong những phát minh vĩ đại nhất của loài người – sánh ngang với những phát minh ra lửa, chữ viết, và chế độ dân chủ. Hãy xem một sinh viên cao đẳng đang trong kỳ nghỉ giữa học kỳ chỉ phải chi một khoản tiền nhỏ để mua vé máy bay về nhà; một tay chơi game trả vài trăm đô-la

cho một chiếc máy tính cá nhân và mong đợi nó sẽ hoạt động tốt hơn các siêu máy tính của quá khứ; một người mê ẩm thực không thấy ấn tượng trước kho tàng phong phú các loại đồ ăn bày bán trong siêu thị gần nhà; hay một công nhân Trung Quốc chẳng mấy chốc đã có thể sắm chiếc xe máy đầu tiên cho mình – tất cả những người này, và cả vài tỷ người nữa, nên biết ơn Daniel McCallum, Frederick Winslow Taylor, Max Weber, Chester Barnard, W. Edwards Deming, Peter Drucker, v.v..., và tất cả những nhà lãnh đạo và người đề xướng quản trị hiện đại khác.

Tuy nhiên, theo thời gian, mỗi phát minh vĩ đại, bao gồm cả phát minh quản trị, đều đi trên một con đường từ lúc khai sinh cho tới lúc trưởng thành, và đôi khi cả tới lúc già cỗi nữa. Đây là đường cong chữ S quen thuộc, và nó phản ánh con đường tiến hóa "dãy núi thích nghi" của Kauffman. Các phát minh mới, như xe động cơ bốn thì chạy xăng của Gottlieb Daimler, xuất hiện lần đầu tiên năm 1886, là điển hình tiêu biểu của việc thoát khỏi một khởi đầu chậm chạp. Ban đầu, có rất nhiều thách thức kỹ thuật đã khiến các nhà phát minh điêu đứng và làm gián đoạn tiến trình. Khi những khó khăn này được khắc phục, việc cải tiến tốc độ đã được đẩy nhanh. Hiểu biết của con người nâng cao, và chẳng mấy chốc toàn bộ tập hợp các phát minh sẽ mở rộng các giới hạn khả năng của con người. Tuy vậy, chắc chắn luật kết quả giảm dần sẽ phát huy ảnh hưởng của nó và đến điểm nào đó, mức độ tiến triển của quá trình nỗ lực sẽ bắt đầu hạ xuống. Khi đã tới các giới hạn tự nhiên, những bước tiến lớn trở nên khó đạt được hơn.

Than ôi, thời tươi trẻ đầy sáng tạo và náo nhiệt của quản trị đã lùi xa chúng ta cả thế kỷ. Trên thực tế, hầu hết các công cụ và kỹ thuật thiết yếu của quản trị hiện đại đều do các cá nhân ra đời vào thế kỷ XIX – không lâu sau khi kết thúc cuộc Nội chiến Mỹ – phát minh ra. Những người đi tiên phong gan dạ này đã phát triển các mô tả công việc và phương pháp làm việc chuẩn hóa. Họ tạo ra các quy chuẩn trong việc hoạch định và lên chương

trình sản xuất. Họ thuần thục với những vấn đề phức tạp trong kế toán chi phí và phân tích lợi nhuận. Họ xây dựng nên việc báo cáo dựa trên cơ sở ngoại lệ (EBR) và phát triển các phương pháp kiểm soát tài chính chi tiết. Họ nghĩ ra các kế hoạch trả công dựa trên cơ sở khuyến khích và thiết lập các phòng ban về nhân sự. Họ tạo ra các công cụ tinh vi cho việc lập ngân sách vốn, và đến năm 1930, họ đã thiết kế được kiến trúc cơ bản của tổ chức đa bộ phận và đề ra được các nguyên tắc quản trị nhãn hiệu.

Giờ hãy nghĩ lùi lại lịch sử quản trị của 20 hay 30 năm về trước. Liệu bạn có thể liệt kê khoảng 10 phát minh của giai đoạn này đã đặt nền tảng cho quản trị hiện đại không? Tôi thì không. Giống như động cơ chạy bằng xăng, mô hình quản trị thuộc kỷ nguyên công nghiệp của chúng ta đang suy giảm đi về phía cuối của đường cong chữ S, và có thể đang đi tới các giới hạn của khả năng cải tiến.

Tất nhiên, điều này không đề cập tới vấn đề liệu chúng ta có thật sự cần một mô hình quản trị mới hay không, và nếu có, thì liệu có một mô hình nào đó đang chờ đợi chúng ta phát hiện ra không. Có lẽ chúng ta nên làm lễ kỷ niệm ngày tận thế của quản trị thôi. Có thể sau hàng thập kỷ cố gắng, chẳng còn đỉnh núi cao nào để leo lên và chẳng còn đường cong chữ S mới nào để khám phá nữa.

Nhưng trước khi chúng ta mở sâm-banh ăn mừng, thì chúng ta nên tự hỏi bản thân rằng liệu chúng ta có thật sự hài lòng với hiện trạng này hay không. Cuộc sống thường ngày của chúng ta có đang quá đủ đầy không, và tổ chức của chúng ta có năng lực vô tận hay không, để giờ đây sẽ là vô nghĩa khi mong chờ điều gì đó tốt hơn? Tôi không cho là như vậy. Một lần nữa, hãy xem xét chế độ dân chủ. Mặc dù, như Winston Churchill đã diễn tả khá hay, chế độ dân chủ có thể là hình thức chính phủ tệ nhất trừ tất cả các loại khác, nó chứa đựng bên trong những mâu thuẫn cốt lõi vẫn chưa được giải quyết thỏa đáng. Điều đầu tiên trong số

đó là thách thức trong việc bảo vệ các quyền của thiểu số trong khi lại ưu tiên nguyện vọng của số đông. Từ sự đối xử đáng hổ thẹn của Mỹ đối với những người thổ dân Anh-điêng của họ, cho tới cuộc tranh cãi gần đây về các quyền của người lao động bất hợp pháp; từ các cuộc chiến liên tục tái diễn của châu Âu với người bài Do Thái, cho tới những nỗ lực gần đây của họ nhằm hợp nhất một tộc người Hồi giáo thiểu số đang tăng trưởng nhanh; thách thức trong việc bảo vệ những đối tượng bị tước quyền bầu cử chính trị là một vấn đề từ lâu đã làm đau đầu nhiều xã hội dân chủ trên thế giới. Và có cả các thách thức mới nữa. Ví dụ, các xã hội dân chủ làm thế nào để tự bảo vệ mình trước mối đe dọa của nạn khủng bố mà không làm tổn hại quyền tự do công dân? Họ làm thế nào để giảm bớt việc theo quyền lợi ích kỷ của một số quốc gia nhằm đương đầu với các nguy cơ thay đổi khí hậu toàn cầu? Từ các thách thức này và các thách thức nan giải tương tự, chúng ta phải can đảm hy vọng rằng việc thực hành chế độ dân chủ sẽ tiếp tục tiến triển.

Nếu sau khoảng hai nghìn năm rưỡi kể từ khi ra đời vào thời Hy Lạp cổ đại, chế độ dân chủ vẫn còn những dãy núi để leo lên, thì sẽ thật ngạo mạn khi cho rằng chỉ sau một thế kỷ phát triển, quản trị hiện đại đã cạn kiệt hết tiềm năng tiến hóa của mình – cũng ngốc nghếch ngang với khi ta kết luận rằng quản trị thế kỷ XX, một công nghệ đã phục vụ chúng ta một cách đáng khâm phục trong suốt 100 trăm năm qua, sẽ vẫn hoàn toàn phù hợp với những nhu cầu của thế kỷ XXI. Thực tế là, bất chấp những thành quả không thể chối cãi từ trước tới nay của quản trị hiện đại, nó vẫn để lại cho chúng ta một hàng loạt câu hỏi hóc búa gây rắc rối, các thỏa hiệp gây phiền toái đòi hỏi những cách tiếp cận mới mẻ và tư duy táo bạo. Và khi nhìn về phía trước, chúng ta lại phải đương đầu với một loạt vấn đề mới – các tình thế khó khăn và thế tiến thoái lưỡng nan bóc trần các giới hạn của những hệ thống và quy trình quản trị đã lỗi thời của chúng ta.

VƯỢT QUA NHỮNG THỎA HIỆP CŨ

Trong quá trình phát triển, quản trị hiện đại đã chiến đấu và hạ đo ván được nhiều vấn đề to lớn – nó đã thành công trong việc biến các nhiệm vụ phức tạp thành các bước nhỏ, có thể lặp lại, trong nhiệm vụ hiệu lực hóa việc tuân thủ các quy trình hoạt động chuẩn, đo lường được tới từng đồng chi phí và lợi nhuận, phối hợp được các nỗ lực của hàng chục nghìn nhân viên, và đồng bộ hóa hoạt động trên phạm vi toàn cầu. Song những thành công này đã phải trả giá đắt. Bộ máy của quản trị hiện đại trở nên cứng nhắc, ngoan cố, và không mang tinh thần tự do của con người để có thể phù hợp với các tiêu chuẩn và quy định, nhưng khi làm như vậy, nó đã gây lãng phí một lượng rất lớn sáng kiến và khả năng sáng tạo của con người. Nó đưa kỷ luật vào hoạt động, nhưng lại gây nguy hại cho khả năng thích nghi của tổ chức. Nó làm tăng gấp bội sức mua của người tiêu dùng trên thế giới, nhưng lại cũng nô dịch hóa hàng triệu người trong các tổ chức gần như phong kiến và theo thứ bậc từ cao xuống thấp. Và trong khi quản trị hiện đại đã giúp các doanh nghiệp nâng cao hiệu quả nhanh chóng, lại có ít chứng cứ cho thấy nó làm cho các doanh nghiệp đó trở nên đạo đức hơn.

Quản trị hiện đại đã mang lại nhiều thứ, nhưng nó cũng lấy đi nhiều thứ, và nó còn tiếp tục lấy đi thêm nữa. Có lẽ đã đến lúc thương lượng lại về thỏa thuận. Chúng ta phải học cách gắn kết những nỗ lực của hàng nghìn cá nhân với nhau mà không tạo nên một hệ thống cấp bậc phiền toái những người giám sát; kiểm soát chặt chẽ chi phí mà không kìm hãm khả năng sáng tạo của con người; và xây dựng nên các tổ chức mà trong đó tính kỷ luật và quyền tự do không loại trừ lẫn nhau. Trong thế kỷ mới này, chúng ta phải cố gắng vượt qua các thỏa hiệp dường như không thể tránh khỏi vốn là di sản đáng buồn của quản trị hiện đại.

XỬ LÝ NHỮNG THÁCH THỨC MỚI

Trong khi phương pháp quản trị có thể không tiến triển nhanh như nó đã từng, môi trường mà các doanh nghiệp thế kỷ XXI

đối mặt lại bất ổn định hơn bao giờ hết. Thế kỷ mới này có thể vẫn còn đang ở buổi ban đầu, nhưng nó đã làm xuất hiện vô số thách thức quản trị lớn và khác biệt rõ rệt so với những thách thức từng đè nặng lên các bậc tiền bối của chúng ta:

• Khi tốc độ thay đổi tăng nhanh, ngày càng có nhiều công ty nhận thấy mình đang ở sai hướng trên đường cong thay đổi. Nghiên cứu gần đây của L. G. Thomas và Richard D'Aveni cho thấy bộ máy lãnh đạo ngành đang thay đổi thường xuyên hơn, và lợi thế cạnh tranh đang bị xói mòn nhanh chóng hơn bao giờ hết. Ngày nay, không chỉ thỉnh thoảng mới có công ty bị tương lai bắt kịp, mà toàn bộ các ngành đều như vậy – có thể kể ra như ngành hàng không truyền thống, các cửa hàng theo dãy kiểu cũ, các hãng phát thanh truyền hình theo mạng lưới, các công ty dược lớn, các nhà sản xuất xe hơi của Mỹ, hoặc các lĩnh vực âm nhạc và báo chí.

• Sự bãi bỏ quy định, cùng với các tác động làm sạch của công nghệ mới, đang làm giảm nhanh chóng các rào cản đối với sự tham gia đa dạng các ngành, từ xuất bản tới công nghệ viễn thông cho tới ngân hàng rồi hàng không. Kết quả là các thị trường độc quyền đã tồn tại từ lâu đang đứt đoạn và "tình trạng hỗn loạn" về cạnh tranh đang nổi lên.

• Ngày càng có nhiều công ty vướng vào "các chuỗi giá trị" và "các hệ sinh thái" mà trong đó họ chỉ có quyền kiểm soát một phần. Điều này dẫn đến các kết quả cạnh tranh đang trở nên giảm bớt tính chất là một sản phẩm của sức mạnh thị trường, mà mang tính chất của thương lượng khéo léo nhiều hơn. Sự chia tách các chức năng và dịch vụ, sự miễn trung gian, và việc thuê ngoài, cùng với sự gia tăng của các dự án cùng phát triển và các công-xooc-xiom ngành, đang làm cho khả năng kiểm soát vận mệnh của các hãng ngày càng giảm.

• Việc số hóa bất cứ thứ gì không cố định một chỗ đe dọa các công ty kiếm sống nhờ chế tạo và bán tài sản trí tuệ. Các công ty dược, các xưởng phim, các nhà xuất bản, và các nhà thiết kế thời trang đều khó thích nghi với một thế giới mà trong đó các thông tin và các ý tưởng "muốn được miễn phí."

• Internet đang nhanh chóng chuyển lợi thế thương lượng từ nhà sản xuất sang người tiêu dùng. Trong quá khứ, "lòng trung thành" của khách hàng thường là sản phẩm giả tạo của chi phí tìm kiếm cao và thông tin giới hạn, và các công ty thường xuyên kiếm lời từ sự ngờ

nghệch của khách hàng. Ngày nay, khách hàng trở nên làm chủ bản thân hơn bao giờ hết – và trong một thế giới thông tin gần như hoàn hảo, các sản phẩm và dịch vụ tầm thường ngày càng khó tồn tại.

• Các vòng đời chiến lược đang rút ngắn lại. Nhờ lượng vốn dồi dào, sức mạnh của việc thuê ngoài, và sự tiếp cận toàn cầu đối với Web, việc tạo dựng doanh nghiệp mới trở nên nhanh chóng hơn bao giờ hết. Nhưng một doanh nghiệp càng tăng trưởng nhanh chóng bao nhiêu, thì nó càng sớm đáp ứng triển vọng của mô hình kinh doanh ban đầu, phát triển tối đa, và bước vào thời kỳ già cỗi bấy nhiêu. Ngày nay, đường Parabon của sự thành công thường là một đường nhọn ngắn và gấp khúc mạnh.

• Các loại chi phí liên lạc giảm mạnh và toàn cầu hóa đang tạo ra cho mọi ngành hàng loạt đối thủ cạnh tranh mới với chi phí cực thấp. Những đối thủ mới này đều hăm hở khai thác các chi phí thừa hưởng lại từ các công ty cũ. Trong khi một số công ty kỳ cựu sẽ tham gia "cuộc đua tới cùng" và chuyển các hoạt động cốt lõi của họ sang những địa điểm có chi phí thấp nhất thế giới, thì nhiều đối tượng khác sẽ thấy thật khó khăn để tái định hình hoạt động toàn cầu của mình. Khi mà các công ty Ấn Độ thu hút việc kinh doanh trong ngành dịch vụ, và Trung Quốc tăng đều thị phần trong mảng sản xuất toàn cầu, thì các công ty khắp mọi nơi sẽ rất khó duy trì được mức lợi nhuận của mình.

Những vấn đề mới này đòi hỏi năng lực quản lý và tổ chức mới. Muốn phát triển mạnh trong một thế giới đang ngày càng chia rẽ, các công ty phải trở nên vừa thích ứng một cách có chiến lược, vừa hoạt động hiệu quả. Để bảo toàn mức lợi nhuận của mình, công ty của họ phải tràn đầy những đổi mới mang tính phá lệ. Và nếu muốn phát minh nhanh hơn và tư duy nhanh đội ngũ các đối thủ cạnh tranh mới ngày càng đông đảo, họ phải học được cách truyền cảm hứng cho nhân viên thể hiện tối đa khả năng. Đó là những thách thức mà các nhà đổi mới quản trị thế kỷ XXI cần phải xử lý.

HẠN CHẾ BỞI ADN CỦA CHÚNG TA

Nếu từng có thời gian làm việc trong những tổ chức lớn, bạn sẽ thấy rất khó trông chờ họ linh hoạt một cách có chiến lược,

không ngừng đổi mới, hoặc xây dựng một công sở hấp dẫn – hoặc bất kỳ điều gì ngoài hiệu quả thuần túy. Cũng giống như trông mong một chú chó nhảy được điệu tăng gô vậy. Loài chó là động vật bốn chân, khả năng khiêu vũ không có trong ADN của chúng. Với các công ty cũng vậy. ADN quản lý của họ làm cho một số việc trở nên dễ dàng nhưng lại khiến một số việc khác gần như là không thể. Những việc như bố trí lại, cắt giảm chi phí, cải tiến liên tục, thuê ngoài, và mở rộng ra nước ngoài, v.v... hoàn toàn thích hợp với xu hướng di truyền học của các công ty lớn. Tất cả đều hướng tới tốt hơn, nhanh hơn, linh hoạt hơn, và rẻ hơn. Tuy vậy, không may là việc giải quyết một số cam kết phức tạp hơn của quản trị hiện đại, và việc đương đầu với những điểm gián đoạn gây mất phương hướng của ngày mai, sẽ đòi hỏi họ gần như phải thay lại cấu trúc ADN. Hãy để tôi giải thích.

Quản trị hiện đại không chỉ là một bộ các công cụ và kỹ thuật hữu ích; mà, mượn cách nói của Thomas Kuhn[1], đó là một *Mẫu hình*. Một mẫu hình không chỉ là cách tư duy – đó là một thế giới quan, một niềm tin sâu rộng về những loại vấn đề đáng giải quyết, hoặc thậm chí có thể giải quyết. Về điểm này hãy lắng nghe Kuhn: “[Một] mẫu hình là một tiêu chí để chọn ra các vấn đề mà… có thể được cho rằng có giải pháp. Trên phạm vi rộng, thì đó là những vấn đề duy nhất mà cộng đồng… khuyến khích các thành viên của mình đảm nhận. Còn các vấn đề khác… thì bị loại bỏ vì mang tính lý thuyết siêu hình… hoặc đôi khi vì quá khó giải quyết nên không đáng đầu tư thời gian. Vì lý do đó, một mẫu hình thậm chí có thể cách ly cộng đồng khỏi những vấn đề xã hội quan trọng không thể thiếu đối với dạng vấn đề khó giải quyết [quen thuộc], những vấn đề này không thể được thể hiện dưới dạng các công cụ khái niệm và phương tiện mà mẫu hình cung cấp”.

[1] *Thomas Kuhn: là một trong những khuôn mặt lớn nhất của triết học khoa học cuối thế kỷ XX. Cũng như nhiều triết gia khoa học khác của thế kỷ XX, Kuhn xuất thân là một nhà khoa học. Ông từng nhận bằng tiến sĩ vật lý của Đại học Harvard, được phong hàm Giáo sư Lịch sử Khoa học, Giáo sư Triết học. Năm l962, ông xuất bản công trình quan trọng và gây nhiều ảnh hưởng nhất của mình: The Structure of Scientific Revolutions (Cấu trúc các cuộc Cách mạng Khoa học). Khái niệm "Mẫu hình" (Paradigm) là một trong ba khái niệm cơ bản được ông sử dụng trong cuốn sách này. Ban đầu nó được Kuhn mượn từ khoa ngôn ngữ học và coi "mẫu hình" như một mô hình lý thuyết về tư duy, xác định phương hướng suy nghĩ và nghiên cứu khoa học vào một thời điểm nhất định (chẳng hạn: thuyết vạn vật hấp dẫn của Newton, sau này được thuyết tương đối của Einstein thế chỗ). Trong quá trình phát triển theo dòng mạch của công trình, thuật ngữ "mẫu hình" được Kuhn sử dụng với nhiều sắc thái khác nhau, nhưng tựu trung vẫn xoay quanh hai cách hiểu chính: một mặt nó biểu hiện toàn bộ tập hợp những tín niệm, những giá trị được thừa nhận và những kỹ thuật mà mọi thành viên của một nhóm hay một cộng đồng có chung; mặt khác nó biểu thị một yếu tố riêng biệt của tập hợp ấy: đó là những giải pháp cho những "bài toán đố" cụ thể được cộng đồng sử dụng như những mô hình làm mẫu, chúng có thể thay thế cho những quy tắc thành văn với tư cách là cơ sở cho việc giải các "bài toán đố", tức là các vấn đề còn khúc mắc trong cái mà Kuhn gọi là "khoa học chuẩn định".*

Tất cả chúng ta đều là tù nhân của các mẫu hình. Và là *những nhà quản lý*, chúng ta bị giam giữ trong một mẫu hình đặt việc theo đuổi hiệu quả lên trên hết các mục đích khác. Điều này không đáng ngạc nhiên, bởi quản trị hiện đại đã được phát minh ra để khắc phục vấn đề về sự thiếu hiệu quả. Điểm qua một chút về lịch sử chúng ta sẽ thấy rõ vấn đề này.

Trong lúc chưa thể xác định được niên đại chính xác của sự hình thành quản trị hiện đại, thì hầu hết các nhà sử học đều xếp Federick Winslow Taylor thuộc về lớp những nhà quản trị hiện đại đầu tiên, và tôn vinh ông là nhà cải cách quản trị có ảnh hưởng lớn nhất trong thế kỷ XX. Taylor tin rằng cách tiếp cận dựa trên dữ kiện và kinh nghiệm trong lên kế hoạch công việc sẽ

rất hữu ích cho việc tăng năng suất. Là cha đẻ của "quản trị khoa học", Taylor đã chiến đấu chống lại sự chuyển động không hợp lý, các nhiệm vụ được lên kế hoạch một cách nghèo nàn, các tiêu chuẩn đánh giá kết quả thực hiện phi hiện thực hoặc không chặt chẽ, những điểm không tương xứng giữa yêu cầu công việc và năng lực của nhân viên, và các hệ thống động cơ không thích hợp gây cản trở những nỗ lực tốt nhất – những kẻ thù mà bất kỳ nhà quản lý thế kỷ XXI nào cũng nhận ra ngay lập tức.

Taylor khẳng định rằng năng suất đến từ "việc biết chính xác điều bạn muốn mọi người làm, và sau đó đảm bảo họ làm điều đó theo cách tốt nhất và rẻ nhất". Ông tin rằng quản trị có thể tạo nên một "khoa học thực thụ, dựa trên những quy luật, quy định và nguyên tắc được xác định rõ ràng như một nền tảng". Đối với Taylor, cũng như đối với những vị CEO có đầu óc kinh tế và những nhà tư vấn về hiệu quả, thì bí quyết để tăng năng suất nằm ở "quản trị có hệ thống". Quả thực, người ta có thể tưởng tượng Taylor đang từ trên thiên đàng ngăn nắp nhìn xuống và mỉm cười âu yếm với những người cấp dưới đi theo hệ cải tiến quy trình Six Sigma, những người tiếp tục phổ biến rộng nguyên tắc chỉ đạo của ông. (Điều ngạc nhiên duy nhất của ông có lẽ là các nhà quản trị thế kỷ XXI vẫn đang bị ám ảnh với cùng những vấn đề từng chiếm lĩnh óc sáng tạo của ông cả trăm năm trước).

Đóng góp của Taylor vào tiến trình phát triển kinh tế, và tổng quát hơn là vào tiến trình phát triển quản trị đã được minh chứng bằng năng suất các nhà máy tăng trưởng hơn bao giờ hết trong hơn một trăm năm qua. Ví dụ, trong khoảng từ năm 1890 đến 1958, năng suất trên mỗi giờ lao động của Mỹ đã tăng gần năm lần; và kể từ đó vẫn tiếp tục tăng. Thế nhưng, đi kèm với tăng năng suất này, mức độ quan liêu hóa cũng ngày càng tăng. Còn cách nào khác để đạt được mục đích cơ giới hóa lao động của Taylor mà không phải thiết lập một chế độ quan liêu, với các công việc hằng ngày được tiêu chuẩn hóa, các mô tả công việc chặt chẽ, vô số các mục tiêu, và cấu trúc báo cáo theo cấp bậc?

Max Weber, nhà xã hội học nổi tiếng người Đức và là một người cùng thời với Taylor, đã coi chế độ quan liêu như một nguyên tắc của tổ chức xã hội: “Kinh nghiệm cho thấy loại hình tổ chức hành chính quan liêu… là, từ một quan điểm thuần tuý chuyên môn, có khả năng đạt được mức độ hiệu quả cao nhất và theo quan điểm này thì nghĩa có lý nhất được biết đến chính thức là việc thực hiện kiểm soát bắt buộc đối với con người. Nó mạnh hơn bất kỳ hình thức nào khác về tính chính xác, tính ổn định, tính kỷ luật chặt chẽ, và tính đáng tin cậy. Do vậy, nó giúp nâng cao vượt bậc khả năng đo lường các kết quả cho những người đứng đầu tổ chức và cho những người có vai trò liên quan tới tổ chức.”

Tổ chức lý tưởng của Weber có một vài đặc tính khác biệt như sau:

- Bộ phận nhân sự và các trách nhiệm được mô tả rõ ràng cho từng thành viên của tổ chức.
- Các vị trí được tổ chức theo một hệ thống cấp bậc dựa trên mức độ quyền lực.
- Các thành viên được lựa chọn vào các vị trí dựa trên cơ sở khả năng học vấn và chuyên môn kỹ thuật.
- Các nhà quản lý làm việc cho chủ doanh nghiệp, nhưng bản thân họ không phải là chủ sở hữu chính.
- Mọi người trong tổ chức đều phải tuân theo các quy tắc và sự kiểm soát nghiêm ngặt liên quan tới công việc cụ thể của họ. Các quy tắc được áp dụng đồng đều và không có ngoại lệ.

Mặc dù Max Weber đã qua đời gần 90 năm trước, nhưng sự kiểm soát, tính chính xác, tính ổn định, kỷ luật và độ đảm bảo – những đặc tính mà ông đã chào đón trong bài hát ca ngợi chế độ quan liêu của mình – vẫn là những đặc tính kinh điển của quản trị hiện đại. Chúng ta có thể phàn nàn về “chế độ quan liêu”, nhưng nó vẫn cấu thành nguyên tắc tổ chức cho gần như mọi tổ

chức thuộc khu vực thương mại và khu vực công trên thế giới, bao gồm cả tổ chức của bạn nữa. Và dù những nhà quản lý cấp tiến có thể nỗ lực khắc phục các tác động tiêu cực, thì cũng chỉ có rất ít người có thể hình dung ra được một sự thay thế hoàn toàn.

Và thế là chúng ta: tiếp tục xử lý những vấn đề khó xử kiểu Taylor và sống trong những tổ chức kiểu Weber. Công bằng mà nói, nhiều thách thức mới trong quản trị thế kỷ XXI đã được thừa nhận trong các phòng họp của ban giám đốc và ban điều hành, và đây đó đã xuất hiện những nỗ lực nghiêm túc thật sự trong đổi mới quản trị. Tuy nhiên, tiến trình phát triển của chúng ta ngày nay lại bị kìm hãm bởi mẫu hình trong quản lý dựa trên chế độ quan liêu và tập trung vào hiệu quả của chúng ta.

SỰ CẤP THIẾT MANG TÍNH CÁCH MẠNG

Do vậy chúng ta ứng biến, chắp vá và trang bị thêm những thứ mới. Chúng ta tạo ra những dự án và đơn vị đổi mới, thay vì tạo ra các tổ chức đổi mới toàn bộ. Chúng ta gọi các nhân viên của mình là những "người cùng cộng tác" và "thành viên nhóm," nhưng lại không nhanh chóng mở rộng phạm vi quyền hạn cho họ. Chúng ta khuyến khích mọi người đón nhận thay đổi nhưng lại kháng cự việc đi theo các nguyên tắc của chủ nghĩa tích cực nền tảng. Chúng ta nói về một chế độ nhân tài, nhưng lại bỏ qua khái niệm về phương thức trả công 360°.

Thực tế, hầu hết chúng ta đều là những người ủng hộ mẫu hình cũ. Chúng ta là những thành viên của *giai cấp quan liêu*. Là những nhà điều hành, nhà quản lý, và giám sát viên, chúng ta đã biết được cách sử dụng công nghệ quản trị – các cuộc họp về hoạch định, ngân sách, và các hệ thống đo lường kết quả – để hoàn thành mọi việc. Quan trọng hơn, chúng ta đã biết được cách làm chủ các đặc quyền gắn với địa vị của chúng ta, đối với quyền sử dụng quyền lực của chúng ta và đối với năng lực

chuyên môn tinh tế của chúng ta, để tiến lên phía trước. Nói về cách mạng – đặc biệt là cách mạng *quản trị* – dễ khiến chúng ta bị kích thích. Có người sẽ thắc mắc, ai sẽ vượt lên đứng đầu nếu các quy tắc và vai trò của quản trị bị đảo ngược?

Thế nhưng bất chấp những e dè của chúng ta, thì chúng ta biết rằng luận điểm chính của Kuhn là không thể chối cãi: sự tiến triển thật sự đòi hỏi một cuộc cách mạng. Bạn không thể lê bước trên đường tới đường cong S tiếp theo của mình. Mà bạn phải nhảy qua. Bạn phải nhảy qua những quan điểm đã hình thành trước đây của mình, qua các phương pháp thực hành quản trị tốt nhất của những người khác, qua lời khuyên của tất cả các chuyên gia, và qua những do dự của chính bạn. Như chúng ta sẽ thấy, bạn không phải nhảy qua với một cảm giác mơ hồ hoàn toàn. Bạn không phải nhảy qua mà không có ý niệm gì về nơi bạn sẽ đáp xuống. Nhưng bạn phải nhảy qua – ít nhất là bằng trí tưởng tượng của mình.

Taylor hiểu rằng các đột phá trong quản trị đòi hỏi những bước nhảy dài về trí tuệ. Năm 1912, 50 năm trước khi có cuốn sách đột phá của Kuhn, Taylor đã xuất hiện trước ủy ban quốc hội và tranh luận rằng quản trị khoa học đòi hỏi không gì hơn là một cuộc cách mạng về trí tuệ:

> *Giờ đây, thực chất quản trị khoa học liên quan tới một cuộc cách mạng toàn diện về trí tuệ của những người làm công có tham gia bất kỳ cơ sở hoặc ngành cụ thể nào – cuộc cách mạng này liên quan tới các bổn phận của họ đối với công việc, với đồng nghiệp, và với những người chủ của mình. Và nó liên quan tới cuộc cách mạng toàn diện về trí tuệ tương đương như vậy về phía những người thuộc cấp quản lý – các quản đốc, giám sát viên, chủ doanh nghiệp, ban giám đốc – cuộc cách mạng này liên quan tới các bổn phận của họ đối với những quản lý đồng cấp, với người làm công, và với tất cả những vấn đề hằng ngày. Và nếu không có cuộc cách mạng toàn diện về trí tuệ ở cả hai phía như vậy, quản trị khoa học sẽ không tồn tại.*

Giống như những tiên tri về tương lai khác, hùng biện về cách mạng của Taylor có thể hơi cường điệu, nhưng hầu như không

ai bác bỏ sự khẳng định của ông rằng quản trị khoa học đem lại một bước bứt phá đáng kinh ngạc đối với những tiêu chuẩn đang tồn tại.

Hãy nghĩ xem: vào năm 1890, một công ty trung bình ở nước Mỹ có bốn nhân viên, và rất ít công ty có hơn hai trăm nhân viên. Nếu bạn từng sống vào thời đó, thật khó để tưởng tượng được rằng một công ty có thể sẽ tăng trưởng thành một công ty có quy mô như của U.S. Steel, mà sau vụ sáp nhập của họ với Carnegie Steel năm 1901, đã trở thành công ty đầu tiên trên thế giới có trị giá thị trường ở mức tỷ đô-la. Có lẽ gần như không thể tin được rằng một doanh nghiệp được sáng lập vào năm 1903 – Công ty Ford Motor – lại trở thành tập đoàn sản xuất ra hơn nửa triệu chiếc ô tô mỗi năm chỉ một thập kỷ sau đó. Và cũng khó để đoán trước được tất cả những đột phá quản trị căn bản sẽ cùng diễn ra để biến tất cả những điều trên thành có thể.

Liệu phương pháp quản trị có thể thay đổi hoàn toàn trong hai hay ba thập kỷ đầu tiên của thế kỷ này như nó đã diễn ra trong suốt những năm đầu thế kỷ XX hay không? Tôi tin là có. Hơn thế nữa, tôi tin rằng chúng ta phải làm cho nó diễn ra như vậy. Những thách thức mà các nhà lãnh đạo thế kỷ XXI đang phải đối mặt ít nhất cũng đáng sợ, kích thích, và không có tiền lệ như những gì mà những nhà công nghiệp tiên phong của thế giới đã phải đương đầu 100 năm trước. Dĩ nhiên, chúng ta bị ràng buộc bởi tiền lệ, và hầu hết chúng ta đều mong thu lợi từ hiện trạng của quản trị. Nhưng nếu loài người có thể sáng chế ra tổ chức công nghiệp hiện đại, thì họ cũng có thể tái sáng chế nó.

Phải thừa nhận là không có nhiều kiến thức trong chương trình giảng dạy MBA thông thường, trong các sách quản trị bán chạy, hoặc trong chương trình phát triển khả năng lãnh đạo, gợi ý rằng có những lựa chọn cấp tiến khác trong cách mà chúng ta lãnh đạo, hoạch định, tổ chức, thúc đẩy, và quản lý ngay lúc này. Nhưng những nhà cải cách thực thụ không bao giờ bị ràng buộc bởi những gì đang diễn ra; thay vào đó họ mơ tưởng tới những

thứ có thể đến. Do vậy, mục đích của cuốn sách này là giúp bạn và các đồng nghiệp của bạn trước tiên là tưởng tượng, sau đó là sáng tạo lại tương lai của quản trị.

Chương 2
LỢI THẾ CUỐI CÙNG

TẠI SAO BẠN VÀ CÁC ĐỒNG NGHIỆP CỦA MÌNH lại nên tiếp nhận thách thức trong việc sáng tạo lại quản trị? Bởi vì, nói một cách thẳng thắn, đổi mới quản trị sẽ sinh lợi. Khi so sánh với các loại đổi mới khác, nó có một sức mạnh vô song để tạo ra những thay đổi sâu sắc và lâu dài trong lợi thế cạnh tranh. Trước khi chúng ta xem xét bằng chứng của lời tuyên bố này, hãy cùng làm rõ các định nghĩa. Chính xác thì đổi mới quản trị *là gì*? Và nó khác với các loại đổi mới khác như thế nào?

ĐỊNH NGHĨA ĐỔI MỚI QUẢN TRỊ

Dựa trên các mục đích của chúng ta, đổi mới quản trị là bất kỳ thứ gì *làm thay đổi căn bản cách thức thực hiện công việc quản trị, hoặc sửa đổi đáng kể các hình thức tổ chức thông thường, và qua đó thúc đẩy các mục tiêu của tổ chức*. Hiểu đơn giản, đổi mới quản trị thay đổi phương thức thực hiện công việc của nhà quản lý theo hướng tăng cường kết quả hoạt động của tổ chức.

Vậy các nhà quản lý đã làm những gì? Trong vòng một trăm năm qua, giới nghiên cứu kinh doanh đã khá nhất trí về những yếu tố cấu thành *công việc quản trị*. Năm 1917, Henri Fayol[1], một nhà lý luận về quản trị giai đoạn đầu, đã mô tả công việc quản trị là hoạch định, tổ chức, chỉ huy, điều phối, và kiểm soát – một định nghĩa có thể khiến các nhà điều hành thời hiện đại tranh luận đôi chút. Tổng hợp của riêng tôi về giá trị của lịch sử một thế kỷ tồn tại của lý thuyết quản trị cho thấy việc *thực hành* quản trị đòi hỏi những việc sau:

- Đặt ra và lên chương trình về *mục tiêu*
- Thúc đẩy và định hướng *nỗ lực*
- Điều phối và kiểm soát *các hoạt động*
- Phát triển và bổ nhiệm *tài năng*
- Tích luỹ và áp dụng *kiến thức*
- Tích luỹ và phân bổ các *nguồn lực*
- Xây dựng và nuôi dưỡng *các mối quan hệ*
- Cân bằng và đáp ứng *các nhu cầu của cổ đông*

---

[1] *Henri Fayol (1841-1925) là một kỹ sư, giám đốc mỏ người Pháp, và một nhà lý luận về quản trị, người phát triển thuyết Quản trị khoa học, một lý thuyết tổng thể của quản trị doanh nghiệp. Ông là một trong những người cống hiến có ảnh hưởng lớn nhất vào các khái niệm của quản trị hiện đại.*

Đây là các nhiệm vụ trung tâm đối với việc hoàn thành mục đích con người, dù đó là sứ mệnh tới sao Hoả, điều hành một trường trung học, sản xuất một bộ phim bom tấn, hay tổ chức một buổi bán hàng từ thiện. Bất kỳ điều gì làm thay đổi mạnh mẽ cách thực hiện công việc này đều có thể là đổi mới quản trị.

Đổi mới quản trị cũng bao gồm các thay đổi tạo nên giá trị đối với các cấu trúc và vai trò của tổ chức. Các công ty gồm có các đơn vị kinh doanh, các phòng ban, các nhóm làm việc, các nhóm thực hành, các liên kết với nhà cung cấp, đối tác, và các khách hàng quan trọng. Một cách thức mới trong việc kết nối các thực thể này có thể tạo thành đổi mới quản trị. Ví dụ, InnoCentive, một công ty con của Công ty Eli Lilly and Company, đã tạo ra một thị trường toàn cầu đối với giới khoa học, cho phép các công ty có nhu cầu xử lý các vấn đề kỹ thuật phức tạp (những người tìm kiếm) chuyển các vấn đề này đến

một mạng lưới gồm hơn 70.000 nhà khoa học trên khắp thế giới. Trong vòng ba năm kể từ sau khi bắt đầu, InnoCentive đã chuyển được hơn 1 triệu đô-la trong các khoản thanh toán "thưởng" tới cộng đồng "những bộ máy giải pháp" của mình – những người thường xuyên xử lý thành công các vấn đề từng dồn các nhóm Nghiên cứu và phát triển vào thế bí. Trong khi mục tiêu của InnoCentive là đổi mới khoa học, thì những quá trình và cấu trúc hỗ trợ mạng lưới toàn cầu những người tìm kiếm và những bộ máy giải pháp của họ là một ví dụ rất hay về đổi mới quản trị, vì nó liên quan tới những cách thức mới trong việc định hướng nỗ lực, điều phối các hoạt động, và áp dụng kiến thức – tất cả các thành phần của công việc quản lý.

Trong khi đổi mới hoạt động tập trung vào các quy *trình kinh* doanh của một công ty (thu mua, sản xuất, tiếp thị, đáp ứng đơn hàng, dịch vụ khách hàng, v.v...), thì đổi mới quản trị lại nhằm vào các quy trình quản trị của một công ty – các phương pháp và kế hoạch quyết định cách thức tiến hành công việc quản trị hằng ngày. Các quá trình điển hình bao gồm:

- Hoạch định chiến lược
- Lập ngân sách vốn
- Quản lý dự án
- Thuê tuyển và thăng chức
- Đào tạo và phát triển
- Giao tiếp nội bộ
- Quản lý kiến thức
- Đánh giá tình hình kinh doanh định kỳ
- Đánh giá và thưởng nhân viên

Những quy trình này thiết lập bộ giao thức chuẩn cho các nhiệm vụ quản trị thông thường như việc đánh giá nhân viên hay xem xét một yêu cầu ngân sách. Chúng nhân rộng phương pháp tốt nhất bằng cách biến những kỹ thuật hiệu quả thành các công cụ và phương pháp có thể áp dụng rộng rãi. Chúng cũng định hình các giá trị quản trị bằng cách tập trung tăng cường một số hành vi nhất định nào đó chứ không phải các hành vi khác. Tóm lại, quy trình quản trị là "các thiết bị" giúp các nguyên tắc quản trị được thực hành hằng ngày. Ngay cả trong một tổ chức quy mô trung bình, chúng ta cũng không thể thay đổi việc quản lý *cái gì* và *như thế nào* mà không thay đổi các quy trình kiểm soát công việc đó.

SỨC MẠNH CỦA ĐỔI MỚI QUẢN TRỊ

Trong những năm qua, tôi cùng hai đồng nghiệp của tôi tại Trường Kinh doanh London (Giáo sư Julian Birkinshaw và Tiến sĩ Michael Mol), đã nghiên cứu lịch sử đổi mới quản trị. Tới nay, chúng tôi đã nghiên cứu hơn 100 bước đột phá về quản trị trong hai thập kỷ và đi đến kết luận quan trọng: những tiến bộ lớn trong thực hành quản trị thường làm thay đổi đáng kể vị thế cạnh tranh, và thường mang lại lợi thế lâu dài cho các hãng tiên phong.

Ví dụ, hãy xem xét một số ít các công ty thành công nhất trong thế kỷ XX: General Electric, DuPont, Procter & Gamble, Toyota và Visa. Điều gì đã thúc đẩy các công ty này tới được các vị trí lãnh đạo toàn cầu? Tất nhiên, giả định thông thường – sản phẩm tuyệt vời, thực thi nghiêm ngặt, và các nhà lãnh đạo có tầm nhìn xa – có đóng vai trò trong thành công đó. Nhưng nếu đào sâu hơn, bạn sẽ khám phá ra rằng, đầu tiên và trước hết, chính đổi mới quản trị đã đưa họ đi trên con đường tiến tới sự vĩ đại:

- *Quản trị khoa học.* Vào đầu những năm 1900, General Electric đã hoàn thiện phát minh nổi bật nhất của Thomas Edison với phòng thí nghiệm nghiên cứu công nghiệp. Thành công của GE trong việc đưa

nguyên tắc quản trị vào quy trình khám phá khoa học lộn xộn đã cho phép Edison khẳng định rằng các phòng thí nghiệm của ông cứ cách 10 ngày có thể tạo ra một sáng kiến nhỏ và cách sáu tháng tạo ra một đột phá lớn. Đây không phải là một lời khoác lác. Trong nửa đầu thế kỷ XX, GE đã giành được nhiều bằng sáng chế hơn bất kỳ công ty nào khác ở Mỹ.

• *Phân bổ vốn*. DuPont đóng vai trò tiên phong trong sự tiến bộ của các phương pháp lập ngân sách vốn khi công ty này áp dụng các cách tính lợi nhuận trên vốn đầu tư vào năm 1903. Vài năm sau đó, DuPont còn phát triển một phương pháp chuẩn hóa để so sánh thành tích của rất nhiều bộ phận sản xuất của họ. Các tiến bộ này nhằm vào một vấn đề cấp bách: Làm thế nào phân bổ vốn hợp lý khi phải đứng trước hàng loạt dự án hấp dẫn tiềm năng? Các công cụ ra quyết định mới của DuPont đã giúp họ trở thành một người khổng lồ công nghiệp của Mỹ.

• *Quản lý các tài sản vô hình*. Sự xuất sắc của Proter & Gamble trong ngành công nghiệp hàng hóa đóng gói bắt nguồn từ đầu thập niên 1930, khi công ty bắt đầu chính thức hóa cách tiếp cận quản trị thương hiệu của mình. Vào thời ấy, ý tưởng tạo ra giá trị từ các tài sản vô hình là một ý tưởng mới lạ. Trong những thập kỷ sau đó, P&G dần định hình vị thế đi đầu trong tạo lập và quản lý các thương hiệu lớn. Năm 2007, danh mục kinh doanh của P&G gồm có 16 thương hiệu, mang lại hơn 1 tỷ đô-la doanh thu hàng năm.

• *Thu hút trí tuệ của mọi nhân viên*. Toyota là hãng sản xuất ô tô có lãi nhất trên thế giới – với lợi nhuận trường. Phần lớn thành công của hãng là dựa vào khả năng khuyến khích nhân viên theo đuổi không ngừng hiệu quả và chất lượng. Trong hơn 40 năm, khả năng cải tiến liên tục của Toyota đã được tiếp thêm sức mạnh nhờ tin tưởng vào khả năng giải quyết các vấn đề phức tạp của những nhân viên "bình thường". Thực vậy, đôi khi ở Toyota, mọi người nhắc đến Hệ thống Sản xuất Toyota như là "Hệ thống Con người Tư duy". Năm 2005, công ty đã nhận được hơn 540.000 sáng kiến cải tiến từ các nhân viên.

• *Xây dựng một công-xooc-xiom toàn cầu*. Thành công của Visa, công ty "ảo" đầu tiên trên thế giới là nhờ đổi mới tổ chức. Khi thiết lập một công-xooc-xiom ở Mỹ vào đầu những năm 1970, các ngân hàng sáng lập của Visa đã đặt nền tảng cho cái tên sau này trở thành một trong những thương hiệu phổ biến nhất trên thế giới. Thách thức quản trị chủ chốt của công ty là: xây dựng nên một tổ chức cho phép các ngân

hàng cạnh tranh vì khách hàng trong khi cộng tác với nhau về cơ sở hạ tầng, các tiêu chuẩn, và xây dựng thương hiệu. Ngày nay, Visa là một mạng lưới gọn nhẹ liên kết hơn 21.000 tổ chức tài chính và 1,3 tỷ người sở hữu thẻ. Mạng lưới Visa xử lý hơn 2 nghìn tỷ đô-la trị giá các khoản mua mỗi năm – khoảng 60% tất cả các giao dịch thẻ tín dụng.

Các trường hợp trên (và cả các trường hợp gần đây hơn, mà chúng ta sẽ tìm hiểu trong các chương tiếp theo) nêu bật vai trò quyết định của đổi mới quản trị trong việc hỗ trợ các công ty xây dựng lợi thế vững chắc. Thật sự, có lẽ không có nhân tố nào có thể sánh với đổi mới quản trị trong việc bảo đảm sự thành công trong cạnh tranh dài hạn.

Lời khẳng định này càng được củng cố thêm với những phát hiện về nguồn gốc của thế áp đảo trong chiến tranh của các nhà lý luận quân sự. Trong lĩnh vực này, đổi mới quản trị dường như cũng là yếu tố then chốt. Trong chiến tranh, cũng như trong kinh doanh, hầu hết các chiến thắng đều phải trả giá đắt và mang tính nhất thời. Thế nhưng đây đó, trong những trang lịch sử đẫm máu, người ta quan sát thấy bao giờ cũng có một mô hình quân sự luôn ưu việt hơn hẳn các kẻ thù của nó, thường bất chấp sự thiếu thốn về người hay vật chất. Như bạn có thể hình dung, các trường hợp này thu hút sự quan tâm của các nhà nghiên cứu quân sự, cũng giống như các giáo sư trong trường kinh doanh rất quan tâm tới việc khám phá ra gốc rễ sâu xa của lợi thế cạnh tranh. Các nhà phân tích này đặt câu hỏi tại sao mà một số quân đội và lực lượng hải quân lại duy trì được uy thế áp đảo trong những thời kỳ kéo dài?

Khi đối mặt với câu hỏi này, một người "ngoại đạo" hẳn sẽ lý giải đó là nhờ các vũ khí tân tiến hơn. Các bằng chứng chủ yếu họ đưa ra có thể bao gồm:

• Vào thế kỷ XIV, cung bắn tên có gắn lông chim, làm bằng gỗ thủy tùng đáng sợ và gây chết người, đã giúp các cung thủ của Vua Edward đệ Tam triệt hạ được hàng loạt kẻ thù của nước Anh.

• Thuyền buồm nhỏ ba buồm có tốc độ nhanh, một sản phẩm từ đôi tay khéo léo của người I-bê-ri thế kỷ XV, đã tạo lợi thế lớn cho châu Âu để thiết lập các đế chế bao trùm địa cầu của họ.

• Súng nhọn nạp ở khóa nòng, được hoàn thiện vào giữa thế kỷ XIX, đã mang lại cho lính bộ binh Phổ uy thế hỏa lực vượt xa các kẻ thù châu Âu của nó.

• Tên lửa điều khiển bằng laser và vệ tinh cho phép các lực lượng liên minh có thể phá hủy chính xác các căn cứ quân sự của Saddam Hussein trong cả chiến tranh Vùng Vịnh thứ nhất và thứ hai.

Nhưng khi nghiên cứu kỹ lịch sử quân sự, ví dụ đọc cuốn sách *The Dynamics of Military Revolution* (Động lực của cách mạng quân sự) của MacGregor Knox và Williamson Murray, chúng ta sẽ thấy hầu hết các lợi thế công nghệ đều chỉ tồn tại trong thời gian ngắn. Trong chiến đấu, một bên tước đoạt vũ khí của bên kia, hoặc của những người sản xuất vũ khí. Các gián điệp nước ngoài chiếm lấy các kế hoạch chi tiết, hoặc các vũ khí được bán cho quân đồng minh mà về sau trở thành kẻ địch. Các lợi thế chiến lược và sách lược – sản phẩm của nghệ thuật lãnh đạo đầy cảm hứng thời chiến – cũng chỉ thoáng qua. Các thủ đoạn thành công trên chiến trường và các cách bố trí lực lượng mới thường nhanh chóng bị bắt chước và vô hiệu hóa. Mặc dù ưu thế công nghệ, sách lược, hay bất kỳ nhân tố này trong hơn chục nhân tố khác, có thể giải thích kết quả của một trận đánh riêng lẻ, nhưng chúng không thể lý giải được những chiến thắng lặp đi lặp lại.

Vậy nếu không phải là vũ khí tiên tiến và những người chỉ huy tài ba thì điều gì lý giải được cho lợi thế *dài hạn* trong quân sự? Knox và Murray cho rằng khả năng lãnh đạo bền lâu thường là sản phẩm của các tiến bộ căn bản trong tổ chức và học thuyết quân sự. Các quân đội và lực lượng hải quân chiến thắng nhiều nhất trong lịch sử là những đội quân có thể cắt đứt hẳn với quá khứ và hình dung ra những phương pháp mới trong việc khích lệ, bố trí quân, đào tạo và triển khai đội hình. Họ chính là những nhà đổi mới quản trị.

Ba ví dụ ngắn dưới đây sẽ giúp chúng ta sáng tỏ nhận định này.

Thành công của quân đội Anh tại Ấn Độ, từ giữa thế kỷ XVIII cho tới khi họ rút khỏi đất nước này hai trăm năm sau không liên quan nhiều đến ưu thế hỏa lực. Vũ khí của Ấn Độ ít nhất cũng ngang bằng vũ khí của Anh. Thật vậy, Công tước xứ Wellington, khi ở Ấn Độ vào năm 1800, đã ấn tượng trước chất lượng của súng đại bác được chế tạo tại đây tới mức lắp chúng vào tàu pháo binh của ông. Thay vì vũ khí, lợi thế của Anh trong cuộc xâm chiếm vùng Đông Nam Á lại chủ yếu là nhờ vào cơ cấu trung đoàn – một bước đổi mới về tổ chức. Theo Giáo sư John Lynn:

Trung đoàn thiết lập căn cứ cho một lực lượng quân đội Anh/lính Ấn thường trực tại Ấn Độ, nhờ đó đánh bại được chính quyền địa phương rộng lớn Mysore, liên minh chiến binh Maratha, và cuối cùng thậm chí là cả những người đạo Sikh kiên cường. Trung đoàn đã trở thành nơi chứa đựng các giá trị văn hóa bản địa mà đã rút ra được những quy tắc địa phương về cá nhân và danh dự cộng đồng theo những cách mà các đơn vị quân đội tạm thời hoặc không thường xuyên không thể làm được.

Với vua và hoàng hậu ở cách xa hàng nghìn dặm, trung đoàn vẫn là điểm tập trung của lòng trung thành tôn kính của người lính. Hơn nữa, là một tổ chức bán thường trực, trung đoàn là một cơ chế lý tưởng cho việc chuyển những kiến thức tích lũy được từ chiến dịch này sang chiến dịch khác – những kiến thức mà trong những thời kỳ trước đó thường bị thất lạc khi các đơn vị quân đội bị giải tán do đình chiến.

Phần lớn thành công của Napoleon, vị hoàng đế với những trận đánh lẫy lừng vẫn được các học viện về chiến tranh trên toàn thế giới nghiên cứu, là nhờ vào đổi mới trong học thuyết quân sự. Trước Cách mạng Pháp, quân đội Pháp đã chiến đấu vì đức vua – một nhân vật xa vời và thường không khơi dậy niềm xúc động cho mọi người. Nhưng vào thời hậu cách mạng Pháp, Napoleon đã thổi bùng được ngọn lửa cháy bỏng của chủ nghĩa dân tộc thành cơn bão lửa của lòng nhiệt huyết trong quân đội. Điều đó đã tạo nên sức khuấy động các công dân chiến đấu cho vinh quang của nước Pháp mạnh mẽ chưa từng có. Kết quả là: một lực lượng chiến đấu mà Carl von Clausewitz đặt tên là một "chiến tranh tàn phá, dựa trên sức mạnh của toàn thể mọi người".

Bị các lực lượng của Napoleon đánh bại vào năm 1806, quân đội Phổ tiến hành một loạt đổi mới tổ chức mà sau này mọi lực lượng quân đội quy mô lớn trên thế giới đã bắt chước. Thoát ra khỏi quy tắc truyền thống của

hàng thế kỷ trước đó, quân đội Phổ áp dụng một cách tiếp cận chế độ nhân tài nghiêm ngặt khi phong hàm sĩ quan – sĩ quan không còn được bổ nhiệm dựa trên cơ sở dòng dõi quý tộc. Một đổi mới quan trọng khác là sự phát triển của hệ thống ban tham mưu. Gerhard von Scharnhorst, nhà cải cách vĩ đại của quân đội Phổ, cho rằng quân đội sẽ gặp nguy hiểm nếu dựa dẫm quá nhiều vào tài năng của một hoặc một vài vị tổng tham mưu. Thay vào đó, cần xây dựng một lực lượng sĩ quan cấp thấp hơn được đào tạo kỹ thuật và có tài năng xuất chúng – những người có thể đưa ra những ý kiến tham mưu độc lập cho các sĩ quan cấp cao của mình. Do vậy mới sinh ra khái niệm hàng ngũ và nhân viên, một nguyên tắc tổ chức mà gần như mọi công ty hiện đại đều áp dụng.

Nghiên cứu lịch sử công nghiệp hay lịch sử quân đội, đều cho chúng ta một kết luận giống nhau: đổi mới quản trị có ý nghĩa rất lớn. Nhưng, chính xác thì đổi mới quản trị tạo ra lợi thế cạnh tranh như thế nào? Và loại đổi mới quản trị nào là có khả năng tồn tại bền vững nhất?

TỪ ĐỔI MỚI LỢI THẾ

Đổi mới quản trị thường tạo ra lợi thế cạnh tranh nếu đáp ứng được một hoặc hơn trong ba điều kiện sau: sự đổi mới dựa trên một nguyên tắc quản trị mới thách thức một số tính chất chính thống đã tồn tại lâu đời; đổi mới mang tính hệ thống, bao gồm một loạt quá trình và phương pháp; và/hoặc sự đổi mới là một phần của *chương trình đang tiếp diễn* của sáng kiến dồn dập trong đó quy trình kết hợp lại theo thời gian. Tôi sẽ giải thích vắn tắt về từng điều kiện trong ba điều kiện then chốt này.

Đầu tiên hãy xem xét ngành công nghiệp ô tô. Tại sao sau hàng thập kỷ cố gắng, các nhà sản xuất ô tô của Mỹ lại không thể học được hệ thống sản xuất tăng hiệu quả của Toyota? Tôi đã đặt câu hỏi này cho một nhóm các nhà điều hành cấp cao của một hãng ô tô lớn của Mỹ vài năm trước. Chúng tôi vừa kết thúc một bữa tối xa xỉ tại một khách sạn sang trọng, và khi ngồi uống cà phê, một trong những giám đốc tài chính hàng đầu của hãng này nói rằng công ty họ vừa hoàn tất nghiên cứu thường niên lần thứ 20 về phương pháp quản trị của Toyota. Cái gì, tôi kinh

ngạc hỏi, liệu trong năm thứ 20 này công ty có học được gì mà trong các năm 19, 18, 17, và những năm trước chưa học được không? Sau một lát im lặng ngượng ngùng, một người lên tiếng đưa ra lời giải thích như sau:

Hai mươi năm trước, chúng tôi bắt đầu cử các nhân viên trẻ tới Nhật Bản nghiên cứu về Toyota. Họ trở về và kể với chúng tôi rằng Toyota tốt như thế nào nhưng chúng tôi không hề tin họ. Chúng tôi nghĩ chắc họ đã quá cường điệu – không ai có thể sản xuất ra những chiếc ô tô với quá ít khuyết điểm trên mỗi chiếc xe như vậy, hoặc với quá ít giờ lao động như vậy. Phải mất năm năm chúng tôi mới thừa nhận rằng Toyota thật sự đang đánh bại chúng tôi trong nhiều lĩnh vực then chốt. Trong suốt năm năm tiếp theo, chúng tôi tự nhủ rằng tất cả lợi thế của Toyota chỉ nằm ở văn hóa doanh nghiệp. Tất cả chỉ là về sự hài hòa và tạo dựng mối đoàn kết – tinh thần độc đáo của người Nhật trong hợp tác và thảo luận mà Toyota đã trau dồi cho nhân viên của mình. Chúng tôi chắc chắn rằng các công nhân Mỹ sẽ không bao giờ thực hiện được các phương pháp thực hành kiểu chế độ gia trưởng này. Rồi thì, tất nhiên, Toyota đã bắt đầu xây dựng nên những nhà máy ở Mỹ và đạt được những kết quả tương đương ở Nhật – do vậy chúng tôi phải bỏ qua lý do về văn hóa. Trong năm năm tiếp theo, chúng tôi đã tập trung vào các quy trình sản xuất của Toyota. Chúng tôi đã nghiên cứu về cách họ áp dụng tự động hóa nhà máy, về các quan hệ của họ với nhà cung cấp, về các mô hình Just in time (quản lý và cung cấp vật liệu đúng thời gian)[1], về mọi thứ. Nhưng bất chấp tất cả các kỹ thuật quản trị của chúng tôi, dường như chúng tôi vẫn không bao giờ đạt được cùng các kết quả như họ trong hệ thống nhà máy của chúng tôi. Chỉ trong năm năm vừa rồi, cuối cùng chúng tôi mới tự thừa nhận rằng thành công của Toyota là dựa trên một tập hợp các nguyên tắc hoàn toàn khác biệt – về những khả năng của nhân viên và các trách nhiệm của đội ngũ lãnh đạo của họ.

[1]· *Mô hình Just in time: là mô hình quản lý nhằm mục đích giảm thiểu chi phí không cần thiết giữa các công đoạn. Trong các giai đoạn sản xuất nguyên liệu được đáp ứng đầy đủ và chính xác vào lúc cần thiết, không có tình trạng tồn trữ và thiếu hụt nguyên vật liệu.*

Thật đáng kinh ngạc, các nhà sản xuất ô tô của Mỹ phải mất đến gần 20 năm mới tìm ra lời giải về lợi thế của Toyota. Không giống như các đối thủ cạnh tranh phương Tây của mình, Toyota tin rằng vai trò của những nhân viên tuyến đầu lớn hơn là những bánh răng trong một cỗ máy sản xuất vô hồn. Nếu được trang bị các công cụ và được đào tạo đầy đủ, họ có thể thành những người giải quyết vấn đề, nhà đổi mới, và tác nhân thay đổi. Toyota thấy được trong lực lượng lao động của mình một tinh thần cần thiết cho quá trình cải tiến hoạt động nhanh chóng và không bao giờ kết thúc. Ngược lại, các công ty ô tô của Mỹ lại có xu hướng coi nhẹ đóng góp mà nhân viên tuyến đầu có thể mang lại, và thay vào đó lại dựa vào các chuyên gia về cải tiến chất lượng và hiệu quả.

Trong hơn 40 năm qua, ngày qua ngày, năm qua năm, Toyota đã tận dụng được nhiều hơn từ nhân viên của mình so với các đối thủ – một lợi thế đã được phản ánh trong thị phần và thị giá tăng chưa từng có của Toyota. Trong khi các nhà sản xuất ô tô của Mỹ đang nỗ lực để tận dụng hiệu quả hơn năng lực trí tuệ của các nhân viên, thì họ đã trả giá đắt cho một hệ thống quản trị bắt nguồn từ quan niệm bảo thủ đối với việc huy động trí óc.

Như ví dụ này minh họa, các tín điều quản trị thường quá thâm căn cố đế tới mức gần như vô hình, và được tuân heo quá tận tụy tới mức gần như không thể bị tấn công. Còn với đổi mới quản trị, nguyên tắc cơ bản càng trái với thông lệ bao nhiêu, các đối thủ cạnh tranh càng mất nhiều thời gian hơn để phản ứng lại bấy nhiêu.

Các đối thủ cạnh tranh cũng gặp khó khăn trong việc tái tạo các lợi thế *mang tính hệ thống*, mà chứa đựng một mạng lưới các đổi mới riêng lẻ mở rộng quy trình quản trị đa tầng. Năm 1999, Dave Whitwam, sau này là chủ tịch của Whirlpool, đã thách thức các đồng nghiệp của mình biến đổi mới thành một khả năng cốt lõi sâu sắc. Từ lúc bắt đầu, Whitwam đã nêu rõ rằng ông không muốn một sự đổi mới nhất thời hay một sự mạo hiểm đơn thuần. Ông muốn thứ gì đó sâu sắc hơn và mang tính gốc rễ hơn. Bước đầu tiên, ông chỉ định Nancy Snyder, một vị phó chủ tịch được kính nể của công ty, là vị thủ lĩnh của đổi mới tại Whirlpool. Công việc của Snyder là: tập hợp các đồng nghiệp của cô để tiến hành một cuộc nghiên cứu kéo dài năm năm nhằm sáng tạo lại các quy trình quản trị của công ty. Với sự giúp đỡ của Strategos, một công ty tư vấn có trụ sở tại Chicago, Snyder và các đồng nghiệp của mình đã làm việc để biến các quy trình quản trị cốt lõi của Whirlpool thành chất xúc tác cho sự đổi mới. Các thay đổi chủ chốt bao gồm:

- Làm cho đổi mới thành một chủ đề trung tâm trong các chương trình phát triển lãnh đạo của Whirlpool.

- Hàng năm dành ra một lượng vốn đáng kể để đầu tư cho các dự án thật sự có tính chất đổi mới.

- Đòi hỏi các kế hoạch phát triển sản phẩm phải mang nhiều yếu tố cách tân mới mẻ so với thị trường.

- Đào tạo hơn 600 cố vấn về đổi mới chịu trách nhiệm hỗ trợ tiến trình đổi mới trong toàn công ty.

- Đăng ký cho các nhân viên tham gia một khóa học trực tuyến về đổi mới trong kinh doanh.

- Đưa đổi mới thành một thành phần lớn trong kế hoạch thưởng dài hạn của khối quản lý hàng đầu.

- Dành thời gian cho các cuộc họp tổng kết kinh doanh hàng quý để thảo luận sâu về kết quả đổi mới của từng đơn vị.

• Xây dựng một Ban Đổi mới để theo dõi và xem xét kịp thời các ý tưởng tiềm năng nhất trong công ty.

• Xây dựng một cổng thông tin điện tử để nhân viên truy cập được tập hợp các công cụ đổi mới, các dữ liệu trên đường dẫn đổi mới toàn cầu của công ty, và tạo cho nhân viên cơ hội đóng góp các ý tưởng.

• Phát triển một bộ tiêu chuẩn để theo dõi các đóng góp, đầu vào và đầu ra về đổi mới.

Các thay đổi này không phải là sản phẩm của kế hoạch tổng thể chi tiết. Thay vào đó, chúng dần xuất hiện trên "hành trình" đổi mới của Whirlpool, thường là để phản ứng lại các rào chắn khó lường trước được lúc đầu.

Kết quả thu được? Năm 2005, Whirlpool thu được 760 triệu đô-la từ 14,3 tỷ đô-la tổng thu nhập từ các sản phẩm đáp ứng được các tiêu chuẩn cách tân mới và chặt chẽ, trong khi năm 2001, con số này mới là 10 triệu đô-la. Ngoài ra, họ có 568 dự án đổi mới đang thực hiện, trong đó có 195 dự án đã sẵn sàng được đưa vào khởi động. Jeff Fettig, chủ tịch hiện tại của Whirlpool, ước đoán các sáng kiến mới này cuối cùng sẽ bổ sung thêm tới 3 tỷ đô-la hàng năm vào số tài sản của công ty.

Mặc dù những nỗ lực đổi mới của Whirlpool đã được công khai rộng rãi, nhưng các đối thủ cạnh tranh vẫn khó có thể sao chép lại hệ thống đổi mới đã ăn sâu vào nền tảng công ty này. Những hiểu biết ít ỏi và rời rạc về các thực hành quản trị đặc biệt của một đối thủ cạnh tranh không mang lại nhiều giá trị cho những ai cố gắng sao chép lại toàn bộ một *hệ thống* quản trị đặc biệt. Nó chẳng khác gì cố gắng dệt nên cả tấm thảm Ba Tư chỉ một nắm sợi tơ.

Cuối cùng, đôi khi một công ty có thể tạo nên lợi thế quản trị chỉ đơn giản bằng cách kiên trì. Có lẽ không có công ty nào trên thế giới giỏi hơn General Electric trong việc phát triển những nhà lãnh đạo giỏi. Mặc dù nhiều yếu tố trong hệ thống phát triển lãnh đạo của GE đã được bắt chước – như cơ sở đào tạo của họ ở

Crotonville, New York, quá trình đánh giá 3600 của họ, cách họ khuyến khích các nhà quản lý cộng tác với nhau, và việc loại bỏ dứt khoát những người không hoàn thành công việc – không mấy công ty có thể tự nhận khả năng phát triển các nhà lãnh đạo bậc nhất của mình ngang bằng với GE. Năng lực của GE không phải là sản phẩm của một vài bước đột phá đơn lẻ mà nó là kết quả của cam kết không mệt mỏi và lâu dài trong việc cải tiến chất lượng của đội ngũ quản trị – một cam kết không ngừng tạo nên những bước đột phá quản trị. Ví dụ, năm 2006, GE công bố một sáng kiến lãnh đạo khác tập trung vào việc phát triển những nhà điều hành có thể giúp công ty tăng tỷ lệ tăng trưởng hữu cơ. Bất kỳ công ty nào muốn sánh kịp lợi thế lãnh đạo của GE đều sớm nhận ra rằng rất khó để theo nổi tốc độ đổi mới của tập đoàn này.

VAI TRÒ CỦA ĐỔI MỚI QUẢN TRỊ TRONG CÁC LOẠI ĐỔI MỚI

Đổi mới có nhiều loại: đổi mới hoạt động, đổi mới sản phẩm, đổi mới chiến lược, và tất nhiên, cả đổi mới quản trị. Mỗi loại có những đóng góp riêng, nhưng nếu sắp xếp các loại đổi mới này vào một hệ thống cấp bậc từ thấp đến cao về mức độ tạo ra giá trị và khả năng cạnh tranh, thì đổi mới quản trị sẽ đứng ở bậc cao nhất (biểu đồ 2-1). Việc hiểu được tại sao lại như vậy là một bước quan trọng để xây dựng cam kết của công ty bạn đối với đổi mới quản trị, do vậy hãy cùng nghiên cứu tháp thứ bậc của chúng ta từ dưới lên.

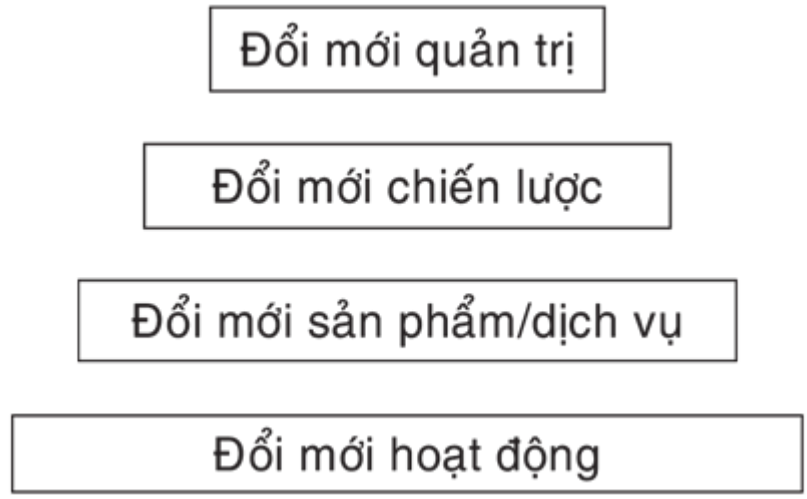
Tại đáy hình tháp là đổi mới hoạt động. Trong một thế giới cạnh tranh gay gắt, sự xuất sắc trong hoạt động là thiết yếu, nhưng nếu thiếu đổi mới quản trị kiểu như Toyota hay đột phá trong mô hình kinh doanh kiểu Ikea, đổi mới hoạt động hiếm khi đạt được lợi thế dài hạn mang tính quyết định. Có một số lý do cho nhận định này. Thứ nhất, sự xuất sắc về hoạt động thường phụ thuộc nhiều vào chất lượng cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin của một công ty. Đáng tiếc là, những cải tiến trong phần cứng và phần mềm lại có xu hướng nhanh chóng trở nên phổ biến,

khiến các công ty khó duy trì được các lợi thế dựa trên công nghệ thông tin. Thứ hai, nhiều công ty ngày nay thực hiện thuê ngoài đối hàng loạt hoạt động kinh doanh. Mặc dù việc thuê ngoài hoặc tiến hành sản xuất tại nước ngoài có thể giúp một công ty đứng vững trong cạnh tranh, nhưng rất ít khi nó mang lại lợi thế độc quyền lớn. Cuối cùng, ngày càng có nhiều nhà tư vấn, những người liên tục làm việc để chuyển các phương pháp tốt nhất từ các công ty đặc biệt sang các công ty bình thường. Điều này cũng khiến các lợi thế hoạt động mất dần.

Bậc tiếp theo trong tháp này là *đổi mới sản phẩm*. Không nghi ngờ gì về việc một sản phẩm chất lượng có thể nâng một công ty từ chỗ không có tên tuổi tới vị thế được sùng bái trong thời gian ngắn (ví dụ, hãy nghĩ về những máy hút bụi không túi của Dyson). Nhưng khi việc bảo vệ sáng chế không có hiệu lực, hầu hết các sản phẩm sẽ nhanh chóng bị sao chép. Ngoài ra, tốc độ phát triển nhanh chưa từng thấy của công nghệ thường mang lại cho những công ty mới cơ hội nhảy cóc so với những công ty đi tiên phong trước đó. Kết quả là, các sản phẩm đột phá hiếm khi giúp một công ty dẫn đầu lâu dài trong ngành. Ví dụ, chỉ mất vài năm để Samsung cải tiến các thiết kế điện thoại di động hấp dẫn của Nokia, để các nhà kinh doanh câu lạc bộ golf đuổi kịp các lợi thế về hiệu quả sử dụng của các gạy sắt loại Big Bertha của Callaway, hoặc đối với Hoover để tạo ra loại máy hút bụi "Gió xoáy" của riêng mình.

Biểu đồ 2-1

THÁP ĐỔI MỚI



Bậc tiếp theo trong hình tháp là *đổi mới chiến lược* – những mô hình kinh doanh mới táo bạo đặt những người lãnh đạo vào thế phòng thủ. Các ví dụ nổi bật bao gồm Ryanair, công ty hàng không giá rẻ hàng đầu của châu Âu, cửa hàng âm nhạc iTunes của Apple, và đồ thời trang thanh lịch mà lại rẻ của Zara. Một mô hình kinh doanh hiệu quả có thể mang lại hàng tỷ đô-la trong trị giá thị trường cho người tiến hành đổi mới – nhưng tính tổng thể, một mô hình kinh doanh đặc biệt thường dễ giải mã và vô hiệu hóa hơn một hệ thống quản trị khác thường. Vị thế dẫn đầu vốn được coi là vô địch của Wal-Mart trong kinh doanh bán lẻ chiết khấu không ngăn được các nhà bán lẻ khác, như Costco và Target, phát đạt. Một loạt các hãng hàng không giá rẻ của Mỹ, bao gồm Frontier, JetBlue, AirTran, và America West (gần đây đã sáp nhập với US Airways), đã ăn trộm toàn bộ bộ chiến lược của hãng hàng không Southwest Airlines. Và mặc dù những nhà tiên phong về thuê ngoài của Ấn Độ – các công ty như Infosys và Wipro – đã trở thành những người khổng lồ trong ngành, nhưng họ vẫn phải vật lộn hằng ngày để bảo vệ vị trí đứng đầu của mình trước một đội ngũ những người đầy quyết tâm và thèm muốn khai thác lợi thế tiền lương của Ấn Độ.

Vấn đề chủ chốt ở đây là, không phải tất cả các loại đổi mới đều tạo ra những kết quả giống nhau. Khi tập trung vào những vấn đề to lớn, chỉ có đổi mới quản trị mới có khả năng tạo nên các lợi

thế khó sao chép. Bởi vì đó là một thay đổi khó khăn. Ví dụ, bạn sẽ dễ điều chỉnh sở thích thời trang của mình hơn nhiều so với khi chuyển đổi đức tin. Tương tự như vậy, hầu hết các nhà điều hành đều thấy dễ hơn khi thừa nhận những điểm xuất sắc của một mô hình kinh doanh bứt phá hơn là khi từ bỏ nguyên lý cốt lõi của các tín ngưỡng quản trị nền tảng của họ.

Những điều báo trước

Không phải đổi mới quản trị nào cũng tạo ra lợi thế cạnh tranh. Một số trong đó thì lớn lên. Một số lại đi sai hướng. Và nhiều số trong đó không bao giờ mang lại lợi ích nào. Tất nhiên, người ta cũng có thể nhận xét tương tự như vậy về các loại đổi mới khác. Giống như những người anh em họ của mình, đổi mới quản trị tuân theo một quy luật sức mạnh: trung bình cứ có một ý tưởng thật sự cấp tiến làm thay đổi vĩnh viễn phương pháp quản trị, thì có hàng tá các ý tưởng khác ít giá trị và ảnh hưởng hơn. Nhưng chúng ta không thể vin vào đó để không tiến hành đổi mới. Đổi mới luôn là trò chơi con số: bạn càng thực hiện nhiều đổi mới, bạn càng có nhiều cơ hội thu được phần thưởng lớn.

Thêm vào đó, không có bước đột phá quản trị đơn lẻ nào, bất kể nó xuất sắc hoặc được thực hiện tốt ra sao, sẽ mãi mãi mang lại lợi nhuận hấp dẫn. Trong biên niên sử đổi mới quản trị, có nhiều công ty từng lật ngược lối tư duy theo lệ thường, nhưng không bao giờ lặp lại được chiến tích của mình. Mặc dù dải nơ xanh (Blue ribbon) đã trở nên nhợt nhạt từ hàng thập kỷ, nhưng Ford và General Motors đều từng là những nhà đổi mới quản trị hàng đầu. Vị thế dẫn đầu của Ford không chỉ dựa trên sự phát triển dây chuyền lắp ráp động, mà còn dựa trên sự đổi mới trong các phương pháp thực hành quản trị cần thiết để điều hành một công ty mà vào thời đó là hãng hợp nhất từ trên xuống dưới và lớn nhất thế giới. Và GM, như đã để cập ở trên, đã tạo ra mô hình tổ chức được phân chia. Nhưng ngày nay, các mô hình quản trị của họ cũng mờ nhạt như các loại xe của họ vậy. Đã gần một thế

kỷ kể từ khi hai công ty này dẫn đầu trong cuộc cách mạng quản trị.

TÍNH THIỂN CẬN TRONG QUẢN TRỊ

Vì sức mạnh của đổi mới quản trị là mang lại các kết quả đánh bại các đối thủ ngang hàng, nên thật lạ lùng khi có quá ít công ty thiết lập được một quy trình được chuẩn bị tốt cho đổi mới quản trị liên tục. Dạo qua các trang tạp chí kinh doanh hàng đầu thế giới, chúng ta sẽ thấy rõ hơn là vai trò của đổi mới quản trị vẫn đang bị coi nhẹ. Trong 70 năm qua, các thuật ngữ "đổi mới công nghệ" và "đổi mới kỹ thuật" đã xuất hiện trên các tiêu đề hoặc đoạn trích của hơn 52.000 bài báo. Hơn 3.000 bài báo đã tập trung vào "đổi mới sản phẩm." Chủ đề tương đối mới là "đổi mới chiến lược" (mà bao gồm cả các thuật ngữ như "đổi mới kinh doanh" và "đổi mới mô hình kinh doanh") xuất hiện trong hơn 600 bài báo. Nhưng tổng kết lại, các bài báo về "đổi mới quản trị", "đổi mới quản lý", "đổi mới tổ chức" và "đổi mới hành chính" chỉ chưa đến 300 bài, và gần như tất cả các bài báo này đều tập trung vào *sự truyền bá*, hơn là *sự phát minh*, về các phương pháp thực hành quản trị mới – một xu hướng mà chỉ có thể giúp chúng ta bắt kịp chứ không thể dẫn đầu.

Ngày nay, mỗi vị CEO đều tuyên bố mình là nhà vô địch trong đổi mới – vậy thì tại sao trong đổi mới quản trị vẫn tồn tại một điểm mù lớn đến vậy? Tôi nghĩ có ba nguyên nhân. Thứ nhất, hầu hết các nhà quản trị không coi mình là người đổi mới. Không giống như các chuyên gia công nghệ, các nhà tiếp thị, và gần đây hơn, là các nhà chiến lược, đổi mới không phải là trung tâm trong định nghĩa về vai trò của nhà quản lý. Tại hầu hết các công ty, nhà quản lý được lựa chọn, đào tạo, và đãi ngộ theo khả năng mang lại kết quả tốt hơn và hiệu quả hơn của họ. Không ai kỳ vọng các nhà quản lý là những nhà đổi mới, họ chỉ kỳ vọng những nhà quản lý biến các ý tưởng của người khác thành sự tăng trưởng và lợi nhuận.

Thứ hai, nhiều nhà điều hành không tin rằng có thể đổi mới quản trị một cách táo bạo. Các nhân viên R&D (nghiên cứu và phát triển) và các chuyên gia phát triển sản phẩm thường được củng cố bằng niềm tin điều to lớn tiếp theo sắp xuất hiện. Nhưng liệu có bao nhiêu nhà điều hành giữ vững tinh thần nhờ niềm hy vọng mình có thể có cơ hội dẫn đầu trong cuộc cách mạng quản trị lớn tiếp theo? Lạ lùng thay, các nhà quản trị không ngạc nhiên trước các tiến bộ khoa học chóng mặt, nhưng lại có vẻ bình thản khi phương pháp quản trị không làm được điều tương tự.

Khi đương đầu với nghịch lý này, nhiều nhà điều hành cho rằng chính các quy luật bất di bất dịch của bản chất con người đã kiềm chế hàng loạt lựa chọn khả thi cho việc tận dụng và tổ chức nỗ lực của con người. Họ lập luận rằng có các giới hạn đối với số người mà một người có thể giám sát hiệu quả, đối với mức mà trách nhiệm giải trình có thể được phân bổ, đối với mức mà các nhân viên có thể được tin tưởng, đối với mức độ sẵn sàng của các cá nhân trong việc đặt lợi ích bản thân xuống dưới các lợi ích chung của toàn công ty. Cho dù các giới hạn này là thực hay do tưởng tượng (mà theo tôi, hầu hết là tưởng tượng, thì chúng cũng giúp các nhà quản trị dễ dàng né tránh một giả thuyết là chính sự thiếu tưởng tượng sẽ làm kiềm chế đổi mới quản trị).

Hầu hết các nhà quản trị đều coi mình là những người làm việc thực tế, chứ không phải là những người mơ mộng hão huyền. Trong kinh nghiệm của họ, thì tiến trình quản trị sẽ phát triển dần lên chứ không phải là thay đổi mạnh mẽ – và họ có ít lý do để tin rằng điều này có thể khác đi. Nhưng như chúng ta sẽ thấy, nó *có thể* khác, và nó *phải* khác – tương lai đòi hỏi như vậy.

Chương 3
CHƯƠNG TRÌNH CHO ĐỔI MỚI QUẢN TRỊ

LÀ LOÀI NGƯỜI, CHÚNG TA ĐƯỢC XÁC ĐỊNH BỞI NHỮNG MỤC ĐÍCH mà chúng ta phụng sự và những vấn đề mà chúng ta đấu tranh để vượt qua. Cho dù đó là việc Nelson Mandela đấu tranh loại bỏ nạn phân biệt chủng tộc tại Nam Phi, việc Craig Venter[1] làm sáng tỏ bộ gen con người, hay việc Larry Page và Sergey Brin, hai nhà sáng lập Google, đưa trật tự vào không gian ảo bao la, thì đều là niềm say mê giải quyết các vấn đề *khác thường* đã tạo ra tiềm năng cho thành tựu *phi thường*. Do vậy, để sáng tạo lại tương lai quản trị, bạn sẽ cần nhiều thứ hơn là niềm tin trí tuệ đơn thuần vào giá trị của đổi mới quản trị. Bạn cần một niềm say mê đối với một số thách thức rất lớn và cụ thể.

---

[1]. *Craig Venter: là nhà sinh vật học người Mỹ, nổi tiếng với công trình giải mã gen người.*

HÃY TÁO BẠO

Nếu các đổi mới quản trị gia tăng nhanh nhất trong những năm gần đây, thì có thể đó là do thiếu sự táo bạo trong khi lựa chọn các vấn đề để giải quyết. Bạn hãy tự hỏi công ty của bạn đã bao giờ gánh vác một thách thức quản trị chưa từng có tiền lệ, không thể tham khảo kinh nghiệm của công ty khác chưa? General Electric đã từng như vậy. Năm 2006, chủ tịch Jeff Immelt đã đặt ra cho các đồng nghiệp mục tiêu tăng trưởng doanh thu của GE gấp đôi tỷ lệ tăng trưởng GDP toàn cầu. Chưa

có công ty nào có quy mô như GE từng đạt được mức tăng trưởng này, nhưng điều đó cũng không ngăn cản Immelt chấp nhận thách thức đó. Không có gì đảm bảo GE sẽ đạt được các mục tiêu tăng trưởng của mình, nhưng nếu họ thất bại, thì đó sẽ không phải là vì thiếu lòng can đảm.

Các vấn đề lớn không phải lúc nào cũng mang lại những cải tiến lớn, nhưng các vấn đề nhỏ thì không bao giờ tạo ra cải tiến lớn. Như nhà động vật học đoạt giải Nobel – Peter Medawar từng nói: "Những vấn đề buồn tẻ hoặc vụn vặt tạo ra những câu trả lời cũng như vậy". Vì thế bạn cần suy nghĩ về những điều lớn lao.

Nếu bạn lo rằng mình sẽ mất mát nhiều hơn là được lợi, thì hãy ghi sâu hai điều sau trong tâm trí. Thứ nhất, không phải lúc nào bạn cũng phải chấp nhận những rủi ro lớn để giải quyết các vấn đề lớn. Đổi mới thường là một quá trình lặp đi lặp lại, trong đó các giải pháp nảy sinh thông qua quá trình thử nghiệm và mắc lỗi. Trong những năm đầu của chương trình vũ trụ Mỹ, các nhà khoa học đã gửi hơn mười chú khỉ vào vũ trụ trước khi chính thức phóng tàu đưa con người lên. Như chúng ta sẽ thấy trong các chương tiếp theo, bạn không cần phải đặt cược vào canh bạc lớn để thử áp dụng một ý tưởng quản trị mới táo bạo.

Thứ hai, nếu vấn đề đủ lớn, thì sự tiến hành bất cứ hành động nào cũng đều rất có ích, kể cả nếu bạn không bao giờ tìm ra được một "giải pháp". Tôi đã từng được nghe vị cựu Ngoại trưởng Mỹ, George Shultz, chỉ ra sự khác biệt giữa "các vấn đề mà bạn có thể giải quyết" và "các vấn đề mà bạn chỉ có thể cố gắng nỗ lực để giải quyết". Là một nhà ngoại giao dày dạn, Shultz biết rằng có một số các vấn đề, như xung đột sắc tộc, tình trạng nghèo đói trên toàn cầu, và nạn khủng bố, đều không tuân theo các giải pháp triệt để một lần. Nhưng ông cũng hiểu rằng khi bạn đương đầu với những vấn đề tầm cỡ, thì ngay cả những tiến triển khiêm tốn cũng có thể mang lại lợi ích lớn. Có thể rất nhiều vấn đề quản trị khó tháo gỡ nhất của thế kỷ XXI lại là những vấn đề

mà chúng ta chỉ có thể cố gắng nỗ lực giải quyết – những vấn đề đó sẽ kháng cự mọi nỗ lực ngắn hạn, nhưng sẽ đền đáp những nỗ lực bền bỉ và giàu tính sáng tạo.

Giải quyết các vấn đề lớn đòi hỏi chúng ta phải có tài khéo léo, sự can trường, và tính kiên trì. Các phẩm chất này của con người dồi dào nhất khi vấn đề cần giải quyết không chỉ quan trọng mà còn gây kích thích. Là một tín đồ phái Giáo hữu, việc Frederick Taylor[1] dồn sự chú tâm vào hiệu quả bắt nguồn từ niềm tin chắc chắn của ông rằng sẽ là bất hợp lý khi để phí dù chỉ một giờ sức lao động con người trong khi một nhiệm vụ có thể được thiết kế lại để thực hiện hiệu quả hơn. Việc Taylor có thể dành nhiều ngày để nghiên cứu về các phương pháp xúc than năng suất nhất không chỉ là bằng chứng của một tâm trí luôn bị ám ảnh, mà còn là bằng chứng của một lòng nhiệt huyết lớn lao đối với sứ mệnh nhân thêm giá trị của nỗ lực con người. Niềm say mê này tỏa sáng suốt trong phần giới thiệu của tác phẩm xuất bản năm 1911 của ông,*Principles of Scientific Management* (Các nguyên tắc của Quản trị Khoa học): “Chúng ta có thể thấy và cảm nhận sự lãng phí vật chất. Tuy nhiên, những động tác vụng về, không hiệu quả, hoặc thiếu định hướng của con người lại không để lại dấu vết rõ ràng hay hữu hình. Muốn nhận thức chính xác về chúng, chúng ta phải huy động một nhiệm vụ của trí nhớ và một nỗ lực của trí tưởng tượng. Và vì lý do đó, nên cho dù tổn thất hằng ngày xuất phát từ những thứ vô hình lớn hơn cả lãng phí của chúng ta từ những thứ liên quan đến vật chất, thì sức khuấy động của nó rất sâu sắc, trong khi những thứ vật chất chỉ có tác động chút ít tới chúng ta.”

---

[1]. Frederick Taylor (1856-1915): sinh ra trong một gia đình theo phái Giáo hữu, là một kỹ sư cơ khí người Mỹ. Taylor được coi là cha đẻ của ngành Khoa học quản trị công nghiệp với các ý tưởng về tuyển dụng lao động, phương pháp luận lập kế hoạch tối ưu và quản trị thời gian, phân chia chức năng lao động quản lý và sản xuất - vận hành trực tiếp.

Taylor cho rằng: để tối đa hóa các cơ hội đổi mới quản trị mang tính đột phá, bạn hãy hiến mình cho vấn đề quan trọng *và* khơi dậy cảm hứng, thiết yếu và đáng ca ngợi.

Nếu bạn chưa hình dung được loại thách thức đó, sau đây là một vài câu hỏi chủ đạo giúp bạn xác định trọng tâm cho việc tìm kiếm của mình:

- Thứ nhất, các thách thức mới trong tương lai đang chờ đón công ty bạn là gì? Các điểm gián đoạn đang hiện ra mà sẽ kéo dài các tiến trình và phương pháp quản trị của công ty tới điểm bứt phá là gì? *"Vấn đề của ngày mai" mà bạn cần bắt tay hành động ngay từ bây giờ là gì?*

- Thứ hai, các hành động cân bằng khó khăn mà công ty bạn dường như chưa bao giờ thực hiện đúng được là gì? Có sự cân bằng các yếu tố nào mang tính quyết định mà trong đó một phía luôn có vẻ như chiếm ưu thế so với phía khác không? *Có trường hợp mang tính lựa chọn "hoặc cái này hoặc cái kia" mệt mỏi mà bạn muốn chuyển thành trường hợp "và"?*

- Thứ ba, các khoảng cách lớn nhất giữa sự khoa trương và thực tế trong công ty bạn là gì? Những giá trị mà công ty gặp khó khăn nhất khi thực hiện, hoặc thể chế hóa?*Lý tưởng được tán thành mà bạn muốn chuyển thành một năng lực bao quát là gì?*

- Cuối cùng, bạn có phẫn nộ về điều gì không? Những sự kém cỏi đáng thất vọng gây hại cho công ty bạn và khiến các tổ chức khác thích thú là gì? *Những điều "không thể" nào cần trở thành điều "có thể"?*

Khi đối mặt với một thách thức lớn, bạn cần chia nó thành những phần nhỏ và dễ xử lý hơn. Điều này sẽ giúp bạn tập trung năng lượng vào những vấn đề nhỏ có ảnh hưởng lớn, và tối đa hóa kết quả thu được từ các nỗ lực đổi mới của bạn.

Vì công nghệ quản trị giữa các công ty không khác biệt quá lớn, nên bạn sẽ thấy hầu hết những vấn đề mà bạn cần xử lý sẽ mang tính phổ biến hơn là đặc thù. Điều này sẽ giúp quá trình chẩn đoán dễ dàng hơn. Ví dụ, rất nhiều tài liệu đã viết về nguyên nhân các công ty chậm chạp trong việc thay đổi, và các bộ máy

quan liêu dập tắt tư duy mới như thế nào. Tuy vậy, thách thức thật sự lại không nằm ở việc chẩn đoán mà nằm ở việc điều trị. Chúng ta biết rất nhiều về việc *tại sao* các công ty lớn lại thiếu một số khả năng nhất định (như chủ động đi đầu trong việc sáng tạo lại các chiến lược của họ hay phát triển các mảng kinh doanh mới), nhưng cho dù nhận được hàng núi những lời khuyên và tư vấn, dường như chỉ có rất ít các công ty vượt qua được các giới hạn đó. Ở đây, cái thiếu hụt không phải là một bản phân tích sâu sắc, mà là những lựa chọn giàu tưởng tượng và thật sự táo bạo đối với hiện trạng quản trị – và đội ngũ những nhà đổi mới kiên tâm để sáng tạo lại quản trị ngay từ ban đầu.

XÁC ĐỊNH CHƯƠNG TRÌNH CHO ĐỔI MỚI QUẢN TRỊ

Trong phần còn lại của chương này, tôi sẽ phác họa ba trong số những thách thức lớn nhất mà các công ty phải đương đầu trong thế kỷ XXI:

1. Đẩy mạnh tốc độ đổi mới chiến lược trong các tổ chức lớn và nhỏ.

2. Tiến hành đổi mới trong công việc của mọi người, mọi ngày.

3. Tạo ra môi trường làm việc hấp dẫn giúp nhân viên thể hiện hết các khả năng của họ.

Tôi sẽ giải thích tại sao các thách thức này lại xứng đáng đứng đầu chương trình đổi mới quản trị *của bạn*, và sau đó sẽ chia nhỏ chúng thành một số thách thức phụ mang tính tập trung hơn.

Ở đây, tôi hướng đến hai mục đích. Thứ nhất, tôi muốn khơi dậy lòng đam mê của bạn với một số thách thức quản trị lớn trong thế kỷ XXI. Mỗi vấn đề trong các vấn đề được thảo luận dưới đây đều quan trọng và chính đáng. Tựu chung lại, đó là các vấn đề về tính hiệu quả, quy mô, và tầm kiểm soát đối với các tổ chức thế kỷ XXI – và tôi chắc chắn rằng các công ty thành công nhất

trong những năm tới đây sẽ là những công ty đi đầu trong việc giải quyết được các thách thức chủ chốt này.

Thứ hai, tôi muốn minh họa về kiểu lập luận mà bạn sẽ cần đưa ra nếu muốn tìm kiếm được những người đồng hành trong mục tiêu của bạn. Những người đồng hành tiềm năng sẽ hỏi rằng: Tại sao việc chúng ta giải quyết vấn đề này bây giờ lại quan trọng? Tại sao nó lại đòi hỏi sự đổi mới *hoàn toàn*? Và *chính xác* thì có những điều gì cần sửa chữa? Bạn phải có những câu trả lời thuyết phục cho các câu hỏi này.

Do đó, mục đích của chương này không phải là đề xuất các giải pháp cụ thể đối với các vấn đề về thực-hiện- hay-phá-bỏ của chúng ta – tôi sẽ bàn vấn đề này ở phần sau. Thay vào đó, mục đích của chương này là đưa ra một số mốc chuẩn giúp bạn xác định chương trình đổi mới quản trị của riêng mình: Liệu tôi suy nghĩ đã đủ tầm chưa? Liệu tôi có thể tạo nên một tình thế thúc ép không? Và tôi đã đào bới đủ sâu tới gốc rễ vấn đề chưa?

TẠO DỰNG MỘT CÔNG TY LINH HOẠT NHƯ BẢN THÂN SỰ THAY ĐỔI

Có ít điều có thể nói chắc về tương lai trừ điều này: vào thời điểm nào đó trong thế kỷ XXI, công ty của bạn sẽ bị thách thức theo một cách chưa từng có tiền lệ. Công ty bạn sẽ thích ứng hoặc chùn bước, sáng tạo lại hoặc trải qua một quá trình tái cơ cấu khó nhọc. Với thành tích hiện tại của các công ty trên toàn thế giới, thì khả năng sau dễ xảy ra hơn khả năng trước. Dường như có ít công ty có thể thay đổi trước khi đi vào khúc đường quanh co.

Luôn luôn có những công ty khủng long – những công ty như Kodak, Sony, Sears, General Motors, Toys “R” Us, và Sun Microsystems vốn rất lớn mạnh – bị thất bại trong việc kịp thời sáng tạo lại bản thân và đã phải trả giá. Thêm vào đó, trong những năm gần đây, toàn bộ các ngành đã bị bắt kịp phía sau

đường cong thay đổi. Các hãng phát thanh truyền hình, các nhà xuất bản tạp chí, các công ty thu âm và những nhà bán rượu vang Pháp, các hãng hàng không truyền thống và các công ty dược khổng lồ, các nhà sản xuất ô tô của Mỹ và các công ty cung cấp thời trang cao cấp châu Âu – tất cả đều đã và đang phải gắng sức để thật sự làm trẻ hóa lại các mô hình kinh doanh lỗi thời của họ. Chắc chắn, nhiều công ty thuộc các ngành này sẽ dần lấy lại được sự thăng bằng. Nhưng tới lúc đó, hàng tỷ đô-la và hàng triệu khách hàng sẽ biến mất. Đó là cái giá của khả năng thích ứng không tốt.

Điều gì giải thích cho nạn dịch của sự già cỗi này? Có phải các nhà điều hành trên thế giới đã đột ngột trở nên ngốc nghếch hay không? Không hẳn vậy. Nếu các mô hình kinh doanh từng một thời bất diệt nay lại đang bất ngờ chuếnh choáng, thì đó là do môi trường đã thay đổi – và thứ đã thay đổi mạnh mẽ nhất chính là bản thân sự thay đổi. Điều phân biệt thời đại của chúng ta với các thời đại khác không phải là ảnh hưởng của thế giới phẳng trong giao tiếp, không phải uy thế kinh tế của Trung Quốc và Ấn Độ, không phải sự biến đổi khí hậu, và cũng không phải sự trỗi dậy của các tình trạng thù địch tôn giáo xưa cũ. Mà đó là tốc độ đang gia tăng điên cuồng của sự thay đổi.

Trong các thập kỷ sắp tới, khả năng thích ứng của mỗi xã hội, tổ chức, và cá nhân sẽ bị thử thách hơn bao giờ hết. May mắn là những xáo trộn lại tạo ra cả cơ hội cũng như thách thức. Nhưng sự cân bằng của triển vọng và nguy cơ của mọi tổ chức đều phụ thuộc vào khả năng thích ứng của họ. Vì vậy, câu hỏi then chốt cho các công ty thế kỷ XXI là: Liệu chúng ta có đang thay đổi nhanh bằng thế giới xung quanh chúng ta hay không? Như chúng ta đã thấy, câu trả lời đối với nhiều công ty là "không".

Trong khi các nhà điều hành sẵn sàng thừa nhận rằng cần định kỳ làm mới lại các sản phẩm và dịch vụ, họ lại thường cho rằng các chiến lược, mô hình kinh doanh, năng lực, và giá trị cốt lõi ít nhiều mang tính bất tử. Giả định kiểu này ngày càng trở nên

điên rồ. Các công ty bỏ lỡ tương lai khi họ nhầm tưởng sự tạm thời là vĩnh viễn; và ngày nay, gần như mọi thứ đều chỉ là tạm thời.

Khi xem xét nhiều cuốn sách về chủ đề quản lý thay đổi, chúng ta sẽ hoang mang trước một sự thực. Gần như tất cả các miêu tả về sự thay đổi *sâu sắc* – đòi hỏi những chuyển biến lớn trong mô hình kinh doanh hoặc sứ mệnh cốt lõi của một công ty – đều là các câu chuyện về sự xoay chuyển tình thế, với một vị CEO mới thường được xem như người hùng. Dường như sự thay đổi sâu sắc luôn luôn dẫn tới khủng hoảng, chia thành các giai đoạn và được lập trình trước – đạt được thông qua một dòng thác từ đỉnh xuống đáy các thông điệp, sự kiện, mục tiêu, và hành động được lập kịch bản chặt chẽ. Đáng buồn là hiếm khi nó dẫn tới cơ hội, hay mang tính liên tục, hoặc là sản phẩm của năng lực học hỏi và thích ứng thực chất của tổ chức. Trong khi người ta có thể tổ chức ăn mừng việc xoay chuyển tình thế của Lou Gerstner tại IBM, sự phục hồi kiểu Lazarus của Carlos Ghosn tại Nissan, hoặc sự tái sinh nhãn hiệu thời trang Burberry của Rosemary Bravo, sự xoay chuyển tình thế chỉ là một sự chuyển biến bị trì hoãn một cách đáng buồn – một phương thức thay thế tốn kém cho khả năng thích ứng kịp thời.

Do vậy, mục tiêu là xây dựng nên các tổ chức có khả năng đổi mới liên tục và không phải trải qua khủng hoảng. Nó cũng tương tự như khả năng tự điều chỉnh của cơ thể. Khi bạn bước lên máy tập và bắt đầu chạy, tim bạn sẽ vô thức tăng lượng cung máu tới các cơ bắp của bạn. Khi bạn đứng trước các khán giả để diễn thuyết, tuyến thượng thận của bạn sẽ tự động bơm ra một lượng hoóc môn làm tăng nhịp tim của bạn và nâng cao các khả năng của bạn. Và khi bạn liếc nhìn ai đó có vẻ bề ngoài thu hút bạn, đồng tử của bạn sẽ giãn ra theo phản xạ, say sưa ngắm nhìn với vẻ mặt dễ chịu. Vô thức. Tự động. Theo phản xạ. Đây không phải những từ ngữ chúng ta hay dùng để mô tả sự thay đổi sâu sắc trong các tổ chức lớn. Và trong đó ẩn chứa thách thức: làm cho sự thay đổi sâu sắc trở nên tự động hóa cao hơn – xây dựng

những tổ chức có khả năng tự đổi mới liên tục mà không cần tới các cuộc khủng hoảng.

Có nhiều yếu tố góp phần vào sự ì trệ về chiến lược, nhưng có ba yếu tố gây nên mối đe dọa đặc biệt nghiêm trọng đối với sự đổi mới kịp thời. Yếu tố thứ nhất là xu hướng từ chối hoặc phớt lờ sự cần thiết khởi động lại chiến lược của các nhóm quản lý. Yếu tố thứ hai là sự thiếu các lựa chọn thay thế thuyết phục đối với hiện trạng, điều này thường dẫn tới sự tê liệt về chiến lược. Và yếu tố thứ ba: khả năng phân bổ thiếu linh động gây khó khăn trong việc bố trí lại nhân tài và vốn cho các sáng kiến mới. Mỗi yếu tố này là một rào chắn trên tiến trình thay đổi không gây tổn hại; vì vậy chúng xứng đáng là mục tiêu trọng tâm đối với đổi mới quản trị.

Sự phủ nhận

Mọi công ty đều thành công cho tới khi họ không còn thành công nữa. Dù vậy, điều làm chúng ta bối rối là mức độ ngạc nhiên thường xuyên của các nhóm quản trị cấp cao khi sự "không còn" xảy ra. Sự ngạc nhiên này, sự nhận thức muộn mằn về các tình huống thay đổi đột ngột này, gần như chắc chắn sẽ khiến công việc đổi mới bị trì hoãn đáng kể, nếu không nói là nguy hiểm.

Sự phủ nhận cũng tuân theo một mô hình quen thuộc. Các phát triển ngoài quy luật thoạt đầu bị *loại bỏ* vì có vẻ không hợp lý hoặc không logic, sau đó được *giải thích* như một sự khác thường hoặc không thể sửa chữa được, rồi tiếp theo là được *giảm nhẹ* một cách miễn cưỡng thông qua hành động phòng thủ, và rồi cuối cùng, mặc dù không phải lúc nào cũng vậy, là được *đương đầu* một cách thành thật.

Những cố gắng khó nhọc gần đây trong ngành công nghiệp âm nhạc cho chúng ta thấy một trường hợp điển hình. Các công ty thu âm ban đầu đều khinh thường loại nhạc được tải từ mạng.

Các tệp MP3 có âm thanh kém hơn so với các đĩa compact, và việc tải nhạc mất thời gian và không thuận tiện lắm. Dù sao chăng nữa, ai lại muốn nghe nhạc trên một chiếc máy tính cá nhân chứ? Nhưng mặc cho sự khinh thường kiểu tự xoa dịu này, thì làn sóng tải nhạc vẫn dấy lên. Thế mà, các nhà điều hành ở New York và London lại coi thường xu hướng đó, và lớn tiếng phàn nàn rằng mô hình phát hành nhạc mới này hoàn toàn dựa trên sự trộm cắp. Họ lập luận, nếu mọi người phải *trả tiền* để nghe nhạc, thì dòng nước lũ của loại nhạc tải từ mạng sẽ chậm đi thành mức nhỏ giọt. Hành động theo lập luận này, ngành công nghiệp âm nhạc đã đi theo một chiến lược khắc nghiệt: dọa khởi kiện tất cả các sinh viên vi phạm đạo đức khi tải nhạc từ Coldplay thay vì bỏ ra 15 đô-la để mua đĩa nhạc tại Tower Records. Cuối cùng, khi ngành công nghiệp này bắt đầu thử nghiệm mô hình phân phối trực tuyến của riêng mình, thì chính cách tiếp cận Fort Knox đối với việc quản trị các quyền về kỹ thuật số đã làm cho các dịch vụ mới mẻ của họ hầu như không sử dụng được. Còn Google, với cánh cửa tương lai rộng mở, đã ung dung bước vào và nhanh chóng trở thành nhà bán lẻ âm nhạc trực tuyến dẫn đầu thế giới. Đó chính là cái giá của sự phủ nhận.

Như bạn có thể đoán, càng lên cao trong hệ thống cấp bậc, người ta càng có xu hướng chối bỏ những sự thật gây bối rối. Có một lý do: các nhà lãnh đạo công ty thường không đủ sát sao đối với những xu hướng mới nhất của thay đổi để giúp họ cảm nhận được các nguy cơ rủi ro đang tăng trong mô hình kinh doanh đã được sùng kính từ lâu. Vì thiếu bằng chứng để chứng thực của riêng mình, nên không chắc họ sẽ tin vào tiếng dội từ xa của những hồi chuông báo động do các cá nhân trong và ngoài công ty rung lên.

Sự khan hiếm các lựa chọn chiến lược mới

Để thoát khỏi lực hút của một mô hình kinh doanh thách thức về phương diện kinh tế, một công ty cần có một loạt lựa chọn

chiến lược *mới* thuyết phục – các lựa chọn mang tính kích thích đối với hiện trạng. Vấn đề là, chỉ rất ít công ty thiết lập được một quy trình nghiêm ngặt để tạo ra hàng trăm lựa chọn chiến lược mới, trong khi đó lại là yếu tố kích thích đổi mới quan trọng.

Sự đổi mới tuân theo một quy luật sức mạnh: cứ 1.000 ý tưởng khác thường, thì chỉ có 100 ý tưởng trong đó đáng để thử nghiệm; trong số này, có không quá 10 ý tưởng đáng để đầu tư lớn, và cuối cùng chỉ có hai hoặc ba ý tưởng sẽ tạo ra vận đỏ. Các nhà tư bản mạo hiểm hiểu được phép tính này. Trong một năm nhất định, một hãng tư bản mạo hiểm điển hình sẽ xem xét hàng nghìn kế hoạch kinh doanh, gặp gỡ hàng trăm doanh nhân tương lai, đầu tư vào cả chục hoặc hơn các công ty, rồi hy vọng một hoặc hai trong số đó sẽ trở thành Google, Cisco hoặc Amgen tiếp theo. Tuy vậy, rất ít nhà quản lý thật sự để tâm đến phép tính không thể tránh được về đổi mới đó.

Trong trường hợp này, câu chuyện về cây sồi có thể cho ta một ví dụ hay. Đi bộ qua một khu rừng ở Bắc California, bạn sẽ thấy mặt đất phủ đầy hạt sồi. Thiên nhiên thường không bao giờ lãng phí, vậy chúng ta giải thích về sự phung phí này như thế nào? Rất đơn giản: cây sồi không biết được khoảng đất nào màu mỡ và khoảng đất nào không. Sự "vung vãi" hạt sồi chính là một "chiến lược tìm kiếm" nhằm tìm ra nơi kết hợp hoàn hảo nhất của đất, ánh sáng và độ ẩm. Vì với những hạt giống mỏng manh của đổi mới trong một môi trường công ty, hầu như không thể biết trước những hạt sồi nào sẽ nảy mầm còn hạt nào không. (Ví dụ, vào năm 1996, ai có thể đoán được rằng eBay, khi đó mới bắt đầu khởi nghiệp, lại có ngày có trị giá thị trường vượt 35 tỷ đô-la?) Đây là lý do tại sao đổi mới lại gặp khó khăn khi các nhà điều hành cao cấp luôn đòi hỏi phải được đảm bảo nó sẽ thành công trước khi đầu tư dù chỉ một lượng vốn và nhân tài nhỏ vào những ý tưởng mới mẻ.

Điều này không có nghĩa là mọi ý tưởng mới, dù điên rồ đến đâu, cũng xứng đáng được rót tiền vào. Giống như một người bộ

hành giàu kinh nghiệm, có thể phân biệt được giữa hạt sồi và hạt thức ăn cho thỏ, nhà điều hành cũng phải phân biệt được các ý tưởng đầy triển vọng với các ý tưởng rõ ràng là ngớ ngẩn. Tuy vậy, nó có nghĩa là các nhà điều hành, cũng giống như các nhà tư bản mạo hiểm, phải đầu tư vào một danh mục những lựa chọn chiến lược, và phải chống lại sức cám dỗ của việc vội vã tập trung nguồn lực vào một hoặc hai ý tưởng "chắc chắn thành công". Vì vậy, để xây dựng nên một công ty có khả năng thích ứng, các nhà quản lý cần bớt lo lắng về việc loại bỏ các ý tưởng ít có khả năng thành hiện thực, mà cần để tâm nhiều hơn về việc tạo nên một danh mục đa dạng các lựa chọn chiến lược.

Sự không linh hoạt trong phân bổ

Đôi khi rào chắn thật sự đối với đổi mới không phải là việc thiếu các lựa chọn, mà là ở việc thiếu linh hoạt trong phân bổ nguồn lực. Năm này qua năm khác, các chương trình truyền thống luôn được tài trợ dồi dào, trong khi các sáng kiến mới lại như phải van nài được đầu tư. Hơn bất kỳ yếu tố nào khác, đây chính là lý do tại sao các công ty lại thường để tuột mất tương lai – họ đầu tư quá mức vào những thứ đang tồn tại với mức chi phí dành cho những thứ giàu tiềm năng tương lai. Có một vài nguyên nhân thường dẫn đến thất bại cho việc phân bổ lại các nguồn lực trong các tổ chức quy mô lớn và vừa.

Trong hầu hết các công ty, quyền hạn của một nhà quản lý tương quan trực tiếp với các nguồn lực mà họ kiểm soát – bỏ phí các nguồn lực là để mất uy tín và tầm ảnh hưởng. Hơn nữa, thành công cá nhân thường chỉ tuỳ thuộc vào kết quả hoạt động của một đơn vị hoặc dự án. Kết quả là, các nhà quản lý kế hoạch từ chối đầu tư nỗ lực tái phân bổ nguồn vốn và nhân tài "của họ" vào các sáng kiến mới – bất kể những dự án mới này hấp dẫn đến đâu. Tất nhiên, sẽ không thích hợp nếu thể hiện lộ liễu điều đó, vì vậy các nhà điều hành thường che đậy động cơ của mình bằng lớp vỏ bọc một lập luận kinh doanh có vẻ thận trọng. Các dự án mới được coi là "chưa được thử nghiệm", "rủi ro" hoặc một

“sự phân tán các nguồn lực.” Do vậy, trong khi các nhà điều hành cấp cao có thể vui vẻ rót tiền vào một thương vụ mua lại lên đến hàng tỷ đô-la, thì những nhà quản lý cấp thấp lại phải vật vã khi cố gắng “vay” nhân lực cho một dự án mới, hoặc trích vài nghìn đô-la từ ngân sách truyền thống.

Bên cạnh đó, có hai nhân tố làm trầm trọng thêm xu hướng cấp quá nhiều tiền cho hiện trạng. Thứ nhất, tại hầu hết các công ty, tồn tại tình trạng là các ý tưởng mới chỉ có một cửa để được thông qua. Điển hình là, khi có ý tưởng mới, một nhân viên cấp trung hoặc cấp thấp hơn chỉ có một nơi để tìm đến xin cấp vốn – cấp trên. Nếu dự án mới mẻ này không phù hợp với các ưu tiên trong ngắn hạn của sếp, nó sẽ không được cấp vốn. Như vậy, liệu có bao nhiêu ý tưởng hay sẽ không bao giờ được thấy ánh sáng mặt trời?

Thứ hai, quy trình phân bổ nguồn lực thường “dị ứng” với những ý tưởng mới, bởi nó đòi hỏi một mức độ đảm bảo về khối lượng, chi phí, thời hạn, và lợi nhuận mà hoàn toàn không thể thỏa mãn được khi một ý tưởng quá mới lạ. Có thể dễ dàng dự đoán mức lãi của một dự án được mở rộng từ một thương vụ hiện thời, nhưng lại rất khó tính toán mức lợi nhuận thu được từ một ý tưởng khác thường. Đó là lý do tại sao các nhà tư bản mạo hiểm lại phân tán rủi ro bằng cách đầu tư vào nhiều công ty, hơn là chỉ vào một công ty mới khởi nghiệp. Ngược lại, các công ty lớn lại có xu hướng coi mỗi ý tưởng mới như một khoản đầu tư riêng biệt, vì thế họ luôn đòi hỏi một mức độ chắc chắn mà chỉ có những dự án mở rộng ở mức khiêm tốn nhất từ các hoạt động hiện tại mới đáp ứng được. Trong khi đó, những nhà quản lý đang điều hành các công ty có chỗ đứng vững chắc lại hiếm khi phải đề phòng rủi ro chiến lược có thể gặp phải khi rót nhiều tiền vào một mô hình kinh doanh đang dần suy tàn, hoặc cấp vốn quá nhiều vào một hoạt động đã và đang làm giảm lợi nhuận.

Bài kiểm tra về các rào chắn đối với khả năng thích ứng chiến lược nêu bật một số các thách thức then chốt trong đổi mới quản trị:

1. Làm thế nào bạn có thể bảo đảm các thông tin gây bối rối không bị bỏ qua hay hoàn toàn bị "bóp méo" khi nó được chuyển lên cấp cao hơn?

2. Bạn làm thế nào để thiết lập một quy trình quản trị liên tục tạo ra hàng trăm lựa chọn chiến lược mới?

3. Bạn làm thế nào để thúc đẩy tốc độ quá trình cơ cấu lại các nguồn lực từ các kế hoạch truyền thống sang các sáng kiến tập trung vào tương lai?

Chúng tôi sẽ bổ sung danh sách này khi đi sâu vào hai vấn đề tiếp theo về quản trị tập trung vào tương lai.

THỰC HIỆN ĐỔI MỚI TRONG CÔNG VIỆC CỦA MỖI NGƯỜI

Trong một thế giới nơi các vòng đời chiến lược đang rút ngắn lại, thì đổi mới là con đường duy nhất để một công ty duy trì khả năng thành công của mình. Đó cũng là cách duy nhất mà họ có thể sống sót được trong một thế giới cạnh tranh khốc liệt.

Trong các thập kỷ trước, nhiều công ty đã được cách ly khỏi những cơn gió dữ dội của cuộc cạnh tranh. Các rào cản về quy tắc, bảo vệ bằng sáng chế, độc quyền trong phân phối, các tiêu chuẩn về quyền sở hữu, các lợi thế về quy mô, bảo hộ nhập khẩu, và các rào chắn về vốn là những bức tường che chắn cho các công ty dẫn đầu ngành trước ảnh hưởng làm tiêu tan lợi nhuận của cuộc cạnh tranh kiểu học thuyết Darwin. Ngày nay, nhiều bức tường thành trong số này đang sụp đổ.

• Sự bãi bỏ quy định và sự tự do hóa thương mại đang làm giảm dần các rào chắn tham gia các ngành khác nhau như ngân hàng, vận chuyển hàng không, và viễn thông.

• Sức mạnh của Web giúp những công ty mới thành lập không còn phải xây dựng cơ sở hạ tầng toàn cầu để tiếp cận thị trường trên toàn thế giới. Điều này cho phép các công ty như Google, eBay, và MySpace phát triển kinh doanh nhanh chóng mặt.

• Sự phân tán của các công ty lớn, thông qua sự phân đoạn và thuê ngoài, cũng đã giúp các công ty mới có cơ hội tham gia. Trong khi chuyển giao ngày càng nhiều hoạt động của mình cho các nhà thầu thuộc bên thứ ba, các công ty dẫn đầu đã tạo ra hàng nghìn các "nhà cung cấp nhánh" luôn sẵn sàng bán các dịch vụ của họ cho bất kỳ ai. Bằng cách khai thác cơ sở nhà cung cấp toàn cầu gồm các nhà thiết kế, tư vấn nhãn hiệu, và các nhà sản xuất theo hợp đồng này, các công ty mới có thể rút ngắn quá trình trưởng thành.

• Các công ty dẫn đầu cũng phải đấu tranh với lực lượng đối thủ cạnh tranh có chi phí cực thấp ngày càng tăng – các công ty như hãng chế tạo thiết bị viễn thông của Trung Quốc, Huawei, trả cho kỹ sư mức lương khởi điểm chỉ là 8.500 đô-la mỗi năm. Không phải tất cả cạnh tranh cắt giảm giá đều xuất phát từ Trung Quốc và Ấn Độ. Ikea (Thụy Điển), Zara (Tây Ban Nha), Ryanair (Ireland), AirAsia (Malaysia), v.v... chỉ là một vài ví dụ trong số các công ty đã hoàn toàn tái cơ cấu chi phí của ngành.

• Dựa vào sức mạnh của Web, các khách hàng cũng đang làm giảm mức lợi nhuận của các công ty. Trước khi có Internet, hầu hết các khách hàng đều không thể chắc chắn là liệu mình đã có được mức giá tốt nhất khi sử dụng khoản vay thế chấp nhà, khoản nợ thẻ tín dụng, hay khoản vay tự động, v.v... Sự thiếu thông tin này đã giúp các công ty kiếm thêm lợi nhuận. Nhưng giờ đây, các khách hàng đang trở nên hiểu biết hơn. Một trang Web của Anh còn khuyến khích khách hàng nhập thông tin chi tiết về các thẻ tín dụng mà họ hay sử dụng nhất, bao gồm cả số dư hiện tại, sau đó chỉ cho họ thấy chính xác số tiền họ sẽ tiết kiệm được nếu chuyển sang sử dụng một loại thẻ có các điều khoản thanh toán tốt hơn.

• Thêm vào đó, Internet còn đang giảm các chi phí giao dịch xuống bằng không. Các khoản hoa hồng mà tất cả những nhân tố cấu thành nên thị trường kiếm được – người bán hàng, các nhà môi giới, và các đại lý – đang lao dốc, hoặc sẽ sớm như vậy.

• Các nhà phân phối độc quyền cũng đang bị tấn công. Không giống như các nhà xuất bản báo và tạp chí, những người viết nhật ký trên mạng (blogger) không cần tới mạng lưới phân phối có thực để tiếp cận độc giả. Tương tự như vậy, các ban nhạc mới cũng không còn cần tới các đại diện của công ty thu âm khi mà họ có thể xây dựng cơ sở người hâm mộ thông qua các mạng xã hội như MySpace.

Những tác động như rào cản gia nhập đang sụp đổ, các đối thủ cạnh tranh hùng mạnh, quyền lực khách hàng, v.v... sẽ làm giảm mức lợi nhuận trong các năm tới. Trong thế giới mới khắc nghiệt này, mọi công ty sẽ phải đối mặt với một sự lựa chọn khắc nghiệt: hoặc giữ cho ngọn lửa đổi mới rực cháy, hoặc chuẩn bị chấm dứt sự tồn tại lắt lay trong một thế giới nơi mà chi phí lao động thật thấp là ranh giới khác biệt duy nhất giữa việc kiếm ra tiền và phá sản.

Nếu vậy, thật đáng ngạc nhiên là có quá ít công ty tiến hành đổi mới trong công việc của mỗi người. Trong hầu hết các tổ chức, việc đổi mới vẫn được giao cho những bộ phận nhỏ – đó vẫn là trách nhiệm của các bộ phận chuyên môn như phát triển sản phẩm mới, nghiên cứu và phát triển, nơi mà các kiểu sáng tạo chẳng mấy liên quan tới những người "điều hành công ty".

Giờ đây, đổi mới đã trở thành từ thông dụng, nhưng vẫn có một khoảng cách lớn giữa lời nói và thực tế. Nếu bạn nghi ngờ điều này, hãy tìm một vài nhân viên mới của một tổ chức và hỏi họ các câu hỏi sau:

1. Bạn có được trang bị để trở thành người đổi mới kinh doanh không? Bạn đã được đào tạo những gì? Bạn đã được cung cấp những công cụ gì?

2. Bạn có được tiếp cận một huấn luyện viên hay cố vấn về đổi mới không? Trong đơn vị của bạn có chuyên gia về đổi mới nào sẽ giúp bạn phát triển ý tưởng bứt phá của bạn không?

3. Mức độ dễ dàng mà bạn có thể tiếp cận được nguồn cấp vốn cho thử nghiệm? Bạn mất bao lâu mới có được vài nghìn đô-la để thực hiện ý tưởng? Bạn phải trải qua sự phê duyệt của bao nhiêu cấp quản lý?

4. Đổi mới có phải là một phần chính thức trong bản mô tả công việc của bạn không? Mức lương của bạn có phụ thuộc một phần vào kết quả thực hiện đổi mới của bạn không?

5. Các quy trình quản trị của công ty bạn – lập ngân sách, hoạch định, phân bổ nhân viên, v.v... – hỗ trợ hay cản trở công việc đổi mới của bạn?

Hãy đừng ngạc nhiên nếu các câu hỏi này chỉ giúp bạn thu lại những cái nhíu mày và ánh nhìn giễu cợt. Sự thực là, có thể đếm trên đầu ngón tay các công ty trên thế giới, như Whirlpool, đã xây dựng một *hệ thống* đổi mới trong toàn bộ công ty.

Có nhiều rào chắn đối với đổi mới trong các công ty lớn, nhưng có ba rào chắn đặc biệt nguy hại, và do đó nhất thiết phải vượt qua.

Chủ nghĩa phân biệt trong sáng tạo

Có nhiều người, bao gồm cả các vị CEO, cho rằng tính sáng tạo được phân phối hạn chế trong một số nhóm người nhất định. Với quan điểm này, thì chỉ ít cá nhân có khả năng sáng tạo cao, còn lại phần đông không có tính sáng tạo. Theo kinh nghiệm của tôi, định kiến này đặc biệt mạnh mẽ đối với những người có nghề nghiệp "mang tính sáng tạo" – các nhà làm phim, nhà thiết kế, doanh nhân, và những đối tượng tương tự. Mặc dù các cá nhân này có thể được thiên phú khả năng sáng tạo, nhưng họ lại thường không thừa nhận tương xứng rất nhiều nhân tố môi trường – các giáo viên gây cảm hứng, các bậc phụ huynh tân tiến, và các cơ hội sự nghiệp may mắn – đã giúp kích thích những niềm đam mê của họ và mang lại cho họ cơ hội phát triển tài năng. Hầu như tất cả con người ai cũng sáng tạo trong lĩnh vực cuộc sống nào đó. Người trở thành diễn viên tài năng, người khác thì vẽ, sáng tác nhạc, làm vườn, hoặc sáng tạo ra những trò chơi mới để đùa vui với những đứa con đang tuổi chập chững của mình. Nếu một người không có vẻ sáng tạo ở

chỗ làm, thì đó không phải là vì họ thiếu óc tưởng tượng, mà chỉ bởi vì họ thiếu cơ hội.

Năm mươi năm trước, hầu hết các CEO đều cho rằng các nhân viên "bình thường" không thể giải quyết các vấn đề phức tạp như chất lượng và hiệu quả. Đối với một nhà điều hành hiện đại hiểu rõ các lợi ích của *kaizen* (cải tiến liên tục), quản lý chất lượng toàn diện, và Six Sigma, thì cách nghĩ trên có vẻ như là mù quáng. Tuy nhiên, ngày nay dường như nhiều vị CEO vẫn không muốn thừa nhận rằng ý tưởng mang lại tiền tỷ tiếp theo cho công ty của họ rất có thể sẽ đến từ một nhân viên làm việc theo giờ hoặc một đại diện bán hàng của công ty. Tuy nhiên, lịch sử đã chỉ ra, đổi mới hầu như luôn đến từ những nguồn ngoài mong đợi, thường là từ các cá nhân mà bề ngoài có vẻ rất bình thường trong mắt bạn bè và gia đình họ. Godfrey Hounsfield[1], người đoạt giải Nobel – người sáng tạo ra chụp cắt lớp điện toán là kỹ thuật CAT, không hề có bằng đại học. Tương tự, Richard Branson, người khởi nghiệp trong ngành âm nhạc bằng cách bán đĩa hát từ thùng xe hơi. Andreas Pavel, người đưa ra ý tưởng máy nghe nhạc cá nhân, là một sinh viên triết học người Brazil sống tại Thụy Sĩ. (Tổng cộng, bằng phát minh sáng chế của anh đã mang lại cho anh số tiền tác quyền tới hàng triệu đô-la từ hãng Sony.) Bất chấp các ví dụ này và hàng nghìn ví dụ tương tự khác, vẫn chỉ rất ít nhà điều hành tin rằng những nhân viên "bình thường" có thể là những nhà đổi mới phi thường. Tuy vậy, trong một thế giới nơi mà đổi mới trở nên thiết yếu hơn bao giờ hết, thứ chủ nghĩa sô-vanh này không chỉ là ương ngạnh, mà còn có thể dẫn đến thất bại.

---

[1]. Godfrey Hounsfield: là một nhà khoa học người Anh, người sáng tạo ra máy chụp cắt lớp điện toán là kỹ thuật. Ông nhận giải Nobel Y học năm 1979.

Khi đang viết dở chương này, tôi được hãng CNBC phỏng vấn về chủ đề đổi mới. Trong buổi thảo luận, tôi nhận xét về thực tế là Whirlpool đã đào tạo cho hơn 35.000 nhân viên của mình về các nguyên tắc đổi mới trong kinh doanh. Lúc đó, một người trong nhóm thảo luận của tôi nói xen vào: "Anh không thể dạy mọi người cách để sáng tạo", anh ấy quả quyết. "Anh chỉ có thể hoặc sáng tạo, hoặc là không." Giờ đây nếu điều này đúng, thì các học viện nghệ thuật, các trường thiết kế, và các chương trình kiến trúc đã không tồn tại, và các khóa học dạy viết luận sáng tạo sẽ là vô nghĩa. Thực tế, tính sáng tạo là một năng khiếu của con người, giống như trí thông minh, khả năng âm nhạc, hoặc khả năng phối hợp đôi mắt và bàn tay. Giống như bất kỳ loại năng khiếu nào khác, nó chỉ có thể được củng cố vững chắc thông qua quá trình hướng dẫn và thực hành.

Tất nhiên, một số người sáng tạo hơn người khác, nhưng trong những hành lang tẻ ngắt của các công ty, khó có ai phát huy hết được tiềm năng sáng tạo của mình. Tại sao? Bởi vì họ không được cung cấp công cụ và thời gian để thực hành năng khiếu của mình, và không chịu trách nhiệm về việc đó. Kết quả là, các công ty thường để lãng phí vô số khả năng tưởng tượng của con người. Các bộ phận nghiên cứu và phát triển, các bộ phận dự án kinh doanh mới, v.v... có chỗ của họ, nhưng họ quá nhỏ bé trong một tổng thể rộng lớn toàn công ty. Nếu Toyota trở thành một trong những công ty nổi tiếng nhất thế giới bằng cách khai thác tốt khả năng giải quyết vấn đề của nhân viên, thì hãy nghĩ xem công ty của bạn có thể đạt được điều gì nếu tận dụng được tối đa năng lực sáng tạo của mỗi và tất cả nhân viên của mình.

Sự chậm chạp của các mô hình tư duy cũ

Những nhà đổi mới, về bản chất, là những người đi ngược. Vấn đề là, các dị giáo của ngày hôm qua thường trở thành tín điều của ngày mai, và khi đó, quá trình đổi mới dừng lại và đường cong tăng trưởng lại đi ngang.

Hãy xem xét trường hợp của Dell Inc. Mô hình kinh doanh của Dell – các kênh gián tiếp, các thiết kế sản phẩm đồng loại, và việc hỗ trợ khách hàng dựa trên Web – đã giúp họ trở thành tập đoàn chế tạo máy tính cá nhân lớn nhất thế giới, và làm cho Michael Dell, người sáng lập công ty, trở thành tỷ tỷ phú. Như vậy, bạn nghĩ liệu Michael Dell sẽ thấy khó khăn thế nào nếu phải thừa nhận rằng mô hình kinh doanh được khen ngợi hết lời của ông có thể đã hết thời hạn sử dụng? Khó khăn như thế nào để thừa nhận rằng Hewlett-Packard đã thu hẹp khoảng cách về chi phí với Dell? Hoặc rằng các sản phẩm hấp dẫn và các cửa hàng lôi cuốn của Apple đang khiến các khách hàng mê say? Cuối cùng, có vẻ như là rất khó khăn, và rất tốn kém: khi tôi viết những dòng này, Dell đã để mất vị trí dẫn đầu vào tay HP, giá cổ phiếu của hãng sụt giảm mạnh, và bị chao đảo trước sự kiện Kevin Rollins, vị CEO từng một thời rất được kính trọng, bị ép từ chức.

Trong trường hợp này và nhiều trường hợp khác, rào chắn thật sự đối với đổi mới chiến lược còn lớn hơn cả sự phủ nhận – đó là một ma trận những niềm tin thâm căn cố đế về sự xuất sắc vốn có của một mô hình kinh doanh, những niềm tin đã được hàng triệu khách hàng công nhận; những niềm tin đã được trân trọng lưu giữ trong cả cơ sở hạ tầng vật chất lẫn các cuốn sổ tay hoạt động; những niềm tin được tôi đúc thành đức tin vững chắc; những đức tin được bảo vệ tới mức hiếm có các ý tưởng vượt ngoài lẽ thường nào được xét đến, và khi được xét đến, chúng thường chỉ nhận được sự ủng hộ miễn cưỡng.

Trái ngược với cách nghĩ phổ biến, yếu tố cản trở đáng kể nhất đối với đổi mới trong các công ty lớn lại không phải là thiếu khả năng chấp nhận rủi ro. Các công ty lớn chấp nhận rủi ro lớn, và thường là bất cẩn, hằng ngày. Hòn đá chắn đường thật sự trong đổi mới của họ chính là sự chậm chạp của các mô hình tư duy cũ. Các nhà điều hành lâu năm thường thiên về đầu tư vốn vào chiến lược hiện có. Điều này đặc biệt đúng với các nhà sáng lập công ty. Rất nhiều người khởi nghiệp từ những người đi ngược dòng, nhưng chính thành công lại biến họ thành những giáo

chủ, những người cảm thấy bắt buộc phải bảo vệ một niềm tin chân chính. Thật khó đối với các nhà sáng lập để ủng hộ các ý tưởng đe dọa nền tảng của các mô hình kinh doanh mà họ đã tạo ra. Hiểu được điều này, các nhân viên tự chỉnh sửa những ý tưởng của họ xuống mức thấp hơn, vì họ biết rằng bất kỳ điều gì đi quá xa cách tư duy theo lệ thường sẽ không nhận được sự ủng hộ của những người ở cấp cao nhất. Kết quả là, phạm vi đổi mới thu hẹp lại, rủi ro về giới hạn tầm nhìn tăng lên, và những người trẻ tuổi đi ngược dòng của công ty bắt đầu tìm kiếm các cơ hội ở nơi khác.

Trong đổi mới, những niềm tin truyền thống của một công ty là trở ngại lớn hơn các chi phí truyền thống của họ. Nhưng theo kinh nghiệm của tôi, rất ít công ty lập được một quy trình hệ thống cho việc thách thức các giả định chiến lược đã ăn sâu. Rất ít công ty thực hiện những bước đi táo bạo để mở cửa quy trình chiến lược của họ cho những quan điểm ngược dòng mới mẻ. Rất ít công ty thẳng thắn khuyến khích những đổi mới bứt phá. Tệ hơn nữa, thông thường chính các nhà điều hành cấp cao mang nặng những quan điểm cố chấp lại là những người quyết định ý tưởng nào sẽ được tiến hành và ý tưởng nào cần chấm dứt. Điều này cần phải thay đổi.

Không có khoảng gián đoạn

Trong quá trình theo đuổi tính hiệu quả, các công ty đã loại bỏ nhiều khoảng gián đoạn ra khỏi hoạt động của mình. Đây là một việc tốt. Không ai có thể nghi ngờ mục đích cắt giảm các mức tồn kho, giảm vốn lưu động, và kiểm soát tổng chi phí. Tuy nhiên, vấn đề là nếu bạn loại bỏ *tất cả* các khoảng gián đoạn ra khỏi một công ty, thì bạn cũng sẽ loại bỏ mọi đổi mới nữa. Đổi mới cần có thời gian – thời gian để mơ tưởng, thời gian để suy ngẫm, thời gian để học hỏi, thời gian để tạo ra nó, và thời gian để thử nghiệm. Và nó cần khoảng thời gian không đứt quãng – khoảng thời gian khi bạn có thể gác chân lên và suy ngẫm về vũ trụ. Như Pekka Himanen đã viết những lời trìu mến dành cho

những tài năng vi tính: "... nguồn năng suất quan trọng nhất của nền kinh tế thông tin là tính sáng tạo, và không thể tạo ra những điều thú vị trong trạng thái luôn vội vã hoặc bằng cách làm việc theo giờ hành chính thông thường".

Trong khi bộ phận nghiên cứu – phát triển và phát triển sản phẩm mới có thời gian để đổi mới, hầu hết các nhân viên lại không có được thứ xa xỉ này. Mỗi ngày nhận hàng đống thư điện tử, thư thoại và tham dự hết cuộc họp này tới cuộc họp khác. Trong thế giới này, nơi mà nhu cầu "phản ứng nhanh" đã phân tán sự chú ý của con người thành cả nghìn mảnh nhỏ, không có cái gọi là "thời gian để tư duy" nữa. Và vấn đề nằm ở đó. Cho dù các đồng nghiệp của bạn sáng tạo đến đâu, nếu họ không có quyền thỉnh thoảng rời khỏi hòm thư và làm việc gì đó không phải là nhiệm vụ then chốt, thì hầu hết khả năng sáng tạo của họ sẽ vẫn nằm im.

Bây giờ, bạn đã biết điều đó – nhưng sự hiểu biết đó được phản ánh thế nào trong các quy trình quản trị của công ty bạn? Một nhân viên tuyến đầu gặp khó khăn ra sao khi xin phép được sử dụng 20% thời gian của mình để làm việc trong một dự án không liên quan đến công việc hằng ngày của cô, hoặc không nằm trong "mảng kinh doanh cốt lõi" của công ty bạn? Và mức độ thường xuyên mà điều này xảy ra? Công ty của bạn có theo dõi số giờ các nhân viên dành ra để nghiên cứu các ý tưởng giúp bổ sung cho những trách nhiệm cốt lõi của họ không? Liệu "khoảng gián đoạn" có được thể chế hóa theo cùng cách thức như đối với hiệu quả chi phí không? Có thể là không. Có nhiều cách trong công ty bạn để làm cho mọi người luôn bận rộn. ("Có thể nếu tôi trông như tôi đang làm việc hết sức, thì họ sẽ không điều chuyển tôi sang bộ phận khác.") Nhưng thế còn những cách khuyến khích mọi người dành thời gian trong yên tĩnh để mơ tưởng về tương lai nằm ở đâu?

Vì vậy sau đây là một số các thách thức khác đối với nhà đổi mới quản trị táo bạo:

1. Bạn làm thế nào khuyến khích mọi cá nhân trong công ty tham gia quá trình đổi mới, và trang bị cho từng người các công cụ thúc đẩy tính sáng tạo?

2. Làm thế nào bạn bảo đảm được những đức tin thiêng liêng của nhóm quản trị cấp cao không kìm hãm tiến trình phát triển của đổi mới, và những ý tưởng khác biệt có cơ hội chứng minh giá trị của chúng?

3. Làm sao bạn có thể tạo ra thời gian và không gian cho sự đổi mới căn bản trong một tổ chức vốn đang hoạt động hết mức để đạt được những kết quả ngày hôm nay?

Khi đạt tiến bộ trong những thách thức trên, công ty bạn sẽ đặt ra được những điểm chuẩn mới trong đổi mới.

Giờ thì hãy cùng chuyển sang thách thức sau cùng của chúng tôi.

XÂY DỰNG MỘT MÔI TRƯỜNG CÔNG TY PHÁT HUY TỐI ĐA KHẢ NĂNG CỦA MỌI NGƯỜI

Nếu bạn yêu cầu một nhóm nhà quản trị trong công ty mô tả các đặc trưng tiêu biểu của công ty bạn, hẳn sẽ rất ít người đề cập tới khả năng thích ứng và sáng tạo. Nhưng nếu bạn yêu cầu họ liệt kê một danh sách các đặc trưng phân biệt loài người với các loài khác, lòng kiên cường và khả năng sáng tạo sẽ gần như đứng đầu danh sách. Chúng ta thấy được bằng chứng về các đặc tính này hằng ngày – trong chính bản thân chúng ta và những người xung quanh. Tất cả chúng ta đều biết có những người đổi nghề để tìm kiếm thách thức mới hoặc một cuộc sống cân bằng hơn. Chúng ta biết có những người đã thay đổi các thói quen tiêu dùng vì lợi ích của hành tinh. Chúng ta có những người bạn và họ hàng từng trải qua một số biến cố tinh thần, hoặc gồng mình lên đáp ứng những đòi hỏi của vai trò làm cha mẹ, hoặc trải qua thảm kịch. Hằng ngày, chúng ta gặp những người viết nhật ký trên mạng, trải nghiệm các công thức nấu ăn mới, pha trộn các điệu nhạc nhảy, hoặc "chế" lại những chiếc xe ô tô theo

ý mình. Là loài người, chúng ta có khả năng thích ứng và sáng tạo một *cách đáng ngạc nhiên*, nhưng hầu hết chúng ta lại làm việc cho những công ty *không có khả năng đó*. Nói cách khác, chúng ta làm việc cho các tổ chức thiếu tính nhân văn.

Dường như có điều gì đó trong các tổ chức hiện đại làm suy yếu lòng kiên cường và khả năng sáng tạo tự nhiên của con người, điều gì đó cản trở nhân viên phát huy những phẩm chất này trong suốt tám tiếng làm việc. Thủ phạm là gì? Các nguyên tắc quản trị và các quy trình giúp tăng cường tính kỷ luật, tính đúng giờ, tính tiết kiệm, tính hợp lý, và tính trật tự, nhưng chỉ mang lại ít giá trị về nghệ thuật, sự vượt ra khỏi lề thói, tính độc đáo, tính táo bạo, và lòng hăng hái. Nói một cách đơn giản, hầu hết các công ty ít tính nhân văn vì chúng chỉ dành chỗ cho một phần các phẩm chất và năng lực làm nên loài người chúng ta. Có hàng tỷ người hằng ngày đều đặn có mặt ở nơi làm việc, nhưng quá nhiều người trong số họ như đang mộng du. Kết quả: các tổ chức không phát huy được tiềm năng của mình một cách có hệ thống.

Năm 2005, công ty tư vấn Towers Perrin thực hiện một cuộc khảo sát đối với 86.000 nhân viên làm việc trong các công ty cỡ lớn và vừa tại 16 quốc gia. Các nhà nghiên cứu đã sử dụng một chỉ số gồm chín yếu tố để đo lường mức độ cảm thấy gắn bó với công việc của các nhân viên. Những người tham gia được hỏi về mức độ đồng tình với các tuyên bố sau:

- Tôi thật sự quan tâm đến tương lai tổ chức của tôi.
- Tôi tự hào khi nói với mọi người rằng tôi làm việc cho tổ chức của tôi.
- Công việc của tôi mang lại cho tôi cảm giác về thành quả cá nhân.
- Tôi sẽ giới thiệu với bạn bè rằng tổ chức của tôi là một môi trường làm việc tuyệt vời.
- Tổ chức của tôi tạo cảm hứng cho tôi thực hiện công việc tốt nhất có thể.

- Tôi hiểu rõ đóng góp của đơn vị/bộ phận mình vào thành công của tổ chức như thế nào.

- Tôi hiểu rõ vai trò của tôi trong tổ chức liên quan thế nào với các mục đích, mục tiêu, và phương hướng chung của tổ chức.

- Tôi sẵn sàng dốc hết nỗ lực để giúp tổ chức thành công.

- Bản thân tôi có động cơ cá nhân để giúp tổ chức của tôi thành công.

Mỗi câu trả lời đều được cho điểm, dựa trên tổng số điểm của chín câu trả lời để đánh giá cá nhân đó "gắn bó tha thiết", "gắn bó vừa phải" hay "không gắn bó" với công việc. Khi tất cả các số liệu được thể hiện thành bảng, các nhà nghiên cứu đi đến kết luận: *"Đa số các nhân viên ở tất cả các cấp trong một tổ chức chưa đạt tới mức gắn bó hoàn toàn với công việc của mình."* Theo nghiên cứu này, chỉ 14% nhân viên trên khắp thế giới là gắn bó tha thiết với công việc của mình, trong khi 24% không gắn bó, số còn lại nằm trong nhóm "gắn bó vừa phải".

Nói cách khác, xấp xỉ 85% những người đi làm trên khắp thế giới – từ Montreal tới Munich, từ Pittsburgh tới Paris, và từ Dublin tới Delhi – đều làm việc dưới khả năng của mình. Đây là một sự lãng phí năng lực con người đáng hổ thẹn, và nó giúp lý giải tại sao năng lực của rất nhiều tổ chức lại thấp hơn so năng lực của bản thân những con người làm việc trong tổ chức đó.

Lạ lùng là nhiều người làm thuê trong thế giới các công ty – từ những vị trí hành chính cấp thấp cho tới các vị trí CEO quyền lực – dường như sẵn sàng chấp nhận tình trạng này. Họ có vẻ bình thản trước sự trái ngược giữa bản chất cốt yếu của con người với bản chất cốt yếu của các tổ chức nơi họ làm việc. Trong những năm trước đây, có thể bỏ qua sự không thích hợp này, nhưng ngày nay, trong một thế giới mà khả năng thích ứng và đổi mới đã trở thành điều kiện sống còn của thành công trong cạnh tranh, chúng ta không thể tiếp tục bỏ qua. Thách thức ở chỗ: phải sáng tạo lại các hệ thống quản trị của chúng ta

sao cho chúng thúc đẩy con người phát huy tất cả khả năng của mình vào công việc hằng ngày.

Có thể xếp thứ tự từ trên xuống dưới những khả năng của con người góp phần vào thành công trong cạnh tranh. Ở dưới đáy là sự tuân thủ – khả năng làm theo hướng dẫn và tuân theo các nguyên tắc. Nấc thang cao hơn là sự cần cù. Các nhân viên cần cù đều là những người có trách nhiệm, không bao giờ đi ngang rẽ tắt. Họ là những người chu đáo và có đầu óc tổ chức tốt. Bậc cao hơn nữa là tri thức và trí tuệ. Hầu hết các công ty đều cố gắng tuyển dụng những nhân viên tài giỏi. Họ đánh giá những người thông minh là những người luôn mong muốn trau dồi các kỹ năng của họ và sẵn sàng học hỏi người khác. Cao hơn trí tuệ là tính chủ động. Những người chủ động không chờ tới khi được yêu cầu mới làm cũng như không cần phải chỉ bảo cách làm. Họ tìm kiếm các thách thức và luôn tìm những phương pháp mới mẻ để gia tăng giá trị. Cao hơn nữa là khả năng sáng tạo. Những người có óc sáng tạo đều ham hiểu biết và không thể kiềm chế. Họ không sợ nói ra những điều ngớ ngẩn. Họ bắt đầu rất nhiều cuộc nói chuyện bằng câu: “Chẳng phải sẽ hay hơn nếu…” Và cuối cùng, bậc cao nhất, là niềm đam mê. Đam mê có thể khiến con người làm những việc ngốc nghếch, nhưng đó là bí quyết để biến ý định thành thành quả. Những người có niềm đam mê sẽ vượt qua mọi trở ngại và không bao giờ chịu bỏ cuộc. Niềm đam mê mang tính lan truyền và biến hành động cá nhân thành cả một phong trào rộng khắp. Như E. M. Forster, tiểu thuyết gia người Anh, từng viết: “Một người với niềm đam mê còn tốt hơn cả bốn mươi người chỉ đơn thuần quan tâm.”

Nếu chúng ta định đo lường mức độ đóng góp tương ứng của từng năng lực vào việc tạo giá trị, hãy nhận thức rõ rằng hiện chúng ta đang sống trong một thế giới nơi tính hiệu quả và tính kỷ luật là các giới hạn, và tỷ lệ có thể sẽ như sau:

Niềm đam mê	35%
Khả năng sáng tạo	25%
Tính chủ động	20%
Trí tuệ	15%
Sự cần cù	5%
Sự tuân thủ	0%
	100%

Tôi không có ý nói rằng sự tuân thủ *vô giá trị*. Một công ty trong đó không ai tuân theo *bất kỳ* nguyên tắc nào sẽ sớm rơi vào tình trạng hỗn loạn. Tôi chỉ đang lập luận rằng những nhân viên tuân thủ nguyên tắc không mang lại nhiều giá trị về mặt lợi thế cạnh tranh. Trong một thế giới với 4 tỷ người nghèo khó, tất cả đều tha thiết muốn trèo lên nấc thang cải thiện kinh tế, không khó để tìm ra những nhân viên làm việc chăm chỉ và sẵn sàng tuân lệnh. Thế còn trí thông minh thì sao? Trong nhiều năm, chúng ta thường xuyên nghe rằng chúng ta đang sống trong một nền kinh tế tri thức; nhưng khi mà bản thân tri thức cũng bị thương mại hóa, thì nó cũng sẽ giảm sút rất nhiều khả năng tạo ra lợi thế cạnh tranh.

Ngày nay, chúng ta dễ dàng tìm thấy sự tuân thủ, sự cần cù, và sự thành thạo. Từ Bangalore cho tới Quảng Châu, chúng đều đã trở thành các hàng hóa mang tính toàn cầu. Một ví dụ đơn giản: lật chiếc iPod lên, bạn sẽ thấy dòng chữ khắc ở mặt sau báo trước tương lai của cạnh tranh: "Thiết kế tại California. Sản xuất tại Trung Quốc." Tuy nhiên, mặc dù trong dòng chữ đó vai trò của thiết kế và sản xuất dường như là ngang nhau, nhưng thành công nổi bật trong mảng kinh doanh âm nhạc của Apple không mấy dựa vào mạng lưới các nhà thầu phụ châu Á của công ty này. Thay vào đó là dựa vào trí tưởng tượng của các nhà thiết kế, chuyên gia tiếp thị, và các luật sư của Apple. Từ ví dụ đó, chúng ta thấy một vấn đề: nếu bạn muốn chiếm ưu thế kinh tế trong *nền kinh tế sáng tạo*, bạn sẽ cần tới nhiều nhân viên sở hữu những phẩm chất khác ngoài tính phục tùng, chu đáo, và tinh khôn – họ cũng còn phải có niềm say mê, sự khờ dại, và nhiệt

huyết nữa. Do vậy chúng ta phải đặt câu hỏi: các trở ngại trên con đường đạt tới trạng thái của một thiên đường tổ chức?

Quá nhiều quản lý, quá ít tự do

Khi hầu hết các nhà điều hành sẵn sàng chứng thực giá trị của tính chủ động, khả năng sáng tạo, và niềm đam mê, thì họ sẽ đối mặt với câu hỏi rắc rối. Bằng những gì được đào tạo và từ khí chất, họ là những *nhà quản lý*. Họ được trả công để giám sát, kiểm soát, và quản lý. Nhưng ngày nay, những năng lực quý giá nhất của con người lại chính là những năng lực khó *có thể* quản lý nhất. Mặc dù các công cụ quản lý có thể buộc mọi người tuân thủ và cần cù, nhưng chúng không thể thúc đẩy họ sáng tạo và tận tâm.

Bất kỳ ai từng điều hành một trường đại học, một xưởng phim, hoặc một dự án phần mềm nguồn mở đều sẽ nói với bạn rằng việc làm cho mọi người thể hiện hết khả năng của họ hiếm khi đồng nghĩa với việc quản lý họ nhiều hơn, mà thường có nghĩa là quản lý họ ít đi. Nó có nghĩa là đưa ra ít mệnh lệnh hơn, ít lo lắng hơn về việc sắp xếp, và dành ít thời gian kiểm tra mọi người hơn. Quản lý ít hơn không chỉ hàm ý giảm bớt người quản lý. Những công cụ giao tiếp mới đầy sức mạnh đã cho phép các công ty thu mỏng các cấp bậc quản lý tầm trung – nhưng điều này không có nghĩa là các nhân viên ít bị ràng buộc hơn so với trước đây; mà nó có nghĩa là sẽ dễ dàng hơn cho các nhà quản lý khi quản lý nhiều người hơn. Quản trị đã trở nên hiệu quả hơn, nhưng tôi e rằng hầu hết các nhân viên lại cảm thấy không phải như vậy.

Việc đòi hỏi một nhà quản lý giảm bớt quản lý chẳng khác nào đòi hỏi một người thợ mộc đóng ít đinh hơn, hoặc cầu xin một hiệu trưởng trường trung học ít đưa ra thẻ phạt hơn. Thế nhưng sự giám sát, các kế hoạch cứng rắn, các đánh giá toàn diện, các chính sách nghiêm ngặt, các quy trình bắt buộc – tóm lại là toàn bộ giả thuyết "nhà quản lý biết tuốt" trong quản trị – lại trái

ngược với tiến trình xây dựng những công ty hơi nổi loạn, đầy hăng hái và nhiệt thành. Nếu bạn muốn nhân viên đóng góp hết mức, bạn sẽ phải trói bàn tay của quản lý lại – hoặc ít nhất là một vài ngón tay.

Trong những năm gần đây, có rất nhiều sách nói về sự tham gia, sự trao quyền, và sự tự định hướng. Giờ đây, trong nhiều công ty, nhân viên được nói tới như những "người cùng cộng tác" hoặc "các thành viên nhóm". Nhưng đó chỉ là một hành động ngụy trang cho tình trạng không có quyền hành của nhân viên. Hãy hỏi bản thân bạn, có phải các quyền và đặc quyền của các nhân viên cấp thấp trong công ty bạn đã được mở rộng nhanh chóng trong thập kỷ vừa qua không? Họ có nhiều tự do hơn trong việc thiết kế các công việc của riêng mình không? Họ có quyền tự quyết hơn trong để lựa chọn việc nào cần làm, hoặc trong việc quyết định cách thức thực hiện các trách nhiệm của mình không? Đây là những câu hỏi quan trọng. Hầu hết chúng ta đều không hứng thú với một công việc mà chúng ta *bị giao cho*. Chúng ta nổi giận khi bị kiềm chế. Về mặt nào đó, đây là một trò chơi có tổng bằng không[1]: cấp quản lý càng tăng cường giám sát và các trói buộc về chính sách và quy trình càng chặt chẽ bao nhiêu, mọi người càng bớt thiết tha với công việc của mình bấy nhiêu. Bạn không thể kỳ vọng những người máy lại là những người cuồng tín.

---

[1]. *Zero-sum game: là một khái niệm trong Lý thuyết trò chơi, nó miêu tả tình huống trong đó được - mất của người tham gia này sẽ đúng bằng mất – được của người tham gia khác.*

Quá nhiều hệ thống cấp bậc, quá ít tính cộng đồng

Vào thời điểm nào trong cuộc đời *bạn* cảm thấy công việc đem lại nhiều niềm vui và sinh lực nhất? Có thể đó là lúc bạn đang đứng đầu một dự án đổi mới gồm toàn những đồng nghiệp

thông minh, đầy sáng tạo. Có thể đó là khi bạn đang tạo dựng một công ty mới với một nhóm nhỏ, đầy tinh thần doanh nhân. Có thể đó là khi bạn đang trát vữa tường của một ngôi nhà tình thương, cùng với những người tình nguyện hào hiệp khác. Cho dù đó là sự kiện nào trong cuộc đời bạn, tôi chắc rằng nó đều liên quan tới một nhóm người hết lòng vì một mục đích chung, những người không nao núng trước việc thiếu thốn nguồn lực và không nản lòng khi thiếu chuyên môn, và những người quan tâm đến những gì họ có thể cùng nhau đạt được hơn là đến việc được chia thưởng bao nhiêu. Tóm lại, đó là khi bạn là một phần của cộng đồng.

Các hệ thống cấp bậc rất có lợi cho nỗ lực *kết hợp lại*, cho việc phối hợp các hoạt động của nhiều người với các vai trò khá khác biệt. Nhưng chúng lại không mấy hiệu quả cho nỗ lực *huy động*, cho việc thôi thúc mọi người tiến bộ và đi lên. Khi liên quan tới việc huy động năng lực con người, các cộng đồng hoạt động tốt hơn các bộ máy quan liêu. Điều này đúng vì một vài lý do. Trong một bộ máy quan liêu, các trao đổi dựa trên cơ sở giao kèo – bạn được trả công để làm những việc được giao. Trong một cộng đồng, sự trao đổi mang tính tự nguyện – bạn bỏ sức lao động để đổi lại cơ hội tạo nên điều khác biệt, hoặc để thể hiện tài năng của mình. Trong một bộ máy quan liêu, bạn là một nhân tố của sản xuất. Trong một cộng đồng, bạn là người đồng hành chung mục đích. Trong một bộ máy quan liêu, "lòng trung thành" là sản phẩm của sự phụ thuộc kinh tế. Trong một cộng đồng, các cống hiến và cam kết hình thành từ sự gắn kết của một người với các mục tiêu và mục đích của nhóm. Trong việc giám sát và kiểm soát, các bộ máy quan liêu dựa vào nhiều lớp quản lý và một chuỗi phức tạp các chính sách, nguyên tắc. Ngược lại, các cộng đồng lại phụ thuộc vào những tiêu chuẩn, giá trị, và sự khuyến khích của những người đồng đẳng. Các đóng góp cá nhân có xu hướng bị hạn chế trong một bộ máy quan liêu – người chuyên về marketing làm những việc liên quan đến marketing, người chuyên về tài chính làm việc với những con số. Trong một cộng đồng, năng lực và cách bố trí đóng vai trò

quan trọng hơn các phẩm chất và bản mô tả công việc trong việc quyết định xem ai sẽ làm gì. Và trong khi hầu hết các phần thưởng mà một bộ máy quan liêu đưa ra nghiêng về mặt vật chất, thì trong một cộng đồng, hầu hết phần thưởng lại nghiêng về mặt tinh thần. So với bộ máy quan liêu, các cộng đồng có xu hướng ít bị quản lý hơn. Điều đó, hơn bất kỳ điều gì khác, là lý do tại sao cộng đồng trở thành nguồn khơi dậy lớn lao năng lực con người.

Trước khi bạn kết tội tôi là một người mơ mộng hão huyền hoặc ngốc nghếch, hãy để tôi nói rõ: Tôi không định tranh luận rằng chúng ta nên biến mọi tổ chức thành tổ chức xã hội. Tôi không khờ dại. Tôi biết không thể khiến mọi người tới chỗ làm hằng ngày nếu không có khoản tiền lương hàng tháng – cảm giác ấm áp và mơ màng không mang lại đồ ăn trên bàn và không nạp xăng cho xe ô tô. Nhưng đây là một thử nghiệm thú vị về ý nghĩ: giả định bạn biết rằng trong khoảng thời gian 12 tháng, một cuộc khủng hoảng tài chính lớn sẽ buộc bạn phải cắt giảm 1/3 số lương của tất cả nhân viên trong công ty. Giả định thêm rằng công ty bạn đang có cơ cấu rất gọn nhẹ và rằng mọi thành viên đều đang tạo ra những đóng góp không thể thiếu. Bây giờ, nếu mục tiêu của bạn là giảm thiểu rủi ro của việc quá nhiều nhân viên bỏ công ty khi khủng hoảng tài chính tấn công, trong vài tháng tới, bạn sẽ thực hiện những thay đổi nào để giữ chân nhân viên? Hãy suy ngẫm kỹ câu hỏi này, và hãy sáng tạo. Tôi đoán rằng cuối cùng, những thay đổi bạn hình dung ra sẽ chính xác là những thay đổi khiến công ty bạn giảm bớt cảm giác về hệ thống cấp bậc hơn, và mang tính cộng đồng nhiều hơn.

Quá nhiều sự hô hào, quá ít mục đích

Tính chủ động, khả năng sáng tạo, và niềm đam mê là những món quà. Chúng là những việc ý nghĩa mà từng ngày, từng phút, các nhân viên lựa chọn đưa ra hay rút lại. Chúng không thể bị ra lệnh. Nếu bạn là một CEO, bạn sẽ không có được những món quà này bằng cách hô hào mọi người làm việc chăm chỉ

hơn, hoặc bằng cách yêu cầu họ yêu quý khách hàng và tiêu diệt đối thủ cạnh tranh. Bạn chỉ có thể khai thác các năng lực này khi bắt đầu tự hỏi mình và các đồng nghiệp rằng: Loại mục đích nào sẽ *xứng đáng* với khả năng tốt nhất của những người làm việc tại đây? Loại mục đích cao quý nào sẽ thôi thúc mọi người hào phóng thể hiện tài năng của mình?

Trong nhiều năm qua, tôi đã tham dự trọn vẹn nhiều buổi trò chuyện khích lệ đầy nhiệt huyết tại các công ty lớn. Tôi từng thấy các vị CEO trên bục diễn thuyết, các bài ca ngợi theo nhịp rốc dội liên hồi vào màng nhĩ của tôi, và chứng kiến hàng nghìn nhân viên được ca ngợi hò reo phấn khích. Vấn đề là, sự sôi sục này chỉ mang tính nhất thời. Nó có thể tạo ra những ánh chớp cảm xúc, nhưng nó không thể tạo ra một trận mưa dài, chứa đầy dưỡng chất của sự đóng góp đầy cảm hứng – nó đòi hỏi nhiều hơn sự hô hào cổ vũ không dứt, nó cần tới nhu cầu tinh thần. Nhu cầu này có thể tạo ra những sản phẩm đẹp tới mức ngoài sức tưởng tượng – ví dụ, một mục đích đã cổ vũ nhiều người ở Apple. Nó sẽ chữa lành các loại bệnh từng được cho là vô phương cứu chữa – ví dụ một sứ mệnh gây cảm hứng cho mọi người ở Genentech[1]. Nó có thể khai thác kho hiểu biết của thế giới và tạo cơ hội để bất cứ ai cũng có thể tiếp cận miễn phí nguồn kiến thức này – ví dụ, mục đích lớn lao đằng sau Wikipedia.

---

[1] · *Tên một hãng dược phẩm nổi tiếng của Thụy Sĩ.*

Một nhu cầu về tinh thần không thể do những người viết diễn văn tạo ra hoặc do các nhà tư vấn chỉnh sửa. Thay vào đó, nó phải bắt nguồn từ ý nghĩa thật sự nào đó của sứ mệnh, triển vọng. Một nhu cầu tinh thần không phải là thứ mà người ta sáng tạo lại để khai thác thêm nhiều nữa từ mọi người. Đích

thực thì đó phải là một mục tiêu, chứ không phải là một phương tiện.

Hãy nghĩ về các quy trình quản trị trong công ty bạn. Các quy trình này dành bao nhiêu thời gian và sự ưu tiên cho những cuộc đàm luận xoay quanh mục đích và vận mệnh? Không nhiều lắm, tôi đảm bảo như vậy. Ngồi trong một cuộc họp quản trị điển hình – để thảo luận về chiến lược, ngân sách, nhân viên, hoặc bất kỳ điều gì khác – bạn sẽ không chỉ thấy rõ sự thiếu hụt cách tư duy theo cảm xúc, mà bạn còn hầu như không nghe thấy điều gì cho thấy những người tham gia họp có *trái tim* cả. Cái đẹp. Sự thật. Tình yêu. Sự phục vụ. Sự thông thái. Sự công bằng. Sự tự do. Lòng trắc ẩn. Đây là những nhu cầu tinh thần đã khuấy động nhân loại đạt được vô vàn thành tựu phi thường qua nhiều thời đại. Thế nhưng, đáng buồn là ngôn ngữ quản trị lại có quá ít chỗ cho những đặc tính trên. Nói một cách đơn giản, bạn không chắc sẽ thu được những đóng góp hào hiệp từ nhân viên của mình trừ phi họ cảm thấy đang làm việc hướng tới mục đích nào đó ẩn chứa những ý tưởng hào hiệp.

Là một người đổi mới quản trị, có thể bạn không phải đơn thương độc mã định hình nên mục đích cho công ty bạn, nhưng bạn có thể tìm ra những cách để kết hợp các cuộc thảo luận về mục đích và nguyên tắc thành kết cấu của các cuộc đàm luận về quản trị của công ty bạn. Ví dụ, lần tới khi bạn đang trong một cuộc họp và mọi người đang thảo luận về cách làm thế nào để tăng cường khai thác kết quả làm việc của lực lượng lao động trong công ty, bạn có thể hỏi: “Vì mục đích gì, và vì lợi ích của ai, mà các nhân viên của chúng ta được yêu cầu nhượng bộ bản thân? Bản thân chúng ta đã cam kết với một mục đích thật sự vì tính chủ động, trí tưởng tượng và niềm đam mê của họ hay chưa?”

Tiếp đến còn một vài các nhiệm vụ khác mà chúng ta phải bổ sung vào chương trình đổi mới quản trị:

1. Làm thế nào bạn có thể mở rộng phạm vi tự do của nhân viên thông qua giảm bớt quản lý, mà không phải hy sinh sự tập trung, tính kỷ luật và trật tự?

2. Làm thế nào bạn có thể tạo nên một công ty trong đó tinh thần cộng đồng, chứ không phải bộ máy quan liêu, gắn kết mọi người với nhau?

3. Làm thế nào bạn có thể tăng thêm ý thức về sứ mệnh mà mọi người cảm nhận được xuyên suốt tổ chức của bạn theo cách thức công nhận những đóng góp đặc biệt?

Tôi hy vọng các vấn đề được thảo luận trong chương này sẽ tạo cảm hứng cho bạn, và giúp bạn xác định được những mốc chuẩn cho khát vọng của bạn trong vai trò người đổi mới quản trị. Đến đây, có lẽ bạn đang phân vân liệu có thể thật sự cải thiện những vấn đề lớn đến vậy hay không. Chúng có dễ kiểm soát không? Bạn có thể thật sự quản lý ít đi mà không gây ra sự lộn xộn không? Liệu có khả thi khi để nhân viên lựa chọn những việc họ thích làm không? Liệu bạn có thể tạo nên khoảng gián đoạn trong một công ty có tính kỷ luật cao không? Bạn có thể tạo nên cảm giác cộng đồng cho một công ty hoạt động vì lợi nhuận không? Nếu bạn còn hoài nghi, thì đó là lúc nên gặp ba nhà tiên phong quản trị hiện đại. Các công ty này đã và đang chiến đấu chống lại những thách thức dường như khó khăn nhất mà tôi đã trình bày trong chương này – và họ đang thật sự tiến bộ.

Whole Foods thu hút những nhân viên nhiệt huyết nhất và gắn bó nhất của bất kỳ nhà bán lẻ lớn nào. W. L. Gore được cho là công ty mang tính đổi mới nhất trên thế giới, và có một trong những tổ chức hiệu quả nhất và khác thường nhất trên hành tinh. Và tiếp đó là Google. Mặc dù vẫn còn mới mẻ và chưa được kiểm nghiệm, họ vẫn đang chau chuốt một hệ thống quản trị coi trọng khả năng thích ứng hơn mọi yếu tố khác. Mặc dù có thể các công ty này không hoàn hảo, hoặc không phải là vô địch, họ vẫn là những sứ giả của một trật tự quản trị mới – những thử nghiệm đang tiếp diễn trong đổi mới quản trị mà từ đó chúng ta

có thể rút ra những bài học vừa hữu ích vừa mang tính cảnh báo. Vì vậy nếu bạn vẫn chưa chắc chắn được liệu có thể nào xuyên qua bề mặt tính chính thống của quản trị và trải nghiệm để biết rõ về nó, hãy đọc tiếp. Hãy để cho bộ ba những kẻ nổi loạn về quản trị này khơi cảm hứng cho bạn. Rồi hãy cứ đọc tiếp, và tôi sẽ đưa ra các khối xây sẵn dành cho việc biến khát vọng và nguồn cảm hứng thành đổi mới quản trị có thiện ý.

Phần II

ĐỔI MỚI QUẢN TRỊ TRONG HÀNH ĐỘNG

Chương 4
TẠO NÊN MỘT CỘNG ĐỒNG CHUNG MỤC ĐÍCH

Whole Foods Market

HÃY HÌNH DUNG MỘT HÃNG BÁN LẺ TRONG ĐÓ CÁC NHÂN VIÊN TUYẾN ĐẦU quyết định sẽ lưu kho mặt hàng nào; nơi áp lực thực hiện công việc đến từ các đồng nghiệp hơn là đến từ sếp; nơi mà các nhóm, chứ không phải các nhà quản lý, có quyền không nhận nhân viên mới; và nơi mà hầu như mọi nhân viên đều cảm thấy mình đang điều hành một doanh nghiệp nhỏ. Hãy thử mường tượng một công ty nơi mọi người đều biết mức lương của người khác, và trong đó các nhà điều hành cấp cao giới hạn mức chênh lệch trong 19 lần so với mức lương trung bình. Nếu có thể, bạn hãy tưởng tượng ra một công ty không coi mình như một công ty, mà như một cộng đồng những người cùng nhau làm việc để tạo nên sự khác biệt trong một thế giới mà sứ mệnh có tầm quan trọng ngang với lợi nhuận. Hình dung tất cả những điều này, và bạn sẽ có bức chân dung về Whole Foods Market, công ty có mô hình kinh doanh được gói trọn trong một mô hình quản trị đả phá những niềm tin cố hữu.

MỘT CUỘC CÁCH MẠNG TRONG NGÀNH SIÊU THỊ

Ngành siêu thị của Mỹ có vẻ không phải là nơi thích hợp để tìm kiếm một mô hình kinh doanh đột phá, càng không phải nơi để tìm kiếm sự đổi mới quản trị đầy sáng tạo. Trong hơn 50 năm, các siêu thị lớn đã cạnh tranh theo cùng một công thức cơ bản: chất đầy các giá hàng với "thực phẩm từ nhà máy", thu hút

khách hàng bằng các chương trình khuyến mãi giảm giá và lời hứa hẹn của khoản tiền được giảm in trên các phiếu mua hàng và các thẻ "khách hàng trung thành", dựa vào các nhà cung cấp để thúc đẩy nhu cầu với quảng cáo trên truyền hình quốc gia, và tăng trưởng bằng cách nuốt chửng các đối thủ cạnh tranh. Ngày nay, những chiến lược cũ rích đó đã hết thời từ lâu. Trong những năm gần đây, mức tăng trưởng của các chuỗi cửa hàng bách hóa Mỹ đang chậm lại và mức lợi nhuận cũng giảm vì buộc phải hạ giá và cắt giảm tối đa chi phí để cạnh tranh với "ông lớn" Wal-Mart. Điều họ nhận lại là: lợi nhuận thấp, thị phần giảm đều, và tranh chấp lao động thường xuyên.

Nhưng nếu bạn từng mua sắm tại Whole Foods, bạn sẽ không thấy hình ảnh cũ kỹ đó ở đây. Chất đầy những sản phẩm hữu cơ và thiên nhiên, mỗi cửa hàng Whole Foods là một thánh đường rộng rãi, bắt mắt, khiến những người sành ăn phải thèm thuồng.

Mô hình kinh doanh của Whole Foods dựa trên một giả thuyết đơn giản nhưng rất hiệu quả: khách hàng sẽ trả thêm tiền cho loại thực phẩm có lợi với họ, vị ngon, và tốt cho môi trường. Kể từ khi nhà đồng sáng lập, chủ tịch, kiêm CEO John Mackey khai trương cửa hàng Whole Foods Natural Market ban đầu, một trong những cửa hàng thực phẩm thiên nhiên theo phong cách siêu thị đầu tiên của Mỹ, tại Austin, Texas, công ty luôn tập trung vào đối tượng khách hàng chú trọng vấn đề sức khỏe. Ban đầu, khách hàng điển hình của Whole Foods là một người quan tâm đến bảo vệ môi trường, đi giày dép hãng Birkenstock danh tiếng của Đức và lái xe Volvo, người từ chối mua những sản phẩm làm từ các thành phần nghe giống hợp chất hóa học hơn là thực phẩm.

Tuy vậy, Mackey chưa bao giờ có ý định theo đuổi một "thị trường thực phẩm trong sạch," như ông từng gọi như vậy. Lúc đầu, tham vọng của ông là đưa ra một lựa chọn dịch vụ trọn gói thực phẩm thiên nhiên dành cho những người mua hàng chủ

đạo. Thậm chí chỉ ngay vào đầu thập niên 1980, người ta đã có thể cảm nhận được những thay đổi lớn đang diễn ra trong ngành kinh doanh thực phẩm ngày càng được công nghiệp hóa của Mỹ. Những thay đổi này bao gồm nỗi lo ngại về thuốc trừ sâu và hóa chất trong mảng cung cấp thực phẩm; ngày càng nhiều khách hàng ý thức rõ về thực phẩm háo hức mua những loại thức ăn khác lạ; và mong muốn tạo dựng lối sống bền vững hơn về sinh thái ngày càng tăng của nhiều người. Có thể sẽ cần thêm một thế hệ nữa các siêu thị lớn của Mỹ mới hiểu được các xu hướng này. Còn trong lúc ấy, sự lung lay của chúng cho phép Mackey tạo nên một loại siêu thị mới thỏa mãn các khách hàng theo cách thức mới.

Ở mọi bước ngoặt, công ty đầy sáng tạo này đều chọn những con đường ít người chen chúc. Không có bất kỳ đối thủ cạnh tranh nào sánh kịp với cam kết của Whole Foods về sản phẩm hữu cơ và nông nghiệp bền vững. Các cửa hàng của họ được bày biện theo cách khiến mua sắm không còn giống như một việc nội trợ, mà giống một cuộc phiêu lưu bếp núc hơn. Và không giống các đối thủ cạnh tranh thủ cựu của mình, vốn cạnh tranh theo mô hình giảm giá và khuyến mại, Whole Foods lại tính thêm phí cho các sản phẩm cực kỳ tươi và thân thiện với môi trường, và điều này dẫn tới một số chỉ trích rằng họ nên đặt lại tên cửa hàng là “Whole Paycheck” (Thanh toán toàn bộ). Tuy nhiên, Whole Foods đã trở thành sự lựa chọn của những người thức thời và có ý thức về sức khỏe.

Ngày nay, Whole Foods vận hành 194 cửa hàng và đạt mức doanh thu gần 6 tỷ đô-la mỗi năm. Đây cũng là nhà bán lẻ thực phẩm có lợi nhuận tính trên mỗi mét vuông cao nhất của Mỹ. Các nhà đầu tư cũng đánh giá tốt Whole Foods. Trong 15 năm kể từ đợt IPO năm 1992, giá cổ phiếu của công ty đã tăng gần 3.000%, vượt xa các đối thủ cạnh tranh trong ngành tạp phẩm. Từ năm 2002 tới 2007, mức tăng trưởng doanh thu của cửa hàng đạt trung bình 11% mỗi năm, gần gấp ba lần mức tăng trưởng trung bình của ngành. Ấn tượng nữa là, doanh thu trên

mỗi foot vuông (khoảng 0,09 m^2) của Whole Foods vào năm 2006 là 900 đô-la, gấp đôi so với bất kỳ đối thủ cạnh tranh truyền thống nào. Ngay cả sau khi có sự điều chỉnh lớn đối với mức giá cổ phiếu tăng vọt của Whole Foods năm 2006, công ty vẫn đạt mức trị giá thị trường gần 7 tỷ đô-la. Và trong khi Kroger, nhà bán lẻ tạp hóa lớn thứ hai của Mỹ (đứng sau Wal-Mart), có giá trị gần gấp ba lần mức đó, lại vận hành tới hơn 2.500 cửa hàng, hoặc xấp xỉ gấp 12 lần số cửa hàng mà Whole Foods có.

MÔ HÌNH QUẢN TRỊ LỘI NGƯỢC DÒNG

Bất kỳ ai cũng có thể bước vào một cửa hàng Whole Foods và xem xét cách bố trí, nghiên cứu kỹ các giá hàng, và nghiền ngẫm sản phẩm, nhưng họ cần rất nhiều nỗ lực để giải mã được mô hình quản trị khác thường, nếu không nói là kỳ cục, của công ty này. Phương pháp thực hành quản trị của Whole Foods kết hợp tính dân chủ với tính kỷ luật, sự tín nhiệm với trách nhiệm giải trình, và tính cộng đồng với sự cạnh tranh nội bộ mãnh liệt. Chính sự kết hợp tài tình các giá trị có ảnh hưởng ngang bằng nhau này đã làm cho hệ thống quản trị của công ty vừa hiệu quả vô song, vừa khó có thể bắt chước.

Sự tự do và trách nhiệm giải trình

Tại Whole Foods, đơn vị tổ chức cơ bản không phải là cửa hàng, mà là các nhóm. Các nhóm làm việc nhỏ được cấp một mức độ đảm bảo quyền tự quản gần như chưa từng có trong tiền lệ của ngành bán lẻ. Mỗi cửa hàng bao gồm khoảng tám nhóm giám sát các phòng ban từ hải sản tới sản phẩm cho tới quầy thu tiền. Mỗi nhân viên mới được xếp tạm vào một nhóm. Sau bốn tuần thử việc, những người cùng nhóm sẽ bỏ phiếu bầu cho một vị trí làm việc toàn thời gian trong nhóm. Quá trình bầu chọn dựa trên cơ sở đánh giá của người cùng nhóm này được áp dụng cho tất cả các nhân viên mới, bao gồm cả những người sắp tham gia các nhóm tại trụ sở chính của Whole Foods, như các nhóm tài

chính hoặc IT quốc gia. Ở đây, logic cơ bản của Whole Foods là: Whole Foods tin rằng các quyết định then chốt, như thuê tuyển ai, nên do những người sẽ chịu ảnh hưởng trực tiếp nhất bởi kết quả của các quyết định này đưa ra.

Chúng ta có thể thấy tinh thần phân quyền hoàn toàn trong mọi thành phần của mô hình quản trị của Whole Foods. Các nhóm nhỏ chịu trách nhiệm về tất cả các quyết định hoạt động, bao gồm giá cả, đặt hàng, nhân viên, và quảng bá trong cửa hàng. Hãy xem xét việc lựa chọn sản phẩm. Các trưởng nhóm, sau khi xin tư vấn của giám đốc cửa hàng, được tự do lưu kho bất cứ sản phẩm nào mà họ cảm thấy sẽ hấp dẫn khách hàng địa phương. Đây là một bước chuyển hướng rõ rệt khỏi thông lệ của hoạt động siêu thị, trong đó người mua hàng trên cả nước quyết định các sản phẩm mà mỗi cửa hàng sẽ bán, và các hãng sản xuất thực phẩm lớn bỏ ra hàng nghìn đô-la tiền phí để được trưng bày sản phẩm trên giá bán. Tại Whole Foods, không nhà điều hành nào ở Austin quyết định loại sản phẩm nào sẽ có mặt trên giá hàng. Các cửa hàng được khuyến khích mua sản phẩm của địa phương, miễn là các mặt hàng đó đáp ứng hệ thống tiêu chuẩn nghiêm ngặt của Whole Foods. Kết quả là, mọi cửa hàng đều bày bán một hỗn hợp độc đáo các sản phẩm. Các nhóm cũng tự kiểm soát các cấp nhân viên trong các bộ phận của mình, một đặc quyền mà ở nơi khác thường chỉ dành cho giám đốc cửa hàng.

Về bản chất, mỗi nhóm hoạt động như một trung tâm lợi nhuận và được đánh giá dựa trên năng suất lao động. Một mặt các thành viên nhóm được trao quyền ở mức cao, mặt khác họ cũng có trách nhiệm giải trình cao. Cứ mỗi bốn tuần, Whole Foods lại tính mức lợi nhuận trên mỗi giờ lao động của mọi nhóm trong từng cửa hàng. Các nhóm vượt một mốc nhất định sẽ nhận được một khoản thưởng trong lần trả lương tiếp theo. Mỗi nhóm đều có thể truy cập các dữ liệu về tình hình hoạt động của các nhóm khác trong cùng cửa hàng, và của các nhóm tương tự trong các cửa hàng khác. Việc không nhóm nào muốn tiến

chậm hơn nhóm khác đã trở thành động lực mạnh mẽ. Tất cả những điều này giải thích tại sao việc bỏ phiếu lựa chọn ứng viên trúng tuyển lại quan trọng đến vậy tại Whole Foods. Bỏ phiếu cho một người lười biếng, số tiền lương của bạn và nhóm có thể sẽ giảm. Mackey, CEO của công ty lập luận rằng thành viên của các bộ phận thật sự làm chủ thành tích hoạt động của mình cho tới khi họ dũng cảm đương đầu với người lãnh đạo nhóm và bỏ phiếu chống lại một nhân viên mới được tuyển dụng.

Mức tự quản ngoại lệ này chuyển tải một thông điệp đơn giản nhưng mạnh mẽ: chính bạn, chứ không phải người quản lý xa xôi nào, kiểm soát thành công của bạn. Việc sự tự do này được kết hợp với một mức độ trách nhiệm giải trình cao đã bảo đảm các nhóm sử dụng quyền ra quyết định của mình theo cách giúp công ty tiến lên. Không như rất nhiều công ty khác, các nhân viên tuyến đầu tại Whole Foods có quyền tự do làm những việc đúng đắn cho khách hàng, và cả động lực làm những việc đúng đắn vì lợi nhuận.

Trong một công ty có nhiều cấp bậc hơn, quản lý cấp cao chỉ thấy được các vấn đề khi chúng đã lan rộng, và do đó, việc khắc phục sẽ tốn kém. Tại Whole Foods, mối liên hệ chặt chẽ giữa vai trò kết nối[1] và quyền ra quyết định giúp đảm bảo các vấn đề nhỏ không phải kết hợp thành những vấn đề lớn trước khi thực hiện hành động xử lý. Kết hợp mô hình ra quyết định cục bộ hóa này với một hệ thống thúc đẩy nhân viên áp dụng các phương pháp hiệu quả nhất của các cửa hàng có kết quả hoạt động tốt hơn họ, sẽ tạo nền tảng cho một công ty đầy sinh khí.

---

[1]· *Business intelligence (BI): là chương trình ứng dụng khai thác thông tin doanh nghiệp giúp khai thác, tập hợp và phân tích thông tin khách hàng hiệu quả, từ đó đưa ra những chiến lược hợp lý trong kinh doanh.*

Mối liên kết chặt chẽ giữa quyền tự quản và trách nhiệm giải trình cũng giảm bớt mức độ cần thiết của các kiểm soát quan liêu, làm tiêu mòn động lực. Mackey nói: “Chúng tôi không có nhiều nguyên tắc đưa ra từ các trụ sở chính tại Austin. Mà chúng tôi có nhiều sự tự kiểm tra đang diễn ra. Áp lực từ những người cùng nhóm thay thế chế độ quan liêu và tạo lập lòng trung thành theo những cách mà chế độ quan liêu không thể.”

Sự tin tưởng

Việc đặt quá nhiều quyền lực vào tay thành viên nhóm đòi hỏi quản lý cấp cao tin tưởng họ sẽ làm những điều đúng đắn vì công ty. Ngược lại, các thành viên nhóm sẽ duy trì được động lực bền vững chỉ khi họ tin tưởng quản lý cấp cao sẽ để cho họ chia sẻ thành quả trong chính năng suất lao động của họ. Whole Foods xây dựng nên sự tín nhiệm đó theo nhiều cách khác nhau. Ví dụ, mỗi thành viên nhóm đều được truy cập dữ liệu về mức thù lao của các nhân viên khác của cửa hàng. Tính minh bạch này khiến những người quản lý khó có thể thiên vị hay làm theo chủ ý riêng khi quyết định thù lao, vì các thành viên nhóm bất bình có thể nghi ngờ tính hợp lý trong sự chênh lệch giữa các mức lương. Khả năng so sánh các mức lương cũng khích lệ nhân viên phát triển kỹ năng và chủ động nhận những trách nhiệm mới, bởi họ có thể dễ dàng thấy được loại công việc nào, và kiểu người nào sẽ được trả thù lao cao nhất.

Không chỉ minh bạch lương, nhiều dữ liệu nhạy cảm về hoạt động và tài chính của Whole Foods – mức doanh thu hằng ngày của cửa hàng, doanh thu của nhóm, các chi phí sản phẩm, lợi nhuận của từng cửa hàng, và nhiều dữ liệu khác – đều có sẵn cho bất kỳ nhân viên nào muốn xem. Một mặt, các nhóm cửa hàng cần các dữ liệu tài chính chi tiết để ra quyết định về các vấn đề như đặt hàng và xác định giá, tuy nhiên triết lý quản trị “không-có-gì-bí-mật” của Whole Foods còn có một mục đích lớn hơn: đó là cách duy nhất để xây dựng nên một công ty của lòng tin. Cách quản trị thông thường ở nhiều công ty là giấu

giếm thông tin theo cách kiểm soát nhân viên – một công thức gây hại cho sự tin tưởng. Ngược lại, những người lãnh đạo Whole Foods tin rằng bạn không thể vừa giữ kín những bí mật, vừa xây dựng được một tổ chức của lòng tin.

Sự công bằng

Bằng rất nhiều cách khác nhau, những con người tại Whole Foods đã làm việc để xây dựng nên một công ty giống như cộng đồng hơn là một hệ thống cấp bậc. Tuyên bố sứ mệnh của công ty có tựa đề "Bản tuyên bố về sự phụ thuộc lẫn nhau" và mô tả Whole Foods như "một cộng đồng cùng làm việc để tạo nên giá trị của mọi người". Đối với người ngoài, quan điểm đó nghe có vẻ ủy mị và không trung thực. Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp hay vô tình nói với nhân viên rằng: "tất cả chúng ta cùng sát cánh bên nhau", trong khi cùng lúc đó lương của CEO với nhân viên lại cách nhau một trời một vực. Kết cục là họ có trong tay một lực lượng lao động yếm thế. Ngược lại, những người đứng đầu Whole Foods trả tiền cho chính nguồn mang lại tiền cho họ. Tin rằng sự chênh lệch quá lớn trong lương giữa lãnh đạo và nhân viên là không thích hợp với đặc tính của một cộng đồng, và dễ gây ra oán giận hơn là sự tin cậy, ban lãnh đạo Whole Foods đã đặt ra khung lương giới hạn bất kỳ mức thù lao dành cho cá nhân nào không vượt quá 19 lần mức trung bình của công ty. (Trong khi, tỷ lệ trung bình này ở công ty Fortune 500 là hơn 400 - 1). Cũng với tinh thần đó, 93% quyền chọn cổ phiếu của công ty được dành cho những người không thuộc ban điều hành. (Tại hầu hết các công ty, 75% quyền chọn cổ phiếu được phân phối cho năm, hoặc ít hơn, nhà điều hành cấp cao.) Để củng cố thêm các quan điểm về cộng đồng và sự phụ thuộc lẫn nhau, mọi cuộc họp tại Whole Foods đều kết thúc với vòng "biểu dương", trong đó từng người tham gia ghi nhận về những đóng góp của các đồng nghiệp.

Nhóm lãnh đạo tại Whole Foods hiểu được thành công của công ty phụ thuộc rất nhiều vào việc làm cho nhân viên không chỉ tới

chỗ làm mỗi ngày với thân thể và trí óc. Các nhà điều hành cấp cao thường đưa Tháp nhu cầu Maslow[1] vào các bài trình bày của mình. Họ hiểu rằng các nhân viên sẽ chỉ thấy thỏa mãn khi có cơ hội thể hiện những năng lực của mình ở bậc cao hơn – tính chủ động, khả năng tưởng tượng và niềm đam mê.

---

[1]· Maslow's hierarchy of needs: được nhà tâm lý học Abraham Maslow đưa ra vào năm 1943 và là một trong những lý thuyết quan trọng nhất của quản trị kinh doanh; đặc biệt là các ứng dụng cụ thể trong quản trị nhân sự và quản trị marketing.

Mục đích

Điều cuối cùng gắn kết hơn 30.000 thành viên nhóm của Whole Foods lại với nhau chính là một mục đích chung – thay đổi hoàn toàn quá trình công nghiệp hóa của ngành cung ứng thực phẩm trên thế giới và mang lại cho con người thức ăn tốt hơn. Đây chính là chủ nghĩa tư bản có lương tâm. Một số ví dụ chính:

• Whole Foods đã sử dụng sức mua của mình để thay đổi ngành chăn nuôi hiện đại, do vậy động vật được đối xử một cách có nhân tính trước khi bị giết thịt.

• Whole Foods thành lập trung tâm "Thực hiện hành động" trong các cửa hàng, tại đó khách hàng có thể tìm hiểu về các mức PCB trong thịt cá hồi và các điều kiện trang trại của vịt nuôi.

• Whole Foods là siêu thị duy nhất tại Mỹ sở hữu và vận hành các nhà máy chế biến hải sản của riêng mình, và có chính sách về nguồn cá hồi được Hội đồng Quản lý biển đánh giá là bền vững.

• Tháng 1/2006, Whole Foods đã thực hiện một hợp đồng lớn chưa từng có mua năng lượng có khả năng tái phục hồi từ các nông trường gió – đủ đáp ứng toàn bộ nhu cầu tiêu thụ năng lượng điện của công ty.

Mackey cho rằng, cũng như thực phẩm có lợi cho sức khỏe không mâu thuẫn với thực phẩm ngon, không có mâu thuẫn giữa niềm đam mê đạt tới khả năng bền vững và niềm đam mê đạt được khả năng sinh lợi. “Các khách hàng muốn chúng tôi hành động có trách nhiệm với môi trường”, ông nói. “Để tối đa hóa giá trị cổ đông, bạn nên trở thành một lực lượng tích cực trong cộng đồng.”

Các cộng đồng thường được xây dựng dựa trên nền tảng tinh thần chia sẻ mục đích, và với Whole Foods cũng vậy. Đối với nhiều thành viên nhóm, làm việc tại Whole Foods chính là thể hiện các giá trị và lựa chọn phong cách sống của họ: họ bán các thực phẩm bổ dưỡng, góp phần vào trồng trọt bền vững, và ủng hộ nông nghiệp không thuốc trừ sâu. Tất cả những điều này được thâu tóm trong câu khẩu hiệu được lặp đi lặp lại của công ty: “Whole Foods. Toàn bộ con người. Toàn bộ hành tinh” (Whole Foods. Whole People. Whole Planet). Một lãnh đạo cấp cao đã nói: “Chúng tôi không nghĩ tới việc mở rộng nhãn hiệu – đó là chuyện của các thạc sĩ quản trị kinh doanh. Chúng tôi nghĩ tới việc hoàn thành sứ mệnh của mình.”

Chính ý thức về vận mệnh chung và niềm tin vào một sứ mệnh chung đã tạo nên cộng đồng Whole Foods. Ý thức vận mệnh chung thể hiện ở những phần thưởng dựa trên thành tích của cả nhóm, ở sự minh bạch thông tin tài chính, và ở các giới hạn về mức thù lao dành cho ban quản trị cấp cao nhất. Sứ mệnh chung bắt nguồn từ một lời kêu gọi thay đổi cách thức trồng trọt và ăn uống của thế giới. Nhưng bạn sẽ không tìm thấy các thành viên nhóm cùng ngồi nắm tay nhau và hát “Kum Bay Yah” (Come by us – Hãy vượt qua chúng tôi – ND) đâu. Whole Foods là một đối thủ đáng gờm vì nó không ngừng tự cạnh tranh với chính mình. Các nhóm cạnh tranh với chính những thành tích mình từng đạt được, với các nhóm khác trong cửa hàng và các nhóm tương tự trong toàn Whole Foods. Những thành công được ghi nhận xứng đáng với các khoản thưởng và thăng chức. Mỗi năm mười lần, mỗi cửa hàng sẽ được một ủy viên điều hành

trụ sở chính và một lãnh đạo khu vực đánh giá theo 300 tiêu chí đo lường kết quả hoạt động khác nhau. Số điểm "chụp nhanh khách hàng" của từng cửa hàng được công bố cho tất cả các cửa hàng khác – một cách kích thích bản năng cạnh tranh của các thành viên nhóm khác của Whole Foods.

Mackey coi lợi nhuận một phương tiện nhằm thực hiện các mục tiêu xã hội của Whole Foods. "Chúng tôi cải thiện sức khỏe và niềm vui sống của mọi người trên hành tinh thông qua các thực phẩm chất lượng cao và nhiều dinh dưỡng", Mackey đã viết như vậy trong một bài nhật ký trên mạng vào tháng 9/2005. "Chúng tôi không thể hoàn thành sứ mệnh này nếu không kiếm được nhiều lợi nhuận." Tại Whole Foods, các mức lợi nhuận là kết quả, chứ không phải trò chơi. Quan niệm này thường bị đảo ngược trong các công ty chỉ chăm chăm làm sao bảo đảm các quyền chọn cổ phiếu của ban quản trị cấp cao nhất liên tục hái ra tiền.

Tất nhiên, không có gì đảm bảo những nấc thang thành công tăng đều suôn sẻ của Whole Foods sẽ cứ thế cao lên mãi. Giống như mọi công ty thế kỷ XXI, Whole Foods bị thách thức về tất cả mọi mặt. Một số khách hàng trung thành nhất của họ, những người đã mua sắm tại Whole Foods trước cả khi kiểu xe Range Rover ra đời[1], lo ngại công ty sẽ làm phương hại các giá trị của mình trong quá trình mở rộng. Những người chủ trại nhỏ phàn nàn động thái hợp nhất các nhà cung cấp đã khiến họ khó khăn hơn khi bán các sản phẩm nuôi trồng tại địa phương cho Whole Foods. Và rồi cả những đối thủ cạnh tranh lớn và mạnh nữa. Những yếu tố này có thể diễn ra chậm chạp, nhưng Whole Foods giờ đây đã quá lớn và quá thịnh vượng để bỏ qua. Vì Wal-Mart đã cam kết cung ứng các sản phẩm hữu cơ, nên Whole Foods càng phải đối mặt với cuộc cạnh tranh khắc nghiệt hơn trong những năm sắp tới. Trong môi trường này, công ty sẽ cần đến trí tưởng tượng của mọi nhân viên để duy trì mức lợi nhuận dẫn đầu của họ.

[1] · *Kiểu xe lâu đời nhất trong danh mục xe của Land Rover.*

Khi đối mặt với Whole Foods, những công ty kỳ cựu trong ngành không chỉ phải cạnh tranh với một quan điểm kinh doanh mới lạ. Họ đang cạnh tranh với một cộng đồng, một sứ mệnh, và một triết lý quản trị rất khác biệt. Cho dù đã có một phần tư thế kỷ để làm sáng tỏ các bí mật về thành công của Whole Foods, những nhà quan trị thủ cựu vẫn chỉ đang chơi trò đuổi bắt "kẻ mới phất" bất kham và đôi khi tỏ ra cao đạo này. Thực tế đó càng củng cố cho một trong những chân lý cốt yếu của đổi mới quản trị: các đối thủ cạnh tranh thường khó bắt chước một mô hình quản trị trái thông lệ hơn so với giải mã nó.

NHỮNG BÀI HỌC CHO NHÀ ĐỔI MỚI QUẢN TRỊ

Bạn nên rút ra điều gì từ kinh nghiệm của công ty tiên phong về quản trị hiện đại Whole Foods này? Để tôi gợi ý ba bài học quan trọng, mà mỗi bài học trong đó sẽ được củng cố khi chúng ta nghiên cứu sâu về W. L. Gore và Google trong các chương sau.

Bài học 1: Các nguyên tắc có vai trò quan trọng.

Năm 1992, một năm sau khi Whole Foods cổ phần hóa, Mackey đã lặp lại ý định "xây dựng một tổ chức dựa trên tình yêu thay vì nỗi sợ hãi". Khó mà hình dung sẽ có nhiều vị CEO ủng hộ quan điểm đó, chứ chưa nói đến việc tuyên bố công khai điều đó. Với tình trạng đối xử với lao động tệ hại trong ngành tạp hóa Mỹ, trong đó có vẻ việc thắt chặt các mức thù lao và lợi ích thường là ưu tiên hàng đầu của các ban quản trị, không ngạc nhiên khi các nhân viên siêu thị không thích thực hiện dịch vụ tốt hoặc phát huy hết khả năng trong công việc. Yêu thương các nhân viên dường như là việc làm rất đúng đắn, nhưng nó lại là một nhiệm vụ dễ bị bỏ qua hơn là coi trọng.

Hệ thống quản trị độc đáo của Whole Foods dựa trên mối liên hệ của nguyên tắc quản trị đặc biệt: Tình yêu. Cộng đồng. Quyền tự quản. Chủ nghĩa quân bình. Tính minh bạch. Sứ mệnh. Trong 25 năm qua, Whole Foods đã biến các nguyên tắc trái ngược nhau này thành một tập hợp chặt chẽ các quy trình và phương pháp thực hành quản trị, giúp tiếp sức và định hình hành động hằng ngày của các thành viên nhóm. Một hệ thống quản trị toàn diện như vậy, phát triển như vậy, và khác biệt như vậy không phải tự nhiên mà có. Và tất nhiên nó cũng không đến từ những bộ óc quy củ của ngành. Thay vào đó, nó khởi đầu từ một triết lý khác biệt căn bản.

Việc diễn giải các nguyên tắc có vẻ to tát thành các nguyên tắc quản trị hằng ngày là một công việc khó khăn và đòi hỏi phải rất cẩn thận. Nó đòi hỏi một niềm tin không thể lay chuyển vào các nguyên lý của bạn, cho dù ứng dụng của chúng làm hỏng lý thuyết quản trị và có vẻ chắc chắn sẽ làm giảm năng suất và gây nên sự hỗn độn. Whole Foods đã chấp nhận rủi ro và cho tới nay, dù thế nào chăng nữa, họ cũng đã được đền đáp.

Bài học 2: Trở ngại lớn nhất đối với đổi mới quản trị có thể chính là niềm tin quản trị vốn có của bạn.

Mackey nói: “Một trong những chiếc chìa khóa để hiểu được công ty này nằm ở chỗ những người sáng lập lên nó đã không biết họ phải thực hiện việc đó ra sao”. Mặc dù ông học chuyên ngành triết học tại Đại học Texas, Mackey chưa bao giờ có bằng đại học kinh doanh, hay bằng MBA. Nhảy cóc qua quá trình đào tạo kinh doanh chính thống, Mackey không bắt đầu sự nghiệp của mình bằng một đầu óc chứa đầy những lời sáo rỗng nhạt nhẽo về kinh doanh và các giải pháp quản trị giản đơn theo lối truyền thống. Ông có thể sáng tạo ra một mô hình quản trị không chính thống bởi ông không phải là tù nhân của đào tạo chính thống. Tất nhiên, Whole Foods không hoàn toàn khác so với công ty của bạn, và các nhà điều hành của họ cũng không từ chối các phương pháp thực hành quản trị cần thử nghiệm qua

thời gian. Nhưng trước khi làm theo bất kỳ kinh nghiệm quản trị thông lệ nào, họ luôn đặt câu hỏi liệu nó có phù hợp với các giá trị độc đáo và tinh thần sứ mệnh của công ty mình hay không? Nhiệt huyết gần như cuồng tín và kiến thức quản trị thu được thông qua quá trình làm việc của Mackey đã cho phép ông thách thức và lật ngược tín điều quản trị mà các nhà điều hành được đào tạo tốt hơn và ít định hướng theo sứ mệnh hơn cho là gần như bất khả xâm phạm. Thực vậy, một nhà điều hành trước đây của Whole Foods nói: "Mackey hầu như không phải là một nhà quản lý. Anh ấy là một người theo chủ nghĩa vô chính phủ."

Bài học 3: Đổi mới quản trị đầy sáng tạo có thể giúp xử lý những sự điều hòa khó khăn.

Trên nhiều khía cạnh, Whole Foods là tập hợp của những tương phản: tự do và trách nhiệm, cộng đồng và tính cạnh tranh, sứ mệnh xã hội và lợi nhuận lớn. Nhưng chính những đối trọng được quản lý thận trọng này lại góp phần đáng kể vào thành công của công ty. Trách nhiệm giải trình bảo đảm quyền tự quản không tạo nên sự hỗn loạn. Cạnh tranh nội bộ bảo đảm tinh thần cộng đồng mạnh mẽ không thoái hóa thành tính tự mãn. Các kết quả tài chính vượt bậc cho phép công ty tạo nên tầm khác biệt mà hầu hết các công ty phi lợi nhuận khó có thể theo kịp.

Thông thường, các công ty hay cố gắng né tránh những sự điều hòa khó khăn. Đối với họ, cái trái ngược là thứ gây phiền hà. Vì vậy họ áp dụng các phép đo, các quy trình, và các nguyên tắc quyết định để biến một mục tiêu hoạt động hoặc thành tích trở thành một lợi thế gần như vĩnh viễn so với những nhân tố trái ngược với chúng. Thông thường, ngắn hạn đánh bại dài hạn, tính kỷ luật đánh bại sự đổi mới, và cạnh tranh nội bộ gạt bỏ sự cộng tác. Những người đổi mới quản trị thành công như John Mackey đã tìm ra cách dàn xếp các yếu tố không thể hòa giải, nhờ đó thu được lợi ích của các lợi thế hai mặt.

NHÌN LẠI CHƯƠNG TRÌNH ĐỔI MỚI QUẢN TRỊ

Mô hình quản trị đổi mới của Whole Foods đã giúp công ty giải quyết thành công một số thách thức của thế hệ tiếp theo như đã nêu trong chương 3.

Thách thức đổi mới quản trị	*Các phương pháp thực hành quản trị khác biệt của Whole Foods*
Làm thế nào trao quyền cho mọi người bằng cách quản lý ít đi trong khi vẫn duy trì được tính kỷ luật và sự tập trung?	Cho nhân viên quyền tự do làm theo ý mình; cung cấp cho họ những thông tin cần thiết để đưa ra những quyết định khôn ngoan; sau đó yêu cầu họ chịu trách nhiệm về các kết quả.
Làm thế nào bạn xây dựng được một công ty, trong đó tinh thần cộng đồng gắn kết mọi người với nhau?	Quản lý như thể bạn thật sự tin rằng các quyền lợi của cổ đông phụ thuộc lẫn nhau; minh bạch về tài chính; và giới hạn mức chênh lệch trong tiền lương.
Làm thế nào bạn xây dựng được một ý thức rộng rãi về mục đích giúp tạo nên những đóng góp phi thường?	Làm cho việc theo đuổi triết lý "Whole Foods, Toàn bộ con người, Toàn bộ hành tinh" trở nên thực tế và hữu hình đối với nhân viên như việc theo đuổi lợi nhuận.

Với tất cả những điều trên, không ngạc nhiên khi hàng năm Whole Foods luôn được xếp vào danh sách "100 công ty tốt nhất để làm việc" của tạp chí *Fortune* kể từ năm 1998, khi danh sách này được xuất bản lần đầu tiên. Năm 2007, Whole Foods được bầu chọn là công ty đáng để làm việc thứ năm tại Mỹ. Như vậy, đổi mới quản trị thật sự có thể giúp một công ty vượt qua sự ràng buộc và tình trạng bất ổn vốn là đặc điểm cố hữu trong những nơi làm việc được quản lý theo kiểu truyền thống.

Nhìn về phía trước, không ai biết được liệu Whole Foods sẽ tiến lên hay xuống dốc. Nhưng nếu là xuống dốc, thì đó không phải là vì thiếu tham vọng. Trong một báo cáo thường niên của công ty, một nhà điều hành cao cấp đã viết: “Chúng tôi có ý định sẽ trở thành cửa hàng bách hóa tốt nhất, trong khi vẫn duy trì các tiêu chuẩn chất lượng cao mà khách hàng của chúng tôi trông đợi”. Nếu trong 25 năm tới, Whole Foods vẫn phát triển được mô hình quản trị của mình nhanh chóng như trong một phần tư thế kỷ qua, họ có thể sẽ đạt được mục tiêu cao cả này; nếu không, họ có thể sẽ bị bắt kịp. Còn lúc này, người ta chỉ có thể đơn giản nói rằng, đây là một cộng đồng thật sự.

Chương 5
XÂY DỰNG MỘT CHẾ ĐỘ DÂN CHỦ ĐỔI MỚI

W. L. Gore

HÃY TƯỞNG TƯỢNG RẰNG BẠN VỪA BỎ VIỆC TẠI MỘT CÔNG TY DẪN ĐẦU NGÀNH luôn được mọi người ca ngợi. Quyết định rời khỏi đây thật chẳng dễ dàng. Sự nghiệp của bạn đang trên đà đi lên và bạn đang nghiên cứu một công nghệ mới hấp dẫn. Nhưng sau một công việc kéo dài gần 20 năm, bạn quyết định rằng thế là đủ rồi – đã đủ ảnh hưởng chính trị, đủ việc ra quyết định tù túng, và đủ những cãi lộn bất tận về ngân sách và các ưu tiên. Trong suốt những năm đó, bạn đã chứng kiến rất nhiều ý tưởng tuyệt vời bị quẳng đi trong sự thờ ơ của ban quản trị. Vì vậy bạn ra đi để bắt đầu một công ty mới, một công ty mà trong đó những người đổi mới như bạn sẽ không bị sa lầy vào bộ máy quan liêu; nơi những người đồng nghiệp sẽ dành nhiều thời gian hơn cho việc đổi mới và ít thời gian hơn vào việc xu nịnh sếp. Bạn hy vọng công ty của bạn sẽ phát triển lớn hơn, nhưng bạn cũng muốn nó gần gũi và mang tinh thần doanh nhân.

Với mục tiêu này, bạn sẽ bắt đầu từ đâu? Bạn sẽ bắt đầu với những nguyên tắc cốt lõi nào? Công ty của bạn sẽ được tổ chức như thế nào? Các quyết định nào sẽ được đưa ra? Ai sẽ là người chỉ đạo? Khi truy tìm câu trả lời, bạn sẽ nhanh chóng đi đến kết luận rằng không ai có một bản kế hoạch chi tiết cho việc xây dựng nên thiên đường cho những nhà đổi mới. Nếu muốn tạo nên một hệ thống quản trị mang tính đổi mới, bạn sẽ phải sáng tạo lại nó.

BILL GORE: NHÀ ĐỔI MỚI QUẢN TRỊ

Đây là thử thách mà Wilbert ("Bill") L. Gore phải đối mặt vào năm 1958, khi ông rời khỏi DuPont sau 17 năm làm việc tại đó, để tìm cách ra làm riêng. Gore ước mơ xây dựng nên một công ty chú trọng vào đổi mới, một công ty trong đó trí tưởng tượng và óc sáng tạo phát triển mạnh mẽ, nơi những kỹ sư ham hiểu biết được tự do sáng tạo, đầu tư, và thành công. Trong vài thập kỷ tiếp đó, tầm nhìn của Gore đã thành hình dưới dạng W. L. Gore & Associates, một công ty được thiết lập dựa trên một tập hợp các nguyên tắc quản trị hoàn toàn trái với phần lớn tính chất chính thống của doanh nghiệp hiện đại. Gia tài của Bill là một tổ chức mà ngày nay đạt được mức doanh thu hàng năm là 2,1 tỷ đô-la và thuê hơn 8.000 nhân viên trong 45 nhà máy trên khắp thế giới.

Có thể bạn đã quen thuộc với sản phẩm nổi tiếng nhất của Gore, vải Gore-Tex, loại vải mỏng giúp mở ra một cuộc cách mạng trong loại quần áo mặc ra ngoài chống được nước và thông thoáng. Với các trụ sở chính ẩn trong các khu vực ngoại ô um tùm cây cối bên ngoài thành phố Newark, Delaware, Gore có hoạt động tại Mỹ, Scotland, Đức, Nhật Bản và Trung Quốc. Là một công ty tư nhân, nên Gore không hề được Phố Wall mảy may chú ý. Song trong năm thập kỷ qua, công ty này đã thực hiện được một cuộc thử nghiệm táo bạo, và đạt được thành công, trong đổi mới quản trị căn bản.

So với Gore-Tex, dòng sản phẩm còn lại của công ty có thể dường như bất ngờ, nhưng nó cũng phong phú và đa dạng tới mức có những lúc nó có vẻ gần như không thể đảm bảo đủ điều kiện. Loại vải tiên phong của Gore – thường thấy ở các đôi ủng, giày, mũ, găng tay, và túi ngủ – đã được sử dụng trong các cuộc thám hiểm tới cực Bắc cực và Nam cực, cho tới đỉnh núi Everest. Các sản phẩm y học của công ty, bao gồm các mô ghép nhân tạo và lưới phẫu thuật, đã được cấy cho hơn 13 triệu bệnh nhân. Các vật liệu dạng sợi của Gore đã được dùng để dệt những bộ quần

áo vũ trụ dành cho phi hành gia NASA. Công nghệ màng của công ty được dùng trong các loại pin nhiên liệu dùng lực hyđro. Hết lần này đến lần khác, Gore đã nhảy vào những thị trường mới chưa qua thử nghiệm và giành vị trí dẫn đầu, như họ từng làm với loại dây đàn ghita Elixir và chỉ nha khoa Glide của mình, một dòng sản phẩm mà họ đã bán cho Procter & Gamble vào năm 2003 với số tiền không được tiết lộ. Bất kỳ lúc nào cũng có hàng trăm dự án mới mẻ đang trong quá trình phát triển tại Gore. Đây là một công ty lớn vận hành như một công ty mới thành lập – và nhờ đó làm ra được rất nhiều tiền. Mặc dù Gore không công bố dữ liệu tài chính thường niên, nhưng có báo cáo cho biết kể từ ngày thành lập, năm nào công ty cũng sinh lời.

Những hạt giống hình thành mô hình quản trị đột phá của Gore đã được gieo ngay từ khi Bill Gore vẫn đang còn ở DuPont. Trên con đường sự nghiệp của mình, Gore đã vài lần được chỉ định vào các nhóm Nghiên cứu và phát triển nhỏ. Các nhóm tự do chèo lái này, với những mục tiêu lớn và quyền tự quản hoạt động, đã tiếp sinh lực cho Gore – và ông hiểu rằng chúng cũng tiếp thêm sinh lực cho đồng nghiệp của ông. Tính tự chủ, niềm đam mê, và sự can đảm dường như đã phát triển mạnh trong một nhóm nhỏ tập trung, ngay cả khi nhóm đó chỉ là một phần của một tổ chức lớn hơn nhiều. Gore băn khoăn tại sao toàn bộ một công ty không thể được thiết kế như một vùng đất không có quan liêu?

Nhiệt huyết thành lập doanh nghiệp của Gore còn được thổi bùng thêm khi ông biết rằng DuPont đang đánh giá quá thấp tiềm năng của chất chống dính có tên hóa học là polytetrafluoroethylene (PRFE), loại hợp chất cao phân tử huỳnh quang trơn và giống sáp, thường hay được biết đến hơn với nhãn hiệu Teflon. Gore cảm thấy lòng trung thành của DuPont với mô hình kinh doanh truyền thống của công ty – sản xuất các nguyên liệu công nghiệp cơ bản ở quy mô lớn – đang ngăn cản công ty hình dung ra những giá trị sử dụng mới của các nguyên liệu phức tạp nhưng thú vị như PTFE.

Vì thế, Gore và vợ ông, Genevieve, cả hai đều đã 45 tuổi, quyết định dồn hết số tiền tiết kiệm được vào công ty mới của mình và bắt đầu dựng bộ phận sản xuất trong tầng hầm nhà họ. Với năm đứa con phải nuôi và cho chúng học hành nên người, họ không có lựa chọn nào khác ngoài việc phải làm cho công ty mới này thành công. Ở mọi bước đi, vợ chồng nhà Gore luôn sát sao với mục tiêu của mình là tạo nên một công ty sẽ mở rộng vô giới hạn trí tưởng tượng của con người.

Triết lý quản trị thời kỳ đầu của Bill Gore chịu ảnh hưởng sâu sắc bởi cuốn sách bán chạy nhất của Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (Khía cạnh con người trong doanh nghiệp). McGregor đã táo bạo thách thức tín điều quản trị chi phối thời đó. Lẽ phải thông thường, mà McGregor gọi là "Lý thuyết X," cho rằng các nhân viên thường lười biếng, không hứng thú với công việc của mình, và chỉ có động lực duy nhất là tiền. Ngược lại, "Lý thuyết Y" lại cho rằng con người là những sinh vật tự mang trong mình động lực giải quyết khó khăn và là những người tìm thấy ý nghĩa trong công việc của mình.

Gore biết rằng các nhà điều hành thường sẽ chuyển một chút Lý thuyết Y sang phương pháp thực hành quản trị Lý thuyết X của họ, nhưng ông không biết bất kỳ công ty nào từng xây dựng nền tảng dựa trên các nguyên tắc Lý thuyết Y. Nhưng đây chính xác là thách thức mà ông rất mong muốn vượt qua. Tuy nhiên, vẫn còn nhiều câu hỏi cần trả lời: Bạn có thể xây dựng một công ty không có hệ thống cấp bậc – nơi mọi người có thể tự do trò chuyện với người khác? Một công ty không có sếp, không có người giám sát, và không có các phó chủ tịch sẽ ra sao? Liệu bạn có thể để cho mọi người lựa chọn những việc họ muốn làm, thay vì giao cho họ các nhiệm vụ không? Bạn có thể tạo nên một công ty không có mảng kinh doanh "cốt lõi", nơi mọi người sẽ dồn năng lượng vào việc tìm ra điều lớn lao tiếp theo như họ đã làm đối với điều lớn lao gần nhất hay không? Và bạn có thể thực hiện tất cả những điều này trong khi vẫn duy trì được mức tăng trưởng và khả năng sinh lời như trước hay không?

Trong mỗi trường hợp, câu trả lời hóa ra lại là "có" – nhưng đó là vì Gore và các đồng nghiệp của mình sẵn sàng không tuân theo hàng loạt nguyên tắc quản trị bất khả xâm phạm. Để thấy được các kết quả của cách tư duy lội ngược dòng của họ, bạn sẽ cần tới thăm trụ sở chính của W. L. Gore, hoặc ghé qua một trong số các nhà máy của công ty này. Khi đó, bạn sẽ tìm thấy được những điều sau.

Một mạng lưới, chứ không phải một hệ thống cấp bậc

Mới nhìn qua, có vẻ như Gore cũng mắc vào một số bẫy cấu trúc của các tổ chức lớn khác. Trong bộ máy quản trị có một CEO, Terri Kelly, người có bằng kỹ thuật cơ khí tại Trường Đại học Delaware và đã dành 23 năm sự nghiệp của mình tại Gore. Có bốn bộ phận chính, một loạt đơn vị kinh doanh tập trung vào sản phẩm, và các bộ phận hỗ trợ thông thường trong toàn công ty. Mỗi tổ chức trong số này đều có một người lãnh đạo được tín nhiệm giữ cương vị chỉ huy.

Tuy vậy, nếu tìm hiểu sâu hơn, bạn sẽ nhanh chóng phát hiện ra mạng lưới quản lý của Gore rất mỏng. Không có các tầng quản lý hay sơ đồ tổ chức. Ít người có chức danh, và không ai có ông chủ. Như ở Whole Foods Market, các đơn vị hoạt động cốt lõi tại Gore là các nhóm nhỏ tự quản, tất cả đều có hai mục tiêu chung: "làm ra tiền và vui thú".

Bill Gore quan niệm về công ty là một "mạng lưới" hơn là một hệ thống cấp bậc hình tháp. Về lý thuyết, cấu trúc dựa vào mạng lưới kết nối mọi cá nhân trong tổ chức với nhau. Các dòng giao tiếp đều là trực tiếp – cá nhân với cá nhân và nhóm với nhóm. Trong một hệ thống cấp bậc, các trách nhiệm hoặc cao hoặc thấp hơn chứ không ngang bằng nhau. Mặt khác, một mạng lưới còn ngầm chỉ các nút giao nhau ở cùng cấp độ; một mạng lưới dày đặc các mối quan hệ giữa các cá nhân với nhau, trong đó thông tin có thể di chuyển theo tất cả các hướng, không thông qua người trung gian nào. Trong một mạng lưới, bạn

phục vụ đồng nghiệp của mình, thay vì phục vụ một ông sếp, và bạn không phải phối hợp với đồng nghiệp "thông qua các kênh".

Không hề lưỡng lự, khi nhớ lại kinh nghiệm của bản thân tại DuPont, Gore từng có lần nhận xét: "Hầu hết chúng ta đều thích thú với việc luẩn quẩn với những quy trình mang tính hình thức và làm mọi thứ theo cách dễ dàng và không phức tạp". Theo Gore, ở đây có một câu hỏi cần đặt ra: Tại sao lại cứ phải có một cấu trúc chính thức độc đoán ngay từ đầu? Gore tin rằng trong mọi tổ chức đều có một ma trận không chính thức các mối quan hệ ẩn dưới thứ mà ông gọi là "bề ngoài của hệ thống cấp bậc độc đoán". Mục tiêu của ông: loại bỏ vẻ bề ngoài đó.

Gore hiểu những mối nguy hiểm có thể xảy ra trong khi dám loại bỏ hình thức tổ chức theo cấp bậc. Liệu một mạng lưới có thể đáp ứng nhanh chóng trước một thị trường biến động liên tục không? Tính kỷ luật và sự chỉ huy sẽ tới từ đâu, nếu không phải là từ một thác mục tiêu đổ xuống qua một chuỗi mệnh lệnh? Liệu một nhóm người tự do về tinh thần, không bị ai chỉ huy có dần rơi vào tình trạng hoạt động hỗn loạn không? Gore nhận ra rằng "tính đơn giản và trật tự của một tổ chức độc đoán" đã khiến hệ thống cấp bậc trở thành "sức cám dỗ gần như không thể cưỡng lại". Nhưng một tổ chức được tổ chức theo cách thức kiềm chế sức sáng tạo và tự do cá nhân khiến ông khó chịu. Vì tất cả những nhược điểm tiềm tàng của nó, ông cảm thấy một mạng lưới là sự lựa chọn thích hợp hơn.

Không có các sếp, nhưng có nhiều nhà lãnh đạo

Dạo quanh các đại sảnh ở Gore, hoặc ngồi trong các cuộc họp ở đây, bạn sẽ không nghe thấy bất kỳ ai dùng những từ như "sếp", "nhà điều hành", "người quản lý" hoặc "phó chủ tịch". Những cụm từ này quá trái ngược với các quan niệm theo chủ nghĩa quân bình của Gore tới mức chúng hoàn toàn bị cấm trong các cuộc trò chuyện.

Mặc dù không có cấp bậc hay chức danh tại Gore, nhưng một số thành viên đã đạt được danh hiệu đơn giản là "người lãnh đạo". Tại Gore, các nhà lãnh đạo cấp cao không chỉ định các nhà lãnh đạo cấp trung. Thay vào đó, các thành viên trở thành lãnh đạo khi đồng nghiệp đánh giá họ xứng đáng với vị trí đó. Một nhà lãnh đạo tạo lập tầm ảnh hưởng bằng cách thể hiện năng lực hoàn thành mọi việc và là một người xây dựng nhóm xuất sắc. Tại Gore, những người hơn một lần có đóng góp đặc biệt vào thành công của nhóm, sẽ thu hút những người đi theo. "Chúng tôi để nhân viên bầu chọn", Rich Buckingham, một nhà lãnh đạo sản xuất tại nhóm vài chuyên dụng tại Gore nói. "Nếu bạn triệu tập một cuộc họp, và mọi người có mặt, thì bạn là một nhà lãnh đạo." Các cá nhân nhiều lần được yêu cầu làm thủ lĩnh nhóm sẽ có quyền đặt từ "lãnh đạo" trên danh thiếp của họ. Khoảng 10% các thành viên của Gore mang chức danh như vậy.

Terri Kelly đạt được chức danh CEO cũng theo cách tiếp cận điển hình của Gore. Khi Chuck Carroll, cựu CEO của Gore nghỉ hưu, ban giám đốc tìm người thay thế bằng cách thăm dò ý kiến đa số của các thành viên của Gore. Họ được yêu cầu chọn ra ai đó mà họ sẵn sàng đi theo. "Chúng tôi không đưa ra danh sách đề cử – mọi người được tự do lựa chọn bất kỳ ai trong công ty," Kelly nhớ lại. "Thật ngạc nhiên, người được chọn là tôi."

Nhờ nắm rõ những yếu tố làm nên "lãnh đạo tự nhiên", Gore đã thiết lập được một hệ thống trong đó quyền lực điều hành có thể không bao giờ được coi là đương nhiên. Vì một nhóm được tự do sa thải người đứng đầu nhóm, nên những người lãnh đạo do các đồng nghiệp lựa chọn phải liên tục giành được lòng trung thành của họ để duy trì vị thế của mình. Điều này giúp bảo đảm trách nhiệm giải trình chính của một người lãnh đạo là luôn luôn dẫn đầu. Điều đó cũng có nghĩa là những người lãnh đạo không thể lạm dụng quyền lực đi liền với cái "ghế" của họ, bởi vì họ chẳng có cái "ghế" nào cả.

Người bảo trợ thay vì người chủ

Tại Gore, những nhân viên mới đều đối mặt với những câu hỏi gây bối rối: Tôi làm việc cho ai? Ai có thể ra quyết định? Cấp tiếp theo trong nấc thang sự nghiệp là gì? Trong hầu hết các công ty, câu trả lời cho các câu hỏi này đều minh bạch. Còn ở Gore thì không như vậy.

Những thành viên mới được tuyển vào các vai trò đa dạng – chuyên gia HR, nhà lãnh đạo phát triển kinh doanh, hoặc chuyên viên Nghiên cứu và phát triển – thay vì những công việc bó hẹp. Để giúp những người mới tìm hiểu tổ chức và tìm ra được chỗ của mình, ban đầu, mỗi người đều được chỉ định một "người bảo trợ" – một người kỳ cựu của công ty sẽ giải mã biệt ngữ, giới thiệu, và hướng dẫn người mới vào nghề về mạng lưới. Trong những tháng đầu tiên, những người mới thường được luân chuyển qua một vài nhóm và thử trở thành một phần của các nhóm đó. Công việc của người bảo trợ là giúp đỡ thành viên mới tìm ra nơi thích hợp với các kỹ năng của họ và nhu cầu của nhóm cụ thể. Theo phong cách của Gore, nếu muốn, một thành viên được tự do tìm người bảo trợ mới. Tương tự như vậy, các nhóm được tự do lựa chọn có nhận một thành viên mới hay không.

Các thành viên chịu trách nhiệm đối với các nhóm của mình, thay vì đối với một người chủ. Sự vắng mặt những giám sát viên chính thức đủ tư cách có vẻ thật điên rồ, nhưng nó phản ánh một trong các nguyên tắc cốt lõi của Gore: trong một tổ chức xây dựng được lòng tin vững chắc và ít nỗi lo sợ, các nhân viên không cần tới nhiều sự giám sát – họ cần được cố vấn và hỗ trợ, hơn là luôn bị điều khiển.

Tự do thử nghiệm

Nhiên liệu chủ yếu cho cỗ máy đổi mới của Gore là khoảng thời gian tuỳ ý của các thành viên công ty. Tất cả nhân viên đều được dành nửa ngày mỗi tuần cho "thời gian thử nghiệm," cho một

sáng kiến mà họ lựa chọn – miễn sao họ đã hoàn thành các cam kết chính của mình.

Mọi thành viên đều biết rằng hầu hết các bước đột phá trong sản phẩm của Gore đều bắt đầu từ những dự án thuộc thời gian thử nghiệm. Cuối cùng, khoảnh khắc ảnh hưởng mạnh mẽ trong lịch sử của công ty đã tới vào năm 1969, khi con trai của Bill Gore là Robert ("Bob") W. Gore (chủ tịch hiện thời của công ty), tình cờ tìm ra cách co giãn PTFE. Loại hợp chất cao phân tử thu được – PTFE giãn rộng – đã được chứng minh là vừa bền vừa xốp. Với nhãn hiệu thương mại là Gore-Tex, PTFE đã trở thành nguồn sức bật cho hàng trăm sản phẩm, bao gồm cả dòng vải tạo nên mảng kinh doanh lớn nhất của công ty. Không đáng ngạc nhiên khi công thức đổi mới sản phẩm của Gore được bắt đầu với niềm tin sâu sắc rằng khả năng tình cờ phát hiện những điều bất ngờ và may mắn có thể tới vào bất kỳ lúc nào, và rằng bất kỳ ai cũng có thể là một người đổi mới.

Để hiểu rõ hơn quan điểm này, hãy xem xét mảng kinh doanh dây đàn ghita của Gore, do Dave Myers, một kỹ sư làm việc tại Flagstaff, Arizona, khởi động. Dave Myers đã phủ các dây cáp trong chiếc xe đạp leo dốc của mình bằng cùng loại hợp chất cao phân tử có trong vải Gore-Tex. Hài lòng với kết quả đạt được, Myers nghĩ có thể áp dụng cách phủ chặt các dây cáp đó cho dây đàn ghita – thường bị biến dạng một số đặc tính âm thanh khi lớp dầu bên ngoài bít mất các cuộn dây thép. Mặc dù công việc chủ yếu của Myers là phát triển các mô cấy liên quan đến tim, anh vẫn quyết định dành thời gian thử nghiệm của mình để hoàn thành dự án dây đàn ghita, bất chấp thực tế là Gore không có mặt trong ngành công nghiệp âm nhạc.

Dựa vào việc tập hợp mười phân xưởng, Myers nhanh chóng tìm được sự hỗ trợ về Nghiên cứu và phát triển và nhanh chóng tập hợp được một nhóm tình nguyện viên nhỏ làm việc cho dự án của anh. Sau ba năm thử nghiệm đi thử nghiệm lại, cuối cùng nhóm của Myers đã đạt được mục đích, phát minh ra một loại

dây đàn có thể lưu âm thanh lâu hơn gấp ba lần so với tiêu chuẩn ngành. Ngày nay, loại dây đàn ghita Elixir bán được nhiều hơn đối thủ cạnh tranh sát nút tại Mỹ của nó với mức lợi nhuận gấp đôi. Khó mà tưởng tượng được một bộ phận sản phẩm y học của bất kỳ công ty nào khác lại có thể tạo ra một dòng dây đàn ghita bán chạy nhất, nhưng đây lại là điều người ta mong đợi ở Gore.

Ở điểm này, Gore là một nơi hội tụ các ý tưởng, ở đó các nhà vô địch sản phẩm như Myers cạnh tranh để thu hút được khoảng thời gian tuỳ ý của các cá nhân tài năng nhất trong công ty, và trong đó các thành viên háo hức được tiến hành điều gì đó mới mẻ khi có cơ hội tham gia một dự án đầy hứa hẹn. Việc tuyển chọn người cho một sáng kiến mới, theo như CEO Kelly nói, là một "quá trình trao quyền làm chủ ý tưởng cho những người muốn đóng góp. Dự án sẽ không đi tới đâu nếu bạn không để mọi người điều hành nó." Về mặt này, Gore là một "cơ cấu tổ chức quà tặng." Các doanh nhân tương lai đưa ra quà tặng là một cơ hội mới và đổi lại, các đồng nghiệp tặng lại tài năng, kinh nghiệm, và sự cam kết của họ. Như một kỹ sư đã nói: "Nếu bạn không thể tìm được đủ người làm việc cho dự án của mình, thì có thể đó không phải là một ý tưởng hay lắm." Kết quả là các ý tưởng tại Gore cạnh tranh với nhau như trong một cuộc chơi. Vì không có các phó giám đốc điều hành hay các trưởng phòng kinh doanh, nên không có dự án ưa chuộng của ai được tự do thông qua, nhưng cũng không có bất kỳ ai có thể loại bỏ một dự án đang còn trong thời kỳ trứng nước.

Các cam kết, chứ không phải các nhiệm vụ

Trong suốt những năm làm việc tại DuPont, Bill Gore đã phát triển được một quan điểm đánh giá đúng về sự khác biệt giữa cam kết và sự phục tùng. Như ông thường nói, "Những kẻ độc tài không thể áp đặt các cam kết, mà chỉ có thể áp đặt các mệnh lệnh." Gore tin tưởng sâu sắc rằng, đối với một tổ chức, sự cam kết tự nguyện có giá trị hơn gấp nhiều lần so với sự phục tùng

nhẫn nhục. Niềm tin này nằm ở trung tâm một nguyên lý khác của Gore: "Tất cả các cam kết đều là những cam kết tự nguyện." Trong thực tế, điều này có nghĩa là các thành viên thương lượng về các trách nhiệm và nhiệm vụ công việc với đồng nghiệp của mình. Tại Gore, các nhiệm vụ không thể được ấn định, chúng chỉ có thể được chấp nhận; nhưng vì các thành viên được đánh giá và khen thưởng dựa trên cơ sở mức đóng góp của họ vào thành công của nhóm, nên họ có động cơ cam kết nhiều hơn chứ không phải ít đi. Một mặt các thành viên được tự do nói "không" với bất kỳ yêu cầu nào, một mặt khi họ đưa ra cam kết, nó sẽ được coi là lời thề gần như bất khả xâm phạm. Các thành viên mới thường xuyên được nhắc nhở không nên sử dụng quá mức năng lực bản thân, bởi vì một cam kết cẩu thả sẽ ảnh hưởng tới mức thù lao của họ. Mặc dù quá trình thương lượng về các cam kết có thể tốn nhiều thời gian, nhưng cái được về mặt tinh thần cũng rất lớn lao. Tại Gore, gần như mọi thành viên đều có thể trung thực nói rằng: "Tôi đang làm chính xác những việc mà tôi đã ký nhận làm."

Các nhà điều hành dày dạn từ các công ty khác khi mới tham gia Gore đều lúng túng trước nét đặc biệt của việc cam kết tự nguyện. Những người tồn tại được phải thích nghi được với cuộc sống trong mạng lưới. Như Steve Young, một chuyên gia về tiếp thị người tiêu dùng được thuê tuyển từ Vlastic Foods, đã nhanh chóng khám phá ra, "Nếu bạn ra lệnh cho bất kỳ ai làm điều gì ở đây, họ sẽ không bao giờ làm việc cho bạn nữa."

Việc tiếp thêm sinh lực và việc đòi hỏi

Tại Gore, áp lực đóng góp có thể vừa gây hứng khởi, vừa gây mệt mỏi. Trong vòng vài tháng đăng ký nhóm đầu tiên của mình, các thành viên mới sẽ được khuyến khích bổ sung thêm dự án thứ hai hoặc thứ ba vào danh mục của họ. Vì con người vốn đa diện và có nhiều mối quan tâm khác nhau, nên không ai được kỳ vọng sẽ dành 100% thời gian của mình cho một nhiệm vụ đơn lẻ nào đó.

Mặc dù dành sự tự do chưa từng có trong tiền lệ cho các thành viên, nhưng Gore không phải là một công ty dành cho những kẻ lười biếng. Cứ mỗi năm một lần, mọi thành viên sẽ nhận được một đánh giá toàn diện từ các đồng nghiệp. Thông thường, dữ liệu được thu thập từ ít nhất 20 đồng nghiệp. Thông tin này được chia sẻ tại một hội đồng xét duyệt thù lao bao gồm các cá nhân đến từ khu vực làm việc của nhân viên. Mỗi thành viên sau đó sẽ được xếp hạng so với các thành viên khác trong bộ phận về mặt đóng góp toàn diện. Thứ tự xếp hạng này quyết định mức thù lao tương ứng. Mặc dù danh sách này không được công bố, nhưng mọi người đều được biết thứ hạng của mình. Thâm niên làm việc không có ảnh hưởng đến việc chia cổ tức trong hệ thống thù lao của Gore. Ví dụ, một nhà lãnh đạo kinh doanh giàu kinh nghiệm có thể được trả công ít hơn một nhà khoa học nghiên cứu sinh tiến sĩ. Công thức này là hiển nhiên: càng đóng góp nhiều, bạn càng được đánh giá cao và thưởng nhiều hơn. Do đó, hầu hết các thành viên đều cảm thấy có sức ép đảm nhận nhiều việc hơn. Tuy vậy, quan trọng là sức ép này không đến từ một vị sếp ghê gớm nào cả, mà đến từ chính những người cùng nhóm.

Một mặt hệ thống thù lao của Gore phân biệt rõ ràng giữa những người làm gia tăng nhiều giá trị và những người chỉ làm tăng ít giá trị, một mặt công ty cũng nỗ lực tạo nên một tinh thần chia sẻ vận mệnh sâu sắc. Mọi thành viên đều là cổ đông. Sau năm đầu tiên tại Gore, các thành viên mới đều được thưởng 12% mức lương của mình dưới dạng cổ phiếu. Các cổ phiếu được trao tặng thêm theo thời gian, và các nhân viên có thể chuyển thành tiền mặt khi họ rời khỏi công ty. Đối với hầu hết các thành viên, phần cổ phiếu Gore được chia này là tài sản tài chính lớn nhất của họ, và là tấm vé bước vào thời kỳ nghỉ hưu thoải mái. Gore cũng đề cao kế hoạch chia sẻ lợi nhuận hàng năm, cho phép các nhân viên chia sẻ thành công ngắn hạn của doanh nghiệp. Không đáng ngạc nhiên khi hầu hết các thành viên đều cảm thấy mình có đóng góp lớn trong việc giúp công ty tăng trưởng.

Lớn nhưng gần gũi

Rất ít công ty có doanh thu 2 tỷ đô-la mỗi năm tạo được cảm giác gần gũi như ở Gore. Trong một công ty nhỏ, hầu hết các cuộc họp đều ở dạng mặt đối mặt, và Gore đã nỗ lực để tối đa hóa các cơ hội tương tác cá nhân. Các chuyên viên Nghiên cứu và phát triển, những người bán hàng, các kỹ sư, nhà hóa học, và các thợ máy thường làm việc trong cùng tòa nhà. Sự gần gũi của các nguyên tắc khác nhau giúp cắt giảm thời gian giao dịch và giữ mọi người tập trung vào mục tiêu thỏa mãn khách hàng. Các thành viên được khuyến khích trò chuyện trực tiếp với đồng nghiệp của mình, thay vì phụ thuộc vào thư điện tử.

Để huy động con người và ý tưởng tốt hơn, công ty tổ chức các nhà máy của mình thành nhiều nhóm, như là 10 nhà máy đặt tại Flagstaff, hoặc 15 nhà máy đặt ở gần biên giới giữa Delaware-Maryland. Việc hầu hết các nhà máy của Gore có vị trí ở gần các địa điểm gần gũi rất có lợi cho các thành viên tìm kiếm một nhóm mới để tham gia, và có lợi cho các nhà vô địch sản phẩm mới tìm kiếm sự tư vấn của chuyên gia và các tình nguyện viên. Mặc dù có thể là đỡ tốn kém khi đặt các cơ sở mới tại những địa điểm có chi phí thấp hơn, nhưng Gore tin rằng những lợi ích về giao tiếp chéo nhóm và chéo chức năng có giá trị nhiều hơn so với điểm bất lợi về mặt kinh tế trong mô hình nhóm của họ.

Trừ một vài ngoại lệ, không có cơ sở hoặc khu vực sản xuất nào được phép có hơn 200 người. Bill Gore tin rằng khi số người trong một doanh nghiệp tăng lên, các thành viên chắc chắn sẽ cảm thấy ít gắn kết với nhau và với sản phẩm cuối cùng hơn. Hơn nữa, đơn vị càng lớn, vai trò của mọi người càng trong những quyết định chủ chốt càng giảm, và do vậy họ có ít động lực thực hiện chúng hơn. Nếu mượn cách nói đơn giản của Gore thì, khi mà một đơn vị đạt tới một quy mô nào đó, thì “chúng tôi đã quyết định” sẽ trở thành “họ đã quyết định”. Gore ý thức được mặc dù các đơn vị lớn hơn có thể có mức hiệu quả lớn hơn, nhưng chúng cũng mang tính quan liêu lớn hơn, bởi vì đó là

cách duy nhất để giữ các nhân viên ít có động lực nhất và ít kết nối nhất đi đúng đường.

Tập trung, nhưng không có mảng kinh doanh cốt lõi

Mặc dù Gore được tổ chức thành bốn bộ phận – vải, điện tử, y học, và công nghiệp – nhưng các nhà lãnh đạo tại Gore không phải mất nhiều thời gian để xác định ranh giới của "mảng kinh doanh cốt lõi" của công ty. Với danh mục hơn 1.000 sản phẩm, Gore là một ví dụ kinh điển về một công ty đã biến một số ít các năng lực hàng đầu thành một loạt các thị trường sản phẩm gây choáng váng. Trong khi các nhà lãnh đạo khuyến khích sự đổi mới từng mở rộng sự có mặt của Gore trong các thị trường hiện tại, như các sản phẩm phục vụ phẫu thuật, thì bất kỳ thứ gì khai thác được chuyên môn của Gore về PTFE và các loại hợp chất cao phân tử khác cũng đều được coi là mục tiêu. Điều này cung cấp cho các thành viên không gian rộng lớn dành cho đổi mới.

Nhờ trao cho các thành viên sự tự do theo đuổi những mối quan tâm của riêng mình và khả năng huy động các tài năng trong công ty, Gore có thể duy trì được một sự cân bằng hiệu quả giữa các khoản đầu tư giúp mở rộng các mảng kinh doanh hiện tại với những khoản đầu tư giúp mở ra nhiều cửa ngõ vào các thị trường mới.

Kiên trì và chống lại rủi ro

Sự kiên trì là một nguyên liệu nữa trong công thức đổi mới không ngừng của Gore. Yếu tố này được kết hợp với một quá trình quản lý sâu sắc nhằm nhận biết và giảm thiểu các rủi ro đầu tư không cần thiết. Gore luôn kiên trì – một dự án tiềm năng vẫn được tiếp tục duy trì chừng nào nó còn thu hút mối quan tâm của một vài thành viên. Tại nhiều công ty, "sự kiên trì" được đánh đồng với việc sẵn lòng chịu đựng các khoản thua lỗ trong một khoảng thời gian dài, hơn là sự bền bỉ giữ cho mọi người xử lý các vấn đề lớn và quan trọng. Tuy vậy, tại Gore, lòng

quyết tâm và tính bền bỉ không triệt tiêu tính thận trọng. Công ty không bao giờ đặt các khoản cược lớn cho tới khi đã giải quyết xong tất cả những điều không chắc chắn chủ chốt của một dự án.

Mọi nhà vô địch sản phẩm mới tại Gore đều biết hiểu nguyên tắc: nhận biết rõ ràng các giả thuyết quan trọng và phát triển những phương pháp thử nghiệm các giả định quan trọng có chi phí thấp. Khi một dự án vượt qua giai đoạn thử nghiệm, sẽ có một quá trình xem xét chức năng mà định kỳ đặt nhóm phát triển vào một bài kiểm tra gọi là "Có thực, Thắng lợi, Đáng giá". Để thu hút nguồn lực, một nhà vô địch sản phẩm trước tiên phải chứng minh được cơ hội là *có thực*. Các đồng nghiệp sẽ hỏi: "Liệu sản phẩm này có giải quyết được một vấn đề thực tế của khách hàng không? Có bao nhiêu khách hàng có nhu cầu này và họ sẽ trả bao nhiêu tiền cho một giải pháp tốt hơn?" Đến bước tiếp theo, vấn đề được đặt ra là: liệu Gore có thể thắng trên thương trường hay không. Các câu hỏi ở giai đoạn này bao gồm: "Chúng ta có lợi thế công nghệ vững chắc không?", "Chúng ta có các thiếu sót về kỹ năng đòi hỏi chúng ta tìm đến các đối tác hay không?", "Có vấn đề điều tiết nào phải vượt qua không?" Sau khi các câu hỏi này đã được nêu ra, sự tập trung sẽ chuyển sang khả năng sinh lời: "Liệu chúng ta có thể đặt mức giá cho sản phẩm đủ cao để đạt được mức lợi nhuận tốt không?", "Chúng ta có thể xây dựng nên một hệ thống tạo ra tiền hay không?", "Chúng ta có nhanh chóng đạt được điểm hoà vốn không?" Không có khung thời gian cứng nhắc nào cho một sản phẩm từ chỗ là khái niệm cho đến khi thành hiện thực, không có lịch trình cho các cổng giai đoạn. Trong khi những thảo luận ban đầu về giá trị khách hàng giúp loại bỏ những ý tưởng hoàn toàn điên rồ, thì các khái niệm sản phẩm hấp dẫn được cấp đủ thời gian để thực hiện quãng đường từ "Có thực" tới "Đáng giá" – miễn là chúng không tiêu tốn quá nhiều tiền. Trong quá trình đó, mọi người chú ý sát sao để kịp thời nhận biết những bước sai lầm có thể gây tổn hại trầm trọng tới vị thế tài chính hoặc uy tín của công ty. Gore thắng lợi lớn không phải bằng cách đặt cược lớn, mà

bằng cách đặt cược thường xuyên – và bằng cách đứng tại bàn cược đủ lâu để thu được những khoản thắng của mình.

Với vẻ kỳ cục, tất cả các yếu tố khác nhau trong hệ thống quản trị độc đáo của Gore là nhằm phục vụ một mục tiêu quan trọng hơn cả: sự đổi mới liên tục và phá lệ. Mặc dù các nhà lãnh đạo của Gore hiểu rằng khi có thể lên kế hoạch cho việc đổi mới, nhưng họ hoàn toàn chắc chắn là có thể tổ chức cho việc đổi mới. Không có gì đáng ngạc nhiên, hầu hết các thành viên đều thích được làm việc tại Gore. Giống như Whole Foods, Gore đã nằm trong danh sách "100 công ty tốt nhất để làm việc" trong mọi xếp hạng thường niên của Fortune. Không kém phần quan trọng, Gore đã đạt được mức tăng trưởng doanh thu đều đặn trong gần 50 năm mà không thua lỗ một năm nào. Có lẽ Bill Gore, người sáng lập đã qua đời vào năm 1986, sẽ không bất ngờ về thành công liên tiếp của công ty mình. Ông luôn luôn tin rằng cách quản lý một công ty lớn theo lệ thường không phải là cách duy nhất, mặt khác đổi mới quản trị cũng không đồng nghĩa với lập dị.

CÁC BÀI HỌC THIẾT YẾU

Vậy các nhà đổi mới quản trị tương lai có thể học hỏi được gì từ thành công của Gore?

Bài học 1: Đổi mới quản trị thường phân bố lại quyền lực. (Vì vậy đừng kỳ vọng mọi người đều hăng hái.)

Qua nhiều thập kỷ, hàng nghìn nhà điều hành đã tới thăm Gore với hy vọng học hỏi công ty này. Vì vậy, sẽ là xứng đáng khi đặt câu hỏi: Tại sao đến ngày nay, mô hình quản trị của Gore vẫn có vẻ lạ lùng và chưa từng có tiền lệ giống như gần năm thập kỷ trước đây? Có thể bởi vì Gore liên tục thực hiện đổi mới nghiêm túc hơn bất kỳ công ty nào trên thế giới. Có thể bởi vì Gore là một công ty tư nhân và có thể thoát khỏi các phương pháp thực hành quản trị ngoại lai không phù hợp với các cổ đông. Hoặc có

thể bởi vì Bill Gore đã tự bắt đầu tất cả và không bao giờ phải chiến đấu với những ông trùm quan liêu. Tất cả những đáp án này đều là lời giải thích hợp lý, nhưng không đáp án nào trong số đó đưa ra được câu trả lời hoàn toàn đầy đủ đối với câu hỏi của chúng tôi: Tại sao, sau 50 năm, mô hình quản trị của Gore lại vẫn được nghiên cứu nhiều chứ không phải là cạnh tranh?

Tôi tin rằng đó là bởi hệ thống quản trị khác biệt của Gore đang gây bối rối sâu sắc đối với những nhà điều hành vốn đã quen với quyền lực và các đặc quyền trong cuộc sống tại những công ty có nhiều cấp bậc hơn. Mặc dù thường liến thoắng nói về "việc đảo ngược hình chóp", các nhà điều hành họ lại mất hẳn nhuệ khí khi khám phá ra rằng hoàn toàn có thể thực hiện điều đó! Một nhà điều hành dựa vào quyền lực hẳn sẽ tự hỏi, làm sao tôi có thể thành công trong một tổ chức như Gore?

Các nhà lãnh đạo đã quen với việc dựa vào chức danh để hoàn thành mọi việc có lẽ sẽ vừa bối rối, vừa ghen tị trước mô hình của Gore. Sự bối rối đó là lẽ thường, bởi đứng trước Gore, một nhà quản lý với tư duy truyền thống sẽ phải đối mặt với thực tế của một tổ chức mà trong đó quyền lực không gắn liền với địa vị – nơi mà bạn không thể tùy ý đưa ra các quyết định chỉ bởi vì bạn ở vị trí cao hơn trong trên nấc thang quyền lực; nơi mà bạn không có "các báo cáo trực tiếp" để điều khiển; nơi quyền lực của bạn sẽ hao mòn nhanh chóng nếu không ai muốn theo bạn; và là nơi mà các phẩm chất và sự vượt trội về mặt trí tuệ của bạn không được ghi nhận bằng vòng nguyệt quế của một chức danh oai vệ.

Đối với hầu hết các nhà điều hành, sự đồng bộ hóa quyền lực với tỷ lệ các chức danh và cấp quản trị được xác định chính xác, là một trong những thực tế rõ ràng và dễ chịu của cuộc sống quản lý. Không ngạc nhiên khi đổi mới quản trị căn bản thường làm đứt đoạn cột trụ trung tâm này của cấu trúc tổ chức. Cho dù đó là quyền lực được trao cho các nhân viên cấp một ở Toyota, sự tự do làm theo ý mình dành cho các thành viên nhóm tại Whole

Foods, hay là việc không có những người khác nhau về địa vị tại Gore, thì đổi mới quản trị gần như luôn luôn giao phó quyền lực theo chiều hướng đi xuống và ra bên ngoài. Theo kinh nghiệm của tôi, hầu hết các nhà quản lý đều ủng hộ ý tưởng trao quyền, nhưng lại trở nên ít nhiệt tình hơn rõ rệt khi đối mặt với hệ quả cần thiết – để trao tự do cho các nhân viên, bạn phải tước đi sự tự do của các nhà quản lý. Nhưng như chúng ta sẽ thấy trong các chương tiếp theo, việc phân phối lại quyền lực là một trong những biện pháp chủ chốt để nâng cao khả năng thích nghi, tính sáng tạo hơn, và độ gắn kết của các tổ chức.

Bài học 2: Trong ngắn hạn, chi phí của đổi mới quản trị có thể rõ ràng hơn các lợi ích.

Ngay cả khi đổi mới quản trị không đòi hỏi sự phân bổ lại quyền lực, nó vẫn có thể là một áp lực khi mà các chi phí có vẻ hữu hình hơn là các lợi ích. Ví dụ, bất kỳ nhân viên kế toán nào cũng dễ dàng tính ra các khoản tiết kiệm mà Gore sẽ thu được nếu họ đặt nhà máy mới tại một trong những trung tâm sản xuất chí phí rất thấp ở nước ngoài thay vì ở gần hàng loạt nhà máy hiện tại. Nhưng ai có thể đo lường được những cơ hội học hỏi kinh doanh lẫn nhau đã bị mất? Làm thế nào bạn định giá được những cơ hội đã mất trong việc nâng cao kỹ năng của nhân viên thông qua quá trình thuyên chuyển công tác? Tương tự như vậy, bất kỳ ai cũng có thể nói với Gore rằng họ sẽ tiết kiệm được bao nhiêu nếu hợp nhất các cơ sở quy mô nhỏ của họ lại. Nhưng làm thế nào người ta so sánh được các khoản tiết kiệm của các nhà máy lớn hơn và hợp nhất hơn, với việc mất đi sự gần gũi và tinh thần đồng đội?

Sally Gore là vợ của Bob Gore, và là một cựu lãnh đạo HR tại Gore. Bà thấy rõ khó khăn khi quy ra giá trị tiền bạc một số lợi ích khó có thể định lượng của hệ thống quản trị công ty: “Tôi thường so sánh cơ cấu tổ chức của chúng tôi với một chế độ dân chủ để giải thích về việc điều hòa các yếu tố khác nhau. Một chính phủ dân chủ có thể không phải là cách tiết kiệm thời gian

và chi phí hiệu quả nhất để điều hành một đất nước. Tuy nhiên, chất lượng cuộc sống nó tạo ra lại ưu việt hơn nhiều so với cuộc sống dưới chế độ độc tài."

Việc thước đo của một kế toán viên không thể đo lường dễ dàng giá trị của sự quy tụ của các văn phòng, sự tự quản, và tình bằng hữu không có nghĩa là những thứ này không có giá trị. Vô hình không có nghĩa là không quan trọng. Ngay cả Terri Kelly cũng không thể nói cho bạn biết các nguyên tắc quản trị theo chủ nghĩa quân bình của Gore đáng giá như thế nào, hay sẽ tổn hại bao nhiêu nếu bất kỳ nguyên tắc nào trong số đó bị loại bỏ. Nhưng khảo sát nội bộ cho thấy các thành viên của Gore đánh giá đổi mới quản trị của công ty là một nguồn đem lại lợi thế cạnh tranh chủ yếu.

Khi chúng ta tiến tới một thế giới trong đó giá trị kinh tế là thành quả của cảm hứng, sứ mệnh, và niềm vui mà mọi người tìm thấy trong công việc, thì những loại đổi mới quản trị chủ chốt nhất sẽ chính là những loại có lợi ích khó đo lường – một thực tế quan trọng đối mà mọi nhà đổi mới quản trị và CEO đều cần lưu tâm.

Bài học 3: Đừng nhút nhát.

Giống như Frederick Winslow Taylor, Bill Gore không lo lắng trước thách thức lớn. Ông cũng không lo ngại phải đảo lộn đường đi của tính chính thống trong quản trị. Lời tuyên bố mang tính chống đối của ông – "Không ai [người nào] có thể giam giữ người khác," – không phải là khẩu hiệu trống rỗng mà là lời tuyên bố mục đích kiên quyết. Trong khi những người khác hài lòng với việc ghi danh trong cuốn biên niên sử về lợi nhuận, Bill Gore đã viết lại những chương còn lại. Hãy lấy cách tiếp cận của Gore đối với chế độ quan liêu làm ví dụ.

Mọi nhà điều hành đều hướng đến cắt giảm sự lãng phí của chế độ quan liêu. Tuy nhiên, thực tế là hầu hết họ không muốn chế

ngự chế độ quan liêu, mà chỉ muốn đá vào chân nó: bỏ bớt một vài tầng tổ chức, sắp xếp gọn lại các nhóm nhân viên trong công ty, đơn giản hóa việc ra quyết định, và loại bỏ một số thủ tục giấy tờ. Dù những việc làm này là đáng khen ngợi, vẫn có sự khác biệt lớn giữa việc giảm tổng chi phí với việc thật sự trao cho mọi người quyền kiểm soát công việc của họ, như Gore đã làm. Nó gần giống như sự khác biệt giữa việc thu hẹp một khối u và việc cắt nó đi.

NHÌN LẠI CHƯƠNG TRÌNH ĐỔI MỚI QUẢN TRỊ

Hãy cùng quay lại một số vấn đề khó khăn mà tôi đã nêu trong chương 3 – và tóm tắt lại các phương pháp thực hành quản trị cơ bản đã giúp Gore giải quyết được các thách thức này.

Thách thức đổi mới quản trị	*Các phương pháp thực hành quản trị đặc biệt của W. L. Gore*
Làm thế nào bạn biến mọi người trong công ty bạn trở thành nhà đổi mới?	Hãy thoát khỏi hệ thống cấp bậc; không ngừng củng cố niềm tin rằng đổi mới có thể đến từ bất kỳ ai; sắp xếp lại các nhân viên với nhiều kỹ năng khác nhau để thực hiện quá trình sáng tạo.
Làm thế nào bạn đảm bảo được rằng các niềm tin thiêng liêng của quản trị không kìm hãm sự đổi mới?	Đừng làm cho sự phê duyệt của "ban quản trị" thành điều kiện tiên quyết cho việc bắt đầu những dự án mới; giảm thiểu ảnh hưởng của hệ thống cấp bậc; sử dụng một quy trình dựa trên thành viên cùng nhóm để phân bổ các nguồn lực.
Làm thế nào bạn tạo ra thời gian và không gian cho đổi mới trong khi mọi người đều đang làm việc hết sức rồi?	Dành ra 10% thời gian của nhân viên cho các dự án "không nằm trong ngân sách" hoặc "nằm ngoài phạm vi"; cung cấp đủ thời gian tạo ra những ý tưởng mới.

Bill Gore là một kỹ sư ở độ tuổi 40 khi ông đặt nền tảng cho chế độ dân chủ đổi mới của mình. Nhưng hãy nghĩ về tính cấp tiến trong tầm nhìn của Gore vào thời điểm năm 1958. Năm mươi năm sau, những nhà quản trị hậu hiện đại lập dị đưa ra những thuật ngữ như *các hệ thống thích nghi phức hợp* và *các nhóm tự tổ chức*. Vậy đấy, họ chỉ đi sau Gore nửa thế kỷ. Vì vậy hãy tự hỏi bản thân rằng, liệu tôi có đang mơ mộng đủ lớn hay chưa? Liệu chương trình đổi mới quản trị của tôi có làm cho Bill Gore tự hào không?

Chương 6
TẬP TRUNG VÀO ƯU THẾ PHÁT TRIỂN

Google

AI TỪNG SỬ DỤNG MÁY TÍNH CÁ NHÂN CŨNG ĐỀU BIẾT ĐẾN GOOGLE, một công ty đặt trụ sở tại Mountain View, California với biểu trưng rực rỡ sắc màu là tấm thảm đón chào mọi người trên khắp thế giới đến với Mạng toàn cầu. Với tư cách một đối thủ nặng ký trong lĩnh vực tìm kiếm trực tuyến, Google là một trong những thương hiệu phổ biến nhất thế giới, đồng thời là công cụ không thể thiếu cho bất kỳ ai duyệt thông tin trong không gian ảo. Tháng 05/2007, Google xử lý 65,2% tổng lượng tìm kiếm trên Internet của Mỹ, so với 20,7% của Yahoo! và 7,7% của Microsoft. Tính trên toàn cầu, Google xử lý hơn 2/3 tổng lượng tìm kiếm trên Web của thế giới.

Sự phát triển vũ bão của Google đã làm nên một phần câu chuyện thần kỳ về Thung lũng Silicon. Năm 1996, hai tiến sĩ ngành công nghệ thông tin của Đại học Stanford là Sergey Brin và Larry Page đã nghĩ ra một thuật toán và tạo nên bước nhảy vọt trong hoạt động tìm kiếm trên Web. Quan điểm của họ là: xếp hạng trang web dựa trên số lượng liên kết tới các trang khác của trang web đó – thực chất là một chỉ số về mức độ phổ biến. Dịch vụ tìm kiếm của Google ra đời năm 1998 và không bao lâu sau đã có trên 500.000 truy vấn mỗi ngày. Những năm sau đó, dịch vụ của Google phát triển với tốc độ chóng mặt như bản thân Web, nhưng không giống với sự sụp đổ của các công ty dot-come ở thập kỷ 1990, Google đã tìm được một loại "thần dược" có thể biến tất cả những cú nhấp chuột đó thành tiền – quảng cáo dựa trên tìm kiếm. Ba năm sau lần đầu tiên phát hành cổ

phiếu ra công chúng vào năm 2004, doanh thu của Google tăng gấp hơn ba lần, từ 3,2 tỷ đô-la lên tới 10,6 tỷ đô-la và giá trị thị trường của Google cũng tăng vọt lên hơn 140 tỷ đô-la.

Google đã làm nên một cuộc cách mạng ngành, làm thay đổi sâu sắc trong lĩnh vực kinh doanh phần mềm. Khác với Microsoft, Google cung cấp phần mềm trên Web thông qua hình thức các dịch vụ trực tuyến chứ không bán sản phẩm hiện vật thông qua các kênh bán lẻ truyền thống. Trong khi doanh thu của Microsoft chủ yếu đến từ nguồn phí cấp phép, Goolge lại thu lợi nhuận bằng cách bán các quảng cáo "nhấp chuột" được gắn kèm với các nội dung đặt trên Web. Và trong khi các ứng dụng của Microsoft được thiết kế để hoạt động trơn tru với nhau và tích hợp chặt chẽ với hệ điều hành Windows thì hầu hết các dịch vụ đa dạng của Google, như tìm kiếm, Gmail và Google Maps, lại là những sản phẩm độc lập. Kết quả là Google không phải đối mặt với những vấn đề phức tạp phát triển mà Microsoft phải đương đầu khi muốn nâng cấp một thành phần chính trong dây chuyền sản xuất đan xen của mình.

MỘT MÔ HÌNH QUẢN TRỊ MỚI

Mặc dù vậy, nhân tố làm nên tính độc đáo của Google lại không phải là mô hình kinh doanh tập trung vào Web mà là một mô hình quản trị khá phức tạp với các thành tố chính là hệ thống cấp bậc cực mỏng, mạng lưới giao tiếp dày đặc theo bề ngang, chính sách tặng thưởng hậu hĩnh cho những người có sáng kiến đột phá, phương thức phát triển sản phẩm dựa trên sức mạnh tập thể và một cương lĩnh công ty yêu cầu mọi nhân viên phải đặt lợi ích người sử dụng lên đầu.

Hệ thống quản lý độc nhất vô nhị của Google phần lớn dựa trên phương thức mà Brin và Page đã chọn để phân tích những thành công ban đầu của công ty. Cả hai nhà sáng lập mau chóng thừa nhận rằng may mắn có vai trò không nhỏ trong sự phát triển nhanh như tên lửa của Google. Sau khi gây dựng công ty ở

Thung lũng Silicon, nơi mà cứ mỗi một thành công chóng vánh thì lại có hàng chục công ty bị sụp đổ, Brin và Page hiểu rất rõ rằng thành công của doanh nghiệp cũng là sản phẩm của quá trình chọn lọn tự nhiên của Darwin – và như một sinh vật được vận may di truyền ưu đãi, Google có được thành công phần lớn nhờ vào khả năng cầu may. Vì thế, thay vì tự nhận mình là những bậc thông thái nhất trên hành tinh và, do đó, là các kỹ sư chính trong chiến lược lâu dài của Google, hai nhà sáng lập đã tái tạo ở Google một môi trường đổi mới cũng màu mỡ như người ta thấy ở Thung lũng Silicon.

Brin và Page hiểu rằng trong một thế giới không liên tục thì vấn đề quan trọng nhất không phải là ưu thế cạnh tranh nhất thời của công ty mà chính là lợi thế phát triển *xuyên suốt* thời gian. Do vậy, họ khát khao xây dựng một công ty có khả năng phát triển nhanh chóng như chính mạng toàn cầu.

Với mục tiêu này, các kỹ sư của Google đã hết sức nỗ lực để đưa công ty tiếp tục phát triển từ xuất phát điểm là một công cụ tìm kiếm. Google Apps, một bộ công cụ tăng năng suất cá nhân nhắm vào nhượng quyền kinh doanh các ứng dụng văn phòng của Microsoft là một ví dụ về cam kết phát triển các mô hình kinh doanh mới. Được thiết kế chủ yếu để sử dụng cho doanh nghiệp, Google Apps bao gồm rất nhiều ứng dụng thiết yếu dành cho doanh nghiệp như email, lịch trực tuyến và sản xuất tài liệu. Thay vì cung cấp miễn phí "các dịch vụ được lưu trữ" này, Google thu phí hàng năm của mỗi một người sử dụng đăng ký – mức phí chỉ bằng một phần nhỏ khoản phí khách hàng phải trả để được cấp phép sử dụng một gói ứng dụng tương tự của Microsoft. Tuy nhiên, vẫn khó để phán xét liệu các nhà sáng lập của Google có thành công trong hành trình xây dựng một công ty có thể đi trước tương lai hay không. Tại thời điểm cuốn sách này được viết, gần 100% doanh thu mà Google có được là từ dịch vụ tìm kiếm hỗ trợ quảng cáo. Trong khi một số ít các sản phẩm ngoài lĩnh vực tìm kiếm đã thu được những tín hiệu khả quan – chẳng hạn như Gmail, Google Tin tức và Google

Maps – thì nhiều sản phẩm khác lại bị người sử dụng đón nhận với thái độ thờ ơ. Marissa Mayer, giám đốc phụ trách các sản phẩm tìm kiếm của Google, là cử nhân tốt nghiệp Đại học Stanford, biện minh về kết quả hoạt động của Google: "Chúng tôi sắp tung ra rất nhiều sản phẩm. Nhưng [mọi người] sẽ nhớ những sản phẩm thật sự quan trọng và những sản phẩm có nhiều tiềm năng về người sử dụng." Mayer, nhân viên thứ 20 và kỹ sư nữ đầu tiên của Google, ước tính rằng khoảng 80% sản phẩm mới của Google sẽ thất bại. Điều này thật tệ hại, theo tiêu chuẩn của hầu hết các công ty nơi các tiêu chuẩn đánh giá sản phẩm bảo thủ có khuynh hướng bỏ qua tất cả những sản phẩm không hứa hẹn chắc chắn thành công, nhưng nó lại hết sức bình thường theo tiêu chuẩn của các nhà tư bản đầu cơ. Với ngân sách nghiên cứu hàng năm hiện lên tới 1 tỷ đô-la thì Google có thể thoải mái đặt cược với các sản phẩm của mình.

Các giám đốc điều hành của Google sớm chỉ ra rằng mức tăng trưởng doanh thu trong các dịch vụ ngoài lĩnh vực tìm kiếm chỉ là một trong nhiều thước đo tiến độ phát triển của công ty. Theo họ, khả năng phát triển nhanh lĩnh vực kinh doanh chủ chốt của Google là một phong vũ biểu thành công có tầm quan trọng không kém. Sau cùng, họ lập luận, quảng cáo trực tuyến và quảng cáo dựa trên Web vẫn còn trong thời kỳ sơ khai – và cách duy nhất để Google bảo vệ vị trí đi trước dẫn đầu là không ngừng đổi mới. Chính vì vậy, có thể nói rằng trong những năm gần đây, mặc dù Microsoft và các đối thủ khác đã hết sức nỗ lực đầu tư tiền của nhưng vị trí dẫn đầu của Google trong dịch vụ tìm kiếm ngày được củng cố chứ không hề bị suy yếu đi. Công ty có được thành tựu này phần lớn là nhờ quy trình phát triển sản phẩm độc nhất vô nhị được xây dựng xung quanh một tập hợp các nhóm nhỏ, độc lập. Mỗi nhóm đều hy vọng có được một sáng chế đột phá tiếp theo trong lĩnh vực tìm kiếm hoặc nghĩ ra được một dịch vụ Web mới có vai trò thiết yếu trong đời sống. Tại Microsoft, thông thường một dự án phần mềm được giao chung cho hàng trăm nhà phát triển. Chẳng hạn, có thời điểm có tới 4.000 nhân viên của Microsoft cùng tham gia làm sản

phẩm Vista, một phiên bản cập nhật của Windows đã từng bị trì hoãn rất lâu cuối cùng cũng được tung ra thị trường vào cuối năm 2006. Logic đằng sau phương thức phát triển đa phương diện và có liên kết lỏng lẻo của Google thật đơn giản: càng có nhiều nhóm nhân viên thông minh và độc lập sẽ càng làm tăng khả năng công ty tình cờ gặp được "vấn đề lớn tiếp theo". Eric Schmidt, người thôi chức chủ tịch Novell để trở thành Giám đốc điều hành của Google vào năm 2001, cho hay: "Google là một dịch vụ dựa trên Web và đây chính là điểm khác biệt của chúng tôi với thế giới".

Miêu tả về năng lực thích nghi của Google, Schmidt sử dụng một trong những phép ẩn dụ ưa thích của mình là bóng rổ. Không giống như bóng bầu dục Mỹ diễn ra bằng một chuỗi các động tác được thực hiện cẩn trọng thì bóng rổ lại được chơi trên không trung và đội chơi có rất ít cơ hội để dừng lại và lập lại nhóm. Trên sân bóng rổ, chiến thuật chơi phải linh hoạt và tùy cơ ứng biến. Người chơi phải phản xạ theo bản năng với chiến thuật di chuyển của đối thủ, đồng thời phải có thể lực tốt để có thể theo kịp nhịp độ nhanh của trận đấu. Giống như Schmidt, hầu hết những người mà bạn gặp gỡ ở Google đều hiểu rằng khả năng sinh lời của ngày mai phụ thuộc vào *khả năng phát triển* của ngày hôm nay.

Chính vì lý do này mà từ trước tới nay, Google *đã tỏ ra* là một công ty có khả năng thích nghi tốt. Trong vòng chưa đến một thập kỷ, mô hình kinh doanh của Google đã trải qua năm sự kiện lớn:

• *Google 1.0*: Brin và Page phát minh ra một công cụ tìm kiếm thu thập thông tin Web và thu hút được hàng triệu lượt truy cập nhưng không có doanh thu thực.

• *Google 2.0*: Google bán lưu lượng tìm kiếm cho AOL, Yahoo! và các cổng lớn khác. Sự cộng tác này đã đem lại doanh thu và làm tăng đột biến yêu cầu tìm kiếm. Chẳng mấy chốc, Google bắt đầu có dáng dấp của một doanh nghiệp.

• *Google 3.0*: Google nghĩ ra một mô hình rất thông minh: bán quảng cáo bên cạnh kết quả tìm kiếm. Không giống như Yahoo! và các dịch vụ khác, Google tránh các quảng cáo tiêu đề và kiểu phân biệt giữa quảng cáo và nội dung của báo chí, Google phân biệt rõ ràng giữa quảng cáo và kết quả tìm kiếm. Hơn nữa, nhà quảng cáo chỉ phải trả tiền khi người sử dụng thật sự nhấp vào liên kết. Đến lúc này, Google bắt đầu trở thành nhà bán lẻ không gian quảng cáo hàng đầu trên Internet.

• *Google 4.0*: Dịch vụ Gmail gây ra nhiều tranh cãi khi mới ra đời của Google, một dịch vụ phục vụ quảng cáo dựa trên phân tích của máy tính đối với thư đến, là cơ sở cho sự sáng tạo ra Adsense. Sản phẩm đột phá này cho phép Google có khả năng liên kết các quảng cáo của mình với bất kỳ loại nội dung Web nào chứ không chỉ kết quả tìm kiếm. Adsense cung cấp cho các nhà quản trị web một phương thức kiếm tiền mới từ nội dung của họ và mở rộng mô hình kinh doanh của Google trên diện rộng.

• *Google 5.0*: Google sử dụng doanh thu từ quảng cáo để cấp vốn cho một số dịch vụ mới, bao gồm Google Desktop (một nhóm các ứng dụng thông tin có thể truy cập trực tiếp từ màn hình máy tính cá nhân của người dùng), Google Book Search (một kế hoạch đầy tham vọng nhằm số hóa sách của các thư viện lớn nhất trên thế giới) và Google Scholar (một công cụ tìm kiếm các bài kiểm tra học thuật).

Việc Google có tiếp tục phát triển với tốc độ này hay không phụ thuộc chủ yếu vào việc mô hình quản lý độc đáo của nó có đem lại ưu thế thích nghi mà các nhà sáng lập mong muốn hay không. Các thành tố chính của mô hình đó bao gồm:

Công thức cho Sự đổi mới

Trong thời gian ở Novell, Schmidt nhớ lại, ông dành tới 90% quỹ thời gian của mình để tranh giành từng chút thị phần trong lĩnh vực kinh doanh chính của công ty. Thời gian là một tài nguyên không thể lấy lại và hiếm khi nào ông cảm thấy có đủ thời gian để tập trung cho các sản phẩm và dịch vụ mới. Tuy nhiên, khi đến Google, Schmidt phát hiện ra rằng công ty đã phát triển một công thức hết sức độc đáo có thể bảo đảm quá trình đổi mới không bị thiếu thời gian, trong ngành công thức

được biết đến như là “70-20-10”. Công thức này quy định rằng Google sẽ dành 70% tài nguyên kỹ thuật để nâng cấp lĩnh vực kinh doanh chính của mình. 20% sẽ tập trung vào các dịch vụ có thể phát triển các sản phẩm chính như Google Checkout (một sản phẩm đơn giản hóa việc mua hàng trực tuyến), images (công cụ tìm kiếm ảnh trên Web), Directory (để duyệt qua Web theo chủ đề) và Translate (để xem các trang web bằng các ngôn ngữ nước ngoài). 10% còn lại sẽ được dành cho các ý tưởng phụ như giúp các chính quyền thành phố thiết lập mạng Wi-fi công cộng.

Công thức đổi mới này có vai trò trung tâm đến mức khi được hỏi về cách tóm tắt chiến lược của Google cho một người mới được tuyển dụng, Mayer nói rằng cô sẽ bắt đầu bằng việc mô tả logic 70-20-10. Có vẻ phương pháp thử sai này đã thật sự giúp Google trở thành một công ty đổi mới. Đầu năm 2006, trang web nội bộ Google Web liệt kê 370 dự án phát triển đang được triển khai – 230 dự án là các dự án phát triển lĩnh vực kinh doanh chính của Google, “70%” là các gói dịch vụ và “30%” là sáng kiến.

Mô hình công ty giống một trường đại học

Ngay từ đầu, Page và Brin dự định tạo ra một công ty mà họ muốn gắn bó lâu dài – nơi quy tụ những người rất thành đạt và thông minh được tiếp sức bằng cơ hội được nghiên cứu, xử lý một số vấn đề thú vị nhất thế giới. Với mục tiêu này, không có gì ngạc nhiên khi hai nhà sáng lập đã định hình mô hình cho Google một phần giống với một trường đại học hàng đầu. Giống như một trường kỹ thuật tinh nhuệ, mô hình quản lý của Google được xây dựng xung quanh những nhóm dự án nhỏ, có rất nhiều hoạt động thí nghiệm, có hoạt động phản hồi mạnh mẽ giữa các đồng nghiệp cùng với một sứ mệnh là cải tạo thế giới. Môi trường trí thức của công ty cũng phản ánh các giá trị hàn lâm, đó là một môi trường khuyến khích hoạt động tranh luận và trọng dụng nhân tài. Tại Google, hiếm khi vị trí và cấp

bậc quyết định ai là người chiến thắng trong một cuộc tranh luận và các nhà sáng lập muốn duy trì chính sách như vậy.

Cơ hội thay đổi thế giới

Trong lá thư gửi các cổ đông tương lai, Page và Brin tuyên bố: "Google thu hút được nhân tài vì chúng tôi tạo cơ hội cho họ thay đổi thế giới". Hãy thử nói chuyện với bất kỳ ai thuộc hàng ngũ các nhà phát triển của Google, bạn sẽ chứng thực được ngay tuyên bố hùng hồn này. Anurag Acharya, một giáo sư kỳ cựu của ngành tin học, nói rằng ông làm việc cho công ty vì một lý do rất đơn giản: "Tôi muốn tìm kiếm một vấn đề mà tôi có thể theo đuổi trong khoảng thời gian rất dài – 10 năm, 15 năm". Ông không cần phải thêm rằng tham vọng to lớn của Google nhằm tổ chức thông tin của thế giới là một trong những vấn đề như vậy.

Nhân viên của Google không những là những người bướng bỉnh, như người ta vẫn thường nhận xét, mà còn là những người rất có lý tưởng. Trò chuyện với bất cứ nhân viên nào của Google, chẳng bao lâu bạn sẽ bị cuốn vào một cuộc tranh luận về cách dân chủ hóa tri thức hoặc cách thay đổi cách nhận thức của thế giới. Mayer cho hay: "Chúng tôi làm những công việc giúp cho mọi người được giáo dục tốt hơn và trở nên thông thái hơn – điều này góp phần nâng cao nhận thức của thế giới."

Ở nhiều công ty, nhân viên không theo đuổi mục đích nào cao hơn ngoài "kiếm tiền", một động cơ thật tầm thường khi so sánh với yêu cầu về sức tưởng tượng và lòng dũng cảm để thúc đẩy công cuộc đổi mới chiến lược liên tục. Nếu Google thu hút quá số phần nhân tài hàng đầu mà nó được phép có thì đó cũng chỉ vì sứ mệnh cao cả của công ty quá cuốn hút khiến những bộ óc thông thái muốn giải quyết những vấn đề vừa quan trọng vừa có tính nan giản không sao cưỡng lại nổi.

Một môi trường không dành cho người không có năng lực

Các lãnh đạo của Google tin rằng một chuyên gia công nghệ có năng lực đặc biệt còn giá trị hơn gấp nhiều lần so với một kỹ sư trung bình; do vậy, họ chủ trương chỉ tuyển dụng những người thông minh nhất trong số những người thông minh. Họ cũng tin rằng việc tuyển dụng một "người không có năng lực" vào công ty sẽ kéo theo hệ quả là công ty sẽ tiếp tục có thêm nhiều nhân viên không có năng lực. Họ suy luận rất đơn giản: Nhân viên xếp hạng A muốn làm việc với nhân viên hạng A – những nhân tài này thúc đẩy họ tư duy và giúp họ học hỏi nhanh hơn. Rắc rối ở chỗ nhân viên xếp hạng B sẽ cảm thấy e ngại trước những các nhân tài hạng A, vì thế khi đã vào làm cho công ty, họ có khuynh hướng chỉ tuyển dụng những người không nổi bật giống họ. Tệ hơn nữa, mang cảm giác bất an, những nhân viên hạng B có thể sẽ tuyển dụng nhân viên hạng C – những người không đủ tự tin để thách thức quan điểm của *bất kỳ ai*. Khi số lượng những nhân viên xếp hạng trung bình ngày càng nhiều lên thì công ty càng khó thu hút và giữ chân những nhân viên thật sự tài năng. Và trước khi bạn biết được điều gì xảy ra thì quá trình tuyển dụng có chất lượng ngày càng đi xuống này đã không thể cứu vãn được.

Không ngạc nhiên là quy trình tuyển dụng của Google rất khắt khe. Các ứng viên phải trải qua hàng loạt cuộc phỏng vấn thường kéo dài nhiều tuần. Các chuyên gia tin học phải xử lý ngay tại chỗ các vấn đề thuộc cấp độ Mensa. Quyết định cuối cùng chỉ được đưa ra khi đã được thông qua đánh giá nghiêm ngặt của một ủy ban tuyển dụng bao gồm những cộng sự và các giám đốc điều hành kỳ cựu. Quy trình tuyển dụng này thật sự khắt khe nhưng nó loại bỏ bất kỳ ai chỉ có năng lực trung bình.

Siêu phẳng, phi tập trung triệt để

Trên nhiều khía cạnh, Google được tổ chức giống như Internet: tính dân chủ cao, liên kết chặt chẽ và phẳng. Rất giống với văn hóa của công ty, sự phi tập trung triệt để của Google cũng bắt nguồn từ Brin và Page, cả hai người đều từng theo học trường

Montessorri và tính độc lập trong hoạt động trí tuệ của họ phần lớn có được là nhờ vào trải nghiệm này. Mayer: "Họ không thích quyền hành và họ không thích bị sai khiến". Brin và Page hiểu rằng sự đột phá bắt nguồn từ việc xem xét các giả thuyết và phá vỡ khuôn mẫu. Mayer nhớ hai người đã từng vặn hỏi Dean Kamen, nhà sáng chế nổi tiếng thế giới phát minh ra xe trượt Segway, về một số nguyên lý khó hiểu của kỹ thuật cơ khí. Người ngoài cuộc có thể nghĩ rằng họ hỏi như vậy là vô phép nhưng Mayer lại khẳng định: "Larry và Sergey chỉ muốn tìm hiểu quá trình tư duy của Dean". Bà tiếp tục: "Đây là nguyên tắc làm việc phổ biến của nhân viên Google – đừng làm việc gì chỉ vì người khác bảo bạn làm điều đó". Đối với các kỹ sư của Google, "Quyền chất vấn" không phải là biểu trưng của một người vô chính phủ mà là đòi hỏi của một nhà đổi mới.

Nhân viên của Google mong muốn có quyền phát biểu ý kiến của mình về bất cứ vấn đề gì và với bất kỳ ai – và muốn bản thân được coi trọng. Suy cho cùng đó cũng chính là cách Thế giới mạng hoạt động. Eric Schmidt nhận thấy điều này trong cuộc họp nhậm chức tại Googleplex, đại bản doanh của công ty. Lẽ dĩ nhiên Page và Brin có rất nhiều điều để nói trong cuộc họp và tất cả mọi người tham dự cũng vậy. Khi căn phòng nóng lên bởi khi nhiều quan điểm và cả những quan điểm trái chiều được đưa ra, Schmidt cảm thấy như đang theo dõi ba đến bốn trận đấu tennis cùng lúc. Thông thường, trong những cuộc họp như vậy, ông có thể nhanh chóng xác định được tương đối vị trí của những người tham dự. Nhưng ở Google, nơi mọi người được tự do phát biểu quan điểm và gần như không có chuyện ai chiều theo ý ai thì ông cũng khó đoán được vị trí của những người có mặt tại buổi họp. Schmidt rời cuộc họp băn khoăn không biết chính xác ai là người đứng đầu. Suy ngẫm về trải nghiệm này, Schmidt nhận ra nếu ông muốn trở thành giám đốc điều hành thành công, ông không có cách nào khác là phải thích nghi phong cách quản lý của mình với phong cách quản lý của Google. Dù chức danh của ông có thể gây ấn tượng với người ngoài công ty thì nó cũng không thể đảm bảo rằng những nhân

viên cứng đầu của công ty sẽ ca ngợi nó. Thay vào đó, giống như tất cả mọi người, ông phải đóng góp được "tiếng nói" của mình bằng cách bổ sung thêm giá trị cho các cuộc thảo luận tự do đang không ngừng hình thành và tái hình thành chiến lược của Google.

Trong mô hình doanh nghiệp điển hình, các giám đốc điều hành phải triển khai chiến lược từ trên xuống – nhưng ở Google thì không, Schmidt thiên về khơi gợi cảm hứng hơn là ra chỉ thị. Thực tế, điều này giống như bạn tổ chức một buổi dạ hội trong toàn công ty. Schmidt nói: "Nếu bạn điều hành công ty giống như bạn đang tổ chức một số cuộc hội thảo mở rộng, bạn sẽ có rất nhiều người tham gia và sự tham gia sẽ thúc đẩy sự chấp hành". Một con đường để gây ảnh hưởng chính là cuộc họp Chiến lược sản phẩm của công ty. Hằng tuần, Schmidt và nhân viên dành tới sáu tiếng để thảo luận với các thành viên các nhóm trong khắp công ty Google, ai trong số họ cũng tin rằng mình đang tham gia một dự án lớn. Việc phân bổ một khoảng thời gian tương đối lớn này giúp Schmidt và các cộng sự cấp cao của ông liên kết chặt chẽ với những nhà đổi mới ở tuyến đầu của Google.

Chỉ mới đây thôi Google đã tiến hành thử nghiệm một quy trình lập kế hoạch chính thức – nhưng đúng với văn hóa của công ty, quy trình này được thực hiện từ dưới lên trên hơn là từ trên xuống dưới. Schmidt bắt đầu cuộc hội thảo bằng cách đưa ra một số câu hỏi: Làm thế nào Google lấy các video có thể tải trên mạng và khiến chúng trở nên thật sự hữu dụng? Làm thế nào công ty có thể khiến hàng trăm triệu người dùng điện thoại di động sử dụng dịch vụ của mình? Làm thế nào công ty có thể xây dựng một cơ sở hạ tầng phần mềm có khả năng mở rộng? Người tham dự được chia thành 14 nhóm để trả lời những câu hỏi này và cả những câu hỏi khác. Schmidt nói: "Họ đều quay trở lại và trả lời rằng các câu hỏi không thú vị lắm nhưng hoạt động trao đổi trong nhóm lại cực kỳ sôi nổi. Trong quá trình này, họ đã phát triển được một số ý tưởng rất thú vị". Đây có thể chính là

mục đích của bài tập: thúc đẩy mọi người suy nghĩ một cách sáng tạo về cách phát triển mô hình kinh doanh của công ty.

Như bạn đã biết, mọi quyết định của Google trước khi được đưa ra đều đã được tham khảo rất kỹ càng. Chỉ huy và kiểm soát không phải là lựa chọn thích hợp khi "nhân viên" của bạn nằm trong số những người thông thái nhất hành tinh. Trong quản trị có một quy tắc cốt yếu là một quyết định quan trọng phải được đưa ra với sự có mặt đầy đủ của tất cả những người quan tâm. Logic ở đây là: những người bị ảnh hưởng bởi các quyết định quản lý phải có quyền tham gia trực tiếp vào quá trình quyết định – và được quyền phản đối. Schmidt quay trở lại ví dụ tương tự là trường đại học để mô tả phương thức đưa ra quyết định của Google. Ở đại học, sinh viên hay có nhiều ý kiến bất đồng nhưng thường không người nào có đủ thẩm quyền để áp đặt thời hạn – vì vậy các cuộc tranh luận kéo dài hàng tháng, có khi đến hàng năm. Là giám đốc điều hành, Schmidt cho rằng ông có trách nhiệm đảm bảo cho các vấn đề gây tranh cãi được giải quyết kịp thời nhưng ông không coi mình là người quyết định chính. Schmidt cho hay: "Tôi thường nhất trí với kết quả nhưng tôi muốn chúng tôi đưa ra được một quyết định".

Khi những con người có năng lực xuất sắc và tràn đầy lòng nhiệt huyết có cùng chung một tầm nhìn thì họ không cần bị quản lý vi mô. Đây chính là bài học mà Google đã trải nghiệm được ngay từ những ngày đầu thành lập. Khi trở lên lớn mạnh, Google đã tiến hành phủ lên công ty mình một lớp cơ cấu giám sát mà người ta bắt gặp ở các công ty phần mềm truyền thống, nơi những quyền kiểm soát của nhà quản lý kỹ thuật tương đối hẹp. Chẳng mấy chốc người ta thấy rằng sự giám sát thái quá chỉ như gáo nước lạnh dội lên quá trình đổi mới. Nền văn hóa "Tôi nghĩ mình làm được" có nguy cơ trở thành một bộ máy quan liêu "Bạn không thể làm được". Chỉ trong vòng vài tuần, lớp cơ cấu mới này bị gỡ bỏ và những nhà quản lý cấp trung mới được đề bạt chủ yếu thuộc hàng ngũ kỹ sư. Ngày nay, một nhà quản lý trung bình trong nhóm phát triển sản phẩm của Google có trên

50 báo cáo trực tiếp và đối với một số người lãnh đạo thì con số đạt lên tới mức cao nhất là 100.

Không phải những nhà đổi mới được thúc đẩy bằng sứ mệnh của Google hoàn toàn không cần được kiểm soát hoặc không cần một đối trọng với lực ly tâm của toàn bộ sức sáng tạo vô tận của họ. Nhưng thay vì dựa vào bộ máy quan liêu có năng lực bậc trung để giám sát các kỹ sư của mình, Google lại dựa vào phản hồi thẳng thắn giữa các đồng nghiệp trong toàn bộ hàng trăm các nhóm nhỏ, hầu hết là các nhóm độc lập của công ty. Giống như đời sống học thuật hoặc trên Thế giới mạng, hoạt động kiểm soát ở Google được thực hiện giữa các cộng sự hơn là giữa cấp trên với cấp dưới.

Mô hình nhóm nhỏ tự quản

Gần một nửa trong số 10.000 nhân viên của Google – tất cả những người tham gia quá trình phát triển sản phẩm – đều làm việc trong các nhóm nhỏ với số lượng trung bình là ba tới bốn kỹ sư một nhóm. Ngay cả một dự án lớn như Gmail cũng có thể huy động tới 30 người được phân chia thành các nhóm như vậy, mỗi nhóm làm việc về một cải tiến dịch vụ cụ thể, chẳng hạn xây dựng bộ lọc thư rác hoặc cải tiến tính năng chuyển tiếp thư. Mỗi một nhóm có một "trưởng nhóm siêu công nghệ", trách nhiệm được trung chuyển giữa các thành viên của nhóm tuỳ thuộc vào yêu cầu chuyển giao dự án. Hầu hết các kỹ sư làm việc trong nhiều nhóm và họ không cần xin phép phòng Nhân sự khi chuyển nhóm. "Nếu có thể, chúng tôi muốn mọi người tự nguyện gắn bó với công việc hơn là giao việc cho họ", Shona Brown, Phó chủ tịch Hoạt động của Google, cho hay. "Nếu nhìn thấy cơ hội, bạn hãy nắm bắt lấy nó."

Google cho rằng nhóm nhỏ đem lại một số lợi thế. Khi những các dự án được chia thành các phần nhỏ thì những sáng kiến mới càng được xúc tiến mau chóng hơn vì sẽ có ít người để thuyết phục và có ít thành phần phụ thuộc để quản lý hơn. Bằng

cách chia thành các nhóm nhỏ và mỗi dự án hơi thiếu nguồn lực một chút, Google có thể hạn chế việc "đầu tư quá mức" gây lãng phí thời gian và chi phí hơn chứ không làm tăng thêm giá trị. "Đó chính là lý do tại sao nhiều dự án của Google được để ở dạng bản thử và chưa hoàn thiện trong một khoảng thời gian", bà nói. "Giải quyết 80% một vấn đề lớn mới tạo ra nhiều giá trị hơn là phải loay hoay với 20% còn lại". Nhược điểm: một số người dùng than phiền rằng Google quá chậm chạp trong việc nâng cấp một số các sản phẩm "tạm dùng được".

Mô hình nhóm nhỏ cũng giúp mọi người có cảm giác Google là một công ty thân thiện – giống một công ty mới thành lập hơn là một bộ máy quan liêu cồng kềnh. Trong nhóm lớn, đóng góp nổi bật của cá nhân thường bị cấp trên sung công hoặc trở nên vô hiệu hóa vì những người đồng nghiệp có năng lực yếu kém. Tại Google, mô hình nhóm nhỏ giúp duy trì sự gắn kết chặt chẽ giữa nỗ lực và thành tựu của cá nhân.

Tự do xúc tiến ý tưởng

Đối với các kỹ sư phần mềm của Google, chính sách 70-20-10 của công ty tương đương với giấy phép có hiệu lực vĩnh viễn cho phép họ theo đuổi đam mê của mình. Mọi nhà phát triển được tự do dành tới 20% quỹ thời gian cho các sáng kiến phụ. Như vậy, Google đã khuyến khích một việc làm thường không được khuyến khích. Chính sách này không những giúp Goolge liên tục đổi mới danh mục lựa chọn chiến lược mà còn giúp công ty giữ được những nhân viên tài năng nhất. Google tuyển dụng những người có trí tò mò và có nhiều sở thích đa dạng. Chính sách 20% đảm bảo rằng không ai phải rời bỏ Google để theo đuổi niềm đam mê cá nhân.

Thực tế ít nhân viên nào dành chia lẻ quỹ thời gian 20% theo ngày hoặc tuần để thực hiện dự án nhỏ. Ví dụ như: Một kỹ sư, sau khi đã làm việc cật lực trong sáu tháng cho một dự án quan trọng, quyết định nghỉ sáu tuần để thử nghiệm ý tưởng mới.

Theo Schmidt, sự tự do này giúp "tránh được vấn đề của một nhà độc tài ích kỷ – một người chỉ huy xe tăng không cho phép chệch hướng khỏi kế hoạch". Bù lại, trong giai đoạn gần đây, hơn nửa số sản phẩm mới được tung ra thị trường của công ty bắt nguồn từ những dự án 20%.

Làm thế nào Google ngăn ngừa được việc để nhân viên sử dụng quỹ thời gian 20% vào những việc làm vô bổ? Công ty không hề thử làm vậy. Google nhận thấy cái giá của việc giám sát chặt chẽ quỹ thời gian 20% của tất cả mọi người, được tính bằng sự rườm rà quan liêu mà nó áp đặt lên tất cả những nhân viên *không* lãng phí thời gian của Google, còn gây cho công ty nhiều thiệt hại hơn là lợi ích.

Quy tắc 20% mang lại nhiều lợi ích quan trọng: đảm bảo các sức ép ngắn hạn không tiêu thụ 100% năng lượng của công ty. Quy tắc này cho thấy đổi mới là trách nhiệm của tất cả mọi người. Nó cũng có nghĩa rằng vào bất kỳ thời điểm nào cũng có một số cá nhân "vượt khỏi vòng kiểm soát". Chính vì vậy, Schmidt nói: "Nếu bạn muốn mệnh lệnh được hoàn thành, hãy tham gia cùng các thủy thủ".

Thử nghiệm nhanh, chi phí thấp

Sự thích nghi phát triển không phải là sản phẩm của một kế hoạch lớn mà là sản phẩm của hoạt động thử nghiệm không biết mệt mỏi. Google đã đạt được điều này. Schmidt khẳng định: "Mục tiêu của chúng tôi là làm được nhiều việc trong một đơn vị thời gian và nỗ lực hơn bất kỳ ai trên thế giới". Đó chính là lý do tại sao nhân viên của Google được khuyến khích tham gia nhiều "Googlette". Nói một cách đơn giản, nếu bạn có thể thử nghiệm nhanh mà chi phí vẫn thấp hơn so với đối thủ thì bạn càng có thể thử nghiệm nhiều ý tưởng hơn và càng có nhiều khả năng về đích trước tiên.

Hàng quý, Google ước tính, công ty cần tung ra từ 10 tới 20 gói dịch vụ hoặc những cải tiến dịch vụ mới để duy trì sự tăng trưởng. Nhân viên của Google hầu như ai cũng bị sức ép "tung sản phẩm sớm, tung sản phẩm thường xuyên và tung sản phẩm nhanh". Mọi doanh nhân tương lai ở Google biết rằng cách chắc chắn nhất để thu hút sự chú ý của các đồng nghiệp và để nhận được thêm hỗ trợ tài chính cho một dự án nhỏ đó là tung sản phẩm lên mạng để thu thập phản hồi tích cực từ phía khách hàng. Google Labs đã ra đời theo cách này. Web truy cập công cộng của Labs cho phép những người dùng giàu trí tò mò chạy thử các dịch vụ của Google chưa sẵn sàng cho sự ra mắt chính thức. Ngược lại, Google nhận được rất nhiều phản hồi từ khách hàng. Nếu một sản phẩm quá nhiều lỗi để chạy thử hoặc quá nhạy cảm về mặt cạnh tranh, các trưởng nhóm sẽ cho dùng thử trong nội bộ.

Giống như trong khoa học, các thí nghiệm của Google thường cho ra các kết quả bất ngờ. Ví dụ, ý tưởng đằng sau Adsense – quảng cáo phù hợp với ngữ cảnh – khởi nguồn từ dự án Gmail. Sau khi đã tìm ra cách gắn các quảng cáo liên quan tới e-mail, Buchheit băn khoăn liệu có thể chèn các quảng cáo phù hợp với ngữ cảnh vào các trang Web không. Dù Gmail có thể không bao giờ mang lại lợi nhuận cao cho Google nhưng dịch vụ này đã khơi gợi nhiều ý tưởng bất ngờ.

Triết lý "Hãy thử sức" của Google được áp dụng cho cả những dự án làm người ta dễ thoái chí nhất của công ty, như số hóa các thư viện trên thế giới. Giống như mọi sáng kiến mới, Google Book Search bắt đầu bằng một thí nghiệm tạm thời nhằm mục đích trả lời một câu hỏi quan trọng; trong trường hợp này là: Mất bao lâu để số hóa một cuốn sách? Để tìm câu trả lời, Page và Mayer dựng lên một miếng gỗ dán cùng với hai chiếc bàn kẹp rồi tiến hành chụp ảnh từng trang của một cuốn sách dài 300 trang, sử dụng máy đánh nhịp để duy trì nhịp độ. Mayer lật từng trang sách và một nửa nhóm thành lập của Google chụp nhanh bằng máy ảnh kỹ thuật số. Họ mất 40 phút để biến mực in

thành các điểm ảnh. Một chương trình nhận dạng ký tự quang học nhanh chóng biến các bức ảnh kỹ thuật số thành các văn bản kỹ thuật số và trong vòng năm ngày, hai người đã cho ra được một phần mềm tìm kiếm sách. Phương thức tiếp cận "từng bước, luôn luôn học hỏi" liên tục giúp Google thử nghiệm các giả thuyết quan trọng và tránh phạm phải các sai lầm lớn.

Những phần thưởng chênh lệch

Không ai ngờ giá cổ phiếu của Google lại tăng mạnh trong những năm tiếp theo như nó đã từng tăng sau lần phát hành cổ phiếu ra công chúng lần đầu tiên. Do đó, Google phải đối mặt với một thách thức mà mọi công ty mới thành lập đạt được thành công đều phải đương đầu: Làm thế nào tiếp tục thu hút các siêu sao – những người khát khao có được cơ hội làm giàu ngay cả khi giá cổ phiếu đã xuống thấp? Trong trường hợp của Google, câu trả lời nằm ở hệ thống lương thưởng phân biệt rõ ràng giữa những người bổ sung được rất nhiều giá trị với những người không.

Nói chung, nhân viên của Google kiếm được mức lương cơ bản bằng hoặc thấp hơn chút ít so với mức trung bình của ngành – nhưng mức chênh lệch chuẩn so với mức trung bình của Google lại cao hơn so với của hầu hết các công ty khác. Ở Google, các khoản thưởng hàng năm lên tới 30-60% mức lương cơ bản nhưng mức thưởng tài chính cho những người có ý tưởng sinh lời còn có thể lớn hơn rất, rất nhiều so với mức đó.

Năm 2004, Google giới thiệu "Giải thưởng Nhà sáng lập" hàng quý, là giải thưởng trao cổ phiếu giới hạn trị giá hàng triệu đô-la cho các nhóm có đóng góp lớn vào thành công của công ty. Từ trước tới nay, giải thưởng lớn nhất này đã được trao cho nhóm do Eric Veach làm trưởng nhóm, một kỹ sư vô cùng thông minh có lối suy nghĩ giống như một doanh nhân cổ điển. Từ lúc bắt đầu làm việc cho công ty, Vech luôn trăn trở với câu hỏi: Làm cách nào tôi có thể bổ sung hàng triệu đô-la vào con số lợi

nhuận cuối cùng của Google? Câu trả lời cuối cùng cũng xuất hiện ở dạng một thuật toán quảng cáo mới có tên là "SmartAds". Trong mô hình quảng cáo tính phí cho mỗi lần nhấp chuột của Google, công ty chỉ kiếm được tiền khi người sử dụng cuối cùng nhấp vào quảng cáo. Mặc dù một công ty đăng quảng cáo có thể trội hơn đối thủ của mình về một số thuật ngữ tìm kiếm quan trọng nhưng điều này không đảm bảo rằng người dùng sẽ nhấp vào quảng cáo – một quảng cáo dở sẽ không có lợi cả công ty đăng quảng cáo lẫn Google. Thuật toán thông minh của SmartAds giúp tiên đoán tỷ lệ "nhấp chuột" cho mỗi một quảng cáo, cho phép Google loại bỏ quảng cáo không có tiềm năng. Thường được gọi tên là "Smas Ass" trong nội bộ công ty, chương trình mới này nhanh chóng làm tăng số lượng nhấp chuột tới 20% và mang lại cho Veach và nhóm của mình Giải thưởng Nhà sáng lập trị giá 10 triệu đô-la.

Google biết rằng bạn không thể kỳ vọng nhân viên hành xử như những doanh nhân nếu họ không có một chút triển vọng nhận được các giải thưởng doanh nhân. Giải thưởng Nhà sáng lập được dựa trên cơ sở là một nhân viên không cần phải tham gia công ty ngay từ những ngày đầu thành lập mới làm giàu được.

Hoạt động thảo luận thường xuyên trong toàn công ty

Trong các công ty phân cấp bậc, các hoạt động giao tiếp được tổ chức theo chiều dọc hơn là theo chiều ngang và hệ thống thông tin được xây dựng với mục đích trước tiên là chuyển dữ liệu từ tuyến đầu tới những người ra quyết định ở cấp cao nhất. Các giám đốc điều hành của Google chắc chắn không thiếu dữ liệu. Lẽ dĩ nhiên, dòng hoạt động giao tiếp theo bề ngang trong nội bộ công ty thậm chí còn dày đặc hơn dòng hoạt động giao tiếp theo bề dọc. Tuy nhiên, không có "tai nạn" nào xảy ra. Google đã đầu tư mạnh vào việc xây dựng một tổ chức được kết nối cao để nhân viên dễ dàng chia sẻ ý tưởng, thăm dò ý kiến của bạn bè đồng nghiệp, tuyển dụng tình nguyện viên và xây dựng khách

hàng để thay đổi – để thực hiện được tất cả những điều này, vấn đề không chỉ đòi hỏi có một hệ thống e-mail tốt.

Google có nhiều cơ cấu để liên kết tất cả các nhóm độc lập và những kỹ sư được giám sát lỏng lẻo này. Đầu tiên phải kể tới "Misc List", một bộ sưu tập các ý tưởng và nhận xét luôn được cập nhật dành cho mọi thành viên trong nhóm. Chủ đề rất đa dạng, từ chiến lược gây tranh cãi của Google ở Trung Quốc cho đến thực đơn trong nhà ăn của công ty. Kế đến là mạng lưới nội bộ của Google, "MOMA", một từ viết tắt trong ngành CNTT cho "Message Oriented Middleware Application" (Ứng dụng Middleware định hướng tin báo). MOMA bao gồm một trang web và các chuỗi hội thoại dành cho mỗi một trong số hàng trăm các dự án nội bộ của công ty, tạo điều kiện thuận lợi cho các nhóm thông báo cho nhau tình hình tiến độ, thu thập phản hồi và yêu cầu trợ giúp. Thứ ba là "Snippets", một trang web nơi mọi kỹ sư của Google đăng báo cáo hằng tuần về những việc làm của cá nhân và kết quả đạt được. Bất kỳ nhân viên nào của Google cũng có thể tìm kiếm danh sách Snippets để xác định các cá nhân làm việc trong cùng dự án hoặc đơn giản là để cập nhật tình hình. Thứ tư là "TGIF", một cuộc họp giữa sếp và toàn bộ nhân viên tại quán cà phê của Googleplex, nơi Brin và Page giới thiệu nhân viên mới, tóm tắt những sự kiện quan trọng trong tuần và tổ chức phiên Hỏi đáp mở.

Chính sự minh bạch bên trong nội bộ của Google và hoạt động phản hồi liên tục giữa các đồng nghiệp chứ không phải đội ngũ những người quản lý trung gian lớn, giữ cho những sáng kiến đa dạng của công ty đi đúng hướng. Chắc chắn, những nhà quản lý kỹ thuật và giám đốc điều hành của Google đều tham gia khi quyết định được đưa ra có sự cam kết của nhiều nhân viên hoặc quyết định đó có thể ảnh hưởng đến thương hiệu hoặc trải nghiệm của người dùng, nhưng trước khi những người quản lý cấp cao tham gia đóng góp ý kiến quan trọng cho ý tưởng mới thì các nhân viên của Google và hàng trăm hoặc hàng nghìn khách hàng đã bày tỏ quan điểm của mình.

Các giám đốc điều hành của Google hiểu rằng sẽ rất dễ dàng để điều hành một tổ chức phẳng khi tất cả mọi người cùng làm một công việc. Suy cho cùng, bạn cần bao nhiêu giám sát viên để điều hành một trung tâm chăm sóc khách hàng qua điện thoại khổng lồ nơi mà tất cả mọi người cùng làm một công việc theo một kịch bản? Nhưng cũng không dễ để điều hành một công ty bao gồm toàn những người lập dị không dễ bị chỉ đạo và chủ yếu làm việc theo trí tò mò. Thực tế, cách duy nhất để "quản lý" trong trường hợp này là để cho tập thể toàn những nhân tài của tổ chức tham gia vào mọi quyết định từ lớn đến nhỏ – và điều này đòi hỏi sự cởi mở, minh bạch và các hoạt động giao tiếp được thực hiện theo chiều ngang.

Định nghĩa mở rộng về doanh nghiệp

Mức độ tham vọng của Google và quy mô của các nỗ lực đổi mới của công ty là một chính sách bảo hiểm trước loại chủ nghĩa bảo thủ và chủ nghĩa thay đổi tiệm tiến thường khiến các công ty giảm tốc độ phát triển. Thực tế, các nhà sáng lập đã làm rõ trong lá thư gửi cổ đông trong lần đầu tiên phát hành cổ phiếu ra công chúng rằng Google sẽ không bị kìm hãm bởi định nghĩa của bất kỳ ai về lĩnh vực kinh doanh chính của nó. "Đừng ngạc nhiên", họ khuyến cáo, "nếu chúng tôi đặt cược ít hơn ở các lĩnh vực có vẻ có tính đầu cơ hoặc thậm chí là kỳ lạ". Khi được hỏi hoạt động kinh doanh hiện tại của Google là gì, Schmidt trả lời hùng hồn rằng công ty "muốn giúp mọi người tìm kiếm tất cả mọi thứ". Mặc dù có nhiều lý do khiến Google có thể thất bại, nhưng một mô hình kinh doanh xán lạn chắc chắn không nằm trong số những lý do đó.

MỘT SỐ BÀI HỌC RÚT RA

Ngành công nghệ là một vùng đất khá khắc nghiệt. Mặc dù có một mô hình quản trị thân thiện với đổi mới, doanh thu của Google vẫn gắn với một lĩnh vực kinh doanh: quảng cáo dựa trên tìm kiếm. Có thể là Google sẽ không bao giờ tìm thấy được

một công ty Google khác vì những mô hình kinh doanh có quy mô toàn cầu thật sự có tính cách mạng không phải ngày nào – hoặc có khi là thập kỷ nào – cũng xuất hiện. Cũng có thể công ty sẽ trở thành nạn nhân của nhu cầu quá mức đối với tài nguyên sẵn có, như trường hợp của Microsoft, Yahoo!, eBay và số lượng đáng kể những dịch vụ trực tuyến. Nhưng dù tương lai của Google có thế nào thì thành công ngày hôm nay của nó vẫn là những bài học có giá trị cho những nhà đổi mới quản trị tương lai.

Bài học 1: Bản thân Internet có thể là một hình mẫu tốt nhất cho quản trị thế kỷ XXI.

Về mô hình kinh doanh, Google là một công ty Internet thế hệ thứ hai – không giống như các bậc tiền bối, Google là một công ty sinh lời. Về mô hình quản trị, Google là người tiên phong thế hệ đầu tiên – một công ty niêm yết trên thị trường chứng khoán tầm cỡ đầu tiên đã xây dựng mô hình quản trị dựa trên các nguyên tắc tập trung vào Web. Trong khi các công ty Web khác chọn các cấu trúc quản trị truyền thống hơn, Google lại sử dụng kiến trúc xã hội của Web – mở, phẳng, mềm dẻo, không phân cấp bậc – làm mô hình cho kiến trúc quản trị. Đây là thí nghiệm lớn nhất của Google và thế giới vẫn theo dõi Ông hoàng dịch vụ tìm kiếm đang phát triển mạnh mẽ hay đang đi xuống.

Bài học 2: Những nhà quản trị giàu kinh nghiệm chưa chắc đã là những nhà đổi mới quản trị xuất sắc nhất.

Bạn có để ý thấy rằng John Mackey, Bill Gore, Sergey Brin và Larry Pate – không ai trong những nhà đổi mới quản trị này học đại học kinh doanh không. Điều này khiến một người là giáo sư hạng B của một trường đại học đến một phần tư thập kỷ như tôi cảm thấy thật hổ thẹn, nhưng không còn cách nào khác. Khi bạn học trường kinh doanh, bạn sẽ thu nhận được rất nhiều kiến thức nhưng bên cạnh đó, bạn cũng nhận được nhiều kiến thức giáo điều.

Mặt khác, bất kỳ ai có thể học cách thách thức những tri thức truyền thống và tôi sẽ chỉ cho bạn cách làm như vậy ở chương tiếp theo. Đến thời điểm này cũng đã đủ để lưu ý bạn rằng các nhà đổi mới quản trị nên thường xuyên tham vấn những người chưa bao giờ học qua những kiến thức mà họ không phải học. Kinh nghiệm cá nhân tôi cho thấy những người có nhiều ý tưởng táo bạo và hữu ích nhất về cách thức sáng tạo lại quy trình quản trị chính của công ty có lẽ *không* phải là những người hiện giờ đang quản lý những quy trình đó.

Bài học 3: Đổi mới quản trị nhằm nhân văn hóa công việc là một xu thế tất yếu.

Internet phát triển nhanh vì nó là bội số của khả năng con người – Internet giúp con người làm những công việc mà họ muốn làm một cách dễ dàng hơn: kết nối, trò chuyện, phô trương, tán gẫu, bày tỏ quan điểm, chia sẻ, vui đùa, sáng tạo, cười và học hỏi. Tương tự, đổi mới quản trị nhằm nhân văn hóa công việc là những đổi mới có nhiều khả năng thành công nhất – chúng sẽ giúp công ty bạn tuyển dụng được những người tài năng nhất trong số những người tài năng.

Marissa Mayer đã gặp gỡ nhiều nhân viên mới của Google. Khi bà hỏi điều gì thuyết phục họ đăng ký thi tuyển thì họ đều đề cập đến môi trường tạo điều kiện cho con người của công ty. Đây không phải một điều bất ngờ. Nếu bạn tạo ra một hệ thống quản trị khuyến khích mọi người bày tỏ suy nghĩ, theo đuổi đam mê của mình, thay thế trí tuệ của những thành phần cấp cao bằng trí tuệ của mọi nhân viên và hoàn toàn không có vùng cát lầy của bộ máy quan liêu, thì sẽ có rất nhiều người biết ơn bạn. Và một điều không đáng bất ngờ nữa: Năm 2007, Google đứng đầu danh sách những môi trường làm việc lý tưởng nhất của *Fortune*.

NHÌN LẠI CHƯƠNG TRÌNH ĐỔI MỚI QUẢN TRỊ CỦA CHÚNG TA

Mặc dù Google vẫn còn là một công ty trẻ và chưa trải qua nhiều sóng gió nhưng mô hình quản trị của nó đã cung cấp một số bí quyết hữu ích cho bất kỳ ai hy vọng giải quyết các thách thức về khả năng thích nghi mà tôi đã đề cập trong chương 3:

Thách thức đổi mới quản trị	Các phương pháp quản trị độc đáo của Google
Bạn làm cách nào để bảo vệ mình trước những nguy cơ của sự ngạo mạn và phủ nhận?	Phát động một quy trình chiến lược – đảm bảo quy trình này không bị chi phối bởi những cá thể bảo thủ; duy trì một hệ thống cấp bậc phẳng – không để những nhà quản trị hàng đầu xa rời quan điểm của những nhân viên tuyến đầu, vì chính những người này mới có thể nhìn rõ tương lai nhất; khuyến khích hoạt động phản biện.
Bạn làm cách nào để tạo nên một dòng chảy các lựa chọn chiến lược mới ổn định?	Tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên thử nghiệm ý tưởng mới – cho họ thời gian (quy tắc "20%") và giảm thiểu số lượng các cấp phê duyệt; xây dựng nền văn hóa "hãy thử sức" – tập trung vào "thử nghiệm và học hỏi" thay vì "lập kế hoạch và thực hiện", tặng thưởng lớn cho cá nhân có ý tưởng đột phá; không cắt xén định nghĩa về doanh nghiệp.
Bạn làm cách nào để xúc tiến quá trình tái phân bổ tài nguyên từ các dự án cũ vào các sáng kiến mới.	Khuyến khích mọi người tham gia các dự án "ngoài" – áp dụng nguyên tắc 70/20/10; cho phép mọi người tự do thử nghiệm thị trường để xây dựng cơ sở vững chắc cho các ý tưởng của mình.

Whole Foods Market. W. L. Gore. Google. Sẽ khó tìm ra ba công ty nào như vậy, một nhà bán lẻ, một nhà sản xuất các sản phẩm công nghiệp và một biểu tượng của Internet. Mục đích của tôi

khi giới thiệu những người tiên phong trong quản trị hiện đại này không phải là tán dương họ như những hình mẫu "xuất sắc" hay "vĩ đại" – tôi sẽ để người đọc tự phán xét và để thời gian trả lời. Mục tiêu của tôi là chỉ ra rằng chúng ta hoàn toàn có thể thách thức các học thuyết quản trị cũ mà vẫn có thể điều hành doanh nghiệp thành công; rằng bạn *có thể* bỏ qua những kiến thức quản trị truyền thống mà vẫn có thể giao sản phẩm đúng hẹn, đáp ứng những khách hàng khó tính và thu được kết quả mong muốn.

Như vậy, hóa ra chúng ta *vẫn chưa* đi đến ngày tận thế của quản trị. Chúng ta hoàn toàn *có thể* tái lập cách cấu trúc và điều hành công ty lớn. *Không có* luật pháp nào ngăn cấm những tổ chức lớn không được trở nên hấp dẫn hơn, không được đổi mới và không được thích nghi – và hầu hết là không quan liêu. Thậm chí còn hơn thế, chúng ta hoàn toàn có thể có được một tinh thần thoải mái tại nơi làm việc. Vậy đừng ngụy biện nữa nhé. Đã đến lúc bạn phải bắt tay vào công việc sáng tạo ra tương lai của quản trị rồi đấy.

Phần III

HÌNH DUNG TƯƠNG LAI CỦA QUẢN TRỊ

Chương 7
THOÁT KHỎI SỰ TRÓI BUỘC

CÓ THỂ BẠN SẼ NÓI "KHOAN ĐÃ, TÔI SẼ KHÔNG BẮT ĐẦU lại từ đầu – và tôi không phải là giám đốc điều hành. Công ty của tôi đã hoạt động được nhiều năm và có nền tảng thực hành quản trị vững chắc. Tôi không có ý định xây dựng hệ thống quản trị mới lại từ đầu và cũng không có nhiều người dị thuyết về quản lý ở đây. Làm thế nào giúp công ty tiếp tục phát triển khi nó đã ăn sâu cách thức quản trị cũ trong hàng thập kỷ?"

Cái bạn cần là phương pháp luận về tư duy quản trị đột phá. Mặc dù bạn không bao giờ có thể hoàn toàn rập khuôn sự đổi mới theo kịch bản nhưng bạn có thể làm tăng cơ hội có được những ý tưởng đột phá bằng cách lắp ráp đúng các thành phần. Trong trường hợp đổi mới quản trị, những thành phần này bao gồm:

- Quá trình khám phá và thách thức các quan niệm quản trị chính thống đã tồn tại từ lâu gây cản trở tư duy sáng tạo

- Nguyên tắc quản lý mới có sức mạnh khai mở những phương pháp mới mẻ

- Quan niệm được rút ra từ các hoạt động thực tiễn của những kẻ "lệch chuẩn xuất sắc" – các tổ chức có hoạt động quản lý lập dị nhưng hiệu quả.

Phương thức tư duy toàn diện, những nguyên tắc mới mẻ và sự sáng suốt là nền tảng của phương pháp sáng tạo lại quản trị một cách có hệ thống. Trong chương này và hai chương sau, tôi sẽ lần lượt thảo luận từng động cơ sáng tạo này và cung cấp cách

sử dụng để khơi lửa cho quá trình đổi mới quản lý trong công ty *của bạn*.

ĐẤU TRANH VỚI TIỀN LỆ

Để bắt đầu, bạn sẽ phải đấu tranh với đối thủ chí tử nhất của cải cách: các quan niệm vô hình và phần lớn chưa được kiểm chứng trói buộc bạn và đồng nghiệp của bạn vào hiện trạng quản lý. Tất cả chúng ta bị trói buộc bởi những quan niệm mặc định của mình. Chúng ta là những tù binh bị giam hãm trong pháo đài của giáo điều và tiền lệ. Thế nhưng, hầu hết chúng ta lại không nhận thức được tình trạng bị giam cầm của chính mình.

Lợi thế của người ngoài cuộc

Xin lấy các bác sĩ làm ví dụ, từ lâu họ đã tin rằng loét dạ dày là do thức ăn cay, căng thẳng và rượu. Quan niệm này ăn sâu vào đầu óc mọi người đến mức khi hai bác sĩ người Úc, Barry Marshall và Robin Warren, đề xuất một cách giải thích thay thế – rằng loét dạ dày là do một loại vi khuẩn gây ra – cộng đồng bác sĩ đã phản ứng bằng thái độ hoài nghi. Xét cho cùng, mọi người đều *đã biết* rằng không gì có thể sống trong môi trường axit, vô khuẩn của dạ dày. Điều bất lợi là Marshall và Warren làm việc ở Bệnh viện Royal Perth chứ không phải là một cơ sở nghiên cứu danh tiếng và Marshall là một bác sĩ nội khoa trạc 30 tuổi chứ không phải là nhà nghiên cứu dạ dày – ruột.

Khi lớn lên, Marshall luôn có trong mình tinh thần "nhất định làm được". (Có lần, ông đã chế tạo ra một "máy li tâm" bằng cách buộc ống nghiệm chứa đầy máu vào quạt trần.) Là một bác sĩ trẻ, ông rất thất vọng vì không thể chữa trị cho các bệnh nhân loét dạ dày của mình. Một manh mối cho phương pháp chữa trị tiềm năng xuất hiện khi Warren, nhà nghiên cứu bệnh học ở Bệnh viện Royal Perth, tình cờ cho Marshall xem một sinh thiết lấy từ thành dạ dày của một bệnh nhân. Qua kính hiển vi, Warren để ý thấy một số vi khuẩn hình xoắn ruột gà. Liệu

chúng có thể là nguyên nhân không? Warren và Marshall bắt đầu tập hợp thêm bằng chứng và nhanh chóng thu được bằng chứng của mình. Các vi khuẩn lạ này xuất hiện trong gần như tất cả những bệnh nhân bị loét dạ dày của Marshall và không xuất hiện trong các mẫu bệnh phẩm lấy từ những bệnh nhân mắc loại bệnh khác. Trong vài tháng sau đó, Warren và Marshall đã thử cấy những vi khuẩn khó chịu này trong phòng thí nghiệm nhưng không có kết quả. Sau đó, qua suốt một tuần lễ Phục sinh, Marshall tình cờ để mặc một trong những mẻ cấy vi khuẩn của mình trong sáu ngày thay vì hai ngày như bình thường. Khi trở về làm việc, Marshall phát hiện ra đĩa cấy vi khuẩn của mình có vi khuẩn sống. Vì không thể gây bệnh loét dạ dày trên cơ thể động vật bằng cách cho chúng ăn vi khuẩn đã cấy, nhà nghiên cứu gan dạ này tự mình ăn một ít vi khuẩn đã được cấy ba ngày. 72 giờ sau đó, ông thức dậy với triệu chứng rất khó chịu của bệnh viêm dạ dày cấp tính.

Với giả thiết có vẻ đã được khẳng định của mình, Marshall bắt đầu thực hiện quá trình điều trị bằng thuốc kháng sinh và bitmut (thành phần hoạt tính của Pepto – Bismol). Trong vài tuần, chế độ chữa trị này đã loại bỏ được các vết loét dạ dày ở phần lớn những người bệnh của ông. Vui mừng khôn xiết, Marshall nhanh chóng lên đường tham dự một hội nghị dành cho các nhà vi trùng học ở Brussels và hăng hái trình bày phát hiện của mình.

Tuy nhiên, ông đã rất sốc khi những người tham dự kịch liệt phản đối. Nhiều người bảo ông là "kẻ điên". Marshall cũng bị khước từ thẳng thừng khi gửi đăng những phát hiện của mình cho tạp chí *Lancet* và *New England Journal of Medicine* – cả hai tạp chí cùng từ chối công nhận lý thuyết khác thường của ông. Phải mất rất nhiều năm trước khi công trình đặt nền móng của Marshall và Warren làm thay đổi phác đồ điều trị bệnh loét dạ dày trên toàn thế giới. Cuối cùng, vào năm 2005, hơn 20 năm sau thí nghiệm đầu tiên của họ, hai nhà nghiên cứu không biết

mệt mỏi này đã được thừa nhận xứng đáng và được trao giải Nobel y học.

Ai đó có thể hỏi, tại sao hai nhà nghiên cứu này thành công ở lĩnh vực mà rất nhiều nhà nghiên cứu kỳ cựu đã thất bại? Marshal nghĩ ông biết câu trả lời: "Những "công thần" của công nghệ cũ không bao giờ đi theo công nghệ mới. Đó luôn phải là người ngoài cuộc một chút – người chưa đạt được cái gì từ hiện trạng và luôn muốn thay đổi hiện trạng".

Tất nhiên, không dễ gì để suy nghĩ như một người ngoài cuộc khi bạn đã dành nhiều năm trời bơi trải trong dòng chảy đó. Ví dụ: nếu chưa bao giờ nghe nói về W. L. Gore , liệu bạn có nghĩ một công ty có thể cho mọi nhân viên quyền từ chối thực hiện bất kỳ yêu cầu nào mà vẫn duy trì được kỷ luật hoạt động không? Giống như cá không tài nào tưởng tượng một thế giới không có nước, phần lớn chúng ta không thể hình dung một phương thức quản lý không phù hợp với các tiêu chuẩn theo kinh nghiệm của chính chúng ta. Thậm chí ngôn ngữ của chúng ta cũng bị trói buộc vào quan niệm khuôn mẫu của chúng ta. Ví dụ: hãy xem quan niệm về hệ thống cấp bậc đã xâm nhập sâu vào thuật ngữ quản lý như thế nào. "Hệ thống chỉ huy". "Kim tự tháp". "Ông chủ". "Cấp dưới". "Người báo cáo trực tiếp". "Cấp độ tổ chức". "Từ trên xuống". "Từ dưới lên". "Sắp xếp theo cấp bậc". Tất cả những thuật ngữ này đều cho thấy một hệ thống cấp bậc quyền lực. Thực vậy, các nhà quản lý có rất nhiều cách để nói về hệ thống cấp bậc cũng giống như người Eskimo nói về tuyết. Bây giờ hãy thử tạo ra thuật ngữ mô tả những đặc tính của một mạng lưới hoặc một tổ chức mạng lưới. Có bao nhiêu thuật ngữ bạn có thể nghĩ ra? Đó mới là vấn đề: Thật khó tưởng tượng ra một thứ gì đó mà chúng ta thiếu ngôn ngữ để mô tả.

Xem xét các di sản kế thừa

Bạn có nhớ một câu cách ngôn cổ về xu hướng các vị tướng thường tái diễn trận đánh trước đó chứ không phải trận đánh

hiện tại? Cũng như các chuyên gia trong những lĩnh vực khác, các tướng lĩnh cũng rất thấy khó khăn khi phải truất phế những quan niệm lạc hậu. Ví dụ: trong gần một thế kỷ sau khi phát minh ra súng hỏa mai, các vị tướng châu Âu vẫn tiếp tục dàn binh theo cách thức phù hợp với giáo và cung hơn là với súng hỏa mai. Phải sau hai thế hệ chỉ huy, cách dàn binh mới và phù hợp hơn cuối cùng mới thay thế được cách dàn quân chiến đấu truyền thống. Giai thoại này minh họa hai bản chất quan trọng của bất kỳ khuôn mẫu thống trị nào: đầu tiên, khuôn mẫu thường được truyền từ thế hệ này sang thế hệ khác; và thứ hai, những người thừa kế khuôn mẫu đó không hề đặt câu hỏi về nguồn gốc hay mức độ phù hợp của mô hình đối với hoàn cảnh mới.

Hãy suy nghĩ về câu hỏi này: Bạn tiến lên như thế nào bằng những niềm tin căn bản của mình về cách tốt nhất để tổ chức, thúc đẩy, dẫn dắt, đặt kế hoạch và phân bổ nguồn lực. Không nghi ngờ gì, bạn đã được dạy dỗ và làm cho thích nghi với xã hội – trong các bài giảng ở trường kinh doanh và các chương trình phát triển quản lý, trong các khóa đào tạo với những người thầy thông thái và các cuộc thảo luận với đồng nghiệp. Sự thật là, bạn thừa hưởng phần lớn quan niệm quản lý từ người khác. Những quan niệm đó gián tiếp đến với bạn từ các giám đốc điều hành có tiếng, các bậc thầy quản trị và những vị giáo sư tóc muối tiêu – hầu hết những con người ấy hoặc đã chết từ lâu, hoặc đã nghỉ hưu từ lâu, hoặc đã cao tuổi. Bây giờ, với nhiều thay đổi đang diễn ra, đã đến lúc xem xét lại những quan niệm truyền thống của bạn.

Những chân lý nhất thời

Lịch sử nhắc nhở chúng ta rằng thời gian thường chứng minh rất nhiều tri thức truyền thống là sai. Thật vậy, mặt trời không quay quanh trái đất. Các bệnh lây nhiễm không phải do sự cáu gắt gây ra. Và thế giới không phải được tạo ra trong sáu ngày. Tương lai có cách làm biến đổi những người bảo thủ khăng

khăng trung thành với những quan niệm cổ hủ. Hãy ghi nhớ điều này và bạn sẽ thấy dễ hoài nghi về quan niệm quản trị vốn có của bạn hơn.

Hãy xem xét một chút về việc những nhà quản lý đầu thế kỷ XX đã sai lầm thế nào trong quan niệm về động cơ thúc đẩy và trả lương. Vào thời kỳ đó, phần lớn các nhà quản lý cho rằng một khi nhân viên của họ đã kiếm đủ tiền để mua thực phẩm, nhà cửa và quần áo thì họ sẽ ngừng cố gắng kiếm thêm tiền. Theo quan niệm này, nếu bạn tăng lương cao hơn mức cần thiết để đáp ứng nhu cầu cơ bản của cuộc sống thì nhân viên sẽ chỉ làm việc ít đi hoặc trở nên lười biếng. Do đó, dễ hiểu tại sao các đối thủ của Henry Ford đã phản ứng dữ dội khi vào tháng 1/1914, ông vua ô tô này tăng gấp đôi lương cho công nhân – từ 2,50 đô-la lên 5 đô-la một ngày. Tuy nhiên, kết quả đạt được đã làm những người chỉ trích Ford bẽ mặt. Năm 1913, khi tỷ lệ thay đổi nhân sự của Ford là 31,9% *mỗi tháng*, năm 1915 con số này giảm xuống chỉ còn 1,4% một tháng. Quan niệm cốt lõi của Henry Ford: những người công nhân được trả lương cao sẽ có thể mua được hàng hóa của nền công nghiệp đang lên của Mỹ và sẽ làm việc tích cực để đáp ứng nhu cầu tiêu dùng ngày càng tăng của mình.

Thật dễ dàng để cười chê những quan niệm sai lầm của các thế hệ đi trước, nhưng liệu chúng ta có thể chắc chắn rằng quan niệm quản lý của chúng ta sẽ không cổ hủ như cách đây một hoặc hai thập kỷ không? Ví dụ, phần lớn các nhà quản lý thế kỷ XXI dường như coi quan niệm về "nhân viên" luôn vâng lời và phụ thuộc về kinh kế như một nền tảng bất di bất dịch cho sự tồn tại của doanh nghiệp. Tuy nhiên, quan niệm về việc dành trọn đời làm việc cho người khác dường như lạ lẫm, thậm chí đáng ghê tởm đối với phần lớn người Mỹ sống trước Nội chiến. Vào thế kỷ XIX, Mỹ là một "nước cộng hòa của những người làm nghề tự do". Cứ 10 người đàn ông da trắng thì có đến 9 người làm nghề tự do. "Nhà máy", như cách gọi trong cuộc tổng điều tra dân số, thường thuê không quá ba hoặc bốn người. Phần lớn

những người làm việc trong các xưởng thuộc da, lò bánh mì và lò rèn đều mơ ước tự đứng ra lập được xưởng làm việc của riêng mình và nhiều người trong số họ cuối cùng đã làm như vậy. Thoát khỏi chế độ kinh tế phong kiến của châu Âu, những người thợ thủ công và người dân lao động Mỹ thế kỷ XIX hoảng sợ khi biết rằng hàng triệu con cháu của mình một ngày nào đó sẽ vĩnh viễn trở thành "Nô lệ Tiền lương".

Sự thật là, quan niệm về nhân viên chỉ là một phát minh gần đây chứ không phải là một quy ước xã hội bất biến nào đó. Nhu cầu của nơi làm việc công nghiệp hiện đại đòi hỏi xây dựng lại thói quen và giá trị của con người. Bán thời gian của một người chứ không phải bán cái mà một người sản xuất ra, làm việc theo đồng hồ, ăn và ngủ răm rắp theo thời gian định sẵn, cả ngày liên tục lặp đi lặp lại cùng một công việc nhỏ – không hoạt động nào trong những hoạt động này đã hoặc đang là bản năng tự nhiên của con người. Do đó, sẽ rất nguy hiểm khi cho rằng quan niệm về "nhân viên" – hoặc bất kỳ quan niệm nào khác trong tín điều quản lý hiện đại – tồn tại bất diệt.

KHÁM PHÁ NHỮNG QUAN ĐIỂM CHUNG

Hoài nghi và sự khiêm tốn là hai phẩm chất quan trọng đối với những nhà cải cách quản lý – nhưng như thế chưa đủ. Để tạo không gian cho cải cách quản lý, bạn cần phải phá hủy có hệ thống các quan niệm quản trị chính thống che mắt bạn và đồng nghiệp trước những tiềm năng mới. Sau đây là cách để bắt đầu. Hãy chọn một vấn đề quản lý lớn như thay đổi, cải cách hoặc tuyển dụng nhân viên, sau đó tập hợp 10 hoặc 20 đồng nghiệp của bạn. Hãy yêu cầu từng người viết ra 10 điều mà họ tin tưởng về vấn đề đã chọn. Hãy yêu cầu họ viết từng quan niệm lên giấy, sau đó dán chúng lên tường và tập hợp các quan niệm tương đồng lại với nhau. Nếu có một quan niệm có vẻ không thể tập hợp được với các quan niệm khác thì tạm thời để nó sang một bên. Chính những giả định phổ biến mới cần được xem xét kỹ

lưỡng nhất. Vì chúng dường như không gây tranh cãi nên cũng ít khi được kiểm nghiệm.

Giả sử vấn đề mà bạn chọn là khả năng thích ứng. Bạn yêu cầu từng đồng nghiệp của mình viết ra 10 quan niệm mà họ tin chắc chắn về bản chất của sự thay đổi trong các tổ chức lớn. Sau khi tập hợp tất cả các quan niệm, có ba quan niệm chung nhất như sau:

1. Phải xảy ra một cuộc khủng hoảng để tạo ra sự thay đổi sâu sắc.
2. Bạn cần một nhà lãnh đạo cứng rắn để dẫn dắt sự thay đổi.
3. Thay đổi bắt đầu ngay từ trên xuống.

Bạn có ý kiến thế nào đối với những quan niệm này? Tất nhiên, điều khó xử là theo kinh nghiệm những quan niệm đó dường như là đúng. Thường phải xảy ra khủng hoảng mới làm thay đổi một công ty lớn. Những chương trình thay đổi thành công nhất *được* dẫn dắt từ trên, thường bởi giám đốc điều hành. Ai cũng biết những điều này đều đúng – những quan niệm này là chân lý, không phải giả định. Vì vậy, đồng nghiệp của bạn sẽ lúng túng khi bạn yêu cầu họ xem xét lại những châm ngôn này. Họ sẽ cảm thấy như thể bạn đang yêu cầu họ nghiên cứu liệu trọng lực có thực sự tồn tại hay chỉ là một quy ước. Và xét từ khía cạnh nào đó, đây chính là cái bạn đang cố thuyết phục họ thực hiện. Dưới đây là những gì bạn cần nói với họ:

Để thoát khỏi sự trói buộc của lối mòn tư duy, bạn phải phân biệt được giữa quan niệm mô tả thế giới như nó vốn có và quan niệm mô tả thế giới như nó vốn có *và phải mãi mãi không thay đổi*. Năm 1900, chắc hẳn sẽ chính xác khi nói rằng con người không thể bay nhưng sẽ là sai khi nói rằng con người không bao bao giờ bay được. Cái khiến loài người sống chôn chân trên trái đất lâu như vậy không phải là luật hấp dẫn mà là do thiếu óc sáng tạo.

Không có nhiều hoạt động quản lý của chúng ta được đặt nền móng trên quy luật tự nhiên. Mặc dù các nhà quản lý phải đấu tranh với mọi bản năng hành vi vốn đã ăn sâu vào con người nhưng việc làm này không kiểm soát được con người, nhiều như mọi người thường nghĩ. Hãy suy ngẫm lại cách mà ngành công nghiệp hiện đại *đã sản sinh ra* những nhân viên dễ bảo từ những người nông dân, người bán hàng rong và người hầu phòng. Không phải bản chất của con người tạo ra rào cản với tốc độ và quy mô quản lý mà chính là những quan niệm không được kiểm nghiệm của chúng ta. Khi giải thích điều này cho đồng nghiệp của mình, bạn đã sẵn sàng thực hiện bước tiếp theo.

Hãy hỏi đồng nghiệp của bạn xem trong số những giả định về sự thay đổi của họ thì giả định nào *đáng* được xem xét – quan niệm nào phản ánh thực tế mà họ mong muốn có thể khác đi. Sau khi suy ngẫm kỹ câu hỏi này, nhóm của bạn quyết định xem xét lại quan niệm cho rằng phải xảy ra cuộc khủng hoảng để thay đổi một công ty lớn. Rõ ràng, khách hàng, nhân viên và cổ đông sẽ trở nên giàu có nếu sự thay đổi sâu sắc này mang tính chủ động tích cực hơn và ít mang tính phản ứng thụ động hơn. Bây giờ, hãy hỏi đồng nghiệp của bạn xem liệu họ có thể nghĩ ra bất kỳ ví dụ nào phản bác lại quy tắc chung là sự thay đổi sâu sắc được dẫn dắt bởi khủng hoảng không. Có công ty nào thay đổi định hướng mà không phải đi qua trải nghiệm cận kề cái chết như vậy? Nếu sau vài phút, không ai đưa ra ví dụ phản bác nào thì bạn nên chuyển sang câu hỏi tiếp theo.

Trả lời câu hỏi "Tại sao"

Có thể bạn lại hỏi: "Thôi được rồi, tại sao phải xảy ra khủng hoảng để tạo ra sự thay đổi sâu sắc? Đặc biệt, điều gì là trở ngại cho sự thay đổi kịp thời?" Một đồng nghiệp của bạn mạo muội nói rằng thủ phạm thường là sự phủ nhận. Mọi người gật đầu đồng ý. Một giọng khác hòa theo: "Sự phủ nhận là quy luật của bản chất con người. Đôi khi, tất cả chúng ta đều là những người

từ chối đối diện với sự thật". Lại một lần nữa có một tiếng thì thầm tán đồng. Năm hoặc sáu người dựa lưng vào ghế nói rằng: mọi người khó chịu với những thay đổi bứt phá. Chỉ đơn giản thế thôi. Đây là lúc công việc phá hủy cấu trúc của các quan niệm chính thống bắt đầu.

Câu hỏi tiếp theo của bạn nhắm vào sự mất cảnh giác của mọi người. "Có phải phủ nhận là căn bệnh lây nhiễm, như sự bùng phát đại dịch cúm không? Liệu "virus" tự huyễn hoặc mình có lây nhiễm sang mọi người trong công ty không? Hay thường có một số người do hiểu quá rõ về nguy cơ tiềm tàng của việc bám riết lấy hiện trạng, tìm cách thoát khỏi căn bệnh lây nhiễm đó?" Mọi người tập trung suy nghĩ. Có ai đó lên tiếng: "Ồ, thường rất nhiều người nhìn thấy các dòng chữ viết tay trên tường nhưng không ai quan tâm đến chúng". Mọi người sôi nổi chia sẻ những câu chuyện riêng của mình về các nhà tiên tri bị mọi người thờ ơ và những thảm họa mà lẽ ra hoàn toàn có thể ngăn chặn được.

Khi buổi thảo luận nóng lên, đồng nghiệp của bạn giành lấy thế chủ động và bắt đầu tự đặt câu hỏi: "Tại sao cuối cùng các nhà tiên tri thường lại trở thành kẻ tử vì đạo?", "Tại sao những người có thị lực 20/20 phải ngồi đây đợi những nhà quản lý đứng đầu làm gì đó?", "Tại sao những người nhìn xa trông rộng lại thể hiện lập trường bằng các bài luận và blog, trong khi họ nên đi vào thực tiễn và phát minh mô hình kinh doanh mới?"

Đủ để nói rằng, nếu bạn khuyến khích đồng nghiệp của mình tiếp tục hỏi "tại sao" thì cuối cùng họ sẽ khám phá ra lý do *thật sự* vì sao phải xảy ra khủng hoảng để tạo sự thay đổi lớn: quá nhiều quyền được trao cho một số ít người. Khi quyền lực được tập trung ở trên, có thể một số ít các nhà lãnh đạo cấp đó sẽ kìm hãm khả năng thay đổi của tổ chức theo ý muốn và khả năng thay đổi của chính họ. Những nhân vật kỳ cựu ở trên đã xây dựng mô hình kinh doanh hiện tại hoặc được cất nhắc để hoàn thiện mô hình đó. Nghề nghiệp, kỹ năng và khuôn mẫu tinh thần của họ dính chặt vào hiện trạng và họ khó tưởng tượng nổi

một sự thay thế. Không có gì đáng ngạc nhiên là họ sẽ thường phớt lờ hoặc không đếm xỉa đến thông tin tạo ra sự nghi ngờ về chiến lược hiện tại.

Bây giờ bạn đã đạt đến một chân lý nền tảng về các hệ thống xã hội: càng củng cố quyền lực trong tay một số ít nhà lãnh đạo cao cấp, hệ thống càng kém linh hoạt. Quan điểm này kích thích buổi thảo luận. "Vì vậy, không có quy luật nào cho thấy các công ty phải trải qua khủng hoảng cứ năm hoặc mười năm một lần," một đồng nghiệp của bạn lên tiếng. Một đồng nghiệp khác xen vào: "Đúng, nhưng nếu muốn tránh vòng luẩn quẩn thương đau thì không thể trao cho những người đứng đầu độc quyền lập chiến lược". Ý kiến này khiến một người khác nói xen vào: "Trong thế giới ngày nay, khó có thể giữ cho một chiến lược luôn tươi mới. Có thể những người đứng đầu sẽ thực sự mong đợi có cơ hội để chia sẻ gánh nặng". Ai đó hỏi: "Vậy chúng ta sẽ làm gì bây giờ?", "Chúng ta có thể thay đổi điều này như thế nào?", "Làm thế nào chúng ta có thể khiến quá trình lập chiến lược tuân theo hệ thống quản lý từ dưới lên trên hơn và ít từ trên xuống dưới hơn?" Công cuộc cải cách quản lý bắt đầu.

Khi cuộc thảo luận bắt đầu, hãy cố gắng nắm bắt các điểm chính và đăng tải lên trang Web nội bộ hoặc luân chuyển chúng qua e-mail. Khi bạn mở rộng phạm vi cuộc thảo luận qua mạng, các đồng nghiệp của bạn sẽ bắt đầu đặt câu hỏi: "Tại sao công ty của chúng ta lại hoạt động theo cách này?", "Tại sao chúng ta không thể làm điều gì đó tốt hơn hiện tại?", "Các biện pháp thay thế là gì?" Khi tinh thần phản đối tăng lên, khả năng đổi mới quản trị cũng sẽ tăng lên.

Đặt câu hỏi phù hợp

Muốn chỉ ra tính giáo điều, bạn phải liên tục đặt ra các câu hỏi phù hợp. Tôi nhận thấy các lối công kích dưới đây sẽ rất hữu ích khi tìm hiểu bản chất của các quan niệm về quản trị đã tồn tại trong thời gian dài:

1. Quan niệm này có đáng để tranh luận không? Nó có đang suy yếu không? Liệu nó có ảnh hưởng đến một thuộc tính quan trọng của tổ chức (như khả năng thích nghi chiến lược) mà chúng ta muốn củng cố hay không?

2. Liệu quan niệm này có phù hợp rộng khắp không?

Có ví dụ phản biện nào không? Nếu có, chúng ta rút được bài học gì từ các trường hợp đó?

3. Quan niệm này phục vụ cho lợi ích của những người trung thành với nó như thế nào? Có ai cảm thấy hoàn toàn yên tâm và thoải mái với quan niệm này không?

4. Sự lựa chọn và giả thuyết của chúng ta đã kết hợp lại để làm cho quan niệm này có thể hoàn thành được ý nguyện của nó chưa? Quan niệm này đúng chỉ là do chúng ta đã làm cho nó đúng phải không – và nếu đúng như vậy, liệu chúng ta có thể hình dung ra các quan niệm thay thế hay không?

Các câu hỏi này là công cụ khai phá của bạn. Nếu bạn kiên trì, chúng sẽ giúp bạn phá vỡ bức tường quan niệm chính thống về quản trị khó xâm nhập nhất.

Chúng ta hãy kiểm tra các câu hỏi này trên phương diện lý luận khác. Khi thảo luận với những nhà điều hành giàu kinh nghiệm về sự cần thiết phải cải cách, tôi thường có cảm giác họ muốn các nhân viên của mình thư giãn một chút, nghĩ một cách triệt để và mang tính thử nghiệm hơn, nhưng họ lo ngại điều này có thể làm cho nhân viên thiếu tập trung vào việc thực hiện và hiệu quả. Hầu hết các công ty đều đã mất nhiều năm để điều chỉnh các quy trình kinh doanh, loại bỏ sự lãng phí và tăng cường kỷ luật lao động. Dễ hiểu là tại sao họ lại lo lắng rằng những thành tựu khó khăn lắm mới đạt được này sẽ bị tước mất nếu nhân viên được trao nhiều quyền hơn để điều chỉnh các nguyên tắc chính sách, thử nghiệm các phương pháp mới và xây dựng các dự án mới. Mối quan ngại này được bộc lộ theo nhiều cách: “Ồ, chúng ta muốn mọi người cải cách nhưng chúng ta vẫn phải tiếp tục tập trung”. “Cải cách là tốt nhưng chúng ta phải

giữ vững cam kết". "Nếu mọi người đều chạy theo cải cách, ai sẽ quan tâm đến các vấn đề nội bộ?". Các quan điểm này bộc lộ quan niệm chính thống về quản trị vẫn còn tồn tại dai dẳng: *Nếu bạn cho phép mọi người tự do cải cách thì kỷ luật sẽ bị phá vỡ.* Thể hiện theo công thức toán học, quan điểm này là tự do cộng với kỷ luật sẽ bằng một hằng số – thêm tự do thì kỷ luật sẽ ít đi và ngược lại.

Chúng ta hãy quay trở lại với câu hỏi phá vỡ quan niệm chính thống đầu tiên của mình: *Liệu quan niệm này có đáng để tranh luận không?* Hoàn toàn có! Liệu có công ty nào lại *không* muốn có nhiều cải cách và nhiều kỷ luật hơn? Quay lại câu hỏi thứ hai: *Có bất kỳ ví dụ phản biện nào thách thức giả định về một sự lựa chọn không thể tránh khỏi không?*

Hãy quay trở lại với Whole Foods, Gore và Google. Bạn đánh giá các công ty này như thế nào xét về tiêu chí mức độ tự do của nhân viên? Cao hơn công ty bạn? Có thể lắm chứ. Cao hơn hầu hết các công ty khác? Không có gì phải nghi ngờ. Thực vậy, khi nhìn lướt qua, chúng ta sẽ tự hỏi làm cách nào mà các tổ chức với kỷ luật lỏng lẻo như thế lại có thể quản lý tốt ngân sách và đáp ứng được thời hạn giao hàng. Các nhân viên hàng đầu ra giá. Mọi người có thể dành một ngày trong tuần để làm bất kỳ điều gì họ muốn. Các nhân viên có thể sa thải lãnh đạo của họ. Phạm vi kiểm soát là 50-1. Tất cả điều này có vẻ như là một công thức của tình trạng lộn xộn.

Phân biệt tiêu chí với cách thức

Để hiểu cách thức các công ty này trao toàn quyền cho nhân viên và đạt được các kết quả nhất quán, cần phải phân biệt giữa Tiêu chí và Cách thức của kỷ luật. Mọi người có thể đồng ý rằng kỷ luật là một điều tốt – một *tiêu chí* cần thiết. Vấn đề là ở chỗ Cách thức.

Trong hầu hết các tổ chức, hoạt động kiểm soát được thực hiện thông qua một quy trình hoạt động tiêu chuẩn, giám sát chặt chẽ, xác định rõ vai trò, giảm thiểu thời gian tự chỉ đạo và thường xuyên được đánh giá bởi cấp lãnh đạo. Các cơ chế này chắc chắn buộc mọi người phải làm việc có kỷ luật hơn nhưng đồng thời phần nào đó chúng hạn chế cơ hội cho các cá nhân có thể đưa ra sáng kiến, phát huy tính sáng tạo và bộc lộ suy nghĩ. Thật may là vẫn có các biện pháp khác để kiểm soát mọi thứ – các cách thức khác, nếu bạn muốn.

Ví dụ, mặc dù các nhóm làm việc ở bộ phận kho tại Whole Foods có quyền tự quyết định chính sách tuyển dụng nhân viên, đưa ra giá cả và chọn lựa sản phẩm nhưng họ cũng phải chịu trách nhiệm về lợi nhuận của các phòng ban khác mà họ phụ trách. Các nhóm được đánh giá mục tiêu lợi nhuận hàng tháng và nếu họ đáp ứng được các mục tiêu đó, các thành viên của nhóm sẽ nhận được tiền thưởng trong lần trả lương tiếp theo. Do tiền thưởng căn cứ theo nhóm nên các cộng sự thường khó có thể thông cảm cho đồng nghiệp nào không chịu tăng năng suất của mình. Việc hiệu suất của tất cả các nhóm đều được công khai trên toàn công ty cũng là một động lực khác để làm việc chăm chỉ và tập trung. Rõ ràng là bạn không cần đến nhiều kỷ luật áp đặt từ trên xuống dưới khi đáp ứng được bốn điều kiện sau:

1. Các trưởng nhóm chịu trách nhiệm về kết quả.

2. Thành viên nhóm có quyền truy cập dữ liệu về hiệu suất theo thời gian thực.

3. Họ có quyền quyết định các biến số chính ảnh hưởng đến kết quả năng suất.

4. Có sự kết hợp chặt chẽ giữa kết quả, tiền thưởng và sự ghi nhận.

Các nhân viên tại Gore có phạm vi tự do rất lớn. Các cộng sự chọn nhóm cùng làm việc. Họ có thể nói không với các yêu cầu. Họ phân bổ thời gian nghỉ ngơi và làm việc của mình khi họ thấy phù hợp. Nhưng họ cũng hiểu rằng họ sẽ được ít nhất 20

đồng nghiệp khác đánh giá vào cuối năm – và những đánh giá đó sẽ quyết định khoản tiền thưởng của họ. Do đó, tồn tại một nguyên tắc "Thực tế, Thành quả, Giá trị". Mặc dù Gore khuyến khích cải cách từ cơ sở nhưng các nhân viên phải xây dựng một điển hình doanh nghiệp vững chắc trước khi họ có thể nhận được khoản tiền thưởng lớn. Thêm vào đó, thực tế là khoản tiền trợ cấp có liên quan chặt chẽ với giá cổ phiếu của Gore và người ta sẽ hiểu tại sao Gore lại luôn duy trì được tình kỷ luật chặt chẽ như vậy từ khi công ty này mới thành lập.

Và sau đó đến lượt Google – với hệ thống chống lại chủ nghĩa độc đoán từ trên xuống dưới. Theo Shona Brown, phó giám đốc điều hành của Google: "Chúng tôi tin rằng nếu một cá nhân cảm thấy điều gì đó quan trọng hơn những thứ chúng tôi yêu cầu họ thực hiện thì họ có thể làm theo mách bảo của mình". Liệu bạn có thể nghe thấy phó giám đốc điều hành của mình nói điều gì đó tương tự như vậy không? Tuy nhiên, tương ứng với tự do này là nguyên tắc: "Học nhanh, thất bại nhanh". Các nhân viên không cần nhiều sự đồng thuận trước khi thử một vấn đề gì đó mới mẻ nhưng họ sẽ chưa được cấp quá nhiều nguồn tài nguyên cho đến khi tích lũy được một số phản hồi tích cực từ người sử dụng. Do đó, tồn tại một kiểu trao đổi thông tin giữa các phòng ban. Do mỗi dự án đều có trang Web nội bộ của riêng dự án đó nên các nhóm kỹ thuật sẽ nhận được nhiều phản hồi của đồng nghiệp. Sự minh bạch này sẽ giúp loại bỏ những ý tưởng ngốc nghếch và khuyến khích các ý tưởng hay – giảm việc sự cần thiết phải đánh giá dự án theo thủ tục. Điểm đầu tiên thể hiện sự minh bạch này là bảng niêm yết chức danh của Google. Chức danh không có nhiều ý nghĩa ở Google. Nếu muốn trở thành một chuyên gia tầm cỡ, bạn phải phát triển được một sản phẩm thu hút hàng triệu người dùng. Điều này giúp các nhà phát triển tập trung vào các vấn đề thực tiễn. Cuối cùng, có các Giải thưởng của Nhà sáng lập (Founders Awards)[1]. Để nhận được khoản tiền thưởng lớn, bạn phải lập được cái đó mang lại lợi nhuận cho Google. Tất cả các cơ chế này buộc bạn phải làm việc không ngừng nghỉ.

[1] *Giải thưởng của Nhà sáng lập: là giải thưởng dành cho những thành tích kinh doanh vượt trội của Google, nó là giải thưởng cao nhất của các nhân viên tại tập đoàn này.*

Trong mỗi trường hợp trên, điều mà thoạt đầu tưởng là thiên đường của những kẻ lười biếng hóa ra không phải vậy. Có vẻ như, kỷ luật và tự do *có thể* cùng tồn tại, nhưng điều đó sẽ không xảy ra nếu các công ty quản trị dựa vào phương pháp phạt thay vì thưởng để duy trì kỷ luật đối với nhân viên.

Như bạn có thể thấy, việc vạch ra ranh giới rõ ràng giữa *tiêu chí* và *cách thức* trong một yêu cầu bắt buộc quan trọng của tổ chức – như kỷ luật – có thể là một phương pháp hữu ích để loại bỏ triệt để tính giáo điều trong quản trị. Các cá nhân thường vẫn giữ khư khư *cách thức* của quy trình quản trị cũ kỹ chỉ là do họ chưa đào sâu suy nghĩ về các cách thức khác để hoàn thành những mục tiêu mà quy trình đó đặt ra. Nếu chúng ta giúp họ phân biệt được giữa *tiêu chí* và *cách thức*, cho họ một khoảng thời gian để suy nghĩ, các cách thức tiếp cận mới có thể sẽ nảy sinh.

Phơi bày tính tư lợi

Đôi khi, chỉ một ví dụ phản biện – hay thậm chí là vài ba – cũng sẽ không đủ để xóa bỏ một quan niệm cố hữu. Khi đứng trước một chuyện nhỏ không đáng bận tâm, một số đồng nghiệp của bạn có thể sẽ phản đối là mặc dù "quan niệm này có thể đúng với trường hợp này nhưng không bao giờ đúng với trường hợp khác". Khi bạn bác bỏ một quan niệm mà có vẻ như không gì có thể lay chuyển nổi, có thể sẽ hữu ích khi bạn đặt câu hỏi: *quan niệm này phục vụ lợi ích của ai?* Ví dụ: Một quan niệm phản thân có nguy cơ ảnh hưởng đến sự tự do "quá mức" của nhân viên có thể mang lại lợi ích cho người giữ quan niệm đó như thế nào? Ồ, nếu người giữ quan niệm đó là các nhà quản trị, câu trả lời sẽ rất

rõ ràng: tự do hơn đồng nghĩa với việc ít giám sát hơn, và ít giám sát hơn đồng nghĩa với ít quyền lực hơn – và, có lẽ là, ít người quản lý hơn.

Không có gì đáng ngạc nhiên nếu phần lớn các nhà quản trị tin rằng *bạn không thể quản lý nếu thiếu các nhà quản lý.* Quả thật, có lẽ quan niệm này chính là ngọn nguồn của mọi quan niệm quản trị chính thống. Tuy nhiên, mặc dù quan niệm này có lợi cho tôi, tôi cũng có thể dễ dàng tha thứ cho bất kỳ ai tranh đấu để hình dung ra một thế giới không có những nhà giám sát và quản lý. Tôi cũng tranh đấu. Xét cho cùng, tôi là một giáo sư dạy về quản trị. Tôi sẽ dạy cho ai nếu chính tôi không thiết tha gì với các nhà quản lý? Hãy nghe Roy Jacques bàn về quan điểm này: "[Trong một thế giới không có những người quản lý] tri thức của tổ chức[1] sẽ không được ai ủng hộ, bởi vì kiến thức này tồn tại để đào tạo nhóm chuyên gia được gọi là "nhà quản lý", diễn đạt theo quan niệm của nhóm đó và được xây dựng một cách có hệ thống để nói với các nhà quản trị về các nhân viên. Trong bài giảng về quản trị này, các nhà quản trị đại diện cho "tổ chức"; các nhân viên chỉ là một nhu cầu nguồn lực ngẫu nhiên."

---

[1]· *Organizational Knowledge: Khi tri thức nhóm từ một số nhánh đơn vị hay nhóm dược kết hợp lại và sử dụng để tạo ra tri thức mới, chúng ta có tri thức của tổ chức.*

Sau đó Jaccques hỏi: "Một người [sẽ] giảng giải kiến thức về nhà quản trị, nhân viên tự quản với ai?" Nếu nhân viên thật sự tự quản lý được, chúng ta sẽ không cần đến các nhà quản lý – hay ít nhất thì cũng không cần đến quá nhiều nhà quản lý.

Để tâm vào những cách thức mà trong đó các quan niệm cực kỳ bảo thủ phục vụ lợi ích của các bè phái tổ chức bảo thủ không thể mang lại cho bạn những người bạn mới. Mặt khác, sẽ là đáng giá khi vạch trần các động cơ chính trị vốn nhằm đến duy trì các

quan điểm hạn chế hiệu quả hoạt động. Không có vấn đề gì khi ai đó muốn duy trì tình trạng hiện tại, nhưng họ sẽ buộc phải thực hiện điều đó vì lợi ích tập thể chứ không phải lợi ích cá nhân.

Phân biệt giữa sự lựa chọn và kết quả

Thực tế là một quan điểm phục vụ cho lợi ích của một nhóm người tán đồng nó không khiến nó trở nên sai lầm. Dù rất cần bóc trần các động cơ chính trị, nhưng bạn sẽ phải suy nghĩ sâu hơn để xác định xem liệu một phần giáo điều nào đó là một định luật vật lý hay chỉ là một phần mới lạ trong cách thức mà chúng ta đã lựa chọn để cơ cấu và điều hành tổ chức. Do đó chúng ta hãy chuyển sang nhóm câu hỏi cuối cùng: Các lựa chọn của chúng ta góp phần vào quan niệm rằng tự do và kỷ luật là hai thứ tách rời nhau như thế nào? Có phải quan niệm này đúng chỉ là do ý chí chủ quan của chúng ta? Và nếu đúng như vậy, liệu chúng ta có thể hình dung ra các quan niệm thay thế mà sẽ giúp giải phóng chúng ta khỏi kiểu trao đổi có đi có lại hay không?

Đây là một quan điểm. Có thể chúng ta cần "nhà quản lý" bởi vì chúng ta có "nhân viên". (Hãy kiên nhẫn, điều này không hề phức tạp như vẻ bề ngoài của nó.) Hãy nghĩ về cách thức mà các máy tính phụ thuộc vào phần mềm. Các máy tính không đủ thông minh để viết các hướng dẫn vận hành cho riêng chúng và chúng sẽ vẫn nằm bất động cho đến khi người sử dụng cài đặt để chúng hoạt động. Có lẽ, với các nhân viên cũng như vậy.

Trước đây, tôi đã nói về sự ra đời của "nhân viên". Điều gì đã xảy ra trong quá trình này, vào buổi bình minh của thế kỷ XX? Đời sống công việc đã thay đổi như thế nào khi các cá nhân rời bỏ trang trại và các xưởng làm việc của mình được nhận vào các tổ chức có quy mô lớn? Có đúng là trong khi tạo ra các nhân viên, chúng ta cũng đã tạo ra nhu cầu có các nhà quản lý? Tôi nghĩ là đúng. Nếu chúng ta hiểu điều này đã xảy ra như thế nào, chúng ta sẽ có được manh mối về một cách thức quản trị mà không cần

đến các nhà quản lý – hay ít nhất, chỉ cần đến một vài người trong số họ.

Trong thời kỳ tiền công nghiệp, các nông dân và thợ thủ công có mối quan hệ rất mật thiết với khách hàng của mình. Phản hồi mà họ nhận được từ các khách hàng quen thường rất kịp thời và trực tiếp. Tuy nhiên, khi các tổ chức công nghiệp tăng trưởng về quy mô, hàng triệu nhân viên nhận thấy họ đã mất đi mối liên kết với các khách hàng cuối cùng. Không được trực tiếp nhận các phản hồi, họ buộc phải phụ thuộc vào người khác, những người có mối quan hệ gần gũi với khách hàng hơn để xác định hiệu quả của những nỗ lực họ đã bỏ ra và nói cho biết cách làm hài lòng khách hàng hơn nữa.

Khi các công ty phân chia họ thành các phòng ban và bộ phận chức năng, các nhân viên cũng bị mất đi mối liên hệ với sản phẩm cuối. Khi các công việc trở nên chuyên môn hóa và thu hẹp hơn, các nhân viên mất đi mối gắn kết về mặt tình cảm với sản phẩm cuối. Kết quả ra sao? Ý thức trách nhiệm đối với chất lượng và hiệu quả của sản phẩm giảm đi. Các nhân viên không còn là những thợ thủ công đầy kiêu hãnh nữa mà giờ đây họ là những bánh răng trong một cỗ máy công nghiệp mà họ có ít quyền kiểm soát cỗ máy đó.

Quy mô của tổ chức cũng tách rời các nhân viên ra khỏi đồng nghiệp của mình. Làm việc trong các phòng ban bán biệt lập, họ không còn nhìn thấy quy trình sản xuất trên toàn hệ thống. Nếu hệ thống đó không hoạt động hết công suất, họ cũng không thể biết và khắc phục điều đó.

Công nghiệp hóa cũng nới rộng khoảng cách giữa nhân viên và chủ doanh nghiệp. Trong thế kỷ XIX, nhân viên tập sự sẽ chịu sự giám sát trực tiếp của chủ doanh nghiệp, còn trong thế kỷ XX, phần lớn các nhân viên báo cáo với các giám sát viên cấp thấp. Trong một doanh nghiệp lớn, một nhân viên có thể làm việc hàng thập kỷ trong tổ chức mà không bao giờ có cơ hội nói

chuyện trực tiếp với người được trao quyền đưa ra các quyết định chính sách quan trọng.

Ngoài ra, tính phức tạp của công việc tăng lên làm gián đoạn các thông tin dành cho nhân viên. Trong một doanh nghiệp cá thể nhỏ, bảng dữ liệu tài chính rất đơn giản và theo thời gian thực; có rất ít điều mù mờ về cách thức hoạt động của công ty. Trong một công ty công nghiệp lớn, nhân viên có bảng dữ liệu tài chính nhưng nó đã được tính toán kỹ lưỡng trước khi đến tay họ. Nó cho nhân viên biết các phần công việc của họ nhưng lại cung cấp rất ít thông tin về cách thức hoạt động của công ty.

Chỉ với thông tin nhỏ giọt về mô hình tài chính của công ty và chỉ một chút trách nhiệm đối với các kết quả, các nhân viên rất khó có thể cảm nhận được gánh nặng thực tế đối với hiệu quả hoạt động của công ty.

Điều cuối cùng và tệ nhất đó là công nghiệp hóa đã tước mất khả năng sáng tạo của nhân viên. Trong một thế giới công nghiệp, các phương pháp và quy trình làm việc được các chuyên gia thiết lập và một khi đã được thiết lập, sẽ khó có thể thay đổi. Bất kể nhân viên có khả năng sáng tạo như thế nào thì cơ hội phát huy khả năng đó cũng đã bị chặn đứng.

Tóm lại, trong thời kỳ đầu, việc chạy theo các ưu thế về hiệu quả hoạt động và quy mô đã tách rời nhân viên ra khỏi các nguồn thông tin quan trọng từng giúp họ tự quản lý – và do đó, sự gia tăng số lượng tầng lớp quản lý là không thể tránh khỏi.

Đối với công ty quy mô lớn, lý do các nhân viên cần đến nhà quản lý cũng giống như đứa trẻ 13 tuổi cần có cha mẹ chúng vậy: Họ không thể tự kiểm soát. Những trẻ vị thành niên với suy nghĩ bồng bột và kinh nghiệm sống hạn chế sẽ không đủ nhận thức sâu sắc để luôn đưa ra được những lựa chọn sáng suốt. Đó là lý do vì sao các bậc cha mẹ thông thái đặt ra vô vàn giới hạn tự do cho con cái mình. Các nhân viên không thiếu sự thông

thái và kinh nghiệm nhưng họ thiếu thông tin và bối cảnh – bởi họ thường bị cắt đứt mối liên hệ với khách hàng, cộng sự, sản phẩm cuối, chủ doanh nghiệp và bức tranh về tình hình tài chính. Bị tước đi khả năng tự kiểm soát, các họ phải chấp nhận chịu sự kiểm soát của cấp trên. Kết quả là: sự bất mãn. Rõ ràng là các nhân viên thích được đối xử như đứa trẻ 13 tuổi, thậm chí là như với đứa trẻ nhỏ hơn.

Để đưa các quan niệm đã mai một theo thời gian trở lại mặt đất, bạn cần phải làm một nhà khảo cổ học. Bạn sẽ cần dùng đến công cụ để khai mở các lựa chọn đã tồn tại từ lâu, các lựa chọn đã khiến các quan niệm và thực tiễn quản trị đương thời trở thành quán tính. Trong thế kỷ XX, hàng nghìn giám đốc đã *lựa chọn* tổ chức công ty của họ theo cơ chế quan liêu – một quyết định mà trong mọi trường hợp đều tạo ra một cơ cấu quản trị đa tầng và kết quả mà cơ chế quan liêu mang lại đã bóp nghẹt tiến trình cải cách. Tuy nhiên, Bill Gore lại *lựa chọn* xây dựng công ty của mình theo mô hình mạng lưới – và ngày nay, kết quả của quyết định đó đã được thể hiện rõ trong mô hình quản trị khác biệt nhưng hiệu quả của Gore.

Các nhân viên bị cô lập. Cải cách què quặt. Tổ chức kém linh hoạt. Dù đang sống trong một thế kỷ mới nhưng chúng ta vẫn phải gánh chịu các phiền toái do các tác động để lại của một mô hình quản trị đã ra đời từ gần một thế kỷ trước. Tuy nhiên, lịch sử không phải là số phận – nếu bạn sẵn lòng quay về quá khứ và đánh giá lại các lựa chọn đã bị lãng quên theo thời gian mà có quá nhiều người vẫn coi đó như một điều hiển nhiên. Với lợi ích mà sự nhận thức muộn màng mang lại, bạn có thể đặt ra câu hỏi: Các hoàn cảnh đã thay đổi như thế nào? Các cách thức tiếp cận mới có khả thi không? Chúng ta có phải chịu sự trói buộc của quá khứ không? Đây là những câu hỏi cần thiết cho mọi nhà đổi mới quản trị.

Giá trị của sự kiên trì

Càng đào sâu vào lớp vỏ bọc rắn chắc của quan niệm quản trị chính thống, bạn càng có cơ hội cải cách triệt để. Điều này đúng vì hai lý do. Thứ nhất, khi bạn đào sâu suy nghĩ, bạn sẽ có cơ hội làm sáng tỏ các quan niệm đã được kiểm chứng qua hàng thập kỷ hay thế hệ – các quan niệm mà chưa ai nghi ngờ hoặc dám nghi ngờ. Điều này có thể mang lại cho bạn cơ hội bước lên vị trí của một nhà đổi mới quản trị. Quay lại một vài năm trước, ai dám tin rằng một ngày nào đó chúng ta sẽ phát triển được phần mềm phức tạp chỉ với một đội ngũ tình nguyện viên và không cần đến người quản lý? Dường như những tin tặc phát minh ra quy trình mã nguồn mở quá ngốc nghếch để hiểu được là bạn không thể quản lý mà không cần đến các nhà quản lý.

Thứ hai, việc đào sâu suy nghĩ sẽ giúp bạn hiểu sâu hơn về tiêu chí cần có để sáng tạo lại thực tiễn quản lý đang phổ biến hiện nay. Ví dụ, sẽ là không đủ khi tự hỏi tại sao công ty bạn không thể quản lý mà không có các nhà quản lý. Để xây dựng một hệ thống quản trị ít phụ thuộc hơn vào các nhà quản lý đã được bổ nhiệm chính thức, bạn phải hiểu được chính xác *lý do* tại sao từ lâu các nhà quản lý vẫn được xem như thành phần không thể thiếu. Hiểu biết sâu sắc này sẽ giúp bạn hướng trọng tâm cải cách vào các thách thức quản trị căn bản – như duy trì lại mối liên kết giữa nhân viên và khách hàng và mối liên kết giữa nhân viên và thông tin họ cần để có thể tự quản lý. Nói một cách đơn giản, càng hiểu biết sâu sắc và thấu đáo lý do mà bạn và đồng nghiệp của bạn tin vào điều bạn tin, công cuộc cải cách của bạn sẽ càng triệt để hơn. Vì vậy hãy luôn đào sâu suy nghĩ.

NGƯỜI ĐI NGƯỢC LẠI TRÀO LƯU

Ricardo Semler, chàng trai trẻ 23 tuổi đã không phải đi lên từ hai bàn tay trắng khi anh tiếp quản chức Giám đốc điều hành của một công ty sản xuất nhỏ ở Brazil từ cha anh. Tuy nhiên, trên cương vị giám đốc mới của Semco, động thái đầu tiên của Semler là sa thải hai phần ba số nhà quản lý có thâm niên của công ty. Sau đó, anh tiến hành một trong các cuộc thử nghiệm

quyết liệt nhất thế giới trong lĩnh vực tự quản của nhân viên. Ví dụ, tại một cơ sở của Semco, chỉ có duy nhất một người quản lý một phòng ban gồm 800 nhân viên. Ngày nay Semco đã có "gần" 10 xí nghiệp (Semler tuyên bố là không nắm rõ con số chính xác) và hơn 3.000 nhân viên, so với con số ban đầu là 90 nhân viên vào năm 1982. Các xí nghiệp của công ty chủ yếu tập trung vào các dịch vụ kỹ thuật và các sản phẩm công nghiệp cao cấp. Cho dù như thế nào, mô hình quản trị của Semco vẫn triệt để hơn của Google và Gore. Theo Semler, điều này được xác định dựa trên tổng số các phương pháp thực hành quản trị chính thống mà công ty tuyên bố loại bỏ. Dưới đây là một số ví dụ:

• Gần đây, trong một hành động không chỉ mang tính biểu tượng, công ty đã phá bỏ trụ sở chính. Trụ sở chính hiện nay là một khu nhà nhỏ trông như phòng điều hành ở sân bay – mọi người đến và đi nhưng không ai ở lại lâu dài.

• Tất cả công nhân, bao gồm cả công nhân bộ phận lắp ráp, có thể chọn giờ làm việc của mình – không chỉ giờ làm mà còn cả số giờ làm việc.

• Công ty không có nhân viên kiểm toán nội bộ. Không ai kiểm tra kỹ các báo cáo chi tiêu. Thay vào đó, Semco tập trung hết sức vào việc trau dồi nhận thức về danh dự và sự tin tưởng giữa các nhân viên, và bởi vì các nhân viên cùng chia sẻ lợi nhuận của công ty nên họ sẽ góp phần vào việc phát hiện hành vi gian lận.

• Phần lớn các nhân viên có thể đặt ra mức lương của họ. Để làm điều này, họ được cung cấp dữ liệu về mức lương cạnh tranh ở các công ty khác cũng như được phép truy cập dữ liệu về lương bổng của công ty Semco. Họ hiểu rằng nếu họ yêu cầu được trả một mức lương "vượt mức thông thường", các đồng nghiệp sẽ kỳ vọng họ đóng góp tương xứng với mức lương đó, và lợi nhuận sẽ giảm.

• Không có chính sách quy định về việc đi lại của nhân viên – không có giới hạn về địa điểm lưu trú hay hãng hàng không mà họ thường sử dụng.

Một vài tuyên bố ngắn gọn dưới đây của Semler sẽ giúp bạn cảm nhận được quan điểm quyết liệt của ông:

Semco không có một cơ cấu chính thức. Công ty không có sơ đồ tổ chức. Không có kế hoạch kinh doanh hoặc chiến lược công ty, không có kế hoạch hai năm hay năm năm, không có tuyên bố về mục tiêu hoặc sứ mệnh, không có ngân sách dài hạn.

Nguyên tắc đầu tiên phải chấp nhận đó là nếu một nhân viên không có hứng thú với một sản phẩm hoặc dự án thì công việc kinh doanh đó sẽ không bao giờ thành công. Nhân viên [quá thường xuyên] bị buộc phải làm các công việc mà họ không mấy yêu thích và chắn chắn điều này sẽ khiến công ty hoặc sản phẩm không bao giờ vượt trội được.

Nguyên tắc cơ bản của chúng tôi là không muốn bất kỳ ai tham gia bất cứ công việc gì mà họ thật sự không muốn, do đó mọi cuộc họp của chúng tôi đều dựa trên cơ sở tình nguyện, nghĩa là luôn họp công khai và bất kỳ ai quan tâm đều có thể và sẽ thể hiện mình, đồng thời cũng nên rời khỏi cuộc họp khi không còn hứng thú.

Để công ty đạt được kết quả vượt trội, cần đảm bảo lợi ích cá nhân của nhân viên phải là ưu tiên số một chứ không phải là lợi ích của công ty. Tại Semco, đây được xem là nguyên tắc liên kết tổ chức. Nếu không có nó, công ty phải xây dựng các chương trình tạo sức ép, hô hào hoặc bắt buộc mọi người làm việc.

Tại sao các nhân viên không thể tham gia lựa chọn lãnh đạo cho mình? Tại sao họ không nên tự quản lý bản thân? Tại sao họ không thể phát biểu – đòi hỏi, chất vấn, chia sẻ thông tin một cách cởi mở?

Bạn đã hiểu được bản chất của vấn đề. Semco trao cho nhân viên quyền kiểm soát công việc của họ – một tiền lệ chưa từng có, sau đó dựa vào sự liêm chính của từng cá nhân, áp lực của đồng nghiệp, lợi ích tài chính của cá nhân và quyền tự do truy cập thông tin để giúp họ sử dụng đúng đắn quyền tự do của mình. Không ai bị đối xử như một đứa trẻ. Và không có gì đáng

ngạc nhiên, các cấp bậc quản lý không có gì thay đổi kể từ khi Ricardo Semler sa thải các cấp phó của cha ông. Thực tế là những nhà quản lý không có nhiều việc để làm ở Semco cho dù Semco dường như là một nơi lý tưởng để làm việc. Không tính các nhân viên nghỉ hưu, tỷ lệ thay đổi nhân viên ở Semco chỉ khoảng 1%.

Semco là một hình mẫu tiêu biểu của cải cách quản lý. Và công ty này cũng là một điển hình nhắc nhở chúng ta về số lượng quan niệm chính thống cũ kỹ phức tạp mà chúng ta vẫn tiếp tục tôn thờ như lời Chúa.

Semler tuyên bố Semco sẽ được sử dụng để làm điển hình nghiên cứu trong 70 trường đào tạo về kinh doanh. Nếu điều này là sự thực, tại sao không có thêm công ty nào giống như Semco – hay Google hoặc Gore? Tại sao các hình mẫu như thế lại hiếm hoi đến vậy? Bởi vì, như tôi đã tranh luận ở ngay phần mở đầu của chương này, các nhà quản lý không bao giờ lãng phí thời gian và chuốc thêm phiền toái để phá bỏ quan niệm chính thống về quản trị của mình.

Ngoài ra, rất dễ gặp rủi ro với một hệ thống quản trị vừa khác biệt vừa phức tạp. Một người sẽ bắt đầu xây dựng một hệ thống quản trị như của Gore hay Semco từ đâu? Rất dễ để quên rằng đã phải mất hàng thập kỷ để xây dựng nên các hệ thống quản trị hiện đại này. Đổi mới quản trị không phải là một dự án sáu tháng, nó là một công cuộc tìm kiếm không ngừng nghỉ các phương thức tốt nhất để giải phóng và kết hợp khả năng của con người. Và nó bắt đầu với một câu hỏi đơn giản nhất, “Tại sao?”

Càng sớm loại bỏ các quan niệm quản trị đã tồn tại từ nhiều đời, công ty bạn sẽ càng sớm bắt kịp tương lai. Như chúng ta đã thấy, một số công ty đang có những bước chuyển biến về quan niệm, bỏ lại đằng sau các quan niệm quản trị đã lỗi thời trong thế kỷ XX. Rốt cuộc, thật sự không có nhiều lựa chọn: bạn có thể ngồi

đợi các nhà đổi mới quản trị tương lai loại bỏ các quan niệm chính thống này ra khỏi công ty mình hoặc bạn có thể bắt đầu loại bỏ chúng ngay bây giờ.

Chương 8
ĐI THEO NHỮNG NGUYÊN TẮC MỚI

BẠN KHÔNG THỂ SÁNG TẠO LẠI PHƯƠNG THỨC QUẢN TRỊ CỦA THẾ KỶ XXI nếu không có các nguyên tắc quản trị mới – các nguyên tắc này chính là những tư tưởng lớn đủ sức thúc đẩy những thay đổi bước ngoặt tác động lên các quá trình và các lề thói mang nặng truyền thống. Jim Lavoie, Giám đốc điều hành của Rite Solutions, một công ty phần mềm trẻ có trụ sở tại Middletown, đảo Rhode đã tình cờ nảy ra một trong những nguyên tắc như thế khi đang lái xe.

SỨC MẠNH CỦA MỘT NGUYÊN TẮC MỚI

Câu chuyện bắt đầu từ năm 1999, Lavoie kiếm được tiền nhờ số cổ phần tại một nhà thầu quốc phòng hàng đầu và thôi việc để bắt đầu khởi nghiệp. Mạo hiểm cùng anh còn có Joe Marino, một đồng nghiệp lâu năm và cũng như Lavoie, đã tiến lên đến đẳng cấp phó chủ tịch điều hành (EVP) trong công ty cũ của họ. Trong vai trò đó, cả hai đều từng thấy nản chí khi không thể bảo vệ các sáng chế của họ trước những "kẻ ngăn cản" chính là những đám đông quá khao khát thói thường yên bình. Họ tuyên bố cuộc sống sẽ khác đi ở công ty mới của họ, Rite-Solutions. Nơi các ý tưởng mới bao giờ cũng được hoan nghênh và mọi người đều có cơ hội được đổi mới.

Trong 5 năm sau đó, Rite Solutions đã đạt số lượng 150 nhân viên và vượt mốc 20 triệu đô-la doanh thu hàng năm. Tuy nhiên, điều này lại làm dấy lên một vấn đề về vai trò của Lavoie và Marino, đó là làm sao để họ vẫn có thể duy trì môi trường

năng động và sáng tạo, đổi mới của công ty khi nó ngày càng mở rộng?

Ý tưởng đột phá đến với Lavoie vào tháng 10/2004, khi anh đang lái xe hơi và nghe chương trình tin tức tài chính hằng ngày. Lavoie chợt nghĩ thị trường chứng khoán có thể là cẩm nang để xây dựng một công ty năng động, sáng tạo. Đó là một thị trường mở và ai cũng có thể đầu tư; cái hay là các nhà đầu tư sẵn sàng tuân theo tiến trình của các cổ đông; và người tham gia luôn có quyền quyết định, không ai có quyền bảo họ phải đặt tiền vào đâu. Quá hứng khởi với phát hiện này, Lavoie nhanh chóng triệu tập một vài đồng nghiệp sáng tạo, giàu ý tưởng và đặt ra cho họ bài toán làm thế nào xây dựng một tiến trình đổi mới dựa trên lý thuyết thị trường ngay trong Rite Solutions. Và cuối cùng, hệ thống mới đó cũng ra đời, nó bao gồm ba mảng thị trường chính: "Spazdaq", thị trường dành cho những ý tưởng mạo hiểm, tập trung vào mảng công nghệ và những mảng kinh doanh hoàn toàn mới; "Bow Jones" thị trường dành cho các ý tưởng "kế cận" các sản phẩm và thế mạnh hiện có của công ty; và thị trường "Savings Bonds" là các ý tưởng đưa ra những cải thiện ngắn hạn cho quá trình điều hành.

Trước sự vui mừng của Lavoie, ý tưởng về thị trường chứng khoán nhanh chóng phát huy hiệu quả rõ rệt. Trong 13 tháng tiếp theo đó, có 30 nhà quán quân nội bộ thực hiện 44 đợt phát hành cổ phiếu đầu tiên, mỗi đợt như vậy là một ý tưởng sơ khai về việc tìm kiếm nhà đầu tư. Trong năm đầu tiên, bước đổi mới ban đầu này đã giúp tăng thêm 10% các danh mục đầu bảng của Rite Solutions và nâng mức tăng trưởng doanh thu lên 50%. Các thị trường hoạt động như sau: Để phát hành cổ phiếu lần đầu, một doanh nghiệp tương lai cần chuẩn bị một tài liệu mời ("ExpectUs") trong đó đưa ra lợi nhuận tiềm năng của ý tưởng mới, mỗi cổ phiếu khởi điểm là 10 đô-la và các doanh nghiệp có thể phát hành chứng khoán mới mà không cần có sự đồng ý của cấp quản trị tối cao.

Trong mỗi đợt IPO, các doanh nghiệp phải chuẩn bị một bản danh sách các bước ngắn hạn cần phải thực hiện ("Budge-It") để ý tưởng được tiếp tục phát triển. Mục đích là để cho những tình nguyện viên tham gia dễ dàng hơn, như vậy, mỗi nhiệm vụ trong Budge-It được thiết kế để có thể hoàn thành trong phòng nửa ngày hoặc nhanh hơn. Mỗi nhân viên được cấp 10.000 đô-la tiền ảo để đầu tư vào 3 thị trường. Các nhà đầu tư tự quản lý cổ phần ("Mutual Fun") và có thể mua và bán cổ phiếu bất cứ lúc nào.

Mỗi cổ phiếu được niêm yết đi kèm với một cuộc thảo luận nhằm bổ sung thông tin cho các nhà đầu tư. Bất cứ ai cũng có thể nêu ý kiến, có thể tích cực hoặc tiêu cực, hoặc đặt các câu hỏi. Qua việc tham gia các cuộc thảo luận như vậy, các nhà đầu tư có thể đánh giá được ý tưởng nào khả quan, và ý tưởng nào mờ nhạt. Và lượng tiền ảo (Mutual money) sẽ chảy về ý tưởng có thể thu hút được nhiều người tình nguyện nhất và dần dần được thương mại hóa. Mỗi tuần, một nhà quản lý thị trường – hiện tại là một Giám đốc kỹ thuật (CTO) đã về hưu của một công ty IT lớn – sẽ đánh giá mỗi loại cổ phiếu dựa trên số lượng các mục "Budge-It" đã được hoàn thành, và các dòng tiền ảo (Mutual Fun money) ra và vào. Khi một đợt IPO đã tạo được đà và lọt vào top 20 cổ phiếu giá trị nhất, "các nhà tư bản đầu cơ" của Rite Solutions là Lavoie và Marino sẽ tạo động lực thúc đẩy các hoạt động "Budge-It" bằng cách tặng thưởng cho ý tưởng này một lượng lớn tiền thật. Khi ý tưởng này được đưa vào đời thực và giúp công ty kiếm hoặc tiết kiệm tiền, những người đã đầu tư thời gian của họ sẽ nhận được một phần lợi nhuận thông qua hình thức tiền thưởng hoặc các quyền chọn cổ phiếu thực.

Cho đến nay, cổ phần giá trị vốn hóa thị trường lớn nhất của Bow Jones là "Rite Away" (với mã cổ phiếu là: AWAY). Đây là dịch vụ quầy-hỗ-trợ tự động kết nối đến kỹ sư công nghệ thông tin (IT) thích hợp nhất khi có cuộc gọi đến. Một nữ kỹ sư đã cho niêm yết cổ phiếu này và sau đó nhanh chóng thu hút đầu tư tài năng và thời gian từ mọi ngóc ngách của Rite-Solutions. Nếu

một cổ phiếu không thể thu hút đủ sự quan tâm thì cuối cùng nhà quản lý thị trường sẽ xóa nó ra khỏi danh sách.

Lavoie gọi Mutual Fun là "trò chơi ý kiến" ("opinion game") với mục đích thúc đẩy những người thông minh động não hằng ngày về việc làm thế nào để công ty phát triển. Thị trường chứng khoán tạo cho mỗi nhân viên có cơ hội đóng góp tiếng nói vào chiến lược của công ty. Lavoie cho rằng "Nó giúp chúng ta thu hút được những tài năng tinh túy chọn lọc của mọi người, và điều đó khiến những quyết định chiến lược khó khăn trở nên rõ ràng hơn rất nhiều."

Ý tưởng đổi mới theo kiểu "chợ giời" của Rite- Solutions nghe có vẻ kỳ lạ nếu nhìn qua lăng kính của các tập quán quản lý thông thường, nhưng nó lại cho thấy chính nguyên tắc mới lạ – đổi mới dựa trên nguyên lý thị trường – đã làm nên một thành tích đáng nể.

Thật không may là những đột phá trong cách quản trị như vậy vẫn còn rất hiếm. Cách quản trị chiếm ưu thế của hầu hết các công ty hiện nay là vẫn theo sát các nguyên tắc sáo mòn và đưa họ trở lại thời kỳ đầu của cuộc cách mạng công nghiệp. Và cái gì đúng đối với tất cả những lĩnh vực khác của nỗ lực loài người thì cũng đúng với lĩnh vực quản trị: bạn không thể sử dụng những nguyên tắc lỗi thời để giải quyết những vấn đề mới nảy sinh hay các vấn đề nan giải. Để xây dựng một xã hội dựa trên chế độ tự quản, những người ủng hộ dân chủ vào thế kỷ XVIII đã lên tiếng phản đối các nguyên tắc nặng tính truyền thống, tập quán của chế độ quân chủ lập hiến. Để lý giải sự sống, Darwin buộc phải từ bỏ cách nhìn truyền thống và dựng lên một lý thuyết hoàn toàn mới dựa trên những nguyên tắc của chọn lọc tự nhiên. Tương tự, những nhà vật lý hào hứng tìm hiểu sự dị thường của thế giới nguyên tử cũng phải nhìn xa hơn định luật con lắc đồng hồ của Newton để khám phá ra các nguyên tắc của cơ học lượng tử. Tôi tin rằng chúng ta đang ở vào một thời điểm chuyển giao tương tự của lịch sử ngành quản trị. Nói thẳng ra, các châm

ngôn quản trị của thế kỷ XX không thể hình thành nên các năng lực tổ chức thiết yếu. Để tạo nên bước ngoặt quản trị mới, chúng ta cần có những nguyên tắc quản trị mới.

MỔ XẺ BỘ DI TRUYỀN QUẢN TRỊ

Bạn đã bao giờ tự hỏi mình cách quản lý, điều hành mà bạn tin tưởng bắt nguồn sâu xa từ nguyên tắc nào chưa? Có thể là chưa. Theo kinh nghiệm của tôi, một số nhà điều hành thường nghĩ quá nhiều đến những nguyên tắc nền tảng mà họ coi là cơ sở để tổ chức và quản lý. Điều đó có nghĩa là họ không ý thức được các ADN quản trị di truyền, cũng tương tự như việc họ không nhận thức được các ADN sinh học khác của mình. Vậy trước khi bắt đầu quá trình tìm kiếm các nguyên tắc quản trị mới, chúng ta cũng nên dành thời gian để tìm hiểu các nguyên tắc bao gồm cả tính di truyền của quản trị hiện tại; và xem xét những nguyên lý này đang hạn chế thành tích của tổ chức như thế nào.

Các phương pháp thực hành quản trị và quy trình quản trị hiện đại đang được xây dựng xung quanh các nguyên tắc cốt lõi được xem là các phân tử hạt nhân: chuẩn hóa, chuyên môn hóa, hệ thống cấp bậc, mục tiêu đồng nhất, lập kế hoạch và kiểm soát, và sử dụng các giải thưởng để định hình ứng xử của con người.

Bảng 8-1

Các nguyên tắc quản trị hiện đại

Nguyên tắc	Ứng dụng	Mục đích
Chuẩn hóa	Hạn chế tối đa mâu thuẫn giữa các tiêu chuẩn đầu vào, đầu ra, và phương pháp làm việc.	Đạt được hiệu quả kinh tế về quy mô, hiệu suất sản xuất, uy tín và chất lượng.
Chuyên môn hóa (các nhiệm vụ và chức năng)	Nhóm các hoạt động tương tự lại với nhau, hình thành các đơn vị tổ chức theo mô-đun.	Giảm thiểu sự phức tạp và đẩy nhanh quá trình học tập.
Mục tiêu đồng nhất	Đặt ra các mục tiêu rõ ràng theo các bậc mục đích thứ cấp và hệ bổ trợ.	Đảm bảo nỗ lực của mỗi cá nhân không đi lệch mục tiêu chung từ trên xuống.
Hệ thống cấp bậc	Xây dựng tháp quyền lực dựa trên phạm vi kiểm soát giới hạn.	Duy trì kiểm soát đối với phạm vi điều hành.
Lập kế hoạch và kiểm soát	Dự đoán các yêu cầu, nguồn ngân sách và lên kế hoạch các nhiệm vụ, theo dõi và điều chỉnh nếu đi chệch kế hoạch.	Thiết lập tính quy tắc và khả năng dự đoán trong hoạt động; sự tương thích với kế hoạch.
Khen thưởng	Đưa ra phần thưởng tài chính cho các cá nhân và các đội nếu đạt được các kết quả cụ thể.	Tạo động lực để cố gắng nhưng vẫn đảm bảo phù hợp với các chính sách và tiêu chuẩn.

Những nguyên tắc này đã được đưa ra từ đầu thập niên đầu thế kỷ XX bởi một nhóm nhỏ những nhà tư duy quản trị tiên phong – bao gồm những cá nhân như Henry Fayol, Lyndall Urwick, Luther Gullick và Max Weber. Mặc dù mỗi học giả đều có những khác biệt nhất định trong việc áp dụng các nền tảng triết học vào quản trị hiện đại, nhưng họ đều nhất trí về những nguyên tắc đã liệt kê ở trên. Sự trùng khớp này không đáng ngạc nhiên,

bởi vì thật ra họ đều tập trung vào cùng một vấn đề: làm thế nào để tối đa hóa hiệu quả hoạt động và khả năng dự đoán trong các tổ chức quy mô lớn. Đã gần 100 năm trôi qua, đây vẫn là vấn đề duy nhất mà quản trị hiện đại đủ khả năng giải quyết.

Không hề mắc sai sót, việc sốt sắng áp dụng những nguyên tắc thời đại công nghiệp này đã giúp mang lại sự thịnh vượng kinh tế. Tuy vậy, nếu xét về mục đích xây dựng những tổ chức có khả năng thích thích nghi cao và hoàn toàn mang tính nhân văn thì những nguyên tắc này chưa thật sự hiệu quả, thậm chí còn nguy hại. Việc chuyên môn hóa, mặc dù đem lại rất nhiều lợi ích, nhưng lại làm hạn chế kiểu học tập chéo và việc tạo ra những ý tưởng đột phá. Nó cũng có thể dẫn đến chủ nghĩa cục bộ hẹp hòi và cả các cuộc chiến nội bộ nguy hiểm. Nếu không kiểm tra, việc tìm kiếm sự chuẩn hóa cao hơn có thể gây lan tràn tác động tiêu cực đối với sự tương thích, vì những cái mới và lập dị sẽ bị coi là sai lệch nguy hiểm xét theo phương pháp hoạt động tiêu chuẩn. Việc chú trọng quá mức vào nguyên tắc thống nhất và đồng nhất mục tiêu cũng không khuyến khích được các cá nhân theo đuổi những cơ hội có nguy cơ nằm ngoài phạm vi mục đích (“out-of-scope”), và làm giảm việc tìm tòi, nghiên cứu những lựa chọn chiến lược mới. Việc thực hiện các trình tự lập kế hoạch và kiểm soát cũng khiến các nhà điều hành tin là môi trường dễ dự đoán hơn nó vốn có, và điều đó làm họ tê liệt khi bị gián đoạn bởi những trường hợp ít có tiền lệ. Và cuối cùng, niềm tin giản đơn vào hiệu quả của chế độ khen thưởng bằng tiền có thể làm mờ mắt các nhà quản lý, khiến họ không thể thấy được rằng sức mạnh của mục đích và niềm đam mê cũng có thể là động lực thúc đẩy nỗ lực của các cá nhân.

Ngoài ra còn có một hạn chế chung đối với những nguyên tắc quản trị nhàm chán. Mặc dù bề ngoài có vẻ như chúng đều hướng đến mục đích hiệu quả hoạt động, nhưng chúng thật ra chỉ nhằm vào một nhu cầu, mà nhu cầu này vô tình lại rất gần với cốt lõi của quản trị: khả năng dự đoán trước. Người ta có thể mô tả quá trình phát triển của quản trị hiện đại như một cuộc

tìm kiếm không có điểm kết nhằm quy tắc hóa những điều bất quy tắc, bắt đầu với những nhân viên bất quy tắc. Tính quy tắc (đạt được thông qua các tiêu chuẩn, kiểm soát, các kế hoạch và thủ tục) giúp công tác quản trị dễ dàng hơn. Nó giúp các nhà điều hành có thể phát hiện và điều chỉnh nếu có sai lệch xuất hiện. Điều này cho phép các nhà lãnh đạo có thể dự đoán trước và bám sát vào đó. Nó giảm bớt khả năng các nhà quản lý cấp trung bị cấp trên bắt lỗi. Nói cách khác, nó giúp bộ máy quan liêu duy trì những ảo tưởng về khả năng kiểm soát khiến họ thấy an tâm. Trong "Kinh thánh" về quản trị hiện đại, "không có bất ngờ" chính là điều răn đầu tiên.

Tuy nhiên, chúng ta đang sống trong thế giới ngày càng có nhiều điều bất quy tắc, trong đó những người bất quy tắc sử dụng những phương tiện bất quy tắc để sản xuất ra những sản phẩm bất quy tắc và tạo ra mức lợi nhuận cũng bất quy tắc. Ví dụ, người ta có thể hình dung ra một quy trình phát triển sản phẩm nghiêm ngặt tạo ra lợi nhuận cho "iPod con" ("son-of-iPod"), một nhánh trong gia đình Apple được coi là mẫu mực của dòng máy chơi nhạc, nhưng chắc chắn iPod không thể được tạo ra từ một quy trình cứng nhắc. Ở thế kỷ XXI, tính quy tắc không thể giúp tạo ra những siêu phẩm cao cấp.

Khi còn là chủ tịch của Pixar, một trong những hãng sản xuất phim hoạt hình thành công nhất thế giới và bây giờ trở thành bộ phận của Disney, Steve Jobs thường thuê những người lập dị – và một trong số đó là Brad Bird, một cựu tác giả hoạt họa nổi tiếng của Disney. Khi chuẩn bị gia nhập Pixar, Bird từng nói: "Điều duy nhất mà chúng ta cần sợ chính là sự thỏa mãn. Chúng ta cần phải đưa những người ngoài vào để liên tục làm cho mình mất thăng bằng." Được khích lệ bởi quan điểm khao khát tính bất quy tắc của Pixar, Bird đã gia nhập hãng này. Không lâu sau đó, ông giải thích logic quan điểm của mình với một nhà báo rằng: "Tôi tới đây là để tạo ra một số sự phá vỡ. Tôi đã từng bị *sa thải* nhiều lần vì phá vỡ quá nhiều thứ, còn đây là lần đầu tiên thôi được *thuê* vì chính điều đó."

Pixar là một ngoại lệ. Hầu hết các công ty có ADN quản trị tâng bốc tính tương thích và ghê sợ sự sai lệch; hầu hết các công ty đầy rẫy những nhà điều hành chỉ chăm chăm tống khứ mọi thứ bất quy tắc *ra khỏi* tổ chức của họ. Tất nhiên, sự sai lệch khỏi quy chuẩn có thể phá hủy các giá trị, ví dụ như làm chất lượng giảm sút. Tuy nhiên, một tổ chức quá tôn sùng tính quy tắc, với sự hiến thân cho một mục đích, thường gặp vấn đề trong việc phân biệt giữa giá trị mà những thứ bất quy tắc phá hủy với những giá trị mà chúng có thể tạo ra. Điều nguy hiểm là hệ thống quản trị được thiết kế để thúc đẩy sự đồng nhất và thông suốt và đích đến là loại bỏ tất cả các khác biệt dưới mọi hình thức – cả xấu và tốt. Vì sự chính xác và tính đồng nhất sẽ nhanh chóng khiến họ đánh mất sức mạnh tạo ra lợi nhuận trên mức trung bình, các công ty sẽ phải học cách yêu mến sự bất quy tắc. Trong thực tế, điều này có nghĩa là phải xây dựng lại hệ thống quản trị xoay quanh các nguyên tắc *mới* và phi chính thống – giống như Jim Lavoie đã làm ở Rite-Solutions.

SÁNG TẠO LẠI BỘ DI TRUYỀN QUẢN TRỊ

Vậy bạn phải bắt đầu từ đâu để sáng tạo lại bộ di truyền quản trị? Bạn phải tìm những nguyên tắc quản trị mới ở đâu để giúp công ty bạn đối mặt với những thử thách mới của thế kỷ XXI? Rất đơn giản: bạn hãy bắt đầu bằng cách phân tích ADN của những thứ đã thể hiện được phẩm chất vượt trội mà bạn mong muốn xây dựng trong tổ chức của mình – nói cách khác, đó là những thứ có khả năng thích nghi, đổi mới, và gắn kết cao. Trong chương này, mục đích của chúng tôi là tập trung vào thử thách về tính thích ứng, bởi đó là nhu cầu trọng tâm để đạt được lợi thế cạnh tranh trong thế giới đang không ngừng biến đổi nhanh chóng hơn bao giờ hết. Để thích ứng được, tất nhiên một công ty cũng phải đổi mới cũng như tạo sự gắn kết. Như vậy, bằng cách mổ xẻ các nguyên tắc về tính thích ứng, chúng ta cũng sẽ bắt đầu thấm dần yếu tố tiên quyết để xây dựng tổ chức, đó là sáng tạo mạnh mẽ và trao quyền thật sự.

Vậy, những yếu tố nào là mốc quy chuẩn của khả năng thích ứng? Theo đề xuất của tôi, đó là: cuộc sống, thị trường, dân chủ, đức tin tôn giáo, và những thành phố sôi động nhất thế giới. Tất cả những yếu tố này đều có tính đàn hồi cao hơn rất nhiều so với các công ty lớn. Vậy hãy cùng đào sâu nghiên cứu những mẫu mực về khả năng thích ứng này để xem chúng ta có thể học tập được điều gì.

Cuộc sống: Tạo ra tính đa dạng

Cuộc sống là thứ có khả năng đàn hồi lớn nhất trên hành tinh của chúng ta. Dù phải chịu sự va đập của thiên thạch, núi lửa phun trào, hiện tượng biến đổi khí hậu, các biến động địa chất, thì cuộc sống không chỉ tồn tại bền bỉ mà còn sinh sôi nảy nở. Trong quá trình đó, cuộc sống ngày càng trở nên phức tạp và tích lũy nhiều khả năng – mặc dù sự thật là trong mô hình tiến hóa tiêu chuẩn hoàn toàn không có một nhân vật gọi là Giám đốc điều hành của cuộc sống, cũng không có một lực lượng bên ngoài nào chỉ đạo tiến trình tiến hóa này. Cuộc sống không thể dự đoán trước, nó cũng không thể biết trước, và nó cũng không thể chuẩn bị cho tương lai, nhưng nó lại có khả năng thích nghi, và nó vẫn đang thích nghi. Ví dụ, trước áp lực của việc săn bắt trộm, tỷ lệ voi châu Á đực sinh ra không có ngà đang tăng lên.

Khả năng thích nghi của cuộc sống dựa trên các quá trình sinh hóa cực kì phức tạp, nhưng các quy luật thiết kế cho "tiến trình" tiến hóa lại tương đối đơn giản, đó là: *tính đa dạng* và *sự chọn lọc*. Cuộc sống vẫn liên tục sản sinh ra sự đa dạng mang tính di truyền thông qua hình thức đột biến và sinh sản giới tính. "Dòng chảy gen" – sự lẫn lộn giữa các gen xuất hiện khi có hai quần thể hòa lẫn với nhau – cũng có thể được coi là một "chiếc thìa" khuấy động thêm vào "bình chứa" gen. Sự đa dạng chính là cách cuộc sống bảo đảm cho bản thân trước những biến động không thể lường trước, trong hơn 4.000 triệu năm qua, hành tinh của chúng ta đã thay đổi theo những cách không thể lường trước. Tuy nhiên, tất cả những thay đổi đó vẫn không thể đánh

bại khả năng thích ứng của cuộc sống – ít nhất là cho đến nay. Qua nhiều thời đại, cuộc sống đã tìm cách để đạt được sự cân bằng hiệu quả khó tin giữa các cơ chế vĩnh cửu, ví dụ như sự sao chép gần như hoàn hảo ADN trong phân bào, và các cơ chế đem lại sự đa dạng như đột biến và sinh sản.

Các dữ liệu địa chất cho thấy sự tiến hóa không phải là một quá trình diễn ra ổn định và dần dần. Trong những thời kỳ khủng hoảng môi trường, tốc độ tiến hóa diễn ra nhanh hơn, thường thì nó nhanh hơn tốc độ cho phép của sự đột biến ngẫu nhiên và sự chọn lọc tiếp theo. Có một cách giải thích hợp lý là: sự tiến hóa đôi khi trang bị những cơ quan có vẻ như thừa thãi, các đặc điểm trung lập có khả năng sinh sản hóa ra tình cờ lại rất hữu ích khi điều kiện thay đổi. Cái này được biết đến là khả năng thích ứng trước. Ví dụ, bộ lông đã từng được dùng để giữ ấm rất lâu trước khi nó được sử dụng vào việc bay lượn. Nếu không có khả năng thích ứng trước, khó mà tưởng tượng được làm thế nào các hình thái cuộc sống có thể tạo nên sự biến đổi nhanh chóng trong các khả năng mang tính chức năng như các ghi chép địa chất cho thấy.

Một loài sẽ bị tuyệt chủng khi không thể kịp thời thích nghi để thay đổi theo môi trường sống. Nguy cơ này càng tăng lên với các loài có số lượng ít và lai cùng dòng. Ví dụ, khoảng 90% cây táo thương mại của thế giới quay trở lại giống ban đầu của cây táo cha mẹ. Nếu có quá ít sự đa dạng gen, sự tiến hóa sẽ rất khó sản sinh ra các kiểu hình thích nghi cho phép cây táo có thể đối đầu với những thay đổi của môi trường. Kết quả là cây táo rất nhạy cảm trước rất nhiều mối đe dọa như bệnh vảy táo, trụi lá và phấn trắng. Điểm cốt yếu là: số lượng đồng thể gen làm giảm đi nguồn "nguyên liệu" phục vụ cho quá trình tiến hóa. Kết quả là sự biến đổi tiêu cực của môi trường cũng có thể gây nguy hiểm đến toàn bộ một loài.

Vậy bài học rút ra từ cuộc sống áp dụng cho việc đổi mới quản trị cho tương lai là gì? *Sự đa dạng* và *chọn lọc* liên quan như thế

nào đến các tổ chức trong thế kỷ XXI? Chắc hẳn các bạn đã rút ra bài học cho mình, nhưng hãy để tôi nhấn mạnh lại một vài điểm đặc biệt cần chú ý.

Thử nghiệm tốt hơn Lập kế hoạch. Mong muốn mọi thứ luôn "trong tầm kiểm soát" của con người là hoàn toàn tự nhiên. Chúng ta ai cũng muốn tương lai diễn ra đúng như kế hoạch chúng ta lập ra. Tuy nhiên, không thể chỉ dựa vào hiện tại mà đoán biết được tương lai, lợi thế cạnh tranh không phụ thuộc nhiều vào việc *lập kế hoạch* về những sự kiện sắp diễn ra, mà phụ thuộc nhiều vào thử nghiệm trước những sự kiện *có thể* sẽ diễn ra. Điều duy nhất mà bạn có thể biết chắc đó là tương lai sẽ có rất nhiều điều ngạc nhiên. Những điều ngạc nhiên đó là tốt hay xấu cho công ty bạn còn tùy thuộc nhiều vào mức độ năng động của công ty trong việc đầu tư tìm ra cách thức thay thế cho tình hình hiện tại – có thể thông qua việc thử nghiệm những kỹ thuật có tính đột phá, hay sáng tạo ra những phương thức mới để gia nhập thị trường và tiếp cận những đối tượng khách hàng mới. Để có khả năng đàn hồi, một công ty cần có nhiều kịch bản thích ứng dự phòng. Đây cũng chính là logic của việc đặt ra thời gian học hỏi của Gore và của quy luật 20% của Google – đó là chính sách cho những người tham gia cơ hội để thích ứng trước thay vì phản ứng thụ động. Quá nhiều công việc ở hầu hết các công ty được thực hiện theo cách đối phó lại những vấn đề đã được ấn định; không có chỗ cho sự sao nhãng, cũng không có chỗ cho sự ứng biến, và cũng không có cách nào để biện minh cho những dự án không mang lại hiệu quả tức thì. Đó chính là lý do vì sao nhiều công ty kết thúc một cách sai lầm ở những thay đổi bước ngoặt. Nhiệm vụ của bạn với tư cách nhà đổi mới quản trị là phải đảm bảo rằng hệ thống quản trị của công ty bạn có thể khuyến khích các khả năng thích ứng dự phòng chiến lược.

Tất cả các đột biến đều xuất phát từ những sai lầm. Hầu hết các công ty đều cố gắng đạt đến sự hoàn hảo trong hoạt động. Tuy nhiên, nếu như tự nhiên là hoàn hảo, và nếu mỗi sao chép ADN đều không bao giờ mắc lỗi thì có thể coi như quá trình tiến hóa

đã bị dừng lại. Bài học gửi đến các nhà đổi mới quản trị rất rõ ràng: các công ty không những phải mở rộng phạm vi của các thử nghiệm chiến lược mà ngoài ra, họ nên cẩn trọng khi cho rằng một điều gì đó là "vô tác dụng", "nực cười" hay "trái quy định". Mỗi "sinh viên" của đổi mới đều biết rằng các ý tưởng cấp tiến lúc nào cũng làm dấy lên sự ngờ vực ngay từ đầu. Vì vậy, điều bạn cần hỏi là, quy trình quản trị của công ty của mình, bằng cách nào đó, có khuyến khích cách nhìn hẹp hòi đối với những vấn đề nhạy cảm hay không? Và chúng đang ngăn cản mọi người tiến đến những ý tưởng vượt ra ngoài quy chuẩn thông thường như thế nào? Tất nhiên, vẫn có sự khác biệt giữa những ý tưởng ngốc nghếch thật sự ("stupid-stupid") (như bán cà phê qua mạng) với những ý tưởng ngốc nghếch một cách thông minh ("smart- stupid") (như bán caramel macchiato giá 4 đồng một cốc ở Starbucks). Vấn đề là, bạn không thể phân định rạch ròi hai điều này nếu bạn lấy các lý thuyết của ngành quản trị ở tầm thập kỷ làm tiêu chí đánh giá. Một quá trình đánh giá loại bỏ mọi ý tưởng chỉ vì chúng không thể vượt qua bài kiểm tra xác định tính khả thi hẹp hòi sẽ gây hại đến khả năng thích nghi của công ty bạn. Như Steve Jurvetson, một nhà tư bản đầu cơ danh tiếng, đã lưu ý: "Nếu hầu hết ý tưởng của bạn là sai cũng không sao, miễn là có đôi lần ý tưởng của bạn thật sự đúng."

Bạn có thể xây dựng một công ty gần như không bao giờ mắc lỗi hay nhầm lẫn. Bạn có thể xây dựng một công ty có khả năng thích ứng cao. Nhưng bạn không thể làm cả hai điều đó cùng một lúc. Như vậy, theo cách hiểu này, sự cầu toàn chính là kẻ thù của tiến bộ.

Quá trình chọn lọc của Darwin không cần đến các nhà quản trị cao cấp. Khi phải lựa chọn ý tưởng nào sẽ được cấp tiền và ý tưởng nào phải bỏ đi, quy trình lựa chọn ở hầu hết các công ty có thể là bất cứ điều gì trừ yếu tố "tự nhiên". Theo thuyết chọn lọc của Darwin, chỉ có một tiêu chí duy nhất quyết định gen nào sẽ được chọn để di truyền, đó chính là: sinh sản thành công.

Những gen có nguy cơ bị loại bỏ không có ai để cầu cứu. Tuy vậy, ở hầu hết các công ty, có đủ kiểu tác động chính trị đến việc quyết định ý tưởng nào được chọn để cấp ngân sách và ý tưởng nào sẽ bị loại bỏ.

Điều này đặt ra một mục tiêu đáng giá khác cho đổi mới quản trị: phi chính trị hóa việc ra quyết định. Trong thực tế, điều này có nghĩa là các ý tưởng mới cần được tạo cơ hội cạnh tranh công khai để thu hút đầu tư, chứ không bị giới hạn bởi quyền phủ quyết của một số thành viên trong ban điều hành hay của những người đứng đầu bộ phận. Ngược lại, cần có một quy trình cho phép mọi nhân viên bình thường phát biểu ý kiến về những "dự án con cưng" của các nhà quản trị. Đây chính là logic của cách thức phản hồi đồng đẳng ở Gore và Google. Nói một cách đơn giản, nếu bạn muốn tăng cơ hội sống sót cho công ty của mình, bạn cần phải đảm bảo rằng chọn lọc "tự nhiên" chứ không phải chọn lọc của các nhà quản trị sẽ quyết định ý tưởng nào được tiếp tục và ý tưởng nào phải dừng lại.

Vốn gen càng đa dạng càng tốt. Các nhà quản trị có xu hướng "kết hôn" với anh em họ của mình: họ thường thích tập hợp quanh mình những người tương đồng về kinh nghiệm sống. Hãy suy nghĩ thử xem. Có được bao nhiêu người nắm giữ những chức vụ điều hành tối cao trong công ty bạn *không phải* là kỹ sư, *không phải* là kế toán,*không phải* là thạc sĩ quản trị kinh doanh (MBA) và không phải là các nhà công nghiệp kỳ cựu?

Tính đa dạng của một hệ thống quyết định khả năng thích nghi của hệ thống đó. Càng đa dạng – đa dạng về suy nghĩ, kỹ năng, quan điểm, và năng lực – khả năng thích nghi và ứng phó càng cao. Nguy cơ khi sống trong một thế giới thay đổi quá nhanh đó là: một công ty có tập trung quá mức vào việc thích nghi với một thay đổi đặc thù. Trong quá trình đó, công ty có thể có thể làm suy yếu khả năng thích nghi của công ty mình với việc thuê nhân viên theo khuôn mẫu, thu hẹp phạm vi đổi mới, hoàn toàn phụ thuộc vào một mô hình kinh doanh đơn điệu, hoặc thất bại

trong việc thử nghiệm những mô hình hoạt động mới. Khi bị những thay đổi thúc đẩy, việc đầu tư vào tính đa dạng không phải là một điều gì xa xỉ; mà đó chính là một chiến lược để tồn tại.

Có nhiều thứ cần đa dạng chứ không chỉ mỗi màu da hay cách thức sinh sản. Vấn đề thật sự chính là tổng các kinh nghiệm sống của một người. Dù có nhiều ý kiến phản biện, các công ty vẫn bằng mọi cách đào tạo để loại bỏ tính đa dạng của mọi người thông qua các hình thức "tuyên truyền" cho nhân viên về cái gọi là "một cách tốt nhất", thay vì cố gắng đưa những ý tưởng mới mẻ vào công ty. Có một ngoại lệ đáng chú ý là IBM. Tháng 7/2006, công ty ra mắt "Innovation Jam" trên mạng và mời được hơn 100.000 cá nhân là khách hàng, tư vấn bên ngoài và các thành viên gia đình nhân viên tham gia. Khi đăng nhập, người tham gia được tạo cơ hội để động não đưa ra các ý kiến xung quanh tương lai của các vấn đề giao thông, chăm sóc sức khỏe, môi trường, tài chính và thương mại. IBM đưa lên trang web rất nhiều video clip, các chuyến thực địa và thông tin cơ sở về một số công nghệ kích thích trí tò mò. Mặc dù không hẳn là cách tiếp cận "nguồn mở" hoàn toàn để xây dựng các chiến lược, chương trình "Innovation Jam" đã giúp IBM có được sự đa dạng về ý kiến, quan điểm. Theo nghĩa này, chương trình Jam là phương pháp làm mới thay thế quy trình quản trị nội bộ tiêu biểu mà các công ty vẫn thường sử dụng để lập chiến lược.

Khi tương lai mở ra, môi trường kinh doanh cạnh tranh sẽ đẩy nhanh tốc độ "chọn vào" những công ty học được cách nhanh chóng phát triển các chiến lược cốt lõi, và "loại ra" là những công ty có khả năng thích nghi thấp hơn. Mục tiêu của bạn là giúp cho công ty mình vào được vòng quay tiến hóa của các đối thủ cạnh tranh của nó. Nếu cuộc sống có thể đưa ra cho bạn một hướng dẫn nào đó, thì đó chính là phải sáng tạo lại quy trình quản trị theo cách: mở rộng phạm vi thử nghiệm, phi chính trị hóa quá trình ra quyết định, và mở rộng đa dạng gen. Đây chính

là những yếu tố sống còn đối với mô hình quản trị của thế kỷ XXI.

Thị trường: Phân bổ nguồn lực linh hoạt

Tiến hóa chính là một quá trình phân loại trong đó các đột biến "tốt" được nhân lên, còn các đột biến "xấu" thì bị bài trừ. Ngược lại, một thị trường vận hành hiệu quả có thể đưa ra một *lộ trình* hướng các nguồn lực từ chỗ có giá trị sử dụng thấp trở thành có giá trị sử dụng cao. Từ lâu, các nhà kinh tế học đã thống nhất rằng thị trường ít quy tắc là cách thức hiệu quả nhất để đạt được *hiệu quả phân bổ*. Trong thời đại thị trường mở, các công ty không khẳng định được mình sẽ đánh mất khách hàng và nhà đầu tư, kéo theo đó là mất vốn và nhân công. Khi đó, thị trường sẽ phân bổ lại những nguồn lực này vào những doanh nghiệp có thể sử dụng chúng hiệu quả hơn. Khi thị trường thực hiện tốt chức năng của mình, nghĩa là không một công ty nào được phép lãng phí các nguồn lực xã hội. Đây là lý do vì sao khả năng thích nghi của nền kinh tế quốc gia phụ thuộc rất nhiều vào những thị trường có khả năng vận hành hiệu quả.

Theo định nghĩa, thị trường là phi tập trung – nó bao gồm hàng nghìn, thậm chí hàng triệu chủ thể kinh tế. Tuy nhiên, thị trường thực hiện rất tốt việc thu thập thông tin từ nhiều nguồn khác nhau và tóm gọn thông tin dưới hình thức giá cả. Xét theo nghĩa này, có thể mượn cụm từ đơn giản của James Surowiecki để mô tả cái mà thị trường mang lại là "trí tuệ đám đông". Số đông nghĩ thế nào về giá trị của một chứng khoán? Họ nghĩ quần jeans được thiết kế cho đối tượng nào? Người mua và người bán tin tưởng "tính công bằng" của giá cả khi nó có thể phản ánh rất nhiều ý kiến và tình cảm khác nhau. Thế nhưng, trong các công ty lớn, các nhà quản trị lại quá tin tưởng vào trí tuệ của số ít – đặc biệt là trong việc "định giá" những giá trị tiềm năng của các sáng kiến chiến lược mới.

Thị trường có thể giải quyết các vấn đề phân bổ hết sức phức tạp. Tại bất cứ thời điểm nào, New York, một thành phố với hơn 8 triệu người, cũng chỉ có khả năng cung cấp lương thực vừa đủ trong ba ngày. Nói theo cách nào đó, thành phố này lúc nào cũng có thể xảy ra tình trạng khan hiếm. Thị trưởng của New York hoàn toàn có thể bổ nhiệm một người phụ trách vấn đề lương thực – là người được ủy quyền để đảm bảo lúc nào cũng có thể cung cấp đầy đủ lương thực dự trữ, nhưng ý tưởng đó rõ ràng là ngớ ngẩn. Người New York không thể nào chết đói, đó là nhờ tính đa dạng hiệu quả của thị trường – có rau, thịt, đồ uống và nhiều thứ khác – và lúc nào cũng có thể cung cấp đầy đủ cho nhu cầu của các nhà hàng, các tiệm ăn đường phố, và người đi chợ thường xuyên. Quả thật, Amartya Sen, người đoạt giải Nobel kinh tế đã khẳng định rằng không một đất nước nào áp dụng nền kinh tế thị trường lại phải trải qua một đợt khan hiếm nghiêm trọng.

Thung lũng Silicon cũng rất thành công trong việc chuyển đúng nguồn lực đến đúng người và vào đúng thời điểm. Trong giai đoạn năm năm qua, các nhà tư bản mạo hiểm của thung lũng đã huy động và đầu tư hơn 42 tỷ đô- la vào 4.624 vụ mua bán. Mặc dù vậy, tập đoàn Thung lũng Silicon không hề có một giám đốc điều hành và hội đồng quản trị để đưa ra các quyết định về việc phân bổ nguồn lực. Không có một cơ quan tập trung quyền lực để quyết định cần phải đầu tư bao nhiêu vào công nghệ nano, công nghệ sinh học hay mạng di động.

Điều cốt lõi là, các nhà đầu tư mạo hiểm là những nhà môi giới độc lập, họ cạnh tranh với nhau để tạo ra giá trị tại giao điểm của cả ba thị trường: thị trường dành cho những ý tưởng kinh doanh mới, thị trường dành cho vốn, và thị trường dành cho tài năng. Trong một năm trung bình, một công ty vốn mạo hiểm (VC) cỡ trung bình sẽ nhận và kiểm duyệt hơn 5.000 đề án kinh doanh. Đối với một hãng quy mô lớn, con số này có thể gấp 4 hoặc 5 lần. Các hãng vốn mạo hiểm sẽ cạnh tranh quyết liệt với nhau để thu hút vốn và lựa chọn những công ty đang trong quá

trình thành lập để đầu tư vào. Các doanh nghiệp chuẩn bị thành lập sẽ cạnh tranh với nhau để giành được nguồn đầu tư. Các đề án kinh doanh mới ra đời thường sẽ được gửi tới khoảng hơn mười VC, và rất ít cái có thể khởi động mà không phải chịu đựng hàng loạt phản đối dồn dập trước khi tìm được một nhà tài trợ. Những công ty mới mọc lên phải cạnh tranh với nhau để thuê được những kỹ sư tốt nhất, các đại diện kinh doanh của hãng, và các nhà điều hành cấp cao, tất cả những người mong muốn được ghi tên vào các Cisco, eBay hoặc Google tiếp theo. Thị trường chỉ giúp những người tham gia tiếp cận với những thông tin liên quan. Diện tích địa lý hẹp và các mối quan hệ xã hội đan xen chằng chịt ở Thung lũng Silicon có thể được coi là một lợi thế xét về mặt này. Với chỉ một hoặc hai cấp bậc xã hội trong môi trường này, tương đối dễ dàng cho các VC, doanh nghiệp và kỹ sư của Thung lũng nếu muốn nắm giữ cổ phiếu của nhau qua bàn đàm phán. Tất cả những yếu tố này giúp cho Thung lũng Silicon trở thành một trong những nơi có tốc độ chuyển động mạnh mẽ nhất trên thế giới.

Bằng việc tạo nên những diễn đàn để tìm kiếm giải pháp cho các nhu cầu, các thị trường đã mở rộng danh mục lựa chọn cho người mua và người bán – từ việc một doanh nghiệp muốn tìm kiếm nguồn tài trợ hay một người cô đơn muốn có một cuộc gặp gỡ lãng mạn. Vài năm trước đây, tờ *New York Times* lập một mục về sự tăng trưởng của thị trường trực tuyến về dịch vụ tình dục. Craigslist, AdultFriendFinder và một số trang tương tự đã mở rộng thị trường dành cho những "mối quan hệ chăn gối" tạm thời. Với hàng trăm nghìn mẩu quảng cáo cá nhân, thị trường trực tuyến này hiệu quả hơn hẳn đối thủ sơ khai của nó là các quán rượu địa phương. Khác với các quán rượu, thị trường trực tuyến mở cửa 24/24 và cung cấp cho người xem phạm vi lựa chọn các đối tượng tiềm năng rất rộng và hạn chế trường hợp hiểu nhầm ý nhau. Khi công nghệ giúp cho người mua và người bán dễ dàng tìm đến nhau hơn thì thị trường đôi khi có thể mở rộng theo cấp hàm mũ.

Vậy những nhà quản lý cấp tiến học được gì từ thị trường? Cái quan trọng trước hết đó chính là: các nguồn lực (cả nguồn vốn và tài năng) cần phải được tự do tìm kiếm nơi thích hợp nhất. Khả năng đàn hồi đòi hỏi sự linh hoạt về nguồn lực, và lịch sử cho thấy đây chính là giá trị lớn nhất bạn thu được từ một số hình thái thị trường nhất định. Cụ thể hơn là…

Thị trường mang tính phi chính trị. Hơn 50 năm qua, Sàn giao dịch chứng khoán New York đã hoạt động hiệu quả hơn hầu hết các công ty trên Sàn. Đó là bởi các thị trường thực hiện việc phân bổ nguồn lực tốt hơn các cấp chính quyền. Thật ra, chính quyền thực hiện rất tốt việc ứng dụng các nguồn lực – đặt kế hoạch, tiến hành các hoạt động liên tiếp và đúng hạn – nhưng họ lại gặp vấn đề với việc phân bổ nguồn lực, hay cụ thể hơn là tái phân bổ nguồn lực từ các chiến lược cũ sang các chiến lược mới.

Ví dụ, không phải chờ đến năm 2004 Kodak mới phải đối mặt với đợt sụt giảm cuối cùng trong doanh thu ngành công nghệ ảnh phim và đã phải tung 3 tỷ đô-la để tái cơ cấu chương trình. Và không hề ngạc nhiên khi hãng phải thuê một giám đốc điều hành mới để thúc đẩy tiến độ kế hoạch. Nhưng sự thật là động thái này được đưa ra quá chậm, và điều đó cho thấy các nhà quản lý kỳ cựu của Kodak đã không thể dừng việc tiếp tục đầu tư vào các hình thức kinh doanh sẵn có của công ty.

Không giống như những công ty lớn – hầu hết các công ty được tổ chức theo kiểu hệ thống cấp bậc là giống với sàn giao dịch chứng khoán New York hay Thung lũng Silicon – thị trường không chịu được cách phân bổ cứng nhắc làm giảm khả năng đàn hồi như đã đề cập trong chương 3. Thị trường mang tính phi chính trị và không mang tính cảm tính. Không một nhà môi giới hay nhà quản lý quỹ nào có thể bắt số đông tiếp tục đổ tiền vào các tài sản không sinh lời. Trong khi ngược lại, các nhà điều hành cấp cao thường khăng khăng duy trì hiện trạng đó. Và đó chính là vấn đề. Một công ty sẽ rất khó giữ vững vị trí dẫn đầu

khi phần lớn các quyết định tài trợ lại bị kiểm soát bởi những con người cũ kỹ.

Hãy xây dựng một thị trường và mọi người sẽ tìm đến. Đến tháng 8/2006, eBay có hơn 200 triệu người dùng đăng ký. Trong năm 2005, công ty nhận hơn 1,9 tỷ đơn hàng và thực hiện giao dịch cho hơn 44 tỷ hàng hóa. Thành công của eBay đã tạo ra hàng triệu thương nhân khởi nghiệp kinh doanh. Bây giờ hãy nghĩ đến hơn 5.000 đề án kinh doanh trung bình hàng năm được gửi tới các VC. Nếu Thung lũng Silicon không tồn tại, nếu không có hàng trăm VC hăng hái chọn lọc trong hàng đống e-mail của họ để tìm ra những Yahoo! hay YouTube tiếp theo, liệu những đề án kinh doanh đó có được liếc đến hay không? Liệu những những cô, cậu bé đại học có thể nuôi ước mơ trở thành những Tom Anderson – người đồng sáng lập chính của Space, tiếp theo hay không? Có lẽ là không. Các thị trường không thể sản sinh ra những mô hình kinh doanh hay sản phẩm mới, nhưng chúng có thể tạo ra sự khích lệ mạnh mẽ để các cá nhân nghĩ ra những điều mới mẻ.

Bây giờ hãy chuyển logic này từ "thị trường" dành cho các sáng kiến mới vào công ty của bạn. Hãy dành thời gian xem xét các trường hợp xảy ra với một nhân viên tuyến đầu bị tước quyền bỏ phiếu trong khi nhân viên này đang hy vọng có thể huy động nguồn tài trợ cho một thử nghiệm ở quy mô nhỏ. Ở hầu hết các công ty, nhân viên này chỉ có một lựa chọn duy nhất, đó là: đưa ý kiến này trở thành một phần trong quy trình kế hoạch chính thức. Muốn thành công trong trường hợp này, nhân viên đó phải có bốn yếu tố: một nhà quản lý không khăng khăng coi ý tưởng đó là lập dị hay vượt ngoài phạm vi; ý tưởng đó ngay từ đầu phải đủ "lớn" để đảm bảo thu hút được sự chú ý của những nhà quản lý cấp cao; có các nhà điều hành sẵn sàng chuyển hướng đầu tư từ một chương trình đang hoạt động sang cho một ý tưởng non nớt; và cuối cùng nhà cách tân phải có sự nhạy bén cần thiết, uy tín cá nhân và có sự khéo léo về chính trị để thực hiện tất cả những điều này. Điều này chỉ có thể xảy ra trong

những trường hợp cá biệt hiếm có. Với thị trường đổi mới nội bộ còn nhiều điểm chưa hoàn chỉnh được như hiện tại, không có gì lạ khi rất ít ý tưởng mới đột phá ra đời trong các công ty lớn.

Hầu hết các công ty không xây dựng được trong nội bộ một thương trường đổi mới như ở Thung lũng Silicon. Các phó chủ tịch hội đồng không nhận được hàng nghìn đề án kinh doanh một năm; không có hàng trăm nhà đầu tư cạnh tranh để được tài trợ cho những ý tưởng lớn tiếp theo; và những kỹ sư giỏi nhất không được tự do từ bỏ một dự án cần kíp nhưng nhàm chán để chuyển sang những dự án tiềm năng hơn. Trong khi có những công ty như Procter & Gamble tiếp nhận những nguồn đổi mới chất lượng hơn từ bên ngoài, thì chỉ có rất ít công ty xây dựng được những thị trường đổi mới trong nội bộ.

Hiệu suất điều hành khác với Hiệu suất chiến lược. Mặc dù các công ty có nhiều cách để đo lường hiệu quả hoạt động, nhưng không thể sử dụng chúng để đánh giá hiệu quả chiến lược. Cuối cùng thì, làm thế nào các nhà lãnh đạo tập đoàn có thể chắc chắn rằng việc họ đã tập hợp được những sáng kiến hiện tại chứng tỏ các nguồn lực vốn và tài năng giá trị đang được sử dụng hết giá trị, nếu như không có quy trình nào để tạo ra và kiểm chứng nhiều giải pháp thay thế khác? Làm thế nào các nhà điều hành chắc chắn được rằng những nguồn lực đang được sử dụng đúng cách, đúng chỗ nếu các nguồn vốn và tài năng không được tự do chuyển sang các dự án triển vọng hơn? Câu trả lời đơn giản là họ không thể.

Khi các lựa chọn chiến lược mới trở nên khan hiếm, hay khi tài năng và tiền bạc bị "khóa chặt" vào các chương trình có sẵn, đội ngũ các nhà điều hành sẽ được "mua" các nguồn lực của mình với giá khuyến mãi, vì họ không phải cạnh tranh với một số lượng lớn những tiềm năng thay thế chưa từng có tiền lệ khác để có được các nguồn lực này. Việc yêu cầu mỗi dự án tự tìm kiếm nguồn vốn không phải là một cách thay đổi bất bình thường. Thật ra, đó là cách hoàn hảo để một dự án có được

những thay đổi (EVA) tích cực mà vẫn tận dụng được những tài năng và nguồn vốn. Cách duy nhất để tăng hiệu suất chiến lược của một công ty là xây dựng một quy trình phân bổ nguồn lực dựa trên các nguyên tắc thị trường.

Sự linh hoạt trong phân bổ của thị trường còn chỉ ra cho chúng ta thêm một số nguyên tắc khác giúp xây dựng những công ty có tính linh hoạt cao. Trước hết, quy trình đánh giá và "định giá" các dự án mới cần được tổ chức theo phương thức phân quyền, không để một nhóm nhỏ các nhà điều hành hoài cổ nhấn chìm những ý tưởng mới lạ. Thứ hai, các nhà đổi mới phải tiếp cận được nguồn vốn thử nghiệm – tương tự như những thứ mà các VC và các nhà đầu tư xem xét để tài trợ cho các ý tưởng kinh doanh mới. Bất cứ một công ty lớn nào cũng nên có hàng trăm, thậm chí hàng nghìn cá nhân được đặt cược các thử nghiệm nhỏ vào các các ý tưởng mới. Và thứ ba, thị trường càng hiệu quả đối với các ý tưởng, tài năng, và nguồn vốn, thì các nhà đổi mới và nhà đầu tư nội bộ càng dễ tìm đến nhau hơn; và khi các nguồn lực nội bộ càng ít bị khống chế và điều chỉnh, khả năng thích nghi của công ty càng cao hơn.

Tính dân chủ: kích hoạt Chủ nghĩa tích cực

Chế độ dân chủ có thể mang lại sự linh hoạt cho một quốc gia. Tương tự như vậy, tính dân chủ có thể nâng cao khả năng thích nghi của một doanh nghiệp. Tuy vậy, nếu một vị giám đốc điều hành nghi ngờ lợi thế thích nghi của tính dân chủ thì hoàn toàn có thể hiểu được. Các quy trình dân chủ vốn nổi tiếng chậm chạp và cồng kềnh. Người ta có thể lý luận rằng chỉ có ở những chế độ độc tài thì những nhà lãnh đạo mới có quyền năng để đưa ra những quyết định chỉ trong tức khắc, và điều đó thật sự cần thiết để tồn tại trong một thế giới thay đổi với tốc độ chóng mặt. Các nhà chuyên quyền không phải lãng phí thời gian để tìm kiếm sự đồng thuận, và vì họ kiểm soát các cánh tay quyền lực (quân đội, báo chí, và cả các dịch vụ dân sự) nên họ có thể buộc mọi thứ phải diễn ra *ngay lập tức.*

Thế nhưng, vấn đề là ở chỗ, trong một chế độ chuyên quyền, chất lượng quá trình ra quyết định phụ thuộc rất nhiều vào sự thông thái của một cá nhân nhất định hoặc một số ít cán bộ cấp cao nòng cốt. Sẽ không vấn đề gì nếu mỗi công ty đều được dẫn dắt bởi một giám đốc điều hành cỡ Lý Quang Diệu – cựu Thủ tướng gạo cội của Singapore, là người đã sử dụng quyền lực gần như có thể coi là độc tài để đưa Singapore từ một thuộc địa tiền đồn trở thành điểm sáng phát triển kinh tế của châu Á. Tuy nhiên, trong kinh doanh cũng như trong chính trị, những nhà lãnh đạo được như Lý Quang Diệu là rất hiếm.

Trong một hệ thống chuyên chế, rất ít khi có cơ chế đổi mới từ dưới lên. Kết quả là sự thay đổi thường diễn ra khi quá muộn và dưới hình thức chấn động lớn như thông qua cách mạng và nổi dậy. Trong các chế độ dân chủ, sự thay đổi thường bắt đầu từ cấp cơ sở và tiến dần lên các nấc cao hơn với sự hỗ trợ của các nhóm lợi ích và các nhà hoạt động chính trị. Khi các thay đổi luôn nổi lên từ cơ sở tức là các nền dân chủ có thể tránh được những cuộc nổi loạn định kỳ, vốn tiêu biểu cho nền chính trị của chế độ độc tài. Đáng tiếc, hầu hết các công ty lớn lại không làm được như thế, ở các công ty này, chỉ có khủng hoảng tài chính hoặc một cuộc nổi loạn của cổ đông mới giúp thay đổi được giới lãnh đạo và thúc đẩy chiến lược mới.

Quả thật, có thể nói, dường như các công ty lớn vay mượn hình thức thay đổi từ các quốc gia độc tài, trong đó cách duy nhất để thay đổi chính sách là lật đổ kẻ bạo chúa. Tuy vậy, lật đổ ban lãnh đạo không phải là cách hiệu quả để thay đổi hướng phát triển của một tập đoàn, bởi vì khi đó có nghĩa là công ty đã mất đi tương đối doanh thu và đà phát triển. Ngoài cải cách dân chủ, không có cách nào khác để thay thế cho cách chuyển hướng chiến lược bạo lực và tốn kém này. Đó là lý do vì sao một nhà đổi mới quản trị như bạn cần phải hiểu được bí quyết của quyền năng dân chủ.

Trách nhiệm giải trình trước lãnh đạo. Francis Fukuyama đã mô tả nền dân chủ như là "một bộ máy giải trình". Theo Fukuyama, "tất cả các hệ thống chính trị đều phải có trách nhiệm giải trình ở một mức độ nào đó, tuy nhiên có cái nhiều có cái ít – và những hệ thống có tính giải trình cao hơn thì khả năng đàn hồi cũng cao hơn". Trong một nền dân chủ, tầng lớp tinh hoa chính trị chính là những tù nhân của quần chúng. Mỗi một chính trị gia, dù bướng bỉnh hay ích kỉ đến đâu, cũng tự biết rằng mình buộc phải trả lời được tất cả các câu hỏi của cử tri.

Trong chế độ dân chủ, quyền lực chuyển từ dưới lên, còn trách nhiệm phải từ trên xuống. Các chính trị gia được cử tri lựa chọn ra, và họ phải chịu trách nhiệm trước những cử tri này. Chính vì vậy, họ phải lưu tâm tới hàng loạt quan điểm khác nhau. Trong thế giới các tập đoàn thì mô hình này lại bị đảo ngược: các nhân viên phải chịu trách nhiệm với cấp trên, trong khi đó ban điều hành chỉ trao quyền nhỏ giọt xuống cấp dưới. Cấp quản trị tối cao chỉ phải chịu trách nhiệm với các cổ đông. Nhưng vấn đề là ban điều hành không phải là người tạo lập ra các giá trị của tập đoàn, mà đó chính là nhờ vào sự thông thái và trí tưởng tượng của nhân viên, và chính việc tài năng của họ được trọng dụng ở mức độ nào sẽ quyết định số giá trị được tạo ra.

Không lâu trước khi bị sa thải khỏi vị trí chủ tịch và giám đốc điều hành của Home Depot – dây chuyền DIY lớn nhất nước Mỹ – Robert Nardelli đã nói với phóng viên truyền hình rằng: "Tôi cảm thấy không ai làm việc có trách nhiệm với các cổ đông hơn tôi". Tất nhiên Nardelli phải làm việc có trách nhiệm với cổ đông – ông ta chỉ có thể nhận được một khoản lợi không nhỏ của mình từ lượng cổ phiếu khổng lồ nếu giá cổ phiếu của Home Depot tăng lên. (Mặc dù ông cũng như nhiều giám đốc điều hành khác đã làm tốt đến không ngờ khi giá cổ phiếu dịch chuyển theo chiều ngang.) Tôi đoán rằng các cổ đông của Home Depot có thể sẽ vui hơn nếu vị chủ tịch của họ khoe khoang mình làm việc có trách nhiệm với nhân viên và khách hàng. Với tôi, một giám đốc điều hành trước hết phải có trách nhiệm giải

trình với những người ảnh hưởng lớn nhất đến việc tạo ra hay phá hủy các giá trị của cổ đông, thay vì với những người có quyền được chia lợi nhuận của hãng.

Vậy một nhà lãnh đạo tập đoàn chứng tỏ trách nhiệm của mình như thế nào? Bằng cách dành thời gian đối thoại với các cộng sự trình độ xuất sắc nhiều hơn – với mục đích học hỏi thay vì hối thúc. Bằng cách trao cho các nhân viên trách nhiệm thiết kế quy trình quản trị liên quan đến công việc của họ thay vì giao cho một nhóm nhân viên cấp cao. Bằng cách thiết lập các cơ chế tư vấn chính thức với sự tham gia của toàn bộ tổ chức trong bất cứ quyết định quan trọng nào. Bằng cách thiết lập các mạng lưới diễn đàn thảo luận không bị kiểm duyệt để kết nối số đông với nhau như ở Google. Và nếu đủ dũng cảm, thì bằng cách giảm bớt chênh lệch giữa lương của những nhà điều hành cấp cao với những nhân viên bình thường. Quan điểm của tôi là: các nhà điều hành thật sự cảm thấy cần có trách nhiệm với nhân viên của mình sẽ biết cách tham vấn rộng rãi hơn và biết lắng nghe những người khác chăm chú hơn. Đổi lại là gì? Những công ty với ban quản trị điều hành ít chăm lo cho lợi ích bản thân và không giữ cách suy nghĩ lạc hậu thường có xu hướng không cản trở sự thay đổi.

Mặt tốt của sự bất đồng. Trong một chế độ dân chủ, các nhà lãnh đạo chính trị phải đối mặt với nhiều sự chỉ trích. Từ các cuộc gặp gỡ với cử tri cho đến các cuộc họp báo tổng thống, các chính khách ứng cử đều phải đối đáp công khai với những lời chỉ trích, phỉ báng khó nghe nhất. Hằng ngày họ phải đối mặt với đủ loại phê bình và thông tin chỉ trích vốn thường bị các chế độ chuyên quyền lờ đi hoặc đàn áp. Tuy nhiên, chính sự cởi mở liên tục và những bất đồng quyết liệt này giúp nâng cao chất lượng các quyết định và đảm bảo các chính sách tồi sẽ được xem xét kỹ càng và sửa đổi nhanh chóng hơn rất nhiều so với trường hợp ngược lại.

Sự bất đồng ồn ào nhưng chân thật không phải là biểu hiện của hình thức tổ chức tôn ti trật tự. Là một nhà tư vấn, tôi thường có cơ hội chứng kiến các nhóm trẻ đưa ra ý kiến tranh luận với giám đốc điều hành của họ. Trong quá trình chuẩn bị, các nhóm lúc nào cũng hăng hái nhiệt tình và quyết tâm. Nhưng một khi có sự hiện diện của lãnh đạo cấp cao, những người này lại nhanh chóng biến thành những người đi cầu xin cơ hội. Một cái nhướn mày, một câu hỏi nghi ngờ thế là họ nhanh chóng thụt lùi ra cửa. Khả năng thích nghi đòi hỏi phải có nhiều lựa chọn thay thế. Để có các lựa chọn thay thế thì đòi hỏi phải có bất đồng. Vậy với tư cách một nhà đổi mới quản trị, bạn phải tự hỏi liệu quy trình quản trị của công ty bạn đã khuyến khích bất đồng, tranh luận chưa, nếu chưa thì bạn phải làm gì để thay đổi điều đó?

Phân bổ quyền lãnh đạo. Một số người thích đùa từng nhận xét rằng nước Mỹ được tạo ra nhờ những thiên tài được điều hành bởi những kẻ ngốc. Tất nhiên, điều đó có thể đúng với một nước dân chủ lập hiến. Nói một cách nhẹ nhàng, tuyên bố này tiết lộ một sự thật cốt yếu: khả năng đàn hồi của nước Mỹ không phụ thuộc vào chất lượng của một quý ông hay một quý bà nào đó chiếm giữ Phòng Bầu dục – tạ ơn Chúa vì điều đó. Mặc dù có một vài tổng thống Mỹ là những nhà lãnh đạo cừ khôi và chính khách sáng suốt, nhưng hầu hết những người còn lại không được như thế. Nói một cách nghiêm túc, một nền dân chủ có khả năng đàn hồi cao hơn các công ty lớn không phải vì có các nhà lãnh đạo giỏi hơn.

Ở chế độ dân chủ, tốc độ thay đổi phụ thuộc một cách gián tiếp vào tầm nhìn và sự khuyến khích tinh thần. Các nhà hoạt động xã hội, các nhóm ngành, các nhóm chuyên gia và mỗi công dân bình thường đều có cơ hội góp phần vào quá trình lập pháp và quyết định các ưu tiên chính trị quan trọng. Chế độ dân chủ công nhận tính hợp pháp của các nhà hoạt động vì tin rằng mỗi công dân đều có quyền trở thành một nhà cách tân chính sách nếu họ thật sự tận tâm. Nó cũng thể hiện sự tin tưởng rằng dù

có rất nhiều lựa chọn chính trị, các cử tri lúc nào cũng sẽ có sự lựa chọn khôn ngoan vì các ứng cử viên phải cạnh tranh để nhận được sự ủng hộ. Tuy nhiên, rất hiếm khi các công ty có thể tin tưởng nhân viên của mình đến vậy. Thay vào đó, họ một mực tin rằng thành công của công ty chỉ phụ thuộc vào khả năng lãnh đạo của giám đốc điều hành và của nhóm quản trị cấp cao.

Mỗi năm, ban giám đốc điều hành của công ty tốn không ít thời gian vào việc tìm kiếm một CEO hoàn hảo, một người có thể nhìn xa trông rộng, can đảm mà lại thận trọng, tự tin mà lại khiêm tốn, kiên định mà lại linh hoạt và cứng rắn mà lại biết thông cảm. Nhưng vấn đề là không có nhiều người đáp ứng được tất cả những đức tính đáng quý nhưng trái ngược nhau như vậy. Những người sáng lập ra nền dân chủ nhìn nhận được điều đó và cố gắng bù đắp bằng cách xây dựng các quy trình chính trị làm đòn bẩy cho các tài năng từ trong giới "thường dân". Như vậy, thách thức thật sự không phải là thuê được những nhà lãnh đạo vĩ đại mà là xây dựng được những công ty thịnh vượng mà không cần đến những nhà lãnh đạo hoàn hảo.

Tất nhiên, các nền dân chủ cũng có những vấn đề riêng. Chúng thường bị cầm chân do sự cạnh tranh về lợi ích và thói quan liêu, thiếu sự thông cảm xuất hiện và phát triển nhanh chóng. Tuy nhiên, xem xét khả năng thích nghi và phát triển của chúng, có thể thấy được những nét phù hợp cho các công ty của thế kỷ XXI, đó là: lãnh đạo phải chịu trách nhiệm giải trình đầu tiên và trước hết; nhân viên phải cảm thấy thoải mái tranh luận về những bất đồng; cần có sự phân quyền trong quá trình ra chính sách; và chủ nghĩa tích cực cần được khuyến khích và coi trọng. Áp dụng triệt để những nguyên tắc này vào các hệ thống quản trị của công ty bạn và nó sẽ được nâng cao khả năng thích nghi hơn hiện tại rất nhiều.

Tín ngưỡng: Tìm kiếm sự can đảm trong Ý nghĩa

Trong hơn 30 năm, nhiều diễn giả đã dự đoán về sự kết thúc của các đức tin tôn giáo. Từ Auguste Comte cho đến Richard Dawkins đều lý luận rằng sự đổ vỡ của đức tin trước sự phát triển của khoa học chính xác là không thể tránh được. Tuy nhiên, đức tin về sự hiện diện của thần thánh và những điều thiêng liêng vẫn tiếp tục là một trong những mẫu số chung lớn nhất của loài người.

Việc tin rằng có ngày khoa học sẽ thay thế tất cả các đức tin khác xuất phát từ một mặc định sai lầm rằng đức tin tôn giáo về cơ bản là tập hợp những giả định, phỏng đoán huyền bí lầm đường lạc lối để lý giải tự nhiên. Và người ta nghĩ rằng, sự mê tín nguyên thủy sẽ bốc hơi như sương sớm dưới ánh nắng mùa hè, như thể được ánh sáng của các khám phá khoa học xuyên qua màn đêm tăm tối của sự ngu dốt. Tuy nhiên, tín ngưỡng tôn giáo không hẳn chỉ là những mối quan tâm về việc các hiện tượng tự nhiên là gì, xảy ra như thế nào và vào lúc nào. Mà nó còn quan tâm đến vấn đề vì sao nó lại tồn tại. Và mặc dù có một số nhà khoa học lý luận rằng câu hỏi "vì sao" là câu hỏi không thể trả lời và vì vậy không đáng để theo đuổi, nhưng họ cũng chưa thuyết phục được phần còn lại của nhân loại ngừng công cuộc tìm kiếm ý nghĩa của chúng lại.

Cốt lõi của tín ngưỡng tâm linh chính là một sự thương lượng: để đổi lấy việc cam kết phải sắp xếp cuộc sống với những quy tắc đạo đức không mấy thoải mái, các tín đồ được trao cho một học thuyết nhấn mạnh vào hệ quả của những lựa chọn của con người trong vô hạn không/thời gian. Thông điệp đưa ra là: bạn không đơn giản chỉ là một hợp chất, càng không chỉ là một tạo vật được tạo ra không chủ đích. Sự tồn tại của bạn là có chủ đích. Rodney Stark và Roger Finke là hai nhà xã hội học nghiên cứu về nền tảng nhân học của tín ngưỡng, đã đơn giản hóa mục đích này thành: "… các lý giải mang tính tôn giáo đã cụ thể hóa ý nghĩa cơ bản của cuộc sống: làm thế nào chúng ta lại có mặt trên đời và chúng ta sẽ đi về đâu (nếu thật sự có một nơi để

đến).” Nói cách khác, nó đưa ra câu trả lời cho những câu hỏi “vì sao” cố hữu bất tận.

Tất nhiên vấn đề quan trọng là bạn đặt niềm tin của mình vào cái gì. Lẽ đương nhiên, những thứ như chủ nghĩa phát xít hay những tín đồ cực đoan sùng bái cái chết và sự trả thù không phải là nơi đáng để ta đặt niềm tin. Loài người, ở mọi tầng lớp khác nhau, đều miệt mài tìm kiếm hướng đi và ý nghĩa cuộc sống. Thật may mắn, lịch sử cho thấy vô vàn ví dụ về những cá nhân với niềm tin không phô trương nhưng mãnh liệt đã khuyến khích, kêu gọi đức hạnh và tấm lòng từ thiện, cứu vớt những cuộc đời bất hạnh. Các học giả đã không ít lần nhận ra rằng tín ngưỡng tôn giáo nâng cao lòng tự trọng, tăng cường sức khỏe và khả năng đối mặt khó khăn của con người.

Tín ngưỡng cũng cho chúng ta những bài học về khả năng đàn hồi – không chỉ bởi bản thân tín ngưỡng đã có thể tồn tại đến bây giờ, mà còn bởi vì nó mang lại cho mỗi người ý nghĩa cuộc sống và nhờ đó, nó giúp tăng cường tính đàn hồi của *con người*. Trải qua hàng thế kỷ, các hệ thống tín ngưỡng khác nhau đã làm thay đổi cuộc sống của hàng triệu tín đồ. Các nhà tiên tri, những người sáng lập tôn giáo và các vị thánh nhận thấy mục đích thánh thiện của mình đã khuyến khích con người vượt qua những mất mát và bi kịch cuộc sống cũng như thúc đẩy được nhiều tài năng xuất chúng. Vì vậy, có lẽ không đáng ngạc nhiên khi cuốn sách bán chạy nhất trong lịch sử là cuốn *Mục đích sống* (The Purpose-Driven life) của Rick Warren. Trong thời kỳ hỗn loạn, con người càng cần phải tăng cường khả năng đàn hồi, còn khả năng đàn hồi lại theo chiều hướng số mệnh – là mục tiêu có thể khiến con người nhìn về phía trước, là sao Bắc đẩu dẫn đường chỉ lối cho chúng ta khi thế giới xung quanh biến đổi không ngừng. Cũng không quá nếu nói rằng chúng ta thật sự bị bỏ rơi và lạc lối. Đó là lý do vì sao *ý nghĩa* là nguyên tắc không thể thiếu nếu muốn xây dựng một tổ chức có khả năng thích nghi cao. Cụ thể hơn…

Sứ mệnh rất quan trọng. Trong suốt nhiệm kỳ làm chủ tịch hội đồng quản trị và CEO của Bill George ở Medtronic, một trong những nhà sản xuất máy điều nhịp tim và máy khử rung lớn nhất thế giới, công ty của ông đã thu được tổng doanh thu cổ phần hàng năm là 32%. Giải thích cho thành công xuất sắc này, George đã nhắc đến sức mạnh biến đổi xuất phát từ sứ mệnh của công ty: "giúp mọi người có cuộc sống đầy đủ và khỏe mạnh". Theo George : "Ấn tượng đầu tiên của mọi người khi đến thăm Medtronic chính là sứ mệnh của nó. Nó hiện diện khắp nơi, trong mọi công trình, được treo trên tường, hay trên các tấm thẻ trong ví mọi người, trên bàn nhân viên. Tiếp đó là ảnh của các bệnh nhân – những người đến từ mọi nơi, đủ mọi lứa tuổi, mọi ngóc ngách trên thế giới, và tất cả họ đều mang trên mình các sản phẩm của Medtronic. Trông họ rất vui vẻ và khỏe mạnh".

Vậy mục đích cao cả hơn mà công ty *của bạn* hướng đến là gì? Tôi chỉ hy vọng câu trả lời không phải là "Sự thịnh vượng của các cổ đông". Với hầu hết các công ty, lợi nhuận từ giá cổ phiếu chủ yếu làm giàu cho tầng lớp cao nhất. Bill George từng nói : "Thất bại thật sự khi bạn quá tập trung vào các giá trị trước mắt [của cổ đông] chính là việc bạn không thể tạo động lực cho phần lớn nhân viên làm nên những bước đột phá."

Thật ra, tiền chỉ có thể là động cơ thúc đẩy đối với (ít nhất) một số người nhất định. Nhưng tiền trở nên nguy hiểm, vì như các cổ đông của Enron từng thấm thía, khi lòng tham lấn át những mục tiêu tinh thần cao hơn. Nếu không có mục đích hướng thiện, những nỗ lực đôi khi vượt quá ranh giới đạo đức nhằm theo đuổi lợi ích cá nhân là không thể tránh khỏi. Nếu không tin vào số mệnh, giám đốc điều hành và nhiều người khác có thể sẽ cố gắng hành động như những kẻ vụ lợi chỉ chăm chắm tìm cách nâng giá cổ phiếu thay vì xây dựng những năng lực thiết yếu cho tương lai. Một công ty muốn phục vụ thật tốt cho lợi ích của các cổ đông thì mãi mãi phải cố gắng *trở thành* một cái gì đó tốt hơn nó hiện tại. Nó phải mang một sứ mệnh đủ sức thuyết

phục để vượt qua trọng lực của quá khứ và khuyến khích sự sáng tạo lại cá nhân.

Con người thay đổi vì những thứ họ quan tâm. Suy cho cùng, không có những tổ chức có khả năng thích nghi, chỉ có những con người có khả năng thích nghi. Mặc dù quy trình quản trị của một công ty có thể cản trở hoặc khuyến khích khả năng thích nghi, nhưng chính ý chí cá nhân mới là yếu tố quan trọng nhất. Hầu hết những cuốn sách viết về sự thay đổi đều xuất phát từ tiền đề tự bản thân con người kháng cự lại sự thay đổi, và họ không đủ can đảm cũng như cố tình không nghĩ đến việc từ bỏ tình trạng yên bình hiện tại. Quan điểm của tôi lại khác. Tôi tin rằng hầu hết loài người đều sẵn sàng thay đổi. Trong mọi xu hướng phản kháng, lúc nào chúng ta cũng tìm kiếm những trải nghiệm và thử thách mới.

Phải thừa nhận rằng, đa phần chúng ta sử dụng thời gian chủ yếu để đánh bóng những thói quen lối mòn, cũ rích và không phải động não nhiều. Tuy vậy, ngay cả những người này vẫn có thể thay đổi được, chỉ là họ chưa tìm được điều *đáng để* họ thay đổi. Trong thế giới hiện tại – tàn dư của thế giới tương lai – thật không dễ để tìm ra điều gì đó đáng giá để thúc đẩy những nỗ lực tái tạo bản thân. Nhưng điều đó vẫn có thể xảy ra. Và nó cũng không đòi hỏi một người nào đó phải tạo ra một tôn giáo mới. Những người làm việc cho Medtronic tìm thấy ý nghĩa trong việc phục hồi sức khỏe cho con người. Nhân viên của Google thì say mê miệt mài cố gắng dân chủ hóa kiến thức. Các hiệp hội ở Whole Foods thì đề cao giá trị của ẩm thực sạch và bổ dưỡng.

Tín ngưỡng sẽ tiếp thêm sức mạnh cho sự biến đổi khi xuất hiện cuộc thương lượng hấp dẫn – những điều quan trọng và ý nghĩa đích thực đổi lấy sự cống hiến tận tụy. Cuộc mặc cả này có hình dạng như thế nào trong con mắt của những người vẫn lê bước đến các văn phòng hàng sáng thứ hai? Là thú vị hay là tẻ nhạt?

Có thể bạn sẽ không có cơ hội để viết lại tuyên bố sứ mệnh của công ty bạn thật sớm. Nhưng điều đó không có nghĩa bạn không làm cho nhân viên của mình bắt đầu nghĩ về những mục tiêu cao hơn cho công ty bạn. Bạn cần phải xem lại các quy trình quản trị của công ty mình – kiểm tra lại ngân sách và có các cuộc họp lên kế hoạch, tổ chức các sự kiện tập huấn và các buổi thảo luận động não – nhằm tạo cơ hội để đưa ra một vài câu hỏi hướng đến mục đích. Đừng ngại hỏi các đồng nghiệp của bạn: Chúng ta muốn mang lại sự khác biệt nào cho thế giới? Có những mục tiêu nào là xứng đáng để bạn sẵn sàng mạo hiểm lợi ích cá nhân? Điều gì là xứng đáng với mười giờ làm việc mỗi ngày và xứng đáng để bạn bỏ dở những ngày nghỉ cuối tuần cho công ty? Bạn muốn kể điều gì với con cái khi nói về công việc hằng ngày của bạn, ngoài chuyện làm việc vất vả để làm giàu cho các cổ đông? Thật đáng tiếc là những câu hỏi như thế ít khi được đưa ra ở hầu hết các công ty. Với tư cách một nhà đổi mới quản trị, bạn phải thay đổi được điều đó.

Các thành phố: Tăng tỷ lệ cơ may

Các thành phố thường có khả năng đàn hồi rất cao. Athens, Istabul, London, Tokyo, New York, Thượng Hải, San Francisco – những thành phố lớn này dường như là bất tử. Chúng giống như những ngọn sóng vững chãi trong dòng chảy xiết của lịch sử nhân loại. Một thành phố lớn cũng giống như một chiếc kính vạn hoa văn hóa với đầy bất ngờ tiềm ẩn lẩn khuất trong mọi ngóc ngách. Một cuộc dạo chơi qua những khu vực quen thuộc, một triển lãm mới mở, một vở kịch mới, một nhóm nhạc Anh điêng mới nổi, những câu lạc bộ nóng bỏng, những buổi hòa nhạc, những buổi diễn thuyết – một thành phố giống như một công viên giải trí cho bộ não. Nhiều khi đi dạo quanh Greenwich Villiage hoặc phía cực tây London, tôi tự hỏi vì sao cuộc sống đường phố lại thú vị và sôi động hơn nhiều so với cuộc sống diễn ra trong các tập đoàn. Mặc dù vậy, chắc chắn nếu chúng ta nắm được điều gì tạo nên một thành phố sôi nổi và hấp dẫn, thì

có lẽ chúng ta cũng chỉ có thể tạo một cuộc sống bên trong công ty gần giống với SoHo hay Notting Hill.

Trong lịch sử, mỗi thành phố nổi tiếng đều có ưu thế về mặt địa lý – chúng thường nằm gần bến cảng, hoặc trung tâm tuyến thông thương. Tuy nhiên, với một thành phố lớn thì chỉ riêng địa thế chiến lược không còn đủ nữa. Ngày nay, những thành phố có sức đàn hồi cao nhất là những thành phố có thể thu hút được "tầng lớp sáng tạo" – các tác giả, nhà khoa học, kỹ sư, nghệ sĩ, nhà sản xuất phim, nhà xuất bản, người viết phần mềm trò chơi, nhà thiết kế thời trang – là những người có sức tưởng tượng và kỹ năng, là nguồn nhiên liệu cần thiết để làm nên một nền kinh tế sáng tạo.

Mặt địa lý học của tính sáng tạo được nhà xã hội học Richard Florida nghiên cứu rất kỹ, ông tin rằng có mối quan hệ tương thích chặt chẽ giữa sự thịnh vượng về văn hóa và tài chính của một thành phố với khả năng thu hút nguồn lực sáng tạo của nó. Bởi vì những bộ óc tò mò và bài trừ mê tín là chất xúc tác cho tăng trưởng kinh tế, và những thành phố thu hút được nhiều thành phần trong tầng lớp sáng tạo hơn, sẽ phát triển hơn các thành phố khác. Gợi ý cho các nhà quy hoạch thành phố là: đừng quá lo lắng về việc xây dựng một "môi trường kinh doanh" tuyệt vời mà hãy nghĩ nhiều hơn đến việc xây dựng một "môi trường sống" tuyệt vời.

Là một nhà "đô thị học tân tiến", Florida là một phần trong mạng lưới đang phát triển của các nhà kiến trúc, các học giả, và các nhà quy hoạch đã và đang làm việc để khám phá bí mật làm nên sức sống bền bỉ của đô thị. Vị thần hộ mệnh của phong trào này là Jane Jacobs, tác giả của cuốn sách kinh điển xuất bản năm 1961 – *The Death and Life of Great American Cities* (Sự sống chết của các thành phố lớn ở Mỹ), được coi là phát súng tiên phong đánh vào kế hoạch của chế độ đế quốc nhằm xây dựng một kỷ nguyên của các kiến trúc đô thị ưu việt. Jacobs cho rằng các thành phố là điều kiện thiết yếu để tạo nên "các quỹ chung sử

dụng cho mục đích kinh tế" mà bà tin là được hình thành khi các nhóm người đa dạng có cơ hội tương tác và trao đổi thông tin, hàng hóa và ý tưởng. Theo quan điểm của Jacobs, các yếu tố truyền thống của việc "đổi mới" đô thị – những đại lộ rộng lớn, quảng trường hoành tráng, những khu căn hộ thẳng đứng, các quận kinh doanh riêng biệt và các xa lộ tăng vụt – tất cả dường như được thiết kế để làm suy yếu thay vì trang bị tiện nghi cho thành phố, chính kiểu tương tác cấp đường phố thân mật mới tạo nên các giá trị văn hóa và kinh tế. Cũng giống như Jacobs, các nhà đô thị học tân tiến nghi ngờ những kế hoạch phức tạp được xây dựng từ trên xuống. Thay vào đó, họ đặt niềm tin của mình vào việc nắm bắt những quy luật đơn giản – những nguyên tắc mà lịch sử đã chứng minh là nền tảng thật sự làm nên sức sống bền bỉ của các đô thị.

Sự đa dạng làm nên tính sáng tạo. Đối với một thành phố, chính sự đa dạng về văn hóa, tầm nhìn, kỹ năng, các ngành nghề, kiến trúc và đa dạng cả về môi trường là nơi ươm mầm sự đổi mới. Khi các sở thích đều giống nhau, sẽ không còn chỗ cho sự sáng tạo; nhưng khi có sự xung đột giữa các sở thích, cảm hứng sáng tạo sẽ được kích thích. Nếu nói các thành phố thường hay có sự đổi mới hơn các khu vực nông thôn, đó chính là vì chúng đa dạng hơn rất nhiều – ở đó có đủ các nguyên liệu để cung cấp cho cỗ máy tưởng tượng của con người.

Trong nghiên cứu của mình, Florida đã phân loại các thành phố của Mỹ dựa trên hai thang đo: quy mô của phần công nghệ cao của nền kinh tế địa phương; và mức độ đa dạng về văn hóa. Khi so sánh thứ bậc, ông nhận thấy tất cả các thành phố thuộc nhóm 10 thành phố công nghệ cao nhất cũng đồng thời có mặt trong danh sách 18 thành phố có độ đa dạng về văn hóa cao nhất. Ông đi đến kết luận: chính sự đa dạng đã thu hút các nguồn lực sáng tạo và tạo ra đổi mới công nghệ cao.

Vì vậy không có gì ngạc nhiên khi những kẻ chống đối và nổi loạn dễ bị hấp dẫn đến các thành phố, là nơi có thể chấp nhận sự

khác biệt của họ nhất. Điều này giúp giải thích vì sao một vài thành phố như New York và London từ lâu được coi là lò phản ứng hạt nhân cho sự sáng tạo của con người – đó sự đa dạng của chúng, cùng với những dòng chảy đều đặn những con người mới vào thành phố đã tiếp năng lượng cho một phản ứng chuỗi đang diễn ra của quá trình phát minh và khám phá.

Samsung hiểu được tầm quan trọng của sự đa dạng. Trong cuộc đấu thầu để trở thành nhà máy năng lượng thiết kế, công ty một thời từng là tinh hoa Hàn Quốc đã thành lập các trung tâm thiết kế ở London, Los Angeles, San Francisco, Tokyo và Thượng Hải. Ngoài ra, nó cũng thường xuyên gửi các nhà thiết kế được nghỉ phép để đi học tập ở các thành phố như Frankfurt, Florence, Athens, và Bắc Kinh. Khi ngâm mình trong sự đa dạng, danh tiếng về những thiết kế đột phá của Samsung cũng lan rộng. Năm 2004, công ty này đã giành được nhiều giải thưởng về Thiết kế công nghiệp xuất sắc hơn bất cứ hãng nào khác của Mỹ và châu Âu, và là công ty đầu tiên của châu Á đạt được kỳ tích đó. Tính đa dạng không thể chỉ đơn thuần là một thuật ngữ thông dụng nữa. Nó phải trở thành một cuộc tìm kiếm sôi nổi nhằm tìm ra phong cách riêng và đặc trưng, tìm ra sự kỳ lạ và lập dị, sự sặc sỡ và khác thường. Để kết thúc cuốn sách, Jacobs đã đưa ra một câu hỏi tu từ: “Có ai cho rằng, trong cuộc sống thực, những câu hỏi lớn mà chúng ta bận tâm hôm nay lại được trả lời bởi những người cùng nguồn gốc hay sống cùng một nơi?” Nói cách khác, bà cũng vừa đưa ra câu hỏi rằng “Liệu có ai lại cho rằng sự cách tân đột phá lại đến từ những công ty chỉ có các trí tuệ giống nhau?” Các nhà đổi mới quản trị cần phải nhìn lại từng quy trình quản trị và tự hỏi làm thế nào sử dụng chúng ta để tuyên truyền cho các đồng nghiệp những quan điểm mới và hướng đến những mục tiêu trái với thông thường?

Bạn có thể sắp xếp trước cho cơ may. Cách bố trí, sắp đặt của một thành phố cũng quyết định việc khuyến khích hay hạn chế những cuộc gặp gỡ may mắn tình cờ kích thích sự đổi mới. Jacobs đưa ra ba chiến lược nhằm làm tăng tỷ lệ những tình

huống ngẫu nhiên đem lại giá trị – những chiến lược dường như đặc biệt phù hợp với các tổ chức của thế kỷ XXI. Chúng ta hãy cùng xem xét tóm tắt từng chiến lược và xem liệu từ đó chúng ta có thể hình dung được một bản sao của các tập đoàn hay không. Đầu tiên là:

Quận, và quả thật càng nhiều bộ phận bên trong nó càng tốt, phải có đảm nhiệm nhiều hơn một chức năng ban đầu của nó; và tốt nhất là nhiều hơn hai chức năng. Nó phải đảm bảo sự hiện diện cùng một lúc của những người ra đường với lịch trình khác nhau và xuất hiện tại các địa điểm với mục đích khác nhau nhưng lại có thể sử dụng những phương tiện chung.

Mục đích của Jacobs ở đây là tối đa hóa cơ hội tương tác giữa các nhóm đa dạng khác nhau bằng cách lập ra những địa điểm nơi nhiều người có nhu cầu trái ngược nhau vẫn có thể gặp nhau. Hãy đến thăm Google và bạn sẽ thấy có rất nhiều điểm công cộng sử dụng cho nhiều mục đích khác nhau. Trong một lần thăm quan, tôi nhìn thấy có một cây piano đại đế, một bàn bia, rất nhiều bảng trắng lớn và cả một quầy phục vụ sandwich, tất cả chỉ cách nhau vài mét – một cảnh tượng kỳ lạ nếu bạn đã quen với những văn phòng với bàn ghế khô khan và những buồng làm việc ngăn nắp. Tuy nhiên, thuyết chiết trung trong việc sắp xếp đồ đạc chính là nỗ lực nhằm cố ý tạo ra cơ hội diễn ra sự tương tác không được sắp đặt sẵn.

Nguyên tắc sắp đặt cho cơ may thứ hai của Jacobs:

Hầu hết các khu nhà phải ngắn; như thế các con đường và cơ hội rẽ ở các góc sẽ nhiều hơn.

Các khu nhà ngắn hơn và các giao điểm sẽ tạo ra nhiều lộ trình tiềm năng từ điểm A đến điểm B, và làm tăng cơ hội người dân sinh sống trên các tuyến phố liền kề gặp gỡ nhau trên đường đi.

Các nhà quản lý có thể áp dụng quy tắc này cho việc thiết kế dự án. Cơ hội gặp được cơ may sẽ giảm nếu hệ thống báo cáo và các

định nghĩa công việc luôn bó buộc mọi người phải làm việc trong một nhóm nhỏ trong nhiều tháng. Việc sử dụng rộng rãi các nhóm làm việc ngắn hạn, cộng với việc luân chuyển các cá nhân thường xuyên giữa các nhóm cũng là một cách để làm cho "các khu nhà ngắn hơn".

Và nguyên tắc thứ ba là:

Các quận nên trộn lẫn các tòa nhà khác nhau về tuổi thọ và điều kiện, với tỷ lệ hợp lý các tòa nhà cũ để có sự đa dạng về lợi tức kinh tế mà chúng làm ra. Việc trộn lẫn không được ảnh hưởng nhiều đến vẻ bề ngoài.

Các kiểu tòa nhà khác nhau – các tháp văn phòng, cửa hiệu, kho hàng cải tạo, khu nhà hiện đại, khách sạn, và nhà hàng – hỗ trợ cho các loại hình hoạt động khác nhau, và thu hút những nhóm người sử dụng khác nhau. Như vậy, nếu chỉ có một loại hình công trình chiếm ưu thế trong một khu vực thì cơ hội để các nhóm cá nhân khác nhau gặp gỡ và tương tác là rất hạn chế.

Vài năm trước, tôi biết có một trường kinh doanh đã quyết định chia tách các khoa ngành trong trường bằng kỷ luật rất nghiêm ngặt. Mỗi khoa – marketing, kinh tế, tài chính, chiến lược, và nhân sự – đều có một tầng riêng với cơ sở thiết bị sắp xếp lộn xộn. Trớ trêu là cùng lúc đó, nhà trường lại đang khuyến khích cộng tác chéo. Các công ty cũng thường phạm sai lầm như vậy. Với việc cách ly về mặt cơ học, các nhóm chức năng và nhóm nhân viên, các công ty này làm cho hiệu quả của chuyên môn hóa vốn đã hạn chế không những không được cải thiện mà lại càng tệ hơn.

Nhưng quan điểm của Jacobs còn đi xa hơn thế. Các tòa nhà có thể được xếp loại dựa vào giá thuê của chúng. Những tổ chức hoạt động phi thương mại hoặc đang trong quá trình thành lập thường không thể chi trả những gánh nặng tiền thuê nhà lớn, vì vậy họ thường bị đẩy ra ngoại biên thành phố. Và kết quả là: Một

thành phố với phần trung tâm cốt lõi khô khan và tẻ nhạt. Thật đáng để trích dẫn quan điểm của Jacobs về vấn đề này ra đây:

> *Với những ý tưởng mới thuộc bất kỳ loại nào – không quan trọng việc một số ý tưởng có thể chứng tỏ được lợi nhuận hay thành công đến đâu – không có thời gian dành cho việc thử vận may, gặp sai lầm, và thử nghiệm trong một công trình mới tiện nghi. Đôi khi, những ý tưởng cũ có thể sử dụng những tòa nhà mới, còn những ý tưởng mới phải sử dụng những tòa nhà cũ.*
>
> *Việc phát tán sự đa dạng khắp nơi trong thành phố cũng giống như trộn lẫn các doanh nghiệp với các mức lợi tức cao, trung bình, thấp và không có lợi tức lại với nhau.*

Tương tự như vậy với các công ty. Những ý tưởng mới không thể chấp nhận cùng các chi phí, không thể gặp cùng các rào cản nguy cơ, và cũng không thể đem lại cùng khoản lợi nhuận đầu tư ngắn hạn tương đương với các ý tưởng cũ. Những quy tắc phân bổ tổng chi phí và hệ thống quản trị không nhận thức được điều này sẽ bóp chết sự đổi mới. Quan trọng không kém là, những người làm việc để nghĩ ra ý tưởng mới phải cộng tác chặt chẽ với những người chịu trách nhiệm phát triển ý tưởng đó và ngược lại. Và cũng giống như với các thành phố, mọi người đều được hưởng lợi khi cái mới và thông thái đi cùng với sự cố gắng và điều đúng đắn.

Không phân biệt hẹp hòi. Các thành phố lớn phần nào đó có thể tự sáng tạo lại mình bởi điều đó giúp *các cá nhân* dễ dàng hơn khi tự sáng tạo lại bản thân. Vốn là nơi tập hợp những người chạy trốn khỏi những thị trấn bị trói chặt trong đầy rẫy lề thói buồn tẻ, các thành phố dường như hoàn toàn không ý thức về sự khác biệt. Các trung tâm sáng tạo của thế giới tập trung toàn những người tự tạo nên sự khác biệt – những người như Russell Simmons, Masayoshi Son, Donald Trump, Oprah Winfrey, Lakshmi Mittal, Steve Jobs, và Larry Ellison, v.v... Ở những thành phố tiến bộ, năng lực được đánh giá cao hơn nguồn gốc, và những kẻ được coi là dở người, không giống ai của hôm nay

rất có thể sẽ trở thành các ông lớn trong làng giải trí, là những nhân vật trụ cột hay biểu tượng văn hóa của ngày mai. Thành phố tràn đầy những người đang bắt đầu, đang cố ngoi lên và cũng có những người đang tuột dốc khỏi danh vọng và may mắn. Những người mới đến nhanh chóng học được rằng tình trạng nặc danh trong thành phố cho phép họ cố gắng với những hệ thống giá trị khác nhau và theo đuổi những niềm đam mê lập dị của mình. Ở thành phố, các tập quán xã hội có tính đàn hồi cao và hệ thống cấp bậc không quá chặt chẽ tạo ra không gian cho sự phát triển và tái tạo của cá nhân.

Robert Park, một nhà xã hội học tiên phong đã từng nêu vấn đề cách đây hơn 80 năm: trong một cộng đồng hẹp, một người bình thường, tức là một người không phải lập dị hay thiên tài, thường có xu hướng thành công nhất. Các cộng đồng hẹp thì thường chịu đựng sự lập dị. Còn thành phố thì ngược lại, tôn vinh nó." Nói một cách đơn giản, một thành phố lớn mang lại cho những người thích phiêu lưu cơ hội để khám phá giới hạn năng lực của họ theo cách mà các làng quê hoàn toàn không thể làm được.

Hãy nghĩ xem, các quy ước về xử sự, tương tác, thể hiện và cách ăn mặc nào đang chiếm ưu thế trong văn hóa công ty bạn. Những quy ước đó tôn vinh hay kiềm chế sự lập dị? Mọi người có được tôn trọng vì những giá trị mà họ đóng góp hay là vì địa vị và chức vụ mà họ nắm giữ? Liệu quy trình tuyển dụng cho điểm thưởng đối với những người có kinh nghiệm sống độc đáo, hay chấm điểm zero cho những người vừa in với khuôn đúc? Niềm đam mê sẽ là ưu thế khi chỉ định công việc, hay kinh nghiệm mới là cái nhận được sự gật đầu? Là một nhà đổi mới quản trị, bạn phải chắc chắn rằng các hệ thống quản trị của công ty mình không vô hiệu hóa tính lưu động xã hội và sự phát triển của cá nhân, vốn là các yếu tố hạt nhân để tạo nên tổ chức có khả năng thích nghi cao.

Chúng ta hãy cùng nhìn lại và tóm tắt các nguyên tắc quản trị của thế kỷ XXI. Tôi muốn nhấn mạnh rằng tôi tin tưởng năm nguyên tắc cơ bản để xây dựng công ty cũng là những nguyên tắc thật sự phù hợp với tương lai. Đây cũng chính là ADN *mới* cần phải được áp dụng vào phương pháp và các quy trình quản trị trong công ty bạn.

Cuộc sống → *Sự đa dạng*

Thử nghiệm tốt hơn Lập kế hoạch

Tất cả các đột biến đều xuất phát từ những sai lầm

Quá trình chọn lọc của Darwin không cần đến các nhà quản trị cao cấp

Vốn gen càng đa dạng càng tốt

Thị trường → *Tính linh hoạt*

Thị trường mang tính phi chính trị

Hãy xây dựng một thị trường và mọi người sẽ tìm đến

Hiệu suất điều hành khác với Hiệu suất chiến lược

Tính dân chủ → *Chủ nghĩa tích cực*

Trách nhiệm giải trình trước lãnh đạo

Mặt tốt của sự bất đồng

Phân bổ quyền lãnh đạo

Tín ngưỡng → Ý nghĩa

Sứ mệnh rất quan trọng

Con người thay đổi vì những thứ họ quan tâm

Các thành phố → *Cơ may*

Sự đa dạng làm nên tính sáng tạo

Bạn có thể sắp xếp trước cho cơ may

Không phân biệt hẹp hòi

Những lý thuyết này vừa trường tồn, vừa có tính thời sự. Nó đánh dấu sự tương phản với những nguyên tắc cũ còn sót lại tiêu biểu cho phương thức quản trị hiện đang tồn tại. Việc tạo ra và duy trì sự đối trọng hợp lý giữa các nguyên tắc hướng đến sự kiểm soát của thế kỷ XX và các nguyên tắc nhằm tăng cường khả năng thích nghi của thế kỷ XXI không hề dễ dàng. Quả thật, khi một người càng biết điều gì giúp chúng ta thích nghi tốt hơn thì họ lại càng cố gắng trả lời các câu hỏi nền tảng của lý thuyết quản trị hiện đại. Suy cho cùng, khi so sánh với các công ty lớn, những thứ có khả năng thích nghi tốt nhất trên hành tinh này hoặc là hoàn toàn dưới quyền quản trị, hoặc là hoàn toàn không bị quản lý.

Tuy nhiên, có nhiều lý do để tin rằng tham vọng đối lập giữa cách quản trị hiện đại và cách quản trị hậu hiện đại vẫn có thể cùng tồn tại trong công ty bạn. Suy cho cùng, hệ thống quản trị của Google trông có vẻ gần như hỗn loạn, thế nhưng các trung tâm máy tính đồ sộ của công ty vẫn cung cấp những kết quả tìm kiếm trong từng phần tỷ giây, 24 giờ một ngày và 7 ngày một tuần mà không gặp phải một sự cố nào. Tương tự như vậy, việc Gore bám chặt các nguyên tắc dân chủ cũng không ảnh hưởng gì đến khả năng phục vụ nhu cầu của khách hàng chẳng kém gì Nike và P&G của nó. Và cộng đồng đặc trưng của Whole Food cũng không thể ngăn cản nó kiếm những khoản lợi nhuận hấp dẫn hết quý này sang quý khác. Việc bổ sung, tăng cường phương thức quản trị có thể không dễ dàng, nhưng chắc chắn là khả thi.

PHÁT HUY HIỆU QUẢ CỦA CÁC NGUYÊN TẮC

Bạn làm thế nào để các nguyên tắc của thế kỷ XXI phát huy hiệu quả. Có thể bạn đã hình dung được làm cách nào để tiến lên phía trước – còn nếu chưa, thì sau đây là một vài đề xuất cho bạn. Bạn hãy tập hợp 30-40 đồng nghiệp lại với nhau và chia họ thành 4-5 nhóm. Hãy cho mỗi nhóm chọn một quy trình quản trị. (Cụ thể, có thể sử dụng các bước lập kế hoạch, lên ngân sách, tuyển dụng, và đào tạo trong bài tập này.) Bây giờ bạn hãy yêu cầu từng nhóm đưa ra các gạch đầu dòng về những đặc trưng và đặc tính sơ khai của quy trình mà họ chọn. Cụ thể, họ nên hỏi:

- Ai là người "làm chủ" quy trình này? Ai là người có thẩm quyền thay đổi nó?
- Quy trình này nhằm phục vụ mục đích gì? Nó có thể đóng góp như thế nào vào hiệu quả kinh doanh?
- Ai cần phải tham gia quy trình này? Cần phải lắng nghe tiếng nói của ai?
- Đầu vào của quy trình này là gì? Cần phải xem xét những dữ liệu nào?
- Ý kiến của ai cần được coi trọng nhất? Ai là người có thẩm quyền quyết định cuối cùng?
- Cần sử dụng những công cụ ra quyết định nào? Cần áp dụng cách phân tích nào?
- Các tiêu chí cho quá trình ra quyết định là gì? Việc đánh giá các quyết định diễn ra như thế nào?
- Có những sự kiện hay cột mốc nào điều khiển quy trình này? Nó phải theo lịch hay tuỳ vào thời gian thực?
- Ai là "khách hàng" của quy trình này? Nó ảnh hưởng trực tiếp đến công việc của ai?

Mục đích là nhằm xây dựng một mô tả tương đối chi tiết cho mỗi quy trình của từng nhóm.

Khi họ đã lập được quy trình cụ thể cho mình, hãy yêu cầu các thành viên trong nhóm tưởng tượng cách làm thế nào để thiết kế lại quy trình này để thể hiện được các nguyên tắc quản trị mới đã bàn đến trong chương này. Nếu họ cố gắng để đi đến một quy trình đổi mới, bạn có thể thúc đẩy họ suy nghĩ bằng cách đưa ra một vài câu hỏi:

Cuộc sống/Tính đa dạng: Bạn làm thế nào đưa thêm đa dạng các dữ liệu, quan điểm và ý kiến vào quy trình này? Bạn phải thiết kế quy trình này như thế nào để nó hỗ trợ thay vì kìm hãm quá trình phát triển liên tục của những lựa chọn chiến lược mới và khuyến khích sự thử nghiệm không ngừng?

Thị trường/Tính linh hoạt: Bạn làm thế nào tái thiết kế quy trình này để nó có thể khai thác các ưu điểm của thị trường, thay vì chỉ khai thác sự thông thái của các chuyên gia? Quy trình có thể được sử dụng thế nào để giúp đẩy nhanh việc phân bổ các nguồn lực từ các chương trình sẵn có sang các sáng kiến mới? Chúng ta có thể làm gì để các nhà đổi mới dễ dàng hơn thu hút được nguồn lực mà họ cần để phục vụ các ý tưởng của mình?

Tính dân chủ/Chủ nghĩa tích cực: Bạn làm thế nào thay đổi quy trình này để nó có thể khuyến khích thay vì kìm hãm những ý kiến bất đồng? Bạn làm thế nào để quy trình này đáp ứng được nhiều hơn các nhu cầu và mối quan tâm của những người làm việc ở tuyến đầu? Chúng ta phải làm thế nào để số đông nhân viên bình thường có thể đóng góp tiếng nói của mình vào quá trình xây dựng chính sách và chiến lược?

Tín ngưỡng/Ý nghĩa: Bạn sử dụng quy trình này như thế nào để giúp thu hút sự chú ý vào những mục tiêu cao hơn mà công ty tuyên bố phục vụ (hoặc cần phải phục vụ)? Quy trình này cần làm những gì để giúp các nhân viên xác định được mục tiêu và tìm thấy sự liên hệ với *bản thân*?

Các thành phố/Cơ may: Làm thế nào để thiết kế lại chương trình này theo cách có thể giúp công ty trở thành một nơi làm việc sôi động, thú vị và thu hút được nhiều tài năng sáng tạo? Làm thế nào sử dụng quy trình để tạo thuận lợi cho những ý tưởng mới được tự do va chạm?

Hãy cho các nhóm thời gian để nghiền ngẫm những câu hỏi này. Yêu cầu họ phải ra được một danh sách những thay đổi họ muốn mang đến cho quy trình quản trị mà mình lựa chọn. Sau đó đăng tải các đề xuất này lên mạng nội bộ và thử thách những người khác trong công ty bổ sung vào danh sách.

Tôi đã từng hướng dẫn những bài tập tương tự với nhiều nhóm quản trị đa dạng trên khắp thế giới và tôi luôn ngạc nhiên khi thấy mọi người rất sẵn sàng tham gia thử thách bằng những cách thức tư duy vượt ra ngoài những lễ nghi quản trị vốn vẫn được sùng bái trong thời gian dài. Sự thật là các thay đổi được đề xuất đều có tính cách mạng, đó chính là điều đáng được cổ vũ.

Tuy vậy, bạn cần phải kiên nhẫn vì cuộc đối thoại này sẽ rất cởi mở. Hãy nhớ, phải mất hàng thập kỷ để những công ty GE, DuPont và Ford áp dụng được các quy tắc quản trị thiết yếu của kỷ nguyên công nghiệp. Tương tự, nhiệm vụ sáng tạo lại phương thức quản trị cho thế kỷ XXI cũng sẽ phải mất rất nhiều thời gian. Nhưng điều bạn có thể và phải làm là khiến các đồng nghiệp của mình bắt đầu suy nghĩ và bàn luận về những cơ hội sáng tạo lại ADN quản trị của công ty bạn.

Chương 9
HỌC HỎI TỪ SỰ BẤT QUY TẮC

TỚI ĐÂY, TÔI HY VỌNG BẠN ĐÃ VỨT BỎ ĐƯỢC MỘT SỐ NIỀM TIN cũ rích của mình và đã bắt đầu cải tổ ADN quản trị. Nếu bạn đã làm vậy thì có lẽ chương trình đổi mới quản trị của bạn đã định hình rõ ràng. Tuy nhiên, bạn có thể cảm thấy các ý tưởng chưa đủ đậm nét hoặc chưa đủ tập trung để mang lại cho công ty một sự khởi đầu quan trọng trong việc đương đầu với những thách thức kinh doanh một mất một còn của tương lai. Vậy bạn có thể tìm kiếm nguồn cảm hứng từ đâu? Bạn có thể tìm thấy các ví dụ và những người bất quy tắc sẽ giúp công ty bạn xây dựng lợi thế quản trị đầy thiện ý ở đâu? Sau đây là đề xuất: nhìn vào đâu đó khác thường, đâu đó ngoài dự kiến, vượt xa ranh giới "những thông lệ tốt nhất". Tại sao? Vì nhận thức khác thường thường bắt nguồn từ những nơi khác thường.

VỊ TRÍ CHIẾN LƯỢC MỚI, VIỄN CẢNH MỚI

Lấy ví dụ trường hợp của Mary Parker Follett – người có thể coi là nhà tư tưởng quản trị tiên tri giỏi nhất thế kỷ XX. Sinh ra tại Quincy, Massachusetts năm 1868, cuộc đời của Follett rơi vào thời điểm diễn ra Cuộc nội chiến Mỹ và Cuộc đại khủng hoảng. Cùng thời với Frederick Winslow Taylor, quan điểm quản trị của bà mang đặc trưng hậu công nghiệp rõ rệt. Hãy xem một số điểm bà đưa ra trong cuốn *Creative Experience* (Kinh nghiệm Sáng tạo), xuất bản lần đầu năm 1924:

- Khả năng lãnh đạo được xác định bằng việc thực thi quyền lực, mà bằng khả năng tăng cường ý thức về quyền lực trong những người

được lãnh đạo. Công việc thiết yếu nhất của nhà lãnh đạo là tạo thêm nhiều nhà lãnh đạo.

• Ngược lại, việc ra quyết định theo kiểu thắng - thua sẽ làm suy nhược tất cả những người liên quan. Các vấn đề tranh cãi được giải quyết tốt nhất không phải bằng cách áp đặt một quan điểm không có lợi cho ai, mà bằng cách phấn đấu tìm ra một giải pháp ở tầng cao hơn kết hợp đa dạng những triển vọng của mọi thành phần liên quan.

• Một tổ chức lớn là một tập hợp các cộng đồng địa phương. Sự phát triển của cá nhân và tổ chức được tối ưu hóa khi các cộng đồng này tự trị tới mức độ tối đa có thể.

Công bộc của dân. Quyền lực đa dạng. Nhóm tự tổ chức. Nhận thức sâu sắc của Follett về bản chất lãnh đạo không bắt nguồn từ nghiên cứu về thông lệ quản trị vào thời điểm chuyển giao thế kỷ; thay vào đó, chúng xuất phát từ kinh nghiệm tổ chức các trung tâm cộng đồng của bà ở vùng lân cận Roxbury của Boston. Được trao ít thẩm quyền chính thức và đối mặt với thách thức dung hòa lợi ích của một số cử tri cứng đầu, Follett đã phát triển một học thuyết quản trị hoàn toàn trái ngược với nhận thức phổ biến vào thời điểm đó. Mặc dù chưa từng giữ vị trí điều hành nhưng ngày nay Follett được coi là một trong những nhà tiên tri vĩ đại nhất về quản trị. Kinh nghiệm của bà đưa ra bài học quan trọng cho những nhà đổi mới quản trị đương thời: bạn không thể nhìn thấy tương lai nếu bạn đại diện cho giữa trào lưu chính của hiện tại.

NHỮNG KẺ LỆCH CHUẨN TÍCH CỰC

N nắm bắt được tương lai của quản trị, bạn phải tìm kiếm "những kẻ lệch chuẩn tích cực", những tổ chức và hệ thống xã hội không tuân theo các quy tắc thông lệ thông thường. Trong quản trị cũng như trong khoa học, chính những người bất quy tắc hướng chúng ta đến những chân lý mới. Tuy nhiên, thường khó thấy được những người bất quy tắc ấy là ai, vì theo định nghĩa họ không thuộc những loại trí tuệ hiện có của chúng ta. Giống như những bác sĩ được đào tạo bài bản thường gạt bỏ trí

tuệ của những thầy thuốc chữa bệnh ở bộ lạc, những nhà quản trị hiện đại cho rằng họ không có gì phải học hỏi từ những tổ chức không giống với tổ chức của họ.

Những người bất quy tắc thường không tuân theo logic. Đó là lý do tại sao họ thường bị lờ đi hoặc bị gạt bỏ như những kẻ không liên quan. Nếu bị buộc phải thừa nhận về tổ chức có hiệu quả kỳ lạ của W. L. Gore, có thể một giám đốc điều hành thiển cận sẽ trả lời, "Vâng, Gore là một công ty tư nhân" – như thể thực tế đó cho phép Gore không tuân theo mọi nguyên tắc quản trị thông thường. Google cũng có thể sẽ bị gạt bỏ như vậy. "Khác với công ty tôi", một giám đốc điều hành thích thông lệ truyền thống có thể lập luận, "Google không có hàng tỷ đô-la nằm trong các nhà máy bất di bất dịch" – như thể chính tài sản cố định, chứ không phải tư duy cố định, ngăn cản sự đổi mới chiến lược.

Những người bất quy tắc không làm cho mọi người cảm thấy dễ chịu. Sự hiện diện của họ là sự lăng mạ đối với tri thức truyền thống. Tuy nhiên, là một nhà cải cách, bạn phải kiên trì cố gắng giải thích. Suy cho cùng thì mục tiêu của bạn không phải là xác nhận phương pháp quản trị ngày hôm nay mà là sáng tạo lại chúng. Đó là lý do tại sao bây giờ chúng ta phải bắt đầu nghiên cứu các hình thức đời sống tổ chức ngoại lai.

Điểm dừng đầu tiên, Jobra Bangladesh, trụ sở của Ngân hàng Grameen. Từ khi thành lập năm 1976, ngân hàng đã là tổ chức tiên phong trong lĩnh vực tài chính vi mô. Sứ mệnh của ngân hàng là mở rộng tín dụng đến những người nghèo đói trầm trọng, dựa trên niềm tin rằng họ nghèo không phải vì thiếu những kỹ năng hữu ích mà là vì họ thiếu vốn. Dựa vào niềm tin này, ngân hàng đưa ra các khoản vay nhỏ cho các công đoàn nhỏ (mỗi công đoàn 5 người) mà không yêu cầu thế chấp và hầu như không lập chứng từ. 95% người vay là phụ nữ, họ sử dụng số tiền của ngân hàng để lập những doanh nghiệp nhỏ như đan rổ, thêu thùa và chăn nuôi gia cầm. Tín dụng nhỏ cung cấp cho các tiểu chủ cơ hội cải thiện chất lượng cuộc sống của gia đình và

nâng cao địa vị xã hội của chính họ. Về bản chất, ngân hàng là một hợp tác xã, vì 94% vốn cổ phần của ngân hàng do người vay sở hữu. Trong năm 2006, Ngân hàng Grameen đã có hơn 2.185 chi nhánh và có 6,4 triệu người vay. Kể từ khi khởi đầu, ngân hàng đã giải ngân 5,6 tỷ đô-la và mặc dù hoạt động cho vay không chính thống nhưng tốc độ phục hồi khoản vay lớn hơn 98%.

Vì vậy bạn làm gì để tạo ra ngân hàng đặc biệt này? Bạn có gặp trở ngại khi nghĩ theo một cách khác biệt về phương thức làm việc của công ty bạn? Nếu có, sau tất cả, tại sao một phụ nữ nghèo đến tuyệt vọng ở nước đang phát triển lại dễ dàng nhận tiền mặt để cấp vốn cho ý tưởng mới hơn là những người trực tham gia công ty bạn? Nếu Ngân hàng Grameen có thể cấp hàng triệu khoản vay không bảo đảm cho những cá nhân không có lịch sử nghiệp vụ ngân hàng và theo một cách ít ràng buộc về giấy tờ, liệu công ty bạn có thể tìm ra cách cấp vốn cho những dự án mơ hồ của những nhân viên bình thường? Như chúng ta sẽ thấy, thế giới đầy những tổ chức khác thường mà hoạt động của nó khiến lối quản trị truyền thống trở nên có vẻ kỳ quặc và lỗi thời nhất.

KIẾM TÌM SỰ BẤT QUY TẮC

Khi tìm kiếm những đột biến quản trị, bạn cần một chiến lược tìm kiếm. Hãy bắt đầu bằng cách xác định vấn đề quản trị đau đầu bạn muốn giải quyết, rồi sau đó tìm kiếm các tổ chức khác thường xuất hiện giải pháp mới lạ, hoặc đưa ra một trường hợp bất quy tắc hữu ích. Bạn sẽ nhớ lại điều này trong chương 3, tôi đã giới thiệu nhóm ba vấn đề quản trị của thế hệ sau. Sau đó tôi chia nhỏ mỗi nhóm thành ba vấn đề thành phần – ba căn bệnh cụ thể cản trở các công ty thích ứng, đổi mới và tham gia tích cực. Vì mục đích của chương này, chúng ta sẽ tập trung vào sáu trong số những vấn đề phụ này. Sau khi tóm tắt mỗi vấn đề, chúng ta sẽ tìm ra những bài học hữu ích từ sự bất quy tắc.

Vấn đề 1: Ở hầu hết các công ty, nhân viên càng có địa vị thấp trong tổ chức, hay quan điểm của họ càng khác thường thì họ càng khó được lắng nghe hơn. Điều này thường dẫn đến sự từ chối ở cấp trên.

Thách thức 1: Làm cách nào tạo ra một tổ chức trong đó lời nói của mọi người đều được nghe và các ý tưởng chỉ cạnh tranh duy nhất về giá trị của nó? Làm thế nào để xây dựng được *chế độ dân chủ của ý tưởng*?

———

Vấn đề 2: Hầu hết các công ty chỉ khai thác được rất ít khả năng tưởng tượng của nhân viên, một phần do cái gọi là "chủ nghĩa phân biệt trong sáng tạo".

Thách thức 2: Làm cách nào biến những nhân viên bình thường thành những nhà cải cách kiệt xuất? Làm thế nào để *tăng khả năng tưởng tượng của con người*?

———

Vấn đề 3: Sự cứng nhắc khi phân bổ thường làm giảm khả năng cấp vốn của công ty trong tương lai. Điều này sẽ kìm hãm công tác đổi mới chiến lược.

Thách thức 3: Làm thế nào gia tăng việc triển khai lại vốn và nhân tài? Làm thế nào để *phân bổ lại nguồn nhân lực một cách mạnh mẽ?*

———

Vấn đề 4: Sự chênh lệch địa vị và không chú ý đến đấu tranh quan điểm thường dẫn đến việc ra quyết định kém ở cấp cao.

Thách thức 4: Làm thế nào đảm bảo các quyết định phản ánh đầy đủ tri thức tập thể của tổ chức? Làm thế nào để *tập hợp trí*

tuệ của tập thể?

———

Vấn đề 5: Kiến thức và khả năng điều hành thường giảm nhanh hơn ảnh hưởng và quyền lực của quản trị, thường mang lại hậu quả đáng tiếc.

Thách thức 5: Làm thế nào để những niềm tin lỗi thời của ban quản trị cấp cao không cản trở đổi mới chiến lược? Làm thế nào để *giảm thiểu lực cản của kiểu tư tưởng cũ?*

———

Vấn đề 6: Quá nhiều quản trị và quá ít tự do sẽ làm mất dần sáng kiến của nhân viên và tiêu tốn thời gian và sức lực dành cho cải cách.

Thách thức 6: Làm thế nào biến đội quân nghĩa vụ thành cộng đồng những người tình nguyện? Làm thế nào *để mang lại cho mọi người cơ hội tham gia?*

Khi bạn cân nhắc từng thách thức quản trị của thế kỷ XXI này, hãy xem liệu bạn có thể nghĩ ra một ví dụ hoặc một trường hợp bất quy tắc có thể khuyến khích tư duy của bạn hoặc gợi ý một giải pháp tiềm năng. Dưới đây là một vài ý tưởng giúp bạn bắt đầu.

Thách thức 1: Xây dựng một chế độ dân chủ của ý tưởng

Hãy xem xét quanh công ty bạn. Bạn nghĩ yếu tố nào quan hệ mật thiết nhất với vị trị của một cá nhân trong hệ thống cấp bậc công ty? Tiền lương? Số năm kinh nghiệm? Thẩm quyền? Bổng lọc? Đây là tất cả những thứ thay đổi tỷ lệ thuận với cấp bậc tổ chức. Thế còn trí tuệ, khả năng nhìn xa trông rộng và khả năng tưởng tượng? Những thuộc tính này chỉ quan hệ rất ít với độ chênh lệch quyền điều hành. Tại sao quan điểm của các quan

chức cấp cao lại thường có hệ số tin cậy cao hơn nhận thức của nhân viên bậc trung và bậc thấp? Đánh giá quá cao quan điểm của những người cách xa khách hàng nhất, và đầu tư quá nhiều vào những thứ đang tồn tại, khó có thể là phương pháp xây dựng một doanh nghiệp vững chắc.

Giờ bạn hãy thử tưởng tượng *chế độ dân chủ* của ý tưởng sẽ như thế nào. Nhân viên sẽ cảm thấy tự do chia sẻ tư duy và quan điểm, tuy nhiên họ có thể chịu trách nhiệm về mặt chính trị. Không người gác cổng nào được phép bác bỏ một ý tưởng hoặc hạn chế việc phổ biến nó. Những ý tưởng mới sẽ có cơ hội nhận được sự hỗ trợ trước khi được các quan chức cấp cao bầu chọn hoặc từ chối. Sự tranh cãi nội bộ về chiến lược, phương hướng và chính sách sẽ cởi mở, mạnh mẽ và không bị kiểm duyệt. Điều này nghe có vẻ viển vông, nhưng *chế độ dân chủ* như vậy đã tồn tại – không phải trong bất kỳ công ty lớn nào, mà là trên Web.

Internet đã phá hủy quyền quyết định của thành phần cấp cao về việc cái gì được xuất bản và đối tượng nào được nghe. Kết quả? Sự bùng nổ quan điểm, bình luận, tư vấn và nhận thức trực tuyến. Hơn ba năm qua, số lượng blog theo dõi bởi Technorati, trang web lập chỉ mục blog, đã nở rộ từ vài trăm nghìn lên hơn 50 triệu. Như tôi đã đề cập, mỗi ngày có 175.000 blog mới được tạo ra và có thêm 1,6 triệu bài đăng mới lên blog hiện có. Khi nó mở rộng, không gian blog cũng càng có tính tổ chức hơn. Ta có thể tìm kiếm những blog tập trung vào một chủ đề đặc thù hoặc chứa nội dung cụ thể. Technorati hiển thị danh sách các loại vấn đề gồm 100 chủ đề hàng đầu theo thời gian thực và dễ dàng thấy được chủ đề nào đang tạo ra số lượng bài đăng mới nhiều nhất. Thú vị hơn, công ty cũng gán cho mỗi blog một điểm "nguồn đáng tin cậy" dựa vào số lần được tham chiếu bởi các blog khác. Trong thế giới blog, "nguồn đáng tin cậy" không bắt nguồn từ trên, hay có thể mua bằng ngân sách tiếp thị lớn. Cách duy nhất để giành được sự tín nhiệm trực tuyến là viết ra những vấn đề nhiều người muốn đọc.

Không may là những thay đổi trong thị trường ý tưởng ở hầu hết các công ty lớn không theo kịp sự bùng nổ của "truyền thông công dân" (CM – Citizen Media. Trong khi nhiều tổ chức lấy ý tưởng qua một số loại hộp thư điện tử thu thập đề xuất, hoặc lập diễn đàn thảo luận trực tuyến hỗ trợ chia sẻ kiến thức, chỉ một số ít công ty lại mời nhân viên đăng những blog nội bộ mạnh mẽ hoặc tổ chức những cuộc thảo luận trực tuyến mở cho tất cả mọi người để bàn về những quyết định chủ chốt. Tuy nhiên sự khác biệt thật sự giữa chế độ dân chủ của ý tưởng trên Web và thế giới chuyên quyền cấp độ nhẹ của đời sống chính trị trong công ty lớn không nằm ở việc sử dụng công nghệ. Đúng hơn là, nó tập trung vào sự khác biệt về giá trị: trong khi Web được thành lập trên nguyên tắc cởi mở thì dường như đức tính danh giá nhất của các quan chức cấp cao là sự kiểm soát. Hầu hết mọi công ty đều có các chương trình tỉ mỉ cho giao tiếp từ trên xuống dưới, bao gồm bản tin, blog của Giám đốc điều hành, Web quảng bá và e-mail truyền thông; tuy nhiên rất ít công ty mở rộng cửa cho quan điểm của những nhân viên bình thường về các vấn đề quan trọng.

Ví dụ, bạn có thể tưởng tượng ra bất kỳ điều nào trong số những điều sau thật sự xảy ra ở công ty bạn không?

> *CEO sử dụng một diễn đàn thảo luận nội bộ để xin tư vấn về việc ai nên trở thành giám đốc tiếp thị mới của công ty bạn.*
>
> *Trưởng phòng phát triển sản phẩm mở một diễn đàn trực tuyến để thảo luận tại sao ngày ra mắt sản phẩm lại thường bị nhỡ, hoặc tại sao sản phẩm mới lại không đáp ứng được mục tiêu.*
>
> *Ban giám đốc tổ chức một cuộc thảo luận trực tuyến về lương bổng cho các nhà quản trị, hay ưu điểm và nhược điểm của nhóm quản trị cấp cao.*
>
> *Các kế hoạch của đơn vị hoạt động được đưa lên trang Web nội bộ và toàn bộ nhân viên công ty được yêu cầu đánh giá các kế hoạch đó.*

Những ý tưởng mới là nguy hiểm, đặc biệt đối với những ý tưởng đã được lên kế hoạch trong trình tự thiết lập từ trước. Đó

là lý do tại sao khái niệm thị trường mở cho quan điểm lại khiến các quan chức lo lắng. Là nhà quản lý, trong tầm kiểm soát có nghĩa gì nếu bạn không thể điều khiển cuộc đối thoại? Chịu trách nhiệm có nghĩa gì nếu quan điểm của bạn phải cạnh tranh với quan điểm của tất cả mọi người? Ông chủ có nghĩa gì nếu ai đó công khai miệt thị ý tưởng của bạn, quyết định của bạn hoặc thậm chí IQ của bạn?

Hầu hết các quan chức cảm thấy thoải mái khi xin ý kiến riêng của đồng nghiệp tin cậy. Một số sẵn sàng tổ chức các cuộc họp ở tòa thị chính. Rất nhiều người sẽ trả lời khéo léo những câu hỏi qua e-mail của nhân viên. Tuy nhiên trong tất cả các trường hợp này, việc đối thoại vẫn sẽ bị hạn chế. Trong một cuộc họp riêng (một đối một) với cấp dưới, những bất đồng sẽ dễ dàng được giải quyết. Một cuộc họp ở tòa thị chính bị giới hạn đối với những người có mặt và giới hạn về thời gian. CEO người có quyền chọn e-mail nào sẽ trả lời công khai và e-mail nào bỏ qua sẽ được khuyên tránh các vấn đề có dụng ý hoặc gây phiền hà. Hay nói cách khác, các nhà điều hành cảm thấy thoải mái khi truyền đạt cho nhân viên tuyến đầu hoặc trả lời câu hỏi từ nhân viên tuyến đầu. Mặc dù những gì khiến họ lo lắng là khả năng nhân viên tuyến đầu nắm lấy micro (để nói) và đồng loạt giao tiếp với các nhân viên khác. Giao tiếp một người với nhiều người là bình thường, nhiều người với một người có thể chấp nhận được, nhưng nhiều người với nhiều người? Đó là cách cuộc nổi dậy bắt đầu.

Dĩ nhiên, đây chính xác là những gì khiến diễn đàn thảo luận và blog mạnh mẽ đến vậy – chúng cho phép các quan điểm cá nhân kết hợp và pha trộn với nhau. Trên diễn đàn trực tuyến, một người bất đồng bạo dạn sẽ "cấp phép" cho người khác phản kháng và chống lại, do đó hạ thấp rào cản cho tất cả những người có thể sợ nói thẳng. Khi những người khác tham gia cuộc tranh luận, bất đồng bắt đầu tăng mạnh. Dĩ nhiên, đây là điều mà ban điều hành cấp cao lo sợ. Đột nhiên, thay vì chỉ phải đối mặt với một người mỗi lần hoặc trong những hoàn cảnh được

kiểm soát, các lãnh đạo phải đương đầu với một cộng đồng nhân viên bất bình. Đối với nhiều lãnh đạo doanh nghiệp, điều đó thật đáng lo lắng – nhưng một lần nữa, chưa ai từng nói chế độ dân chủ của ý tưởng sẽ yên lặng.

Nếu bạn muốn cải thiện mạnh mẽ chất lượng đối thoại và các quyết định ở công ty bạn, bạn phải suy nghĩ táo bạo. Nếu công ty bạn *khuyến khích* nhân viên viết những blog nội bộ quan trọng (và cho phép họ nặc danh nếu muốn) thì sao? Nếu công ty khuyến khích nhân viên đọc và trả lời những blog này thì sao? Nếu công ty theo dõi số lượng các phản hồi mỗi bài đăng tạo ra ("chỉ số nguồn đáng tin cậy" của nó), và sau đó yêu cầu các lãnh đạo cấp cao trả lời những bài đăng tạo ra nhiều bình luận nhất thì sao? Nếu công ty bổ nhiệm bồi thẩm đoàn của nhân viên để trao một giải thưởng hàng tháng cho bài đăng tốt nhất, là một cách tặng thưởng cho những người đóng góp can đảm, hài hước và sâu sắc nhất thì sao? Chắc chắn, sẽ có những rủi ro: Những cuộc tấn công sẽ mang tính cá nhân. Những chuyện không hay sẽ lộ ra. Những phê bình nội bộ sẽ thường rò rỉ ra ngoài. Tuy nhiên chúng ta phải cân nhắc những phí tổn này với cái giá phải trả khi sự bất đồng bị dìm xuống, khi cơ hội cải thiện chất lượng của những quyết định lớn bị bỏ lỡ và khi những nhân viên vì cảm thấy không thể nói thẳng về những vấn đề quan trọng trở nên hoàn toàn thờ ơ.

Thường thì những nhân viên cảm thấy không được quyền nói thẳng trong nội bộ sẽ làm vậy bên ngoài. Khi đầu năm 2006, Microsoft tuyên bố trì hoãn đối với Vista, bản cập nhật đã quá hạn lâu cho hệ điều hành Windows, bài phê bình sâu sắc (sôi nổi nhất) về những rắc rối của công ty không xuất hiện ở bất kỳ tạp chí kinh doanh hàng đầu thế giới nào mà lại xuất hiện trên Mimi – Microsoft, một blog soạn thảo bởi người nào đó tuyên bố là nhân viên của Microsoft. Tháng 3/2006, "Who da'Punk" (tên blogger) đã đăng một bài luận ngắn có tiêu đề là "Vista 2007. Đốt cháy ngay bộ phận lãnh đạo". Chỉ trong vài ngày, bài đăng đã thu hút hơn 500 phê bình, nhiều trong số đó là từ nhân viên

của Microsoft. Trong khi số ít là tấn công giận dữ vào bản thân các lãnh đạo, nhiều người sâu sắc hơn, nêu chi tiết bài phê bình về quá trình phát triển sản phẩm và hệ thống quản trị của công ty. Nếu ghé qua Mini – Microsoft, bạn sẽ thấy rất nhiều phê bình như sau: "Tôi nghĩ điều ý nghĩa ở đây là bạn đang phục vụ một mục đích quý giá cho các nhân viên chúng ta. Nếu không có diễn đàn của bạn, sẽ không có cuộc kiểm tra đúng mực đối với các đánh giá cá nhân". Hay "Blog của bạn đã mở ra một con đường cho những trao đổi mà cho đến nay là không thể". Hoặc "Blog này thật đáng kinh sợ đơn giản vì nó LÀ nặc danh và mọi người có thể đăng mà không sợ bị trả thù". Tin chắc rằng, tôi không nghĩ Microsoft lại kém hiếu khách đối với những người bất đồng hơn những công ty lớn khác. Tuy nhiên cũng giống như họ, con đường để tạo ra một thương trường mở thật sự cho ý tưởng vẫn còn xa.

Thách thức 2: Tăng khả năng tưởng tượng của con người

Là loài người, chúng ta không thể tự giúp mình – chúng ta *phải* sáng tạo. Đó là ham muốn mạnh mẽ nguyên thủy, chỉ kém mạnh mẽ đôi chút so với động lực sinh sản. Dù là bố trí một khu vườn, ứng biến một công thức nấu ăn, trang trí lại phòng, làm đàn piano kêu lanh canh hoặc viết vội một đoạn thơ, chúng ta hạnh phúc khi làm những điều mà không loài nào làm được – sáng tạo một cách đầy chú tâm và vui vẻ. Chính qua sáng tạo mà mỗi chúng ta đánh giá được phẩm chất và cá tính của mình. Xét từ góc độ này, những người sống ở những thập kỷ đầu của thiên niên kỷ mới này thật may mắn, vì chưa bao giờ con người có điều kiện thuận lợi đến thế để thỏa mãn khao khát sáng tạo của họ.

Xuyên suốt lịch sử, chỉ có một phần nhỏ loài người sở hữu đủ phương tiện kinh tế để theo đuổi niềm say mê sáng tạo của họ. Sơn màu và vải dầu, giấy da và bút, đá và đục, các dụng cụ âm nhạc, người bảo trợ và xưởng vẽ – trước thế kỷ XIX, đây là những thứ xa xỉ đắt đỏ. Chỉ có một số ít họa sĩ tài năng đủ may

mắn để tìm người bảo trợ, còn đa số là không. Nhìn lại các thế kỷ, chúng ta chỉ có thể nghiên cứu về số lượng vốn sáng tạo đã mất đi mà chưa được khai thác. May mắn là thời đại của chúng ta đã khác.

Công nghệ kỹ thuật số đang nhanh chóng dân chủ hóa các công cụ sáng tạo và giải phóng khả năng tưởng tượng của con người. Nhờ Photoshop, TypePad, GarageBand, Final Cut Express, Pro Tools, VideoStudio, Home Designer Pro, và hàng ngàn ứng dụng tăng cường sự sáng tạo khác, khoảng cách giữa tầm nhìn sáng tạo và thể hiện sáng tạo ngày càng thu hẹp. Công nghệ mới không chỉ giải phóng mà còn tăng cường khả năng tưởng tượng của con người. Ngày này, tính linh hoạt vô hạn của phần mềm cho phép con người làm được nhiều điều vốn không thể thực hiện thậm chí chỉ trước đây một thập kỷ, từ trộn các vòng âm nhạc kỹ thuật số, đến tạo các hình ảnh có "dải động cao", đến tạo các ký tự và kịch bản mới trong các game video, đến kết hợp các dịch vụ Web mới – và nhiều hơn nữa. Chúng ta là thế hệ đầu tiên trong lịch sử có thể tự hào nói rằng: "Chúng ta chỉ bị giới hạn bởi chính khả năng sáng tạo của mình".

Hãy xem xét. Vào thời điểm này, có gần 2 triệu video clip được tải lên YouTube mỗi tháng và có hơn 100 triệu clip được xem hằng ngày bởi những người ghé thăm trang web. Trong 60 ngày qua, có hơn 1,6 triệu cá nhân đã lang thang trong *The Second Life* (Đời sống Thứ hai), một thế giới ảo được xây dựng hoàn toàn bởi các cư dân của nó. Trên toàn thế giới, hàng chục ngàn người chơi game video đang háo hức sử dụng những công cụ soạn thảo tinh vi để tạo ra những ký tự và cài đặt mới cho các game phổ biến như *Unreal Tournament* và *World of Warcraft*. Hàng chục ngàn nhà nhiếp ảnh nhận được những phản hồi quý giá về các bức ảnh họ đã tải lên Flickr. Hàng trăm ban nhạc Ấn Độ đang xây dựng buzz trên MySpace. Hàng ngàn cá nhân đang xây dựng các ứng dụng mới sử dụng phần mềm ánh xạ của Google và các hình ảnh qua vệ tinh.

Nếu không nhầm thì công ty bạn đang có đầy blogger video, người trộn, tin tặc, người kết hợp, người lên dây đàn và người phát tập tin trên mạng. Họ có thể vẽ từ một bộ công cụ và tài nguyên gần như vô hạn trong quá trình tìm tòi sáng tạo. Vì vậy, dưới đây là một số câu hỏi của tôi: Công ty bạn đã làm gì để giúp những người mưu trí này trở thành những nhà cải cách *kinh doanh* được trao đầy đủ quyền? Công ty đã cung cấp cho mọi nhân viên quyền truy cập vào bộ công cụ cải cách kinh doanh toàn diện chưa? Những người tham gia có quyền truy cập vào cơ sở dữ liệu toàn diện về nhận thức của khách hàng và hiểu biết của đối thủ không? Họ có thể tải số liệu thống kê tài chính chi tiết xuống để khám phá sự kéo theo những thay đổi khả năng sinh lời trong định giá, chi phí quảng cáo, tuyển dụng hoặc các biến số hoạt động khác không? Họ có quyền truy cập trực tuyến vào bản đồ toàn diện về các quá trình kinh doanh quan trọng để có thể phân tích các cơ hội nhằm định hình lại luồng công việc không? Các nhân viên có dễ dàng xem thường những thiết kế sản phẩm mới sử dụng phần mềm thiết kế bằng máy tính không? Có một trang Web nội bộ giúp các cá nhân thu thập phản hồi về những ý tưởng sáng tạo của họ không? Hãy tin tôi, nhân viên của bạn đang thực hiện sự sáng tạo của họ ở *nơi nào đó*, có thể không phải là khi làm việc.

Khi công cụ sáng tạo tăng nhanh, sự phân biệt giữa "chuyên nghiệp" và "nghiệp dư" sẽ biến mất nhanh chóng. Khi bạn tải một clip lên YouTube, không ai hỏi bạn xem bạn có phải là người tốt nghiệp trường điện ảnh hay một kỹ thuật viên video tự học. Khi bạn viết một blog, không ai hỏi bạn xem bạn có bằng báo chí hay chỉ là một trí óc sắc sảo. Trong đội ngũ sáng tạo, danh tiếng của một người được tạo lập nhờ năng khiếu – không phải giấy chứng nhận, các mối quan hệ, hoặc số năm kinh nghiệm. Tuy nhiên ở nhiều công ty, sự phân biệt về chuyên môn và cấp bậc vẫn tước quyền tham gia phát triển sản phẩm, cải tiến mô hình kinh doanh, thiết kế quảng cáo và tổ chức các nhiệm vụ "sáng tạo" khác của hàng ngàn người. Có được công

cụ thích hợp và cơ hội đóng góp, mọi người trong công ty bạn sẽ là thành viên tiềm năng của "nhóm sáng tạo".

Thách thức 3: Phân bổ lại các nguồn lực một cách triệt để

Chúng ta có thể làm gì để điều chỉnh xu hướng các công ty đầu tư quá nhiều trong quá khứ, bao gồm cả những nguồn lực cần để đầu tư cho tương lai? Có cách nào giải phóng nguồn lực ở các công ty lớn? Bằng cách nào người ta có thể tạo ra thị trường kết nối ý tưởng "ở bên ngoài" với một lượng vốn thử nghiệm hạn hẹp? Đây là những câu hỏi khó. Nhưng những ví dụ dưới đây sẽ phần nào cho chúng ta câu trả lời.

Mọi CEO đều biết cần phải "đầu tư vào tương lai". Đa số cũng nhận ra rằng áp lực phải gia tăng lợi nhuận hàng quý khiến các nhà điều hành vạch đường lối phải thận trọng với các dự án hỗ trợ bị đọng vốn hoặc lâu hoàn vốn. Một giải pháp thay thế là các công ty đã thiết lập quỹ đầu tư mạo hiểm, quỹ "vườn ươm" và các quỹ đen của CEO để đổ dồn đầu tư vào các dự án mới và không chắc chắn. Quỹ đổi mới được quản lý tập trung là một bước đi đúng hướng, tuy nhiên nó vẫn còn khác xa loại thị trường sôi nổi cho vốn thử nghiệm tại Thung lũng Silicon.

Đối với những người muốn trở thành doanh nhân, việc có nhiều nguồn cấp vốn tiềm năng sẽ mang lại một số lợi thế. Thứ nhất, sự cạnh tranh giữa các nhà đầu tư giúp phí vay vốn giảm xuống. Nếu vốn đầu tư mạo hiểm yêu cầu lượng cổ phần quá lớn, người sáng lập có thể tìm nguồn cấp vốn ở nơi khác. Thứ hai, càng nhiều lựa chọn đầu tư có nghĩa là càng nhiều cuộc thảo luận về cấp vốn và do đó càng nhiều cơ hội cho nhà doanh nghiệp điều chỉnh và nâng cao chất lượng mô hình kinh doanh còn non trẻ của mình. Thứ ba, sự đa dạng nguồn cấp vốn sẽ làm tăng khả năng cho doanh nhân tìm thấy nhà đầu tư có kiến thức chuyên môn để đưa ra tư vấn sáng suốt sau khi bắt đầu công việc kinh doanh.

Ngoài Thung lũng Silicon, có thể nói Zopa cũng là một thí dụ hữu ích làm sáng tỏ tác dụng của nguồn cấp vốn đa dạng. Được một số nhà đầu tư từng khởi tạo eBay cấp vốn, doanh nghiệp có trụ sở tại Anh này đã tập hợp người cho vay và người vay trực tuyến. Hãy nghĩ xem khi ngân hàng không có chủ ngân hàng. Hãy giả sử bạn có 5.000 bảng để đầu tư. Bạn có thể đăng ký với Zopa.com và yêu cầu họ giúp bạn cho vay 5.000 bảng Anh. Tại Zopa, người cho vay chỉ định lãi suất họ muốn nhận được và thời hạn cho khoản vay – 12 tháng, 24 tháng hoặc lâu hơn. Họ cũng chọn cho vay đối với những người vay hạng "A" hay "B". Những người đăng ký vay sẽ phải trải qua một cuộc kiểm tra tín dụng bằng máy tính. Zopa lọc ra những kẻ lười biếng và gán những người vay vào một trong hai nhóm rủi ro tùy thuộc vào điểm tín dụng của họ. Nhìn chung, người cho vay nhận được lãi suất cao hơn khi họ cho người vay hạng B vay. Mỗi người vay tiềm năng cũng chọn một mức lãi suất và ngày trả nợ mong muốn. Để hỗ trợ thiết lập giá, người vay và người cho vay có thể xem lại các điều khoản của khoản vay đã hoàn thành gần đây. Khi nhận được chào giá và mua đấu giá, phần mềm thông minh của Zopa hoạt động để khớp cầu và cung. Từ đây sinh ra cụm từ: Vùng thỏa thuận có thể. Để giảm thiểu nguy cơ rủi ro của người cho vay, mỗi khoản vay được trải ra ít nhất 50 người vay. Zopa kiếm tiền bằng cách tính phí 5% giá trị mỗi khoản vay đối với người vay và người cho vay và bằng cách lấy hoa hồng khi người vay mua bảo hiểm hoàn lại.

Trong năm đầu tiên hoạt động, người cho vay của Zopa kiếm trung bình 6,75% từ quỹ đầu tư của họ, cao hơn khoảng 2 điểm phần trăm so với những gì họ nhận được từ các ngân hàng "thương mại lớn" ở Anh. Tương tự, lãi suất tính cho người vay cũng nhỏ hơn vài điểm phần trăm so với mức các tổ chức cho vay truyền thống yêu cầu.

Là thế hệ thị trường ngân hàng xã hội đầu tiên, thành công của Zopa không được bảo đảm bằng bất cứ tiền lệ nào; tuy nhiên, vị thần linh của ngân hàng trực tuyến đã ra khỏi chiếc đèn. Nếu

không phải Zopa phát triển ý tưởng ngân hàng mới lạ đó, thì một công ty nào đó cũng sẽ làm.

Đến nay, hy vọng bạn có thể thấy vai trò của mô hình trự tuyến của Zopa trong vấn đề phân bổ nhanh vốn và nhân tài ở các công ty lớn. Tùy thuộc vào quy mô công ty bạn, sẽ có một khoảng từ vài chục đến vài ngàn cá nhân kiểm soát ngân sách hoạt động hơn 100.000 đô-la một năm. Trong một số giới hạn, những người này có thể chọn sử dụng các quỹ này để thuê thêm nhân viên, tăng chi tiêu cho quảng cáo, hoặc tăng quỹ tiền thưởng cuối năm, v.v... Hãy tưởng tượng rằng tất cả những người giữ ngân sách này có quyền đầu tư tối đa 2% các quỹ đó vào bất kỳ ý tưởng nào, vào bất cứ đâu trên toàn công ty mà họ thấy hấp dẫn. Giờ đây bạn đã có những nguồn vốn khởi đầu của mạng lưới các nhà đầu tư trên toàn công ty.

Điều này có điên rồ không? Tôi hi vọng không. Nhiều công ty dành 5 đến 10% doanh thu cho R&D (Nghiên cứu và phát triển). Tại sao lại không dành một lượng nhỏ cổ phần cấp quỹ theo ý muốn cho những ý tưởng không xuất hiện đúng lúc hoặc đúng nơi để đưa nó vào kế hoạch ngân sách chính thức? Dự đoán của tôi là một cộng đồng gồm hàng trăm nhà quản lý bậc trung trên toàn công ty lớn sẽ đưa ra các quyết định đầu tư tốt hơn là chỉ một vài người trong đơn vị kinh doanh mới. Dĩ nhiên trong tất cả các thị trường, sẽ phải có một số quy tắc nền tảng.

Để đủ tiêu chuẩn cấp vốn, nhà cải cách sẽ phải chuẩn bị một bản cáo bạch và được một nhóm đánh giá ngang hàng xem xét. Giả sử ý tưởng đáp ứng một số tiêu chí kiểm tra tính logic và linh hoạt cơ bản, nhà đổi mới đó sẽ được tự do xin cấp vốn từ "nhóm người xuất vốn" của công ty. Các ý tưởng sẽ được đăng lên trang Web nội bộ. Ngoài ra, hằng tháng sẽ có một "cuộc thi sắc đẹp" để các nhà doanh nhân nội bộ có thể trình bày ý tưởng của mình tới khán giả là những nhà tư bản tài chính tiềm năng. Các nhà cải cách sẽ được phép sử dụng các quỹ họ gây được để mua đứt các trách nhiệm hiện tại của họ và/hoặc thuê những người khác

từ khắp công ty trong đợt bổ nhiệm ngắn hạn. Một phần tiết kiệm phí tổn hoặc lãi doanh thu từ những dự án thành công được gửi trở lại ngân sách của nhà đầu tư sẽ được sử dụng để hỗ trợ những ý tưởng mới khác. Vì vậy các nhà đầu tư đã hỗ trợ những dự án thành công sẽ có nhiều vốn hơn để đầu tư tiếp. Các nhà đầu tư cũng sẽ có quyền chọn cùng tham gia nghiệp đoàn để cấp vốn cho những dự án lớn hơn hoặc nhiều rủi ro hơn. Ngoài ra, các doanh nhân sẽ được xem xét cấp vốn bổ sung nếu dự án của họ đáp ứng được mục tiêu ban đầu. Trong hệ thống cấp vốn đó, không quan chức thiển cận nào, không nhà quản lý nào lo lắng về việc giảm doanh số và không ông chủ không thích rủi ro nào có thể chôn vùi một ý tưởng hay.

Thách thức 4: Tập hợp trí tuệ tập thể

Mọi người đều biết rằng trong hầu hết các trường hợp, nhiều người sẽ sáng suốt hơn ít người. Đó là lý do tại sao hầu hết chúng ta thích sống trong chế độ dân chủ hơn là chế độ độc tài, và thích thị trường mở hơn là kế hoạch hóa tập trung. Tuy nhiên trong cách thức ra quyết định tại các công ty lớn, các nhà quản trị lại ưa thích hệ thống độc tài và nền kinh tế chỉ huy. Nếu điều này có vẻ là nhận định quá khắt khe, hãy quay trở lại và đánh giá những quyết định quan trọng mà công ty bạn đã đưa ra trong thập kỷ qua – việc mua lại công ty, chương trình sản phẩm mới, bổ nhiệm nhân sự, v.v... Trong từng trường hợp, hãy tự hỏi mình, phần trăm trí tuệ của tập thể ở công ty tham gia việc quyết định là bao nhiêu? Có bao nhiêu cá nhân có cơ hội được xem xét tham gia? Câu trả lời cho cả hai câu hỏi: Không đủ.

Tại sao nhiều nhà điều hành cấp cao lại miễn cưỡng khai thác sức mạnh của trí tuệ tập thể? Có thể do họ cảm thấy nó sẽ phá hủy cơ sở cho mức lương cao ngất ngưởng của họ: họ được trả khoản tiền lớn để gọi những khoản vốn lớn. Có thể do họ đã chìm đắm trong câu chuyện thần thoại rằng CEO là vua chúa – một sự bóp hài hước được nuôi dưỡng bởi hệ thống truyền thông kinh doanh. Có thể do họ đủ may mắn để gọi được những

khoản vốn đáng khâm phục trong quá khứ và tự quy sự thành công của mình là do phán đoán tốt chứ không phải do vận may. Hoặc có thể đơn giản họ chưa từng suy nghĩ về cách người ta áp dụng nguyên tắc dân chủ và thị trường tự do vào việc ra quyết định chiến lược. Dù nguyên nhân là gì thì các công ty thường nộp một "khoản thuế không biết" khi trí tuệ tập thể của các cộng đồng không nắm được thông tin về những quyết định của cấp trên.

Trong một cuộc khảo sát quy mô lớn, các nhà điều hành cấp cao đánh giá gần một phần tư các quyết định của họ có thể sai. (Một cuộc kiểm toán độc lập sẽ có thể đẩy con số này lên cao hơn). Một cuộc khảo sát khác cho thấy niềm tin đặt nhầm chỗ thường khiến các CEO trả giá quá cao cho những vụ mua lại. Vấn đề là, chỉ với một lực lượng mỏng, các lãnh đạo cấp cao hầu như không thể ước tính chính xác chi phí và lợi nhuận của bất kỳ quyết định chiến lược phức tạp nào. Ví dụ, hãy tưởng tượng thử tính toán lợi nhuận tiềm năng từ vụ đầu tư hàng tỷ đô-la tại Trung Quốc. Chúng ta sẽ phải đưa ra các giả định về tỷ giá hối đoái, sự tăng trưởng kinh tế của Trung Quốc, chính sách của chính phủ, hành động của đối thủ, hành vi của người tiêu dùng và một loạt biến số khác. Đây chính xác là loại vấn đề định giá trong đó "số đông" thường làm tốt hơn "số ít". Hãy lấy một ví dụ bên ngoài câu chuyện các công ty.

Chơi golf là một môn thể thao đầy may rủi. Mặc dù Tiger Woods đã chiến thắng 30% trong số bốn giải vô địch golf "lớn" hàng năm kể từ khi trở thành golf thủ chuyên nghiệp, nhưng vẫn khó có thể dự đoán khi nào và ở đâu anh ấy sẽ giành được danh hiệu tiếp theo. Và sẽ còn khó hơn dự đoán đối với một người chơi kém tài năng hơn. Tuy nhiên, William Hill, người đánh cược chuyên nghiệp hàng đầu ở Anh, hoàn toàn vui sướng khi đặt cược vào các cuộc đấu golf tương lai. Vào thời điểm này, tỷ lệ Tiger giành chiến thắng trong Giải golf mở rộng lần tới là 3,5:1. Nếu bạn cược 1 bảng vào Tiger và anh ấy chiến thắng, bạn sẽ được nhận lại 4,5 bảng – một bảng tiền cọc cộng với 3,5 bảng

tiền thắng cuộc. Nếu bạn đánh cược vào Tiger và anh ấy thua, bạn sẽ thu được 38 xu trên một bảng đánh cược. Tỷ lệ đối với Phil Mickelon còn chênh lệch hơn nữa, 11:1. Nếu Luke Donald, golf thủ người Anh nằm trong top dẫn đầu chiến thắng, bạn sẽ kiếm được 35 bảng cho mỗi bảng bạn đặt cược. Các tỷ lệ này là ước tính xác suất dựa trên hai loại dữ liệu: quan điểm chuyên môn của "người sưu tập các tỷ lệ" làm việc cho người đánh cược chuyên nghiệp, và dữ liệu thị trường, chẳng hạn được phản ánh trong các cuộc đánh cuộc thực tế của những người say mê golf. Khi đặt giá ban đầu đối với một kết quả cụ thể, người đánh cuộc chuyên nghiệp điều chỉnh các tỷ lệ của họ theo thời gian khi có thêm các đánh cược được đặt và dư luận tự tiết lộ.

Nói cách khác, có nhiều trí tuệ được đặt vào các vụ đánh cược thể thao hơn là vào quyết định đầu tư tại một công ty điển hình. Đối với tôi, điều này thật điên rồ. Bạn sẽ không mua cổ phiếu nếu giá của nó được 5 nhà phân tích đặt ra, tuy nhiên các công ty thường đánh cược rất nhiều tiền bạc chỉ dựa trên quan điểm của không đến chục chuyên viên cao cấp. Giải pháp tiềm năng cho vấn đề này: một "trị trường đánh giá" nội bộ tận dụng trí tuệ của nhiều nhân viên trong nhiều bộ phận để xác định tỷ lệ thành công của các dự án tương lai.

Việc làm này hiệu quả đến đâu? Giả sử công ty bạn đã tạo ra một thị trường trong đó nhân viên có thể mua và bán các hợp đồng dựa trên niềm tin của họ về lợi nhuận từ một dự án triển vọng. Giả định như bạn làm việc cho một hãng bán lẻ, và công ty bạn đang cân nhắc việc mở một cửa hàng tại Thượng Hải – cửa hàng đầu tiên ở Trung Quốc. Trong suốt năm trước đó, một nhóm nhân viên công ty đã chuẩn bị kế hoạch khai trương, và hiện đã công bố kế hoạch và một bản dự thảo tài chính chi tiết. Nhóm tin rằng cửa hàng mới và thêm sáu cửa hàng dự định sẽ mở trong 18 tháng nữa, sẽ đạt được 15% lợi nhuận tổng hợp từ đầu tư trong 5 năm. Là một nhân viên, bạn có quyền chọn mua một hợp đồng sẽ hoàn lại 100 đô-la nếu dự án đạt được mục tiêu, tuy nhiên nếu dự án không đạt tới con số này, hợp đồng sẽ không

hoàn lại đồng nào. Rõ ràng là, bạn càng tự tin vào kế hoạch của mình, bạn sẽ càng sẵn sàng chi trả cho hợp đồng. Mặt khác, nếu bạn đánh giá thấp kế hoạch kinh doanh ở Trung Quốc của công ty, bạn có quyền chọn bán chứng khoán khống và bán hợp đồng. Mặc dù vậy, trong cả hai trường hợp, bạn sẽ phải tìm ai đó để đảm nhận vai trò đối tác giao dịch. Giả sử trước khi động thổ, giá giao dịch bình quân của hợp đồng Thượng Hải là 35 đô-la. Điều này có nghĩa cứ mỗi nhà đầu tư nghĩ rằng có 35% cơ hội dự án sẽ vượt qua ngưỡng 15%, sẽ có một nhà đầu tư tin rằng có 65% xác suất là không thể vượt. Để đơn giản hóa, hãy giả sử trong lúc này chỉ có hai người trên thị trường, bạn và đồng nghiệp của bạn Susan. Bạn tin chắc rằng dự án kinh doanh ở Trung Quốc sẽ thành công, vì thế bạn mua chứng khoán đầu tư theo hợp đồng. Susan, ít lạc quan hơn, lại bán chứng khoán khống. Nếu dự án thành công, bạn sẽ nhận được 100 đô-la – 35 đô-la của bạn cộng với 65 đô-la của Susan. Nếu dự án thất bại, Susan sẽ nhận lại được khoản tiền của mình, cộng với 35 đô-la của bạn.

Thị trường loại này có thể mở vào bất kỳ thời điểm nào trong quá trình lập kế hoạch ban đầu cho một dự án mới, luôn sẵn sàng cung cấp các chi tiết liên quan cho tất cả nhân viên. Các thành viên dự án sẽ được tự do mua và bán hợp đồng, tuy nhiên giao dịch của họ sẽ phải được công khai. Các hợp đồng sẽ tiếp tục giao dịch qua kỳ hạn dự án 5 năm. Nếu cửa hàng đầu tiên thành công lớn, giá trên hợp đồng sẽ tăng lên. Trong trường hợp đó, bạn có thể thấy rằng hợp đồng 35 đô-la của bạn bây giờ trị giá là 70 đô-la. Bạn có thể hoặc chốt lời bằng cách bán hợp đồng hoặc nắm giữ cho đến thời điểm dự án được 5 năm.

Mục đích của thị trường này không phải là đoạt mất thẩm quyền ra quyết định của ban quản trị cấp cao mà là cung cấp cho họ nhiều thông tin hơn. Giả sử công ty bạn đã động thổ tại Trung Quốc được sáu tháng, và hợp đồng Thượng Hải đang giao dịch ở mức 15 đô-la. Rõ ràng là hầu hết nhân viên đều nghĩ rằng dự án kinh doanh ở Trung Quốc sẽ thất bại. Dĩ nhiên, ban lãnh

đạo cấp cao vẫn có thể tiếp tục theo đuổi hợp đồng, nhưng họ sẽ sáng suốt khi xem xét lại các chi tiết của kế hoạch, nếu cuối cùng dự án thất bại, hội đồng sẽ muốn biết tại sao họ lại phớt lờ ý kiến của thị trường. (Nếu dự án bị thất bại, hợp đồng sẽ không mang lại đồng nào.)

Ngày nay, bạn có thể tìm các thị trường dự báo trực tuyến về mọi lĩnh vực – từ việc tới rạp nào để xem bộ phim sắp được ra mắt, đến kết quả bầu cử quốc hội sắp tới của từng quận, đến cơ hội lập lại hòa bình giữa Israel và Palestine. Nhờ có sức mạnh của trí tuệ tập thể, một trong số những thị trường dự báo kiểu này đã chứng minh được khả năng dự báo phi thường. Ví dụ, Intrade, một tổ chức tiên phong trong thị trường dự báo có trụ sở ở Dublin, đã chỉ ra chính xác 33 trong số 34 người chạy đua vào thượng viện Mỹ trong cuộc bầu cử năm 2004.

Hằng ngày, các công ty đánh cược hàng triệu đô-la vào hàng loạt sáng kiến rủi ro: sản phẩm mới, chiến dịch quảng cáo mới, nhà máy mới, cuộc sáp nhập lớn, v.v... Lịch sử cho thấy rất nhiều trong số những dự án này sẽ không thể mang lại lợi nhuận mong muốn cho họ. Trớ trêu thay, nhiều công ty đã đầu tư hàng triệu đô-la vào hệ thống IT giúp chuyển dữ liệu từ ngoại thị vào trung tâm. Họ hy vọng dữ liệu nhiều hơn sẽ giúp ban lãnh đạo đưa ra các quyết định tốt hơn. Tuy nhiên vẫn có sự khác biệt lớn giữa dữ liệu và hiểu biết. Thay vì tiếp tục duy trì thần thoại về những vị CEO siêu phàm, các giám đốc IT phải tìm kiếm những cách thu thập và kết hợp các trí tuệ phân tán của tổ chức. Sự khiêm tốn hơn một chút ở hàng ngũ lãnh đạo cấp cao, và sự tăng cường tập hợp kiến thức từ dưới lên, sẽ có thể giúp giảm đáng kể khoản "thuế không biết" mà công ty bạn phải trả.

Thách thức 5: Giảm thiểu sức cản của kiểu tư tưởng cũ

Trong những phần trên, tôi đã lập luận rằng các công ty bỏ lỡ tương lai khi nguồn vốn trí tuệ của ban lãnh đạo cấp cao giảm nhanh hơn quyền lực của họ. Thực vậy, tôi tin rằng sự chênh

lệch giữa quyền lực và tính minh bạch là nguyên nhân thường xuyên nhất và bế tắc nhất của việc điều chỉnh sai chiến lược. Khi phân tích một công ty xuống dốc, bạn sẽ luôn thấy trong tổ chức đó, ban lãnh đạo vẫn giữ được thế lực của mình nhưng đã mất đi khả năng nhìn xa trông rộng.

Ví dụ, trong những năm đầu của thập kỷ này, ít nhất một trong số những đợt tăng trưởng nhanh chóng của Samsung trong việc kinh doanh điện thoại di động bắt nguồn từ việc Nokia miễn cưỡng sản xuất "điện thoại lật" hai mảnh – thiết kế rất được đối thủ Hàn Quốc của Nokia ưa thích. Trong những năm 1990, điện thoại "thanh kẹo" kiểu dáng dẹp, một mảnh của Nokia là phụ kiện phong cách sống được nhiều người thèm muốn, và giành được vô số giải thưởng thiết kế cho công ty. Tuy nhiên, cấu trúc sản phẩm nhỏ gọn của Nokia khiến rất khó có thể mở rộng kích cỡ màn hình mà không tăng đáng kể toàn bộ kích thước của điện thoại. Ban đầu, đây không phải là vấn đề, nhưng khi người ta bắt đầu sử dụng điện thoại để gửi tin nhắn, chụp ảnh và lướt Web, những hạn chế về màn hình nhỏ, quá khép kín trở nên rõ ràng chưa từng thấy. Giải pháp của Samsung: thiết kế hai mảnh trong đó màn hình chồng lên bàn phím cho đến khi điện thoại được mở ra. Đối với các khách hàng châu Á, điện thoại lật là sự cải tiến tiện dụng nhưng không đáng kinh ngạc. Kỹ sư trưởng sản phẩm của Nokia, mặt khác, lại xem điện thoại lật là thiết kế dị biệt. Từng góp phần sáng tạo ra điện thoại viên gạch nhỏ, trưởng bộ phận thiết kế của Nokia đã kiên trì bảo vệ các ưu điểm của nó và từ chối các yêu cầu từ giám đốc tiếp thị châu Á của Nokia để đáp trả thiết kế làm hài lòng khách hàng của Samsung. Cuối cùng, Nokia cũng ra mắt một thiết kế hai mảnh, nhưng là sau khi đã chịu tổn thất hàng triệu đô-la doanh thu cho Samsung. Trong trường hợp này, rõ ràng Nokia đã chậm thích nghi để bắt kịp thị trường.

Hệ thống quản trị lý tưởng có thể là một hệ thống trong đó quyền lực được tự động phân bố lại khi những thay đổi về môi trường làm giảm giá trị kiến thức và năng lực của ban lãnh đạo

cấp cao. Có hai điều chống lại hệ thống này. Thứ nhất, trong một tổ chức phân cấp, thẩm quyền được trao từ cấp trên và chỉ có thể thu hồi được từ cấp trên. Không có gì lạ khi lãnh đạo các công ty thường miễn cưỡng thừa nhận rằng họ đã sai lầm khi tuyển dụng, và do đó có thể chậm chạp trong việc thực hiện biện pháp sửa chữa. Thứ hai, việc phân bổ quyền lực có xu hướng nhị phân – một lãnh đạo cấp cao có toàn quyền kiểm soát cho đến thời điểm người đó bị sa thải. Vì để chuyển người nào đó khỏi một vị trí chủ chốt rất đắt đỏ và gây đứt quãng, việc phân bổ lại quyền lực quản lý có xu hướng làm chậm sự sụt giảm về hiệu quả quản trị.

Hầu hết mọi người đều thấy khó có thể tưởng tượng ra một tổ chức trong đó thẩm quyền là một loại hàng lưu động, ồ ạt chảy về những lãnh đạo gia tăng giá trị cho tổ chức và chạy xa khỏi những người không gia tăng giá trị. Tuy nhiên đây lại là cách thức mạng internet hoạt động. Trong thế giới trực tuyến, quyền lực và thế lực là sản phẩm của bộ phận lãnh đạo trên thực tế, chứ không phải của việc bổ nhiệm hợp pháp. Hệ thống cấp bậc được xây dựng từ dưới lên, chứ không phải trừ trên xuống. Theo đó chúng là "tự nhiên" chứ không phải "được đặt ra".

Ví dụ, người ta có thể tìm thấy một mô hình Kim tự tháp trong lĩnh vực phần mềm nguồn mở. Ở đỉnh tháp là Linus Torvalds, lập trình viên Phần Lan, người viết ra cốt lõi của cái cuối cùng trở thành hệ điều hành Linux. Phần còn lại của tảng băng trôi Torvalds được Giáo sư Steven Weber, một nhà nghiên cứu sắc sảo về hiện tượng nguồn mở, mô tả chính xác nhất:

> *Tovalds chủ yếu dựa vào một nhóm trung úy tạo thành cái mà nhiều lập trình viên gọi là "nhóm giật dây". Đây là những lập trình viên cốt lõi về bản chất có trách nhiệm đối với hệ thống con và các thành phần. Một số trung úy hướng tới ủy quyền cho những người sở hữu khu vực (đôi khi còn gọi là "người bảo trì") có phạm vi quyền hạn hẹp hơn. Các kết quả có hệ thống trông giống và hoạt động như một hệ thống cấp bậc quyết định… Tovalds đứng đầu kim tự tháp làm nhà độc tài nhân đức có trách nhiệm*

cuối cùng đối với việc quản trị những bất đồng không thể giải quyết được ở các cấp thấp hơn.

Hệ thống cấp bậc quyết định cho Linux vẫn còn chưa chính thức theo một ý nghĩa quan trọng. Trong khi những lập trình viên nhìn chung công nhận tầm quan trọng của nhóm người giật dây, không có biểu đồ tổ chức hoặc tài liệu nào chỉ định người nào thực tế nằm trong hệ thống đó vào bất kỳ thời điểm xác định nào.

Chính hệ thống cấp bậc này cuối cùng quyết định những bit mã máy tính nào được tích hợp vào Linux và những bit nào không. Những lập trình viên tin rằng họ đã tạo ra một mảnh phần mềm thông minh có thể đệ trình tác phẩm của họ lên một trong những "người bảo trì" của Torvald để kiểm tra. Sau khi xin quan điểm rộng rãi về mã được đề nghị, người được ủy quyền sẽ tiến hành đánh giá xem có nên đưa miếng vá vào "bộ phận cốt lõi" của Linux. Trong trường hợp có bất đồng nghiêm trọng về việc đánh giá này, quyết định sẽ được báo lên một trong những trung úy lâu năm của Torvald, và nếu cần, thì lên chính Torvald danh tiếng.

Mặc dù cộng đồng Linux có hai tầng cấp bậc ở phía trên, nhưng sẽ sai lầm khi mô tả Torvald là một CEO, vì quyền lực của ông hoàn toàn phụ thuộc vào sự hỗ trợ của những người đại diện của ông và vô số những lập trình viên của Linux. Trong một cộng đồng nguồn mở, như trong tất cả các cộng đồng thật sự, chính người lãnh đạo là người dựa vào "những người đi theo mình". Hầu như tất cả các cơ sở mã của Linux, bao gồm hàng triệu dòng phần mềm đều được viết bởi những người tình nguyện. Là cha đẻ của Linux, Torvalds còn phụ thuộc vào những người đóng góp này nhiều hơn là họ phụ thuộc vào ông. Quan trọng là Torvalds không kiểm soát những lập trình viên của Linux. Không ai bảo họ phải làm gì. Thay vì thế họ cống hiến mình cho những lỗi kỹ thuật, những miếng vá và các tính năng họ thấy thú vị nhất.

Hơn nữa, mỗi tình nguyện viên của Linux có quyền "phân nhánh mã". Một lập trình viên có tác phẩm bị loại khỏi phần cốt lõi của Linux có thể khởi động một dự án nguồn mở mới và mời những người khác hỗ trợ. Hay nói cách khác, không ai phải chấp nhận các quyết định của người đánh giá. Theo đó hệ thống cấp bậc của Linux hoàn toàn đảo ngược. Khi Torvalds ngừng đáp lại đội ngũ những người ủng hộ nguồn mở, quyền lực của ông sẽ bắt đầu sút kém.

Trong một kim tự tháp truyền thống, lãnh đạo cấp cao không có trách nhiệm phải trình bày các quyết định của mình tới "những học sinh năm nhất lục quân". Nhưng điều đó không đúng với Torvalds. Trong số hãn hữu những trường hợp khi ông buộc phải ra quyết định, Torvalds sẽ cố gắng giải thích lập luận của ông đến cộng đồng Linux mở rộng. Ông cũng đã nhanh chóng thừa nhận sai lầm khi thực tế cho thấy các quyết định trước của ông thiếu chính xác. Torvalds hiểu rằng trong một cộng đồng những người cùng địa vị, con người cúi chào trước năng lực, cam kết và khả năng nhìn xa trông rộng chứ không phải quyền lực. Và việc Torvalds giữ được vị trí trung tâm nhóm Linux hơn một thập kỷ, dù không có bất kỳ sự ủy nhiệm chính thức nào, đã khiến ông trở thành một mô hình vai trò đáng trọng thu hút các vị lãnh đạo của thế kỷ XXI.

Mặc dù giá trị của hệ thống cấp bậc là công cụ tổ chức sẽ mất dần trong những năm tới, nó sẽ không bao giờ biến mất hoàn toàn. Một số người, vào những thời điểm nhất định và đối với những vấn đề nhất định, sẽ luôn nắm được nhiều quyền lực hơn những người khác. Tuy nhiên đi liền với thực tế chán ngắt này là một số câu hỏi quan trọng: Quyền lực đó đạt được bằng cách nào? Trong hoàn cảnh nào nó bị mất đi? Cái gì có thể hạn chế cách thức thực thi thẩm quyền ấy? Trong "hội tôn giáo" Linux, quyền lực *được cấp từ dưới lên*, không được củng cố bởi vị trí và chức danh chính thức. Quyền lực *dễ dàng bị mất* – nó xảy ra mỗi khi thành viên cộng đồng quyết định không tham gia hoặc đi theo một quy tắc khác. Đây là những quyết định không thể đảo

ngược bởi Torvalds hay bất kỳ ai khác. Cuối cùng, việc thực thi thẩm quyền bị giới hạn bởi sự cần thiết phải có sự bàn bạc và tính minh bạch. Những vị lãnh đạo trung thành không thể cho phép sự xa xỉ của việc ra những quyết định thất thường và phải mở rộng "nguyên tắc tôn trọng" tới mọi cá nhân có thiện chí và mọi ý tưởng có lý. Giống như hệ thống lãnh đạo quyền lực từ nhân viên của W. L. Gore, mô hình phát triển nguồn lực mở giúp kết hợp chặt chẽ quyền lực với giá trị gia tăng. Trong Gore và Linux, bất kỳ ai có kiểu tư tưởng lạc hậu cũng sẽ sớm bị mất quyền lực – một yêu cầu rất lớn đối với khả năng thích ứng. Là nhà đổi mới quản trị, mục tiêu của bạn là đảm bảo rằng điều tương tự như vậy cũng sẽ được áp dụng tại công ty *bạn*.

Thách thức 6: Trao cho mọi người cơ hội tham gia

Nếu có một câu hỏi nào ám ảnh những nhà quản lý thế kỷ XX thì đó chính là: Làm thế nào chúng tôi có thể khai thác tối đa năng lực của nhân viên công ty mình? Trong chừng mực nào đó, câu hỏi này hoàn toàn vô hại – ai có thể phản đối mục tiêu tăng năng suất lao động của con người? Mặc dù nó cũng ẩn chứa suy nghĩ của thời đại công nghiệp: Làm thế nào *chúng tôi* (ý nói "cấp quản lý") tận dụng được *nhiều hơn* (ý nói đơn vị sản xuất mỗi giờ) từ phía nhân viên (ý nói những người có nghĩa vụ làm theo yêu cầu của chúng tôi) *của chúng tôi*? Trớ trêu thay, mô hình quản trị được tóm lược trong câu hỏi này hầu như chắc chắn sẽ *không bao giờ* khai thác được hết khả năng của nhân viên. Những người lệ thuộc và có nghĩa vụ bắt buộc có thể làm việc chăm chỉ, nhưng họ không làm việc một cách tự nguyện. Đây chính là nét đặc thù quan trọng, vì trong một thế giới mà sự phồn thịnh phụ thuộc vào sức sáng tạo, một đội ngũ nhân lực nhiệt tình sẽ sẵn sàng thực hiện công việc vượt năng suất so với đội ngũ phải làm việc siêng năng.

Bạn có thể nhớ được một trường hợp nào mà trong đó việc bạn *được giao* lại đem đến cho bạn nhiều niềm vui hơn việc bạn chọn làm không? Không? Đúng thế, bất kỳ nhân viên nào khác

trong công ty bạn cũng không thể đưa ra trường hợp nào như vậy. Con người thường nhiệt tình nhất khi họ làm những việc họ *muốn* làm.

Thành công của xu hướng phần mềm nguồn mở là ví dụ điển hình nhất về cách thức một mô hình tham gia tự nguyện có thể huy động được nỗ lực của con người trên quy mô lớn. Vậy quy mô của hiện tượng nguồn mở này lớn tới mức nào? Thật sự lớn. Vào giữa năm 2007, SourceForge. net, một trang Web phục vụ các nhà phát triển nguồn mở, đã lên danh sách gần 150.000 dự án nguồn mở với 1,6 triệu thành viên tham gia góp sức. Tất cả những gì cần thiết để tạo điều kiện thuận lợi cho nguồn lực sáng tạo này là công nghệ cho phép nhiều cá nhân tìm ra và hợp tác được với những thành viên khác rất háo hức tham gia. Bỗng nhiên, những cá nhân trên khắp hành tinh có thể hài hòa trong cộng đồng rộng lớn của niềm đam mê.

Thành công của nguồn mở đã khiến rất nhiều nhà điều hành cao cấp phải kinh ngạc. Suy cho cùng, các nhà quản lý khó có thể hiểu được quy trình sản xuất không phụ thuộc vào họ. Trong một bản ghi nhớ năm 1998, sau đó đã bị rò rỉ ra báo chí, một kỹ sư trẻ tuổi của Microsoft, tên là Vinod Valloppillil, đã truyền đạt một cách hoàn hảo nỗi kinh ngạc khi lần đầu tiên được tiếp cận với nguồn mở: “Khả năng của quy trình OSS [phần mềm nguồn mở] trong việc thu thập và khai thác IQ tập thể của hàng ngàn cá nhân trên Internet thật đáng kinh ngạc… để cạnh tranh với OSS, [Microsoft] phải hướng đến quy trình chứ không phải công ty.”

Việc hiểu rõ nguyên nhân vì sao các kỹ sư phần mềm bận rộn lại sẵn sàng đóng góp thời gian cho các dự án OSS có thể giúp chúng ta hiểu được một số thành phần của một hệ thống tham gia tự nguyện thành công. Các cuộc điều tra về những nhà phát triển nguồn mở cho thấy sự kết hợp của nhiều động cơ thúc đẩy cá nhân khác nhau. Nhiều chuyên viên mã hóa được khuyến khích bởi lời đề nghị hấp dẫn về việc viết một đoạn mã đẹp giúp

giải quyết một vấn đề phức tạp theo cách đơn giản. Người khác bị cuốn hút bởi triển vọng tham gia thiết lập phần mềm thương mại – họ rất nhiệt tình đóng góp công sức vào dự án sẽ tạo ra phần mềm tuyệt vời được cung cấp miễn phí cho tất cả mọi người. Phần lớn các chuyên gia mã hóa là chuyên gia công nghệ thông tin đang xử lý những vấn đề quan trọng trong công việc hằng ngày của họ. Suy cho cùng, hầu như tất cả mọi lập trình viên OSS đều được khích lệ bằng cơ hội tạo dựng một thủ đô danh tiếng. Một nhà phát triển có miếng vá hoặc bản sửa lỗi được kết hợp vào một ứng dụng nguồn mở thường được đề cập đến trong tập tin công nhận sự đóng góp cho chương trình. Chẳng hạn như phiên bản đầu tiên của Linux, đã ghi nhận sự đóng góp của 78 nhà phát triển của 12 quốc gia. Cũng như các giáo sư đang ganh đua để thành quả nghiên cứu của họ được xuất bản trên những tờ báo uy tín, các chuyên gia mã hóa ao ước được công nhận một cách bình đẳng về sự đóng góp của họ. Nói cách khác, những người đóng góp công sức vào OSS tự nguyện tham gia vì nhiều lý do khác nhau. Bài học rút ra là: hệ thống tham gia tự nguyện thành công là một hệ thống cho phép những người tham gia góp sức nhận được "thu nhập tinh thần" bằng nhiều loại "tiền" khác nhau.

Việc thiếu một cơ quan chuyên trách trung tâm là một đặc tính quan trọng khác của mô hình nguồn mở. Vì không có nhân vật trụ cột quản lý dự án chịu trách nhiệm phân công nhiệm vụ cho chúng ta, những vấn đề thú vị có thể được giải quyết bởi nhiều nhà phát triển. Đối với một nhà quản lý được đào tạo theo kiểu truyền thống, kiểu quan hệ song song này có thể gây lãng phí – nhưng cái nào tệ hơn, một số nỗ lực nhân đôi hay một giải pháp dưới mức tối ưu do phạm vi lựa chọn quá hẹp?

Mô hình OSS cũng giúp mọi người có thể dễ dàng đóng góp sức mình hơn. Một là, nguyên vật liệu thô cho việc sáng tạo – cơ sở mã – được mở cho bất kỳ ai. Hai là, không có thành kiến về việc ai đủ hay không đủ điều kiện đóng góp – chỉ cần mã của bạn hoạt động, vậy là ổn. Và ba là, quy trình phê duyệt rất minh

bạch và không hề dính dáng đến chính trị. Khó có thể xảy ra trường hợp công sức của một người làm việc chăm chỉ lại trở thành nạn nhân của một quyết định chuyên quyền, độc đoán.

Ở điểm này có thể bạn băn khoăn về việc ai phải giải quyết phần "công việc buồn tẻ". Phần lớn việc phát triển phần mềm có liên quan đến sửa lỗi – một việc không hề hấp dẫn. Nhưng đến khi bạn có đủ đội ngũ chuyên viên tài năng để học hỏi, bạn nhanh chóng phát hiện ra rằng công việc tẻ nhạt nhất đối với một người lại là vấn đề hóc búa chiếm nhiều thời gian đối với người khác. Ngoài ra, những tin tặc thường dành sự ca ngợi cao nhất cho những đồng nghiệp đảm nhận công việc tỉ mỉ kiên nhẫn mà những người khác chùn bước.

Lựa chọn tham gia không chỉ là mô hình của sự tham gia tự nguyện dựa trên Web. Nó nằm ở vị trí trọng tâm trong chính sách 20% của Google và nguyên tắc cam kết tự chọn của Gore. Và còn nhiều ví dụ khác nữa. Tại Linden Lab, hãng sáng tạo ra thế giới ảo *Second Life*, các kỹ sư chọn việc họ sẽ làm từ một cơ sở dữ liệu lớn những nhiệm vụ cần thiết. Điều này cho phép các nhóm hình thành một cách có tổ chức, trên cơ sở quyền lợi chung. Philip Rosedale, người sáng lập và là Giám đốc điều hành của Linden Lab, cho biết mục tiêu của anh là làm cho tất cả mọi người đều hành xử như một doanh nhân. Bí quyết là để cho mọi người tự thiết lập định hướng của riêng họ. "Đó là điều doanh nhân thường làm", Rosedale nói. "Bạn phải chấp nhận rủi ro và phải dự kiến đảm nhận trách nhiệm đối với những rủi ro đó." Trách nhiệm đơn giản của anh đối với các kỹ sư của Linden: "Thông báo cho tất cả mọi người qua e-mail hàng tuần về những việc bạn sẽ làm, sau đó tạo ra tiến bộ ở phần việc nào đó và thông báo cho tất cả mọi người về cách thức bạn đã thực hiện thành công việc đó." Theo Rosedale, đó chính là "kế hoạch tổ chức" của Linden.

Sự tự do phát huy sở trường của bạn. Sự ghi nhận đóng góp của bạn. Kiểm tra bình đẳng. Đó chính là công thức lựa chọn tham

gia và nó không hề phức tạp. Do đó, nếu công ty của bạn không khai thác sức mạnh của cam kết ý chí, bạn sẽ cần phải bận rộn. Nhưng hãy chuẩn bị đón nhận một số tác động ngược. Sự do dự có nhiều khả năng xảy ra nhất là: thật không hiệu quả nếu để cho mọi người làm theo sở thích của họ. Sau đây là quan điểm của tôi đối với ý kiến phản đối này.

Đúng vậy, tự chỉ đạo có thể làm giảm hiệu quả công việc, nếu bạn hàm ý "hiệu quả" là tốc độ và nền kinh tế mà nhiều cá nhân tiến hành công việc được người khác giao cho. Theo định nghĩa, nếu nhân viên làm những việc mà họ quan tâm, họ có thể ít chú ý tới những việc mà cấp trên của họ quan tâm. Tuy nhiên đây là định nghĩa thiển cận về hiệu quả. Nó không xét tới chi phí phải trả cho sự tuân thủ có tính chất phá hoại khi nhân viên được yêu cầu làm những việc mà họ không muốn làm. Nó bỏ qua tổng chi phí dành cho các hoạt động có tính quan liêu – báo cáo, kiểm toán và giám sát – khoản chi phí cần thiết để giữ mọi người tập trung vào những điều họ thấy không đáng làm. Nó không bao gồm giá trị tiềm ẩn thu được từ tất cả sự cố gắng nỗ xuất phát từ nguyện vọng của bản thân các nhân viên. Nó bỏ qua chi phí của sự phản ứng nhanh mà một công ty phải trả khi những nhân viên biết việc cần làm dành hàng tuần hoặc hàng tháng cho việc chịu đựng khó khăn gian khổ để được phê duyệt. Nó cũng không tính đến những cơ hội bị bỏ lỡ vì các nhân viên có quá ít thời gian tự chỉ đạo. Thực vậy, việc phân công nhiệm vụ từ cấp trên xuống có mang lại lợi thế về hiệu quả. Nhưng những lợi thế đó có đủ lớn để bù vào các khoản chi phí phải trả cho những nhân viên không nhiệt tình say mê hoặc không tham gia công việc không? Tôi nghi ngờ khả năng này. Nếu công ty của bạn muốn làm ăn phát đạt trong thế kỷ mới này, nó phải xây dựng được một hệ thống quản trị cho phép ngày càng nhiều nhân viên cống hiến ngày càng nhiều thời gian luôn tăng của họ vào những dự án do họ tự chọn. Kết quả thu được sẽ là: ý thức về sự cam kết và niềm say mê ngày càng tăng hơn bao giờ hết.

ÁP DỤNG SỰ BẤT QUY TẮC

Một số câu hỏi sau sẽ giúp bạn thu được kết quả cao nhất trong hành trình đi tìm sự bất quy tắc:

1. Phương thức quản trị bất quy tắc này đã giải quyết những vấn đề nào của chúng tôi (như khuyến khích sáng tạo hoặc phân bổ nguồn lực một cách hiệu quả hơn) theo cách không theo lẽ thường?

2. Những phương pháp, sáng kiến và cơ sở hạ tầng nào chứa "giải pháp" phi thường này? Một cách chính xác, tổ chức nổi loạn này đã quản lý như thế nào để phòng tránh những căn bệnh gây ảnh hưởng xấu tới công ty?

3. Có nguyên tắc nào củng cố cách tiếp cận của họ không? Những "bài học lớn" mà chúng tôi nên rút ra từ trường hợp này (như sức mạnh của việc tham gia tự nguyện hoặc lợi thế của kết hợp trí tuệ) là gì?

4. Nguyên tắc kiểm soát và cân bằng nào giữ cho các phương pháp phản trực giác này không trở thành phản tác dụng? Bằng cách nào tổ chức bất quy tắc này giảm được những mặt hạn chế của các phương pháp bất quy tắc của mình?

5. Chúng ta làm thế nào để đưa những phương pháp khác biệt này vào công ty của chúng ta? Chúng ta sẽ thay đổi những gì trong các quy trình quản trị chính của mình? (Có thể hữu ích nếu hỏi: Nếu chúng ta thuê ngoài một trong các quy trình quản trị chính của chúng ta cho tổ chức kỳ lạ này, chúng ta sẽ trang bị lại nó như thế nào? Chúng ta mong đợi những thay đổi gì?)

6. Việc chọn các phương pháp nổi loạn này sẽ gặp những trở ngại chính nào? Phản đối nhiều khả năng xảy ra nhất là gì và chúng ta sẽ trả lời chúng như thế nào?

Còn một điều nữa, các bài học của bạn sẽ thú vị hơn rất nhiều nếu chúng là sản phẩm của trải nghiệm chung. Vì vậy, khi bạn bắt đầu khám phá sự bất quy tắc, hãy đảm bảo bạn mời những giám đốc điều hành chịu trách nhiệm về các quy trình quản trị cốt lõi của công ty bạn. Một lời giải thích về phương pháp quản trị bất quy tắc được sử dụng lại từ một người khác không bao giờ đanh thép như lời giải thích của chính người trải nghiệm nó.

Còn một lời khuyên cuối cùng: đừng quá sợ những kẻ lệch chuẩn tích cực mà tôi đã trình bày trong chương này. Thay vào đó, hãy tự tìm kiếm cách thức của riêng mình. Khi bạn đã bắt đầu tìm kiếm vượt ra ngoài những phương pháp tốt nhất của những chuyên gia kỳ cựu về quản trị, bạn sẽ tìm đến được nơi có những kẻ bất quy tắc trong lĩnh vực quản lý. Khi bạn khám phá vượt ra khỏi biên giới, hãy xem xem bạn có thể tìm thấy có chiến công quản trị hoặc tổ chức nào mà không liên quan đến những nhà quản lý và các tổ chức. Khi bạn tìm được, bạn biết rằng bạn đã tìm thấy sự bất quy tắc – và ở đó bạn sẽ nhìn thấy tương lai.

Phần IV

TẠO DỰNG TƯƠNG LAI QUẢN TRỊ

Chương 10
TRỞ THÀNH NHÀ ĐỔI MỚI QUẢN TRỊ

TRONG MỘT THẬP KỶ QUA, HẦU NHƯ MỌI CÔNG TY trên thế giới đều đã rất nỗ lực sáng tạo lại các quy trình *kinh doanh* của mình – cung ứng tài nguyên đầu vào, quản lý hàng tồn, thỏa mãn nhu cầu của khách hàng, hỗ trợ kỹ thuật và những quy trình tương tự. Vậy nhưng có rất ít công ty dồn sức lực và khả năng sáng tạo đó cho thách thức sáng tạo lại các *quy trình* quản trị. Dù vậy, vẫn có một số ngoại lệ đáng chú ý.

- Trong vài năm lại đây, General Electric đã hết sức nỗ lực sáng tạo lại các quy trình quản trị cốt lõi của mình – đánh giá tài chính, phát triển quản lý, hoạch định chiến lược và đánh giá thực thi – nhằm tăng tốc độ tăng trưởng hữu cơ của công ty. Giám đốc điều hành Jeff Immelt quyết tâm đưa GE trở thành công ty tăng trưởng lớn mạnh nhất thế giới.

- Trong những năm gần đây, Procter & Gamble đã chuyển quy trình Nghiên cứu & Phát triển (R & D) của mình từ nội bộ ra bên ngoài nhằm tạo cơ hội phát triển cho những ý tưởng và công nghệ từ bên ngoài công ty. Chủ tịch của P&G, A. G. Lafley, nói rằng ông hy vọng 50% lượng sản phẩm trong tương lai của công ty sẽ được dựa trên các khái niệm và công nghệ từ các bên thứ ba.

- Như chúng ta đã biết trong chương 2, Whirlpool, một công ty dẫn đầu thế giới về thiết bị gia đình, đã dành hơn nửa thập kỷ để thiết lập lại quy trình quản trị của mình nhằm biến các quy trình này thành tác nhân thúc đẩy hoạt động đổi mới sản phẩm và mô hình kinh doanh. Nhà sản xuất đã từng phát triển trì trệ này hiện đang được coi là một chuẩn mực đối với những công ty có ý định đưa đổi mới trở thành năng lực cốt lõi của mình.

Ba trường hợp điển hình trên chứng tỏ rằng ngay cả những công ty khổng lồ đã có hơn 100 năm tuổi cũng có thể thiết kế lại ADN

quản trị của mình. Tuy nhiên, đến đây, có thể bạn đang tìm kiếm một số lời khuyên về cách đưa ý tưởng quản trị mang tính cách mạng thành hành động quản trị mang tính cách mạng. Trong chương này, chúng ta sẽ đi sâu phân tích hai ví dụ về đổi mới quản trị có tính đột phá gần đây. Tôi sẽ mô tả chi tiết về một công việc thường khiến bạn hứng thú nhưng đôi khi cũng khiến bạn trở nên cáu kỉnh, đó là biến ý tưởng quản trị mới thành thực tiễn quản trị mới. Tôi cũng sẽ rút ra một số bài học chính nhằm giúp bạn trở thành một nhà đổi mới quản trị có tầm ảnh hưởng lớn, đồng thời giúp công ty bạn chuyển sang được giai đoạn quản trị tiếp theo.

TẠO DỰNG ĐỘNG CƠ TĂNG TRƯỞNG TẠI IBM

Để thích nghi được, một công ty phải có năng lực tạo ra những lĩnh vực kinh doanh mới. Vì một số lý do, điều này đã trở thành một thách thức làm nhụt chí hầu hết những người đương nhiệm. Kết quả là chính những công ty mới nổi lại trở thành người nắm bắt được các cơ hội mới trong tương lai. Vấn đề thực tế mà một công ty có danh tiếng thường gặp phải không phải là sự khan hiếm ý tưởng mà chính là quy trình và thực tiễn quản trị vốn ưu tiên cho việc "thêm vào những cái đã có" chứ không phải là "ý tưởng mới và khác biệt". Mặc dù đôi khi những mầm xanh của ý tưởng kinh doanh có thể nảy nở trên vùng đất quản trị cằn khô chứa đựng sự lãnh đạm và hoài nghi nhưng chỉ một số ít công ty thật sự hài lòng với thành công trong việc đưa ra các lĩnh vực kinh doanh mới của mình. Và vào năm 1999, chủ tịch của IBM lúc đó, Lou Gerstner, là người không hài lòng nhất trong số đó.

IBM là công ty công nghệ thông tin lớn nhất thế giới với hơn 320.000 nhân viên và doanh thu 91 tỷ đô-la. Nhưng cuối những năm 1990, tốc độ tăng trưởng hàng đầu của công ty suy giảm đến mức báo động khi công ty khổng lồ này đã phải nỗ lực hết mình để có thể bắt nhịp được với lĩnh vực mà nó đã từng thống trị. Năm 1993, Gerstner tiếp quản vị trí người đứng đầu IBM và

ông đã dẫn dắt công ty vượt qua một giai đoạn phục hồi đáng chú ý. Tuy nhiên, trước thềm kỷ nguyên mới, các nhà đầu tư băn khoăn rằng sau nhiều năm cắt giảm chi tiêu như vậy liệu IBM có mất đi thế mạnh tăng trưởng của mình hay không. Mặc dù công ty đã có những cải cách hiệu quả nhưng dường như nó đã để tuột mất rất nhiều cơ hội rộng mở – từ sự bùng nổ của tin học khoa học đời sống đến sự tăng trưởng bùng nổ của phần mềm mã nguồn mở, sự gia tăng nhanh chóng của các thiết bị tin học cầm tay và di động. Đối với nhiều người thì IBM dường như đã đánh mất hàng tỷ đô-la vào tay những kẻ khác.

Trong sáu năm đầu tiên Gerstner nắm giữ cương vị chủ tịch, IBM đã giành được nhiều bằng sáng chế hơn bất kỳ công ty nào ở châu Mỹ, nhưng nó vẫn liên tục thất bại trong việc chuyển đổi thế mạnh công nghệ của mình sang những lĩnh vực kinh doanh mới. Trong khi các phòng thí nghiệm nổi tiếng của IBM đã cho ra đời những công nghệ đầu ngành như thiết bị định tuyến và cơ sở dữ liệu quan hệ thì những hãng nhanh chân hơn như Cisco và Oracle lại tận dụng được những phát minh đột phá đó để biến chúng trở thành những lĩnh vực kinh doanh sinh lời cao. Ở chừng mực nào đó, IBM dường như đã không còn quan tâm tới vấn đề tăng trưởng nữa: Trong những năm 1990, thay vì sử dụng lợi nhuận để tạo dựng những lĩnh vực kinh doanh mới, IBM đã chi hàng tỷ đô-la để mua lại cổ phiếu của chính mình. Việc làm này đã khiến giá cổ phiếu của IBM tăng mạnh nhưng lại không hề có tác dụng gì trong việc duy trì vị thế dẫn đầu của IBM. Khi sự bùng nổ công nghệ đạt đến đỉnh điểm vào năm 1999 và 2000, động cơ tăng trưởng vốn đã có nhiều trục trặc của IBM gần như đã không còn nữa – tổng thu nhập chỉ tăng vỏn vẹn 1%.

Vào một buổi chiều Chủ nhật tháng 9/2009, giọt nước cuối cùng cũng đã làm tràn ly. Gerstner đang làm việc tại nhà và đang đọc báo cáo hàng tháng thì ông tình cờ nhìn thấy cuối trang báo cáo có một ghi chú giải thích rằng những nỗ lực đầu tiên nhằm xây dựng dự án kinh doanh trong lĩnh vực tin học

khoa học đời sống đã bị xóa sổ để đáp ứng mục tiêu doanh thu hàng tháng. Vì đích thân Gerstner đã phải can thiệp để dự án kinh doanh đó được bắt đầu nên ông rất tức giận khi phát hiện người ta đã vội vã chấm dứt nó. Ông tự hỏi liệu những thỏa hiệp dành cho khoản ngân sách không đáng kể đó liệu có phải là mấu chốt của vấn đề tăng trưởng mà IBM đang gặp phải hay không. Vị chủ tịch kiêm giám đốc điều hành này đã thảo nhanh một thông báo với lời lẽ cứng rắn để gửi tới nhân viên của mình. Ông yêu cầu họ phải trả lời cho câu hỏi: Tại sao IBM lại đang liên tục để tuột mất hàng loạt cơ hội tăng trưởng mới? Với quyết tâm đưa IBM trở lại con đường phát triển, cựu cố vấn McKinsey đã yêu cầu nhóm trợ thủ của mình truy nguyên tận gốc vấn đề này và báo cáo ông, đồng thời đề xuất giải pháp khắc phục.

Hơn ba tháng sau, nhóm đặc biệt bao gồm 12 nhà lãnh đạo cấp cao đã làm việc hết mình để tìm ra gốc rễ của tình trạng tăng trưởng lờ đờ tại IBM. Bằng cách phỏng vấn những nhân viên từng tham gia những dự án kinh doanh mới yểu mệnh kia, nhóm điều tra hy vọng sẽ phát hiện được quy trình quản trị của IBM làm suy yếu nỗ lực tăng trưởng của công ty tại những điểm nào. Cuộc điều tra được tiến hành trên diện rộng và triệt để như người ta mong đợi ở IBM.

Vào ngày 1/12/1999, nhóm đặc biệt này đã hội bàn với Gerstner và trình bày với ông thấy các phát hiện của họ. Phó chủ tịch chiến lược của công ty, Mike Giersch, đã phải thừa nhận: “Đây quả thực là một quá trình khó khăn. Phải thừa nhận rằng chúng tôi đã khiến mọi việc trở nên rối rắm”.

Những thay đổi mà Gerstner thực hiện đã khống chế được những tổn thất kỷ lục của IBM và tập trung vào trọng tâm là đạt được lợi nhuận ngắn hạn. Nhưng do bị mất tinh thần nên các nhà quản lý thường xuyên xác định sai những cơ hội tăng trưởng đang xuất hiện. Mặc dù Gerstner đã làm việc rất chăm chỉ để IBM trở thành một công ty tập trung hướng tới khách hàng nhiều hơn nhưng hầu hết những nỗ lực này lại chỉ tập

trung vào việc làm hài lòng khách hàng hiện có hơn là giành thiện cảm của khách hàng mới. Và kèm theo đó xuất hiện thêm một nhân tố đáng sợ khác. Chính những yêu cầu cứng rắn của ban quản trị cấp cao đối với việc phân tích dựa trên thực tế và những dự báo tài chính chi tiết đã ngăn cản tất cả các quản lý, ngoại trừ những người thiếu cẩn trọng nhất, nắm bắt những bất trắc và rủi ro gặp phải khi đầu tư vào lĩnh vực kinh doanh mới.

Phân tích của nhóm đặc biệt cho thấy khi một giám đốc điều hành cuối cùng cũng lấy hết can đảm để bắt đầu một lĩnh vực kinh doanh mới thì IBM thường kỳ vọng rằng lĩnh vực có số vốn ban đầu bằng 0 đó sẽ thu được mức lợi nhuận trước mắt như mức mà họ kỳ vọng ở các lĩnh vực cũ có số vốn hàng tỷ đô-la. Do đó, để được tài trợ vốn, các dự án kinh doanh mới phải hứa hẹn mang lại những khoản lợi nhuận tài chính đầy tham vọng gần như là không thể đạt được. Khi một lĩnh vực kinh doanh mới không đạt được mục tiêu ban đầu của nó, một điều này gần như không thể tránh khỏi, khoản ngân sách dành cho lĩnh vực đó cũng sẽ nhanh chóng bị cắt bớt. Cuối cùng, có lẽ cũng là điều tồi tệ nhất, nhóm đặc biệt đã phát hiện ra rằng nguyên nhân thất bại của những dự án kinh doanh mới thường là do chúng không thu hút được đội ngũ nhân tài hàng đầu. Với tỷ lệ dự án kinh doanh mới bị xóa sổ cao như vậy thì hầu hết các nhà quản lý tâm huyết nhất cũng muốn tạo dựng sự nghiệp của mình trong sự an toàn tương đối của những lĩnh vực kinh doanh lâu đời của IBM.

Mặc dù lời chỉ trích của nhóm khá nghiêm khắc nhưng nó lại không nhắm vào bất kỳ ban quản trị hay đơn vị kinh doanh cụ thể nào. Sau khi đã bỏ lỡ quá nhiều cơ hội trong quá nhiều lĩnh vực của ngành công nghiệp máy tính, nhóm chỉ có thể đưa ra một kết luận duy nhất đó là tình trạng trì trệ của IBM là một vấn đề mang tính hệ thống chứ không phải là thất bại của cá nhân. Giersch nhớ lại, cuộc trò chuyện của nhóm làm việc cấp cao này "không bao giờ bàn về vấn đề buộc tội cá nhân nào". Hơn nữa, do kết quả chẩn đoán này được đưa ra bởi một nhóm những nhà

lãnh đạo dày dạn kinh nghiệm của IBM chứ không phải các cố vấn bên ngoài nên nó có độ tin cậy rất cao. Nhưng không ai có thể phủ nhận được một kết luận tất yếu rằng: để có thể thiết lập các lĩnh vực kinh doanh mới, IBM phải sáng tạo lại một cách triệt để các quy trình và giá trị quản trị của mình.

Mặc dù kết quả chẩn đoán đã đủ rõ ràng nhưng đề cương giải pháp vẫn chưa được đưa ra. Ý thức sâu sắc về văn hóa bảo thủ và thận trọng của IBM, Gerstner và các cấp phó của ông luôn trăn trở để tìm cho ra giải pháp khả thi nhằm giúp các nhóm kinh doanh mới nắm bắt được những cơ hội chóng vánh mà không gây cản trở cho cỗ máy lợi nhuận vẫn đang vận hành êm ả của IBM. Loại hình hệ thống quản trị nào sẽ giúp các lĩnh vực kinh doanh mới kích thích được các nguồn tài nguyên rộng lớn của IBM trong khi vẫn đảm bảo giải phóng chúng khỏi những áp lực về lợi nhuận tức thì?

Trong hơn 5 năm tới, phản ứng của IBM đối với những vấn đề gai góc này sẽ được định hình trong một quy trình quản trị mới có mục tiêu là nuôi dưỡng "những cơ hội kinh doanh mới". Kể từ khi được giới thiệu vào năm 2000, quy trình EBO (Emerging Business Opportunities – Cơ hội kinh doanh phát triển), đúng như cái tên của nó, đã phát triển nhanh chóng thành một hệ thống toàn diện để xác định, bố trí nhân sự, cấp vốn và theo dõi mọi sáng kiến kinh doanh mới trên toàn IBM. Trong 5 năm đầu thực hiện chương trình, IBM đã tung ra 25 lĩnh vực kinh doanh mới. Ba trong số đó không thành công, nhưng 22 lĩnh vực còn lại mỗi năm mang về 15 tỷ đô-la doanh thu tính đến cuối năm 2005. Thông qua quy trình EBO, IBM đã xây dựng được một lĩnh vực kinh doanh trị giá nhiều tỷ đô-la chuyên cung cấp những công cụ công nghệ thông tin tinh vi cho các khách hàng khoa học đời sống tham gia vào quá trình khám phá và phát triển thuốc. IBM đã hình thành nên một lĩnh vực kinh doanh tổng hợp về "phổ biến tin học", trong đó sử dụng phần mềm và công nghệ của IBM để tích hợp khả năng điện toán không dây vào các thiết bị từ điện thoại thông minh và PDA đến các hệ thống quầy

thu tiền tại cửa hàng và các thiết bị gia dụng. IBM cũng đã phát triển một lĩnh vực kinh doanh có khả năng thành công cao được xây dựng trên nền tảng hệ điều hành Linux. Quan trọng hơn cả đó là sáng kiến EBO đã giúp tái cân bằng các hệ thống quản trị của công ty. Hiện nay, mọi nhà quản lý trong toàn IBM đã biết coi trọng việc tạo dựng lĩnh vực kinh doanh mới ngang với sự xuất sắc trong hoạt động kinh doanh.

Tất cả những điều này yêu cầu phải có một chiến dịch đổi mới quản trị bền vững, tập trung hướng vào những trở ngại về tăng trưởng mà nhóm của Gerstner đã xác định trong nghiên cứu ban đầu của họ. Thực chất, quy trình EBO nên được hiểu là các vấn đề ăn sâu về quản trị mà quy trình này giải quyết.

Vấn đề: Tại các công ty nổi tiếng, không ai "sở hữu" không gian thị trường mới. Tại hầu hết các công ty, một vị giám đốc điều hành không đạt được mục tiêu doanh thu sẽ bị khiển trách liên tục trong báo cáo kinh doanh hàng tháng hoặc hàng quý sau đó. Và ít ai đạt được đỉnh cao sự nghiệp nếu ở giai đoạn khởi đầu họ để tuột mất một cơ hội mới trị giá hàng tỷ đô-la.

IBM đã có một bước tiến lớn trong việc bịt lỗ hổng trách nhiệm này lại khi Gerstner đưa John Thompson, trưởng nhóm phần mềm của IBM và là một nhà lãnh đạo rất được kính trọng, lên vị trí phó chủ tịch, đồng thời chỉ định ông làm vua tăng trưởng mới của công ty. Là một nhân viên kỳ cựu với 32 năm làm việc tại công ty, Thompson đã được giao một nhiệm vụ rất quan trọng: giúp IBM xác định những công nghệ đột phá, xu hướng của ngành và các thị trường tiềm năng, đồng thời chuyển biến những yếu tố này thành các lĩnh vực kinh doanh trị giá hàng tỷ đô-la. Với việc bổ nhiệm này, lần đầu tiên trong lịch sử của mình, IBM có một giám đốc điều hành cấp cao vừa sở hữu những khoảng trống, lại vừa là người có trách nhiệm lấp đầy các khoảng trống đó trước ngài chủ tịch.

Một trong những bước đầu đi tiên của Thompson là bố trí một loạt các cuộc đối thoại về nhiều chủ đề nhằm xác định danh mục đầu tư ban đầu của những lĩnh vực kinh doanh mới được đề xuất. Vòng hội đàm đầu tiên này đã đạt được một số EBO, như phần mềm mã nguồn mở và "phổ biến tin học". Đây là những cơ hội lớn dễ gặt hái được thành quả mà IBM đang phải cố gắng hết mình để có thể điều phối được các nguồn tài nguyên và thật may là vẫn còn cơ hội để theo kịp. Thách thức tiếp theo đó là: tìm được những trưởng nhóm có uy tín để lãnh đạo các EBO mới được tạo ra. Sẽ chẳng bất ngờ chút nào khi chỉ có một số ít giám đốc điều hành tỏ ra thích thú với công việc này. Nhưng sau vài lần gây sức ép nhẹ nhàng của Thompson, một số giám đốc giàu kinh nghiệm đã đồng ý tham gia. Toàn bộ trưởng nhóm EBO mới được yêu cầu cung cấp báo cáo hàng tháng về tiến trình thực hiện cho Thompson và những nhà lãnh đạo IBM cấp cao khác. Ngoài ra, những sáng kiến tăng trưởng chính của IBM hiện cũng đang thu hút được sự chú ý của ban quản trị giống như đối với các lĩnh vực kinh doanh chính của công ty.

Sau khi Thompson nghỉ hưu vào tháng 9/2002, chiến lược gia trưởng của IBM là Bruce Harreld đã lên tiếp quản vị trí tiên phong phát triển lĩnh vực kinh doanh mới. Cũng như Thompson, Harreld có một mối liên kết trực tiếp với giới chức cao cấp của IBM, bao gồm cả Sam Palmissano, vị chủ tịch mới của IBM. Dưới quyền lãnh đạo của Harreld, nhóm chiến lược của công ty đã làm việc rất ổn định để phát triển một phương pháp xác định cơ hội mới khắt khe và có tầm ảnh hưởng sâu rộng hơn. Hiện nay, nhóm này thường xuyên tiến hành hội đàm với các trưởng nhóm Nghiên cứu và phát triển của IBM và ban quản trị điều hành các phòng ban chính của IBM. Nhóm cũng giúp các đơn vị bán hàng của IBM tổ chức hội đàm với những khách hàng mũi nhọn, với mục tiêu xác định những điểm gián đoạn trong ngành mà có thể giúp mở ra cơ hội thị trường mới. Mỗi năm, các diễn đàn này cung cấp hàng trăm ý tưởng kinh doanh mới mà sau đó sẽ được nhóm chiến lược chọn lựa. Để đủ điều kiện trở thành EBO, một cơ hội phải có khả năng tạo ra hơn 1 tỷ

đô-la tổng thu nhập hàng năm mặc dù chẳng thể trông mong một EBO sẽ tạo ra lợi nhuận trong một hoặc hai năm đầu tiên tồn tại.

Vấn đề: Những vườn ươm kinh doanh mới mang lại một "nơi trú ẩn an toàn" để phát triển những lĩnh vực kinh doanh mới nhưng nó lại thường cách ly những dự án kinh doanh mới khỏi các kỹ năng quan trọng nằm trong các đơn vị thực hiện. Thật không dễ dàng để phát triển một lĩnh vực kinh doanh mới trong một lĩnh vực đã tồn tại. Những nhà quản lý hiện đang làm việc 12 giờ/ngày để làm hài lòng các khách hàng hiện tại và đem lại kết quả ngắn hạn có xu hướng coi việc theo đuổi một cơ hội thị trường chưa được kiểm chứng là sự lãng phí năng lượng đầy mạo hiểm so với nhiệm vụ trung tâm là "điều hành công việc kinh doanh". Ngay cả khi một dự án kinh doanh mới đã thu được chút ít hỗ trợ thì nó cũng luôn có nguy cơ bị ngáng trở bởi các giả định và thực tiễn hoạt động trong đó đề cao việc điều hành các lĩnh vực kinh doanh lớn, có thể dự đoán hơn là tiên phong vào thị trường mới. Vì lý do này, các công ty thường thiết lập những vườn ươm ý tưởng để cung cấp, ít nhất là trên lý thuyết, các lĩnh vực kinh doanh mới trong một môi trường có tính khuyến khích cao hơn. Tuy nhiên, trên thực tế, những vùng đất kinh doanh mới này hiếm khi trở thành phương thuốc chữa trị cho tình trạng tăng trưởng trì trệ.

Thật may là Thompson và Harreld đã nhận ra được những mối nguy hiểm của việc cô lập các sáng kiến tăng trưởng trong một "nhà trẻ của công ty". Họ biết rằng những vườn ươm ý tưởng kinh doanh mới thường sẽ có kết cục giống như một trại trẻ mồ côi, có đầy dự án kinh doanh nhưng lại không được các đơn vị thực hiện chịu trách nhiệm hoặc chỉ chịu một phần nhỏ trách nhiệm. Nếu các EBO của IBM muốn hạ gục những đối thủ cạnh tranh mới xuất hiện thì chúng cần phải thúc đẩy được các quan hệ khách hàng, chuyên môn phát triển và các công nghệ mũi nhọn mới thuộc các phòng ban chính của IBM. Điều này sẽ

không xảy ra nếu các EBO là khu vực dành riêng của một vài nhân viên cấp cao.

Sau khi vật lộn với vấn đề này trong vài tháng, nhóm của Harreld đã đưa ra được một giải pháp – một cấu trúc lồng ghép phân chia trách nhiệm đối với thành công của EBO cho cả văn phòng chiến lược của công ty và một bộ phận "chủ". Trên thực tế, điều này có nghĩa là chỉ định từng EBO cho đơn vị kinh doanh có khả năng đóng góp nhiều nhất về khía cạnh khả năng truy cập của khách hàng và chuyên môn kỹ thuật. Một giám đốc điều hành cấp cao của bộ phận tương ứng sẽ giữ vai trò người đại diện cho EBO, có trách nhiệm phân bổ tài nguyên cho dự án kinh doanh và đảm bảo mọi việc diễn ra đúng lộ trình ngay cả khi có những thay đổi trong chu kỳ ngân sách. Bản thân nhóm EBO được phân bổ trên thực tế trong bộ phận chứ không phải tại trụ sở chính của công ty – điều này giúp nhóm EBO có thể dễ dàng tiếp cận các lĩnh vực chuyên môn nội bộ.

Trong khi EBO được phổ biến trên toàn IBM thì chúng cũng được Harreld và nhóm của ông giám sát rất kỹ lưỡng. Mỗi EBO đều được đánh giá hàng tháng trong một cuộc họp do Harreld làm chủ tọa và có sự tham gia của trưởng nhóm EBO cũng như một giám đốc điều hành cấp cao của bộ phận chủ. Trong giai đoạn đầu, mỗi EBO sẽ nhận được một quỹ tiền từ ngân sách của công ty – thường là vài triệu đô-la. Nhưng khi công việc kinh doanh phát triển dần lên thì người ta kỳ vọng các bố mẹ sẽ phải chịu phần ngân sách liên tục gia tăng. Theo cách này, các EBO sẽ được hưởng những điều tốt nhất trên cả hai khía cạnh: chúng có thể tránh được những áp lực về lợi nhuận ngắn hạn đã gây sức ép cho toàn IBM, và do chúng thuộc bộ phận hoạt động chính của IBM nên chúng có thể tác động đến các tài nguyên quan trọng của đơn vị kinh doanh.

Vấn đề: Thật khó để các giám đốc điều hành cấp cao cống hiến toàn bộ khả năng của họ cho những cơ hội chưa được kiểm chứng nhưng lại có tiềm năng đầy hứa hẹn. Trong hầu hết các công ty, quyền

hạn và uy tín của giám đốc điều hành có liên quan mật thiết đến quy mô của lĩnh vực mà người đó điều hành. Do đó, những lĩnh vực kinh doanh lớn có xu hướng thu hút được những vị giám đốc điều hành tài năng, hàng đầu, còn những lĩnh vực kinh doanh mới thường chỉ thu hút được những nhân tài hạng hai. Điều này cũng đúng tại IBM. Nhận thức được điều đó, Thompson và Harreld đã làm việc chăm chỉ để tuyển dụng một số nhân tài có khả năng phát triển nhanh của IBM và trao cho họ quyền lãnh đạo các EBO. Ban đầu, công việc diễn ra không suôn sẻ. Tại sao một người đang điều hành một lĩnh vực kinh doanh hàng tỷ đô-la lại muốn đảm nhiệm một lĩnh vực mới trong nội bộ công ty cùng với một đội ngũ nhân viên èo uột? Nhưng dần dần, thông điệp này cũng được hiểu cặn kẽ – vị chủ tịch coi tăng trưởng là ưu tiên hàng đầu của IBM và công ty cần có những người lãnh đạo dày dạn kinh nghiệm, sẵn sàng đương đầu với thách thức khi tạo dựng các lĩnh vực kinh doanh mới.

Cuối cùng, IBM sẽ rút hầu hết các trưởng nhóm cho EBO từ nhóm lãnh đạo cấp cao bao gồm 300 thành viên của công ty. Ví dụ: Rod Adkins đang quản lý bộ phận tin học Unix trị giá 4 tỷ đô-la của IBM khi ông đăng ký thử nghiệm EBO phổ biến tin học. Điều thuận lợi dành cho Adkins và các trưởng nhóm EBO khác là gì? Tầm nhìn rộng lớn ở tầm cao nhất của công ty; quyền sử dụng các tài nguyên từ IBM; quyền tự do từ chối những ý tưởng cũ mòn và quyền tuyển dụng nhóm cho riêng họ từ những cá nhân tốt nhất và xuất chúng nhất của IBM. Hầu hết các trưởng nhóm EBO đã nhanh chóng nhận thấy rằng đây không phải là một kết quả tồi cho việc chấp nhận mạo hiểm khi tạo dựng một điều gì đó mới mẻ.

Thompson và Harreld biết rằng các lĩnh vực kinh doanh nhỏ sẽ không phát triển thành lĩnh vực kinh doanh lớn nếu không có sự quan tâm nhiệt tình của ban quản trị cấp cao – sau đó là các cuộc họp đánh giá hàng tháng cấp cao. Trong một cuộc họp điển hình, Harreld và nhân viên của mình đã yêu cầu nhóm EBO tìm ra các phương pháp tốt hơn để kiểm tra những giả thuyết quan

trọng, sáng tạo hơn trong việc tìm cách chia sẻ rủi ro với các bên thứ ba và luôn luôn – luôn luôn – tiến nhanh hơn trong việc thu nhận phản hồi sớm từ thị trường. Một buổi họp đánh giá EBO thường kéo dài trong nửa ngày hoặc hơn. Nhân con số này với hàng chục EBO có thể có trong danh mục đầu tư của công ty vào bất cứ thời điểm nào và kết quả thu được là một giá trị đáng kể, điều này cho thấy sự quan tâm và chăm sóc của ban quản trị cấp cao. Mặc dù các cuộc họp là bình đẳng về quyền hạn nhưng với nhóm EBO thì chúng có thể rất mệt mỏi. Bây giờ, hãy lắng nghe quan điểm của Jan Jackman, tổng giám đốc của EBO Bán lẻ theo yêu cầu: "Họ là những người có số sê ri thấp và không ai trong số họ sẽ để cho bạn tiến hành công việc một cách dễ dàng. Nhưng những đánh giá đó không có giá trị nào cả. Chúng tôi sẽ tìm hiểu cặn kẽ suy nghĩ của những nhà chiến lược hàng đầu của IBM".

Vấn đề: Các sáng kiến kinh doanh mới hiếm khi sống sót được qua thời kỳ khó khăn về ngân sách mà không bị tổn thương. Thompson và Harreld nhận ra rằng việc đưa EBO vào các bộ phận hoạt động của IBM tiềm ẩn một rủi ro: khi tình hình trở nên khó khăn, điều này vẫn thường xuyên xảy ra, những người quản lý đường lối có thể lấy đi toàn bộ số vốn và nhân lực của EBO để đáp ứng được mục tiêu tài chính ngắn hạn của họ. Đó là lý do tại sao các EVP bộ phận phải tham gia các cuộc họp đánh giá hàng tháng – điều đó nhắc nhở họ về trách nhiệm hỗ trợ các dự án kinh doanh mới. Trong một nỗ lực nhằm tiết chế sự tập trung ngắn hạn của các giám đốc điều hành cấp cao của IBM, EBO cũng tham gia hỗ trợ như là một phần của quy trình đánh giá hiệu quả hoạt động hàng năm. Việc sắp xếp lại các ưu tiên hàng đầu này đã thúc đẩy đáng kể chương trình EBO.

Trong khi nhóm chiến lược của Harreld sử dụng quy trình đánh giá hàng tháng như một "cây gậy" để đảm bảo tính liên tục trong việc cấp vốn cho EBO thì nhóm cũng giữ trong tay một "củ cà rốt": đó chính là lời hứa đưa tổng doanh thu của EBO chảy ngược trở lại bộ phận tài trợ.

Nhận thấy các giám đốc điều hành bị ám ảnh về thu nhập có thể tìm cách phá hoại quy trình EBO, Harreld đã yêu cầu nhân viên kế toán của IBM cung cấp báo cáo hàng tháng về những khoản đầu tư dành cho từng EBO cũng như các chi phí và doanh thu của EBO đó. Gerry Mooney, hiện đang quản lý quy trình EBO và có trách nhiệm báo cáo cho Harreld, cho hay: "Tài chính giúp mọi chuyện được trung thực. Nó giúp ngăn chặn việc đầu tư tiền của EBO cho các lĩnh vực khác".

Vấn đề: Cách chắc chắn nhất để hủy hoại một dự án kinh doanh mới là đo lường nó bằng lợi nhuận tạo ra chứ không phải bằng những bài học thu được. Nhóm tăng trưởng cấp cao của IBM hiểu rằng khi vấn đề được đề cập là về việc tạo dựng một lĩnh vực kinh doanh mới thì cần phải học hỏi trước khi kiếm lời. Do đó, họ muốn phản đối một giả thuyết nguy hại cho rằng nếu dự án kinh doanh mới của bạn không nhằm mục đích sinh lời thì nó cũng chẳng nhằm mục đích gì cả. Nhiều nỗ lực tăng trưởng trong quá khứ của IBM đã bị sa lầy khi những hối thúc về lợi nhuận đã làm hạn chế những mặt tích cực tiềm năng của một dự án kinh doanh bằng cách kết thúc sớm công việc tiếp thu và thử nghiệm mà theo thời gian sẽ giúp đạt được một mô hình kinh doanh mạnh mẽ hơn, hướng tới mục tiêu tốt hơn.

Quy trình đánh giá dự án chủ đạo của IBM rất coi trọng tính chắc chắn của phép phân tích, sự chính xác về tài chính và các kết quả của giai đoạn hiện tại. Điều này cũng đúng với hầu hết các công ty khác. Harreld biết chắc rằng những xu hướng này sẽ rất có hại đối với những nỗ lực nhằm tạo dựng lĩnh vực kinh doanh mới của họ. Vì lẽ đó, nhóm của ông đã thảo ra một kế hoạch đánh giá mới phù hợp hơn với công việc tạo dựng thị trường mới vốn còn đang bề bộn này.

Trong những giai đoạn đầu của EBO, quy trình đánh giá hàng tháng tập trung vào việc tiếp thu và thử nghiệm. Sự tiến bộ được theo dõi bởi một bộ các thước đo định hướng tiếp thu ngắn hạn trong đó bao gồm số khách hàng được liên hệ, nhịp độ phát

triển sản phẩm và số dự án thử nghiệm đang tiến hành. Khi EBO phát triển lên, những mốc mới sẽ được thiết lập xung quanh số "kiểu mẫu bên trong" (xảy ra khi một sản phẩm hay dịch vụ mới được khách hàng chính thức lựa chọn) và số đơn đặt hàng lần đầu. Quy trình EBO khuyến khích những nước cờ táo bạo và những ý tưởng đột phá, nhưng nó cũng coi trọng kỷ luật và khả năng kiểm soát. Không ai có thể trốn chạy sau khi đã đưa ra một lời hứa mơ hồ về việc "tăng cường chia sẻ ý tưởng". Một mục tiêu điển hình thường tập trung xung quanh số đối tác kinh doanh đã đăng ký hoặc số dự án thử nghiệm được khởi động. Quy trình EBO đã giúp mọi nhân viên của IBM hiểu rõ rằng đổi mới không có nghĩa là thiếu tinh thần trách nhiệm, mà là đòi hỏi phải có trách nhiệm cho một lĩnh vực khác nhiều hơn mức mong đợi của lĩnh vực kinh doanh đã phát triển.

Mặc dù các nhà lãnh đạo EBO không bắt buộc phải đưa ra được dự báo chính xác về lợi nhuận nhưng họ phải đưa ra giả thuyết một cách thật rõ ràng để những giả thuyết chưa được tuyên bố và chưa được kiểm nghiệm không phải chịu một kết cục đắt giá là rơi vào thế bế tắc. Quy trình EBO có một đặc tính được Harreld cùng đồng nghiệp của ông thường xuyên áp dụng đó là thất bại sớm và thất bại ít. Với tinh thần này, các cuộc họp tổng kết hàng tháng là cơ hội để xem xét lại các giả thuyết quan trọng về phản hồi của khách hàng và những chuyển dịch trong môi trường bên ngoài. Các nhóm EBO thường được hô hào làm việc tốc độ hơn nhưng họ cũng thường xuyên được khuyến khích dừng lại để xem xét lại một số giả thuyết cơ bản đã bắt đầu có dấu hiệu lung lay.

Những năm gần đây, IBM phải đương đầu với một thách thức là nhu cầu của khách hàng có những chuyển dịch lớn và điều này đã làm giảm tốc độ tăng trưởng của một số doanh nghiệp truyền thống. Thêm vào áp lực này là quyết định năm 2004 về vấn đề thanh lý bộ phận chuyên về máy vi tính cá nhân của công ty do bộ phận này gặp khó khăn về lợi nhuận. Nhờ áp dụng quy trình EBO và các quy trình khác, gần đây hơn là các sáng

kiến tăng trưởng, IBM đã bù đắp lại được những tổn thất về doanh thu do những thay đổi này gây ra cho hoạt động kinh doanh đa ngành của mình. Bên cạnh đó còn có những dấu hiệu cho thấy rõ các nỗ lực tăng trưởng của IBM đã bắt đầu thay đổi ADN quản trị của công ty, đây cũng là một điều có ý nghĩa quan trọng không kém. Ngoài ra, nhiều bộ phận của IBM hiện cũng đang áp dụng các quy trình tương tự như EBO cho riêng họ. Vậy là mọi nhà quản lý trong toàn IBM đều biết đến các nguyên lý ủng hộ tăng trưởng của sáng kiến EBO, không chỉ ngày càng có nhiều nhà lãnh đạo mà cả những người đã làm trong các nhóm EBO. Khi thông điệp tăng trưởng bén rễ trong IBM, hành vi cũng bắt đầu thay đổi. Giờ đây, tăng trưởng đã trở thành chủ đề đàm đạo quen thuộc trong tiền sảnh và trong cả những cuộc họp lập kế hoạch của công ty.

Câu chuyện thành công về quy trình EBO của IBM đã cung cấp cho các nhà đổi mới quản trị tâm huyết nhiều bài học có ý nghĩa quan trọng.

Bài học 1: Để giải quyết được một vấn đề có tính hệ thống, bạn cần phải hiểu được gốc rễ của vấn đề đó.

Nếu ngay từ đầu bạn không tìm hiểu chi tiết vấn đề mà bạn đang cố gắng giải quyết, bạn sẽ không thể xây dựng một quy trình quản trị tinh vi và thành công như hệ thống EBO của IBM. Hãy nhớ lại những nỗ lực mà nhóm đặc biệt đã thực hiện để tìm ra những chướng ngại vật mang tính hệ thống cản trở sự tăng trưởng hữu cơ của IBM – họ đã tiến hành một cuộc điều tra kéo dài ba tháng liền để nghiên cứu hơn ba chục trường hợp khai tử sớm trong danh mục các sáng kiến tăng trưởng yếu ớt của IBM. Nếu không có cuộc điều tra này thì nhóm của Harreld có thể đã lựa chọn một số giải pháp nhanh, chẳng hạn như những giải pháp chắp vá, thay vì đương đầu với thách thức là phải tạo lập một quy trình quản trị hoàn toàn mới có thể áp dụng rộng rãi. Trong hoạt động chẩn đoán của riêng mình, bạn cũng cần phải cẩn trọng như vậy.

Bài học 2: Phát triển quy trình cũ dễ hơn thay thế bằng quy trình mới.

Harreld không cố gắng nhổ tận gốc quy trình quản trị hiện tại nào của IBM. Ông nhận thấy mỗi một quy trình phục vụ một mục đích có giá trị và được bảo vệ bởi những người đầy quyền lực. Thay vào đó, ông xây dựng một quy trình hoàn toàn *mới* là phần nối dài của các quy trình cũ, có tác dụng bù đắp các thành kiến ngắn hạn trong văn hóa quản trị của IBM. Mục tiêu là nhằm nâng cao khả năng của IBM trong việc quản lý một nghịch lý phức tạp – làm thế nào để tập trung vào lĩnh vực kinh doanh của ngày hôm nay mà vẫn xây dựng được lĩnh vực kinh doanh của ngày mai. Đây là một trong những sự đánh đổi mà hầu hết các công ty đã phải vật lộn để thực hiện cho đúng. Để làm được điều này, bạn phải tạo lập một đối trọng với các biện pháp thúc đẩy hiện đang định hướng các hành vi quản trị. Mục đích không phải là thủ tiêu quy trình quản trị cũ mà là để bổ sung vào quy trình cũ một quy trình mới để buộc các nhà quản lý phải suy nghĩ thấu đáo và cân nhắc hơn trong việc quản trị những đánh đổi có tính nhạy cảm.

Bài học 3: Cam kết với mục tiêu đổi mới nhưng thực hiện các biện pháp phát triển.

Các quy trình quản trị mới táo bạo – như phương pháp EBO của IBM – không bao giờ xuất hiện ở dạng chỉnh thể. Thay vào đó, chúng được lắp ráp từng phần một thông qua quy trình thử sai. Bạn sẽ phải đương đầu với một số trở ngại trong quá trình cố gắng thay đổi bản chất sâu sắc gần như có tính bản năng của một tổ chức lớn. Tuy nhiên, sự đảo lộn nào cũng sẽ mang lại tri thức mới – và cả cơ hội cho bạn tinh lọc phương thức tiếp cận của mình. Sáng kiến EBO cũng vậy. Akins đã thừa nhận: “Quy trình EBO không đến với IBM một cách tự nhiên và bình thường”. Mỗi lần Harreld và nhóm của ông đương đầu với một chướng ngại vật mới là một lần họ nghĩ ra một giải pháp mới.

Bài học 4: Ma trận là cần thiết.

Giống như các hình thức đổi mới khác, mục tiêu của đổi mới quản trị là nhằm cải thiện kết quả kinh doanh. Với mục tiêu như vậy, bạn nhất thiết phải phát triển một ma trận rõ ràng có thể sử dụng cho việc đánh giá và nâng cao hiệu lực của hoạt động đổi mới quản trị của bạn. Tại IBM, ma trận quan trọng bao gồm số lượng các EBO đưa vào áp dụng, số thiết kế ban đầu thành công, mức độ đầu tư, tốc độ phát triển sản phẩm và hơn cả là tăng trưởng doanh thu. Nếu bạn không thể mô tả được kết quả của ý tưởng kinh doanh mới, táo bạo của bạn theo cách nào đó có thể làm hài lòng ông tổng giám đốc tài chính của công ty bạn hoặc với nhà đầu tư thì bạn sẽ không nhận được hoặc không xứng đáng nhận được nhiều sự hỗ trợ từ họ.

Bài học 5: Kiên trì.

ADN quản trị của công ty là một quá trình đòi hỏi thời gian. Ngay cả vào thời kỳ này, nhiều năm sau khi chương trình bắt đầu, IBM vẫn đang trong quá trình tinh lọc quy trình EBO của mình. Không phải ngẫu nhiên mà nhóm nhỏ những nhà đổi mới quản trị của thế giới – những công ty như GE, Procter & Gamble và IBM – thường được dẫn dắt bởi các giám đốc điều hành, những người tự xem mình là nô bộc trung thành của tương lai chứ không phải bởi những kẻ tay sai ngắn hạn mà tầm nhìn chẳng thể vượt xa hơn quý hoạt động hiện tại. Mặc dù một số thử nghiệm quản trị có thể được tiến hành trong vòng vài ngày với ngân sách rất nhỏ, việc tái định hình những hành vi quản trị đã trở thành thâm căn cố đế thường mất hàng tháng nếu không nói là hàng năm. Năm 1999, khi chủ tịch của Whirlpool yêu cầu đồng nghiệp của mình phải tạo ra được một công ty nơi đổi mới là hoạt động hằng ngày của từng cá nhân đơn lẻ, ông cũng cam kết rằng đây sẽ là ưu tiên số một của ông trong năm năm tới. Giống John Thompson và Bruce Harreld, ông hiểu rằng trong việc xây dựng những năng lực quản lý mới, lòng kiên trì sẽ cho kết quả như mong muốn.

Tới đây, chắc bạn sẽ nghĩ: Thôi được, cứ cho những điều này là đúng đi, nhưng tôi không phải là phó chủ tịch và cũng chẳng phải là tổng giám đốc chiến lược. Giám đốc điều hành chưa cho tôi cái quyền giải quyết những vấn đề quản trị lớn và gây nhiều tranh cãi. Thậm chí, tôi còn không có quyền triệu tập nhóm đặc biệt. Vậy tôi sẽ bắt đầu từ đâu nếu tôi là nông nô chứ không phải là địa chủ? Tôi có thể làm một nhà đổi mới quản trị đến đâu khi mà quyền lực và nguồn lực *của tôi* đều bị hạn chế? Câu trả lời ngắn gọn là: hơn cả bạn nghĩ.

KHAI THÁC SỨC MẠNH TRÍ TUỆ TẬP THỂ CỦA BEST BUY

Mặc dù sự hình thành quy trình EBO của IBM đã đem lại nhiều bài học quan trọng cho những nhà đổi mới quản trị tương lai, sẽ là sai lầm nếu bạn cho rằng bạn cần có một giấy phép từ ông chủ tịch để tái tổ chức công ty. Hãy xem xét trường hợp của Jeff Severt, phó chủ tịch công ty Best Buy, một nhà bán lẻ mặt hàng điện tử tiêu dùng hàng đầu châu Mỹ. Thí nghiệm đầu tiên của Severt về quản trị chỉ mất 50 đô-la chi phí và không hề bị gián đoạn nhưng những bài học mà nó đem lại vẫn tiếp tục tác động đến các trụ sở tại Minneapolis của Best Buy.

Sau khi gia nhập Best Buy vào tháng 11/2001, Severts được bổ nhiệm làm phó chủ tịch phụ trách vấn đề người tiêu dùng và tiếp thị thương hiệu vào năm 2004 – với công việc này ông phải đảm nhận các hoạt động quảng cáo quy mô lớn của công ty. Severts đã làm cho vai trò của mình trở nên sống động hơn nhưng ông rất bực mình khi biết rằng uy tín của ông đang bị gắn chặt chẽ với tình hình doanh thu hàng tháng của Best Buy. Cứ khi nào công ty vượt mức doanh thu dự kiến là ông trở thành người hùng – nhưng khi nhu cầu hạ nhiệt thì ông thấy mình bị chỉ trích dồn dập. Đối với Severts và nhóm quảng cáo của ông, phản ứng từ phía nội bộ công ty trước tình hình sụt giảm doanh thu của tháng chưng hửng như vậy là hoàn toàn có thể đoán trước: “Hoạt động quảng cáo hiện nay rất tệ. Chúng tôi không có doanh thu. Đó là lỗi của hoạt động tiếp thị”.

Serverts hiểu rằng phản ứng dữ dội này bắt nguồn từ hệ thống dự báo và lương thưởng của Best Buy. Vì những người quản lý cửa hàng cũng như các giám sát viên quận và khu vực của họ được thưởng dựa trên kết quả thực hiện so với chỉ tiêu doanh thu, nên mọi sự suy giảm doanh thu đều trực tiếp đe dọa đến mức thưởng của họ – và chẳng mấy chốc nhóm tiếp thị sẽ rơi vào tình thế đầy áp lực và chẳng dễ chịu gì trước những lời chỉ trích.

Mặc dù Severts sẵn sàng thừa nhận rằng hoạt động quảng cáo đóng một vai trò quan trọng trong việc kích cầu nhưng ông không khỏi băn khoăn liệu có phải những chênh lệch lớn so với kế hoạch đề ra là do hoạt động dự báo yếu kém chứ không phải do hoạt động tiếp thị kém hiệu quả. Dựa trên dự cảm này, Severts bắt đầu tìm hiểu cách thức công ty hình thành nên dự báo doanh thu của mình, trong nội bộ công ty cách thức này được gọi tên là "Phiên bản". Và đây là phát hiện của ông.

Best Buy tổng hợp dự báo doanh thu liên tục từng tháng một. "Phiên bản 1" được phát hành vào tháng 3, tức là vào đầu năm tài khóa của công ty. Tiếp theo là "Phiên bản 2" là phiên bản cập nhật được phát hành vào tháng 4, "Phiên bản 3" được phát hành vào tháng 5 và cứ như vậy cho đến hết năm. Hàng tháng, mỗi một nhóm trong tám nhóm thương gia (những người đặt hàng máy tính, máy ảnh kỹ thuật số, trò chơi điện tử, DVD và các mặt hàng khác để bày bán trong các cửa hàng lớn của công ty) đóng góp dự báo cho nhóm sản phẩm của mình. Sau đó, những dự báo này được tổng hợp lại thành chỉ tiêu chung của công ty. Khi so sánh doanh thu theo dự báo và doanh thu thực của những năm trước đó, Severts phát hiện ra rằng có một hiện tượng khá phổ biến đó là các nhóm thương gia dự báo sai khoảng 10% so với con số doanh thu thực. Mặc dù lý do cho "sơ suất" này có thể do tính chất bất định cố hữu của nhu cầu người tiêu dùng, nhưng vẫn có những lý do khác có thể đang ảnh hưởng đến độ chính xác của các dự báo. Mặc dù các thương gia được khuyến khích dự báo kết quả tăng trưởng cao nhưng họ cũng muốn đưa

ra được các chỉ tiêu mà họ có thể thật sự đạt được hoặc thậm chí là vượt chỉ tiêu một cách xuất sắc vì điều này sẽ tối đa hóa cơ hội được thưởng hậu hĩnh.

Nếu các dự báo ít nhiều bị ảnh hưởng bởi sự tác động qua lại của hệ thống đo lường và lợi ích riêng thì quyết định mua của các thương gia cũng vậy. Một thương gia đặt hàng quá nhiều thiết bị sẽ kêu la vì hàng tồn kho nhiều, trong khi đó thương gia nào đặt quá ít hàng thì sẽ có nguy cơ mất đi lợi thế lớn. Theo Severts, cả dự báo và quyết định thu mua đều bị ảnh hưởng bởi cảm xúc của con người.

Khi nghiên cứu sâu hơn, Severt phát hiện ra rằng trong Best Buy cũng có những cá nhân khác cũng nghi ngờ tương tự về kỹ thuật dự báo của các thương gia. Với trách nhiệm hướng dẫn các nhà đầu tư, tổ chức tài chính của Best Buy đưa ra dự báo của riêng mình, nhưng những dự báo đó không được tham khảo nhiều ngoài chức năng tài chính. Trong khắp công ty, người ta cho rằng thương gia mới là người hiểu rõ nhất hoạt động kinh doanh của mình. Kết quả là, dự đoán của họ có sức nặng nhất.

Càng tìm cách để gỡ rối vô số các nhân tố tác động đến dự đoán của Best Buy, Servert càng trở nên bi quan hơn về cơ hội chuyển hóa thật sự phương thức dự đoán doanh thu. Quy trình dự báo này được tạo nên từ một số hệ thống quản trị chính nhùng nhoằng, bao gồm hệ thống thu mua, hệ thống đo lường hiệu suất công việc, lương thưởng và hệ thống thu mua. Chính vì vậy, mọi đề xuất về một sự cải tổ lớn chắc chắn sẽ gặp phải phản đối dữ dội vì mọi người có quá nhiều quyền lực trong quy trình hiện tại. Chỉ đơn thuần là một "gã quảng cáo", Severts biết rằng ông chẳng có vị trí gì để thách thức các nhóm thương gia. Severts đủ kinh nghiệm để biết rằng việc thay đổi để hệ thống quản trị cốt lõi thường mang lại những kết cục không mong muốn – không phải mọi sự thay đổi đều cho kết quả tốt đẹp.

Severts đã từ bỏ ý định tìm một giải pháp đơn giản cho vấn đề dự báo khi, vào năm 2004, ông tình cờ được tham dự buổi nói chuyện của James Surowiecki, người phụ trách chuyên mục kinh doanh của tờ *New Yorke*r, là tác giả của cuốn *The Wisdom of Crowds* (Trí tuệ Đám đông), là cuốn sách đang vươn lên vị trí dẫn đầu trong danh sách những cuốn sách bán chạy nhất. Trong bài thuyết trình của ông trước rất nhiều nhà lãnh đạo của Best Buy, Surowiecki lập luận rằng một đám đông lớn "thường thông thái hơn những người thông thái nhất trong đám đông đó". Thông thường, khi hoạt động dự báo sự kiện bị chi phối bởi nhiều biến số thì một nhóm người đa dạng bao gồm nhiều cá nhân có trình độ hiểu biết bình thường lại có ưu thế hơn một số ít các "chuyên gia".

Severts bị thu hút vào logic của Surowiecki. Không phải vì Best Buy thiếu dữ liệu – suy cho cùng, công ty theo dõi hàng ngày hàng giờ tất cả mọi thứ từ doanh số ở một cửa hàng cụ thể so với cùng kỳ năm ngoái cho đến lòng tin của người tiêu dùng trong nước. Mặc dù vậy, vấn đề là bất kỳ cá nhân đơn lẻ nào hoặc bất kỳ nhóm đơn lẻ nào cũng chỉ có thể xử lý một phần nhỏ lượng thông tin đó. Ngược lại, đám đông lại có thể thu nhận dữ liệu hầu như vô hạn.

Trong bất kỳ công ty nào, Severts lập luận, luôn có một kho thông tin rất lớn nhưng kho thông tin này không thể dễ dàng mà khai thác hay chia sẻ được. Ví dụ: một cộng sự của Best Buy có thể nhìn thấy những chiếc điện thoại di động chưa bán được đang chất đống ở nhà kho Memphis hoặc một người quản lý cửa hàng có thể nhận thấy sự sụt giảm đột ngột về nhu cầu máy ảnh kỹ thuật số. Tuy nhiên, những thông tin đó không nhất thiết sẽ xuất hiện trong các số liệu thống kê được cung cấp cho ban giám đốc để họ đưa ra quyết định. Đám đông không chỉ tiếp cận được các loại dữ liệu thông thường, loại dữ liệu được đưa vào hệ thống báo cáo của công ty, mà còn có thể cung cấp những thông tin không bao giờ xuất hiện trong báo cáo chính thức. Đám đông cũng không bao giờ bị ảnh hưởng bởi các thành kiến có

tính chất hệ thống mà Severts cho rằng đã làm chênh lệch các dự báo của Best Buy. Đó là vì hầu hết mọi người trong "đám đông" khôn ngoan không có lợi ích cá nhân lớn trong kết quả doanh thu.

Khi suy ngẫm về luận điểm "trí tuệ đám đông", Severts chợt nảy ra ý nghĩ: Có lẽ có cách nào đó cho Best Buy tổng hợp quan điểm của nhiều nhân viên trong hoạt động dự báo. Chẳng bao lâu sau, Severts đã trình bày kế hoạch dự thảo của mình cho tổng giám đốc điều hành chiến lược của Best Buy, Kate Patel, một giám đốc điều hành được biết đến là người luôn ủng hộ những ý tưởng bất quy tắc. Patel thúc giục Severts triển khai sâu hơn kế hoạch của mình và hứa sẽ "yểm trợ" nếu cần thiết. Phản ứng tích cực này đã cổ vũ tinh thần Severts. Lúc ấy có thể anh ta suy nghĩ về vấn đề này một cách thấu đáo. Mặc dù dự báo chính xác có ý nghĩa quan trọng nhưng ông cho rằng Best Buy phải đối mặt với các vấn đề chiến lược khác trong đó trí tuệ đám đông thậm chí có thể mang lại kết quả tốt hơn.

Vào thời điểm đó, Best Buy đang thực hiện một chương trình đầy tham vọng nhằm nâng cấp các cửa hàng của mình cho phù hợp với nhu cầu của từng bộ phận khách hàng cụ thể. Để hỗ trợ chiến lược mới này (trong nội bộ được gọi là chiến lược "lấy khách hàng làm trọng tâm"), công ty đã đầu tư hàng triệu đô-la vào việc sửa chữa các cửa hàng và đào tạo lại nhân viên. Các giám đốc điều hành cấp cao còn hứa với Phố Wall rằng phương thức phân khúc thị trường mới này sẽ cải thiện lợi nhuận, củng cố thêm sự trung thành của khách hàng và đẩy mạnh tăng trưởng hữu cơ. Mặc dù đã có nỗ lực vận động, Severts cảm giác rằng một số đồng nghiệp của ông không bị thuyết phục bởi chiến lược mới này – họ không chắc chắn rằng sự gia tăng lợi nhuận và doanh thu có đủ để bù lại khoản gia tăng trong đầu tư hay không. Mặc dù vậy, những người hoài nghi có vẻ như không sẵn lòng chấp nhận quan điểm rộng rãi của quần chúng khi mà công ty đang đặt cược khá lớn và chiến dịch lấy khách hàng làm trọng tâm.

Công khai bày tỏ quan điểm về một chiến lược đã được thiết lập không bao giờ là một động thái khôn ngoan trong nghề nghiệp nhưng Severts cho rằng có thể khắc phục các rủi ro bằng cách tạo ra một cơ chế cho phép mọi người nói lên quan điểm của mình bằng cách nặc danh. Suy cho cùng, Severts lập luận, người ta có thể dễ dàng công kích một người đưa ra quan điểm nhưng sẽ rất khó để công kích cả một nhóm người như vậy. Và khi ông đưa ra đề xuất này cho một số đồng nghiệp của mình, ý tưởng về việc điều kiện cho các cộng sự chỉ trích chiến lược lấy khách hàng là trọng tâm nguy hại về mặt chính trị đến mức ông không tìm được một người nào tình nguyện giúp đỡ ông triển khai sáng kiến. Đúng lúc đó, tổng giám đốc tiếp thị của Best Buy, Mike Linton, cho Severts một lời khuyên quý báu: nếu anh muốn thử nghiệm ý tưởng mới, trước tiên hãy thử nghiệm với chính mình.

Ngay sau đó, Severts tìm kiếm cơ hội thử nghiệm các giả thuyết ngay trong nhóm của mình. Là trưởng nhóm tiếp thị, ông chịu trách nhiệm quản lý công việc kinh doanh thẻ quà tặng với số vốn hoạt động là 1 tỷ đô-la. Trong vai trò này, ông giám sát một nhóm nhỏ chuyên lập dự báo hàng tháng về doanh thu đối với sản phẩm thẻ quà tặng. Trung bình, ước đoán của nhóm thấp hơn 5%, với kết quả này dự báo của nhóm chính xác hơn dự báo của các thương gia. Không như dự báo của các thương gia, ước đoán về doanh thu từ thẻ quà tặng không được đưa vào dự báo chính thức của Best Buy; thay vào đó, chúng được chuyển trực tiếp cho Severtz. Các nhân tố này dường như làm cho quy trình dự báo doanh thu đối với sản phẩm thẻ quà tặng là một ứng viên lý tưởng cho thí nghiệm về quản trị. Mặc dù vậy, trước khi tiến hành, Severtz phải thuyết phục nhóm thẻ quà tặng ủng hộ thí nghiệm này. Công việc hóa ra rất khó khăn. Nhóm nghi ngờ rằng làm sao một nhóm người chẳng biết gì về công việc kinh doanh thẻ quà tặng có thể dự báo chính xác hơn các chuyên gia được.

Rốt cuộc Severts cũng thuyết phục được đồng nghiệp tham gia. Ngày 21/1/2005, ông gửi một bức e-mail mời hàng trăm nhân viên của Best Buy gửi ước đoán của họ về doanh thu thẻ quà tặng của Best Buy cho tháng sau đó. Để giúp người tham gia thí nghiệm định tính, ông cung cấp cho họ một biểu đồ mô tả xu hướng doanh thu từ thẻ quà tặng của 12 tháng trước đó. Để khuyến khích mọi người tham gia, ông đưa ra một phần thưởng nhỏ: cá nhân dự doán chính xác nhất sẽ giành được một thẻ quà tặng trị giá 50 đô-la. Đến ngày 31/3, là thời hạn gửi dự đoán, Severts nhận được 192 dự đoán. Ngày 4/3, là ngày doanh thu từ thẻ quà tặng trong tháng 2 được kiểm toán và quyết toán, ông phát hiện ra rằng, đúng như ông nghĩ, dự đoán của nhóm thấp hơn 5% so với doanh thu thực; ngược lại, dự đoán trung bình của đám đông lại thấp hơn 0,5%. Nói cách khác, dự báo của đám đông chính xác hơn gấp 10 lần so với dự báo của các chuyên gia. Giống như Severts đã nói trong một bức e-mail thông báo kết quả thí nghiệm: “Đám đông đã thắng cuộc!”

Nhóm thẻ quà tặng thì ít ngây ngất hơn về kết quả. Không ngạc nhiên khi họ coi chiến thắng của đám đông là một sự sỉ nhục về khả năng nhạy bén trong kinh doanh của họ và họ cảm thấy mình bị làm bẽ mặt trước bàn dân thiên hạ. Đối mặt với vấn đề đạo đức đang có xu hướng trở nên nghiêm trọng này, Severts nhận ra rằng ông đã quá nhiệt huyết với thử nghiệm mà không lường trước được tác động phụ hiển nhiên của nó. Ông giải quyết vấn đề bằng cách nói với nhóm điều mà ông tin là đúng: Họ, với tư cách là các cá thể, được cung cấp nhiều thông tin hơn bất kỳ ai trong đám đông, nhưng đám đông với ưu thế về số lượng, lại có được nhiều loại dữ liệu hơn và nhiều quan điểm hơn về vấn đề cần dự đoán. Sau đó, ông hứa sẽ tiến hành thêm các thử nghiệm khác để đưa các nhóm lớn ra đọ sức với các chuyên gia khác trong Best Buy, “để một kết quả như thế này không còn mang tính chủ quan nữa”.

Trong quá trình tìm kiếm một thử nghiệm phù hợp, Severts lại chuyển hướng suy nghĩ về quy trình dự báo của Best Buy. Mặc

dù ý tưởng về thử nghiệm về chiến lược lấy khách hàng làm trọng tâm đã bị cho là quá mang tính chính trị và thí nghiệm thẻ quà tặng có thể bị gạt bỏ như một thí nghiệm kỳ quặc, Severtz cảm thấy rằng nếu ông tiến hành một thử nghiệm về hoạt động dự báo có quy mô hơn và cho kết quả tích cực thì mọi người sẽ không thể bỏ qua.

Chính vì vậy, tháng 8/2005, Severtz gửi một bức e-mail thứ hai để mời đồng nghiệp của ông trong toàn Best Buy ước đoán doanh thu của công ty cho dịp lễ năm 2005 bắt đầu từ "Ngày thứ Sáu đen tối" (ngày sau ngày tạ ơn chúa) đến cuối tháng 12. Lần này ông cũng cung cấp cho mọi người một lượng tối thiểu dữ liệu cơ bản: doanh thu thuần trong giai đoạn diễn ra dịp lễ của năm tài chính trước và tăng trưởng doanh thu hàng năm cho ba tháng đầu của năm tài chính hiện tại. Ông cũng tăng gấp đôi giá trị phần thưởng: lần này sẽ là một phần thưởng thẻ quà tặng trị giá 100 đô-la cho người dự đoán gần sát nhất con số thực.

Thêm vào đó, Severtz cũng có một số cải tiến đáng chú ý về cách thức thiết kế thí nghiệm. Ông cho rằng không có lý do gì mà dự báo của đám đông phải giữ nguyên không đổi. Mọi người phải có khả năng thay đổi ước đoán của mình vì trong môi trường bên ngoài mọi yếu tố đều có thể thay đổi. Để thực hiện mục đích này, Severts tạo một bảng tính Excel trên máy chủ truy cập của công ty. Tài liệu này liệt kê từng người tham gia (nặc danh, thông qua ID người dùng) và con số dự đoán tương ứng của họ. Severts khuyến khích từng "dự báo viên" gửi ước đoán ban đầu và sau đó theo dõi, sửa đổi ước đoán mỗi tuần một lần. Đến lúc này, ông hoàn toàn có thể theo dõi được kỳ vọng của đám đông thay đổi như thế nào trong suốt 14 tuần thí nghiệm, trong giai đoạn này xảy ra ba sự kiện lớn đó là Bão Katrina, giá dầu leo thang nhanh và lòng tin của người tiêu dùng tăng vọt.

Lần này, Severts không hề ảo tưởng: sự khác biệt là rất rõ rệt. Đám đông không đọ tài với một nhóm nhỏ trong đơn vị kinh

doanh của Severts mà còn cạnh tranh với nhóm thương gia hết sức được trọng vọng của Best Buy. Nói một cách đơn giản, đây là một cuộc đọ sức giữa một đám đông hỗn tạp với những nhà tiên tri.

Vào cuối tháng 8, hơn 350 người gửi ước đoán lần 1 về doanh thu trong dịp lễ. Vào ngày 6/1, sau đợt kiểm toán cuối cùng, Severs gửi đi một bức e-mail thông báo kết quả: dự báo tháng 8 của nhóm thương gia chính xác 93%. Ngược lại, dự báo của đám đông, mặc dù được thực hiện bốn tháng trước kỳ nghỉ, lại chính xác tới 99,9%!

Mặc dù vậy, có một điều kỳ lạ là độ chính xác của con số dự báo trung bình của đám đông lại giảm đi chút ít trong quá trình tiến hành thí nghiệm. Con số ước đoán cuối cùng của đám đông, ngay trước ngày khóa sổ 24/11 có độ chính xác là 98%. Đám đông vẫn đánh bại dự báo vào cuối tháng 11 của các thương gia, dự báo có độ chính xác 94%. Severts tự biện rằng càng về sau đám đông càng dự đoán ít chính xác hơn vì số người đưa ra ước đoán ngày càng ít đi trong khoảng thời gian 3 tháng của thí nghiệm. Dù hàng tuần ông vẫn gửi sổ tay đều đặn cho người tham gia thí nghiệm để nhắc nhở họ cập nhật con số ước đoán của mình nhưng chỉ có 60% "dự báo viên" gửi dự đoán trong tuần thứ sáu – một con số ổn định trong tám tuần thí nghiệm cuối cùng. Khi đám đông chỉ còn là một nhóm nhỏ thì chắn chắn rằng một số yếu tố đa dạng cần thiết để đưa ra con số ước đoán chính xác cũng sẽ biến mất theo. Hơn nữa, gần 40% nhóm dự báo cuối cùng lại bao gồm những người từ bộ phận thương gia và tài chính, vì vậy mà con số ước đoán của đám đông một phần cũng bị ảnh hưởng bởi quan điểm của những "nhà tiên tri" chính thức. Đó là, kết quả vẫn còn có tính chất ngoại lệ.

Quá coi trọng ý kiến của "các chuyên gia" là một thông lệ cố hữu của hầu hết các công ty, trong đó có Best Buy. Ngay cả sau khi công bố kết quả của hai thí nghiệm đầu tiên, Severts nhớ lại rằng có một số người ở Best Buy coi kết quả dự đoán của đám

đông chỉ như "trò ma thuật". Nhưng cũng có nhiều người hiểu được ngụ ý của thí nghiệm nổi tiếng này: đây là một cách thức ra quyết định, một phương pháp có thể giúp tránh được sự ảnh hưởng của những thành kiến cá nhân và tri thức không đầy đủ, là những nhân tố khiến người ta phải nhượng quyền phán định cho một cá nhân hay một tập thể đơn lẻ.

Nhờ sự quan tâm đầy đủ của nhóm quản cấp cao của Best Buy đến kết quả của hai thí nghiệm mà Severts có thể xúc tiến đáng kể các nỗ lực đổi mới quản trị của mình. Vào mùa xuân năm 2006, ông tập hợp một nhóm các tình nguyện viên và có trong tay khoản ngân sách 50.000 đô-la để thiết lập một hệ thống nội bộ có chức năng hỗ trợ một trò chơi giao dịch chứng khoán năng động xung quanh các sự kiện trong tương lai và kết quả của các quyết định chiến lược chính. Nhiều giám đốc điều hành cấp cao thật sự phấn khích với cơ hội được đóng góp tài trí với hơn 100.000 cộng sự của Best Buy thông qua thị trường quan điểm được cấu trúc đặc biệt cẩn trọng này.

Không giống như Bruce Harreld, Severts bắt đầu với tư cách một chuyên viên hành nghề tự do – ông không có được thẩm quyền của ai để làm đòn bẩy mà chỉ có cách tự lực cánh sinh. Thay vì phát động một chương trình thay đổi lớn, ông thiết kế một số thí nghiệm về quản trị có chi phí thấp và ít rủi ro. Ví dụ này về đổi mới quản trị từ giữa này cung cấp thêm một số bài học cho những dị giáo đồ quản trị tương lai.

Bài học 6: Giảm thiểu rủi ro chính trị.

Lời khuyên của Mike Linton – đừng động vào chiến lược coi khách hàng là trọng tâm – có lẽ đã cứu Severts thoát khỏi sự đáp trả dữ dội có thể thiêu rụi ý tưởng và sự nghiệp của ông. Cũng giống như vậy, sẽ là dại dột nếu Severts khởi đầu bằng cách công kích tầm nhìn của những thương gia đầy quyền năng của Best Buy, đặc biệt là vì dự báo của họ ảnh hưởng rất lớn đến mức lương của họ. Tiền thưởng là hàng rào thứ ba ngăn cản đổi mới

quản trị. Nếu bạn không phải là một giám đốc điều hành đẳng cấp C trở lên hoặc không phải là con ông cháu cha của ông chủ tịch thì bạn cần phải suy nghĩ cẩn trọng trước khi đề xuất các thay đổi về quy trình quản trị ảnh hưởng đến chuyện lương thưởng. Serverts rất khôn ngoan khi bắt đầu bằng một thí nghiệm có quy mô nhỏ trong phạm vi chức năng quyền hạn của mình. Phương pháp thông thường này có hai ưu điểm: Thứ nhất, nó hạn chế rủi ro xảy ra những hậu quả khôn lường có tính chính trị; thứ hai, nó cho phép Severts tinh lọc thiết kế của mình trước khi thí nghiệm các quy trình quản trị khác nhạy cảm hơn về chính trị.

Bài học 7: Bắt đầu với những người tình nguyện.

Không ai bị ép buộc tham gia các thí nghiệm về dự báo của Best Buy. Thay vào đó, Severts sử dụng danh sách e-mail để tuyển mộ những người đồng cảm với quan điểm của ông và mong muốn trở thành một phần của sáng kiến. Đây là một động thái rất thông minh. Thông thường, việc tập hợp nhóm đặc biệt chính thức, giống như nhóm đặc biệt khởi động sáng kiến EBO của IBM, đòi hỏi phải có sự chấp thuận từ lãnh đạo cấp cao. Để bảo đảm có được sự chấp thuận này, các nhà đổi mới thường được yêu cầu phải giải trình trước về thí nghiệm – một nhiệm vụ không hề đơn giản khi ý tưởng quản trị mới thách thức những đặc quyền đặc lợi vốn đang rất được nâng niu. Bằng cách tạo điều kiện thuận lợi cho mọi người tham gia, Severts làm cho mọi người khó có thể cản trở thí nghiệm của mình. Theo logic, bạn nên thiết kế thí nghiệm ban đầu về quản trị theo cách nào đó có thể giảm thiểu số lần xin phép mà bạn cần phải thực hiện trong khi đó lại có thể tối đa hóa cơ hội học hỏi được điều gì đó mới mẻ và hữu ích.

Bài học 8: Biến thí nghiệm thành trò chơi. Làm cho nó thật gần gũi.

Đây là một chiến lược khác để hạn chế sự phản đối của những nhân viên cũ. Thật khó để biết trước được liệu một ý tưởng mới về quản trị có thành công vang dội hay sẽ thất bại hay không. Vì vậy, để tự bảo vệ mình thì thay vì quan trọng hóa ý nghĩa của sự đổi mới của mình, bạn phải làm giảm tầm quan trọng của nó bằng cách chỉ tặng "phần thưởng nhỏ" cho người chiến thắng. Điều này giúp rủi ro giảm đi – không chỉ cho Severts mà còn cho các đồng nghiệp của ông nữa. Thêm vào đó, bạn muốn mọi người nhìn nhận kết quả một cách khách quan – ngay cả khi những kết quả đó không làm người ta cảm thấy dễ chịu. Bằng cách làm cho thí nghiệm của mình không quá nghi thức và không có tính chính thống – giống như một trò chơi hơn là một "dự án thử nghiệm" – bạn giảm thiểu được rủi ro mọi người phản đối mạnh mẽ trước khi có kết quả và trước khi dữ liệu có cơ hội có tiếng nói của mình.

Bài học 9: Chạy quy trình mới song song với quy trình cũ.

Severts không có đủ quyền hạn để thay đổi hệ thống dự báo hiện tại – đây cũng là một điều tốt. Sẽ rất rủi ro nếu vứt bỏ một quy trình đã cố thủ từ lâu bằng một quy trình nào đó vẫn còn chưa được hình thành và chưa được thử nghiệm. Giống như Bruce Harreld tại IBM, Severts không bắt đầu bằng cách cố gắng dỡ bỏ quy trình quản trị đã được áp dụng lâu đời. Bạn sẽ làm rất tốt nếu làm theo ông. Trước khi bạn gỡ bỏ hết đường ray cũ, hãy làm một đường ray mới rồi chạy song song cả hai con tàu một lúc. Nỗ lực tích lũy đủ kiến thức và sự hỗ trợ cho đến một lúc nào đó mọi người đều nhận thấy sự cần thiết phải thay đổi và nhờ đó đổi mới trở thành một xu thế không thể tất yếu không thể tránh khỏi.

Bài học 10: Thực hiện nhiều lần.

Giống như mọi nhà nghiên cứu thông thái, Severts tìm cách xác minh các giả thuyết ban đầu của mình với chi phí thấp và nhanh chóng trước khi chính thức thực hiện thí nghiệm trên

quy mô lớn. Thí nghiệm đầu tiên của công chỉ hết có 50 đô-la và ông chỉ mất vài tiếng để thực hiện. Khi thí nghiệm đầu tiên có vẻ triển vọng, Severts tăng gấp đôi mức chi phí. Thí nghiệm thứ hai chi phí hết 100 đô-la và ông mất 40 giờ trong quỹ thời gian dành cho công việc quản trị. Thí nghiệm thứ ba, liên quan đến hoạt động phát triển một thị trường quan điểm trực tuyến khổng lồ, sẽ chi phí hết 50 đô-la và mất một năm hoặc hơn để thực hiện. Mặc dù lúc khởi đầu, Severts có thể mong muốn có một khoản ngân sách lớn và một sự ủy quyền rõ ràng nhưng giờ thì ông tin rằng một sự khởi đầu hoành tráng "chắc chắn sẽ là cách làm sai".

Chúng ta hãy tóm tắt các quy tắc dành cho những nhà đổi mới quản trị:

Để giải quyết một vấn đề có tính hệ thống, bạn cần hiểu được căn nguyên có tính hệ thống của vấn đề.

Ít nhất là trong thời gian ban đầu, bổ sung vào quy trình quản trị hiện có sẽ thuận lợi và an toàn hơn là thay thế nó. (Chạy quy trình mới song song với quy trình cũ.)

Cam kết với mục tiêu đổi mới, thực hiện các biện pháp phát triển.

Hiểu rõ ma trận hoạt động mà chương trình đổi mới của bạn được thiết kể để cải tiến.

Bắt đầu bằng cách thí nghiệm ngay trong nội bộ, nơi mà rủi ro chính trị là thấp nhất.

Dựa vào các tình nguyện viên bất cứ khi nào có thể. Giảm những phản đối tiềm ẩn bằng cách làm cho các thí nghiệm của bạn vui vẻ và thân mật.

Thực hiện nhiều lần: Thí nghiệm, học hỏi, thí nghiệm, học hỏi.

Không từ bỏ: Các nhà đổi mới phải kiên trì!

Hãy chú ý đến những bài học này và thay vì chỉ đầu tư vào hoạt động phát triển quy trình quản trị đã lạc hậu của công ty bạn, bạn có thể bắt đầu sáng tạo lại những quy trình này.

Chương 11
ĐÀO TẠO QUẢN TRỊ 2.0

MỌI THỬ NGHIỆM QUẢN TRỊ MANG LẠI KẾT QUẢ KHÁC THƯỜNG ĐỀU CÓ GIÁ TRỊ. Như một đòn bẩy, nó giúp bạn nhận biết điểm cốt yếu của phương pháp quản trị truyền thống. Tuy vậy, một sự cải tiến đơn lẻ, cũng như sự dự đoán lạc quan, không thể vươn xa nếu gặp phải khó khăn mặc dù sự cải tiến này là không thể thiếu. Điều cần thiết là phải thay đổi toàn bộ các nguyên tắc, quy trình và phương pháp đang xuống cấp trong mô hình quản trị. Ngay cả những nỗ lực tập trung đã mang lại quy trình EBO cho hãng IBM cũng chưa đáp ứng mục tiêu này. Sau cùng, những sáng kiến đơn lẻ và những dự án cũ không thể thay thế cho một chiến dịch liên tục trong toàn công ty nhằm đổi mới phương pháp quản trị.

Ngày nay, theo tôi biết, chưa có công ty nào mở chiến dịch như vậy. Dường như các nhà quản lý đã thỏa hiệp trước những hướng giải quyết gần tối ưu và thiếu khả năng tổ chức, một hậu quả cố hữu của mô hình quản trị hồi đầu thế kỷ XX. Như những người mang bệnh suốt đời, họ hầu như không thể tưởng tượng một ngày nào đó mình sẽ khỏi bệnh. Tuy vậy, như chúng ta thấy, việc xóa bỏ căn bản tình trạng quản trị hiện tại là điều có thể, không những thế, chúng ta có thể biến những ý tưởng này thành những sáng kiến mang lại lợi nhuận.

Ngày nay, với hàng loạt thử thách kinh doanh mới phía trước, đã đến lúc các công ty bắt đầu nhìn nhận nghiêm túc vấn đề đổi mới quản lý như những hình thức đổi mới khác. Như tôi đã trình bày, nếu chúng ta vượt qua những ranh giới quản lý quen thuộc, thì những người thắng cuộc tương lai sẽ là những công

ty biết đầu tư vào tương lai của quản trị. Để thực hiện nỗ lực này, cần có sự sáng tạo tự nguyện của mỗi người, tuy nhiên sớm hay muộn, đổi mới quản trị phải trở thành xu thế chủ đạo.

TỪ CẢM HỨNG ĐẾN NĂNG LỰC

Một điều thật không may là không có sổ tay hướng dẫn nào giúp công ty của bạn trở thành một nhà đổi mới quản trị liên tục. Tuy nhiên, chỉ cần tư duy một chút, bạn có thể vạch ra một bản kế hoạch lớn để biến việc đổi mới quản lý trở thành một vấn đề thiên về năng lực hệ thống hơn là vấn đề trí tuệ. Sau đây là một số nhân tố thiết yếu:

Dũng cảm lãnh đạo

Bạn không thể xây dựng lợi thế quản lý nếu không can đảm giải quyết những vấn đề mà người khác quá rụt rè hoặc không đủ khả năng nhìn xa trông rộng để đảm nhận. Năm 2006, khi Jeff Immelt, Chủ tịch Hội đồng quản trị của tập đoàn GE, thách đố các đồng nghiệp của mình đưa mức tăng trưởng cơ bản của tập đoàn lên gấp đôi (khoảng 8%/năm), ông phải thông báo với họ rằng không có công ty nào ở quy mô như GE có thể thực hiện một bước đột phá như vậy. Họ không thể tham khảo bất cứ hướng dẫn nào về phương pháp. Không nao núng, Immelt đã thách thức các lãnh đạo của tập đoàn GE tự viết sách.

Để xây dựng khả năng không ngừng đổi mới quản lý, bạn phải sẵn sàng đặt ra câu hỏi: "Đâu là thách thức quản lý mới mà nếu nắm vững, chúng ta có thể giành được một lợi thế hoạt động đặc biệt?" Trong toàn bộ lịch sử đã được viết thành truyện của mình, GE thường tự đặt ra câu hỏi này. Do đó, tập đoàn thường đặt ra những câu đố mới để giải quyết: Làm thế nào chúng ta có thể đưa quản trị trở thành một môn khoa học? Làm thế nào chúng ta có thể đào tạo ra những nhà lãnh đạo xuất sắc? Làm thế nào trung tâm có thể tăng giá trị cho hàng loạt doanh nghiệp khác nhau? Làm thế nào chúng ta có thể xây dựng một

tổ chức phi biên giới? Làm thế nào chúng ta có thể xây dựng một công ty khổng lồ? Mỗi khi GE tìm ra câu trả lời cho những câu hỏi trên, tập đoàn này thường vượt lên dẫn đầu. Tuy vậy, chưa có tổ chức nào bầu chọn GE là tập đoàn hàng đầu thế giới về quản lý. Và cũng không có bộ luật nào quy định công ty của bạn phải theo gót tập đoàn này. Để trở thành người tiên phong về quản lý, bạn không nhất thiết phải là người khổng lồ hay được tôn sùng – nhưng bạn không thể là người nhát gan. Bạn phải sẵn sàng mạo hiểm.

Một cuộc thảo luận không thể bỏ qua

Trong các chương trước, tôi đã mô tả công thức của đổi mới quản lý, đó là: cam kết rõ ràng về mục tiêu, phá bỏ những phương pháp truyền thống, áp dụng nguyên tắc mới hiệu quả và học hỏi từ sai lầm của người khác. Đây là những tia sáng soi rọi trí tưởng tượng. Nhiệm vụ của bạn là phải từng bước thổi bùng ngọn lửa hồng này. Mục tiêu: một ngọn lửa được kiểm soát cẩn trọng giúp công ty bạn xóa bỏ được những phương pháp quản lý yếu kém bằng cách tạo không gian cho hàng loạt đổi mới có thể bén rễ và phát triển. Làm thế nào bạn có thể giúp ngọn lửa cháy sáng? Không phải bằng cách vạch ra một vài sáng kiến chuyển đổi toàn bộ và tất cả đều hoàn hảo. Bạn không cần một quả bom khinh khí. Điều bạn cần là một ngọn gió hiền hòa giúp cho ngọn lửa đổi mới quản lý có thể lan tỏa. Bạn cần khuyến khích mọi người trong toàn công ty đóng góp ý kiến về cơ hội đổi mới công nghệ quản lý. Bạn cần khuyến khích họ tư duy về phương pháp biến quản trị trở thành một lợi thế cạnh tranh. Đổi mới quản trị có thể là một chủ đề không thể bỏ qua – một phần của mọi cuộc thảo luận nghiêm túc về tương lai của công ty.

Bạn có thể bắt đầu bằng cách yêu cầu những người tham gia hoạch định hoặc lập ngân sách năm nay bình chọn một thách thức quản lý lớn, mà nếu được giải quyết thành công, có thể mang lại cho công ty bạn một lợi thế hoạt động.

Bạn có thể mời một bộ phận tiêu biểu các nhà lãnh đạo doanh nghiệp tổ chức một phiên họp cả ngày tập trung vào việc phân tích những phương pháp quản lý truyền thống của công ty. (Bạn có thể sử dụng mẫu thảo luận liệt kê trong chương 7.) Thảo luận nghiêm túc để tìm ra những quan điểm ẩn sâu bên trong đang ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động trước đó. Sau khi xác định được năm hoặc sáu phương pháp truyền thống, bạn lên mạng và tìm kiếm ý kiến của nhân viên công ty về những việc có thể tiến hành để xóa bỏ những quan niệm xưa cũ này.

Mời đồng nghiệp của bạn tham gia một buổi thảo luận về các nguyên tắc quản lý mới. Xác định những tổ chức hoặc hệ thống đại diện cho những khả năng bạn hy vọng có thể xây dựng cho công ty của mình. Lập danh sách những mục cần trao đổi và mời các chuyên gia mà đồng nghiệp của bạn có thể học hỏi từ họ. Bất cứ khi nào bạn được yêu cầu chủ tọa một cuộc họp, hãy dành ra 15 hoặc 20 phút để đưa buổi thảo luận tập trung vào chủ đề các nguyên tắc quản trị của "thế hệ tương lai". Hãy hỏi đồng nghiệp của bạn: Nếu muốn xây dựng một công ty giỏi thử nghiệm, chúng ta có thể thực hiện những điều gì khác biệt? Nếu muốn xây dựng một công ty không ngừng sáng tạo như Thung lũng Silicon, các quy trình quản trị của chúng ta cần thay đổi như thế nào? Nếu muốn khiến môi trường làm việc của chúng ta thu hút nhân viên như Quảng trường Thời đại hoặc Vườn Covent thu hút khách ngoài thành phố, chúng ta phải bắt đầu từ đâu? Hãy tận dụng mọi cơ hội bạn có thể để khuyến khích đồng nghiệp suy nghĩ sâu sắc hơn về ADN quản trị và phương pháp thay đổi ADN này.

Có nhiều cách để bắt đầu một buổi thảo luận về đổi mới quản lý. Trong một công ty, một số nhà hoạt động mạnh dạn đã xây dựng một "bệnh viện" tại trung tâm đào tạo doanh nghiệp. Cứ một trong khoảng mười giường, họ đặt hình nộm của một đối thủ vốn từng khỏe mạnh nhưng giờ đây đang phải vật lộn với cái chết. Sau mỗi ca phẫu thuật, bệnh viện treo một biểu đồ "y tế" cho biết tình hình tài chính đang suy kiệt của bệnh nhân và

những hành động chiến lược sai lầm khiến bệnh nhân rơi phải nằm trong ICU. Ở "nhà xác" gần đó là phần bố trí khéo léo của những gì còn sót lại của một số ngành công nghiệp lớn mạnh đã đầu hàng trước tác động của sự thay đổi và đóng cửa vĩnh viễn. Mục đích của việc dàn dựng công phu này là gì? Đầu tiên là để cảnh báo các đồng nghiệp về những nguy hiểm đằng sau sự thành công, cũng giống như sự kiêu căng và phủ nhận, nó có thể làm tê liệt những người khỏe nhất của công ty bất kỳ lúc nào. Mục đích thứ hai là khuyến khích sự đổi mới quản lý để có thể bảo vệ công ty trước những đe dọa này. Trong khóa học kéo dài một vài tháng, hơn 3.000 nhân viên cùng với hội đồng quản trị của công ty đã đi thăm quan phòng bệnh. Chút dàn dựng khéo léo này giúp nhấn mạnh một sự thật thiết yếu (nhưng thường bị xem nhẹ): hệ thống quản trị của hầu hết các công ty rất ít khuyến khích sự đi đầu về đổi mới chiến lược. Cuối cùng, cuộc triển lãm được bàn luận nhiều nói trên đã khích lệ nhiều cá nhân tự nguyện nỗ lực viết lại các quy trình quản trị chính của công ty.

Hãy nhớ rằng: hầu hết đồng nghiệp của bạn muốn làm việc cho một công ty luôn đi tiên phong, luôn tôn vinh sự sáng tạo trong mỗi quyết định và biết khơi dậy sự sáng tạo và đam mê của con người. Vấn đề là họ không biết làm thế nào để xây dựng một công ty như vậy và thường bị bế tắc vì họ vốn thuộc về một mô hình quản trị đã lỗi thời. Nếu bạn có thể giúp họ hiểu rằng lịch sử không phải là số phận, nếu bạn cho họ cơ hội đặt câu hỏi về niềm tin ở bản thân, thì bạn sẽ sớm có một lực lượng đắc lực sẵn sàng giúp bạn xây dựng một công ty phù hợp với thế kỷ XXI.

Tập trung vào nguyên nhân bên trong, thay vì biểu hiện bên ngoài

Để chữa một căn bệnh tật nguyền, các nhà dược học phải tìm hiểu những khuyết tật về gen hoặc cơ chế gây bệnh. Điều này cũng đúng đối với "bệnh" tổ chức – bệnh thiếu năng lực bắt nguồn từ những quan niệm quản trị mà chúng ta thừa hưởng.

Trong trường hợp này cũng vậy, cần phải có một phân tích chi tiết về những nguyên nhân đầu tiên để tìm ra phương pháp điều trị. Nếu bạn muốn tìm hiểu thêm, hãy đọc ví dụ minh họa dưới đây.

Gần đây, một giám đốc điều hành nhờ tôi tư vấn phương pháp giúp công ty của ông trở nên năng động hơn. Trong vòng một vài năm qua, ông đã chứng kiến một số đối thủ của mình phá sản vì không thể thoát khỏi mô hình kinh doanh đang nhanh chóng xuống cấp. Với sự giúp đỡ của một đồng nghiệp thân cận, tôi triệu tập một số nhóm thảo luận của các công ty, và yêu cầu mỗi nhóm đa cấp phân tích một số ví dụ về "tiêu chí chiến lược" của công ty. Tôi muốn biết, tại sao công ty của họ lại chậm trễ trong việc khai thác một số cơ hội kinh doanh mới? Tại sao công ty họ không thể đáp ứng kịp thời một số chuyển biến thị trường quan trọng? Tại sao, trong một số trường hợp, công ty họ vẫn tiếp tục đầu tư dài hạn vào một sáng kiến khi biết rõ rằng sáng kiến đó mắc sai lầm chết người?

Làm việc với mỗi nhóm trong khóa học kéo dài vài ngày, chúng tôi đã lập ra danh sách những nguyên nhân chính và sau đó, tổ chức một diễn đàn trên mạng để giúp chúng tôi phát triển danh sách này. Cuối cùng, những người tham gia diễn đàn đã tìm ra hơn 100 "tác nhân ảnh hưởng đến khả năng thích nghi", sau đó, những tác nhân này được sàng lọc để tìm ra một nhóm trở ngại có hệ thống. Một trở ngại trong đó là sự thiếu "đa dạng di truyền học" ở nhóm giám đốc cấp cao, hầu hết các vị giám đốc này đều dành toàn bộ sự nghiệp của mình vào một ngành nhất định. Một trở ngại khác là tình trạng lộn xộn của các quy trình vận hành tiêu chuẩn, khiến cho những đồng nghiệp hàng đầu không thể phản ứng tích cực với những biến động. Mỗi trở ngại đều bao gồm ít nhất mười nguyên nhân.

Trong khi nâng cao khả năng thích nghi là một vấn đề người ta thường phân tích thay vì tìm cách giải quyết, việc phân tích cẩn thận, thường dựa trên sự nhất trí, lại chủ yếu tập trung vào việc

duy trì những nỗ lực đổi mới quản trị của công ty. Ngày nay, hàng trăm nhân viên của công ty đều nhận thức sâu sắc về việc giải quyết các khó khăn về quản trị để xây dựng một công ty không ngừng phát triển. Họ có một bảng dự đoán, tương tự như bảng thử máu, giúp họ tập trung vào các nỗ lực đổi mới quản trị.

Để đảm bảo rằng việc đổi mới quản trị của công ty bạn đã đủ sâu rộng, có thể bạn muốn xây dựng một ma trận đơn giản. Trước tiên, ma trận này phải bao gồm một danh sách những trở ngại ảnh hưởng đến khả năng phát triển, khả năng thích nghi hoặc khả năng đạt một số mục tiêu hoạt động của công ty bạn. Trục thứ hai của ma trận bao gồm các quy trình quản trị chính của công ty bạn. Với mỗi ô, bạn phải đặt ra câu hỏi: quy trình quản trị này gây trở ngại cụ thể như thế nào? Khi đã tìm ra nguyên nhân, bạn hãy mở các công cụ đổi mới của mình: Đâu là những phương pháp truyền thống nằm bên dưới quy trình quản trị này? Liệu phương pháp này có thể được "phát minh lại" dựa trên những nguyên tắc mới mang tính xây dựng hơn không? Chúng ta có thể học được điều gì từ những thành phần phụ có thể mang lại cách tiếp cận mới? Biện pháp tư duy chi tiết này đảm bảo bạn đang giải quyết vấn đề một cách có hệ thống, thay vì nhỏ lẻ.

Trách nhiệm giải trình

Trong nhiều công ty, các nhóm nhân viên chính như nhân sự, tài chính và lập kế hoạch, thuê hàng trăm, nếu không muốn nói, là hàng nghìn người. Tuy vậy, bao nhiêu người trong số này nhận thức được trách nhiệm của mình trong việc giúp công ty mình xây dựng một "lợi thế quản trị" minh bạch? Theo kinh nghiệm của tôi, hầu hết họ đều tập trung vào vấn đề tuân thủ và hiệu suất công việc. Tuy vậy, nếu bạn muốn tạo ra khả năng đổi mới quản trị nhanh chóng, bạn phải buộc những người nắm giữ quy trình nội bộ chịu trách nhiệm về sự đổi mới. Về việc này, câu hỏi quan trọng nhất mà một giám đốc điều hành có thể đặt ra cho người đứng đầu cơ quan chức năng là: Bao nhiêu phần

trăm ngân sách và công sức của ông/bà tập trung vào những sáng kiến có thể giúp công ty gây dựng lợi thế quản trị? Một điều không quá khó để nhận ra là: nếu bạn không thể tìm ra phương pháp biến toàn bộ công việc tốn thời gian và chi phí này thành một nguồn lợi thế cạnh tranh thì bạn sẽ phải thuê ngoài. Tương tự như người phụ trách dây truyền có trách nhiệm giải trình về tình trạng ống sản phẩm, nhân viên công ty phải có trách nhiệm giải trình về tình trạng các đường ống sau khi đổi mới quản trị.

Một gợi ý: tổ chức họp hàng quý giữa các nhân viên cấp cao để đánh giá hiệu quả đổi mới giữa các nhân viên với nhau. Những câu hỏi cần xem xét bao gồm:

- Chúng ta có đang tạo ra hàng loạt ý tưởng và thử nghiệm quản trị mới? (Hãy nhớ, đổi mới là một cuộc cạnh tranh về số lượng – thường phải thử nghiệm rất nhiều để đi đến một ý tưởng thật sự mang lại sự khác biệt.)

- Thử nghiệm của chúng ta đã đủ sâu rộng? Có sự đổi mới nào mang tính "nguy hiểm"? Có quy trình hoặc tiểu quy trình quản trị nào đỏi hỏi ít thử nghiệm (nếu có)? Nếu có, tại sao?

- Sự thử nghiệm của chúng ta đã đủ tiêu biểu? Chúng có thể hiện sự sai khác với những phương pháp quản trị của đối thủ cạnh tranh? Liệu chúng có tạo sự bất ngờ?

- Thí nghiệm nào chúng ta nên tăng cường? Thí nghiệm nào chúng ta nên loại bỏ? Thí nghiệm nào cần trải qua một/hai vòng phát triển nữa?

- Tóm lại, danh mục các thí nghiệm này có nâng cao hiệu quả tài chính cho công ty chúng ta? Liệu nó có mang lại sự chuyển biến? Nếu không, làm thế nào chúng ta khơi dậy những nỗ lực đổi mới?

Các giám đốc nắm giữ quy trình quản trị chính của công ty bạn ít nhất phải được thưởng cho hiệu quả hoạt động của họ. Thông điệp này phải rõ ràng: "Chúng tôi hy vọng bạn sẽ có tư duy sáng tạo như nhân viên bộ phận Nghiên cứu và phát triển và bộ phận phát triển sản phẩm mới – vì sự đóng góp của bạn vào lợi thế

cạnh tranh của công ty thậm chí còn quan trọng hơn những đóng góp khác".

Cho phép phê bình

Có lẽ điều quan trọng nhất bạn có thể làm để giúp công ty đổi mới quy trình quản trị là dành cho các nhân viên "bình thường" và các nhà quản lý cấp thấp cơ hội "phê bình" những quy trình này. Điều này không có nghĩa là cho phép họ bác bỏ sổ tay hướng dẫn dành cho nhân viên. Ngụ ý của tôi ở đây là bạn nên tạo ra một diễn đàn tại đó mọi thành viên trong công ty đều tự do đề xuất các phương án để giải quyết tình trạng quản trị hiện tại. Điều này cũng đơn giản như mở một buổi thảo luận thông suốt về một câu hỏi mang tính gợi mở như: "Biện pháp hay hành vi quản trị nào ảnh hưởng nhiều nhất đến việc chảy máu chất xám của công ty?" hoặc "Phương pháp quản trị nào của chúng ta tác động nhiều nhất đến sáng kiến của nhân viên?" Nếu tham vọng hơn, bạn có thể gửi một bản đồ chi tiết về những quá trình quản trị chính lên mạng – bản đồ này bao gồm khung thời gian, những người tham gia, dữ liệu sử dụng, tiêu chí quyết định được áp dụng, những phương pháp thành công cho quy trình này, v.v... Khi đó, bạn có thể yêu cầu nhân viên phân tích quy trình này qua những đề xuất cụ thể sao cho quy trình này hữu ích hơn cho lợi thế quản trị mà bạn đang muốn xây dựng: dừng công việc này, bắt đầu công việc kia, mời những nhân viên khác cùng tham gia, thay đổi cách tính thời gian, định hướng lại mục đích – mọi việc có thể. Những đề xuất được nhiều nhân viên ủng hộ sẽ có ý kiến phản hồi chính thức từ người phụ trách quá trình quản lý. Hoặc người dùng có ý tưởng thú vị nhất sẽ được trao cơ hội trực tiếp tham gia thảo luận việc đổi mới quy trình. Lập một nhóm "người dùng" bảo thủ và cho phép họ xây dựng một quy trình đổi mới cơ bản. Sử dụng nhóm người này làm nhóm phản biện trong việc thảo luận những thay đổi có thể xảy ra. Sau cùng, tại sao nhân viên không tham gia hoạch định các quy trình quản trị vốn ảnh hưởng đến cuộc sống công việc của họ? Thêm nữa, điều quan trọng ở đây là

nguyên tắc tổng thể: đổi mới quản trị là một vấn đề quan trọng không chỉ với riêng các chuyên gia.

Hành động hướng đích

Theo bạn, tương lai của quản trị sẽ như thế nào? Đây là một câu hỏi tôi đặt ra ở đầu chương 1. Đây không phải là một câu hỏi tu từ. Trong thế kỷ mới này, cũng như thế kỷ trước đó, những công ty thành đạt nhất sẽ là những nhà tiên phong về quản trị – những công ty viết ra những quy tắc quản trị mới cho thời đại mới. Để giữ vai trò lãnh đạo, công ty bạn phải có tầm nhìn về tương lai của quản trị.

Tôi tin là giám đốc điều hành của công ty bạn đã có ý tưởng về định hướng chiến lược của công ty – hoặc một ý tưởng đủ để thỏa mãn yêu cầu của hội đồng quản trị và nhà phân tích. Nhưng liệu vị giám đốc điều hành đó đã có ý tưởng về định hướng quản trị của công ty? Liệu công ty bạn đã nhất trí về phương pháp đổi mới công nghệ quản trị trong những năm sắp tới? Tầm nhìn xa trông rộng, vì một số nguyên nhân, là một yếu tố rất quan trọng. Nó giúp hợp thức hóa sự đổi mới cơ bản. Nó mang lại một tâm điểm cho sự đổi mới. Và nó có tác dụng thông báo cho những người phải ứng phó với tình trạng hiện nay.

Như đã nói, có hai câu hỏi mà mọi nhà lãnh đạo đơn vị trong công ty bạn có thể trả lời. Câu hỏi đầu tiên: Xét trên phạm vi rộng, đâu sẽ là những nét mới và đặc trưng cho hệ thống quản trị 5 năm của chúng ta? Câu hỏi thứ hai: Cách quản trị sẽ mang lại lợi thế cạnh tranh cho chúng ta như thế nào? Đừng hy vọng câu trả lời cho những câu hỏi này từ những buổi họp giám đốc kéo dài hai ngày hoặc từ một số nhóm nghiên cứu cấp doanh nghiệp. Thay vào đó, tầm nhìn nên được xác định một cách rõ ràng tại buổi thảo luận về tương lai của quản trị trong công ty bạn. Tuy vậy, bạn có thể tham gia quá trình này. Gửi những câu hỏi trên lên mạng nội bộ của công ty. Sử dụng những câu hỏi này để bắt đầu các buổi họp nhân viên. Hãy quay lại những câu

hỏi này vào cuối mỗi buổi họp về đổi mới quản trị. Sau đó, tận dụng tất cả những buổi thảo luận này để thu thập ý kiến, các chủ đề được đề cập nhiều lần và chia sẻ mơ ước. Tổng hợp những thông tin trên thành một chuỗi quan niệm đã chia sẻ và sử dụng nó để khích lệ buổi thảo luận về sau. Hãy luôn thực hiện điều này và các bạn sẽ đi đến một quan điểm đồng thuận.

Quản trị 2.0

Điều có thể giúp bạn trong quá trình này là sự quan sát chặt chẽ, một quan điểm về tương lai quản trị mà đồng nghiệp của bạn có thể tranh luận và phản đối. Cho đến nay, tôi vẫn chưa từ bỏ được mong muốn chia sẻ tầm nhìn của mình về tương lai của quản trị. Điều này gần như hơi thiếu khiêm tốn. Tuy vậy, tương lai của quản trị phải được hoạch định và khi tương lai đó đến, tôi nghĩ nó sẽ mang lại sự bất ngờ – có lẽ nó sẽ mang lại sự kinh ngạc giống như những người nông dân và thợ thủ công ở thế kỷ XIX nhìn thấy Carnegie, Ford và Sloan không ngừng xây dựng các đế quốc của mình.

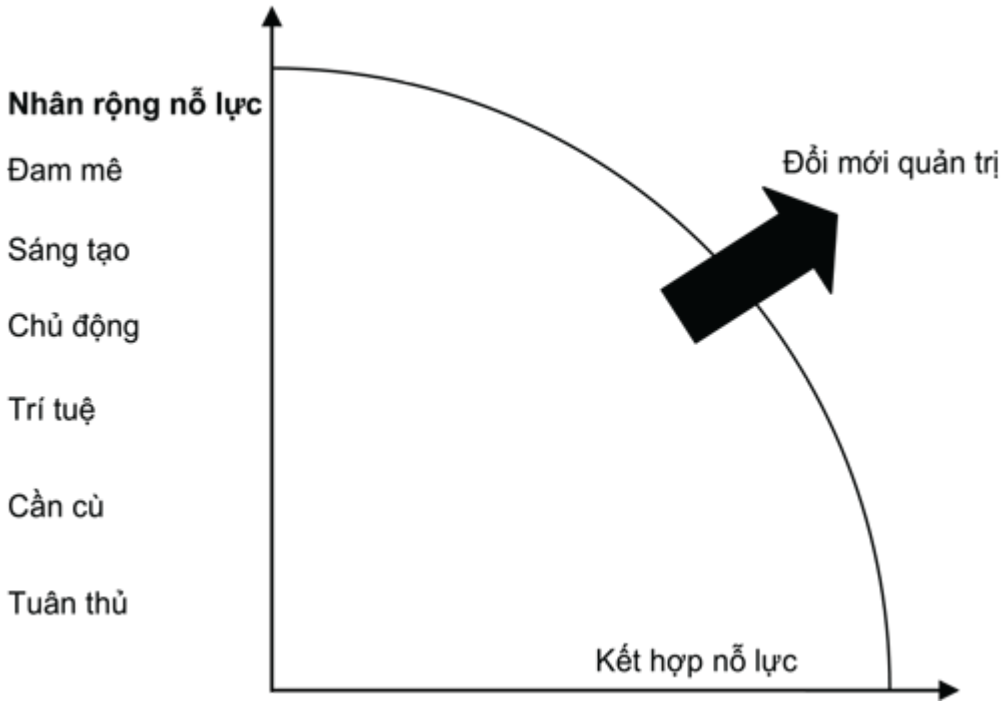
Tuy vậy, tôi tin bạn có thể mường tượng tương lai của quản trị qua cuộc cách mạng xã hội đang diễn ra trên mạng. Không phải ngẫu nhiên mà hầu hết các ví dụ "ngoài lề" ở chương 9 lại đề cập đến Internet. Suy cho cùng, Internet là phát minh mang tính thích nghi nhất, sáng tạo nhất và hấp dẫn nhất mà con người từng có. Xét trên nhiều mặt, mạng là công nghệ quản trị mới. Hãy để tôi giải thích.

Trong khi các công cụ và phương pháp quen thuộc của quản trị hiện đại được xây dựng để giải quyết những vấn đề về tính tuân thủ và hiệu suất công việc trong các tổ chức lớn, chúng ta có thể hình dung quản trị như một phần của một mục tiêu lớn hơn, đó là: nhân rộng thành tựu của con người. Một mặt, mục tiêu trước tiên của quản trị là nhân rộng và tập hợp nỗ lực của con người để có thể khai thác các cá nhân tốt hơn mong đợi bằng cách cung cấp cho họ công cụ, động lực và điều kiện làm việc thích

hợp; sau đó, kết hợp những nỗ lực này theo những hướng cho phép con người cùng nhau thực hiện những điều họ không thể đạt được nếu hành động riêng rẽ. Chúng ta có thể minh họa những mục tiêu này trên hai véc-tơ (xem hình 11-1). Các công ty thu được lợi thế hoạt động khi họ đầu tư vào các biện pháp nhằm nhân rộng và kết hợp nỗ lực tốt hơn – tức là khi họ gạt bỏ ranh giới cá nhân và thành tích tập thể sang một bên. Đây chính là mục tiêu của đổi mới quản trị.

Hình 11-1

Các mức độ của hiệu quả quản trị



Điều này liên quan gì đến mạng? Thật đơn giản: Internet nhân rộng sự sáng tạo và tổng hợp nỗ lực thông qua sự kết nối lan rộng theo thời gian thực (tất nhiên được sự trợ giúp của tất cả các công nghệ xã hội mới cho phép mọi người trò chuyện, trình bày ý kiến, chia sẻ và hợp tác trực tuyến). Ở chương 9, tôi đã thảo luận một số hình thức qua đó mạng giải phóng trí tưởng tượng của con người. Tuy nhiên, mạng cũng là một công cụ để

tổng hợp sự sáng tạo để làm lên những phát minh như hệ điều hành Linux và The Second Life, những phát minh có giá trị kinh tế thật sự là nơi mà cái tổng thể không chỉ là sự cộng dồn của các yếu tố cấu thành.

Trong những năm 1990, Web 1.0 không chỉ đơn thuần là bản tổng hợp khổng lồ của các trang web tĩnh. Đến thế kỷ XXI, Web 2.0 được xây dựng xung quanh "các cấu trúc tham gia" mới như các trang mạng xã hội, wiki và folksonomy. Trong khi các xã hội cũ được cấu hình giống hình cây hoặc bánh xe với hầu hết các kết nối chạy theo hướng thẳng đứng hoặc một trục trung tâm, thì mạng xã hội là một mạng có "tất cả các kênh", "đấu nối các điểm tận cùng với nhau" trong đó mọi người đều (có thể) được kết nối. Ở đây, quy trình kiểm soát và phối hợp theo chiều ngang phần lớn đã thay thế cho các quy trình kiểm soát theo chiều dọc.

Trong hàng nghìn năm, thị trường và hệ thống cấp bậc là những phương pháp duy nhất để kết hợp nỗ lực của con người. Giờ đây, chúng ta có thêm lựa chọn thứ ba: các mạng phân bố theo thời gian thực. Người ta nói rằng Internet không phải được tạo ra hay được quản trị bởi hệ thống cấp bậc. Bạn cũng sẽ không tìm thấy nhiều hệ thống cấp bậc trong hàng nghìn hình thức tổ chức cuộc sống mới. Ví dụ, hãy nghe cách Eric Raymond mô tả về cộng đồng nguồn mở: "Nó là một tình trạng hỗn độn đầy sáng tạo và ngày càng lan rộng, trong đó hàng nghìn lãnh đạo và hàng nghìn nhân viên được kết nối bằng một mạng đánh giá ngang hàng và liên tục được thử nghiệm tính thực tế".

Tôi đã tìm hiểu nhiều công ty – và sự mô tả này không đúng với bất kỳ công ty nào trong số này. Thực ra, ngay cả bây giờ, nhiều nhà lãnh đạo vẫn gặp khó khăn trong việc lý giải làm thế nào một "tổ chức" như vậy có thể sản xuất ra một trong những sản phẩm tinh vi nhất trên thế giới – hệ điều hành máy tính. Giống như những du khách đầu tiên đến nước Ý, họ gần như không thể tin rằng một thứ hỗn độn như vậy lại thật sự mang lại hiệu

quả. Nhưng đó là một quan điểm. Sức mạnh của Internet nằm ở khả năng hỗ trợ phối hợp nhưng không phủ nhận công dụng của hệ thống cấp bậc và bộ máy quan liêu.

Mạng phát triển nhanh hơn bất kỳ thứ gì con người tạo ra – phần lớn là vì nó không phải là một hệ thống cấp bậc. Mạng không có trung tâm và mọi thiết bị đều là ngoại vi. Do đó, mạng hoàn toàn khác biệt với mô hình tổ chức được sử dụng từ thời đầu của lịch sử loài người. Không có gì ngạc nhiên khi các nhà quản lý cảm thấy đôi chút băn khoăn khi họ mạo hiểm đầu tư vào những lĩnh vực tương lai của mạng ảo, giống như nhà du hành vũ trụ đặt chân lên một hành tinh mà ở đó "trên là dưới" và "trái là phải". Họ có đôi chút mất phương hướng khi nhận ra, như David Weinberger đã nói, "Nhiệm vụ chung lớn nhất của chúng ta đã diễn ra tốt đẹp nhờ có Internet, nhưng đó chỉ là vì chúng ta quên áp dụng học thuyết đã dẫn đường cho chúng ta từ thời cổ đại".

Mạng là một phương tiện gần như lý tưởng để xây dựng những khuynh hướng tổ chức xã hội mới. Từ Craigslist đến MySpace, Facebook, The Second Life, eHarmony, từ việc gửi tin nhắn đến quảng cáo, lướt blog, trò chuyện bằng hình ảnh và các thế giới ảo, Internet về cơ bản đang thay đổi cách chúng ta nhìn nhận về sự lãng mạn, cách quản lý tình bạn, chia sẻ kiến thức, học tập và xây dựng cộng đồng, v.v... Tuy vậy, hiện nay, hầu hết trải nghiệm thú vị và say mê này đang diễn ra bên ngoài hội trường trải thảm nhung của người bảo vệ đã luống tuổi của doanh nghiệp.

Tôi thấy điều này thật mỉa mai. Trong khi không một công ty nào xây lắp hệ thống điện thoại từ những năm 1940 hoặc từ bỏ lợi ích nâng cao hiệu suất làm việc của hệ thống Công nghệ thông tin (IT) hiện đại, thì họ lại bỏ cuộc khi không tận dụng được tiềm năng của mạng để thay đổi cách thức quản trị. Hầu hết các nhà quản lý vẫn coi Internet là một công cụ năng suất hoặc một phương tiện để cung cấp dịch vụ khách hàng 24/7.

Một số nhà quản lý biết tận dụng sức mạnh của công cụ này để thay đổi mô hình kinh doanh cũ. Nhưng ít nhà quản lý hiểu được rằng sớm hay muộn, mạng sẽ làm đảo lộn mô hình quản lý hình thang của chúng ta.

Vậy nói một cách chính xác, tại sao Internet lại dễ thích nghi, đổi mới và có sức thu hút như vậy? Tại vì ở đó…

Mọi người đều có tiếng nói.

Các công cụ sáng tạo được phân phối rộng rãi.

Việc thử nghiệm dễ dàng và không tốn kém.

Năng lực quan trọng hơn khả năng và chức danh.

Sự cam kết là tự nguyện.

Quyền được trao từ cấp dưới.

Sự quản lý linh động và tập trung vào giá trị gia tăng.

Hệ thống cấp bậc duy nhất là hệ thống cấp bậc “tự nhiên”.

Các cộng đồng tự quyết định. Các cá nhân được trao quyền qua thông tin.

Mọi thứ đều phi tập trung hóa.

Các ý tưởng được cạnh tranh một cách bình đẳng.

Người mua và người bán dễ tìm thấy nhau.

Các nguồn lực tự do theo đuổi các cơ hội.

Các quyết định được dựa trên quan điểm ngang hàng.

Những điều nói trên có thể không phải là chỉ dẫn thiết kế chi tiết cho hệ thống quản trị thế kỷ XXI, nhưng tôi nghi rằng nó quá xa xôi. Hãy trao đổi với tôi nếu bạn muốn, nhưng tôi sẵn sàng đánh cược rằng mô hình *Quản trị 2.0* sẽ có nhiều điểm tương đồng với mô hình *Mạng 2.0.*

Hầu hết chúng ta đều trưởng thành trong một xã hội "hậu công nghiệp". Bây giờ, chúng ta đang chuẩn bị chuyển sang xã hội "hậu quản trị", thậm chí có lẽ xã hội "hậu tổ chức". Trước khi bạn đưa ra ý kiến phản đối, hãy để tôi xác nhận với bạn rằng điều này không có nghĩa là một xã hội tương lai vắng bóng các nhà quản lý. Tương tự như sự xuất hiện của nền kinh tế tri thức không xóa bỏ nền công nghiệp nặng, buổi sơ khai của nền kinh tế hậu quản trị cũng không tạo lên một thế giới vắng bóng các nhà điều hành và quản trị. Tuy vậy, nó dự đoán một tương lai trong đó giảm bớt trách nhiệm quản trị cho các "nhà quản lý". Chắc chắn, các hoạt động vẫn cần được phối hợp, các nỗ lực cá nhân vẫn phải ăn ý, các mục tiêu phải được xác định, tri thức phải được chuyển giao, nguồn lực phải được phân bổ, tuy nhiên, công việc quản trị sẽ được giao nhiều hơn cho những thành phần không phải nhà quản lý.

Quản trị 2.0 không thay thế hoàn toàn cho Quản trị 1.0, mặc dù vậy hai phiên bản này không hoàn toàn tương thích với nhau mà sẽ có sự xung đột. Thực ra, tôi nghĩ rằng những cuộc cạnh tranh gay cấn nhất trong thiên niên kỷ mới sẽ không diễn ra giữa những dòng sản phẩm đặc trưng cho một đối thủ cạnh tranh hoặc một hệ thống doanh nghiệp, mà sẽ diễn ra giữa những dòng sản phẩm đặc trưng cho những người muốn giữ lại đặc quyền và quyền lực của tầng lớp quan liêu với những người mong muốn xây dựng các tổ chức quản lý linh hoạt và ít mang tính cấu trúc hơn. Richard Florida cũng nhận thấy cuộc chiến này đang dần hình thành. Trong cuốn *The Rise of the Creative Class* (Sự nổi dậy của tầng lớp sáng tạo), ông đã thẳng thắn phát biểu: "Mối đe dọa lớn nhất trong thời kỳ này là tình trạng căng thẳng đang tồn tại giữa sự sáng tạo và tổ chức". Đây có lẽ là vấn

đề quản lý quan trọng và khó hòa giải nhất, và vì vậy, là điều cần đổi mới nhất.

Cần có nhiều tiến bộ công nghệ hơn nữa để đối phó với thời kỳ hậu quản trị. Như tôi đã lưu ý ở trước, quản trị và đổi mới tổ chức thường bị tụt lùi so với đổi mới công nghệ. Hiện nay, công ty của bạn có các quy trình kinh doanh dựa trên Internet của thế kỷ XXI, quy trình quản trị của giữa thế kỷ XX và các nguyên tắc quản trị hàng đầu của thế kỷ XXI. Nếu không thay đổi ADN quản trị cùng với những nguyên tắc đã được đề cập ở chương 8, chúng ta không thể tận dụng mạng để đổi mới công tác quản trị.

Điều chỉnh theo tương lai

Tất cả những điều trên đây đều mang tính dự đoán. Mục tiêu của tôi khi biên soạn cuốn sách này không phải là dự đoán tương lai của quản lý, mà là giúp bạn sáng tạo ra nó. Tôi luôn luôn cho rằng công nghệ quản lý phải được viết lại và sẽ được viết lại. Câu hỏi duy nhất là: Ai là người thực hiện công việc này? Bây giờ, bạn đã hiểu rằng sự thành công mang hàm nghĩa rộng lớn hơn việc đánh bại đối thủ hay ghi danh mình vào biên niên sử của ngành quản lý. Có một mục đích sâu xa hơn, cao cả hơn để đón nhận thách thức về đổi mới quản lý, đó là đổi mới quản lý là một cơ hội lịch sử. Lần đầu tiên kể từ bình minh của thời đại công nghiệp, phương pháp duy nhất để xây dựng một công ty phù hợp với tương lai là xây dựng một công ty phù hợp với con người. Đây là cơ hội của bạn – xây dựng một mô hình quản lý thế kỷ XXI thật sự khuyến khích, trân trọng và đánh giá cao sáng kiến, tính sáng tạo và niềm đam mê của con người – đây là những yếu tố thiết yếu cho sự thành công trong kinh doanh ở thiên niên kỷ mới. Hãy thực hiện điều này và bạn sẽ xây dựng được một tổ chức hoàn toàn nhân văn và sẵn sàng chờ đón những cơ hội đặc biệt phía trước.