

TỦ SÁCH DOANH TRÍ  
Do PACE tuyển chọn & giới thiệu

the FIFTH DISCIPLINE – PETER M. SENGE

# NGUYÊN LÝ THỨ NĂM

NGHỆ THUẬT & THỰC HÀNH  
TỔ CHỨC HỌC TẬP



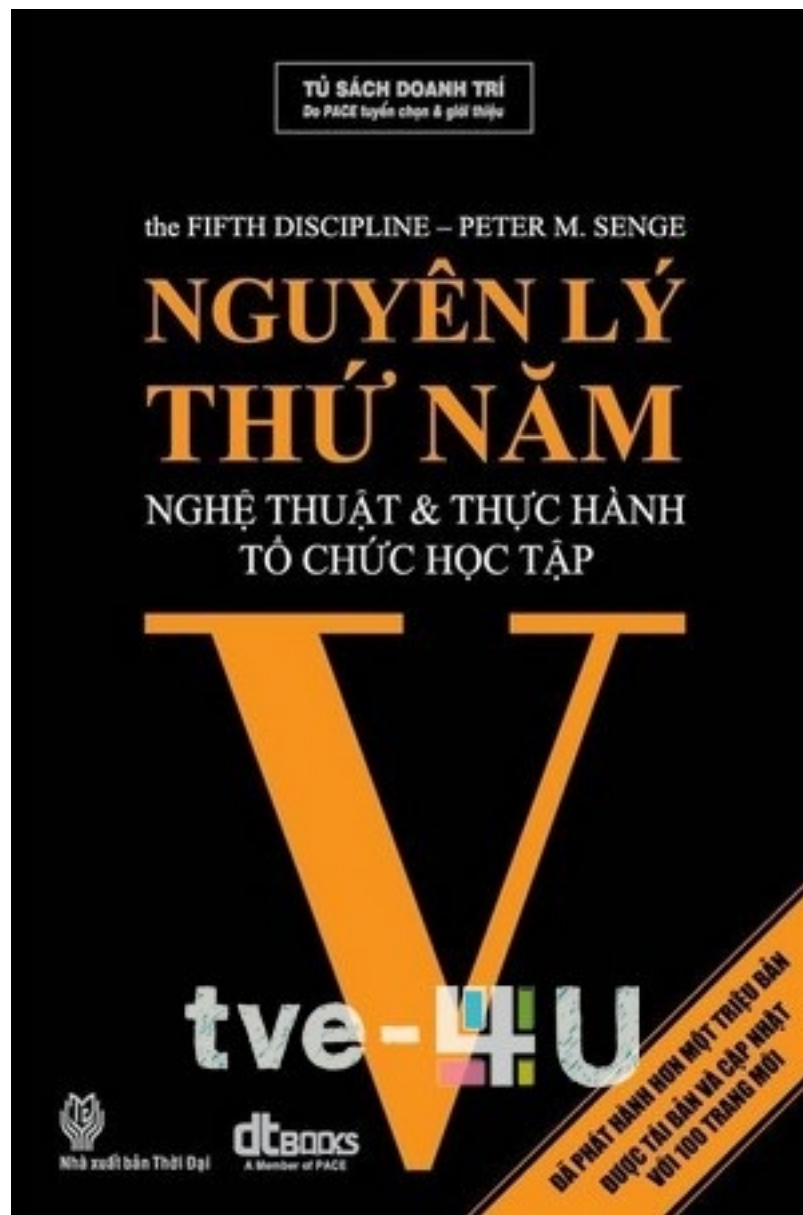
CẢ PHẢI NHÌN NHƯ MỘT TỔNG BIỂU  
ĐƯỢC TẠO RA VÀ CHẠY NHƯ  
MỘT TỔNG TRÌNH MỘT



Nhà xuất bản Thời Đại

dtbooks  
A Member of PACE

# NGUYÊN LÝ THỨ NĂM: Nghệ thuật & Thực hành Tổ chức Học tập



Nguyên tác: **THE FIFTH DISCIPLINE: The Art & Practice of The Learning Organization**

Tác giả: **Peter M. Senge**

Công ty phát hành: **DT Books**

Nhà xuất bản: **NXB Thời Đại**

Trọng lượng vận chuyển: **700 grams**

Kích thước: **16x24 cm**

Số trang: **551**

Ngày xuất bản: **10/2010**

Giá bìa: **140.000đ**

Ebook miễn phí tại : [www.Sachvui.Com](http://www.Sachvui.Com)

Type+Làm ebook: **thanhbt**

*Cuốn sách này được giới thiệu ở đây nhằm chia sẻ cho những bạn  
không có điều kiện mua sách.  
Còn nếu bạn có khả năng hãy mua ủng hộ nha!*

## ***Giới thiệu sách***

*Nguyên lý thứ Năm được Tạp chí THE FINANCIAL TIMES vinh danh là một trong năm quyển sách kinh doanh hay nhất của mọi thời đại*

Tác phẩm kinh điển bán chạy nhất của Peter Senge, Nguyên lý thứ Năm, được tái bản dựa trên mười lăm năm kinh nghiệm áp dụng những ý tưởng trong sách vào thực tiễn. Như Senge làm rõ, trong dài hạn lợi thế cạnh tranh bền vững duy nhất là khả năng học hỏi nhanh chóng hơn so với đối thủ cạnh tranh. Những câu chuyện quản lý trong sách cho thấy nhiều ý tưởng cốt lõi trong Nguyên lý thứ Năm, vốn được xem là cấp tiến trong lần xuất bản đầu tiên năm 1990, nay đã hòa nhập sâu sắc vào quan điểm cũng như vào thực tế công tác quản lý của nhiều người.

Trong Nguyên lý thứ Năm, Senge cho thấy nhiều công ty được giải thoát khỏi tình trạng “thiếu năng học tập” vốn đe dọa hiệu quả kinh doanh và thành công của họ bằng cách áp dụng những chiến lược của các tổ chức học tập - những công ty cho phép các mô hình tư duy mới và mở rộng phát triển, hình thành cảm hứng tập thể, và mọi người liên tục học cách tạo ra những kết quả họ thật sự khao khát.

Ấn bản được bổ sung và cập nhật từ nhà xuất bản Currency của tác phẩm kinh doanh kinh điển lần này gồm hơn một trăm trang nội dung mới dựa trên những cuộc phỏng vấn với hàng tá những nhà thực hành nguyên lý thứ năm ở các công ty như BP, Unilever, Intel, Ford, HP, Saudi Aramco, và những tổ chức như Roca, Oxfam, và Ngân hàng Thế giới. Ấn bản này bao gồm một Lời nói đầu mới về thành công mà Peter Senge đã đạt được với những tổ chức học tập từ khi quyển sách ra đời, ngoài ra còn có một số chương mới về Sự thôi thúc, Những chiến lược, Công việc mới của Nhà lãnh đạo, Những công dân hệ thống, Những biên giới (các chương từ 13 đến 17)

**Hiểu rõ các nội dung chính của các nguyên lý Senge đề ra trong sách sẽ giúp bạn:**

- *Khởi động sự học tập chân thành bởi những người tập trung vào những mục tiêu thật sự có ý nghĩa với họ.*
- *Bắt đầu cho tinh thần làm việc tập thể chuyển thành sáng tạo tập thể*
- *Giải phóng bạn khỏi việc bị cầm tù trong các giả định và thành kiến.*

- *Dạy bạn cách nhìn cả khu rừng lẫn các cây riêng lẻ.*

- *Ngừng sự xung đột giữ thời gian cho công việc và thời gian riêng tư*

PETER M.SENGE là một giảng viên cao cấp ở Trường Quản lý Sloan, Học viện MIT và là Nhà sáng lập Hội Học tập Tổ chức (Society for Organizational Learning - SoL). Ngoài quyển Nguyên lý thứ năm, ông là đồng tác giả của nhiều tác phẩm khác như Sổ tay Thực Hành Nguyên lý thứ năm - The Fifth Discipline Fieldbook (1994), cùng viết với các đồng nghiệp là Charlotte Robert, Richard Ross, Bryan Smith, và Art Kleiner; Vũ điệu Thay đổi - The Dance of Change (1999) với George Roth; Những Ngôi Trường Học tập - Schools That Learn (2000) với Nelda Cambron McCabe, Timothy Lucas, Bryan Smith, Janis Durton và Art Kleiner; Sự Hiện diện - Presence (2004) với C.Otto Scharmer, Joseph Jaworski và Betty Sue Flowers. Senge nổi tiếng là một trong những nhà suy nghĩ đổi mới nhất về quản lý và lãnh đạo trên thế giới. Ông đã nhận bằng Cử nhân về kỹ thuật từ đại học Stanford, bằng Thạc sĩ về Mô hình hóa các hệ thống xã hội và Tiến sĩ về quản lý từ Học viện MIT.

### ***Báo Chí Giới Thiệu***

Vào một buổi sáng lạnh lẽo, không mây trong tháng 12 năm 1903, tại Kitty Hawk, Bắc Carolina, chiếc máy bay mỏng manh của anh em Wilbur và Orville Wright đã chứng minh rằng việc bay lượn bằng động cơ là khả thi. Đó là phát minh ra máy bay, nhưng phải mất hơn 30 năm sau để các phiên bản thương mại được đưa vào phục vụ rộng rãi.

Các kỹ sư cho rằng một ý tưởng mới được “phát minh” khi nó đã được chứng minh là có thể hoạt động trong phòng thí nghiệm. Ý tưởng biến thành một “cuộc cách mạng” chỉ khi nó có thể được tái tạo chắc chắn trên quy mô có hiệu quả với chi phí thích hợp. Nếu ý tưởng rất quan trọng, ví dụ như điện thoại, máy vi tính, hay máy bay, thì nó được gọi là “cuộc cách mạng cơ bản” và nó tạo ra một ngành mới hay biến đổi một ngành hiện hữu. Theo những ý nghĩa đó, tổ chức học tập đã được phát minh, nhưng chưa trở thành cuộc cách mạng.

Trong kỹ thuật, khi một ý tưởng đi từ một phát minh đến một cuộc cách mạng, những “kỹ thuật thành phần” khác nhau cùng xuất hiện. Nổi lên từ những sự phát triển rời rạc trong các lĩnh vực nghiên cứu riêng biệt, các thành phần đó từ từ hình thành một sự kết hợp đồng bộ của các kỹ thuật thiết

yêu đối với nhau. Chừng nào mà sự kết hợp đó chưa hình thành thì ý tưởng, mặc dù khả thi trong phòng thí nghiệm, vẫn không đạt được tính khả thi trong thực tế[1].

*[1] Tác giả cảm ơn Alan Graham (đồng nghiệp tại MIT) về ý tưởng rằng một cách tân thật sự xảy ra thông qua việc gắn kết những công nghệ khác nhau thành một sự kết hợp đồng bộ mới. Xem A.K. Graham “Software Design: Breaking the Bottleneck”, IEEE Spectrum (03/1982) trang 43-50; A.K. Gramham và P. Senge “A Long Wave Hypothesis of Innovation”, technological Forecasting and Social Change (1980) trang 283-311*

Anh em nhà Wright đã chứng minh việc bay lượn bằng động cơ là có tính khả thi, nhưng chiếc McDonnell Douglas DC-3, được giới thiệu năm 1935, mới là sự khởi đầu của kỷ nguyên đi lại bằng máy bay thương mại. Chiếc DC-3 là chiếc máy bay đầu tiên tự vận hành về mặt kinh tế học cũng như khí động học. Trong suốt 30 năm đó (thời gian điển hình để áp ủ một cuộc cách mạng cơ bản), vô số thử nghiệm máy bay thương mại đã thất bại. Cũng như những thử nghiệm ban đầu với tổ chức học tập, những chiếc máy bay đầu tiên cũng không đáng tin cậy và có hiệu quả về mặt chi phí trên quy mô thích hợp.

Chiếc DC-3, lần đầu tiên, kết hợp 5 kỹ thuật thành phần để tạo nên một sự đồng diễn thành công. Đó là: cánh quạt có thể thay đổi độ cao, thiết bị hạ cánh có thể xếp lại, kết cấu thân máy bay bằng vật liệu nhẹ được gọi là “monocque”, động cơ làm mát bằng sức gió, và cánh máy bay. Để thành công, chiếc DC-3 cần cả năm yếu tố, thiếu một cũng không được. Một năm sau, chiếc Boeing 247 được sản xuất mà không có cánh máy bay. Các kỹ sư của Boeing khám phá ra máy bay mà không có cánh sẽ mất thăng bằng khi hạ cách hoặc cất cánh, và họ phải giảm kích cỡ của động cơ.

Ngày nay, tôi tin là có năm yếu tố thành phần dần dần hội tụ để đổi mới các tổ chức học tập. Qua sự phát triển từng phần, mỗi yếu tố sẽ chứng minh tính thiết yếu với thành công của yếu tố khác. Mỗi yếu tố sẽ đảm bảo một phương diện quan trọng trong việc xây dựng các tổ chức có thể thật sự “học tập”, có thể không ngừng đẩy mạnh năng lực của chúng để nhận ra khát vọng cao nhất của chúng:

**Suy nghĩ hệ thống (Systems Thinking).** Một đám mây tụ lại, bầu trời tối sầm, lá cây bay lên cao, và chúng ta biết trời sắp mưa. Chúng ta cũng biết cơn dông sẽ làm dòng nước ngầm chảy xa hàng dặm, và bầu trời sẽ lại tươi sáng vào ngày mai. Tất cả những sự kiện đó không liên quan với nhau về

mặt thời gian và không gian, nhưng chúng lại cùng kết nối trong một mẫu hình giống nhau. Mỗi sự kiện có một ảnh hưởng với những sự kiện còn lại, và ảnh hưởng thường không lộ ra bên ngoài. Bạn chỉ có thể hiểu được hệ thống mưa dông bằng cách suy ngẫm trên tổng thể chứ không phải trên từng phần riêng lẻ của hiện tượng.

Kinh doanh và những nỗ lực khác của con người cũng là những hệ thống. Chúng cũng bị giới hạn bởi những màng ren vô hình tạo bởi các hành động tương quan, thường mất hàng năm để hoàn toàn thể hiện tác động đến nhau. Vì tự chúng ta là một phần của màng ren đó, việc nhìn tổng thể sự thay đổi càng khó gấp đôi. Thay vào đó, chúng ta có xu hướng tập trung vào hình ảnh từng phần cô lập của cả hệ thống, và tự hỏi tại sao vấn đề sâu sắc nhất của chúng ta dường như không bao giờ có thể được giải quyết. Suy nghĩ một cách có hệ thống là một cơ cấu khái quát, một phần kiến thức và những công cụ có thể phát triển trong 15 năm qua, để làm cho toàn bộ hình mẫu rõ ràng hơn, và giúp chúng ta biết cách thay đổi chúng hiệu quả.

Mặc dù những công cụ còn mới, thế giới quan bên trong hết sức trực giác; nhưng những thử nghiệm với trẻ em cho thấy chúng học cách suy nghĩ hệ thống rất nhanh.

## Mục lục

### LỜI GIỚI THIỆU DÀNH CHO ÁN BẢN MỚI

#### HỆ THỐNG QUẢN LÝ ĐANG THINH HÀNH

#### THỜI CỦA CÁC TƯ TƯỞNG ĐỐI LẬP

#### TIẾNG NÓI CỦA NGƯỜI ĐI TRƯỚC

PHẦN I: Cách thức mà các Hành động tạo nên Thực tế của Chúng ta...  
và cách Chúng ta thay đổi điều đó

#### CHƯƠNG 1: “HÃY CHO TÔI MỘT ĐÒN BÂY ĐỦ DÀI... VÀ BẰNG MỘT TAY TÔI CÓ THỂ NÂNG CẢ THẾ GIỚI”

#### CHƯƠNG 2: TỔ CHỨC CỦA BAN CÓ BI THIỂU NĂNG HOC TẬP ?

#### CHƯƠNG 3: TỰ NHÂN TRONG HỆ THỐNG HAY TRONG SUY NGHĨ CỦA CHÍNH MÌNH?

PHẦN II: Nguyên lý thứ năm: Nền tảng của tổ chức học tập

#### CHƯƠNG 4: NHỮNG QUY LUẬT CỦA NGUYÊN LÝ THỨ NĂM

#### CHƯƠNG 5: MỘT SỰ THAY ĐỔI TƯ DUY

#### CHƯƠNG 6: KHUÔN MẪU TƯ NHIÊN: NHÂN DẠNG CÁC MÔ HÌNH ĐIỀU CHỈNH SỰ KIÊN

#### CHƯƠNG 7: SỰ TĂNG TRƯỞNG TƯ DUY TRÌ HAY TƯ GIỚI HẠN

PHẦN III: Những nguyên lý cốt lõi: Xây dựng tổ chức học tập

#### CHƯƠNG 8: SỰ HOÀN THIÊN CÁ NHÂN

#### CHƯƠNG 9: NHỮNG MÔ HÌNH TƯ DUY



CHƯƠNG 10: TÂM NHÌN CHUNG

CHƯƠNG 11: HỌC TẬP THEO NHÓM

PHẦN IV: Những suy ngẫm từ thực hành

CHƯƠNG 12: NHỮNG NỀN TẢNG

CHƯƠNG 13: SỰ THÔI THỨC

CHƯƠNG 14: NHỮNG CHIẾN LƯỢC

CHƯƠNG 15: CÔNG VIỆC MỚI CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO

CHƯƠNG 16: NHỮNG CÔNG DÂN HỆ THỐNG

CHƯƠNG 17: NHỮNG BIÊN GIỚI

PHẦN V: Đoạn cuối

CHƯƠNG 18: CÁI TOÀN THỂ KHÔNG THỂ TÁCH RỜI

PHỤ LỤC 1: CÁC NGUYÊN LÝ HỌC TẬP

PHỤ LỤC 2: CÁC NGUYÊN MẪU HỆ THỐNG

PHỤ LỤC 3: TIẾN TRÌNH HÌNH CHỮ U

LỜI CẢM ƠN

PETER M.SENGE

# LỜI GIỚI THIỆU DÀNH CHO ÁN BẢN MỚI

## ***HỆ THỐNG QUẢN LÝ ĐANG THỊNH HÀNH***

Vào mùa xuân năm 1990, ngay sau khi viết và biên tập xong ấn bản đầu tiên của Nguyên lý thứ năm và chuẩn bị xuất bản, tôi được Nhà xuất bản Doubleday trao đổi về việc nên để ai viết lời nhận xét ở bìa sách. Là một tác giả lần đầu tiên có sách được xuất bản, tôi chưa hề nghĩ đến việc này. Sau khi suy nghĩ, tôi nhận thấy không ai có thể làm việc này tốt hơn Tiến sĩ W. Edwards Deming, người được vinh danh trên toàn thế giới là nhà tiên phong của cuộc cách mạng quản lý chất lượng. Tôi chưa từng thấy ai có ảnh hưởng lớn như ông trong lĩnh vực quản lý. Nhưng tôi lại chưa từng được tiếp xúc với Deming. Tôi ngại là một lá thư đề nghị như thế từ một tác giả vô danh, lại nói về một lĩnh vực mà Deming không chuyên, sẽ không được trả lời. May mắn là, qua mối quan hệ bạn bè quen biết lẫn nhau từ công ty Ford, một bản thảo của tôi đã được gửi đến ông. Vài tuần sau đó tôi đã hết sức ngạc nhiên khi nhận được một lá thư gửi đến nhà.

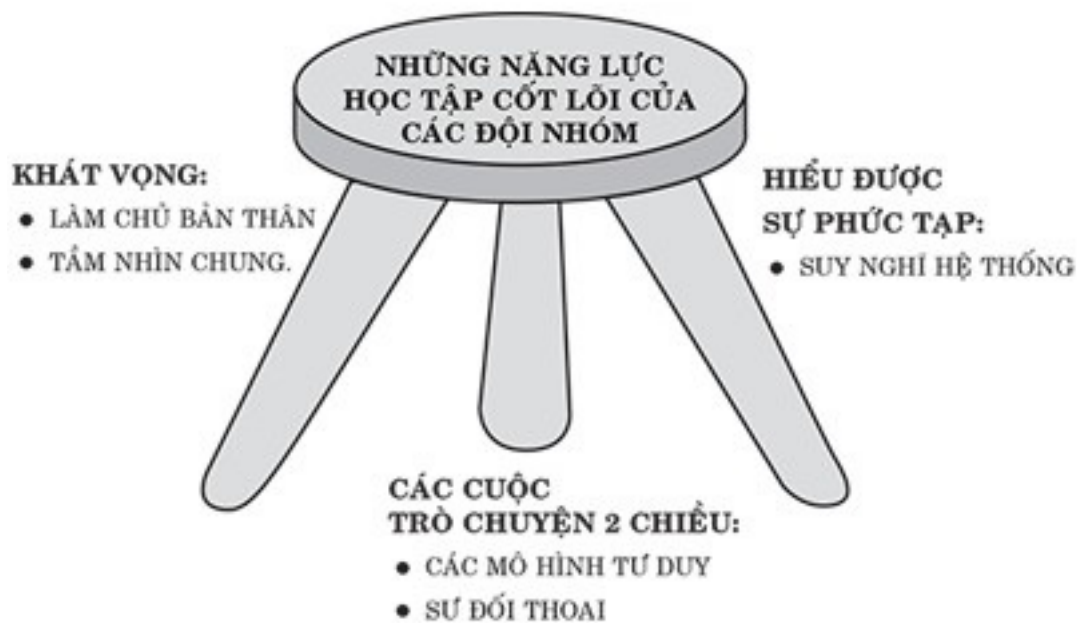
Đó là một lá thư ngắn được Tiến sĩ Deming gửi cho tôi. Đọc qua dòng đầu tiên, tôi ngạc nhiên đến nín thở. Điều mà ông viết, về mặt nào đó, là vấn đề mà tôi đã cố gắng nêu trong 400 trang viết của mình. Tôi rất bất ngờ là ông có thể nắm bắt vấn đề nhanh chóng và rõ ràng đến thế ở độ tuổi của mình (khi đó Deming đã gần 90 tuổi). Khi đọc toàn bộ nội dung ông viết, tôi từ từ nhận ra ông đã làm rõ ra một lớp quan hệ sâu hơn, một công việc lớn hơn những gì mà tôi đã hiểu trước đây:

Hệ thống quản lý đang thịnh hành của chúng ta đã và đang tàn phá con người. Người ta được sinh ra với động cơ tự nhiên, sự tự trọng, nhân phẩm, sự hiếu học, ý thích tìm hiểu. Những ảnh hưởng tàn phá con người bắt đầu từ khi chúng ta còn là những cậu bé tập đi cho đến khi chúng ta vào đại học - như 1 giải thưởng cho trang phục hóa trang lễ hội Halloween, điểm số trong trường học, các ngôi sao vàng. Trong công việc, con người, các đội nhóm và các phòng ban được xếp hạng, được thưởng khi đứng đầu và bị phạt khi xếp cuối. Quản lý theo mục tiêu, các chỉ tiêu, tiền thưởng, kế hoạch kinh doanh, được kết hợp một cách rời rạc, từ bộ phận này đến bộ phận khác, gây nên những tổn thất lớn hơn mà chúng ta không biết và không thể biết.

Như tôi sau đó được biết, Deming đã hầu như ngưng sử dụng thuật ngữ “Quản lý chất lượng toàn diện” (Total Quality Management) hay “TQM”

hay “TQ” bởi vì ông tin rằng nó đã trở thành một nhãn hiệu bề nổi cho các kỹ thuật và công cụ. Việc thực sự cần làm, cái mà ông gọi đơn giản là “sự biến đổi của hệ thống quản lý đang thịnh hành”, là những gì vượt lên trên mục tiêu của những nhà quản lý chỉ nhắm vào việc cải thiện những kết quả ngắn hạn. Ông cho rằng sự biến đổi này đòi hỏi những “tri thức sâu sắc” hiện vẫn chưa được khai thác rộng rãi trong các thể chế hiện nay (Lời người dịch: Đây là một lý thuyết nổi tiếng về quản trị do Deming đề ra, có tên tiếng Anh là The Deming System of Profound Knowledge). Chỉ một yếu tố của tri thức sâu sắc này: “lý thuyết về sự khác nhau” (theory of variation - lý thuyết và phương pháp thống kê) là liên quan đến cách hiểu thông thường về TQM. Ba yếu tố khác, mà tôi rất ngạc nhiên, hầu như hướng trực tiếp về 5 nguyên lý mà tôi đã xây dựng: “hiểu một hệ thống”, “lý thuyết về kiến thức” (sự quan trọng của các mô hình tư duy) và “tâm lý học”, đặc biệt là “động cơ bản chất” (sự quan trọng của tầm nhìn và khát vọng chân thật của cá nhân).

Các yếu tố của “tri thức sâu sắc” do Deming đề ra cuối cùng dẫn đến một cách thức đơn giản nhất, hiện được dùng rộng rãi nhất, để trình bày 5 nguyên lý học tập (learning disciplines), điều chưa nảy sinh khi ấn bản đầu tiên của cuốn sách này được hoàn thành. 5 nguyên lý thể hiện các cách tiếp cận (cả lý thuyết và phương pháp) để phát triển 3 khả năng học tập cốt lõi: khuyến khích khát vọng, phát triển các cuộc trò chuyện suy ngẫm (reflective conversation) và hiểu được sự phức tạp. Dựa trên một ý tưởng của ấn bản đầu tiên, cho rằng đơn vị học tập cơ bản trong một tổ chức là các đội nhóm làm việc (những người cần lẫn nhau mới tạo nên một kết quả cụ thể), chúng tôi đã nhắc đến các yếu tố này như “những năng lực học tập cốt lõi của các đội nhóm” và trình bày chúng một cách tượng trưng như chiếc ghế 3 chân, để minh họa sự quan trọng của từng yếu tố - chiếc ghế không thể nào đứng vững nếu thiếu bất kỳ một chân nào.



Điều quan trọng hơn với tôi là ý tưởng của Deming về một “hệ thống quản lý” phổ biến, hiện đang chi phối các thể chế hiện đại, hệ thống đó đặc biệt tạo nên một sự liên hệ sâu xa giữa cơ quan làm việc và trường học. Ông thường nói “Chúng ta sẽ không thể biến đổi hệ thống quản lý đang thịnh hành nếu không biến đổi hệ thống giáo dục đang thịnh hành. Chúng là cùng một hệ thống”. Theo tôi biết, ý tưởng của ông về mối quan hệ giữa cơ quan làm việc và trường học là ý tưởng đầu tiên trên thế giới về điều này.

Tôi tin rằng Deming đã đi đến nhận xét đó khá trễ trong đời, một phần là do có quá ít nhà quản lý có thể thực sự áp dụng Quản lý Chất lượng (Quality Management) như ông đã định nghĩa nó. Người ta thất bại, theo ông, bởi vì họ đã bị xã hội hóa trong cách suy nghĩ và hành động thông qua những kinh nghiệm làm việc trong tổ chức. “Mối quan hệ giữa một người chủ và nhân viên dưới quyền cũng giống như mối quan hệ giữa giáo viên và học sinh” ông nhận xét. Giáo viên đặt ra mục tiêu, và các học sinh cố gắng theo mục tiêu đó. Giáo viên có đáp án, các học sinh thì cố gắng trả lời theo đáp án. Khi nào được giáo viên đánh giá tốt, học sinh nghĩ là mình đã thành công. Khi tất cả trẻ em lên 10, chúng biết nên làm gì trong trường học để làm vui lòng giáo viên của mình - một bài học mà chúng sẽ đem theo trong suốt sự nghiệp của mình “làm vui lòng cấp trên và thất bại trong việc cải tiến hệ thống phục vụ khách hàng”. Sau khi Deming mất năm 1993, tôi dành nhiều năm suy nghĩ và trao đổi với các đồng nghiệp về điều tạo nên hệ thống quản lý đang thịnh hành như Deming đã nhận xét, cuối cùng tôi đặt ra tám yếu tố cơ bản:

### **\* Quản lý theo các tiêu chuẩn đo lường**

- Tập trung vào các chỉ tiêu ngắn hạn
- Những yếu tố vô hình bị mất giá trị

(“Bạn chỉ có thể đo lường 3% của những gì quan trọng” - W.E. Deming)

### **\* Văn hóa phục tùng**

- Thăng tiến bằng cách làm vui lòng cấp trên
- Quản lý bởi sự sợ hãi

### **\* Quản trị các kết quả:**

- Ban quản trị đặt ra các mục đích.
- Mọi người (ý nói các nhân viên - ND) chịu trách nhiệm cố gắng đạt được các mục đích quản lý (không cần biết liệu điều đó có khả thi hay không, trong phạm vi các quy trình và hệ thống hiện hữu).

### **\* “Đáp án đúng” đối ngược với “đáp án sai”**

- Việc giải quyết các vấn đề kỹ thuật được nhấn mạnh.
- Các vấn đề gốc rễ (có tính hệ thống) không được quan tâm.

### **\* Tính đồng dạng**

- Tính đa dạng là một vấn đề cần phải giải quyết
- Mâu thuẫn được thủ tiêu dưới dạng sự nhất trí bề ngoài.

### **\* Khả năng dự đoán và kiểm soát**

- Quản lý nghĩa là kiểm soát
- “Chúa ba ngôi trong công tác quản lý” là lên kế hoạch, tổ chức và kiểm soát.

### **\* Sự cạnh tranh quá mức và sự ngò vức lẫn nhau**

- Cạnh tranh giữa con người là điều thiết yếu để đạt đến kết quả mong muốn.

- Nếu không có sự cạnh tranh giữa con người thì không có sự đổi mới.

(“Chúng ta đã bị sự cạnh tranh phản bội” - W.E. Deming)

### **\* Sự thiệt hại về tổng thể**

- Sự phân mảnh

- Những đổi mới cục bộ không lan tỏa được.

Ngày nay, hầu hết các nhà quản lý dường như đã xem “cuộc cách mạng về Quản lý Chất lượng”, cũng như phong trào học tập tổ chức vào đầu thập niên 1990, đã thuộc về quá khứ, không còn phù hợp với những các thách thức ngày nay. Nhưng điều đó là do chúng ta đã đạt được hay đã từ bỏ sự biến đổi mà Deming đã đề ra? Thật khó cho tôi để suy ngẫm về một danh sách như trên mà không cảm thấy những điểm yếu đó vẫn ảnh hưởng đến hầu hết các tổ chức ngày nay, và sẽ mất nhiều thế hệ, chứ không phải nhiều năm, để thay đổi những hành vi và lòng tin đã được in sâu vào tâm trí. Thật sự, có lẽ câu hỏi hiển nhiên nhất cho nhiều người trong chúng ta là: “Hệ thống quản lý này có bao giờ sẽ thay đổi trên diện rộng hay không?”. Để trả lời những câu hỏi sâu sắc như thế về tương lai đòi hỏi chúng ta phải nhìn nhận cẩn thận ở hiện tại.

## ***THỜI CỦA CÁC TƯ TƯỞNG ĐỐI LẬP***

Trong khoảng 15 năm kể từ khi Nguyên lý thứ 5 được xuất bản lần đầu, nhiều sự việc trên thế giới đã thay đổi. Nền kinh tế của chúng ta đã trở nên toàn cầu hóa hơn bao giờ hết; việc kinh doanh cũng thay đổi theo. Với các doanh nghiệp cạnh tranh kinh doanh toàn cầu, áp lực chi phí và kết quả kinh doanh rất nặng nề. Thời gian dành cho việc suy nghĩ và phản hồi ngày càng hiếm hoi, chẳng những vậy mà trong nhiều tổ chức những nguồn lực sẵn có cho sự phát triển con người cũng hiếm hoi. Nhưng có nhiều việc cần quan tâm hơn là sự thay đổi ngày càng nhanh đó. Quá trình toàn cầu hóa trong lĩnh vực kinh doanh và phát triển công nghiệp làm tăng các tiêu chuẩn sống về vật chất cho nhiều người, nhưng cũng tạo nên các tác dụng phụ quan trọng (side effects) dưới dạng nhiều vấn đề xã hội và môi trường kéo dài. Nguồn vốn tài chính rất thường phát sinh với cái giá phải trả là chi phí vốn xã hội và tự nhiên. Khoảng cách giữa người giàu và người nghèo được phân hóa rõ nét ở nhiều quốc gia. Sự căng thẳng môi trường địa phương, luôn luôn là một đặc điểm của sự phát triển công nghiệp, giờ đây được kết hợp bởi các vấn đề trên quy mô lớn, như sự nóng lên của trái đất và sự bất ổn của thời tiết. Trong khi những người chủ trương cho sự phát triển công nghiệp toàn cầu cổ xúy những điểm có lợi của nó, con người trên khắp thế giới đang phản ứng lại, theo cả những cách bạo động và ôn hòa, đối với sự mất mát của những cách sống truyền thống - và bối cảnh biến đổi này đang được nhiều doanh nghiệp đặt vào “màn hình” theo dõi thông tin chiến lược của họ!

Cùng lúc đó, thế giới được nối liền tạo ra một nhận thức lớn hơn bao giờ hết về nhau. Đó là một thời điểm chưa từng có của xung đột văn hóa. Và trong nhiều trường hợp, việc học hỏi lẫn nhau và triển vọng của việc “đối thoại giữa các nền văn minh” có rất nhiều hy vọng trong tương lai. Thế hệ trẻ trên thế giới đang tạo nên một mạng lưới quan hệ chưa từng có trước đây. Biên giới của khoa học phương Tây, nền móng của thế giới quan chúng ta ngày nay, đang khám phá một thế giới sống động của sự thay đổi và sự tương hỗ một cách kỳ lạ lại giống như văn hóa địa phương nguyên thủy, và theo lời nhà vũ trụ học Brian Swimme, một thế giới mà có thể một lần nữa cho chúng ta thấy mình có “một nơi đây ý nghĩa trong vũ trụ”. Và, như minh họa bên dưới, việc thực hành học tập tổ chức vốn chỉ giới hạn trong vài nhà tiên phong 15 năm trước nay đã bén rễ sâu rộng hơn.



Nói tóm lại, đây là thời của các tác động mâu thuẫn dữ dội. Nhiều thứ trở nên tốt hơn và nhiều thứ khác trở nên tồi tệ hơn. Lời nhận xét của nguyên Tổng thống cộng hòa Séc Vaclav Havel với Quốc hội Hoa Kỳ giữa năm 1990 đã tổng quát những thời điểm khó khăn này một cách thích đáng:

Ngày nay, nhiều tín hiệu cho thấy chúng ta đang trải qua một thời kỳ chuyển tiếp, khi có vẻ như một số điều sắp sửa bị mất đi và một số điều mới nảy sinh một cách khó khăn. Có vẻ như một số điều đã tự nó suy yếu, đổ vỡ, tàn lụi, trong khi một số điều khác, tuy mơ hồ, đã sinh ra từ đống đổ nát.

Bóng dáng của khái niệm “điều gì khác” của Havel đang nảy sinh, và những loại kỹ năng quản lý và lãnh đạo cần thiết cho điều đó đến giờ vẫn mờ nhạt như khi ông ta đã đưa ra lời nhận xét một thập niên về trước.

Những tác động mâu thuẫn đó cũng diễn ra bên trong các tổ chức, tạo nên những môi trường mà trong đó nhu cầu và triển vọng của các năng lực học tập là lớn hơn bao giờ hết, nhưng thách thức để xây dựng nên được những khả năng đó cũng hết sức to lớn. Một mặt, việc xây dựng cho doanh nghiệp khả năng liên tục thích nghi với thực tại thay đổi rõ ràng đòi hỏi những cách suy nghĩ và điều hành mới. Những thách thức về việc phát triển bền vững - thách thức điển hình về học tập tổ chức hiện nay - cũng đòi hỏi như vậy. Ngoài ra, những tổ chức đang trở nên liên kết hơn, việc đó làm yếu đi trật tự quản lý truyền thống và mở ra nhiều tiềm năng mới cho sự học tập liên tục, sự đổi mới và sự thích nghi. Mặt khác, sự yếu kém của hệ thống quản lý truyền thống làm cho nhiều tổ chức luôn ở tình trạng bị động có rất ít thời gian hay năng lượng cho sự đổi mới. Sự mê muội và hỗn loạn này cũng xói mòn kết cấu văn hóa quản lý dựa trên các giá trị và mở ra cánh cửa cho chủ nghĩa cơ hội chiếm đoạt sức mạnh và tiềm năng cá nhân.

## **TIẾNG NÓI CỦA NGƯỜI ĐI TRƯỚC**

Khi tôi được nhà xuất bản Doubleday mời tái bản quyển *Nguyên lý thứ 5 này*, thoát tiên tôi lưỡng lự nhưng sau đó trở nên vui mừng. Một trong những niềm vui lớn nhất của 15 năm qua là biết được có rất nhiều người có khiếu áp dụng học tập tổ chức - nhà quản lý, hiệu trưởng, nhà hoạt động cộng đồng, cảnh sát trưởng, doanh nhân trong lĩnh vực kinh doanh và xã hội, sĩ quan quân đội, giảng viên - những người mà bằng cách nào đó đã khám phá vô số cách thức sáng tạo để làm việc với và áp dụng 5 nguyên lý, thậm chí ngay cả khi họ chưa từng nghe hoặc đọc qua quyển sách gốc. Một số ít trong họ đã được nêu trong quyển sách đầu tiên, như Arie de Geus và Bill O'Brien vừa qua đời gần đây. Từ đó, sự phát triển khắp thế giới của Hội Học Tập Tổ Chức (Society for Organizational Learning - SoL) đã giúp tôi liên kết với thêm hàng trăm người như thế. Bằng cách riêng của mình, từng người đã tạo ra một hệ thống quản lý thay thế dựa trên tình cảm hơn là nỗi sợ hãi, sự hiếu kỳ hơn là sự cố chấp theo những đáp án “đúng”, và học hỏi hơn là kiểm soát. Giờ đây tôi có thể mượn có tái bản sách để trò chuyện với nhiều người trong số họ.

Những cuộc phỏng vấn và trò chuyện đó làm cho tôi thay đổi nhiều chỗ trong nguyên bản và thêm vào một phần mới, Phần IV “Phản Hồi Từ Thực Hành”. Các cuộc phỏng vấn cung cấp những ý tưởng tươi mới về cách những người áp dụng thành công chăm ngời cho sự thay đổi và đương đầu một cách sáng tạo với những thách thức của quán tính duy trì. Ngoài những thành tựu đạt được trong kinh doanh, họ đã tiết lộ nhiều khả năng mới trong việc áp dụng các công cụ và nguyên tắc học tập tổ chức trong các lĩnh vực mà ít ai trong chúng ta có thể nghĩ đến 15 năm trước: từ việc tăng trưởng kinh doanh và công nghiệp đến nhắm vào các vấn đề xã hội như bạo lực băng đảng, thay đổi hệ thống trường học, xúc tiến sự phát triển kinh tế, đảm bảo cải thiện nguồn cung ứng thực phẩm toàn cầu, giảm đói nghèo. Trong tất cả bối cảnh đó, sự cởi mở, sự phản hồi, các cuộc trò chuyện sâu sắc, khả năng làm chủ bản thân và tầm nhìn chung truyền sinh lực cho sự thay đổi; và việc hiểu được nguyên nhân gốc rễ của vấn đề mang tính quyết định.

Những cuộc phỏng vấn cũng làm rõ những ý tưởng cốt lõi, những ý tưởng đã cùng ràng buộc và làm nên công trình ban đầu của tôi.

\* *Có nhiều cách làm việc cùng nhau vui vẻ và hiệu quả hơn rất nhiều so với hệ thống quản lý đang thịnh hành.* Như lời một nhà quản lý cấp cao nói, rút ra từ lần thử nghiệm học tập đầu tiên - “làm cho mọi người nói chuyện với nhau” là một phương pháp để xem lại cách xây dựng doanh nghiệp - “... là việc vui nhất mà tôi đã từng làm trong kinh doanh, và những ý kiến nảy sinh hiện vẫn tạo ra lợi thế cạnh tranh cho công ty 15 năm sau đó”.

\* *Các tổ chức hoạt động theo kiểu nào là tùy theo cách chúng ta làm việc, suy nghĩ và tương tác lẫn nhau; những thay đổi cần có không phải chỉ đối với tổ chức của chúng ta, mà còn trong chính mỗi người chúng ta.* “Thời điểm quyết định đến khi con người nhận ra rằng công việc tổ chức học tập đó là việc của từng người trong chúng ta,” một nhà quản lý kỳ cựu 20 năm kinh nghiệm thực hiện các dự án tổ chức học tập nói. “Quyền làm chủ bản thân là cốt lõi. Nếu bạn có yếu tố làm chủ bản thân của những thay đổi đó, những điều khác sẽ diễn ra đúng trình tự.”

\* *Trong việc xây dựng tổ chức học tập không có một đích đến cuối cùng hay điểm kết thúc, chỉ có cuộc hành trình suốt đời.* “Công việc này đòi hỏi một lòng kiên nhẫn vô cùng,” vị chủ tịch một tổ chức NGO (Nongovernmental Organization - Tổ chức phi chính phủ) bình luận, “nhưng tôi tin rằng kết quả chúng tôi đạt được lâu bền hơn do những người liên quan đều thực sự trưởng thành. Nó cũng chuẩn bị cho mọi người tham gia một hành trình không ngừng. Khi chúng ta học, trưởng thành, và đối đầu với những thách thức căn cơ hơn, sự việc không trở nên dễ dàng hơn.”

Tôi tin rằng, hệ thống quản lý đang thịnh hành, theo ý nghĩa cốt lõi của nó, hướng đến những gì tầm thường. Nó buộc con người phải làm việc siêng năng và siêng năng hơn để bù đắp cho sự thất bại trong việc rút ra tinh thần và trí tuệ tập thể, vốn tiêu biểu cho sự cùng nhau làm việc ở khả năng tốt nhất. Deming đã nhận ra điều này rất rõ, và giờ đây tôi tin vào điều đó. Cũng như ngày càng có nhiều nhà lãnh đạo, trong những tổ chức đang phát triển có khả năng lớn mạnh và đóng góp cho những thách thức và triển vọng phi thường của thế giới mà chúng ta đang sống, cũng tin vào điều đó.

# **PHẦN I: Cách thức mà các Hành động tạo nên Thực tế của Chúng ta... và cách Chúng ta thay đổi điều đó**

# **CHƯƠNG 1: “HÃY CHO TÔI MỘT ĐÒN BÃY ĐỦ DÀI... VÀ BẰNG MỘT TAY TÔI CÓ THỂ NÂNG CẢ THẾ GIỚI”**

Từ xa xưa, chúng ta đã được dạy là nên chia nhỏ các vấn đề và xem xét thế giới theo từng phân khúc. Điều này có thể làm cho các nhiệm vụ và vấn đề dễ quản lý hơn, nhưng ta phải trả giá đắt mà không hay biết. Chúng ta không còn thấy hệ quả từ những hành động của mình; chúng ta mất khả năng liên hệ đến một tổng thể lớn hơn. Khi cố gắng “nhìn bức tranh lớn”, chúng ta cố lắp ráp lại các phần nhỏ theo trí nhớ của mình, cố liệt kê và sắp xếp tất cả các mảnh vụn. Nhưng như nhà vật lý học David Bohm nói, cố gắng đó là vô ích - tương tự như việc cố ráp nối những mảnh gương vỡ để nhìn thấy hình ảnh thật sự. Do đó, sau một thời gian chúng ta sẽ từ bỏ nỗ lực quan sát tổng thể.

Những công cụ và ý tưởng được nêu trong quyển sách này là nhằm phá vỡ ảo giác cho rằng thế giới này được tạo ra từ các phần tử rời rạc, không liên kết lẫn nhau. Khi chúng ta từ bỏ được ảo giác đó - thì chúng ta có thể xây dựng “tổ chức học tập”. Trong những tổ chức đó, con người không ngừng mở rộng năng lực của họ để tạo ra những kết quả mà họ thật sự khao khát, những mẫu hình tư duy tiên bộ mới được nuôi dưỡng, những ước vọng tập thể được giải thoát và con người không ngừng học cách học tập lẫn nhau.

Khi thế giới trở nên nối liền và việc kinh doanh trở nên phức tạp và năng động, công việc cũng phải trở nên “có tính học tập” hơn. Chỉ một người học tập cho cả tổ chức như trước đây là không đủ, ngay cả với những người như Ford, Sloan, Watson hay Gates (*Là những doanh nhân nổi tiếng tại Mỹ và có khả năng định hướng cho cả tổ chức noi theo - ND*). Sẽ không còn có thể hoạch định từ trên cao và buộc mọi người khác tuân theo mệnh lệnh của một “chiến lược gia vĩ đại”. Những tổ chức thực sự vượt trội trong tương lai sẽ là những tổ chức khám phá ra cách khai thác sự tận tâm cũng như năng lực học hỏi của tất cả nhân viên ở mọi cấp bậc trong tổ chức.

Tổ chức học tập (learning organization) có tính khả thi bởi vì, từ sâu thẳm bên trong mỗi cá nhân, tất cả chúng ta đều là những người học (learner). Một đứa bé không cần ai dạy cách học. Thật sự, không ai phải dạy những đứa trẻ nhỏ bất cứ điều gì. Chúng là những người học đầy bản năng

hiếu kỳ để tự học cách đi, nói và sử dụng đồ dùng trong nhà. Những tổ chức học tập có tính khả thi bởi chúng ta không chỉ có bản năng học hỏi mà chúng ta còn yêu thích sự học hỏi. Hầu hết chúng ta đều đã có lúc là thành viên trong một đội nhóm lớn. Đó là tập hợp những người phối hợp nhuần nhuyễn cùng với nhau - các thành viên tin cậy lẫn nhau, người này bổ sung cho sức mạnh của người khác và bù đắp cho những hạn chế của người khác. Mọi người có mục đích chung lớn hơn mục đích của từng cá nhân, và tất cả cùng tạo nên những kết quả phi thường. Tôi đã gặp nhiều người đã từng tham gia vào những tập thể xuất sắc như thể - trong thể thao, nghệ thuật hoặc trong kinh doanh. Nhiều người nói rằng họ đã dành rất nhiều thời gian trong cuộc sống để tìm lại trải nghiệm đó một lần nữa. Điều họ đã từng trải qua chính là một tổ chức học tập. Tập thể trở nên xuất sắc đó không phải ngay từ đầu đã xuất sắc - nó *học* cách để tạo ra những kết quả phi thường.

Chắc hẳn có người sẽ cho rằng cộng đồng kinh doanh toàn cầu cũng đang học cách để học hỏi lẫn nhau, trở thành một cộng đồng học tập. Trong khi trước đây nhiều ngành nghề bị chi phối bởi một công ty dẫn đầu duy nhất - như IBM, Kodak, Xerox - thì ngày nay các ngành nghề, đặc biệt trong lĩnh vực sản xuất, có hàng tá những công ty hàng đầu. Các công ty Mỹ, châu Âu, Nhật đang bị cạnh tranh bởi những công ty mới nổi đến từ Trung Quốc, Malaysia hay Brazil, và đến lượt những công ty này lại bị thúc đẩy bởi những công ty Hàn Quốc và Ấn Độ. Những cải tiến vượt bậc diễn ra ở nhiều công ty tại Ý, Úc, Singapore - và nhanh chóng trở nên phổ biến trên khắp thế giới.

Cũng có một phong trào khác, trầm lặng hơn, hướng về các tổ chức học tập, một phần tiến hóa của xã hội công nghiệp. Sự sung túc về vật chất của đa số dân cư đã dần dần thay đổi xu hướng làm việc của con người - như điều mà Daniel Yankelovich gọi là quan điểm “phương tiện” trong công việc. Công việc được xem là phương tiện để đến điểm cuối, đến một tầm nhìn “thiên liêng” hơn, trong đó con người tìm kiếm những lợi ích “bên trong” của công việc[1]. “Ông cha chúng ta làm việc 6 ngày một tuần để nhận mức lương mà hầu hết chúng ta hiện giờ có thể kiếm được vào trưa thứ ba” - Bill O’Brien, nguyên Giám đốc điều hành của tập đoàn bảo hiểm Hanover nhận xét. “Sự náo động trong công tác quản lý sẽ tiếp tục cho đến khi chúng ta xây dựng những tổ chức nhất quán hơn với những ước vọng cao hơn của con người, vượt trên cả thức ăn, nhà ở và tài sản”.

[1]. Daniel Yankelovich, *Quy tắc mới: tìm kiếm sự tự hoàn thiện trong một thế giới lộn nhào (New Rules: Searching for Self-Fulfillment in a World Turned Upside Down)*: New York: Random House, 1981

Hơn nữa, nhiều người hiện giờ đang ở vị trí lãnh đạo có cùng quan điểm như trên. Tôi thấy một con số ngày càng tăng các nhà lãnh đạo, tuy hiện vẫn là thiểu số, cảm thấy họ là một phần của sự tiến hóa sâu sắc trong bản chất của công việc như là một định chế xã hội. Như Edward Simon, nguyên chủ tịch của Herman Miller có ý kiến “Tại sao chúng ta không thể làm việc tốt trong cơ quan?”. Ngày nay, tôi cũng thường nghe một ý kiến tương tự như thế. Khi thành lập “Hiệp ước toàn cầu”, Tổng thư ký Liên Hiệp Quốc Kofi Annan đã mời các doanh nhân khắp thế giới xây dựng các cộng đồng học tập khuyến khích các tiêu chuẩn toàn cầu đối với quyền lao động, trách nhiệm xã hội và môi trường.

Có lẽ lý do nổi bật nhất để xây dựng tổ chức học tập là hiện giờ chúng ta bắt đầu hiểu được năng lực cần phải có trong những tổ chức như vậy. Một thời gian dài, những nỗ lực xây dựng tổ chức học tập giống như việc mò mẫm trong bóng tối cho đến khi các kỹ năng, các lĩnh vực kiến thức và con đường phát triển của những tổ chức như vậy được khám phá. Về cơ bản điều phân biệt tổ chức học tập và “tổ chức kiểm soát” (controlling organizations) độc tài cổ điển là sự tinh thông về những nguyên lý cơ bản. Đó là lý do “các nguyên lý của tổ chức học tập” trình bày trong phần tiếp theo đây sẽ mang tính thiết yếu, vô cùng quan trọng.

## **NHỮNG NGUYÊN LÝ CỦA TỔ CHỨC HỌC TẬP**

Vào một buổi sáng lạnh lẽo, không mây trong tháng 12 năm 1903, tại Kitty Hawk, Bắc Carolina, chiếc máy bay mỏng manh của anh em Wilbur và Orville Wright đã chứng minh rằng việc bay lượn bằng động cơ là khả thi. Đó là phát minh ra máy bay, nhưng phải mất hơn 30 năm sau để các phiên bản thương mại được đưa vào phục vụ rộng rãi.

Các kỹ sư cho rằng một ý tưởng mới được “phát minh” khi nó đã được chứng minh là có thể hoạt động trong phòng thí nghiệm. Ý tưởng biến thành một “cuộc cách tân” chỉ khi nó có thể được tái tạo chắc chắn trên một quy mô có ý nghĩa, với chi phí thích hợp. Nếu ý tưởng đó đủ tầm quan trọng, ví dụ như điện thoại, máy vi tính, hay máy bay, thì nó được gọi là “cuộc cách tân cơ bản” và nó tạo ra một ngành mới hay biến đổi một ngành hiện hữu. Theo những ý nghĩa đó, tổ chức học tập đã được phát minh, nhưng chưa trở thành cuộc cách tân.

Trong kỹ thuật, khi một ý tưởng đi từ một phát minh đến một cuộc cách tân, những “công nghệ thành phần” khác nhau cùng xuất hiện. Nổi lên từ

những sự phát triển rời rạc trong các lĩnh vực nghiên cứu riêng biệt, các thành phần đó từ từ hình thành một sự kết hợp đồng bộ của các kỹ thuật thiết yếu đối với nhau. Chừng nào mà sự kết hợp đó chưa hình thành thì ý tưởng, mặc dù khả thi trong phòng thí nghiệm, vẫn không đạt được tính khả thi trong thực tế[2].

[2]. Tác giả cảm ơn Alan Graham (đồng nghiệp tại MIT) về ý tưởng rằng một cách tân thật sự xảy ra thông qua việc gắn kết những công nghệ khác nhau thành một sự kết hợp đồng bộ mới. Xem A.K. Graham, *Thiết kế phần mềm: phá vỡ nút thắt cổ chai (Software Design: Breaking the Bottleneck)*, *IEEE Spectrum* (03/1982) trang 43-50; A.K. Graham và P. Senge, *Giả thiết về sóng dài của cách tân (A Long Wave Hypothesis of Innovation)*, *Technological Forecasting and Social Change* (1980) trang 283-311

Anh em nhà Wright đã chứng minh việc bay lượn bằng động cơ là có tính khả thi, nhưng chiếc McDonnell Douglas DC-3, được giới thiệu năm 1935, mới là sự khởi đầu của kỷ nguyên đi lại bằng máy bay thương mại. Chiếc DC-3 là chiếc máy bay đầu tiên tự vận hành về mặt kinh tế học cũng như khí động học. Trong suốt 30 năm đó (thời gian điển hình để áp dụng một cuộc cách mạng cơ bản), vô số thử nghiệm máy bay thương mại đã thất bại. Cũng như những thử nghiệm ban đầu với tổ chức học tập, những chiếc máy bay đầu tiên cũng không đáng tin cậy và có hiệu quả về mặt chi phí trên quy mô thích hợp.

Thoạt tiên, chiếc DC-3 kết hợp 5 kỹ thuật thành phần để tạo nên một sự đồng diễn thành công. Đó là: cánh quạt có thể thay đổi độ cao, thiết bị hạ cánh có thể xếp lại, kết cấu thân máy bay bằng vật liệu nhẹ được gọi là “monocque”, động cơ làm mát bằng sức gió, và cánh máy bay. Để thành công, chiếc DC-3 cần cả năm yếu tố trên, thiếu một cũng không được. Một năm trước đó, chiếc Boeing 247 được sản xuất mà không có cánh máy bay. Các kỹ sư của Boeing khám phá ra máy bay mà không có cánh sẽ mất thăng bằng khi hạ cánh hoặc cất cánh, và họ phải giảm kích cỡ của động cơ.

Ngày nay, tôi tin là có năm công nghệ thành phần đang dần hội tụ để đổi mới các tổ chức học tập. Qua sự phát triển từng phần, mỗi yếu tố sẽ chứng minh tính thiết yếu với thành công của yếu tố khác. Mỗi yếu tố sẽ đảm bảo một phương diện quan trọng trong việc xây dựng các tổ chức có thể thật sự “học tập”, có thể không ngừng đẩy mạnh năng lực của chúng để nhận ra khát vọng cao nhất của chúng:



**Suy nghĩ hệ thống (Systems Thinking).** Một đám mây tụ lại, bầu trời tối sầm, lá cây bay lên cao, và chúng ta biết trời sắp mưa. Chúng ta cũng biết cơn dông sẽ làm dòng nước ngầm chảy xa hàng dặm, và bầu trời sẽ lại tươi sáng vào ngày mai. Tất cả những sự kiện đó không liên quan với nhau về mặt thời gian và không gian, nhưng chúng lại cùng kết nối trong một mẫu hình giống nhau. Mỗi sự kiện có một ảnh hưởng với những sự kiện còn lại, và ảnh hưởng thường không lộ ra bên ngoài. Bạn chỉ có thể hiểu được hệ thống mưa dông bằng cách suy ngẫm trên tổng thể chứ không phải trên từng phần riêng lẻ của hiện tượng.

Kinh doanh và những nỗ lực khác của con người cũng là những hệ thống. Chúng cũng bị giới hạn bởi những màng ren vô hình tạo bởi các hành động tương quan, thường mất hàng năm để hoàn toàn thể hiện tác động đến nhau. Vì tự chúng ta là một phần của màng ren đó, việc nhìn tổng thể sự thay đổi càng khó gấp đôi. Thay vào đó, chúng ta có xu hướng tập trung vào hình ảnh từng phần riêng lẻ của cả hệ thống, và tự hỏi tại sao vấn đề sâu sắc nhất của chúng ta dường như không bao giờ có thể được giải quyết. Suy nghĩ một cách có hệ thống là một khung khái niệm, một tập hợp kiến thức và công cụ được phát triển trong 50 năm qua, để làm cho toàn bộ hình mẫu rõ ràng hơn, và giúp chúng ta biết cách thay đổi chúng hiệu quả.

Mặc dù những công cụ còn mới, thế giới quan bên trong (*của suy nghĩ hệ thống - ND*) là vô cùng trực giác; nhưng những thử nghiệm với trẻ em cho thấy chúng học cách suy nghĩ hệ thống rất nhanh.

**Hoàn thiện bản thân (Personal Mastery).** Từ “mastery” có thể hiểu là “thống trị” (dominance) con người hay sự việc. Nhưng “mastery” cũng có nghĩa là một mức độ tinh thông đặc biệt. Một người thợ thủ công lành nghề không thể “thống trị” ngành đồ gốm hay ngành dệt. Con người với một mức độ hoàn thiện bản thân cao độ có thể nhận ra một cách nhất quán những kết quả có ý nghĩa sâu sắc nhất với họ - thực ra, họ tiếp cận cuộc sống như người nghệ sĩ tiếp cận một tác phẩm nghệ thuật. Họ làm điều đó bằng cách cam kết với sự học suốt đời của chính họ.

Hoàn thiện bản thân là nguyên lý không ngừng làm rõ và đào sâu tầm nhìn cá nhân, tập trung năng lực, tăng cường lòng kiên nhẫn, và thấy được thực tại khách quan. Như vậy, nó là một nền móng thiết yếu cho tổ chức học tập - nền tảng tinh thần của tổ chức học tập. Cam kết và khả năng học tập của tổ chức không thể vượt quá cam kết, khả năng của những thành viên của nó. Góc rễ của nguyên lý này nằm ở cả truyền thống tinh thần của phương Đông lẫn phương Tây, cũng như cả trong truyền thống thế tục.

Nhưng chỉ có vài tổ chức khuyến khích sự phát triển của nhân viên theo cách này. Điều này tạo nên kết quả là những nguồn lực chưa được khai phá: “Khi gia nhập doanh nghiệp họ là những người thông minh, được đào tạo bài bản, năng động, đầy năng lượng và khao khát tạo nên sự thay đổi,” O’Brien tại công ty Hanover cho biết. “khi họ 30 tuổi, chỉ vài người tiếp tục hành trình đó và số đông còn lại ‘sử dụng thời gian’ để chuẩn bị cho những ngày nghỉ cuối tuần”. Họ từ bỏ cam kết, từ bỏ ý thức về nhiệm vụ và sự hào hứng khi khởi đầu sự nghiệp. Họ chỉ còn chút xíu năng lượng và hầu như không còn tinh thần”.

Và đáng ngạc nhiên là chỉ có vài người cố gắng phát triển khả năng hoàn thiện bản thân của họ. Khi được hỏi về điều mình mong muốn trong cuộc sống, hầu hết người lớn thường nói về những việc mà họ muốn từ bỏ: “Tôi muốn bà mẹ chồng đi khỏi nhà”, hay “Tôi muốn những khó khăn gần đây biến mất”, Nguyên lý về hoàn thiện bản thân bắt đầu với việc gạt bỏ những điều thực sự quan trọng trong cuộc sống theo những khao khát lớn nhất của chúng ta.

Ở đây tôi chú trọng nhất là sự liên kết giữa học tập cá nhân và học tập tổ chức, trong những cam kết qua lại giữa cá nhân và tổ chức, và trong tinh thần đặc biệt của một tổ chức được tạo nên từ những người học tập.

**Mô hình tư duy (Mental Models).** Các mô hình tư duy là những giả định, sự suy diễn, hay thậm chí là những hình ảnh đã ăn sâu trong suy nghĩ và ảnh hưởng đến cách chúng ta nhìn nhận thế giới và cách chúng ta hành xử. Thường khi chúng ta không tinh táo nhận ra được các mô hình tư duy hay những tác động của chúng đến hành vi của chúng ta. Ví dụ, khi nhìn thấy một đồng nghiệp ăn mặc rất lịch sự, chúng ta sẽ tự nói với mình “cô ấy giống người ở tỉnh mới lên thành phố”. Còn khi thấy người khác ăn bận tào tào, chúng ta có thể cảm thấy “anh ta không quan tâm đến người khác nghĩ gì về mình”. Các mô hình tư duy theo kiểu điều gì có thể hay không thể thực hiện trong những bối cảnh quản lý khác nhau còn ăn sâu vào suy nghĩ hơn thế. Nhiều phương thức kinh doanh mới hoặc hoạt động của tổ chức thất bại trong thực tế do chúng mâu thuẫn với các mô hình tư duy ngàm đầy quyền lực.

Ví dụ, trong những năm đầu thập niên 1970, Royal Dutch/Shell là một trong những tổ chức lớn đầu tiên hiểu được sự lan tỏa ảnh hưởng của những mô hình tư duy ngàm. Shell đã gạt hái thành công trong thập niên 1970 và 1980 (từ một công ty đứng cuối bảng 7 công ty dầu mỏ lớn vươn lên đứng

đầu cùng với Exxon) suốt một thời kỳ thay đổi chưa từng có của ngành dầu mỏ thế giới - sự thành lập của khối OPEC, sự dao động thất thường của giá và sản lượng dầu mỏ, và cuối cùng là sự tan rã của Liên Xô. Đó là nhờ việc học cách làm lộ diện và thử thách mô hình tư duy của những nhà quản lý, coi đó là nguyên lý chuẩn bị cho sự thay đổi. Arie de Geus, điều phối viên lập kế hoạch tập đoàn của Shell trong thập niên 1980, cho rằng sự thích nghi liên tục và phát triển trong môi trường kinh doanh nhiều thay đổi phụ thuộc vào “học tập tổ chức, là tiến trình các đội nhóm quản lý thay đổi mô hình tư duy chung của họ về công ty, về thị trường và về đối thủ cạnh tranh. Vì lý do đó, chúng tôi nghĩ lên kế hoạch cũng là học tập và lên kế hoạch cho tập đoàn cũng là học tập tổ chức”. [3]

*[3]. Arie de Geus, Lập kế hoạch như là học tập (Planning as Learning), Harvard Business Review số tháng 3-4/1988, trang 70-74*

Nguyên lý làm việc với các mô hình tư duy bắt đầu bằng việc quay mặt gương hướng vào bên trong, học cách tìm ra bức tranh về thế giới bên trong chúng ta, làm chúng lộ diện và giữ chặt lấy chúng để khảo sát. Cũng cần có khả năng thực hiện các cuộc đối thoại “mang tính học tập” cân bằng giữa thông tin chất vấn và biện hộ, nơi mà con người có thể hiện suy nghĩ riêng của họ một cách hiệu quả và mở rộng suy nghĩ đó cho những người khác tác động.

**Xây dựng tầm nhìn chung (Building Shared Vision).** Nếu có một ý tưởng về lãnh đạo kích thích các tổ chức trong hàng ngàn năm, thì đó là khả năng giữ một viên cảnh về tương lai được mọi người cùng chia sẻ. Rất khó tìm thấy một tổ chức nào duy trì được thành công về một phương diện nào đó mà lại thiếu vắng mục tiêu, giá trị và sứ mệnh được mọi người cùng chia sẻ sâu sắc trong toàn tổ chức. IBM có “dịch vụ”; Polaroid có nghệ thuật chụp ảnh lấy ngay; Ford có phương tiện vận tải công cộng cho số đông và Apple có “máy vi tính cho mọi người”[4]. Mặc dù có những khác biệt cơ bản về nội dung và loại hình, tất cả những tổ chức đó đều nỗ lực ràng buộc con người với nhau quanh một ý thức và cảm giác chung về số mệnh.

*[4]. Dù các nhà sản xuất bán dẫn và phần mềm như Intel và Microsoft cuối cùng thống trị thị trường máy tính về mặt tài chính, hãng Apple mới chính là người tiên phong trong việc thương mại hóa “giao diện đồ họa cho người sử dụng”, ý tưởng đã đưa những máy tính dễ sử dụng và thân thiện trở thành dòng máy tính phổ biến cho công chúng.*

Khi có một tầm nhìn thật sự (đổi ngược với khái niệm quá quen thuộc

“tuyên bố về tầm nhìn” - vision statement), con người trở nên nổi trội và học tập, không chỉ vì họ được bảo phải làm thế, mà còn bởi do họ tự muốn thế. Nhưng nhiều nhà lãnh đạo có những tầm nhìn cá nhân mà không bao giờ chuyển đổi chúng thành tầm nhìn chung làm động lực cho tổ chức. Thường thì, tầm nhìn chung của một công ty xoay quanh uy tín của một vị lãnh đạo, hay quanh một khủng hoảng tạm thời kích thích mọi người. Nhưng nếu được chọn lựa, hầu hết người ta chọn theo đuổi một mục tiêu cao quý, không chỉ vào lúc khủng hoảng mà vào mọi lúc. Điều còn thiếu là một nguyên lý để chuyển đổi tầm nhìn cá nhân thành tầm nhìn chung - không phải là một “quyển sách dạy nấu ăn” mà là một tập hợp những nguyên tắc và bài thực hành.

Việc áp dụng tầm nhìn chung đòi hỏi những kỹ năng khai phá “viễn cảnh tương lai” chung, khuyến khích sự cam kết thực sự và sự tham gia hơn là sự phục tùng. Bằng cách nắm vững nguyên lý này, các nhà lãnh đạo học được sự phản tác dụng của việc cố tuyên bố hay trưng ra cho có một tầm nhìn mà không có lòng chân thành.

**Học tập đội nhóm (Team Learning).** Làm thế nào mà một nhóm những nhà quản lý với chỉ số thông minh IQ cá nhân trên 120 lại có một chỉ số IQ chung là 63? Nguyên lý về học tập đội nhóm có thể giải quyết nghịch lý này. Chúng ta biết rằng những đội nhóm có thể học tập; trong thể thao, trong nghệ thuật, trong khoa học và thậm chí đôi khi trong kinh doanh, có những ví dụ ấn tượng trong đó trí thông minh của đội nhóm vượt quá trí thông minh của từng cá nhân trong nhóm, và các đội nhóm phát triển năng lực phi thường trong các hành động phối hợp. Khi các đội nhóm thật sự học tập, họ không chỉ tạo ra những kết quả phi thường, mà từng thành viên còn phát triển nhanh hơn trong những môi trường khác.

Nguyên lý học tập đội nhóm bắt đầu với “đôi thoại” (dialogue), hàm ý các thành viên trong nhóm ngừng giả định và chuyển qua giai đoạn “cùng nhau suy nghĩ” một cách thực sự. Đối với người Hy Lạp, thuật ngữ dia-logos nghĩa là sự tự do luân chuyển ý tưởng trong một nhóm người, làm cho những người đó hiểu thấu được ý nghĩa bên trong mà từng cá nhân không thể đạt được. Thật thú vị là ý nghĩa của đôi thoại đã được bảo tồn qua nhiều nền văn hóa “cổ xưa”, ví dụ như nền văn hóa của người da đỏ ở châu Mỹ, nhưng nó đã hoàn toàn biến mất ở những xã hội hiện đại. Ngày nay, những nguyên tắc và phương pháp đôi thoại đã được tái khám phá và đưa vào trong bối cảnh hiện đại. (Thuật ngữ đôi thoại (dialogue) khác với thuật ngữ “thảo luận” (discussion) thông dụng; “thảo luận” có nguồn gốc từ “va chạm” (percussion) và “rung động” (concussion), có nghĩa đen là đưa ý tưởng ra

một cuộc tranh tài mà ai thắng sẽ được tất cả).

Nguyên lý đối thoại cũng liên quan đến việc học cách nhận ra các khuôn mẫu tương tác trong đội nhóm có tác động xấu đến việc học tập. Các khuôn mẫu bảo thủ thường ăn sâu vào cách hoạt động của một đội nhóm. Nếu không được nhận ra, chúng có thể làm suy yếu việc học tập. Nếu được nhận ra và xử lý một cách sáng tạo, chúng có thể làm tăng tốc sự học tập.

Học tập đội nhóm là yếu tố sống còn bởi vì các đội nhóm (chứ không phải các cá nhân) sẽ là những đơn vị học tập nền tảng trong một tổ chức hiện đại. Hiển nhiên là tổ chức chỉ có thể học tập với điều kiện các đội nhóm có thể học tập.

Nếu ví *Tổ chức học tập* như một cuộc cách tân về kỹ thuật, ví dụ như trong ngành hàng không hay ngành máy tính, thì các thành phần trình bày trên đây có thể được gọi là các “kỹ thuật”. Nếu là một sự cách tân về hành vi con người, các thành phần có thể được xem như các *nguyên lý (disciplines)*. Với từ “nguyên lý”, tôi không có ý nói về một “mệnh lệnh bắt buộc” hay “công cụ trừng phạt”, mà là một tập hợp lý thuyết và kỹ thuật cần nghiên cứu và thấu hiểu để đưa vào thực tiễn. Một nguyên lý (discipline từ chữ *disciplina* trong tiếng Latinh có nghĩa là *học hỏi*) là một con đường phát triển các kỹ năng hay năng lực nào đó. Với bất kỳ nguyên lý nào, từ chơi đàn piano đến cơ điện tử, hầu như một số người có thể có năng khiếu bẩm sinh, nhưng bất cứ ai cũng có thể đạt đến sự tinh thông qua rèn luyện.

Để thực hành một nguyên lý đòi hỏi phải là một người học hỏi suốt đời. Bạn không bao giờ đến đích, bạn phải dành cả đời để thấu hiểu các nguyên lý. Bạn không thể nói “Chúng tôi là một Tổ chức học tập” cũng như không thể nói “Tôi là một người đã ngộ đạo”. Bạn học càng nhiều, bạn càng hiểu sâu sắc về sự thiếu hiểu biết của mình. Do đó, một doanh nghiệp không thể “tuyệt vời” dưới góc độ đã đạt đến một kết quả tuyệt vời vĩnh viễn; nó chỉ luôn trong trạng thái thực hành các nguyên lý học tập, để trở nên tốt hơn hoặc xấu hơn.

Một tổ chức có thể hưởng lợi từ các nguyên lý không phải là việc hoàn toàn mới lạ. Suy cho cùng, các nguyên lý quản trị như kế toán đã được áp dụng từ lâu. Nhưng năm nguyên lý học tập khác với những nguyên lý quản trị thông thường ở chỗ chúng là các nguyên lý mang tính cá nhân. Mỗi người đều phải thực hành trong cách chúng ta suy nghĩ và phản ứng, học hỏi với người khác. Ở phương diện này, chúng giống với các nguyên lý nghệ thuật hơn là các nguyên lý quản trị truyền thống. Hơn nữa, trong khi kế toán thì tốt

cho việc “theo dõi các số liệu”, chúng ta chưa bao giờ áp dụng các nguyên lý mới trong những nhiệm vụ tinh tế hơn như xây dựng tổ chức, tăng cường năng lực đổi mới và sáng tạo, thiết kế chiến lược và chính sách. Có lẽ đó là lý do vì sao các tổ chức lớn thông thường chỉ đạt được khoảnh khắc thành công ngắn ngủi để rồi lạng lẽ trở về vị trí tầm thường trước đây.

Thực hành một nguyên lý khác với việc thiết kế một mô hình. Thường thì những đổi mới về quản trị được mô tả dưới dạng “thực hành tốt nhất” (best practices) của những công ty hàng đầu. Tôi tin rằng với việc lấy những thực hành tốt nhất làm chuẩn có thể mở rộng tầm nhìn của con người để nhìn thấy những điều có thể, nhưng cũng có thể đem lại nhiều điều bất lợi hơn điều có lợi, dẫn đến việc sao chép từ từ và bắt chước. Như một nhà quản lý dày dạn kinh nghiệm ở Toyota đã bình luận sau khi đón tiếp hàng trăm cuộc thăm viếng của các nhà quản trị khách mời: “Họ luôn nói “Vâng, anh có một hệ thống Kan-Ban[5], chúng tôi cũng có. Anh có các quy trình chất lượng, chúng tôi cũng có. Người của các anh thực hiện các bước công việc tiêu chuẩn, chúng tôi cũng thế”. Tất cả họ đều thấy những thành phần và đã sao chép các thành phần đó. Nhưng điều mà họ không thấy là cách mà tất cả các thành phần cùng phối hợp hoạt động”. Tôi không tin rằng các tổ chức lớn lại được xây dựng bằng cách cố gắng thi đua với người khác, cũng như thành tựu tốt đẹp của cá nhân lại đạt được bằng cách cố gắng sao chép một “người vĩ đại” nào khác.

*[5]. Kanban là một hệ thống thông tin nhằm kiểm soát số lượng linh kiện hay sản phẩm trong từng quy trình sản xuất, được áp dụng đầu tiên tại công ty Toyota - ND.*

Khi năm kỹ thuật thành phần hội tụ lại để tạo ra chiếc máy bay DC-3 thì ngành hàng không thương mại ra đời. Nhưng DC-3 không phải là điểm kết thúc của tiên trình. Mà đúng hơn nó là tiền thân của một ngành công nghiệp mới. Tương tự, khi năm thành phần của nguyên lý học tập hội tụ lại chúng sẽ không tạo ra tổ chức học tập. Mà đúng hơn là chúng tạo ra một phong trào thử nghiệm và tiến bộ mới.

## **NGUYÊN LÝ THỨ NĂM**

Điểm mấu chốt là năm nguyên lý phát triển như một sự kết hợp đồng bộ. Điều này là một thách thức bởi vì sẽ khó kết hợp những công cụ mới hơn là chỉ đơn giản áp dụng chúng một cách rời rạc. Nhưng phần thưởng lại hết sức xứng đáng.

Điều đó là lý do tại sao suy nghĩ hệ thống (systems thinking) lại là nguyên lý thứ năm. Đó là nguyên lý kết hợp các nguyên lý, hợp nhất chúng thành một khối lý thuyết và thực hành đồng bộ. Nó giữ cho các nguyên lý không trở thành các thủ thuật quảng cáo rời rạc hoặc các một quản lý nhất thời. Nếu không có một định hướng hệ thống, sẽ không có động cơ để xem xét cách các nguyên lý tương hỗ nhau. Bằng cách hỗ trợ lẫn nhau, các nguyên lý tiếp tục nhắc nhở chúng ta rằng tổng thể có thể lớn hơn là tổng cộng các thành phần.

Ví dụ, tầm nhìn mà không có suy nghĩ hệ thống sẽ chỉ là việc vẽ ra các bức tranh đáng yêu về tương lai mà không hiểu sâu sắc về các nguồn lực cần có. Đó là một trong những lý do nhiều công ty lớn từng “phô trương tầm nhìn” trong những năm gần đây đã khám phá ra rằng chỉ với tầm nhìn cao ngất thì không thể thay đổi vận mệnh của công ty. Nếu không có suy nghĩ hệ thống, hạt giống tầm nhìn sẽ rơi xuống mảnh đất khô cằn. Nếu suy nghĩ không hệ thống chiếm ưu thế, điều kiện đầu tiên để nuôi dưỡng tầm nhìn sẽ không thể thực hiện được: một niềm tin chân thật rằng chúng ta có thể biến tầm nhìn của mình thành hiện thực trong tương lai. Có thể nói “Chúng ta có thể đạt được tầm nhìn” (hầu hết các nhà quản lý ở nước Mỹ bị trói buộc với niềm tin này), nhưng thực tế quan điểm ngầm của chúng ta lại trái ngược phát biểu đó. Vì chúng ta nghĩ về thực tế hiện tại như tập hợp những yếu tố do người khác chi phối.

Nhưng suy nghĩ hệ thống cũng cần các nguyên lý còn lại như xây dựng tầm nhìn chung, các mô hình tư duy, học tập đội nhóm và hoàn thiện bản thân để hiện thức hóa các khả năng của nó. Xây dựng tầm nhìn chung kích thích một sự cam kết dài hạn. Các mô hình tư duy hướng về sự cởi mở để nhìn ra những thiếu sót trong cách nhìn nhận thế giới hiện tại của chúng ta. Học tập đội nhóm phát triển các kỹ năng tập thể để nhìn ra được bức tranh lớn hơn sau tầm nhìn cá nhân. Và hoàn thiện bản thân khuyến khích động cơ cá nhân để tiếp tục học hỏi cách tác động đến thế giới. Nếu không làm chủ bản thân, người ta có thể chìm đắm vào những suy nghĩ thụ động (ai đó/điều gì đó đã gây rắc rối cho tôi) bị đe dọa bởi tầm nhìn hệ thống.

Cuối cùng, suy nghĩ hệ thống giúp chúng ta có thể hiểu được phương diện tế nhị nhất của tổ chức học tập - cách thức mới theo đó cá nhân nhận thức về chính bản thân và thế giới. Tại tâm điểm của tổ chức học tập là một sự thay đổi về tâm trí - từ chỗ nhìn nhận bản thân tách biệt với thế giới đến chỗ liên kết với thế giới, từ chỗ nhìn nhận vấn đề được gây ra bởi một ai khác, một điều gì khác “bên ngoài” đến chỗ nhận ra cách hành động của chính bản thân tạo nên vấn đề. Một tổ chức học tập là nơi con người tiếp tục

khám phá cách họ tạo nên thực tại, và cách họ thay đổi thực tại. Như Archimedes nói, “hãy cho tôi một đòn bẩy đủ dài... và bằng một tay tôi có thể nâng cả thế giới”.

## **METANOIA - MỘT SỰ THAY ĐỔI TÂM TRÍ**

Khi bạn hỏi người khác về cảm giác khi là thành viên của một tập thể xuất sắc, đáp án nổi bật nhất là ý nghĩa của sự trải nghiệm. Người ta nói về việc là thành viên của một điều gì đó to lớn hơn chính họ, được liên kết, được sáng tạo. Rõ ràng là đối với nhiều người, trải nghiệm trong việc là thành phần của tập thể xuất sắc là một thời kỳ khó quên mà họ được sống hết mình. Nhiều người dành cả thời gian còn lại trong đời để tìm lại cảm giác tinh thần đó.

Từ chính xác nhất trong văn hóa phương Tây để miêu tả điều diễn ra trong tổ chức học tập là một từ thường ít được sử dụng trong hàng trăm năm nay. Đó là từ mà chúng tôi đã dùng trong dự án của mình với một số tổ chức trong khoảng 10 năm, nhưng chúng tôi luôn khuyến cáo họ và chính chúng tôi hạn chế dùng nó trước công chúng. Đó là “metanoia”, có ý nghĩa là một sự thay đổi tâm trí. Từ này có một lịch sử phong phú. Đối với người Hy Lạp, nó là một sự thay đổi căn cơ hay sự biến đổi, hay nói một cách văn chương là sự siêu việt (“meta” nghĩa là cao hơn, tốt hơn như từ “metaphysics” là siêu hình) của tâm trí (“noia” với ý nghĩa là từ gốc “nous” trí tuệ). Trong tín ngưỡng của người Cơ đốc giáo mộ đạo, nó có ý nghĩa đặc biệt là đánh thức tri giác chung và trực tiếp nhận thức về đáng tối cao - Thượng đế. “Metanoia” có lẽ là giới hạn chủ yếu của những người Cơ đốc cổ đại như thánh John Tẩy giả (John the Baptist). Trong kinh văn của Thiên chúa giáo từ “metanoia” thậm chí được dịch là “ăn năn”.

Nắm bắt ý nghĩa của “metanoia” là để nắm ý nghĩa sâu xa của “học tập”, vì học tập cũng liên quan đến một sự thay đổi hay vận động căn bản của tâm trí. Vấn đề khi nói về cụm từ “tổ chức học tập” là “học tập” đã mất ý nghĩa trọng tâm của nó theo cách dùng hiện nay. Khi bạn dùng từ “học tập” hay “tổ chức học tập”, nhiều người sẽ không hiểu đúng nghĩa của chúng. Những từ này ngay lập tức gợi nhớ về hành động ngồi im trong lớp học, lắng nghe, làm theo hướng dẫn và làm vui lòng giáo viên bằng cách tránh gây ra lỗi lầm. Trong thực tế, trong câu chuyện hàng ngày, học tập đã đồng nghĩa với “nhận thông tin”. Chẳng hạn như bạn nói “Vâng, tôi đã học được những kiến thức đó trong buổi huấn luyện hôm qua”. Nhận thông tin chỉ liên quan chút ít đến khái niệm học tập thật sự. Sẽ vô nghĩa nếu như nói “Tôi vừa mới đọc một quyển sách rất hay về chạy xe đạp - tôi đã học nó”.



Học tập thực sự có ý nghĩa hết sức quan trọng với con người. Qua học tập chúng ta tái tạo chính mình. Qua học tập chúng ta có thể làm những việc mà chúng ta chưa từng có khả năng làm được. Qua học tập chúng ta nhận thức lại thế giới và quan hệ của ta với thế giới. Qua học tập chúng ta mở rộng khả năng sáng tạo, trở thành một phần của tiến trình sống trong cuộc đời. Trong mỗi chúng ta có một khao khát mãnh liệt về loại học tập này. Như nhà nhân loại học Edward Hall phát biểu: “Con người là sinh vật học tập xuất sắc nhất. Động lực học tập cũng mạnh mẽ như động lực tình dục - nhưng học tập bắt đầu sớm hơn và kéo dài lâu hơn”[6].

[6]. Edward Hall, *Vượt trên văn hóa (Beyond Culture)*, New York: Anchor, 2007, trang 207.

Điều đó chính là ý nghĩa căn bản của một “tổ chức học tập” - một tổ chức liên tục nâng cấp, mở rộng năng lực của mình để sáng tạo ra tương lai. Với một tổ chức như thế, chỉ tồn tại là không đủ. “Học tập tồn tại” (survival learning) hay thường được gọi là “học tập thích nghi” (adaptive learning) cũng quan trọng - thực sự chúng cũng cần thiết. Nhưng với một “Tổ chức học tập”, “học tập thích nghi” phải được kết hợp với “học tập sáng tạo” (generative learning), cách học có thể giúp tăng cường năng lực sáng tạo của chúng ta.

Một vài tổ chức tiên phong can đảm đã chỉ ra phương thức này, nhưng phạm vi của xây dựng “Tổ chức học tập” vẫn chưa được khám phá. Hy vọng lớn nhất của tôi là quyển sách này có thể thôi thúc sự khám phá đó.

## **ĐƯA CÁC Ý TƯỞNG VÀO THỰC HÀNH**

Tôi không có công lao gì trong việc phát minh ra năm nguyên lý chính yếu trong quyển sách này. Năm nguyên lý trình bày sau đây thể hiện sự thử nghiệm, nghiên cứu, biên soạn và khám phá của hàng trăm người. Nhưng tôi đã gắn bó với tất cả các nguyên lý trong nhiều năm, gạn lọc các ý tưởng về chúng, tham gia nghiên cứu và giới thiệu chúng đến các tổ chức trên khắp thế giới.

Khi tôi nhập học ở Viện đại học MIT lần đầu tiên, tôi đã bị thuyết phục rằng hầu hết các rắc rối loài người gặp phải liên quan đến sự bất lực của chúng ta trong việc nắm bắt và kiểm soát các hệ thống ngày càng phức tạp của thế giới. Từ đó rất ít biến cố mới làm thay đổi quan điểm của tôi. Ngày nay, khủng hoảng môi trường, khoảng cách ngày càng xa giữa giàu và

nghèo, các khiếm khuyết hệ quả về xã hội và chính trị, cuộc chạy đua vũ trang toàn cầu dai dẳng, sự buôn bán ma túy quốc tế và sự bùng nổ ngân sách liên bang Mỹ, sự thâm hụt thương mại và các khuyết điểm tài chính tất yếu đều cùng chứng thực cho một thế giới có các rắc rối ngày càng phức tạp và gắn kết với nhau. Từ khởi đầu tại MIT, tôi được về làm việc với Jay Forrester, một nhà tiên phong về máy tính đã thay đổi nhiều lĩnh vực để phát triển điều mà ông gọi là “động lực hệ thống” (system dynamics). Jay cho rằng nguyên nhân của nhiều vấn đề công cộng cấp bách, từ sự suy tàn của đô thị cho đến hiểm họa sinh thái toàn cầu, nằm ở các chính sách rất thiện chí nhằm làm giảm nhẹ chúng. Những vấn đề đó là các “hệ thống thực sự” dù dù các nhà hoạch định chính sách đưa ra các can thiệp nhằm vào các triệu chứng bề mặt chứ không phải nguyên nhân sâu xa, từ đó tạo ra những kết quả tốt trong ngắn hạn nhưng đi kèm với sự bất ổn trong dài hạn, và càng làm tăng nhu cầu can thiệp theo triệu chứng (symptomatic intervention) nhiều hơn.

Khi nghiên cứu đề tài tiến sĩ, tôi bắt đầu gặp những nhà lãnh đạo doanh nghiệp đến thăm MIT để làm việc về suy nghĩ hệ thống. Đó là những con người thâm trầm, nhận thức sâu sắc về sự bất tương xứng của các phương thức quản lý đang thịnh hành. Không như các học giả, họ là những trí thức dân thân chứ không tách biệt, nhiều người trong số họ đã đang xây dựng các loại hình tổ chức mới - các tổ chức phân quyền, cơ cấu mở hướng đến sự giàu có và phát triển của người lao động cũng như hướng đến thành công. Một số có những triết lý doanh nghiệp cơ bản dựa trên các giá trị cốt lõi về sự tự do và tính trách nhiệm. Một số khác đã phát triển các thiết kế tổ chức mang tính cách mạng. Tất cả có chung một cam kết và một năng lực đổi mới mà tôi thấy còn thiếu trong những lĩnh vực khác. Dần dần tôi nhận ra tại sao các doanh nghiệp là địa điểm đổi mới trong một xã hội mở. Mặc dù những suy nghĩ theo kiểu cũ vẫn còn trong khối doanh nghiệp, các doanh nghiệp có sự tự do để thử nghiệm, điều mà các khối giáo dục, chính quyền và cả khối phi lợi nhuận không thể có được. Nó cũng có một bằng kết quả kinh doanh rõ ràng, vì thế các cuộc thử nghiệm có thể được đánh giá, ít ra là về mặt nguyên tắc, bằng các tiêu chuẩn khách quan.

Có nhiều lý do các doanh nghiệp quan tâm đến suy nghĩ hệ thống. Các thử nghiệm táo bạo nhất thường bị sa lầy. Sự tự trị địa phương sản sinh ra các quyết định có hại cho toàn thể doanh nghiệp. Thực hành “xây dựng tinh thần nhóm” tập trung vào các mối quan hệ tốt hơn giữa những người có cách tư duy khác nhau. Trong khủng hoảng các công ty sát cánh bên nhau, và rồi mất tất cả cảm hứng khi kinh doanh được cải thiện. Các tổ chức khởi đầu như một thành công vang dội, hướng sự quan tâm đến khách hàng và nhân

viên tốt nhất, nhận ra họ bị mắc kẹt ở đường xoắn ốc theo hướng đi xuống, họ càng cố gắng sửa chữa thì mọi việc càng tồi tệ hơn.

Khi tôi là một sinh viên và một giảng viên trẻ, tất cả chúng tôi đều tin rằng các công cụ suy nghĩ hệ thống có thể tạo ra sự khác biệt trong những công ty đó. Khi tôi làm việc với các công ty khác nhau, tôi nhận ra tại sao một mình suy nghĩ hệ thống thì không đủ. Nó cần một dạng nhà thực hành quản trị (management practitioner) mới để thật sự phát huy nó. Vào lúc đó, giữa thập niên 1970, có một khái niệm phát sinh: như thế nào là một nhà thực hành quản trị mới. Nhưng nó chưa được kết tinh, và chỉ được bắt đầu với việc thành lập của một “nhóm các giám đốc điều hành” (CEO Group) thường gặp nhau tại MIT bắt đầu từ năm 1980, gồm William O'Brien (Hanover Insurance), Arie de Geus (Shell), Edward Simon (Herman Miller), và Ray Stata, CEO của Analog Devices. Nhóm này tiếp tục hoạt động trong hơn chục năm, thu hút những thành viên mới từ các công ty Apple, Ford, Harley-Davidson, Phillips, Polaroid và Trammell Crow.

Trong hơn 25 năm tôi cũng tham gia và tổ chức nhiều hội thảo về quản lý, trong đó giới thiệu các ý tưởng về năm nguyên lý được thu thập qua dự án của chúng tôi tại MIT cho nhiều người từ mọi thành phần xã hội. Các ý tưởng được kết hợp trước tiên với Hiệp hội Đổi mới (Innovation Associate) trong việc xây dựng tầm nhìn chung và làm chủ bản thân. Các cuộc hội thảo tiếp tục ngày nay dưới dạng một phần hoạt động của Hội Học tập Tổ chức toàn cầu (Society for Organizational Learning - SoL). Khi quyển *Nguyên lý thứ năm* được xuất bản lần đầu, hơn 4.000 nhà quản lý đã tham dự các hội thảo đó và họ thực sự là “độc giả mục tiêu” mà quyển sách hướng đến. (Khi hiển nhiên nhiều người đã sử dụng quyển sách này như một lời giới thiệu đến học tập tổ chức, chúng tôi viết tiếp quyển *Sổ tay Nguyên Lý Thứ Năm* năm 1994, dưới dạng một quyển sách hướng dẫn các công cụ thực hành, các câu chuyện và lời khuyên). Qua quá trình thực tế, đối tượng ứng dụng ban đầu hướng về các nhà quản lý cấp cao trong doanh nghiệp được mở rộng hơn. Các nguyên lý cơ bản về suy nghĩ hệ thống, làm chủ bản thân, mô hình tư duy, học tập đội nhóm và tầm nhìn chung có thể có ích cho cả các giáo viên, công chức và quan chức, sinh viên và các bậc cha mẹ. Tất cả những người này đều có vị trí quản lý quan trọng. Tất cả đều tham gia trong các “tổ chức” chưa phát huy tiềm năng sáng tạo cho tương lai. Tất cả cùng cảm thấy để khai thác được tiềm năng đó cần phải phát triển các khả năng của chính họ, và đó chính là học tập.

Vì vậy, quyển sách này được dành cho những người học, đặc biệt những người quan tâm về nghệ thuật và ứng dụng học tập tập thể.

Với các nhà quản lý, quyển sách này có thể giúp xác định các ứng dụng, kỹ năng và nguyên lý đặc biệt có thể làm cho việc xây dựng tổ chức học tập không còn là một nghệ thuật huyền bí (tuy vậy cũng vẫn là một môn nghệ thuật).

Với các bậc cha mẹ, quyển sách này có thể giúp chúng ta học hỏi từ con cái của mình, cũng như để con cái học hỏi từ chúng ta - vì chúng cũng có nhiều điều có thể dạy chúng ta về học tập, như là một cách sống.

Với các công dân, những tranh luận về việc tại sao các tổ chức hiện tại không phải là những “người học” hiệu quả, cũng như phương thức xây dựng tổ chức học tập sẽ cho thấy một số công cụ hữu ích cho cộng đồng và xã hội để họ trở thành những người học hiệu quả.

## **CHƯƠNG 2: TỔ CHỨC CỦA BẠN CÓ BỊ THIỂU NĂNG HỌC TẬP ?**

Một số doanh nghiệp lớn có tuổi đời chỉ bằng một nửa đời người. Năm 1983, một cuộc nghiên cứu của công ty Royal Dutch/Shell đã khám phá rằng 1/3 những công ty trong danh sách Fortune 500 năm 1970 đã biến mất[1]. (Fortune 500 là danh sách 500 doanh nghiệp lớn nhất tại nước Mỹ do tạp chí Fortune bình chọn - ND). Shell ước lượng tuổi thọ trung bình của các doanh nghiệp công nghiệp lớn nhất là dưới 40 năm, khoảng độ 1/2 tuổi thọ của con người! Sau đó cuộc nghiên cứu này đã được công ty EDS và nhiều công ty lớn khác lặp lại, và được dùng như tài liệu tham khảo trong quyển *Từ Tốt Đến Vĩ Đại* của James Collins xuất bản năm 2001. Khả năng là khoảng 50% độc giả quyển sách này sẽ thấy công ty hiện tại của họ biến mất trong quá trình làm việc của họ.

[1]. Arie de Geus, “*Planning as Learning*”, *Harvard Business Review* số tháng 3-4/1988, trang 70-74

Trong hầu hết các công ty đã phá sản, luôn có đầy rẫy những dấu hiệu báo trước tình hình khó khăn. Tuy nhiên những dấu hiệu này không được quan tâm, thậm chí ngay cả khi có một số nhà quản lý nhận ra chúng. Toàn thể tổ chức không thể nhận ra hiểm họa trước mắt, không thể hiểu được ý nghĩa của các hiểm họa đó hoặc nêu ra được giải pháp.

Có lẽ dưới quy luật “thích nghi để tồn tại”, sự phá sản của các công ty này là tốt cho xã hội. Tuy có thể là một nỗi đau với các nhân viên và cổ đông, việc phá sản của họ đơn giản chỉ là một sự xới trộn mảnh đất kinh tế, tái phân phối các nguồn lực sản xuất cho các công ty mới và các nền văn hóa mới. Nhưng nếu tỷ lệ phá sản cao của các công ty chỉ là một dấu hiệu của các vấn đề sâu sắc hơn có ảnh hưởng đến tất cả công ty, không chỉ đến các công ty đã phá sản thì sao? Điều gì xảy ra nếu ngay cả các công ty thành công nhất cũng yếu kém trong việc học tập - tồn tại nhưng chưa bao giờ phát triển xứng đáng với tiềm năng của chúng? Điều gì sẽ xảy ra nếu, xét về phương diện các công ty *có thể coi là*, “xuất sắc” thực ra chỉ là “tàm thường”?

Không phải ngẫu nhiên mà hầu hết các công ty yếu kém trong việc học tập. Cách chúng được cấu trúc và kiểm soát, cách xác định chức năng công

việc của nhân viên, và quan trọng nhất là cách chúng ta được dạy và tương tác lẫn nhau (không chỉ trong các tổ chức mà còn trong những phạm vi rộng hơn) tạo ra những sự thiếu năng học tập (learning disabilities) cơ bản. Những sự thiếu năng này xuất hiện bất chấp nỗ lực của những con người thông minh, kiên trì. Thường thì họ càng cố giải quyết vấn đề thì kết quả càng kém. Làm sao có thể học tập khi có những sự thiếu năng này - chúng lan toả khắp tổ chức ở mức độ nào đó.

Thiếu năng học tập là một thảm họa với trẻ em, đặc biệt là người ta không phát hiện ra điều đó. Chúng cũng không kém phần đáng sợ đối với các tổ chức, nơi mà chúng thường không bị phát hiện. Bước đầu tiên để chữa trị chúng là bắt đầu xác định 7 loại thiếu năng học tập:

## **1. “TÔI CHỈ LÀM PHẦN VIỆC CỦA TÔI”**

Chúng ta được đào tạo để trung thành với công việc của mình - một cách quá mức đến nỗi có khi chúng ta làm lẫn chúng với chính mình. Khi một công ty sắt thép lớn tại Mỹ bắt đầu đóng cửa các nhà máy đầu thập niên 1980, họ tổ chức đào tạo nghề mới cho các nhân viên dư thừa. Nhưng việc đào tạo không có hiệu quả, các công nhân đó đều bị cuốn vào việc thất nghiệp hoặc hành nghề tự do linh tinh. Các nhà tâm lý học đến nghiên cứu trường hợp này, họ khám phá các công nhân bị tổn thương vì khủng hoảng tâm lý. Những người thợ hỏi “Làm sao tôi có thể làm được việc gì khác? Tôi là một thợ tiện mà”.

Khi được hỏi làm gì để kiếm sống, hầu hết mọi người mô tả nhiệm vụ họ phải thực hiện hàng ngày chứ không nói về *mục đích* của doanh nghiệp mà họ làm việc. Hầu hết tự nhìn nhận mình trong một hệ thống mà họ có rất ít hoặc không có ảnh hưởng với nó. Họ thực hiện công việc và cố gắng đương đầu với các áp lực ngoài khả năng kiểm soát của mình. Kết quả là họ có xu hướng nhìn nhận trách nhiệm của mình trong giới hạn của chức vụ họ nhận.

Nhiều năm trước, các nhà quản lý của một công ty xe hơi ở Detroit đã kể cho tôi nghe việc họ tháo rời một chiếc xe hơi Nhật nhập khẩu để xem xét tại sao người Nhật có thể đạt đến mức độ chính xác và an toàn phi thường với chi phí thấp trong việc lắp ráp xe hơi. Họ khám phá một con bù-lon tiêu chuẩn được sử dụng 3 lần trên một kết cấu máy xe. Mỗi lần được sử dụng, nó gắn với một loại phụ tùng khác nhau. Với một chiếc xe hơi Mỹ, kết cấu

tương tự cần 3 loại bù-lon khác nhau kèm theo 3 loại đai ốc khác nhau và cần dự trữ hàng tồn kho cho 3 loại bù-lon khác nhau này. Việc này làm cho quy trình lắp ráp xe chậm hơn và tốn kém hơn. Tại sao người Mỹ lại dùng 3 loại bù-lon khác nhau? Bởi vì công ty thiết kế ở Detroit có 3 nhóm kỹ sư khác nhau, mỗi nhóm chỉ chịu trách nhiệm cho loại phụ tùng “của họ”. Người Nhật có một nhà thiết kế chịu trách nhiệm cho sự lắp ráp tổng thể bộ máy, và có lẽ còn hơn thế nữa. Kỳ lạ là cả 3 nhóm kỹ sư người Mỹ đều cho rằng kết quả công việc của họ là tốt bởi vì các bù-lon và phần phụ tùng của họ hoạt động tốt.

Khi con người trong các tổ chức chỉ tập trung vào vị trí công việc của họ, họ sẽ rất khó nhận ra trách nhiệm cho kết quả chung với sự tham gia tương hỗ của tất cả các vị trí. Hơn nữa, khi kết quả không tốt thì rất khó xác định nguyên nhân. Tất cả những gì bạn có thể làm là cho rằng “có một ai đó đã sai sót”.

## **2. “KẼ THÙ Ở BÊN NGOÀI”**

Một người bạn đã kể tôi nghe câu chuyện anh ta huấn luyện một cậu bé ở giải bóng chày thiếu nhi. Cậu bé đã làm rơi ba bóng ở khu vực bắt bóng, sau đó tức giận vứt gãy tay và bỏ đi khỏi sân, gào lên “không ai có thể bắt được trái banh trong khu vực quái quỷ đó”.

Trong mỗi chúng ta đều có xu hướng tìm một ai đó hoặc một điều gì đó bên ngoài để đổ thừa khi mọi việc xấu đi. Nhiều tổ chức còn nâng xu hướng này thành một điều răn “Ai cũng sẽ tìm được tác nhân bên ngoài để đổ lỗi”. Phòng Tiếp thị đổ lỗi cho phòng Sản xuất “Lý do chúng tôi không đạt được mục tiêu bán hàng là do chất lượng hàng hóa không có tính cạnh tranh”. Phòng Sản xuất đổ lỗi cho phòng Kỹ thuật. Phòng Kỹ thuật lại đổ lỗi cho phòng Tiếp thị “Nếu họ thôi bắt ép việc thiết kế theo ý mình và để chúng tôi thiết kế sản phẩm, chúng ta sẽ dẫn đầu trong ngành”.

Hội chứng “kẻ thù ở bên ngoài” thực sự là một phụ phẩm của lý luận “Tôi chỉ làm phần việc của tôi”, và cách nhìn nhận không hệ thống về thế giới. Khi chỉ tập trung vào công việc của riêng mình, chúng ta không thể nhìn thấy hành động của chính mình gây ra tác động bên ngoài phạm vi công việc mình ra sao. Khi những hành động đó tạo ra những hệ quả không hay, chúng ta hiểu lầm các vấn đề mới đó do tác nhân bên ngoài gây ra. Giống như một người luôn bị cái bóng của chính mình đuổi theo sau, chúng ta

không thể tổng khứ chúng.

Hội chứng “Kẻ thù ở bên ngoài” không chỉ giới hạn trong việc đổ lỗi lẫn nhau trong một tổ chức. Trong những năm hoạt động cuối cùng, hãng hàng không People Express một thời lừng danh đã cắt giảm giá vé, tăng cường tiếp thị, và mua hãng hàng không Frontier - tất cả như một nỗ lực điên cuồng để chống lại nguyên nhân dẫn đến sự sụp đổ của nó: các đối thủ cạnh tranh khốc liệt ngày càng tăng. Tuy vậy, không có một nước cờ nào trong số đó có thể ngăn chặn đà thua lỗ của công ty hay khắc phục vấn đề cốt lõi của nó, chất lượng phục vụ đã bị suy tàn quá mức đến nỗi giá vé rẻ là yếu tố thu hút khách hàng duy nhất của hãng.

Trong nhiều năm, những công ty Mỹ mất thị phần cho các đối thủ cạnh tranh nước ngoài cố đổ thừa cho các yếu tố ở nước ngoài như tiền lương rẻ, chính sách công đoàn, luật pháp ưu đãi hoặc cho những khách hàng đã “phản bội chúng ta” bằng cách mua hàng từ công ty khác. Tuy nhiên, câu chuyện “Kẻ thù ở bên ngoài” vẫn chưa có hồi kết. “Ngoài kia” và “ở đây” thường là thành phần của một hệ thống duy nhất. Yếu tố thiếu năng học tập này làm chúng ta không thể tìm ra đòn bẫy để dùng “ở đây” trong những vấn đề vượt qua biên giới giữa chúng ta và “ngoài kia”.

### ***3. ẢO TƯỢNG CỦA VIỆC NHẬN TRÁCH NHIỆM***

Thực hiện “hành động đón đầu” đang là mốt. Nhiều nhà quản lý thường tuyên bố sự cần thiết nhận trách nhiệm khi gặp các vấn đề khó khăn. Ý nghĩa điển hình của điều này là chúng ta nên đương đầu với các vấn đề khó khăn, đừng trông đợi ai khác sẽ làm giúp điều gì, và giải quyết vấn đề trước khi chúng biến thành khủng hoảng. Nói cụ thể, thực hiện hành động đón đầu (proactive, mang tính chủ động) là liệu thuốc giải cho hành động “phản ứng” (reactive) - chờ đợi cho đến khi tình hình ngoài tầm kiểm soát mà chưa có giải pháp. Nhưng liệu việc thực hiện một hành động công kích với một kẻ thù bên ngoài có thực sự đồng nghĩa với việc hành động đón đầu không?

Có lần, đội ngũ quản lý trong một công ty bảo hiểm tài sản hàng đầu đang làm việc với chúng tôi gặp sự cố do sai sót về hành động đón đầu. Trưởng nhóm, phó chủ tịch khôi bồi thường bảo hiểm, chuẩn bị đọc bài diễn văn công bố rằng công ty sẽ không đáp ứng các yêu cầu đòi bồi thường của các luật sư nữa. Công ty sẽ tăng cường đội ngũ nhân viên pháp luật của chính họ để có thể đưa nhiều vụ việc ra Tòa án phán quyết hơn là thanh toán



cho người bồi thường qua thỏa thuận ngoài Tòa án.

Khi đó chúng tôi và một số thành viên trong nhóm bắt đầu nhìn nhận một cách hệ thống hơn về các hiệu ứng của ý tưởng đó: việc phân loại các vụ kiện có thể thắng qua Tòa án, quy mô của các ca thua kiện, chi phí hàng tháng bất kể ai thắng hay thua kiện, và các vụ kiện có thể mất thời gian bao lâu. Rất thú vị là các kịch bản chỉ ra một sự gia tăng trong tổng chi phí. Vì phải mất công sức điều tra kỹ lưỡng ban đầu đối với tất cả các vụ việc nên công ty không thể thắng đủ số vụ kiện để đền bù phần chi phí khởi kiện tăng lên. Vị phó chủ tịch phải xé bỏ bài diễn văn đó.

Thông thường thì, hành động đón đầu chỉ là hành động phản ứng trá hình mà thôi. Cho dù trong kinh doanh hay chính trị, nếu chúng ta ngày càng đấu tranh công kích với “kẻ thù bên ngoài” thì có nghĩa là chúng ta đang phản ứng - cho dù chúng ta gọi tên hành động đó là gì. *Hành động đón đầu thật sự đến từ việc nhìn nhận cách bản thân chúng ta đã góp phần tạo ra những vấn đề của chính mình như thế nào.* Đó là một sản phẩm của cách suy nghĩ của chúng ta, chứ không phải là một trạng thái tình cảm.

## **4. ĐÓNG KHUNG VÀO CÁC SỰ KIỆN**

Hai đứa trẻ cãi nhau trên sân chơi và bạn đến để giảng hòa cho chúng. Lucy nói: “Con đánh bạn vì nó lấy trái banh của con”. Tommy nói: “Con lấy trái banh vì nó không cho con chơi máy bay”. Lucy nói: “Nó không được chơi máy bay vì nó đã bẻ gãy cánh quạt máy bay”. Người lớn thông minh như chúng ta sẽ trả lời: “Thôi thôi, mấy đứa hãy hòa thuận với nhau nào”. Nhưng chúng ta có thực sự khác gì chúng khi giải thích các rắc rối mà chính mình bị dính vào? Chúng ta quen với việc nhìn cuộc sống như một chuỗi các sự kiện, và với mỗi sự kiện, chúng ta nghĩ rằng chỉ có một nguyên nhân rõ ràng.

Những cuộc đối thoại trong tổ chức bị chi phối bởi các sự kiện: doanh số tháng vừa qua, sự cắt giảm ngân sách mới đây, lợi nhuận quý rồi, ai vừa được bổ nhiệm hay sa thải, sản phẩm mới mà đối thủ cạnh tranh vừa tung ra, sự trì hoãn việc tung ra sản phẩm mới của chúng ta v.v... Sau cùng, nếu một sự kiện nào đã xảy ra quá 2 ngày thì nó không còn là “tin mới”. Tập trung vào sự kiện dẫn đến cách giải thích “sự kiện”: “Chỉ số Dow Jones trung bình giảm 16 điểm hôm nay”, báo chí thông báo, “bởi vì mức lợi nhuận thấp trong quý 4 đã được công bố hôm qua”. Những lời giải thích như thế có thể

đúng, nhưng chúng làm ta phân tâm. Chúng gây ảnh hưởng đến việc nhìn ra các mô hình của sự biến động dài hạn nằm sau các sự kiện và trong việc tìm hiểu nguyên nhân của các mô hình đó.

Sự đóng khung vào các sự kiện thật sự là một phần của quá trình tiến hóa nhằm thích nghi của chúng ta. Nếu bạn muốn một người thượng cổ có thể tồn tại, khả năng quan sát vũ trụ sẽ không phải là một tiêu chuẩn cần thiết lắm. Điều quan trọng là khả năng nhìn ra con hổ dữ tợn sau lưng bạn và phản ứng lại nhanh chóng. Mía mai là ngày nay, hiểm họa nguyên thủy đối với sự tồn tại của chúng ta, đối với cả tổ chức của chúng ta và xã hội, không phát sinh từ những sự kiện đột ngột mà từ những tiến trình chậm rãi, hình thành dần dần: sự chạy đua vũ trang, sự tàn phá môi trường, sự xói mòn của hệ thống giáo dục công cộng, và sự sụp đổ của một công ty về mặt tổ chức hay chất lượng sản phẩm (liên quan tới chất lượng của đối thủ cạnh tranh)... tất cả đều là những tiến trình chậm, hình thành dần dần.

Học tập sáng tạo không thể duy trì trong một tổ chức nếu như suy nghĩ của con người bị chi phối bởi những sự kiện ngắn hạn. Nếu chúng ta tập trung vào các sự kiện, điều tốt nhất chúng ta có thể làm là dự đoán một sự kiện trước khi nó xảy ra để chúng ta có thể phản ứng một cách tốt nhất. Nhưng chúng ta không thể học cách sáng tạo.

## ***5. TRUYỆN NGỤ NGÔN VỀ CON ÉCH BỊ NẤU CHÍN***

Những nghiên cứu hệ thống cho thấy các tổ chức tan rã thường do không có khả năng thích nghi với những hiểm họa hình thành dần dần, giống như truyện ngụ ngôn về “con ếch bị nấu chín” sau đây. Nếu bạn cho một con ếch vào một nồi nước sôi, ngay lập tức nó sẽ cố nhảy ra. Nhưng nếu bạn để con ếch trong nước mát, và dùng làm nó sợ thì nó sẽ nằm im. Sau đó, hãy để nồi nước lên trên một nguồn lửa, và nếu bạn tăng nhiệt độ từ từ, một điều kỳ lạ sẽ diễn ra. Khi nhiệt độ tăng lên đến 70 hay 80 độ F (khoảng 27 độ C), con ếch vẫn không có phản ứng gì. Thực sự nó còn có vẻ thoải mái. Khi nhiệt độ tiếp tục tăng lên, con ếch từ từ bị choáng và đuối sức, cho đến khi nó không còn đủ sức để leo ra khỏi nồi. Mặc dù không có gì ngăn cản nó, con ếch vẫn ngồi đó chịu bị nấu chín. Tại sao? Bởi vì thần kinh của ếch nhạy cảm với các thay đổi bất ngờ trong môi trường, chứ không phản ứng với các thay đổi chậm và dần dần.

Ngành công nghiệp xe hơi của Mỹ cũng gặp cảnh “ếch bị nấu chín” từ

rất lâu. Vào những năm 1960, họ thuê tóm doanh thu bán xe ở khu vực Bắc Mỹ. Điều đó dần dần thay đổi. Lúc đó hiển nhiên 3 đại gia ngành xe hơi ở Detroit (là các công ty General Motors, Ford và Chrysler đứng đầu về sản xuất xe hơi tại Detroit, trung tâm sản xuất xe hơi của Mỹ - ND) không hề coi các công ty Nhật là một mối đe dọa với sự tồn tại của mình. Năm 1962, Nhật chỉ chiếm dưới 4% thị phần xe hơi Mỹ. Đến năm 1967, con số này là dưới 10%. Đến tận 1974 vẫn thế, con số này là dưới 15%. Đến khi 3 đại gia bắt đầu xem xét vấn đề một cách nghiêm túc, khi đó là đầu thập niên 1980, thì thị phần của người Nhật trên thị trường Mỹ đã tăng lên 21,3%. Đến 1990, thị phần của người Nhật đã đạt đến 25% và đến 2005 là gần 40%[2]. Nếu xem sức khỏe tài chính của các công ty xe hơi Mỹ là chú ếch, thì không biết có bao giờ nó có thể lấy lại sức mạnh để nhảy ra khỏi nước nóng hay không!

[2]. Các con số trên lấy từ Bộ thương mại Mỹ: *U.S Industrial Outlook*, các số năm 1962 (trang 58-59), 1970 (trang 355), 1975 (trang 355), 1979 (trang 287), 1981 (trang 320), 1989 (trang 34-35); và từ Văn phòng Đánh giá Công nghệ của Quốc hội Mỹ: *Technology and the American Economic Transition: Choices for the Future* Washington (ấn phẩm của Chính phủ), 1988 (trang 326)

Học tập cách quan sát các tiến trình chậm và dần dần đòi hỏi bạn phải giảm nhịp điệu của mình và quan tâm đến cả những phương diện tiềm ẩn cũng như những phương diện nổi bật. Khi ngắm cảnh thủy triều lên ở hồ nước, thoát đầu bạn sẽ không nhìn thấy gì nhiều. Tuy nhiên, nếu bạn nhìn đủ lâu, sau khoảng 10 phút, nước sẽ dâng lên. Thế giới các sinh vật xinh đẹp luôn luôn ở đó, nhưng di chuyển rất rất chậm khó nhìn thấy ngay được. Vấn đề là tâm trí chúng ta bị giữ chặt ở một tần số, như một đĩa nhạc với tần số 78 vòng/phút sẽ không phát được với tần số 33.3. Chúng ta sẽ không tránh khỏi số phận như chú ếch kia cho đến khi chúng ta học được cách thông thả trở lại và quan sát các tiến trình từ từ, cái thường là khởi đầu cho những tai họa lớn nhất.

## **6. ẢO TƯỢNG VỀ VIỆC HỌC TẬP TỪ KINH NGHIỆM**

Sự học tập hiệu quả nhất là từ kinh nghiệm trực tiếp. Thật sự, chúng ta học cách ăn, bò, đi và nói chuyện thông qua phương pháp thử và sai trực tiếp - thông qua thực hiện một hành động và xem xét các hệ quả của hành động

đó; rồi sau đó thực hiện một hành động mới và khác hơn. Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu chúng ta không còn có thể quan sát hệ quả hành động của mình? Điều gì xảy ra nếu những hệ quả căn bản của hành động chỉ diễn ra trong tương lai xa hay trong một phần xa xôi của hệ thống lớn hơn mà chúng ta hoạt động trong đó? Mỗi người chúng ta có một “chân trời học tập” - một khuôn khổ của tầm nhìn về không gian và thời gian mà trong đó chúng ta nhìn nhận hiệu quả của mình. Khi hành động của chúng ta có các hệ quả vượt ra bên ngoài chân trời học tập đó, học tập từ kinh nghiệm trực tiếp sẽ là bất khả thi.

Ở đây các tổ chức phải đối diện một vấn đề tiến thoái lưỡng nan: *chúng ta học tốt nhất từ kinh nghiệm, nhưng chúng ta lại chưa từng trải nghiệm một cách trực tiếp các hệ quả của nhiều quyết định quan trọng nhất.* Những quyết định then chốt nhất trong tổ chức có những hệ quả xuyên suốt kéo dài qua hàng năm hay hàng chục năm. Những quyết định trong lĩnh vực nghiên cứu và phát triển có những hệ quả hàng đầu đối với tiếp thị và sản xuất. Đầu tư vào các thiết bị sản xuất và quy trình mới ảnh hưởng chất lượng và tính ổn định của công suất trong cả mười năm hay hơn nữa. Bổ nhiệm đúng người vào vị trí lãnh đạo quyết định chiến lược và xu hướng của tổ chức trong nhiều năm. Đó chính là những quyết định mà chúng ta có ít cơ hội để thử và sai nhất.

Thực sự người ta rất khó nhận ra các chu trình, và nếu chúng kéo dài hơn 1 hay 2 năm thì rất khó học hỏi từ đó. Như tác giả chuyên về suy nghĩ hệ thống Draper Kauffman, Jr. chỉ ra, hầu hết con người có trí nhớ ngắn ngủi. “Khi một sự dư thừa nhân lực tạm thời xảy ra trong một ngành nào đó, mọi người bàn tán và những người trẻ tìm cách nhảy ra khỏi ngành. Vài năm sau, điều đó tạo ra một sự thiếu hụt nhân lực, nhiều vị trí thiếu người, những người trẻ lại được mời chào hỏi hã về làm việc trong ngành - rồi điều này lại tạo nên một sự dư thừa nhân lực. Hiển nhiên là, thời điểm tốt nhất để học một nghề là khi mọi người nói về sự dư thừa nhân lực vài năm liên tục và chỉ rất ít người muốn tham gia vào ngành nghề đó. Bằng cách đó bạn sẽ kết thúc khóa học của mình ngay khi sự thiếu hụt nhân lực trong ngành bắt đầu tăng lên”[3].

[3]. *Draper Kauffman, Jr. Hệ thống 1: Giới thiệu về tư duy hệ thống (Systems 1: An Introduction to Systems Thinking) Minneapolis: Future Systems Inc., 1980*

Theo truyền thống, các tổ chức tìm cách giải quyết tác động từ những quyết định bằng cách chia nhỏ chính mình thành các bộ phận. Họ xây dựng

lại cơ cấu tổ chức để mọi người dễ dàng “kiểm soát vấn đề”. Nhưng sau đó các bộ phận chức năng trở thành những cơ quan độc lập, và sự phân chia nhân sự vốn thuận tiện nay trở thành chướng ngại trong việc giữ liên lạc giữa các chức năng. Kết quả là việc phân tích các vấn đề quan trọng nhất trong công ty, liên quan đến nhiều chức năng, trở nên hết sức khó khăn hoặc không thực hiện được,

## **7. HUYỀN THOẠI VỀ ĐỘI NGŨ QUẢN LÝ**

Đối đầu với các vấn đề nan giải và những sự thiếu năng là “đội ngũ quản lý”, tập hợp những người dày dặn kinh nghiệm thực hiện các chức năng và lĩnh vực chuyên môn khác nhau của tổ chức. Cùng nhau, họ phân loại các vấn đề phức tạp liên quan nhiều chức năng có tính then chốt với tổ chức. Chúng ta tin tưởng được bao nhiêu % là thực sự những đội ngũ quản lý điển hình đó có thể vượt qua những thiếu năng học tập?

Thường thì các đội nhóm trong doanh nghiệp thường dành thời gian cho việc tránh né bất cứ việc gì làm cho cá nhân họ có vẻ tệ hơn, và giả vờ là mọi người đang theo sau chiến lược chung của nhóm - nghĩa là cố duy trì vẻ ngoài của một nhóm đoàn kết. Để giữ hình ảnh, họ tìm cách đè nén sự bất đồng. Những người với sự dè dặt cao độ tránh tuyên bố công khai, còn các quyết định chung chỉ là sự thỏa hiệp với sự hài lòng của mọi người, hay chỉ phản ảnh quan điểm của một người lồng vào cả nhóm. Sự bất đồng, nếu có, được diễn tả dưới hình thức quy trách nhiệm, phân cực ý kiến. Do đó, tập thể không học tập được từ những khác biệt trong giả thiết và kinh nghiệm của các thành viên.

“Hầu hết các nhóm quản lý đều gục ngã dưới áp lực”, Chris Argyris - nhà nghiên cứu lâu năm về việc học tập tại các nhóm quản lý ở đại học Harvard cho biết. “Đội nhóm có thể hoạt động khá tốt với các vấn đề thường ngày. Nhưng khi họ đối đầu với những vấn đề phức tạp hiểm nghèo, “tinh thần tập thể” sẽ tiêu tan”[4].

[4]. Chris Argyris, *Vượt qua những phòng thủ về mặt tổ chức (Overcoming Organizational Defenses)*, New York: Prentice-Hall, 1990

Argyris cho rằng hầu hết các nhà quản lý nhận thấy các câu hỏi cho một tập thể đều mang tính đe dọa, khó khăn cố hữu. Trường học dạy chúng ta không bao giờ chấp nhận là mình không biết câu trả lời. Hầu hết các công ty

nhắc lại bài học này bằng cách khen thưởng những người vượt trội trong việc tán thành quan điểm của công ty chứ không phải những người hay nêu câu hỏi về các các vấn đề phức tạp. (Lần cuối cùng có ai đó được khen thưởng trong công ty bạn vì đã đưa ra những câu hỏi khó về chính sách hiện tại của công ty thay vì giải quyết các vấn đề cấp bách là khi nào?). Thậm chí khi cảm thấy không chắc chắn hay không hiểu, chúng ta học cách che giấu điều đó vì sợ một vẻ ngoài không tự tin và không hiểu biết. Tiến trình này ngăn chặn bất kỳ sự hiểu biết mới nào có thể làm chúng ta sợ hãi. Hệ quả mà Argyris gọi là “sự kém cỏi được đào tạo” (skilled incompetence) - những đội nhóm gồm toàn những người cực kỳ giỏi giang trong việc ngăn cản chính bản thân họ học tập!

## NHỮNG SỰ THIỂU NĂNG VÀ CÁC NGUYÊN LÝ

Những sự thiếu năng học tập đã tồn tại trong chúng ta suốt một thời gian dài. Trong quyển *The March of Folly*, Barbara Tuchman nghiên cứu về những chính sách sai lầm với quy mô lớn “được theo đuổi ngược với tính tự lợi tột độ”[5], từ sự sụp đổ của thành Troy đến sự tham gia của nước Mỹ vào chiến tranh Việt Nam. Chuyện này tiếp sau chuyện kia, những nhà lãnh đạo không thấy được hệ quả của chính sách của mình, thậm chí khi họ được cảnh cáo trước là tính mạng của chính họ đang bị đánh cược. Đọc qua những trang viết của Tuchman, bạn có thể thấy vương triều Valois thế kỷ 14 của Pháp đã chịu hậu quả của sự thiếu năng “tôi chỉ làm công việc của tôi” - khi họ phá giá tiền tệ, và không nhận ra mình đã ép buộc tầng lớp trung lưu của nước Pháp nổi dậy khởi nghĩa.

[5]. Barbara Tuchman, *Cuộc diễn hành của sự ngu xuẩn: từ Troy đến Việt Nam (The March of Folly: From Troy to Vietnam)*, New York: Knopf, 1984

Giữa thế kỷ 17 nước Anh cũng là một trường hợp “ếch bị nấu chín”. Theo Tuchman, người Anh đã trải qua “suốt một thập kỷ mâu thuẫn ngày càng tăng với dân thuộc địa (Mỹ) mà không gửi được một đại diện chính thức chứ đừng nói đến một vị bộ trưởng, xuyên Đại Tây Dương... để tìm hiểu điều gì đang đe dọa quan hệ hai bên...”[6]. Đến 1776, năm khởi đầu cuộc cách mạng của người Mỹ, quan hệ giữa hai bên hoàn toàn bị đe dọa. Ở phần khác, Tuchman miêu tả các Giáo chủ Thiên chúa giáo La Mã cổ đại của thế kỷ 15 và 16, một “đội ngũ” quản lý tệ hại mà giới luật đòi hỏi phải thể hiện một vẻ đồng thuận bề ngoài. Tuy nhiên, hành động đâm sau lưng (trong một số trường hợp, từ “đâm sau lưng” thực sự được nói theo nghĩa đen!) đằng sau hậu trường đã đưa lên những Giáo hoàng cơ hội, lạm dụng quyền

lực thái quá, dẫn đến phong trào cải cách của đạo Tin lành.

[6]. *Barbara Tuchman, sđd.*

Gần đây hơn, nhà sử học Jared Diamond đã viết lại nhiều câu chuyện tương tự, trong đó sự kiêu căng và mù quáng đã dẫn đến sự tan vỡ. Chỉ có điều lần này các nạn nhân lại là toàn thể một nền văn minh. Từ đảo Mayas đến những cư dân đảo Easter, Diamond kể lại cách nhiều vương triều quyền lực đã sụp đổ, thường trong một khoảng thời gian cực ngắn. Cũng như các tổ chức đã thất bại, hầu hết người dân trong vương triều này hiểu được rằng không phải mọi chuyện đều diễn ra tốt đẹp, nhưng bản năng của họ là bảo vệ truyền thống hơn là đặt câu hỏi, chứ chưa nói tới việc phát triển những khả năng để thay đổi những cách thức hiện có[7].

[7]. *Jared Diamond, Sụp đổ: cách thức các xã hội chọn lựa khả năng thất bại hay thành công (Collapse: How Societies Choose to Fail or Succeed), New York: Penguin, 2004*

Ngày nay chúng ta ở trong thời kỳ không kém phần hiểm nghèo, và những sự thiếu năng học tập vẫn tồn tại cùng với các hệ quả của chúng. Tôi tin rằng năm nguyên lý học tập tổ chức có thể hoạt động như một liều thuốc giải cho những sự thiếu năng đó. Nhưng đầu tiên chúng ta phải nhìn nhận các sự thiếu năng đó rõ ràng hơn - vì chúng thường lẫn lộn giữa các sự kiện ồn ào ngày này qua ngày khác.

## **CHƯƠNG 3: TỪ NHÂN TRONG HỆ THỐNG HAY TRONG SUY NGHĨ CỦA CHÍNH MÌNH?**

Để nhận ra những thiếu năng học tập trong thực tế, chúng ta có thể thử nghiệm với mô hình các tổ chức thu nhỏ, qua đó bạn có thể thấy hệ quả của quyết định rõ ràng hơn trong thực tế. Vì lý do này, chúng tôi thường mời nhiều người tham gia một thử nghiệm được gọi là “trò chơi bia (beer game)”, được áp dụng lần đầu trong thập niên 1960 tại trường Quản trị Sloan thuộc Viện đại học MIT. Đó là bản sao trong phòng thí nghiệm của một tình huống thực tế chứ không phải một tình huống nguyên bản, nên chúng tôi có thể tìm ra những thiếu năng và nguyên nhân của chúng một cách chính xác hơn trong thực tế. Điều này cho thấy các vấn đề có nguồn gốc từ cách suy nghĩ và tương tác cơ bản, hơn là từ những khác biệt về cấu trúc và chính sách của các tổ chức.

Trò chơi bia mô phỏng một loại hình tổ chức ít được quan tâm nhưng phổ biến ở tất cả các nước công nghiệp: một hệ thống sản xuất/phân phối, chuyên về hàng tiêu dùng và thương mại. Trong trường hợp này, đó là một hệ thống sản xuất và phân phối một nhãn hiệu bia. Người chơi tại mỗi vị trí hoàn toàn tự do trong việc ra quyết định[1].

Cũng như các trò chơi khác, tình huống trong mỗi phần của trò chơi bia có thể được kể lại như một câu chuyện. Có ba nhân vật chính trong câu chuyện - một cửa hàng bán lẻ, một đại lý bán sỉ và giám đốc tiếp thị của một nhà máy bia[2]. Câu chuyện lần lượt được kể qua cái nhìn của từng người chơi.

*[1]. Trò chơi tương tác này được cung cấp bởi System Dynamics Group (Nhóm nghiên cứu động lực hệ thống) tại Trường Quản trị Sloan thuộc Viện Đại học MIT, Cambridge MA 02139 (<http://www.systemdynamics.org/Beer.htm>).*

*[2]. Trong mô hình ra quyết định thực tế có bốn vị trí, một trong số đó (nhà phân phối) được lược bỏ để đơn giản hóa trò chơi vốn khá phức tạp.*

### **CỬA HÀNG BÁN LẺ**

Hãy tưởng tượng bạn là một người kinh doanh bán lẻ. Có thể bạn là nhà



quản lý của một cửa hàng ở ngoại ô trong hệ thống cửa hàng nhượng quyền đang nổi tiếng. Hay có thể bạn là chủ cửa hàng tạp hóa trong một khu vực trung lưu. Hoặc một cửa hàng giải khát giá rẻ trên xa lộ.

Cho dù cửa hàng của bạn như thế nào, hay cho dù bạn bán cái gì, bia là mặt hàng thiết yếu phải có. Không chỉ vì lợi nhuận từ bia, mà nó còn giúp thu hút khách hàng mua các mặt hàng khác như bắp rang và khoai tây chiên. Bạn có ít nhất mười hai loại nhãn hiệu bia khác nhau. Bạn quản lý chặt chẽ số lượng bia tồn kho theo từng nhãn hiệu trong gian phòng phía sau.

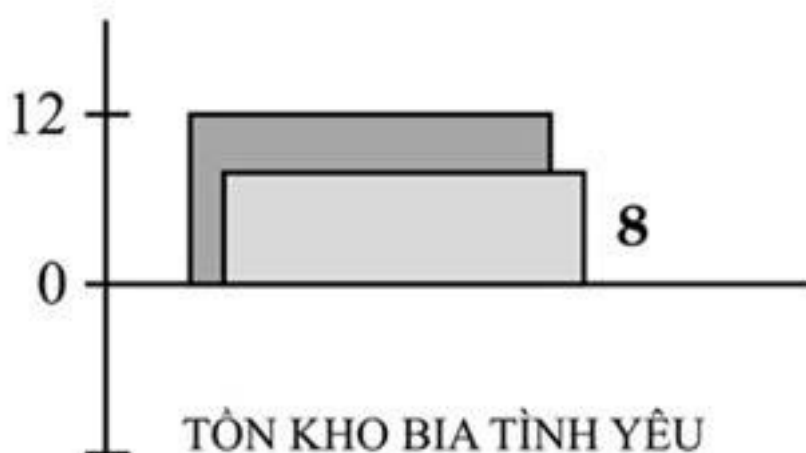
Mỗi tuần một lần, người giao hàng đến chỗ bạn. Bạn đưa anh ta một tờ đơn đặt hàng trong tuần. Mỗi nhãn hiệu bạn muốn đặt mua bao nhiêu thùng? Người giao hàng, sau khi đi giao hàng một vòng, sẽ đưa đơn đặt hàng của bạn cho đại lý bán sỉ. Ông này sắp xếp các đơn đặt hàng theo thứ tự thích hợp và giao hàng cho bạn sau khi tổng hợp các đơn hàng. Vì quá trình này cần thời gian, bạn phải chờ trung bình 4 tuần để nhận hàng. Nói cách khác là bia chỉ đến cửa hàng bạn sau khoảng 4 tuần kể từ khi bạn đặt hàng.

Bạn và đại lý bán sỉ chưa bao giờ làm việc trực tiếp với nhau. Hai bên chỉ làm việc qua các chứng từ. Có khi bạn còn chưa từng gặp mặt anh ta. Bạn chỉ quen mặt người giao hàng. Điều này có một lý do hợp lý, đó là vì bạn đang kinh doanh cả trăm mặt hàng khác nhau. Hàng tá đại lý bán sỉ bỏ mối cho bạn. Trong khi đó đại lý bán sỉ bia cũng giao hàng cho hàng trăm cửa hàng, ở hàng tá thành phố khác nhau. Do đó cả hai làm sao có thời gian trò chuyện với nhau? Các con số đặt hàng là điều duy nhất hai bên cần nói với nhau.

Một trong những nhãn hiệu bia truyền thống bạn bán gọi là Bia “Tình Yêu”. Bạn chỉ mơ hồ biết nó được sản xuất từ một nhà máy nhỏ nhưng hiệu quả nằm cách cửa hàng bạn khoảng 300 dặm. Nhãn hiệu này không nổi tiếng, và thực ra nó cũng không được quảng cáo. Nhưng hàng tuần, cũng đều đặn như việc bạn đọc báo buổi sáng, bạn bán được 4 thùng bia Tình Yêu. Chắc chắn một điều, khách hàng mua bia này là những người trẻ, thường ở độ tuổi 20 và là những khách hàng hay thay đổi. Nhưng nói gì thì nói, khi họ chuyển sang dùng các nhãn hiệu bia nổi tiếng hơn như Miller hay Bud, thì sẽ có một người em trai hay em gái - tức một thanh niên khác trẻ hơn, thế chỗ họ.

Để đảm bảo mình luôn có đủ bia Tình Yêu để bán, bạn luôn để tồn kho 12 thùng bia. Nghĩa là bạn đặt hàng 4 thùng vào mỗi Thứ Hai, khi người giao hàng đến. Cứ thế tuần này qua tuần khác. Đến nỗi bây giờ nói đến loại

bia đó là bạn nghĩ ngay đến doanh số bốn thùng một tuần. Thậm chí khi điền vào đơn đặt hàng, bạn chẳng cần phải nhầm lại nội dung “Bia Tình Yêu: 4 thùng.”



### *Tuần 2*

**Tuần 2:** Chợt trong một tuần của tháng Mười (tạm gọi đó là tuần 2), doanh thu bán bia tăng gấp đôi. Từ bốn thùng tăng lên tám thùng. Càng tốt, bạn nghĩ: mình còn tồn kho 8 thùng khác. Bạn không biết tại sao nhãn hiệu này lại bán chạy hơn. Có thể họ mua về để tổ chức tiệc tùng. Nhưng để bù vào số lượng hàng bán tăng thêm, bạn đặt hàng tăng lên 8 thùng để giữ mức tồn kho như bình thường.

**Tuần 3:** Kỳ lạ thay, tuần tiếp theo bạn tiếp tục bán được 8 thùng bia Tình Yêu. Mà cũng chẳng phải mùa bán hàng cao điểm. Đôi khi trong lúc rảnh rỗi không bận bịu bán hàng, bạn suy nghĩ tại sao lại như thế. Chẳng có chiến dịch quảng cáo nào cho loại bia này vì công ty không hề thông báo việc này. Hay là thư thông báo đã bị thất lạc, hay là tình cờ mình đã vất lá thư đó đi mà không đọc, hay là còn lý do nào khác... nhưng rồi lại có khách hàng vào mua, thế là dòng suy nghĩ của bạn tan mất.

Khi người giao hàng đến, bạn không còn suy nghĩ nhiều về bia Tình Yêu, nhưng bạn nhìn vào kệ hàng và thấy anh ta chỉ giao có 4 thùng bia (là kết quả của đơn đặt hàng 4 tuần trước). Bạn chỉ còn có 4 thùng tồn kho, nghĩa là nếu sản lượng bán hàng không giảm đột ngột thì bạn sẽ bán hết sạch hàng tồn kho trong tuần. Để thận trọng cần phải đặt hàng ít nhất 8 thùng theo sản lượng bán hàng. Còn để an toàn thì phải đặt 12 thùng để giữ lại mức tồn kho cũ.



### *Tuần 4*

**Tuần 4:** Vào ngày thứ ba, bạn thử hỏi thăm một trong khách hàng trẻ. Thì ra là có một chương trình ca nhạc mới trên kênh truyền hình cáp nổi tiếng khoảng một tháng trở lại đây. Nhóm hát được lên chương trình, nhóm Iconoclasts, kết thúc bài hát với câu: “Tôi nhấm nháp ngậm bia Tình Yêu cuối cùng và chạy dưới mặt trời”. Chẳng ai biết sao họ lại đặt ra câu hát đó, nhưng đáng ra đại lý bán sỉ phải nhắc bạn nếu có thông tin kinh doanh gì mới. Bạn nghĩ đến việc gọi điện thoại cho đại lý bán sỉ, nhưng một người giao khoai tây chiên đến và bạn quên đi ý nghĩ về bia Tình Yêu.

Trong lần giao hàng tiếp theo, chỉ có 5 thùng bia được đem đến. Bạn thất vọng vì chỉ còn 1 thùng tồn kho. Nhờ vào chương trình ca nhạc đó, nhu cầu càng lúc càng tăng. bạn nhớ mình đã đặt hàng nhiều hơn, nhưng không nhớ chính xác là bao nhiêu thùng. Tốt hơn là nên đặt thêm ít nhất 16 thùng nữa.

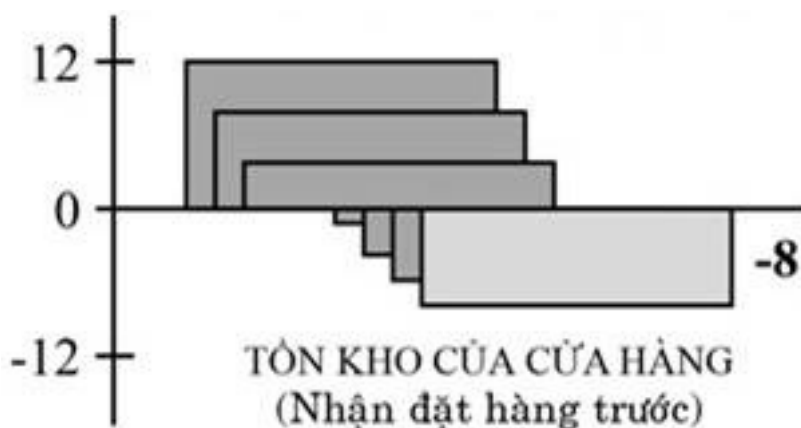
**Tuần 5:** Ngay sáng thứ hai, bạn bán hết thùng bia còn lại. May là sau đó bạn được giao thêm 7 thùng nữa (hình như đại lý bán sỉ bắt đầu đáp ứng các đơn hàng tăng lên của bạn). Nhưng cuối tuần bạn lại bán sạch, chẳng còn tồn kho thùng nào. Với kệ hàng trống rỗng, bạn nghĩ tốt hơn nên đặt thêm 16 thùng nữa. Bạn không muốn bị mang tiếng là cửa hàng tạp hóa mà không có ngay cả loại bia thông dụng để bán.

**Tuần 6:** Quả nhiên, khách hàng kéo đến ngay từ đầu tuần để tìm mua Bia Tình Yêu. Có hai khách hàng trung thành đến nỗi đặt mua trước. “Hãy báo ngay cho chúng tôi khi có hàng, chúng tôi sẽ đến lấy ngay”. Họ cho tên và số điện thoại, hứa mua mỗi người một thùng bia.

Chuyên giao hàng kế tiếp chỉ có sáu thùng bia. Bạn gọi ngay cho hai khách hàng đặt trước. Họ đến và mua phần đã đặt. Số còn lại được bán hết ngay trước cuối tuần. Một lần nữa lại có hai khách hàng đặt mua trước. Bạn tự hỏi mình có thể bán thêm biết bao nhiêu thùng nếu như kệ hàng của mình không trống rỗng. Dường như bia được bán hết vèo: không còn cửa hàng nào trong thị trấn còn hàng để bán. Nhãn hiệu bia này được ưa chuộng và hình như trở nên càng lúc càng nổi tiếng.

Sau hai ngày nhìn kệ hàng trống rỗng, có vẻ như phải đặt thêm ít nhất là 16 thùng nữa. Bạn còn muốn đặt hơn thế nữa, nhưng tự kiềm chế lại vì biết rằng các đơn đặt hàng số lượng lớn sắp sửa được giao. Nhưng khi nào...?

**Tuần 7:** Xe giao hàng chỉ mang đến 5 thùng, nghĩa là kệ hàng của bạn sẽ chịu cảnh trống rỗng thêm một tuần nữa. Ngay khi bạn giao số hàng đã được đặt trước thì số bia Tình Yêu còn lại cũng được bán hết vèo, lần này chỉ trong vòng hai ngày. Kỳ lạ hơn là tuần này có đến năm khách hàng đặt hàng trước. Bạn đặt hàng thêm 16 thùng nữa và cầu nguyện các đơn đặt hàng số lượng lớn sẽ được giao đầy đủ. Bạn nghĩ về những khoản thua lỗ trong việc bán các mặt hàng kèm theo bia, ví dụ như khoai tây chiên.



### **Tuần 8**

**Tuần 8:** Đến lúc này thì bạn quan tâm đến bia Tình Yêu hơn bất kỳ mặt hàng nào khác. Cụ thể là mỗi khi có khách hàng đến mua loại bia này, bạn cảm thấy lo lắng sợ hết hàng. Người ta hay nói với nhau về loại bia này. Và bạn thiết tha chờ đợi chuyến hàng 16 thùng bia được giao đến.

Nhưng người giao hàng chỉ mang đến 5 thùng. Bạn hỏi: “Sao lại chỉ có 5 thùng?”. Anh ta bảo: “Tôi chẳng biết gì hết, chắc là đại lý chính nợ lại một phần đơn hàng. Anh sẽ nhận được sau một vài tuần thôi”. Trời đất, một vài

*tuần!?! Các khách hàng đã đặt cọc trước đến lấy hết và bạn chẳng thể bán được một thùng bia mới nào. Bạn phải để trống kệ bia mà không có lấy một chai bia Tình Yêu. Làm sao giữ được uy tín cho cửa hàng?*

Bạn đặt hàng thêm 24 thùng nữa - gấp đôi số lượng bạn dự tính. Đại lý bán sỉ đang làm gì thế này, bạn tự hỏi? Ông ta có biết thị trường đang thiếu hàng như thế nào không? Chẳng biết ông ta nghĩ gì nữa?

## **ĐẠI LÝ BÁN SỈ**

Là nhà quản lý của công ty bán sỉ, bia là cuộc sống của bạn. Bạn dành suốt cả ngày ngồi ở bàn làm việc trong một nhà kho chất đống mọi loại bia trên thị trường: Miller, Bud, Coors, Rolling Rock, một vài nhãn hiệu bia nhập khẩu, và dĩ nhiên cũng có một số bia địa phương như bia Tình Yêu. Khu vực hoạt động của bạn gồm 1 thành phố lớn, nhiều thành phố vệ tinh nhỏ, ngoại ô và một số thị trấn ở nông thôn. Bạn không phải là nhà phân phối bia duy nhất trong khu vực này, nhưng là một nhà phân phối có tiếng. Với nhiều nhãn hiệu bia nhỏ, trong đó có bia Tình Yêu, bạn là nhà phân phối duy nhất trong khu vực.

Hầu như phương thức bạn liên lạc với nhà máy bia cũng tương tự cách mà cửa hàng bán lẻ liên lạc với bạn. Bạn chỉ cần điền vào phiếu đặt hàng và chuyển đến công ty. Khoảng bốn tuần sau bia sẽ được giao. Thay vì đặt hàng theo thùng, bạn đặt theo từng công. Mỗi công bỏ vừa trên một chiếc xe tải nhỏ, nên bạn quy ước một công là một xe hàng. Giống như 1 cửa hàng bán lẻ điển hình đặt hàng 4 thùng bia tuần này sang tuần khác, bạn cũng đặt hàng 4 xe bia từ nhà máy, tuần này sang tuần khác. Việc này giúp bạn luôn luôn tồn trữ một số lượng hàng tồn kho tương đương 12 xe hàng.

Đến tuần 8, bạn cũng cảm thấy bức mình và chán nản như các cửa hàng bán lẻ của mình. Bia Tình Yêu luôn có doanh số bán hàng ổn định. Nhưng vài tuần trước, thật ra là ở tuần thứ 4, các đơn đặt hàng đã đột ngột tăng cao. Tuần tiếp theo còn tăng hơn nữa. Đến tuần 8, hầu hết các cửa hàng đặt mua nhiều gấp 3 đến 4 lần đơn đặt hàng bình thường.

Lúc đầu bạn dễ dàng thực hiện các đơn đặt hàng tăng lên từ nguồn hàng tồn kho của mình. Bạn cũng dự đoán tình hình và nhận ra xu hướng, ngay lập tức bạn tăng số lượng bia đặt hàng từ nhà máy. Trong tuần 6, sau khi đọc một bài báo trên *Bản Tin Ngành Bia* (Beer Distribution News) về chương trình ca nhạc có đưa hình ảnh bia Tình Yêu, bạn tiếp tục đặt hàng tăng thêm nữa, lên tới 20 xe bia mỗi tuần, gấp năm lần số lượng đặt hàng trước đây.

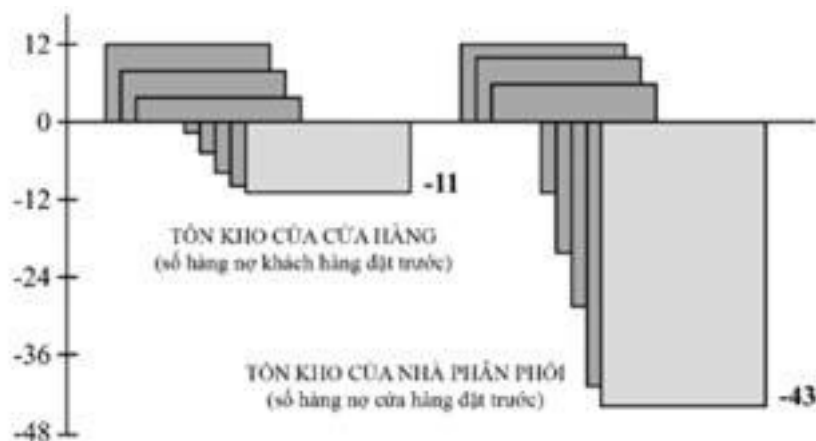
Nhưng điều đó là cần thiết, sự nổi tiếng của nhãn hiệu bia này đã tăng lên gấp đôi, gấp ba, gấp bốn lần căn cứ theo nhu cầu của các cửa hàng.

Đến tuần 6, bạn đã giao sạch số hàng tồn kho mình có và đi vào tình trạng thiếu nợ các đơn hàng đã đặt trước. Mỗi tuần bạn cố gắng giao hết tất cả sản lượng mình có, và gửi giấy xác nhận số lượng hàng mình còn nợ lại cho các cửa hàng. Một vài cửa hàng trong chuỗi cửa hàng nhượng quyền lớn gọi điện trực tiếp cho bạn và được ưu tiên chút chút, nhưng bạn không còn Bia Tình Yêu trong kho. Tối thiểu bạn cũng biết rằng cần đến vài tuần nữa thì số lượng bia bạn đặt hàng tăng lên mới được giao đến.

Trong tuần 8, khi bạn gọi cho nhà máy bia để hỏi họ có thể tăng tốc độ giao hàng không (và để thông báo bạn đã tăng sản lượng đặt hàng lên 30 xe bia), bạn thất vọng khi biết họ mới tăng năng suất hai tuần trước đây. Họ chỉ mới biết về việc nhu cầu thị trường tăng lên. Làm sao họ lại chậm trễ như vậy?

Bây giờ đã là **tuần 9**. Bạn tiếp tục nhận được đơn đặt hàng khoảng 20 xe bia mỗi tuần từ các cửa hàng, nhưng bạn vẫn không có đủ hàng. Đến cuối tuần trước, bạn còn thiếu nợ các đơn đặt hàng trước 29 xe. Nhân viên của bạn thường xuyên phải giải thích qua điện thoại đến nỗi họ đề nghị bạn cài đặt máy trả lời tự động để giải thích về việc chậm giao bia Tình Yêu. Nhưng bạn tin rằng tuần này số hàng 20 xe bia sẽ được giao.

Tuy nhiên, chỉ có 6 xe được chở đến. Nhà máy vẫn xin nợ một phần đơn hàng. Phần công suất tăng lên giờ mới đi vào sản xuất. Bạn gọi cho một số cửa hàng lớn và đảm bảo với họ rằng phần bia họ đặt sẽ được giao ngay.



## Tuần 9

**Tuần 10** hết sức căng thẳng. Bạn không hề nhận được số lượng bia như đã mong đợi - tối thiểu là 20 xe bia. Đơn giản là nhà máy không thể tăng công suất nhanh như vậy. Hoặc là bạn tự đoán thế. Họ chỉ giao được 8 xe. Không thể gọi điện được cho ai ở nhà máy, dường như tất cả bọn họ tập trung ở xưởng sản xuất.

Trong khi đó các cửa hàng lại xối xả bán ra. Bạn nhận được số lượng đặt hàng không tưởng - 26 xe bia trong tuần. Hoặc là có thể họ đặt hàng quá nhiều vì họ chẳng được giao hàng. Dù sao đi nữa, bạn phải giữ vững tinh thần. Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn không có bia để giao và tất cả bọn họ chuyển qua giao dịch với các đối thủ cạnh tranh của bạn?

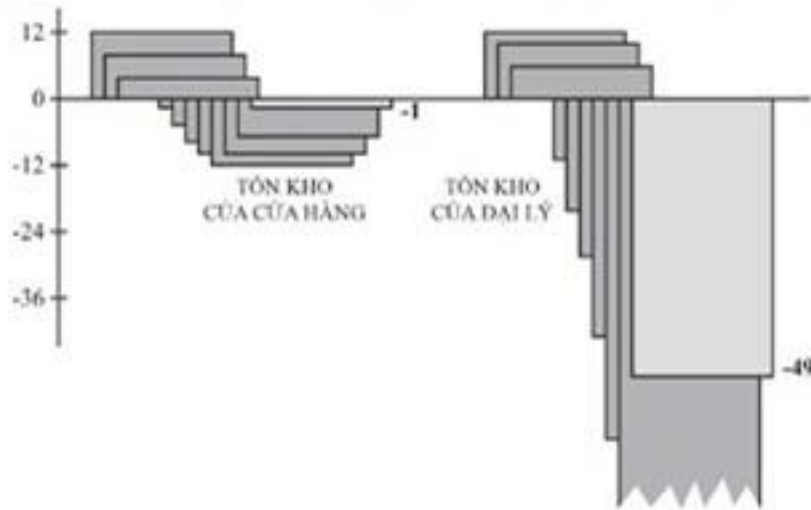
Bạn đặt hàng 40 xe bia cho nhà máy.

Trong **tuần 11**, bạn nóng lòng chờ đợi cả ngày trong văn phòng của mình. Chỉ có 12 xe bia Tình Yêu được giao đến. Bạn vẫn không liên hệ được với người có thẩm quyền ở nhà máy. Trong khi bạn đã nhận số đơn đặt hàng hàng trăm xe bia: 77 xe chưa giao nợ các cửa hàng, 28 xe theo đơn đặt hàng mới nhận tuần này. Một số chứng từ nợ hàng đã đến hạn thanh toán, và bạn ngại nói chuyện với kế toán của mình về việc này.

Bạn cần phải có ngay loại bia này, thế nên bạn đặt hàng nhà máy *thêm* 40 xe.

Đến **tuần 12**, mọi việc đã rõ ràng. Nhu cầu mới cho bia Tình Yêu thay đổi mạnh hơn cả mức bạn dự đoán. Bạn thở dài ngao ngán khi nghĩ về số tiền mình có thể kiếm được nếu có đủ hàng tồn kho để bán. Làm thế nào nhà máy lại *ép* bạn vào tình thế này? Tại sao nhu cầu lại tăng *mạnh* như vậy? Làm sao duy trì tình hình kinh doanh? Tất cả những gì bạn nghĩ đến là làm sao để mình không bao giờ vướng vào tình trạng này nữa. Bạn đặt hàng *thêm* 60 xe.

Trong bốn tuần tiếp theo, nhu cầu tiếp tục tăng vượt xa so với khả năng cung ứng của bạn. Thật sự trong tuần 13 bạn không giảm được số lượng hàng còn nợ xuống được một chút nào.



### ***Tuần 14***

Cuối cùng bạn cũng bắt đầu nhận được các chuyển giao hàng lớn hơn từ nhà máy trong **tuần 14 và 15**. Cùng lúc đó, đơn đặt hàng từ các cửa hàng giảm đi một chút. Có thể là trong những tuần trước họ đã đặt hàng quá nhiều. Lúc này những gì bạn có thể làm để thanh toán hết số đơn hàng còn nợ là xin hoãn thêm thời gian một chút.

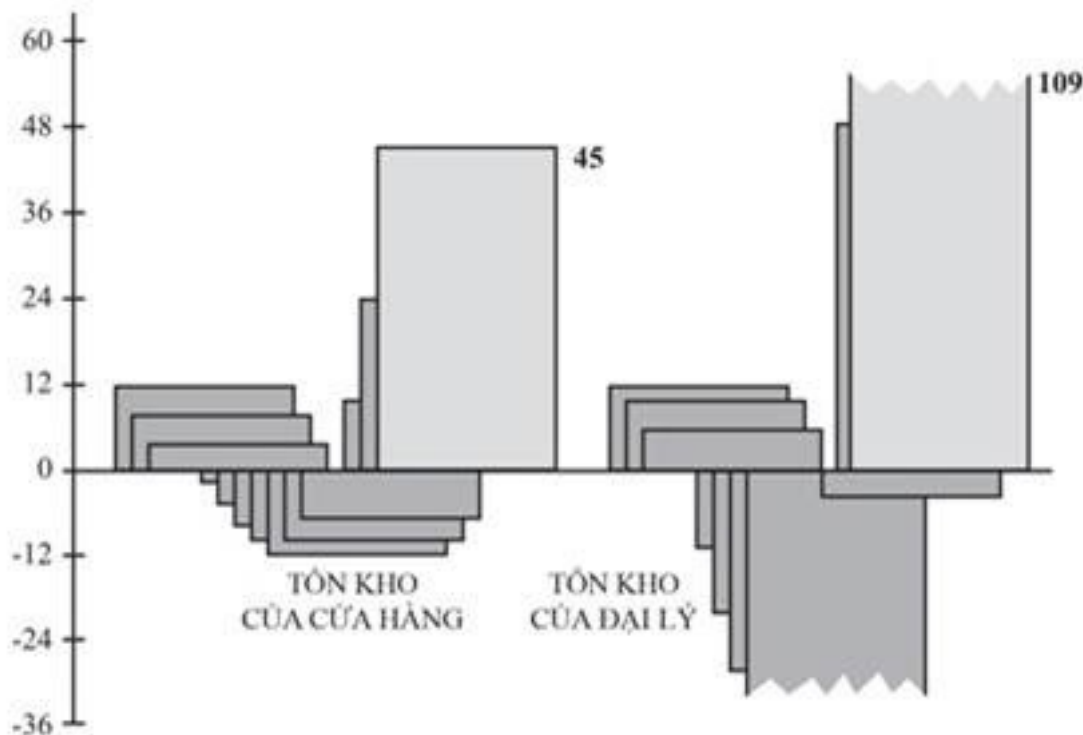
Và giờ đây, ở **tuần thứ 16**, bạn nhận được *tất cả* số lượng bia đã đặt hàng từ các tuần trước. Nó được giao vào đầu tuần, bạn vui mừng đi nhìn ngắm hàng đóng bia được chất trong kho. Số lượng giờ đây nhiều không kém số hàng tồn kho của bất kỳ nhãn hiệu bia nổi tiếng nào. Và nó sẽ được bán hết ngay thôi.

Trong suốt tuần, bạn hào hứng chờ đợi đơn đặt hàng từ các cửa hàng. Thậm chí bạn còn ra bàn của nhân viên giao hàng để xem từng chứng từ. Nhưng từ đơn hàng này đến đơn hàng khác, bạn thấy cùng một con số: zero. Zero. Zero. Zero. Điều gì xảy ra với họ thế này? Bốn tuần trước, họ kêu gào đòi giao thêm bia, thế mà giờ đây họ chẳng cần lấy một thùng.

Đột nhiên bạn cảm thấy rùng mình. Khi tài xế xe tải chuẩn bị đến nhà máy lấy hàng, bạn chặn xe lại. Bạn lấy lại đơn đặt hàng, gạch bỏ con số 24 xe bia đã viết, thay vào đó là con số zero.

**Tuần 17:** Trong tuần tiếp theo thêm 60 xe bia nữa được giao đến. Cửa hàng thì vẫn đặt: zero thùng. Bạn vẫn đặt: zero xe. Một trăm lẻ chín xe bia chất đống trong kho của bạn. Bạn có thể tắm mỗi ngày bằng bia mà cũng chẳng hao hụt bao nhiêu.





### *Tuần 17*

Chắc chắn các cửa hàng sẽ đặt hàng tuần này. Suy cho cùng thì chương trình ca nhạc đó vẫn được trình chiếu. Trong tâm tư bạn thầm nghĩ những cửa hàng bán lẻ đúng là những kẻ tồi tệ, những người chẳng giữ lời hứa của mình.

Và thật sự những người bán lẻ một lần nữa đặt hàng: zero thùng bia Tình Yêu. Đến lượt bạn đặt hàng: zero xe bia cho nhà máy. Tuy nhiên, nhà máy vẫn tiếp tục giao hàng. Thêm 60 xe bia nữa được giao đến trước cửa kho bạn. Tại sao nhà máy cứ giao hàng mãi? Khi nào mới kết thúc việc này?

### **NHÀ MÁY BIA**

Giả thiết bạn được nhận vào làm ở nhà máy bốn tháng trước với nhiệm vụ quản lý bộ phận phân phối và tiếp thị. Trong nhà máy, bia Tình Yêu chỉ là một trong số vài mặt hàng chủ lực. Quy mô nhà máy ở dạng nhỏ, chủ yếu được biết đến vì chất lượng ổn định chứ chưa có danh tiếng trên thị trường. Đó là lý do họ tuyển bạn vào làm việc.

Giờ đây, rõ ràng là bạn đã thực hiện được một kết quả công việc tốt. Bởi vì chỉ trong tháng thứ hai bạn làm việc (Tuần 6 của trò chơi này), các đơn đặt hàng mới bắt đầu tăng nhanh chóng. Đến cuối tháng làm việc thứ ba

của bạn, bạn thấy hài lòng với tổng số đơn đặt hàng khoảng 40 công một tuần, tăng đột ngột so với con số 4 công khi bạn mới vào làm việc. Lượng hàng bán ra đạt 30 công.

Đó là bởi vì các nhà máy bia cũng thường nợ một số đơn hàng. Cần khoảng hai tuần (tối thiểu điều này là đúng với nhà máy của bạn) kể từ lúc bạn quyết định ủ một chai bia cho đến khi bia sẵn sàng bỏ lên xe giao hàng. Như đã nói, bạn phải tồn kho một lượng bia cho vài tuần, nhưng số tồn kho này đã cạn sạch vào tuần 7, chỉ hai tuần sau khi số đơn đặt hàng tăng đột ngột. Tuần tiếp theo, trong khi bạn phải trả số đơn hàng còn nợ là 9 công và thêm 24 công hàng mới được đặt, bạn chỉ có thể giao ra 22 công. Lúc này bạn là người hùng trong công ty. Quản đốc nhà máy phải khuyến khích mọi người tăng số giờ làm việc lên gấp hai lần, và cuống cuồng đề nghị mở thêm phân xưởng mới.

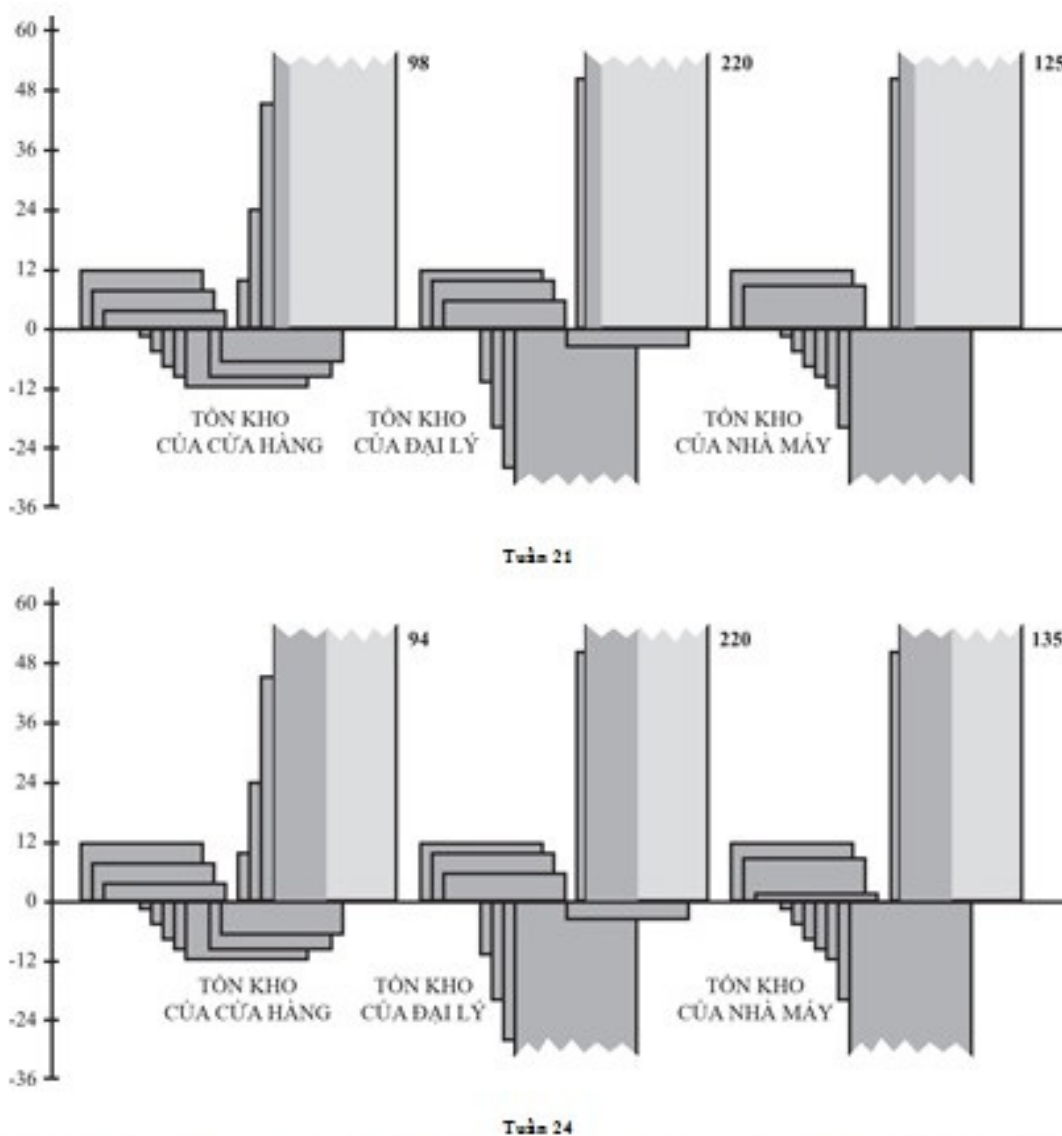
Bạn đã gặp may khi chương trình ca nhạc của ban nhạc Iconoclasts có cảnh quay loại bia này. Bạn biết về chương trình này ở Tuần 3 - từ thư của những khán giả trẻ gửi về nhà máy. Nhưng phải chờ đến tuần thứ 6 thì chương trình đó mới làm số đơn đặt hàng tăng lên.

Thậm chí ở tuần 14, nhà máy vẫn không đáp ứng kịp các đơn hàng còn thiếu nợ. Bạn phải yêu cầu tăng sản lượng mỗi mẻ bia lên đến 70 công hay hơn nữa. Bạn nghĩ về con số tiền thưởng mình sẽ nhận được vào cuối năm. Có lẽ bạn nên đề nghị được hưởng % trong tổng lợi nhuận, tối thiểu khi bạn đã cung ứng đủ số đơn hàng còn thiếu. Bạn còn tưởng tượng đến hình mình được lên trang bìa của *Tuần Báo Tiếp Thị*.

Cuối cùng, bạn đã hoàn tất việc giao số hàng còn thiếu nợ vào tuần 16. Nhưng tuần tiếp theo, những nhà phân phối của bạn chỉ đặt có 19 công hàng. Và tuần tiếp theo, Tuần 18, họ chẳng đặt thêm một công nào nữa. Một số đơn đặt hàng có ghi số lượng hàng cần đặt nhưng đã bị xóa đi và thay vào là số Không (zero).

Bây giờ là Tuần 19. Bạn đã tồn kho một trăm công hàng. Và một lần nữa các đơn hàng gần như yêu cầu không giao thêm hàng. Không bia. Trong khi số bia bạn đã ủ vẫn tiếp tục ra lò. Qua điện thoại bạn trình bày với ông chủ một cách lo âu: “Tốt hơn nên ngưng sản xuất một hai tuần, chúng ta đã...” - bạn thử sử dụng một thuật ngữ được học từ trường kinh doanh - “bị gián đoạn đường nhu cầu”. Đầu dây bên kia im lặng. Bạn tiếp “Nhưng tôi chắc chắn việc này chỉ mang tính tạm thời”.

Tiến trình tương tự tiếp tục xảy ra ở bốn tuần sau: Tuần 20, 21, 22 và 23. Dần dần hy vọng của bạn về một sự phục hồi trở nên càng lúc càng yếu ớt. Các nhà phân phối đã lừa gạt chúng ta, bạn nghĩ. Các cửa hàng bán lẻ không mua đủ số lượng bia. Báo chí và chương trình ca nhạc đã thổi phồng nhãn hiệu bia này và mọi người đổ xô đi tìm uống. Về cơ bản đó là những khách hàng thanh thiếu niên hay thay đổi, họ chẳng phải là khách hàng trung thành. Làm thế nào họ có thể mua hàng trăm thùng bia trong tháng này và tháng sau chẳng mua một thùng nào hết?



Không ai để ý đến việc bạn lấy xe đi công tác ở Tuần 24. Điềm đến đầu tiên là đại lý bán sỉ. Đây không phải là lần đầu bạn gặp trực tiếp anh ta, đây là lần thứ hai. Chẳng có gì để thảo luận cho đến khi lần khủng hoảng này diễn ra. Hai bên chào nhau lấy lệ, và anh ta dẫn bạn ra nhà kho phía sau. “Chúng tôi đã đặt hàng nhãn hiệu này trong hai tháng qua. Và tôi hoàn toàn bị sốc. Hãy nhìn xem, chúng tôi còn tồn kho tới 220 xe hàng ở đây”.

Cả hai cùng đồng ý là nhu cầu đã tăng vọt, sau đó lại giảm đột ngột. Một ví dụ về tính bốc đồng, hay thay đổi của đại đa số người tiêu dùng. Nếu các cửa hàng bán lẻ theo dõi tình hình này và có cảnh báo thì có lẽ sự việc tồi tệ đã không xảy ra.

Bạn nghĩ về một báo cáo chiến lược tiếp thị trên đường về nhà, và bất chợt bạn quyết định ghé vào một cửa hàng bán lẻ trên đường đi. Ngẫu nhiên chủ cửa hàng cũng đang có mặt ở đó. Bạn tự giới thiệu và và trên nét mặt của anh ta thoáng vẻ mỉa mai. Để cho một nhân viên trông cửa hàng, cả hai cùng đi ra phía sau quầy để dùng cà phê.

Người chủ cửa hàng đem ra quyển sổ ghi chép hàng tồn kho của mình. “Anh không biết tôi muốn tìm gặp để bốp cổ anh như thế nào vài tháng trước đây đâu”.

“Tại sao?” bạn hỏi.

“Hãy nhìn xem, chúng tôi bị mắc kẹt với 93 thùng bia ở nhà kho. Với số lượng này, cần phải bán liên tục trong sáu tuần thì mới cần đặt hàng thêm”.

Sáu tuần, bạn trầm nghĩ. Và bạn lấy máy tính cầm tay ra tính thử. Nếu mọi cửa hàng trong khu vực đều chờ sáu tuần mới đặt hàng tiếp, và chỉ đặt hàng vài thùng một tuần, thì mất một năm hoặc hơn nữa để tiêu thụ 220 công hàng ở kho của đại lý bán sỉ. Bạn thốt lên “Đây là một thảm kịch. Ai là thủ phạm - À, ý tôi là, làm thế nào để tình hình này đừng xảy ra nữa?”

“Không phải lỗi của chúng tôi”, người chủ cửa hàng trả lời sau khi nhấp một ngụm cà phê. “Chúng tôi thường bán được bốn thùng mỗi tuần trước khi chương trình ca nhạc đó được phát. Rồi ở Tuần 2, chúng tôi đã bán được tám thùng”.

Bạn nói “Như nấm gặp mưa. Nhưng sao sau đó nó lại chết non?”

“Anh không hiểu đâu. Nhu cầu chưa bao giờ đột biến như nấm sau mưa. Nó cũng chẳng chết non. Chúng tôi vẫn bán được tám thùng mỗi tuần. Hết tuần này đến tuần khác. Nhưng anh không cung cấp đủ số lượng chúng tôi cần. Vì vậy chúng tôi phải tiếp tục đặt hàng để đảm bảo là có đủ bia phục vụ khách hàng.”

“Nhưng chúng tôi đã cung ứng ngay khi có thể”.

“Vậy có thể đại lý bán sỉ đã giải quyết vấn đề không tốt. Tôi tự nhủ mình có nên tìm đến đại lý khác không. Dù sao đi nữa, tôi hy vọng anh có một chương trình khuyến mãi hay điều gì tương tự, để tôi thu hồi một phần chi phí của mình. Tôi muốn được giải thoát khỏi chín mươi ba thùng bia đó”.

Bạn trả tiền cà phê và đi về. Trên đường về, bạn nghĩ đến lá thư xin thôi việc. Hiển nhiên là bạn phải chịu trách nhiệm về bất kỳ sự ngưng trệ sản xuất hoặc đóng cửa phân xưởng nào trong cơn khủng hoảng này - cũng như đại lý bán sỉ đổ trách nhiệm cho cửa hàng, cửa hàng đổ lỗi cho đại lý, và cả hai cùng muốn đổ lỗi cho bạn. Ít nhất cũng còn sớm để ra đi với lòng tự trọng. Giá như bạn có thể tìm ra lời giải thích để chứng minh rằng đó không phải lỗi của mình, rằng mình chỉ là nạn nhân thay vì là thủ phạm...

## **BÀI HỌC QUA TRÒ CHƠI BIA**

### ***1. Cấu trúc ảnh hưởng đến hành vi***

Những con người khác nhau trong một cấu trúc giống nhau có xu hướng tạo ra những kết quả tương tự nhau. Khi có rắc rối, hay kết quả kinh doanh không như mong đợi, thì rất dễ quy trách nhiệm cho ai khác hay việc gì khác. Nhưng chúng ta ít khi nhận ra được là hệ thống thường gây nên khủng hoảng cho chính nó, chứ không phải các nguồn lực bên ngoài hoặc lỗi lầm của các cá nhân.

### ***2. Cấu trúc trong hệ thống con người rất tinh vi***

Chúng ta có xu hướng nghĩ về “cấu trúc” như những khuôn khổ bao bọc bên ngoài các cá nhân. Nhưng, cấu trúc trong các tổ chức sống động phức tạp, như “cấu trúc” của “hệ thống” cơ thể con người (ví dụ như hệ mạch máu và hệ thần kinh) *có nghĩa là những tương tác cơ bản nhằm kiểm soát hành vi*. Trong các hệ thống con người (human systems), cấu trúc bao gồm cách con người ra quyết định - “những chính sách vận hành” nhờ đó chúng ta chuyên hóa các quan điểm, mục tiêu, nguyên tắc và tiêu chuẩn thành các hành động.

### ***3. Lực đòn bẩy thường xuất phát từ cách suy nghĩ mới***

Trong hệ thống con người, thường có các lực đòn bẩy tiềm năng mà họ không vận dụng. Vì người ta chỉ tập trung vào quyết định của chính mình mà

không nhận ra quyết định của mình tác động đến người khác như thế nào. Trong trò chơi bia, người chơi có thể hạn chế sự bất ổn thường trực, nhưng họ không làm được vì không hiểu mình tạo ra sự bất ổn lúc đầu như thế nào.

Dân trong nghề kinh doanh rất ưa thích các người hùng. Chúng ta hoang phí lời khen và sự thăng tiến cho những người đạt được kết quả cụ thể. Nhưng nếu có sai sót, chúng ta mơ hồ cảm thấy nhất định phải có ai đó đã sai sót trong công việc.

Trong trò chơi bia, không có những thủ phạm như vậy. Không có ai để quy trách nhiệm. Mỗi người trong ba người chơi đều có những ý định tốt nhất: để phục vụ khách hàng tốt hơn, để giữ sản phẩm luân chuyển đều đặn hơn, và để tránh tình thế bất lợi. Mỗi thành viên đều có những phán đoán có căn cứ, có động cơ tốt dựa trên những phỏng đoán hợp lý về khả năng có thể xảy ra. Không có thủ phạm - tuy nhiên vẫn có một khủng hoảng được xây dựng trên cấu trúc của hệ thống.

Trong 20 năm gần đây, trò chơi bia đã được áp dụng hàng ngàn lần trong các lớp học và hội thảo về quản lý. Nó được áp dụng trên cả năm châu lục, với những người ở mọi độ tuổi, quốc tịch, nguồn gốc văn hóa và có nền tảng về kiến thức kinh doanh khác nhau. Một số người chơi chưa từng nghe nói về hệ thống sản xuất/phân phối trước đây. Một số người khác đã dành phần lớn thời gian trong sự nghiệp để làm chính công việc này. Nhưng cứ mỗi khi thực hiện trò chơi là khủng hoảng tương tự lại xảy ra. Đầu tiên là có một nhu cầu không ngừng gia tăng mà không được đáp ứng. Các đơn đặt hàng được đưa ra trong hệ thống. Hàng tồn kho được bán sạch. Số đơn hàng còn nợ tăng lên. Rồi sản lượng bia tăng lên ồ ạt trong khi đơn đặt hàng đột nhiên sụt giảm. Vào cuối cuộc thử nghiệm, hầu hết người chơi giữ một đồng hàng tồn kho mà họ không thể tiêu thụ được hết - có trường hợp nhà máy tồn kho khối lượng gấp hàng trăm lần một đơn hàng từ các đại lý[3].

*[3]. Dĩ nhiên bất kỳ sự mô phỏng nào cũng là một sự đơn giản hóa. Bạn có thể cho là nếu thay đổi bất kỳ chi tiết nào của trò chơi cũng sẽ dẫn đến sự thay đổi kết quả trò chơi. Cùng suy nghĩ đó, chúng tôi đã điều chỉnh nhiều lần trong suốt các năm qua. Đôi khi trò chơi này gồm có ba người chơi. Thường thì chúng tôi thực hiện với bốn người chơi. Chúng tôi thay đổi mức thiệt hại đối với hàng tồn kho dư thừa hay số đơn hàng còn nợ. Đôi khi chúng tôi dùng chương trình mô phỏng trên máy tính để tính toán; hầu hết trường hợp chúng tôi thiết kế trò chơi trên sân khấu lớn trên những chiếc bàn dài, chuyển tiền từ góc bàn này đến góc bàn kia để thể hiện việc giao bia. Người chơi được cung cấp khối lượng thông tin khác nhau về phạm vi*

*nhu cầu của người tiêu dùng theo ước lượng của cửa hàng bán lẻ. Nhiều dạng nhu cầu người tiêu dùng khác nhau được thử nghiệm. Một số sự thay đổi đó làm cho khủng hoảng trầm trọng hơn; một số làm cho nó giảm nhẹ hơn. Nhưng không có sự thay đổi nào ảnh hưởng đến hình thức khủng hoảng chung cuộc.*

Nếu thật sự hàng ngàn người chơi, với những hoàn cảnh hết sức khác nhau, đều thực hiện những dạng thức hành vi giống nhau, thì nguyên nhân của hành vi phải nằm ngoài các cá nhân này. Nguyên nhân của các hành vi phải nằm trong cấu trúc của chính trò chơi.

Hơn nữa, cấu trúc của loại trò chơi bia cũng tạo ra những khủng hoảng tương tự trong các hệ thống sản xuất - phân phối thực sự trong cuộc sống. Ví dụ như năm 1985, các con chip điện tử trong máy tính cá nhân được bán rộng rãi với giá rẻ; doanh thu đã giảm 18% và các nhà sản xuất trên nước Mỹ chịu mức thua lỗ từ 25 đến 60%[4]. Nhưng cuối năm 1986 một sự thiếu hụt đột biến xuất hiện và được kích thích bởi sự lo sợ và sự đặt hàng quá mức. Kết quả là các con chip tăng giá từ 100% đến 300%[5]. Một trường hợp nhu cầu tăng đột ngột sau đó biến mất tương tự là ngành sản xuất chất bán dẫn từ năm 1973 đến 1975. Sau khi các đơn đặt hàng khổng lồ tăng vọt thì nhu cầu đột nhiên suy giảm, đến nỗi bạn có thể mua gần như bất kỳ mặt hàng nào bạn cần với giá rẻ hơn chỉ sau một đêm. Trong vòng vài năm, các công ty lớn như Siemens, Signetics, Northern Telecom, Honeywell và Schlumberger cùng tham gia vào ngành này bằng cách mua lại các nhà máy sản xuất đã kiệt quệ[6].

[4]. Văn phòng Quốc hội Mỹ về Đánh giá Kỹ thuật: *Technology and the American Economic Transition: Choices for the Future* (Kỹ thuật và sự chuyển tiếp của nền kinh tế Mỹ: những lựa chọn cho tương lai) (Văn phòng xuất bản Chính phủ Mỹ, Washington), năm 1988, trang 324.

[5]. Steven Burke, "Chip Manufacturers Find a Pot of Gold in DRAM Shortage" (Các Nhà sản xuất chip điện tử tìm thấy một đồng vàng trong cơn thiếu hụt linh kiện DRAM). *Tạp chí PC Week*, số ra ngày 31/05/1988, trang 107; Steven Burke và Ken Siegmann, "Memory Board Prices Surging in the Wake of Growing Chip Shortage," (Bo mạch bộ nhớ tăng giá theo sau sự thiếu hụt đang gia tăng của chip điện tử). *Tạp chí PC Week*, số ra ngày 01/03/1988, trang 1.

[6]. J. Rhea "Profits Peak as Semiconductor Sales Boom" (Lợi nhuận tăng đến đỉnh điểm khi doanh số mặt hàng chất bán dẫn bùng nổ). *Tạp chí*

*Electronic News* số 18, trang 1 (ngày 06/08/1973); “*Boom Times Again for Semiconductors*” (Các giai đoạn bùng nổ trở lại với mặt hàng chất bán dẫn) *Tạp chí Business Weekly*, ngày 20/04/1974, trang 65 - 68; “*Semiconductors Take a Sudden Plunge*” (Chất bán dẫn đột ngột gặp khó khăn) *tạp chí Business Week*, ngày 16/11/1974, trang 64-65; F. Pollare, “*Inventory Buildup: Semiconductor Distress Sales Emerge*” (Hàng tồn kho tích tụ: Doanh số mặt hàng chất bán dẫn rơi vào cảnh hiểm nghèo) *Tạp chí Electronic News* số 20 trang 45 (ngày 10/02/1975).

Giữa năm 1989, tờ *Wall Street Journal* số ra ngày 30/05 đăng tin về General Motors, Ford và Chrysler: “sản xuất nhiều xe hơn số có thể bán, và lượng hàng tồn kho của các nhà phân phối chất thành đồng... Các công ty này cho nhà máy hoạt động cầm chừng và cho công nhân tạm ngưng việc hay giãn ca với tỷ lệ chưa từng thấy trong nhiều năm[7]”. Toàn thể nền kinh tế quốc gia (Mỹ) phải chịu đựng sự tăng vọt trong nhu cầu và sự điều chỉnh hàng tồn kho thái quá, theo khái niệm mà các nhà kinh tế học gọi là lý thuyết “gia tốc hàng tồn kho” (inventory accelerator) trong chu trình kinh doanh.

[7]. Joseph B. White và Bradley A. Stertz, “*Auto Industry Battens Down for a Slump*” (Ngành công nghiệp xe hơi khủng hoảng), *Wall Street Journal*, ngày 30/05/1989, phần A.

Các chu kỳ bùng nổ rồi tan vỡ tương tự tiếp tục tái diễn trong nhiều doanh nghiệp dịch vụ khác nhau. Ví dụ như ngành bất động sản với chu kỳ quen thuộc của nó, thường được kích thích bởi các nhà đầu cơ để tăng giá và thu hút các nhà đầu tư đến với các dự án mới. Như Paul Quinn - một nhà xây dựng các khu căn hộ ở Massachusetts - trả lời tờ báo *MacNeil-Lehrer Newhour* năm 1989: “Chuông điện thoại reng, và chúng tôi trả lời ‘làm sao chúng tôi có thể kiểm soát được việc này?’ Chúng tôi bảo mỗi người gửi đến một tấm séc trị giá 5.000 USD có ghi họ tên trên đó và chúng tôi sẽ đưa họ vào danh sách (danh sách khách hàng đặt mua căn hộ - ND). Tiếp theo đó, chúng tôi có hơn 150 tấm séc được gửi về trên bàn làm việc của mình”. Sự thừa thãi nhanh chóng xuất hiện khi bùng nổ: “Đó là một cảm giác nôn nao từ từ”, Quinn nói khi được phỏng vấn trên một thị trấn dọc bờ biển với nhiều dự án chưa được bán. “Bây giờ là lúc bắt đầu xây dựng cho đợt bùng nổ tiếp theo. Không may là người trong ngành bất động sản quá bận rộn trong nỗ lực tìm ra vấn đề mà họ đã bỏ qua chưa giải quyết ở lần trước đây”[8].

[8]. “*MacNeil-Lehrer Newshour*” tài liệu video về trò chơi bia và các chu kỳ kinh doanh (phỏng vấn John Sterman tại MIT), phát hành tháng 11/1989, *Public Broadcasting System*.



Thực ra, thực tế trong các hệ thống sản xuất - phân phối thường còn tệ hơn trong trò chơi bia. Một cửa hàng thực tế có thể đặt hàng từ ba hay bốn nhà phân phối cùng một lúc, đợi cho các chuyến hàng đầu tiên được giao, và hủy bỏ các đơn đặt hàng khác. Nhà sản xuất thực tế thường gặp khó khăn với giới hạn về công suất (trong trò chơi, điều này không được xét tới), do đó càng làm trầm trọng thêm sự hoảng loạn trong hệ thống phân phối. Đến lượt họ, các nhà sản xuất đầu tư thêm vào công suất sản xuất bởi vì họ tin rằng mức nhu cầu hiện tại sẽ tiếp tục diễn ra trong tương lai. Sau đó họ mới nhận ra mình bị mắc kẹt với công suất dư thừa khi nhu cầu sụt giảm.

Động lực của các hệ thống sản xuất - phân phối như trò chơi bia minh họa nguyên tắc đầu tiên của suy nghĩ hệ thống:

## CẤU TRÚC ẢNH HƯỞNG HÀNH VI

***Khi được đưa vào cùng một hệ thống giống nhau, những người khác nhau có xu hướng tạo ra những kết quả tương tự nhau.***

Tầm nhìn hệ thống chỉ ra chúng ta phải nhìn vượt quá những sai sót hay vận rủi cá nhân để hiểu được các vấn đề quan trọng. Chúng ta phải nhìn xa hơn con người và sự kiện. Phải nhìn vào cấu trúc bên trong hình thành các hành động cá nhân và tạo ra các điều kiện để các loại sự kiện hình thành. Như Donella Meadows (*Một nhà nghiên cứu nổi tiếng tại MIT - ND*) diễn tả:

Một sự thấu hiểu (insight) thực sự khác biệt và sâu sắc là cách mà bạn bắt đầu hiểu được hệ thống gây ra chính các hành vi của nó[9].

[9]. Donella H. Meadows, “*Whole Earth Models and Systems*” (*Các Hệ thống và Mô hình Trái đất toàn diện*) tạp chí *Co-Evolution Quarterly* (Hè 1982): trang 98 - 108.

Ý kiến tương tự này đã được diễn tả cách đây một trăm năm bởi một nhà suy nghĩ hệ thống thuộc thời kỳ trước đây. Khi quyển *Chiến Tranh Và Hòa Bình* đi được khoảng hai phần ba câu chuyện, Leo Tolstoy cắt ngang câu chuyện về lịch sử của Napoleon và nước Nga dưới thời Nga hoàng để suy ngẫm về lý do tại sao các nhà sử học nói chung thường không thể giải thích nhiều (về những nguyên nhân của các sự kiện và biến cố lịch sử):

Mười lăm năm đầu tiên của thế kỷ mười chín xảy ra một phong trào khác thường của hàng triệu người. Người ta từ bỏ cuộc sống thường ngày

của mình, chạy ồ ạt từ một phía của châu Âu đến phía bên kia; cướp bóc, tàn sát lẫn nhau, vui mừng khi chiến thắng rồi lại tuyệt vọng; và toàn thể dòng chảy cuộc sống bị biến đổi qua các hoạt động gấp gáp, tăng tốc rồi lại từ từ chậm lại. Điều gì là nguyên nhân của các hoạt động đó, hay từ quy luật nào nó phát sinh? Ý thức của con người tự hỏi.

Các nhà sử học, khi hỏi đáp cho câu hỏi đó, đưa ra cho chúng ta thấy hành động và lời nói của hàng tá người ở một trong những tòa nhà của thành phố Paris, tổng hợp những hành động và lời nói đó bằng một từ - cách mạng (revolution). Rồi họ cho chúng ta một tiểu sử chi tiết của Napoleon, và một số người cụ thể có thiện ý hoặc ác ý với ông ta; về ảnh hưởng của một số người trong đó đối với người khác; và rồi nói rằng đó là nguyên nhân của hành động; và đó là những quy luật của nó.

Nhưng trí tuệ con người không chỉ từ chối việc tin vào lời giải thích đó, mà còn dứt khoát tuyên bố phương pháp giải thích đó không đúng... Tổng hợp những ý chí cá nhân của con người đã tạo ra cả cuộc cách mạng và Napoleon; và chính tổng hợp những ý chí đó đã nuôi dưỡng rồi lại hủy diệt họ.

“Nhưng bất cứ khi nào có chiến tranh, khi ấy có những lãnh tụ quân sự vĩ đại; khi nào có cách mạng, khi đó có những con người vĩ đại”, lịch sử đã cho thấy điều đó. “Khi nào có những lãnh tụ quân sự vĩ đại, thì sẽ có các cuộc chiến tranh” lý trí con người trả lời; “nhưng điều đó không chứng minh được các tướng lĩnh là nguyên nhân của chiến tranh, và những nhân tố dẫn đến chiến tranh có thể nằm trong hành động cá nhân của một con người... [10]

[10]. Leo Tolstoy, *Chiến tranh và Hòa bình* (Bản dịch của Constance Garnett).

Tolstoy cho rằng chỉ có thể hy vọng hiểu sâu hơn bằng cách cố tìm hiểu các “quy luật lịch sử” cơ bản, thuật ngữ của riêng ông về điều mà hiện giờ chúng ta gọi là cấu trúc hệ thống:

Để điều tra về các quy luật của lịch sử, chúng ta phải hoàn toàn thay đổi đối tượng quan sát. Hãy để các vị vua, bộ trưởng và tướng lĩnh sang một bên, và nghiên cứu các yếu tố vi lượng đồng nhất dẫn dắt quần chúng. Không ai có thể nói rằng hướng suy nghĩ về quy luật lịch sử này đã hình thành trong con người từ bao lâu trước đây. Nhưng hiển nhiên bất kỳ khả năng khám phá các quy luật lịch sử nào cũng chỉ nằm trong hướng này. Và

cũng hiển nhiên không kém khi nhận ra rằng: trí tuệ con người cho đến nay vẫn không dành cho phương pháp nghiên cứu đó một phần triệu sinh lực mà các nhà sử học đã đổ vào sự miêu tả hành động của nhiều vị vua, bộ trưởng và tướng lĩnh khác nhau...[11]

[11]. *Sđd.*

Thuật ngữ “cấu trúc”, như được sử dụng ở đây, không có nghĩa là “cấu trúc hợp lý” của một lập luận công phu hay từ “cấu trúc” thường được sử dụng trong sơ đồ tổ chức của một công ty. Hơn thế, cấu trúc hệ thống (systemic structure) liên quan đến những tương tác chủ yếu, có ảnh hưởng đến hành vi qua thời gian. Đó không phải là những tương tác giữa con người, mà là giữa các biến số chủ yếu như dân số, nguồn lực tự nhiên và khả năng sản xuất lương thực tại một quốc gia đang phát triển; hoặc một ý tưởng kỹ thuật và phương pháp kỹ thuật và quản lý trong một công ty công nghệ cao.

Trong trò chơi bia, cấu trúc gây nên sự biến đổi dữ dội trong các đơn đặt hàng và lượng hàng tồn kho liên quan đến chuỗi cung ứng gồm nhiều giai đoạn và sự chậm trễ trong các giai đoạn khác nhau, thông tin bị giới hạn trong mỗi giai đoạn của hệ thống, cùng với mục tiêu, chi phí, sự hiểu biết, nỗi lo lắng ảnh hưởng các đơn đặt hàng bia. Có một điều quan trọng là ta nên hiểu rằng khi sử dụng thuật ngữ “cấu trúc hệ thống - systemic structure” chúng ta không chỉ muốn nói về cấu trúc bên ngoài cá nhân. Bản chất của cấu trúc trong các hệ thống của con người (human systems) là rất tinh tế, bởi chúng ta cũng là một phần của cấu trúc. Điều này nghĩa là chúng ta có sức mạnh để thay đổi cấu trúc mà ta vận hành ở bên trong nó.

Tuy nhiên, thường thì chúng ta không hiểu được sức mạnh đó. Thực sự, chúng ta thường không thấy được hoạt động của cấu trúc. Hơn thế nữa, *chúng ta chỉ tìm thấy chính mình cảm giác bị cưỡng ép hành động theo cách nào đó.*

Năm 1973, nhà tâm lý học Phillip Zimbardo thực hiện một thử nghiệm trong đó các sinh viên đại học được đặt vào vai trò của các tù nhân và lính gác tù trong một trại giam giả lập trong tầng hầm của khoa tâm lý Stanford. Sự chống đối nhẹ nhàng của các “tù nhân” và sự cương quyết của các “lính canh tù” lúc ban đầu dần dần leo thang thành sự nổi loạn và sự đàn áp. Sau đó các “lính canh tù” dần dần tự nhiên hành hạ các “tù nhân” và những người tham gia thử nghiệm cảm thấy tình trạng đã trở nên quá nguy hiểm, ngoài tầm kiểm soát. Cuộc thử nghiệm được kết thúc sớm, sau sáu ngày, khi các sinh viên trở nên bị sa sút tinh thần, la hét không kiểm soát và có dấu

hiệu bị bệnh thần kinh[12].

[12]. Janice T. Gibson và Mika Haritos-Fatouros, “The Education of a Torturer” (“Bài giáo dục của người tra tấn” *Tạp chí Psychology Today*, tháng 11/1986, trang 50. Cùng tác giả “The Mind is a Formidable Liar: A Pirandellian Prison” (*Trí khôn là một kẻ nói dối kinh khủng: Một nhà giam siêu kịch tính*). *New York Times* ngày 8/4/1973

Tôi sẽ không bao giờ quên được một minh họa mạnh mẽ về sức mạnh của cấu trúc trong quan hệ chính trị quốc tế. Nó xảy ra trong một cuộc gặp gỡ riêng tư với một vị quan chức cao cấp của Tòa đại sứ Liên Xô, vài tháng sau khi Liên Xô gửi quân sang Afghanistan. Quan chức này nói, một cách hùng hồn nhưng chân thành, về cách Liên Xô là nước đầu tiên công nhận chủ quyền nước này sau khi nó thành lập. Liên Xô cũng là nước đầu tiên viện trợ cho nó. Và viện trợ nhiều lần, khi nước này có xung đột hay bất đồng nội bộ. Bắt đầu từ cuối năm 1970, khi những đe dọa từ các đội quân du kích tăng lên, chính quyền cai trị đề nghị người Liên Xô tăng viện trợ. Sự viện trợ ít ỏi lại dẫn đến nhu cầu cao hơn cần phải được giúp đỡ nhiều hơn. Nó dẫn đến kết quả là, vị quan chức đó giải thích, “chúng tôi thật sự không còn giải pháp nào khác ngoài can thiệp quân sự”.

Khi tôi lắng nghe câu chuyện này, tôi không thể không nghĩ về cách các cửa hàng hay nhà phân phối trong trò chơi bia đã giải thích khi kết thúc trò chơi. Rằng họ thật sự không có lựa chọn nào khác ngoài việc tăng số lượng đặt hàng. Điều này làm tôi liên hệ đến câu chuyện về các quan chức Mỹ, mười hay mười lăm năm trước đây (*kể từ ấn bản đầu tiên năm 1990 - ND*), cố giải thích cách nước Mỹ bị vướng vào khó khăn ở Việt Nam.

Khi cho rằng cấu trúc tạo ra các mô hình hành vi cụ thể thì điều đó chính xác có ý nghĩa gì? Làm thế nào các cấu trúc kiểm soát như thế được nhận ra? Làm thế nào những kiến thức như vậy giúp chúng ta thành công hơn trong một hệ thống phức tạp?

Trò chơi bia là một thí nghiệm để tìm ra cách cấu trúc ảnh hưởng đến hành vi. Mỗi người chơi: cửa hàng bán lẻ, đại lý bán sỉ và nhà máy bia - chỉ ra một quyết định mỗi tuần: cần đặt hàng bao nhiêu bia. Cửa hàng bán lẻ là người đầu tiên đẩy mạnh số lượng đặt hàng, với cao điểm là Tuần 12. Khi đó, số lượng bia cần có không được đáp ứng đúng lúc - do cả đại lý và nhà máy đều không giao hàng đủ theo đơn đặt hàng. Nhưng cửa hàng bán lẻ, không căn cứ vào số hàng còn thiếu đó, đột ngột tăng đơn đặt hàng lên bằng bất cứ giá nào. Sự tăng vọt đột biến đó được khuếch đại lên trong toàn thể hệ

thông - đầu tiên bởi đại lý bán sỉ, sau đó đến nhà máy bia. Số lượng đặt hàng đỉnh điểm của nhà máy là 40 xe bia, còn số lượng sản xuất đỉnh điểm của nhà máy lên đến 80 xe bia.

Kết quả là một mô hình “tích tụ để sụp đổ” mang tính đặc trưng với mọi vị trí, được khuếch đại cường độ khi bạn di chuyển “ngược dòng” từ cửa hàng bán lẻ đến nhà máy bia. Nói cách khác, nhu cầu của người tiêu dùng càng tăng, thì đơn đặt hàng càng lớn và sự sụp đổ càng nghiêm trọng. Gần như tất cả những người tham gia trò chơi bia trải qua khủng hoảng nghiêm trọng, dẫn đến với mức sản xuất gần như bằng không chỉ vài tuần sau khi tăng công suất hàng tuần lên 40, 60, 100 công hàng hoặc thậm chí hơn nữa[13].

*[13]. Sự khuếch đại tương tự là một đặc trưng của các chu kỳ kinh doanh thực tế, trong đó các ngành sản xuất nguyên liệu thô thường biến động nhiều hơn các ngành dịch vụ và bán lẻ. Xem Gottfried Haberler, Prosperity and Depression (Sự thịnh vượng và suy sụp): Alien&Unwin, London, 1964; Alvin H. Hansen, Business Cycles and National Income (Chu kỳ kinh doanh và Thu nhập quốc gia): Norton, New York, 1951.*

Mô hình hành vi đặc trưng khác trong trò chơi có thể được nhận ra trong số hàng tồn kho và số đơn hàng còn nợ. Lượng hàng tồn kho của cửa hàng bắt đầu giảm xuống dưới không (zero) trong Tuần 5. Số đơn hàng còn nợ của cửa hàng tiếp tục tăng trong vài tuần và không có hàng tồn kho cho đến Tuần 12 đến 15. Tương tự, đại lý có các đơn hàng còn nợ từ Tuần 7 cho đến Tuần 15 đến 18. Còn nhà máy thì gặp tình trạng này từ Tuần 9 đến Tuần 18 đến 20. Khi hàng tồn kho bắt đầu được tích lũy thì chúng đạt đến những con số rất lớn (khoảng 40 công hàng tại cửa hàng, 80 đến 120 tại đại lý và 60 đến 80 tại nhà máy ở Tuần 30) - vượt xa mức dự kiến. Vì vậy mỗi vị trí trải qua một chu kỳ tồn kho - phải trả: đầu tiên không có đủ hàng tồn kho, sau đó lại quá dư thừa hàng tồn kho.

Các mô hình “cường điệu rồi sụp đổ” đặc trưng này trong việc đặt hàng và chu kỳ tồn kho - phải trả diễn ra *bất chấp nhu cầu ổn định của khách hàng*. Số lượng đặt hàng thực sự của khách hàng chỉ thay đổi có một lần. Trong Tuần 12, khách hàng đặt mua gấp đôi - từ 4 lên 8 thùng mỗi tuần. Họ luôn giữ mức này cho đến khi kết thúc trò chơi.

Nói cách khác, sau sự gia tăng một lần, nhu cầu của khách hàng, trong toàn bộ thử nghiệm mô phỏng, là tuyệt đối ổn định! Dĩ nhiên, không ai trong số người chơi ngoài chủ cửa hàng biết rõ nhu cầu của khách hàng, và thậm

chí chủ cửa hàng nhìn thấy nhu cầu tuần này qua tuần khác, mà không dự đoán được cái gì sẽ xảy ra tiếp theo.

Sau trò chơi bia, chúng tôi hỏi những người đóng vai đại lý và nhà máy về ý kiến của họ về số lượng đặt hàng của người tiêu dùng. Hầu hết vẽ một đường cong gồm phần đi lên và phần đi xuống, phù hợp với số lượng đơn đặt hàng của họ tăng và giảm[14]. Nói cách khác, những người chơi cho rằng nếu đơn đặt hàng tăng vọt rồi sụt giảm, thì nguyên nhân chắc chắn là nhu cầu của người tiêu dùng tăng cao rồi giảm mạnh. Những giả định như vậy về một “nguyên nhân bên ngoài” là đặc trưng của suy nghĩ không hệ thống.

[14]. John Sterman, “Modeling Managerial Behaviour: Misperceptions of Feedback in a Dynamic Decisionmaking Experiment” (Mô hình hóa hành vi quản trị: Nhận biết sai lệch về phản hồi trong một thử nghiệm ra quyết định). Tạp chí Management Science, quyển thứ 35, số 3 (tháng 3/1989), trang 335.

Cách phán đoán của người chơi về nhu cầu người tiêu dùng làm sáng tỏ nhu cầu bên trong của chúng ta trong việc tìm ai khác hay điều gì khác để quy trách nhiệm khi có vấn đề xảy ra. Thoạt đầu, sau khi trò chơi kết thúc, nhiều người tin rằng thủ phạm là những người chơi ở các vị trí khác. Niềm tin này bị tan vỡ khi nhận ra vấn đề luôn xảy ra ở tất cả các lần chơi, cho dù mỗi người được chuyển sang các vai trò khác nhau. Khi đó nhiều người hướng sang một kẻ thế mạng khác là người tiêu dùng. Họ lý giải “Chắc chắn phải có một sự tăng vọt rồi sụt giảm ngay trong nhu cầu của người tiêu dùng”. Nhưng khi dự đoán của họ được đem ra đối chứng với đơn đặt hàng ổn định của người tiêu dùng thì lý luận này cũng bị lật đổ.

Điều đó có tác động mạnh mẽ với một số người chơi. Tôi sẽ không bao giờ quên một vị chủ tịch một công ty vận tải lớn ngồi lặng đi, mắt mở to nhìn vào biểu đồ của trò chơi bia. Đến khi nghỉ giải lao, ông ta chạy vội đi gọi điện thoại. Tôi hỏi thăm khi ông ta quay trở lại “Có việc gì xảy ra à?”.

Ông ta trả lời “Trước khi tôi đến đây, ban điều hành của chúng tôi có một buổi họp đánh giá hoạt động kéo dài ba ngày. Một trong những bộ phận của chúng tôi sử dụng xe vận tải tăng giảm thất thường. Có vẻ hiển nhiên như giám đốc bộ phận đó đã không làm tốt vai trò của mình. Chúng tôi tự động quy trách nhiệm cho anh ta, cũng như những người tham gia thử nghiệm này tự động quy trách nhiệm cho nhà máy bia vậy. Tuy nhiên tôi chợt hiểu ra rằng vấn đề chúng tôi gặp phải có lẽ thuộc về cấu trúc chứ

không thuộc về con người. Tôi vừa chạy ra gọi điện thoại cho ban điều hành công ty để hủy bỏ việc kỷ luật anh ta”.

Một khi họ nhìn thấy họ không còn có thể đổ lỗi cho người khác, hay cho khách hàng, thì các người chơi tìm một chỗ dựa cuối cùng - *đổ lỗi cho hệ thống*. Một số người nói “Đó là một hệ thống không thể quản lý được. Vấn đề là chúng tôi không thể trao đổi thông tin lẫn nhau”. Nhưng đó cũng là một lý lẽ không vững vàng. Thực ra, trong “hệ thống vật chất” với hàng tồn kho, giao hàng chậm, và thông tin bị hạn chế, vẫn có khả năng cho các tập thể cải thiện hoàn cảnh.

## **TÁI XÁC ĐỊNH TÂM ẢNH HƯỞNG CỦA BẠN:**

### **LÀM THẾ NÀO CẢI THIỆN KẾT QUẢ CỦA TRÒ CHƠI BIA**

Để bắt đầu nhìn ra các khả năng có thể cải thiện, hãy giả định kết quả nếu từng người chơi không làm gì để điều chỉnh hàng tồn kho hay số hàng nợ phải trả của mình. Theo chiến lược “không có chiến lược”, mỗi người chơi có thể đơn giản đặt hàng theo số lượng đặt hàng mà anh ta nhận được. Đó là chính sách đặt hàng đơn giản nhất. Nếu bạn nhận thêm đơn đặt hàng bốn thùng bia, thì bạn đặt hàng bốn thùng cho đại lý. Nếu bạn nhận đặt hàng tám thùng thì bạn lại đặt tám thùng. Theo mô hình nhu cầu người tiêu dùng trong trò chơi này thì bạn sẽ luôn đặt hàng bốn thùng bia mỗi tuần. Đến khi nào bạn nhận được đơn hàng tăng lên tám thùng thì từ đó trở đi, bạn mới đặt hàng tám thùng.

Khi chiến lược này được cả ba người chơi cùng thực hiện một cách kiên định, cả ba vị trí tạo nên trạng thái ổn định cho đến Tuần 11. Sau đó cửa hàng và đại lý không bao giờ giao hết được những đơn hàng còn nợ khách hàng. Số đơn hàng còn nợ tăng lên, như trong trò chơi cơ bản, vì việc giao hàng bị trì hoãn. Số đơn hàng còn nợ phải trả tồn tại bởi vì những người chơi không nỗ lực khắc phục nó - bởi vì chiến lược “không có chiến lược” ngăn không cho đặt hàng vượt quá đơn hàng đã nhận từ khách hàng nên không có đủ hàng để trả phần còn nợ khách hàng.

Vậy chiến lược “không có chiến lược” có thành công không? Có lẽ hầu hết người chơi sẽ trả lời là không. Suy cho cùng, chiến lược này cũng tạo ra những đơn hàng còn nợ dai dẳng. Mọi người trong hệ thống vẫn phải chờ đợi lâu hơn cần thiết để được nhận hàng. Trong cuộc sống thực tế, rõ ràng những tình huống như thế có thể làm cho những đối thủ cạnh tranh khác tham gia vào thị trường để cung cấp dịch vụ giao hàng tốt hơn. Chỉ những nhà phân

phối/sản xuất có tính độc quyền trên thị trường mới có thể tiến hành một chiến lược như vậy[15].

*[15]. Khi được mô phỏng trên máy tính, các kết quả của chiến lược “không có chiến lược” cho thấy cửa hàng bán lẻ có các đơn hàng còn nợ kéo dài nhất bởi vì anh ta chỉ bắt đầu được giao hàng đầy đủ khi các đơn hàng còn nợ của nhà phân phối được giải quyết hết. Điều này có nghĩa là các cửa hàng gặp khó khăn đặc biệt khi thực hiện chiến lược này - đó chính là lý do hầu hết các cửa hàng gửi các đơn đặt hàng số lượng lớn hơn trong thực tế.*

Nhưng chiến lược này loại trừ tình trạng tăng vọt để rồi sụt giảm trong các đơn đặt hàng, và sự tăng giảm thất thường của hàng tồn kho. Hơn nữa, tổng chi phí tạo ra bởi tất cả các vị trí trong chiến lược “không có chiến lược” thấp hơn kết quả mà 75% các đội nhóm tham gia trò chơi tạo ra[16]! Nói cách khác, phần lớn người chơi, mà nhiều người trong số họ là những nhà quản lý đầy kinh nghiệm, tạo ra kết quả tệ hại hơn là trường hợp họ chỉ đơn giản là đặt hàng theo đúng số lượng đơn đặt hàng mà họ nhận được. Trong cố gắng để điều chỉnh sự mất cân bằng vốn là kết quả của việc “không làm gì cả”, hầu hết người chơi làm vấn đề càng xấu hơn - trong một số trường hợp là xấu hơn rất rất nhiều.

*[16]. Trong trò chơi mô phỏng, tổng chi phí được tính ấn định chi phí 1 đôla Mỹ cho mỗi đơn vị hàng còn nợ khách hàng (mỗi tuần) và 0,5 đôla Mỹ cho mỗi đơn vị hàng tồn kho (mỗi tuần). Tổng chi phí của một nhóm được tính bằng cách cộng tất cả chi phí cuối cùng của các vị trí. Chi phí trung bình trong một trò chơi gồm 4 giai đoạn trong 35 tuần là 2.028 đôla Mỹ (theo Sterman, “Modeling Managerial Behaviour” - Mô hình hóa hành vi quản trị, trang 331-39), chi phí của trò chơi 3 giai đoạn trong 30 tuần là khoảng 1.270 đôla Mỹ. Tổng chi phí cho đội thực hiện lược “không làm gì cả” là 825 đôla Mỹ.*

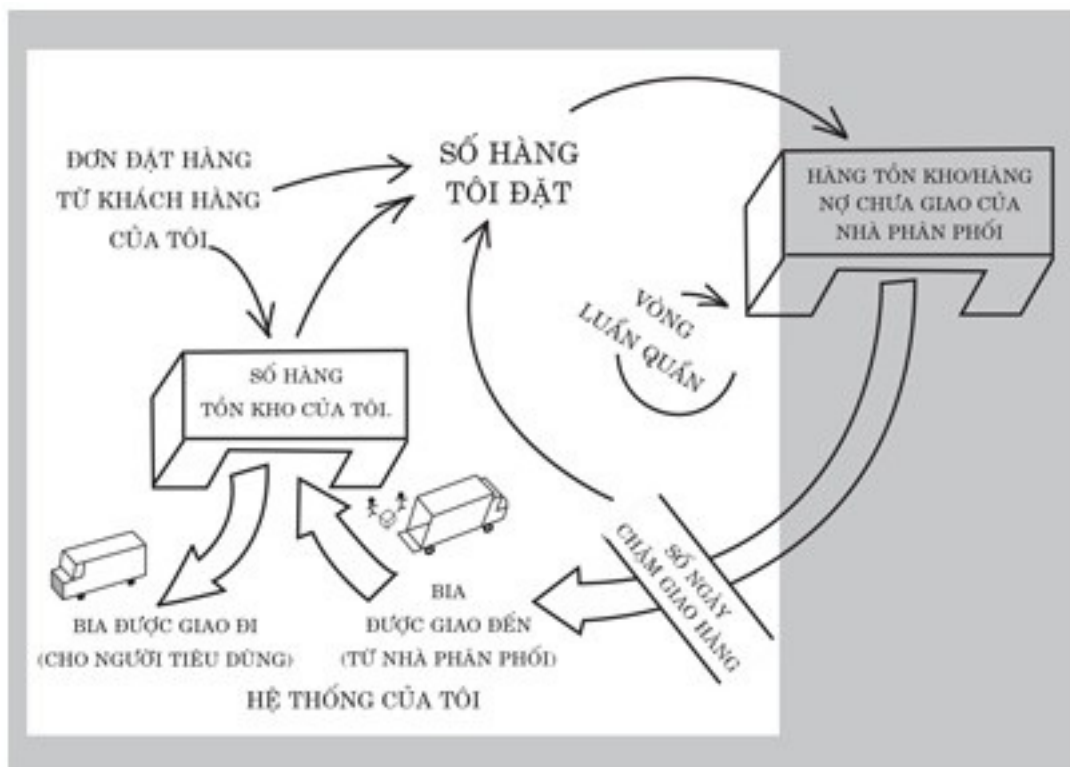
Mặt khác, khoảng 25% người chơi có kết quả tốt hơn chiến lược “không có chiến lược”, và khoảng 10% có kết quả tốt hơn rất nhiều. Nói cách khác là vẫn có thể đạt được thành công tốt đẹp trong hệ thống này. Nhưng nó đòi hỏi một sự thay đổi trong tầm nhìn của hầu hết người chơi. Có nghĩa là nhìn ra được điểm cốt lõi của sự không sai lệch cơ bản giữa cách nghĩ thông thường về trò chơi - mà sau này chúng ta sẽ gọi là “mô hình tư duy” (mental model) của nó - và thực tại mà trò chơi vận hành. Hầu hết người chơi coi công việc của họ là “kiểm soát vị trí của mình” một cách cô lập với phần còn lại của hệ thống. Nhưng điều cần thiết ở đây lại là là quan



sát cách vị trí của họ tương tác với hệ thống chung.

Hãy thử tưởng tượng cảm giác của bạn nếu bạn là một người chơi ở bất kỳ vị trí nào. Bạn đặc biệt chú ý đến lượng hàng tồn kho, chi phí, số hàng còn nợ, các đơn đặt hàng và tình hình giao hàng của chính bạn. Những đơn đặt hàng đến từ “bên ngoài” - ví dụ như hầu hết các đại lý và nhà máy, rất ngạc nhiên vì bí mật của những đơn đặt hàng về sau, *đáng ra* là những số lượng lớn, thì lại xuất hiện tuần này qua tuần khác là “không, không, không, không”. Bạn phản hồi lại những đơn đặt hàng mới bằng cách giao hàng, nhưng bạn rất ít để ý xem các chuyến hàng đó sẽ ảnh hưởng đến các đơn đặt hàng kỳ sau như thế nào. Tương tự vậy, bạn chỉ có khái niệm mơ hồ về điều đã xảy ra với các đơn hàng bạn gửi đi; bạn đơn giản chỉ mong đợi chúng trở thành các chuyến hàng mới sau một thời gian chờ đợi hợp lý. Tầm nhìn của bạn về hệ thống giống như hình vẽ minh họa bên dưới.

Theo bức tranh về tình hình này, nếu bạn cần bia thì bạn nên đặt thêm hàng. Nếu bia không được giao đúng ngày bạn mong đợi, bạn cũng đặt thêm hàng. Nhiệm vụ công việc của bạn là kiểm soát vị trí của mình, tương tác với các thay đổi với các đầu vào bên ngoài như các đơn đặt hàng bạn nhận được, các chuyến giao hàng và số ngày nhà phân phối chậm trễ trong việc giao hàng.

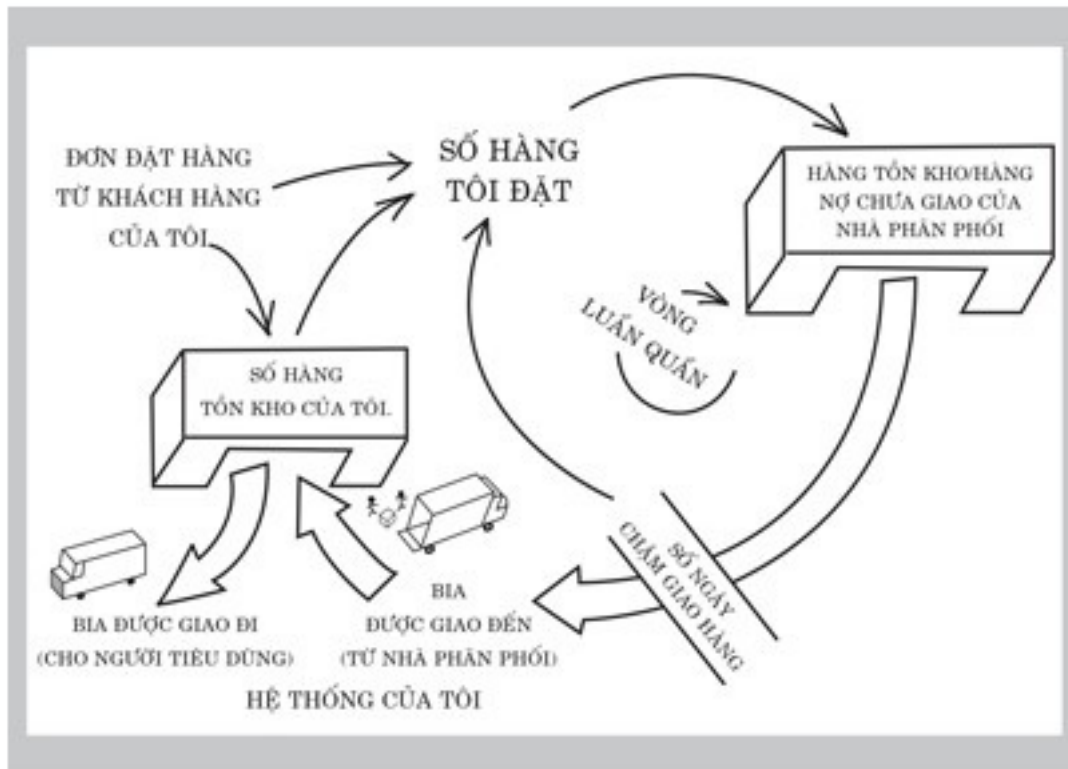


Điều mà quan điểm “tôi chỉ kiểm soát vị trí của tôi” bỏ qua là cách mà

các đơn hàng của bạn tương tác với đơn đặt hàng của những người khác để ảnh hưởng đến các biến số mà bạn nhìn nhận như “bên ngoài”. Những người chơi là thành phần của một hệ thống lớn hơn nhưng người ta chỉ mơ hồ nhận ra. Ví dụ như nếu họ đặt hàng một số lượng lớn hơn, họ có thể mua hết sạch số hàng tồn kho của nhà phân phối. Từ đó làm tăng sự chậm trễ trong việc giao hàng của nhà phân phối. Nếu khi đó họ phản hồi (như nhiều người làm) bằng cách đặt hàng nhiều hơn nữa, thì họ tạo ra một “vòng luẩn quẩn” làm tăng rắc rối cho cả hệ thống.

Vòng luẩn quẩn này có thể được gây ra bởi bất kỳ người chơi nào có tâm lý lo lắng trong bất kỳ vị trí nào của hệ thống - cho dù là cửa hàng bán lẻ hay đại lý. Thậm chí các nhà máy cũng có thể tạo hiệu ứng tương tự, đơn giản chỉ bằng cách không sản xuất thêm đủ bia. Thậm chí khi một vòng luẩn quẩn ảnh hưởng đến các vòng luẩn quẩn khác, sự lo lắng được tạo ra lan tỏa trong toàn bộ hệ thống sản xuất - phân phối. Một khi sự lo lắng đã có đà, tôi thấy nhiều người chơi đặt mua hàng gấp 20 đến 50 lần số lượng thực sự cần thiết để điều chỉnh sự mất cân đối hàng tồn kho trong thực tế.

Để cải thiện kết quả trong trò chơi bia những người chơi phải tái xác định tầm ảnh hưởng của họ. Là người chơi ở bất kỳ vị trí nào, ảnh hưởng của bạn sẽ lớn hơn giới hạn của chính vị trí của bạn. Bạn không chỉ gửi các đơn đặt hàng vào khoảng không để được giao bia; các đơn đặt hàng đó còn ảnh hưởng đến hành vi của nhà phân phối. Đến lượt điều này ảnh hưởng đến hành vi của một nhà phân phối khác. Ngược lại, thành công của bạn không chỉ bị ảnh hưởng bởi các đơn đặt hàng của bạn, mà còn bị ảnh hưởng bởi hành động của những người khác trong hệ thống. Ví dụ nếu nhà máy hết bia, thì ngay sau đó, mọi người khác sẽ hết sạch bia. Hoặc là cả hệ thống cùng hoạt động hoặc là vị trí của bạn không hoạt động. *Điều thú vị là trong trò chơi bia cũng như trong nhiều hệ thống khác, để bạn thành công thì người khác cũng phải thành công.* Hơn nữa, mỗi người chơi chia sẻ quan điểm hệ thống này - nếu có một người chơi đơn lẻ nào lo lắng và đặt hàng nhiều hơn, sự lo lắng có xu hướng tăng lên trong toàn hệ thống.



Có hai hướng dẫn quan trọng cho những người tham gia trò chơi này.

Một là, hãy ghi nhớ số lượng bia bạn đã đặt hàng nhưng chưa được giao hàng do sự chậm trễ của nhà phân phối. Tôi gọi đó là nguyên tắc “uống hai viên aspirin và chờ đợi”. Nếu bạn bị nhức đầu và cần uống thuốc giảm đau, bạn không nên uống aspirin liên tục, cứ năm phút một viên cho đến khi hết nhức đầu! Bạn kiên nhẫn chờ đợi cho thuốc phát huy tác dụng bởi vì bạn biết rằng aspirin sẽ có tác dụng sau khi sử dụng một lúc. Nhiều người chơi cứ tiếp tục đặt hàng mỗi tuần cho đến khi sự sụt giảm trong hàng tồn kho của họ biến mất.

Hai là, đừng lo lắng. Khi nhà phân phối không thể giao bia cho bạn nhanh như lúc bình thường, điều tệ hại nhất bạn có thể làm là... đặt hàng thêm bia. Nhưng đó lại chính là điều mà nhiều người chơi thực hiện. Cần phải bình tĩnh để kiểm chế ham muốn đặt thêm hàng khi các đơn hàng còn nợ khách hàng tăng lên và khách hàng của bạn đòi thêm hàng. Nhưng nếu không có sự bình tĩnh đó thì bạn và tất cả mọi người khác sẽ cùng bị tổn thất.

Những hướng dẫn này không được nhiều người chơi quan tâm một cách nhất quán vì chúng chỉ rõ ràng khi bạn hiểu được sự tương tác vượt qua biên giới của những vị trí khác nhau. Hướng dẫn “uống hai viên aspirin và chờ đợi” đi từ hiểu biết về sự chậm trễ giao hàng của nhà phân phối đến thay đổi việc đặt hàng của bạn.

Người chơi có thể đạt kết quả thế nào nếu làm theo những hướng dẫn này?

Không thể hoàn toàn loại bỏ tất cả sự phóng đại trong đơn đặt hàng và chu kỳ tồn kho - phải trả nợ đơn hàng. Chỉ có thể giữ những sự không ổn định ở mức độ thấp nhất, tức là ở mức độ một phần nhỏ của những gì đã xảy ra với bia Tình Yêu. Chỉ có thể làm giảm chi phí xuống khoảng 1/5 của chiến lược “không làm gì cả”, hay khoảng 1/10 của chi phí điển hình mà những đội nhóm tham gia trò chơi thực hiện. Nói cách khác, có thể đạt được những cải thiện đáng kể.

## **NHỮNG SỰ THIỂU NĂNG HỌC TẬP VÀ CÁCH SUY NGHĨ CỦA CHÚNG TA**

Tất cả những sự thiếu năng học tập mô tả trong chương 2 xuất hiện trong trò chơi bia:

\* Bởi vì họ “chỉ làm công việc của mình”, người ta không thấy được hành động của họ đã ảnh hưởng những vị trí khác như thế nào.

\* Hệ quả là khi rắc rối tăng lên, họ nhanh chóng đổ lỗi cho nhau - “kẻ thù” là những người chơi ở tất cả các vị trí khác, hay thậm chí là những người tiêu dùng.

\* Khi họ “hành động đón đầu” và đặt hàng nhiều hơn nữa, họ làm cho vấn đề càng tệ hơn.

\* Bởi vì sự đặt hàng quá mức của họ đã hình thành từ từ, họ không nhận ra được sự nguy hiểm của tình hình cho đến khi mọi việc đã quá trễ.

\* Nhìn chung họ không học tập từ kinh nghiệm của mình bởi vì hệ quả quan trọng nhất từ những hành động của họ xuất hiện ở nơi khác trong hệ thống, thậm chí quay trở lại tạo ra chính những vấn đề mà họ quy lỗi cho người khác[17].

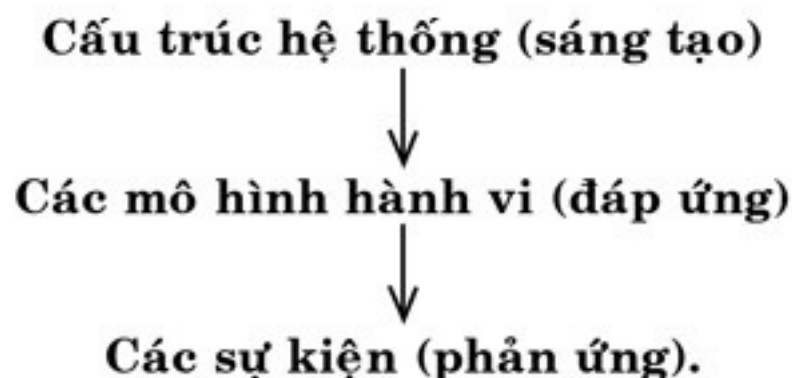
\* Các “đội nhóm” tham gia các vị trí khác nhau (thường là hai hay ba người cùng tham gia một vị trí) trở nên thái quá khi đổ lỗi cho những người chơi khác vì vấn đề của chính họ, ngăn cản bất kỳ cơ hội học tập nào từ kinh nghiệm của những người khác[18].

[17]. Những người chơi có thể học từ kinh nghiệm của họ qua trò chơi, trong khi những người tham gia các hệ thống sản xuất - phân phối thực tế không thể học - nếu họ có thể tham gia trò chơi lặp đi lặp lại và cùng nhau hiểu được là những quyết định của họ tương tác như thế nào với cả hệ thống. Trò chơi bia cũng như “một thế giới thu nhỏ”.

[18]. Bởi vì các vị trí trong trò chơi không tiếp xúc thường xuyên với nhau, có rất ít cơ hội để theo dõi cách những người chơi thực hiện những tương tác mặt đối mặt với nhau. Tuy nhiên, khi đội chơi đang hoạt động, hầu hết thành viên bắt đầu đổ lỗi cho người khác về vấn đề của họ. Những thử nghiệm mô phỏng cách ra quyết định khác được thiết kế để nghiên cứu trực tiếp về động lực của một sự học tập đội nhóm.

Sự thấu hiểu sâu sắc nhất trong trò chơi bia nằm ở chỗ nhìn nhận cách những thiếu năng học tập đó liên quan đến những cách nghĩ thay thế trong những tình huống phức tạp. Với hầu hết người tham gia, kinh nghiệm tham gia trò chơi nói chung là hoàn toàn không hài lòng, bởi vì nó hoàn toàn mang tính phản ứng. Hầu hết thậm chí nhận ra rằng nguồn gốc của sự phản ứng là do họ quá tập trung vào các sự kiện tuần này qua tuần khác. Hầu hết người chơi bị dồn nén bởi sự thiếu hụt hàng tồn kho, ham muốn đặt thêm hàng, sự bực bội với việc giao hàng trễ. Khi được đề nghị giải thích lý do quyết định của mình, họ đưa ra các “giải thích theo sự kiện” (event explanations) điển hình: “Tôi đã đặt 40 xe bia ở Tuần 11 bởi vì cửa hàng bán lẻ của tôi đặt 36 xe bia và làm cạn sạch tồn kho của tôi.” Chừng nào còn cố chấp tập trung vào các sự kiện, thì họ còn ở trong tình trạng phản ứng.

Tầm nhìn hệ thống cho thấy có nhiều mức độ đa dạng trong việc giải thích ở bất kỳ hoàn cảnh phức tạp nào, như đề cập trong biểu đồ bên dưới. Ở một khía cạnh nào đó, tất cả đều “thật” như nhau, nhưng sự hữu ích của chúng thì hoàn toàn khác nhau. Giải thích qua sự kiện - “ai đã làm điều gì với ai” - buộc những người sử dụng nó luôn trong tư thế phản ứng. Như đã nói trước đây, giải thích qua sự kiện là kiểu giải thích phổ biến nhất trong văn hóa thời đại này, và đó chính là lý do tại sao quản lý kiểu phản ứng lại đang thịnh hành như vậy.



Những giải thích kiểu “Mô hình hành vi” (Pattern of behaviour) tập trung quan sát các xu hướng dài hạn hơn, và đánh giá ý nghĩa của các xu hướng. Ví dụ như trong trò chơi bia, một giải thích kiểu mô hình hành vi sẽ là: “Các hệ thống phân phối/sản xuất vốn dĩ thiên về các chu kỳ và tính không ổn định, mà càng trở nên nghiêm trọng hơn ở các vị trí sau cửa hàng bán lẻ. Do đó, sớm hay muộn, các khủng hoảng nghiêm trọng có thể xảy ra ở nhà máy”. Các giải thích kiểu mô hình hành vi bắt đầu phá bỏ những kìm kẹp của sự phản ứng ngắn hạn. Qua một thời gian dài hơn, ít ra thì chúng cũng có thể chỉ ra cách chúng ta phản ứng lại các xu hướng thay đổi[19].

*[19]. Một ví dụ thông thường về xem xét các dạng thức hành vi trong kinh doanh là “phân tích xu hướng” nhằm giúp một công ty có thể phản hồi tốt nhất với sự biến đổi của các xu hướng hay sự thay đổi của ý thích người tiêu dùng.*

Mức độ giải thích thứ ba, sự giải thích kiểu “cấu trúc”, là kiểu ít thông dụng nhất và có hiệu lực nhất. Nó tập trung vào việc trả lời câu hỏi: “Điều gì tạo nên các mô hình hành vi?”. Trong trò chơi bia, sự giải thích kiểu cấu trúc phải chỉ ra cách mà sự đặt hàng, giao hàng, và hàng tồn kho tương tác để tạo ra các mô hình đã được quan sát về sự không ổn định và sự phóng đại, tính đến hiệu ứng của các sự chậm trễ vốn có trong việc giao hàng theo các đơn đặt hàng mới, và vòng luân chuyển tăng lên khi sự giao hàng chậm trễ tăng lên dẫn đến có nhiều đơn đặt hàng hơn. Tuy rất hiếm, nhưng những giải thích kiểu cấu trúc, khi chúng rõ ràng và được nhận ra một cách rộng rãi, sẽ có những tác động đáng kể.

Một ví dụ khác thường về một nhà lãnh đạo có những tầm nhìn như thế là Franklin Roosevelt, khi ông tuyên bố trên đài phát thanh vào ngày 12/03/1933, để giải thích “kỳ nghỉ của ngành ngân hàng” kéo dài bốn ngày. Trong thời điểm mọi người lo lắng, Roosevelt bình tĩnh giải thích cách hệ

thông ngân hàng hoạt động theo cấu trúc. “Hãy để tôi công bố sự thật đơn giản rằng khi bạn gửi tiền vào một ngân hàng thì ngân hàng không cất giữ số tiền đó trong hầm an toàn,” ông nói. “Nó đầu tư số tiền của bạn dưới nhiều hình thức cho vay khác nhau - trái phiếu, cho vay có thế chấp. Nói cách khác, ngân hàng làm cho tiền của bạn phải làm việc...”. Ông giải thích cách ngân hàng được yêu cầu phải duy trì các khoản dự trữ, nhưng các khoản dự trữ đó sẽ không đủ nếu như nhiều khách hàng rút tiền ồ ạt; và tại sao việc đóng cửa ngân hàng trong bốn ngày là cần thiết để khôi phục trật tự. Bằng cách làm như vậy, ông đã có được sự ủng hộ từ công chúng cho một hành động quyết liệt nhưng cần thiết, và tạo ra danh tiếng của ông như là một bậc thầy trong lĩnh vực truyền thông công cộng[20].

[20]. *William Manchester, The Glory and the Dream - Thời huy hoàng và Giác mơ (Nhà xuất bản Little, Brown, Boston), năm 1974, trang 80 - 81*

Việc giải thích theo kiểu cấu trúc (structural explanation) là rất quan trọng vì chỉ có chúng mới chỉ ra những nguyên nhân gốc rễ của hành vi ở mức độ mà các mô hình hành vi *có thể bị thay đổi*. Cấu trúc tạo ra hành vi, và thay đổi các cấu trúc gốc rễ có thể tạo ra các mô hình hành vi khác nhau. Về mặt này, những giải thích kiểu cấu trúc vốn đã có tính *sáng tạo (generative)*. Hơn nữa, bởi vì cấu trúc trong những hệ thống của con người bao gồm “các chính sách vận hành” của những người ra quyết định trong hệ thống, sự tính toán lại quyết định của chính chúng ta tạo nên những thiết kế lại hệ thống[21].

[21]. *Cũng có thể thiết kế lại cấu trúc vật lý của trò chơi, mặc dù điều này không phải là một sự lựa chọn dành cho những người chơi khi trò chơi được xây dựng lúc đầu. Ví dụ như, bạn có thể thiết kế lại hệ thống thông tin để các đại lý và nhà máy bia cũng như các cửa hàng có được thông tin hiện tại về doanh số bán lẻ. Hay bạn có thể loại bỏ hoàn toàn đối tượng trung gian để cho nhà máy cung ứng bia thẳng cho cửa hàng bán lẻ. Việc thiết kế lại hệ thống vật lý (lưu lượng hàng hóa, con người, vật liệu, thông tin, tiền thưởng và các nhân tố khác ngoài tầm quản lý trực tiếp của cá nhân người ra quyết định) là một chức năng lãnh đạo quan trọng trong đời sống thực tế. Nhưng thành công phụ thuộc vào tầm nhìn hệ thống của những nhà lãnh đạo, cũng như việc điều chỉnh phương thức đặt hàng trong trò chơi phụ thuộc vào tầm nhìn hệ thống vậy. Do đó, đạt được tầm nhìn hệ thống là nhiệm vụ quan trọng nhất, từ đó mới có thể thực hiện việc thiết kế lại hệ thống hay thiết kế lại chính sách điều hành.*

Với hầu hết người tham gia trò chơi, tầm nhìn sâu sắc nhất thường đến

khi họ nhận ra rằng vấn đề của họ, và hy vọng cải thiện của họ, có liên kết chặt chẽ với cách họ suy nghĩ. Học tập sáng tạo không thể được duy trì trong một tổ chức mà suy nghĩ sự kiện (event thinking) chiếm ưu thế. Nó đòi hỏi một khuôn khổ mang tính khái quát về “cấu trúc” hay suy nghĩ hệ thống, khả năng khám phá ra các nguyên nhân mang tính cấu trúc của hành vi. Sự nhiệt tình “sáng tạo tương lai của chúng ta” là không đủ.

Khi những người tham gia trò chơi bia nhận ra được những cấu trúc gây ra hành vi của nó, họ thấy sức mạnh của mình rõ ràng hơn để thay đổi hành vi đó, để chấp nhận chính sách đặt hàng có hiệu quả cho cả hệ thống. Họ cũng khám phá ra một chút về sự thông tuệ vĩnh hằng mà Walt Kelly trong bài thơ nổi tiếng “Pogo” đã nói ra từ lâu: “Chúng ta đã gặp kẻ thù và hấn chính là chúng ta”.



## **PHẦN II: Nguyên lý thứ năm: Nền tảng của tổ chức học tập**

# **CHƯƠNG 4: NHỮNG QUY LUẬT CỦA NGUYÊN LÝ THỨ NĂM[1]**

## **1. Những vấn đề của ngày hôm nay phát sinh từ các “giải pháp” của ngày hôm qua**

Có một nhà buôn thảm thấy tấm thảm đẹp nhất của mình bị phồng lên một vết lớn[2]. Ông ta dậm lên chỗ phồng để nó xẹp xuống. Chỗ phồng lại chuyển sang bên cạnh. Ông ta lại nhảy đề lên chỗ phồng mới, làm nó xẹp xuống một lúc - nhưng chẳng lâu sau nó lại xuất hiện ở một chỗ mới. Hết lần này đến lần khác, ông ta bực tức chà xát và đề lên tấm thảm mà vẫn không có kết quả, cuối cùng ông ta nhấc một góc tấm thảm lên và thấy một con rắn đang giện dữ trườn ra ngoài.

[1]. Những quy luật này được rút ra từ kết quả nghiên cứu của nhiều tác giả trong lĩnh vực nghiên cứu về các hệ thống: Garrett Hardin, *Nature and Man's Fate* (Tự nhiên và số phận con người) (NXB New American Library, New York) năm 1961; Jay Forrester, *Urban Dynamics* (Động lực thành thị), chương 6 (NXB MIT, Cambridge, Mass) năm 1969; Jay Forrester, “The Counterintuitive Behavior of Social Systems” (Hành vi phản trực giác của các hệ thống xã hội), *Tạp chí Technology Review* (tháng một 1971, trang 52-68); Donella H. Meadows “Whole Earth Models and Systems” (Các Hệ thống và Mô hình trái đất toàn diện), *Tạp chí Co-Evolution Quarterly* (Mùa hè 1982), trang 98-108; Draper Kauffman, Jr., *Systems I: An Introduction to Systems Thinking* (Hệ thống I: Giới thiệu về Tư duy hệ thống) (NXB Future Systems Inc., Minneapolis), năm 1980 (được cung cấp qua Innovation Associates, địa chỉ P.O. Box 2008, Framingham, MA 01701).

[2]. Đây là một trong những câu chuyện cổ của người Hồi trong các tuyển tập của tác giả Idries Shah như *Chuyện kể của các thầy tu Hồi giáo* (NXB Dutton, New York, năm 1970) và *Truyện cổ tích thế giới* (NXB Harcourt Brace Jovanovich, New York, năm 1979).

Chúng ta thường lúng túng với nguyên nhân của các vấn đề; khi chúng

ta chỉ đơn giản cần nhìn vào các giải pháp của mình đối với các vấn đề khác trong quá khứ. Một công ty lâu đời có thể nhận thấy doanh số trong quý của họ sụt giảm mạnh. Tại sao? Bởi vì chương trình giảm giá quý trước đó đã kích thích khách hàng mua nhiều hơn. Hay một nhà quản lý mới tiến hành cắt giảm mức tồn kho thường xuyên khá cao để “giải quyết” vấn đề - từ đó đội ngũ bán hàng phải dành 20% thời gian làm việc để giải thích cho các khiếu nại của khách hàng về việc phải chờ đợi giao hàng quá lâu, và dành phần thời gian còn lại để thuyết phục khách hàng tiềm năng rằng họ có thể có “bất kỳ màu nào họ thích ngoại trừ màu đen”.

Lực lượng cảnh sát đặc nhiệm sẽ nhận thấy quy tắc này theo dạng thức của họ: việc truy bắt ma túy ở Đường số 30 sẽ làm trung tâm tội phạm dời đến Đường số 40. Hay, âm thầm hơn, họ khám phá ra sự bùng nổ tội phạm ma túy mới xuất hiện ở thành phố là kết quả một cuộc truy bắt ma túy của cảnh sát liên bang. Nguồn cung cấp ma túy giảm làm tăng giá ma túy và gây ra nhiều tội ác với thủ phạm là các con nghiện lên con.

Các giải pháp chuyên vấn đề từ phần này đến một phần khác của hệ thống thường không bị phác giác. Bởi vì, không như nhà buôn tham, những người “giải quyết” vấn đề lúc đầu và những người thừa hưởng vấn đề mới phát sinh là những con người khác nhau.

## ***2. Bạn càng nỗ lực thì hệ thống càng phản hồi ngược lại mạnh hơn***

Trong tác phẩm *Trại súc vật* của George Orwell, chú ngựa Boxer luôn có một câu trả lời với bất kỳ khó khăn nào, rằng “Tôi sẽ làm việc siêng năng hơn nữa”. Lúc đầu, sự siêng năng đầy thiện ý của nó làm mọi người hài lòng. Nhưng dần dần, vô tình sự siêng năng của nó đem lại kết quả ngược với mong đợi. Càng làm việc siêng năng, thì càng có nhiều việc phải làm hơn. Điều mà nó không biết là những con heo quản lý nông trại thao túng mọi người để kiếm lợi riêng. Sự siêng năng của Boxer thực sự góp phần làm cho những con vật khác không phát giác được việc các con lợn đã làm[3]. Suy nghĩ hệ thống đặt tên cho hiện tượng này là “phản hồi bù trừ” (compensating feedback): khi sự can thiệp thiện chí làm cho hệ thống phản hồi để bù trừ tác động của sự can thiệp. Chúng ta đều biết cảm giác khi đối diện phản hồi bù trừ: bạn càng nỗ lực thì hệ thống càng phản hồi ngược lại mạnh hơn. Bạn càng cố gắng giải quyết vấn đề thì càng cần nhiều nỗ lực hơn nữa.

[3]. *George Orwell, Animal Farm - Trại súc vật (NXB Harcourt Brace, New York), năm 1954.*

Ví dụ về phản hồi bù trừ nhiều vô số. Nhiều sự can thiệp của chính quyền với chủ ý tốt nhất đã bị phản hồi bù trừ phá hỏng. Trong thập niên 1960 có những chương trình xây nhà và cải thiện kỹ năng làm việc cho những người có thu nhập thấp tại các thành phố khó khăn trên khắp nước Mỹ. Nhiều thành phố trong số đó còn trở nên tệ hại hơn vào thập niên 1970 bất chấp sự hỗ trợ mạnh mẽ của chính phủ. Tại sao vậy? Một lý do là những người có thu nhập thấp di cư từ các thành phố khác và từ nông thôn đến những thành phố có chương trình hỗ trợ tốt nhất. Các căn hộ mới xây dựng và chương trình huấn luyện việc làm bị quá tải với quá đông người tham gia. Từ đó, doanh thu thuế của thành phố bị thất thu, làm cho mọi người càng bị vướng vào các khu vực suy yếu về kinh tế.

Các tiến trình phản hồi bù trừ tương tự đã ngăn cản viện trợ thực phẩm và nông sản cho các nước đang phát triển. Thực phẩm dồi dào hơn sẽ bị “bù trừ” bằng việc giảm tỷ lệ tử vong vì suy dinh dưỡng, làm tăng dân số và cuối cùng dẫn đến sự thiếu hụt thực phẩm nhiều hơn nữa.

Tương tự, những nỗ lực định kỳ để điều chỉnh sự thâm hụt thương mại của Mỹ bằng cách giảm giá đồng đôla thường bị các đối thủ cạnh tranh nước ngoài bù trừ bằng cách giảm giá sản phẩm của họ cùng lúc (đối với những quốc gia quản lý tiền tệ “neo theo đồng đôla”, giá cả tự động điều chỉnh theo). Những nỗ lực của quân đội nước ngoài trong việc đàn áp quân du kích địa phương thường làm cho động cơ của quân du kích trở nên hợp lý hơn. Do đó làm tăng thêm lòng quyết tâm của họ, dẫn đến sự kháng cự mạnh mẽ hơn.

Nhiều công ty đã cảm nhận sự phản hồi bù trừ khi một trong những sản phẩm của họ đột nhiên bị mất khách hàng trên thị trường. Họ đẩy mạnh việc tiếp thị - đó là một phương pháp đã luôn có hiệu quả, đúng không? Họ tiêu xài nhiều hơn cho việc quảng cáo, và giảm giá sản phẩm; những phương pháp đó có thể tạm thời kéo khách hàng trở lại. Nhưng chúng cũng làm công ty hao tổn và đòi hỏi được bù trừ bằng những sự cắt giảm khác. Chất lượng dịch vụ (cụ thể như tốc độ giao hàng hay quy chuẩn kiểm tra hàng hóa) bắt đầu giảm sút. Về dài hạn, công ty càng tiếp thị mạnh hơn thì càng mất khách hàng nhiều hơn.

Phản hồi bù trừ không chỉ xảy ra với các tổ chức lớn, mà nó cũng xảy ra

với nhiều cá nhân. Ví dụ một người bỏ hút thuốc và bị tăng cân. Do không hài lòng về bề ngoài của mình, anh ta lại hút thuốc để giải tỏa căng thẳng. Một bà mẹ bảo thủ muốn con mình hòa đồng với các bạn cùng lớp nên can thiệp vào mọi chuyện của con. Cuối cùng đứa bé không thể tự mình làm được việc gì khác. Một nhân viên mới muốn tạo cảm tình với các đồng nghiệp nên chẳng bao giờ phản ứng với các phê bình tế nhị trong công việc. Do đó cô ta trở nên cáu gắt và bị mọi người đánh giá là “một người khó làm việc tập thể”.

Nỗ lực hơn, cho dù là qua sự can thiệp ngày càng mạnh hay sự kiềm chế nhiều hơn những bản năng tự nhiên, làm chúng ta kiệt sức. Thật vậy, là những cá nhân hay tổ chức, chúng ta không chỉ bị cuốn vào vòng phản hồi bù trừ, mà chúng ta còn tô điểm thêm vào hệ quả nảy sinh sau đó. Khi những nỗ lực ban đầu không thể tạo ra sự cải thiện lâu dài, chúng ta càng cố gắng hơn - với lòng tin nhiệt thành, như một võ sĩ đấm bốc, là làm việc siêng năng có thể vượt qua tất cả chướng ngại, và tự mình bịt mắt trước sự thật là chính chúng ta đã góp phần tạo nên các chướng ngại đó.

### ***3. Hành vi sẽ tốt hơn trước khi nó trở nên xấu đi***

Những can thiệp kém hiệu quả vẫn được chúng ta ưa thích bởi lý do chúng thật sự có hiệu quả về mặt ngắn hạn. Những căn nhà mới được xây thêm. Những người thất nghiệp được đào tạo. Những trẻ em đói nghèo được cho ăn uống đầy đủ. Các đơn đặt hàng trễ được tăng thêm. Chúng ta bỏ hút thuốc, giải tỏa căng thẳng cho con mình và tránh đối đầu với đồng nghiệp mới. Phản hồi bù trừ thường liên quan đến một “sự trễ nhịp”, một thời gian chờ đợi giữa lợi ích ngắn hạn và sự thiệt hại dài hạn. Từ *New Yorker* đã từng đăng một biếm họa về một người đàn ông ngồi trên ghế bành đẩy ngã một quân cờ domino không lồ đang nghiêng về phía bên trái anh ta. “Cuối cùng mình cũng được nghỉ ngơi” anh ta tự nói với mình trong bức biếm họa. Dĩ nhiên, anh ta không nhìn thấy quân domino đó đang đổ ngã một quân domino khác, đến lượt nó lại làm ngã quân kế tiếp qua một phản ứng dây chuyền theo vòng tròn. Cuối cùng chúng đổ ập vào người anh ta từ phía bên phải.

Phản hồi “tốt hơn trước khi xấu đi” đối với những sự can thiệp quản lý chính là điều làm cho việc ra quyết định chính trị thường bị phản tác dụng. Khi dùng từ “ra quyết định chính trị”, tôi muốn nói về tình huống mà các nhân tố không thuộc về phẩm chất bên trong có ảnh hưởng đến việc ra quyết

định, chẳng hạn như xây dựng nền tảng quyền lực của một cá nhân, hay “tạo một vẻ ngoài hoàn hảo” hay “làm vui lòng cấp trên”. Trong các hệ thống phức tạp của con người, luôn có rất nhiều cách để làm sự việc có vẻ tốt hơn trong ngắn hạn. Chỉ đến cuối cùng thì phản hồi bù trừ mới quay lại tấn công bạn.

Cần phải chú ý đến từ “cuối cùng”. Sự trễ nhịp, như trường hợp các quân cờ domino, giải thích tại sao người ta khó nhận ra những vấn đề hệ thống. Một giải pháp đặc thù có vẻ rất phù hợp vì loại bỏ được các triệu chứng ban đầu. Tình hình được cải thiện, thậm chí khó khăn có thể đã tan biến. Mất đến 2, 3 hay 4 năm sau để khó khăn đó quay lại, hoặc những khó khăn mới, còn tệ hại hơn, phát sinh. Lúc này, vì những người cũ đã đã chuyển đổi công việc rất nhanh chóng, những người mới đến sẽ nhận lấy những hậu quả đó.

#### ***4. Lối thoát dễ dàng thường dẫn đến điểm khó khăn cũ***

Trong phiên bản mới của một câu chuyện ngụ ngôn của người Hồi cổ, người khách qua đường bắt gặp kẻ say rượu đang lom khom bên dưới cột đèn. Người khách tỏ ý muốn giúp đỡ và biết được là hắn đang tìm chìa khóa nhà. Sau một lúc tìm kiếm, người khách hỏi “Anh đánh rơi nó ở đâu?”. Kẻ say rượu trả lời là đánh rơi ngoài trước cửa. “Vậy tại sao lại tìm ở đây?” người khách hỏi. Hắn đáp “Bởi vì lối đi trước cửa nhà tôi không có bật đèn”.

Chúng ta thấy dễ chịu khi áp dụng những giải pháp tương tự để giải quyết vấn đề, dựa vào khía cạnh mà chúng ta hiểu rõ nhất. Đôi khi đúng là chìa khóa ở dưới cột đèn thật, nhưng thường thì nó bị rớt mất trong bóng tối. Suy cho cùng, nếu giải pháp dễ tìm ra với mọi người, thì có lẽ nó đã bị người khác thực hiện rồi. Áp dụng càng nhiều những giải pháp quen thuộc, trong khi những vấn đề gốc rễ vẫn còn tồn tại hoặc tệ hại hơn, là một biểu hiện rõ ràng của lối suy nghĩ phi hệ thống (nonsystemic thinking) - mà chúng tôi thường gọi là hội chứng “cần phải có một cây búa lớn hơn”.

#### ***5. Liệu pháp có thể tệ hơn căn bệnh***

Đôi khi giải pháp quen thuộc và dễ dàng không những không hiệu quả

mà còn tai hại và nguy hiểm. Ví dụ những người gặp căng thẳng trong công việc hoặc có vấn đề về lòng tự trọng thường tìm đến giải pháp uống rượu như một phương thức giao tiếp xã hội. Dần dần, liệu pháp này trở nên nguy hiểm hơn chính căn bệnh lúc đầu, trong số những tác hại của nó có cả việc làm tăng sự căng thẳng và làm giảm lòng tự trọng của những người nghiện rượu.

Về dài hạn, hệ quả thâm lặng nhất của việc áp dụng giải pháp phi hệ thống sẽ là nhu cầu ngày càng cao đối với giải pháp đó. Đó là lý do sự can thiệp sai lầm của chính phủ không những vô hiệu mà còn trở thành “thuốc gây nghiện”. Nó làm cho những người dân địa phương càng thêm lệ thuộc và mất khả năng ứng phó trong cuộc sống. Hiện tượng cải thiện tức thời dẫn đến sự lệ thuộc lâu dài là rất phổ biến, được những nhà suy nghĩ hệ thống gọi là “trút gánh nặng cho người can thiệp”. Người can thiệp có thể là chính phủ liên bang, những cơ quan viện trợ thực phẩm, các chương trình phúc lợi. Tất cả đều “giúp” hệ thống ban đầu trở nên yếu kém hơn một cách triệt để và cần được giúp đỡ nhiều hơn nữa.

Những ví dụ về kiểu trút gánh nặng sang người can thiệp, theo chuyên gia Donella Meadows từng nói, “dễ làm, thú vị và có lúc thật kinh hoàng”[4] và không chỉ hạn chế ở đối tượng can thiệp là chính phủ. Chúng ta muốn trút gánh nặng của việc thực hiện những phép toán đơn giản bằng kiến thức số học sang sự lệ thuộc vào máy tính bỏ túi. Chúng ta không thích những gia đình lớn và chuyển gánh nặng chăm sóc người già cho các nhà dưỡng lão. Ở thành phố, người ta chuyển gánh nặng của các cộng đồng dân cư sang các dự án xây dựng nhà. Chiến tranh lạnh đã trút trách nhiệm tìm kiếm hòa bình bằng hòa giải sang vũ lực, và góp phần làm hùng mạnh quân đội và những công nghệ liên quan. Trong kinh doanh, chúng ta có thể trút gánh nặng sang các nhà tư vấn hoặc những “người hỗ trợ khác” và làm cho công ty lệ thuộc thêm vào họ. Cùng với thời gian, sức mạnh của người can thiệp sẽ lớn lên. Người can thiệp có thể là ma túy đối với người nghiện, ngân sách quân đội đối với một nền kinh tế, quy mô của các cơ quan hỗ trợ nước ngoài hoặc là ngân sách của các “tổ chức từ thiện”.

[4]. D. H. Meadows, “*Whole Earth Models and Systems*” (“*Những hệ thống và mô hình Trái Đất toàn diện*”)

Cấu trúc hoán chuyển gánh nặng còn cho thấy là những giải pháp lâu dài, như Meadows nói “sẽ tăng khả năng chịu đựng của hệ thống”. Đôi khi việc này rất khó, mà có khi lại rất dễ. Một nhà quản lý trút gánh nặng các vấn đề nhân sự sang cho chuyên gia giao tế nhân sự có thể nhận thấy cái khó

nhất chính là quyết định nhận lại gánh nặng đó. Học cách quản lý nhân sự chủ yếu là vấn đề đòi hỏi thời gian và sự tận tâm.

## **6. Nhanh hơn có thể là chậm hơn**

Đây là một câu chuyện rất cũ: còn rùa có thể chạy chậm hơn, nhưng là người chiến thắng trong cuộc đua. Hầu hết doanh nhân Mỹ cho rằng tỷ lệ tăng trưởng tốt nhất là nhanh, nhanh hơn và nhanh nhất. Hầu như tất cả hệ thống tự nhiên, từ kinh tế cho đến động vật hay các tổ chức, đều có tỷ lệ tăng trưởng tối ưu riêng. Tốc độ tăng trưởng tối ưu đó chậm hơn nhiều so với tốc độ tăng trưởng nhanh nhất có thể đạt được. Khi tốc độ tăng trưởng trở nên quá mức kiểm soát - như trong căn bệnh ung thư - thì hệ thống tự nó sẽ bù trừ bằng cách chạy chậm lại; có thể khiến cho sự tồn tại của tổ chức gặp nguy hiểm trong tiến trình đó. Đó là câu chuyện của hãng hàng không People Express, minh chứng cho hiện tượng nhanh hơn có thể trở thành chậm hơn - hay thậm chí là ngưng hoạt động - trong dài hạn.

Quan sát những đặc tính đó của những hệ thống phức tạp, nhà sinh vật học Lewis Thomas đã phát biểu, “Khi bạn nghiên cứu một hệ thống xã hội phức tạp, như một thành phố hay một con chuột kiếng, trong đó có những điều bạn không hài lòng và muốn sửa đổi nó, thì bạn không thể can thiệp ngay với hy vọng là sẽ sửa đổi được. Nhận ra điều này là một trong những sự thất vọng trong thế kỷ của chúng ta”[5].

[5]. Lewis Thomas, *The Medusa and the Snail - Sứa và Ốc sên* (NXB Bantam Books, New York), năm 1980

Khi những nhà quản lý bắt đầu hiểu rõ cách những nguyên tắc hệ thống vận hành để cản trở sự can thiệp của họ, họ có thể trở nên chán nản và thất vọng. Những nguyên tắc hệ thống thậm chí có thể trở thành lý do để ngưng hành động - không làm gì cả còn hơn là thực hiện những hành động có thể đem lại kết quả ngược, hay thậm chí làm cho vấn đề trở nên tệ hại hơn. Đó là một ví dụ cô điển về việc hiểu biết không đầy đủ có thể là một điều nguy hiểm. Hàm ý thật của tầm nhìn hệ thống không phải là ngưng hành động; mà là một loại hành động mới bắt nguồn từ một cách suy nghĩ mới. Suy nghĩ hệ thống vừa thách thức hơn vừa nhiều triển vọng hơn cách giải quyết vấn đề thông thường của chúng ta.



## ***7. Nguyên nhân và hậu quả không liên quan mật thiết với nhau về thời gian và không gian***

Đằng sau những vấn đề nêu trên là một đặc điểm cơ bản của những hệ thống phức tạp của con người: nguyên nhân và hậu quả không liên quan mật thiết với nhau về thời gian và không gian. Khi dùng từ “kết quả”, tôi muốn nói về những triệu chứng rõ ràng cho thấy những vấn đề đang tồn tại - lạm dụng ma túy, thất nghiệp, trẻ em đói nghèo, doanh số giảm sút, lợi nhuận sụt giảm. Còn từ “nguyên nhân” hàm ý sự tương tác của hệ thống bên dưới gây nên các triệu chứng đó. Nếu được nhận ra, chúng có thể dẫn đến những sự thay đổi giúp cải thiện kết quả dài hạn. Tại sao đó lại là một vấn đề? Bởi vì hầu hết chúng ta thừa nhận rằng chúng có sự liên hệ mật thiết với nhau về thời gian và không gian - hầu hết chúng ta thừa nhận và hầu như trong mọi lúc.

Khi chúng ta chơi đùa lúc còn trẻ thơ, những vấn đề không bao giờ tách rời với các giải pháp. Ít nhất cũng cho đến khi chúng ta giới hạn trò chơi của mình trong một nhóm đồ chơi. Nhiều năm sau, là những nhà quản lý, chúng ta có xu hướng tin rằng thế giới hoạt động theo cách tương tự. Nếu như có một vấn đề trong dây chuyền sản xuất, chúng ta đi tìm nguyên nhân trong khu vực sản xuất. Nếu phòng bán hàng không đạt kế hoạch, chúng ta nghĩ rằng cần phải có những chương trình khuyến mãi mới. Nếu cộng đồng thiếu nhà ở, chúng ta xây thêm nhà. Nếu thế giới thiếu thức ăn, thì giải pháp phải là tìm thêm thực phẩm.

Như những người tham gia trong trò chơi bia ở Chương 3 cuối cùng mới khám phá ra, gốc rễ những khó khăn của chúng ta không phải là những vấn đề dai dẳng và cũng không phải là những kẻ thù ma quỷ - mà là chính chúng ta. Có sự bất cân xứng cốt lõi giữa bản chất của thực tại trong những hệ thống phức tạp và cách suy nghĩ thông thường của chúng ta về thực tại đó. Bước đầu tiên để điều chỉnh sự bất cân xứng đó là phải vượt qua được thành kiến rằng nguyên nhân và hậu quả có sự liên hệ mật thiết với nhau trong không gian và thời gian.

## ***8. Những thay đổi nhỏ có thể tạo ra những kết quả lớn - nhưng phần đòn bẩy mạnh nhất thường ít lộ diện nhất***

Một số người gọi suy nghĩ hệ thống là “môn kinh tế chính trị mới” bởi vì nó chứng minh những giải pháp hiển nhiên nhất thì không có hiệu quả - trong trường hợp tốt nhất chúng cũng chỉ cải thiện vấn đề trong ngắn hạn nhưng lại làm cho sự việc xấu đi về dài hạn. Nhưng có một khía cạnh khác của câu chuyện. Vì suy nghĩ hệ thống cũng cho thấy các hành động nhỏ nhưng có định hướng tốt đôi khi có thể tạo ra những cải thiện quan trọng và lâu dài, nếu như được thực hiện đúng chỗ. Những người suy nghĩ hệ thống gọi nguyên tắc này là “đòn bẩy”.

Giải quyết một vấn đề khó khăn thường liên quan đến việc tìm xem đòn bẩy hiệu quả nằm ở đâu. Một thay đổi với nỗ lực nhỏ nhất có thể đem đến sự cải thiện quan trọng và bền vững.

Khó khăn duy nhất là những thay đổi mang tính đòn bẩy hiệu quả thường rất khó nhận dạng đối với hầu hết người tham gia trong tổ chức. Chúng không “liên quan mật thiết về thời gian và không gian” với các triệu chứng khó khăn rõ ràng. Đó chính là điều làm cho cuộc sống thú vị.

Buckminster Fuller (*nhà sáng chế nổi tiếng người Mỹ - ND*) có một minh họa sinh động về đòn bẩy, giống như một phép ẩn dụ - đó là “bánh lái chuyên hướng”. Bánh lái chuyên hướng là một “bánh lái của bánh lái” trên một chiếc tàu. Đó chỉ là một mô hình thu nhỏ của bánh lái lớn. Chức năng của nó là giúp dễ dàng điều khiển bánh lái, nhờ vậy dễ đổi hướng đi của thuyền. Thuyền càng lớn thì bánh lái chuyên hướng càng quan trọng bởi vì một lượng nước lớn bao bọc bánh lái khiến cho việc xoay trở rất khó khăn nặng nề.

Bánh lái chuyên hướng là phép ẩn dụ cho đòn bẩy không chỉ vì tính hiệu quả của nó, mà còn vì tính khó nhận dạng của nó. Nếu bạn không biết gì về thủy động học và bạn nhìn thấy một chiếc tàu chở dầu lớn trên đại dương, bạn sẽ nghĩ là nên nhấn vào đâu để bẻ lái chiếc tàu ấy về bên trái? Có thể bạn sẽ chạy đến chỗ cần lái và bẻ nó về bên trái. Bạn có biết là cần một lực mạnh như thế nào để bẻ lái một chiếc tàu đi mười lăm hải lý bằng cách đẩy cần lái? Đòn bẩy nằm ở phía cuối đuôi tàu và cần phải quay nó về phía bên phải để mũi tàu quay qua bên trái. Đương nhiên điều đó là chức năng của bánh lái. Nhưng bánh lái cần phải quay về hướng nào để đuôi tàu quay về bên phải? Dĩ nhiên là về phía bên trái.

Bạn thấy đó, tàu đổi hướng bởi vì phần đuôi tàu được “kéo đi”. Bánh lái, bằng cách được lái hướng về dòng nước đang chảy đến, đẩy vào dòng nước và tạo ra một sự chênh lệch về áp suất. Áp lực đó hút đuôi tàu về

hướng ngược lại khi bánh lái được bẻ đi. Đó cũng chính là cách máy bay hoạt động: cánh máy bay tạo ra một sự chênh lệch áp suất và máy bay được “hút” lên trên.

Bánh lái chuyển hướng - công cụ nhỏ này có một hiệu quả đặc biệt trên một chiếc tàu không lồ - cũng làm công việc tương tự cho bánh lái lớn. Khi nó được kéo về một phía, nó sẽ nén lưu lượng nước chung quanh bánh lái và tạo ra một sự chênh lệch áp suất nhỏ đủ để “hút bánh lái” về hướng cần thiết. Nhưng nếu bạn muốn bẻ bánh lái về bên trái thì cần phải quay bánh lái chuyển hướng về phía nào? - một cách tự nhiên là về phía bên phải.

Toàn bộ hệ thống - con tàu, bánh lái và bánh lái chuyển hướng - được điều khiển một cách kỳ diệu theo nguyên tắc đòn bẩy. Mặc dù chức năng của nó không thể hiện rõ ràng nếu bạn không hiểu về thủy động học.

Những thay đổi mang tính đòn bẩy hiệu quả trong hệ thống của con người cũng không thể hiện rõ ràng *trừ khi* chúng ta hiểu được các nguồn lực diễn ra trong hệ thống đó.

Không có quy tắc đơn giản nào để tìm ra những thay đổi mang tính đòn bẩy đó, nhưng có những cách suy nghĩ có thể làm cho những thay đổi đó diễn ra. Học cách nhìn ra những cấu trúc bên dưới hơn là các sự kiện chỉ là điểm khởi đầu; mỗi nguyên mẫu hệ thống phát triển bên dưới cần những phạm vi thay đổi mang tính đòn bẩy cao và thấp.

Suy nghĩ về tiến trình thay đổi hơn là những tình huống bất động cũng là một điểm khởi đầu.

## ***9. Bạn có thể lấy bánh và cũng có thể ăn bánh - nhưng không phải cùng một lúc***

Đôi khi những tình thế khó xử nhất, khi được xem xét dưới quan điểm hệ thống, thì chẳng rắc rối chút nào cả. Chúng là những sản phẩm suy nghĩ “tình huống bất động” hơn là những suy nghĩ “theo tiến trình”, và xuất hiện theo một ý nghĩa hoàn toàn mới một khi bạn suy nghĩ rõ ràng về sự thay đổi qua thời gian.

Ví dụ trong nhiều năm qua, các nhà sản xuất trên nước Mỹ nghĩ rằng họ

phải chọn lựa giữa giá thành rẻ và chất lượng sản phẩm. “Những sản phẩm chất lượng cao hơn đòi hỏi chi phí sản xuất lớn hơn”, họ nghĩ vậy. “Mất nhiều thời gian lắp ráp hơn, cần nhiều vật tư và phụ tùng mắc tiền hơn; đòi hỏi kiểm tra chất lượng nhiều hơn”. Điều mà họ không xem xét là những thay đổi cơ bản trong quy trình sản xuất có thể hạn chế việc sửa chữa bán thành phẩm, hạn chế kiểm soát chất lượng, giảm bớt khiếu nại của khách hàng, cắt giảm chi phí bảo hành, tăng sự trung thành của khách hàng, giảm chi phí quảng cáo và khuyến mại. Họ không nhận ra mình có thể đạt được cả hai mục tiêu, nếu như họ có thể kiên nhẫn đợi một mục tiêu được thực hiện sau trong khi ưu tiên cho một mục tiêu trước. Đầu tư thời gian và tiền bạc để phát triển những kỹ năng và phương thức sản xuất mới, bao gồm cả phương pháp nêu cao trách nhiệm mọi người trong việc cải tiến chất lượng, là một “chi phí” trả trước. Chất lượng và chi phí có thể được cải thiện trong những tháng tiếp theo, mặc dù một vài sự tiết kiệm chi phí (như cắt giảm việc sửa chữa bán thành phẩm) có thể đạt được khá nhanh, toàn bộ những sự tiết kiệm chi phí khác có thể cần nhiều năm để thu hoạch.

Nhiều tình trạng khó xử rõ ràng, như phương thức quản lý tập trung đôi lập với phương thức quản lý theo bộ phận, những nhân viên vui vẻ tận tụy đôi lập với chi phí lao động cạnh tranh, khen thưởng thành tích cá nhân đôi lập với việc đề cao giá trị mọi người v.v... là phụ phẩm của lối suy nghĩ bảo thủ. Chúng chỉ xuất hiện như những sự lựa chọn “A hoặc B” khắt khe, bởi vì chúng ta nghĩ đến khả năng tại một thời điểm cụ thể. Tháng tiếp theo, có thể thật sự chúng ta phải chọn lựa cái này hay cái khác, nhưng đôn bầy thực sự nằm ở cách nhìn nhận làm thế nào cả hai khả năng được cải thiện qua thời gian[6].

[6]. Charles Hampden Turner, *Charting The Corporate Mind: Graphic Solutions to Business Conflicts (Lập sơ đồ tư duy công ty: Những giải pháp sinh động cho những xung đột kinh doanh)*: Free Press, New York, 1990.

## **10. Chia một con voi làm hai không có nghĩa là có hai con voi nhỏ**

Những hệ thống sống có tính toàn vẹn (integrity), đặc tính của chúng phụ thuộc vào cả tổng thể. Đối với các tổ chức cũng vậy, để hiểu được những vấn đề quản lý thách thức nhất đòi hỏi xem xét cả tổng thể hệ thống tạo ra những vấn đề đó.

Một câu chuyện của người Hồi cổ khác minh họa quy luật này. Có ba người đàn ông mù xem xét một con voi và tranh luận to tiếng với nhau. Người đầu tiên nói “Nó xù xì và rộng, giống như một tấm thảm” khi sờ nhầm tai voi. Người thứ hai, sờ đúng vòi voi, nói “Tôi mới nhận xét đúng đây. Nó là một cái ống rộng và dài”. Còn người thứ ba, quờ trụng chân trước, nói “Nó to và vững chắc, giống như cây cột đình vậy”. Ba người đàn ông mù này có khác gì ba người đứng đầu các bộ phận sản xuất, tiếp thị và nghiên cứu trong nhiều công ty? Mỗi người đều nhìn thấy vấn đề của công ty một cách rõ ràng, nhưng không ai nhìn thấy được sự liên quan giữa phòng ban của họ với các phòng khác. Câu chuyện này kết thúc một cách thú vị với kết luận là “Theo cách nhìn nhận của những người đàn ông đó, họ sẽ không bao giờ biết thế nào là một con voi”.

Xem xét “tổng thể con voi” không có nghĩa là từng vấn đề của tổ chức có thể được hiểu chỉ bằng cách nhìn vào toàn bộ tổ chức. Một số vấn đề *có thể* được hiểu chỉ bằng tìm hiểu cách những bộ phận quan trọng như sản xuất, tiếp thị và nghiên cứu tương tác với nhau. Nhưng có những vấn đề trong đó nguồn lực hệ thống phát sinh trong một khu vực chức năng. Và một số vấn đề khác trong đó cần phải xem xét động lực của toàn bộ ngành nghề. Theo nguyên tắc chủ đạo, được gọi là “nguyên tắc của biên giới hệ thống”, việc quan trọng nhất khi xem xét vấn đề sắp xảy ra là phân tích những sự tương tác, *bất kể* những biên giới địa phương trong tổ chức.

Điều làm cho nguyên lý này khó thực hiện là cách các tổ chức được thiết kế để hạn chế con người nhìn ra các sự tương tác quan trọng. Ví dụ như việc thiết lập các bộ phận nội bộ cứng nhắc, ngăn cản việc tìm hiểu thông tin qua biên giới các bộ phận, cũng như vấn đề đã xảy ra giữa phòng tiếp thị, phòng sản xuất và phòng nghiên cứu. Một ví dụ khác là bỏ mặc những vấn đề cho những người khác giải quyết. Nhiều thành phố châu Âu đã ngăn ngừa các vấn đề về tội phạm, đói nghèo và vô gia cư vì họ tự buộc mình phải đối diện với sự cân bằng mà một thành thị lành mạnh phải duy trì. Một cách mà họ đã thực hiện là duy trì một lượng lớn “vành đai xanh” quanh thành phố để ngăn cản sự phát triển của ngoại ô và không khuyến khích những cư dân làm việc trong thành phố nhưng sống ở ngoại thành. Ngược lại, nhiều thành phố trên nước Mỹ khuyến khích sự mở rộng vững chắc của khu vực ngoại ô xung quanh, tiếp tục giúp cho các cư dân giàu hơn chuyển ra ngoài trung tâm thành phố cũng như tránh né các tệ nạn của thành phố (các khu vực nghèo đói ngày nay, ví dụ như khu Harlem ở New York và khu Roxbury ở Boston thoát đầu là những khu vực ngoại ô của tầng lớp thượng lưu). Các công ty cũng thực hiện điều tương tự bằng cách liên tục mở ra các hoạt động kinh

doanh mới và “gặt hái” từ những lĩnh vực kinh doanh mà họ cho là đã chín muồi thay vì tái đầu tư vào đó.

Dù sao đôi khi người ta cũng cố cắt đôi một con voi. Khi đó bạn sẽ không có hai con voi nhỏ, mà chỉ có một đồng hồ lớn. Với từ “đồng hồ lớn”, tôi muốn nói về một vấn đề phức tạp trong đó không thể tìm thấy đòn bẩy. Bởi vì đòn bẩy nằm trong sự tương tác và không thể tìm thấy được bằng cách chỉ nhìn vào từng phần bạn đang nắm giữ.

## ***11. Không có sự đổ lỗi***

Tất cả chúng ta có xu hướng đổ lỗi cho người khác - đối thủ cạnh tranh, báo chí, sự thay đổi của thị trường, quy định của chính phủ - về những vấn đề của chúng ta. Suy nghĩ hệ thống cho thấy không có “người khác” tách bạch nào, mà bạn và người khác là thành phần của một hệ thống duy nhất. Giải pháp nằm ở mối quan hệ của bạn với “kẻ thù” của bạn.

# CHƯƠNG 5: MỘT SỰ THAY ĐỔI TƯ DUY

## NHÌN THỂ GIỚI BẰNG MỘT CÁCH KHÁC

Tất cả chúng ta đều có ý thích lắp ráp các mảnh của trò chơi ghép hình, thích nhìn thấy hình ảnh tổng thể hiện lên. Sắc đẹp của một ai đó, hay một bông hoa, hay một bài thơ chỉ thể hiện khi được nhìn tổng thể. Khá thú vị là từ “tổng thể” (whole) và “lành mạnh” (health) có cùng một nguồn gốc (từ *hal* trong tiếng Anh cổ, như trong từ “khỏe mạnh và tráng kiện - hale and hearty”). Vì vậy không có gì ngạc nhiên là sự thiếu lành mạnh của thế giới ngày nay có liên quan đến sự thiếu khả năng nhìn nhận thế giới như một tổng thể của chúng ta.

Suy nghĩ hệ thống là một nguyên lý xem xét tổng thể. Nó là một cơ cấu xem xét mối tương quan hơn là xem xét sự vật, để xem xét các mẫu hình thay đổi hơn là một “tình huống bất động”. Nó là một tập hợp các nguyên tắc chung - rút ra trong suốt chiều dài của thế kỷ XX, trải rộng trên nhiều lĩnh vực khác nhau như khoa học xã hội và khoa học tự nhiên, kỹ thuật và quản lý. Nó cũng là một tập hợp các công cụ và kỹ thuật đặc biệt, khởi đầu từ hai mệnh đề: một là khái niệm “phản hồi” (feedback) của điều khiển học, hai là lý thuyết kỹ thuật “cơ chế tự động điều khiển” (servo-mechanism) đã có từ thế kỷ XIX. Trải qua 30 năm gần đây, những công cụ này đã được áp dụng để giúp chúng ta hiểu được nhiều dạng hệ thống khác nhau trong các lĩnh vực từ doanh nghiệp, thành phố, địa phương, kinh tế, sinh thái học và thậm chí cả sinh lý học[1]. Và suy nghĩ hệ thống là một tri giác - vì sự liên kết tinh tế tạo cho các hệ thống cơ thể sống tính chất độc đáo của chúng.

[1]. Một tóm tắt tổng quát về trường phái khoa học xã hội “điều khiển học” và “cơ chế tự động điều khiển” có thể xem trong tác phẩm của George Richardson, *Feedback Thought in Social Science and Systems Theory - Tư duy phản hồi trong khoa học xã hội và lý thuyết hệ thống* (NXB Đại học Pennsylvania, Philadelphia), năm 1990.

Ngày nay, suy nghĩ hệ thống cần thiết hơn bao giờ hết bởi vì chúng ta dần dần bị áp đảo bởi sự phức tạp. Có lẽ lần đầu tiên trong lịch sử, thông tin được tạo ra nhiều quá mức con người có thể hấp thụ, sự phụ thuộc lẫn nhau quá mức con người có thể kiểm soát, và sự thay đổi diễn ra vượt quá khả năng bắt kịp của con người. Mức độ phức tạp này chưa từng diễn ra trước

đây. Chung quanh chúng ta có rất nhiều ví dụ về sự “đổ vỡ hệ thống” - những vấn đề như trái đất nóng lên, khí hậu thay đổi, mua bán ma túy quốc tế, và sự thâm thủng ngân sách và cán cân thương mại của Mỹ - những vấn đề mà không có nguyên nhân từng phần đơn giản nào. Tương tự thế, nhiều tổ chức sụp đổ, mặc dù có lực lượng nhân viên tài giỏi và các sản phẩm cải tiến, bởi vì chúng không thể kết hợp những tài năng và bộ phận khác nhau thành một thể năng động thống nhất.

Sự phức tạp có thể dễ dàng hủy hoại lòng tin và trách nhiệm - như điệp khúc thường xuyên “Việc này quá phức tạp đối với tôi” hay “Tôi chẳng thể làm gì cả. Đó là việc của cả hệ thống”. Suy nghĩ hệ thống là thuốc trị cảm giác bất lực mà nhiều người cảm thấy khi chúng ta đi vào “thời đại phụ thuộc lẫn nhau”. Suy nghĩ hệ thống là một nguyên lý để nhìn thấy những “cấu trúc” nằm bên dưới những tình huống phức tạp, và nhận ra được thay đổi mang tính đòn bẩy cao độ từ thay đổi đòn bẩy thấp. Đó là, bằng cách xem xét tổng thể chúng ta học cách thúc đẩy sự lành mạnh. Để làm được thế, suy nghĩ hệ thống cung cấp một ngôn ngữ khởi đầu bằng việc tái cấu trúc cách suy nghĩ của chúng ta.

Tôi gọi suy nghĩ hệ thống là *nguyên lý thứ năm (the fifth discipline)* bởi nó là nền tảng lý luận nằm dưới tất cả năm nguyên lý học tập trong quyển sách này. Tất cả liên quan đến một sự thay đổi tư duy từ cách nhìn từng bộ phận đến cách nhìn tổng thể, từ nhìn nhận con người như những người thụ động đến nhìn họ như những thành viên tích cực trong việc thay đổi thực tại của họ, từ phản ứng với hiện tại đến sáng tạo ra tương lai. Không có suy nghĩ hệ thống, thì sẽ không có động cơ cũng như công cụ để kết hợp các nguyên lý học tập trong thực tiễn. Là nguyên lý thứ năm, suy nghĩ hệ thống là nền tảng của cách tổ chức học tập suy nghĩ về thế giới của họ.

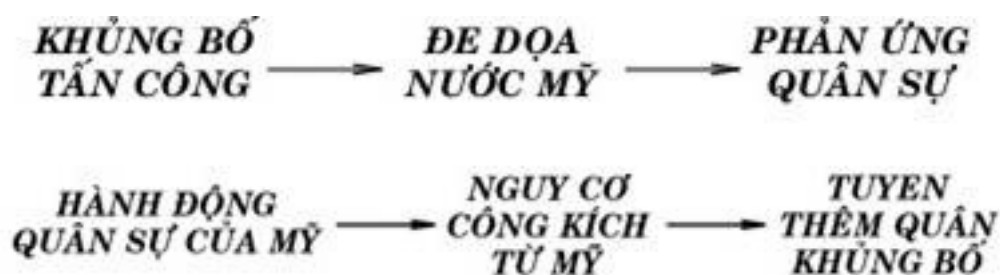
Ở lần đầu xuất bản, *Nguyên Lý Thứ Năm* có nêu một phân tích về “ví dụ cay đắng” nhất của nhu cầu phải suy nghĩ hệ thống ở thời điểm đó. Đó là cuộc chạy đua vũ trang Mỹ - Liên Xô, “một cuộc chạy đua để xem ai là người nhanh nhất đến nơi không ai muốn đến”. Tôi đã viết rằng cuộc “chạy đua” bi kịch này đã “bòn rút nền kinh tế Mỹ và phá hoại nền kinh tế Liên Xô”, và bình luận ở phần cuối rằng nó chỉ thay đổi khi một trong những đối thủ kết luận rằng họ không còn “muốn chơi nữa”. Mía mai thay, một năm sau khi tôi viết những điều đó, sự sụp đổ của Liên Xô khiến cho cuộc chạy đua vũ trang này phải kết thúc đột ngột. Nhưng ngày nay, Mỹ và nhiều nước trên thế giới dính líu vào những cuộc chạy đua khác mà cũng dẫn đến những nơi không ai muốn đến, cái được gọi là “cuộc chiến chống khủng bố”[2].



[2]. Việc sử dụng thuật ngữ này phản ánh một quan điểm, cũng như việc nhiều người ủng hộ hành động “khủng bố” khẳng định rằng họ đang chiến đấu vì tự do. Tôi sử dụng thuật ngữ này chỉ bởi vì nó phản ánh một quan điểm rộng rãi, tồn tại ở ngay cả nhiều nước Trung Đông, rằng những cuộc tấn công có tổ chức vào thường dân là đủ để đảm bảo hành vi đó là “khủng bố”.

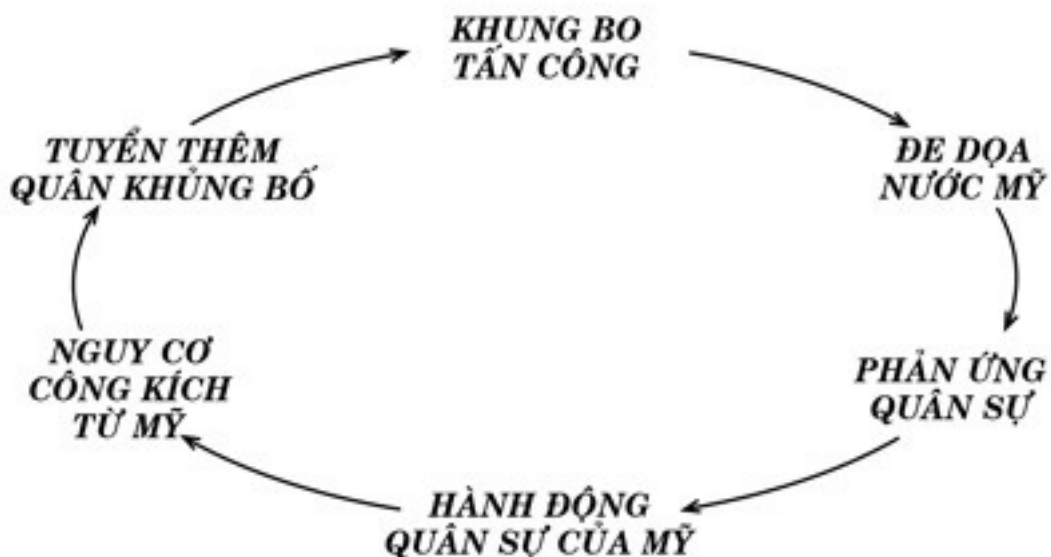
Nguồn cơn của cuộc chiến chống khủng bố, cũng như cuộc chạy đua vũ trang Mỹ - Liên Xô, không nằm ở tư tưởng chính trị đối lập, cũng không ở những loại vũ khí đặc biệt nào, mà ở trong cách suy nghĩ của hai bên. Ví dụ nhà cầm quyền ở Mỹ đã cai trị bằng quan điểm trong mô hình sau:

Quan điểm của quân khủng bố về tình hình của họ như sau:



Dưới quan điểm của người Mỹ, mạng lưới khủng bố như Al Qaeda là những kẻ gây hấn trước, và sự mở rộng quân sự của Mỹ là một phản ứng phòng thủ đối với nguy cơ đó. Theo quan điểm của quân khủng bố, nước Mỹ, về mặt kinh tế lẫn quân sự, là người gây hấn trước, và số lượng quân khủng bố tăng lên cho thấy bằng chứng là có nhiều người cùng tư tưởng này.

Nhưng hai đường thẳng này lại hình thành một vòng tròn. Quan điểm riêng của hai đối thủ, “theo đường thẳng” hay không có tính hệ thống đã tương tác với nhau và tạo ra một “hệ thống”, một tập hợp những biến số có ảnh hưởng qua lại lẫn nhau:



Quan điểm hệ thống về cuộc chiến chống khủng bố cho thấy một chu kỳ công kích tuần hoàn. Nước Mỹ phản hồi với nguy cơ bằng cách gia tăng hành động quân sự, làm gia tăng sự công kích của nước Mỹ, thúc đẩy quân khủng bố tuyển thêm lính mới, điều này cuối cùng dẫn đến nhiều hoạt động khủng bố hơn và tăng nguy cơ cho nước Mỹ, từ đó lại làm tăng hành động quân sự của Mỹ, làm quân khủng bố tuyển thêm quân... Và cứ thế, mọi việc tiếp tục. Từ quan điểm cá nhân, mỗi phía tập trung vào mục đích ngắn hạn của mình. Cả hai bên phản hồi với những nguy cơ mình nhận được. Những hành động của họ cuối cùng lại tạo ra nguy cơ leo thang cho tất cả mọi người. Ở đây, cũng như trong nhiều hệ thống khác, thực hiện những việc cụ thể không dẫn đến những kết quả cụ thể như mong đợi. Kết quả dài hạn cho nỗ lực của mỗi bên làm tăng cao tính bất an cho tất cả.

Thú vị là, nước Mỹ nói riêng đã thất bại trong việc áp dụng một quan điểm hệ thống thật sự, mặc dù có thừa các “chuyên gia phân tích hệ thống” nghiên cứu về nguồn lực và vũ khí của khủng bố, và kỹ thuật tối tân, bao gồm các chương trình mô phỏng phức tạp trên máy tính[3]. Tại sao những công cụ được cho là hiệu quả trong việc giải quyết các tình huống phức tạp lại không giúp chúng ta thoát khỏi sự phi lý của cuộc chiến chống khủng bố?

[3]. Có lẽ có nhiều “chuyên gia phân tích hệ thống” tự phong trong Bộ Quốc Phòng Mỹ, Cơ quan An ninh quốc gia Mỹ và CIA hơn bất kỳ cơ quan nào của chính phủ Mỹ. Về phần mình, người Xô Viết đi tiên phong trong lý thuyết hệ thống; trong vòng 40 năm qua, những nhà toán học Xô Viết đã có nhiều đóng góp lý thuyết hơn bất kỳ nước nào khác. Một phần, chính phủ Xô Viết tài trợ nghiên cứu hệ thống bởi vì họ mơ ước sử dụng các công cụ máy tính phức hợp để kiểm soát nền kinh tế quốc gia.

Câu trả lời nằm ở cùng lý do là các công cụ phức hợp dành cho phân tích và dự báo kinh doanh, cũng như các kế hoạch chiến lược chi tiết, thường thất bại trong việc tạo ra kết quả đột phá trong quản lý một doanh nghiệp. Tất cả chúng đều được thiết kế để quản lý các tình huống phức tạp trong đó có nhiều biến số *phức tạp về chi tiết - detail complexity*. Và có một loại *phức tạp thứ hai*. Đó là *phức tạp về động cơ - dynamic complexity*, những tình huống trong đó nguyên nhân và kết quả đều mơ hồ, và hiệu quả của sự can thiệp qua thời gian không thể hiện rõ ràng. Sự dự đoán, lên kế hoạch và những phương pháp phân tích truyền thống là không đủ để giải quyết các tình huống phức tạp về động cơ. Thực hiện theo một loạt các chỉ dẫn phức tạp để ráp một chiếc máy là sự phức tạp về chi tiết, cũng như việc xếp hàng hóa trong một kho hàng bán lẻ giảm giá. Nhưng không có tình huống nào trong đó, một cách đặc biệt là có tính phức tạp về động cơ.

Khi cùng một hành động có nhiều tác động hoàn toàn khác nhau trong ngắn hạn và cả dài hạn, thì ở đây có sự phức tạp về động cơ. Khi một hành động có một loạt các hệ quả ở từng bộ phận và nhiều hệ quả khác nhau ở những bộ phận khác nhau trong hệ thống, thì đó là phức tạp về động cơ. Khi sự can thiệp hiển nhiên tạo ra hệ quả không nhìn thấy được, thì đó là phức tạp về động cơ. Một con quay hồi chuyển (gyroscope) là một cỗ máy phức tạp về động cơ: nếu bạn ấn nó xuống ở một cạnh, nó sẽ di chuyển sang trái; nếu bạn đẩy một cạnh khác sang bên trái, nó sẽ di chuyển lên phía trên. Nhưng so với những động lực phức tạp của một doanh nghiệp thì nó quá đơn giản. Doanh nghiệp thường mất vài ngày để tạo ra một điều gì mới, vài tuần để phát triển một kế hoạch tiếp thị, vài tháng để tuyển và huấn luyện nhân viên mới, vài năm để phát triển sản phẩm mới, cũng như phát triển các nhân viên quản lý tài năng và uy tín cho chất lượng sản phẩm - tất cả những tiến trình đó không ngừng tương tác với nhau.

*Đòn bẩy thực sự trong hầu hết các tình huống quản lý nằm ở việc hiểu được sự phức tạp về động cơ chứ không phải sự phức tạp về chi tiết.* Cân đối giữa tăng trưởng thị trường và mở rộng công suất là một rắc rối về động cơ. Xây dựng sự hòa hợp giữa giá cả, chất lượng sản phẩm dịch vụ, thiết kế và khả năng cung ứng để có lợi nhuận và giành được thị phần mạnh là một rắc rối về động cơ. Tăng cường chất lượng, giảm chi phí và làm hài lòng khách hàng là rắc rối về động cơ.

Không may là hầu hết phân tích hệ thống tập trung vào sự phức tạp về chi tiết thay vì sự phức tạp về động cơ. Các chương trình mô phỏng với hàng ngàn biến số và các tham số chi tiết phức tạp có thể làm chúng ta lệch hướng

trong việc nhận ra những mẫu hình và những mối tương quan thiết yếu. Đáng buồn là với hầu hết mọi người “suy nghĩ hệ thống” nghĩa là “lấy sự phức tạp chống lại sự phức tạp” vẽ ra thêm các giải pháp “phức tạp” (đúng ra nên nói là các giải pháp “chi tiết”) để giải quyết các vấn đề ngày càng “phức tạp”. Thực ra, điều này trái ngược với suy nghĩ hệ thống thực sự.

Cuộc chiến chống khủng bố, xét một cách triệt để, là một vấn đề phức tạp về động cơ. Để hiểu được các nguyên nhân và khả năng giải quyết, phải nhìn ra được những mối tương quan, cụ thể như giữa hành động của Mỹ nhằm tăng sự an toàn và hình ảnh gây hấn được tạo ra từ đó. Nó đòi hỏi phải nhận ra được sự trở nhip giữa hành động và hệ quả, ví dụ như sự trở nhip giữa quyết định can thiệp quân sự của Mỹ và sự tăng cường số lượng quân khủng bố. Và nó đòi hỏi phải nhận ra được cả mẫu hình thay đổi, không chỉ là những tình huống bất động, ví dụ như sự leo thang ngày càng gia tăng.

Nhìn thấy được mối tương quan chủ yếu nằm dưới một vấn đề dẫn đến một tầm nhìn mới để biết cần phải làm gì. Trong trường hợp của cuộc chiến chống khủng bố, cũng như trong bất kỳ động lực leo thang nào, câu hỏi rõ ràng là “Vòng luân quản này có thể được đảo ngược không?”, “Có thể đổi chiều cuộc chiến chống khủng bố để tạo ra một chu trình an ninh dần dần không?”. Hiển nhiên là có rất nhiều nhân tố trong hệ thống địa chính trị toàn cầu và Trung Đông ảnh hưởng đến động lực leo thang đơn giản nêu trên. Nhưng bất kỳ tiến trình thật sự nào cũng sẽ xoay quanh việc tìm hiểu sâu xa xem người dân trong khu vực đó (bao gồm những người có thể trở thành quân khủng bố hay ủng hộ khủng bố) tự mình đánh giá về sự an toàn và nguyện vọng phát triển của họ như thế nào. Áp đặt một quan điểm bên ngoài vào tiến trình, đặc biệt với quan điểm được bên gây hấn trong xung đột tuyên bố, không thể giảm được các mối đe dọa.

Bản chất của nguyên lý suy nghĩ hệ thống nằm ở sự thay đổi tư duy:

\* Xem xét những mối tương quan thay vì những quan hệ nhân quả một chiều

\* Xem xét tiến trình thay đổi thay vì những tình huống bất động.

Thực hành suy nghĩ hệ thống bắt đầu từ việc hiểu được một khái niệm đơn giản gọi là “phản hồi” trong đó các hành động có thể thúc đẩy hay chống trả (cân bằng) lẫn nhau. Nó bắt đầu với việc học cách nhận ra các loại “cấu trúc” tái diễn lần này đến lần khác: ví dụ một cuộc chạy đua vũ trang là một mẫu hình chung của sự leo thang. Điều đó về căn bản không khác gì

một cuộc chiến giữa hai băng nhóm tội phạm đường phố, sự tan vỡ của một cuộc hôn nhân, những trận chiến quảng cáo giữa hai công ty để giành thị phần. Cuối cùng, suy nghĩ hệ thống tạo nên một ngôn ngữ phong phú để miêu tả một tập hợp không lồ các mối tương quan và những mẫu hình thay đổi. Sau hết, nó đơn giản hóa cuộc sống bằng cách giúp chúng ta nhìn thấy được các mẫu hình sâu xa hơn bên dưới những sự kiện và những chi tiết.

Lần đầu học một ngôn ngữ mới nào cũng rất khó khăn. Nhưng khi bạn đã hiểu rõ những vấn đề cơ bản, thì mọi việc sẽ dễ dàng hơn. Nghiên cứu trên trẻ em cho thấy nhiều em học cách suy nghĩ hệ thống nhanh chóng khác thường[4]. Điều đó cho thấy chúng ta có những kỹ năng tiềm ẩn để có thể suy nghĩ hệ thống. Tuy nhiên những kỹ năng này chưa được phát triển, thậm chí bị đè nén bởi cách giáo dục chính quy làm cho chúng ta suy nghĩ theo đường thẳng (linear thinking). Hy vọng là những điều dưới đây sẽ giúp tìm lại vài kỹ năng trong số đó và làm xuất hiện con người suy nghĩ hệ thống tiềm ẩn trong mỗi chúng ta.

[4]. Xem Nancy Roberts, "Teaching Dynamic Feedback Systems Thinking: An Elementary View" (Giảng dạy suy nghĩ hệ thống phản hồi chủ động: một cái nhìn sơ đẳng), tạp chí *Management Science* (tháng 4/1978, trang 836 - 843); và Nancy Roberts, "Testing the World with Simulation" (Thử nghiệm Thế giới qua mô phỏng), tạp chí *Classroom Computer News*, tháng 1-2/1983, trang 28.

## **XEM XÉT NHỮNG VÒNG TRÒN NHÂN QUẢ[5]**

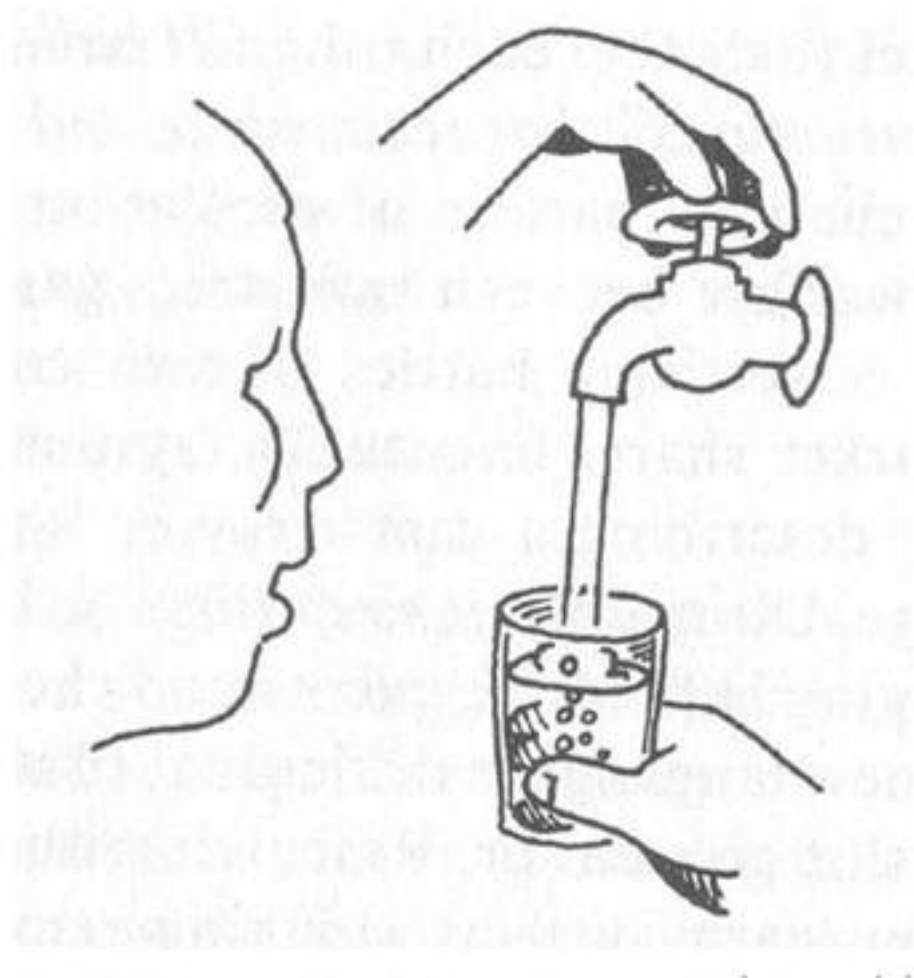
Thực tại được hình thành từ những vòng tròn nhưng chúng ta lại nhìn ra những đường thẳng. Dưới đây là phần trình bày về sự khởi đầu của những hạn chế của chúng ta để có suy nghĩ hệ thống. Một trong những lý do cho sự rời rạc trong suy nghĩ của chúng ta bắt nguồn từ ngôn ngữ. Ngôn ngữ hình thành nhận thức. Điều chúng ta nhìn thấy phụ thuộc vào điều chúng ta chuẩn bị nhìn thấy! Ngôn ngữ phương Tây, với cấu trúc chủ từ - động từ - trạng từ vốn nghiêng về cách nhìn nhận theo đường thẳng[6]. Nếu chúng ta muốn nhìn thấy những mối tương quan hệ thống, chúng ta cần một ngôn ngữ tương quan, một ngôn ngữ được tạo bằng những vòng tròn. Nếu không có ngôn ngữ như vậy, cách nhìn nhận thường lệ của chúng ta về thế giới tạo ra tầm nhìn rời rạc và những hành động phản tác dụng - như đối với những người ra quyết định trong cuộc chiến chống khủng bố. Một ngôn ngữ như vậy rất quan trọng để đối diện với các vấn đề phức tạp về động cơ và các chọn lựa chiến lược, đặc biệt khi các cá nhân, đội nhóm và tổ chức cần nhìn xa hơn các sự kiện vào các nguồn lực tạo nên sự thay đổi.

[5]. Những công cụ và nguyên tắc của suy nghĩ hệ thống đã phát sinh từ những nguồn gốc khác nhau trong y học, kỹ thuật, sinh học và toán học. Những công cụ cụ thể được sử dụng trong chương này trích từ phương pháp “động lực hệ thống” được đề xướng bởi Jay Forrester tại Viện đại học MIT. Ví dụ có thể tham khảo tại các tác phẩm *Industrial Dynamics - Động lực công nghiệp* (NXB MIT, Mass, Cambridge), 1961; *Urban Dynamics - Động lực thành thị* (NXB MIT, Mass, Cambridge), 1969; và bài viết “*The Counterintuitive Behavior of Social Systems*” (Hành vi phản trực giác của các hệ thống xã hội”, *Tạp chí Technology Review* (tháng 1/1971, trang 52 - 68). Tác giả xin gửi lời cảm ơn đặc biệt đến bà Donella Meadows, người đã viết bài báo “*Whole Earth Models and Systems*” (Những mô hình và hệ thống trái đất toàn diện), *tạp chí Co-Evolution Quarterly* (số Mùa Đông 1982, trang 98-108) cung cấp mô hình và cảm hứng cho việc sáng tác phần phân tích này.

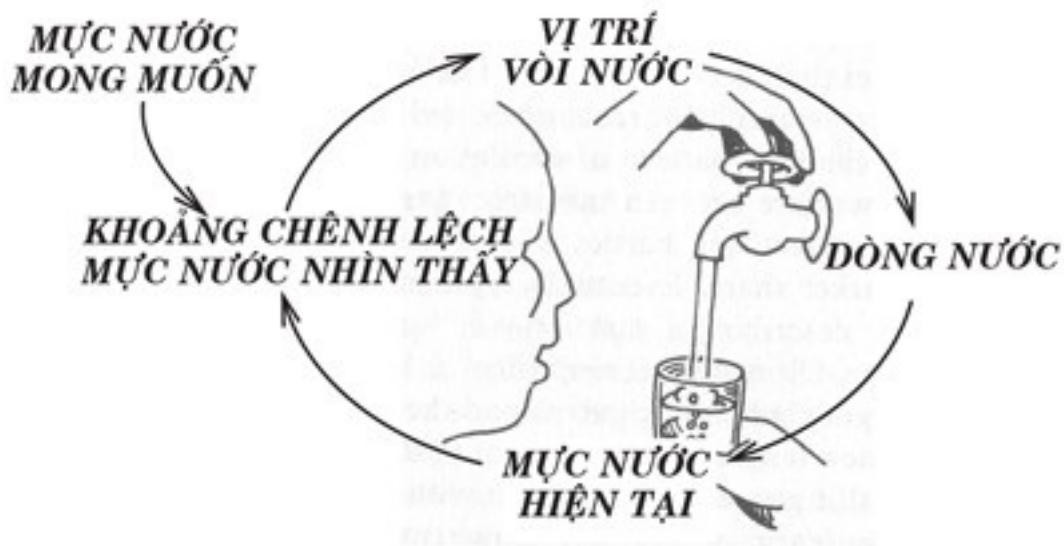
[6]. Ngược lại, nhiều ngôn ngữ “phương Đông” như tiếng Hoa và tiếng Nhật không xây dựng theo trình tự đường thẳng chủ từ - động từ - bổ túc từ. David Crystal, *The Cambridge Encyclopedia of Language* (NXB ĐH Cambridge, New York), năm 1987.

Để minh họa nguyên tắc cơ bản của một ngôn ngữ mới, hãy xem xét một hệ thống vô cùng đơn giản - rót đầy một ly nước. Bạn có thể cho rằng “đó không phải là một hệ thống - nó quá đơn giản”. Nhưng hãy suy nghĩ kỹ xem.

Từ quan điểm theo đường thẳng, chúng ta nói “Tôi rót đầy một ly nước”. Điều mà hầu hết chúng ta nghĩ đến có thể giống như hình vẽ bên dưới.



Nhưng thực ra, khi chúng ta rót nước, chúng ta nhìn vào mực nước đang dâng lên. Chúng ta quan sát sự “chênh lệch” giữa mực nước hiện tại và mực nước chúng ta muốn. Khi mực nước đến gần mức mong muốn, chúng ta vặn vòi nước để làm chậm dòng nước cho đến khi nó ngưng hẳn thì ly nước đã đầy. Thực tế, khi rót một ly nước chúng ta đã vận hành hệ thống điều khiển mực nước liên quan đến 5 biến số: mực nước mong muốn, mực nước hiện tại trong ly, khoảng cách giữa hai mực nước, độ mở của vòi nước và lượng nước chảy vào ly. Những biến số đó được tổ chức theo một vòng tròn hay vòng lặp gồm những mối quan hệ nguyên nhân - kết quả được gọi là “tiến trình phản hồi” (feedback process). Tiến trình đó hoạt động liên tục để điều chỉnh mực nước đến mức mong muốn.

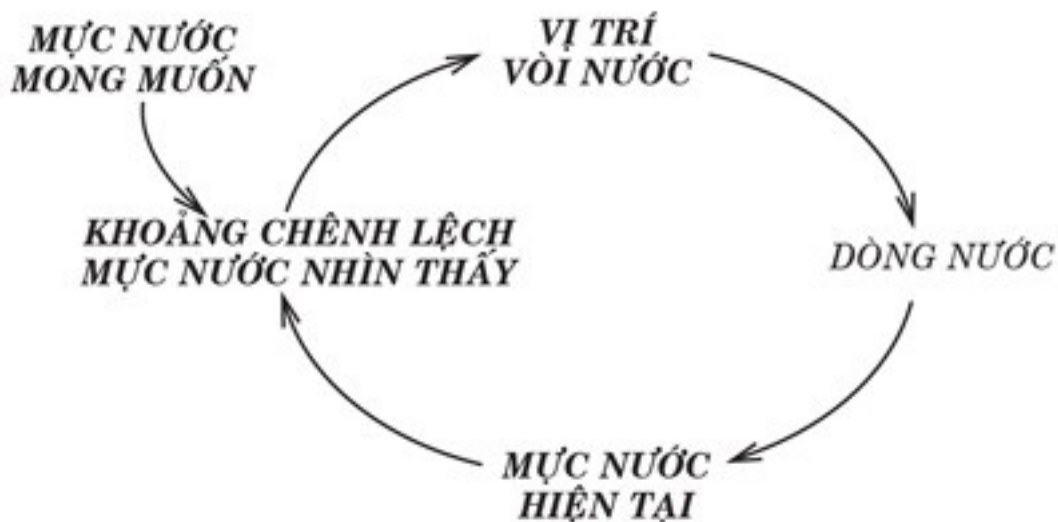


Người ta thường không hiểu rõ về *phản hồi* bởi vì chúng ta thường dùng từ này theo một cách hơi khác - để tập hợp những ý kiến về một hành động đã thực hiện. Ví dụ chúng ta nói “Hãy cho tôi phản hồi về quyết định của nhà máy bia, anh nghĩ thế nào về cách tôi xử lý vấn đề này?”. Trong bối cảnh đó, “phản hồi tích cực” nghĩa là nhận xét mang tính khuyến khích và “phản hồi tiêu cực” nghĩa là những nhận xét xấu. Nhưng trong suy nghĩ hệ thống, phản hồi là một khái niệm rộng hơn, mang ý nghĩa là nhiều dòng chảy tác động qua lại. Trong suy nghĩ hệ thống, có một chân lý là: mọi tác động đều vừa là nguyên nhân vừa là kết quả. Không có điều gì chỉ có tác động theo một chiều.

Mặc dù đơn giản về mặt khái niệm, vòng lặp phản hồi đảo ngược những ý tưởng đã ăn sâu trong suy nghĩ chúng ta, chẳng hạn như quan hệ nhân quả. Trong ngôn ngữ tiếng Anh hàng ngày, khi nói “Tôi đang rót đầy ly nước” thì chúng ta đang ám chỉ, mà không cần suy nghĩ gì nhiều, một quan hệ nhân quả một chiều: “Tôi là nguyên nhân làm cho mực nước tăng lên”. Hay đúng hơn là “Tay tôi vặn vòi nước điều chỉnh mực nước trong ly”. Rõ ràng là những câu nói này chỉ mô tả một nửa tiến trình phản hồi: sự liên quan giữa vị trí vòi nước với lượng nước chảy và với mực nước trong ly.

Nhưng nếu chỉ mô tả nửa kia của tiến trình thì đó cũng không có gì sai “Mực nước trong ly điều khiển tay tôi”.





Cả hai tuyên bố đều không đầy đủ như nhau. Tuyên bố đầy đủ hơn về tính nhân quả là ý định của tôi để rót đầy ly nước tạo ra một hệ thống làm cho nước chảy vào khi mực nước thấp, sau đó cắt đứt dòng chảy của nước khi ly đã đầy. Nói cách khác, cấu trúc tạo ra hành vi, và cấu trúc được thực hiện bởi ý định và hành động của tôi. Sự khác biệt này rất quan trọng vì việc chỉ xem xét trên các hành động riêng lẻ mà bỏ qua cấu trúc bên dưới hành động (như chúng ta đã thấy trong trò chơi bia ở chương 3) là nguyên nhân dẫn đến sự bất lực của chúng ta trong những tình huống phức tạp.

Trên thực tế, tất cả những quy kết về quan hệ nhân quả được tuyên bố hàng ngày là chưa chính xác! Hầu hết được gắn với cách xem xét theo đường thẳng (cách xem xét tuyến tính - linear). Chúng vốn chỉ chính xác trong trường hợp mô tả từng phần của những tiến trình tương quan, chứ không chính xác khi mô tả toàn bộ tiến trình.

Một ý tưởng khác bị đảo ngược bởi cách suy nghĩ phản hồi là thuyết anthropocentrism - tức là cho con người là trung tâm của mọi hoạt động. Cách miêu tả đơn giản “tôi đang rót đầy ly nước” cho thấy một thế giới mà con người đứng giữa mọi hoạt động, điều khiển một thực tại vô tri vô giác. *Theo cách suy nghĩ hệ thống, diễn viên con người (human actor) là một phần của tiến trình phản hồi, chứ không tách rời khỏi hệ thống. Điều đó thể hiện một sự thay đổi sâu sắc về nhận thức.* Nó cho phép chúng ta nhìn thấy mình đã tác động và bị tác động liên tục bởi thực tại như thế nào. Nó là sự thay đổi về nhận thức đã được tán thành nhiệt liệt bởi các nhà sinh thái học khi họ tuyên bố rằng chúng ta phải tự xem mình là một phần của tự nhiên, chứ không tách biệt khỏi tự nhiên. Nó là thay đổi trong nhận thức đã được nhận ra bởi nhiều tư tưởng triết học vĩ đại trên thế giới - ví dụ như trong tác phẩm Bhagavad Gita (*một tác phẩm cổ bằng tiếng Phạn - ND*):

Tất cả những hành động được tạo ra chỉ bởi các phẩm chất của tự nhiên. Cái tôi, bị lừa gạt bởi tính vị kỷ, tưởng rằng: “Tôi là người làm ra hành động”[7].

[7]. Tác phẩm *Bhagavad-Gita*, hay “*The Lord’s Song*” được biên dịch bởi Annie Besant, được in lại bởi Robert O. Ballou, *The Bible of the World - Kinh thánh của thế giới* (NXB Viking, New York) năm 1939.

Hơn nữa, khái niệm phản hồi làm rắc rối thêm vấn đề trách nhiệm đạo đức. Trong cuộc chiến chống khủng bố, ai là người chịu trách nhiệm? Theo cách suy nghĩ đường thẳng của mỗi bên, trách nhiệm rõ ràng thuộc về kẻ khác: “Hành động gây hấn của họ đã làm chúng tôi phải phản ứng”. Một cách suy nghĩ đường thẳng luôn luôn đưa ra một quỹ đạo trách nhiệm đơn giản. Khi mọi việc xấu đi, thì lúc đó có ngay sự đổ lỗi - “anh ta, cô ta, nó đã làm việc ấy” - hay sự tự nhận lỗi - “tôi đã làm việc ấy”. Ở một mức độ sâu hơn, không có sự khác nhau nào giữa đổ lỗi và tự nhận lỗi, vì cả hai đều nảy sinh từ cách suy nghĩ theo đường thẳng. Từ cách suy nghĩ đó, chúng ta luôn luôn tìm kiếm ai đó hay điều gì đó để quy trách nhiệm - thậm chí chúng ta có thể quy trách nhiệm cho một tác nhân bị che giấu bên trong chúng ta. Khi con trai tôi lên 4, nó thường nói “bụng con không cho phép con ăn món đó” khi không muốn ăn món rau trộn. Chúng ta có thể thấy buồn cười, nhưng bản phận về tính trách nhiệm của nó có khác gì so với với những người lớn hay nói “Thần kinh của tôi không cho phép tôi tin vào người khác”.

Để hiểu rõ suy nghĩ hệ thống, chúng ta phải từ bỏ giả thiết là luôn luôn có một cá nhân hay một đại diện cá nhân nào đó chịu trách nhiệm. Cách suy nghĩ phản hồi cho rằng mọi người chia sẻ trách nhiệm vì những vấn đề nảy sinh trong hệ thống. Điều này không hàm ý là mỗi người liên quan đều có ảnh hưởng như nhau trong việc thay đổi hệ thống. Nhưng nó ngụ ý rằng việc tìm kiếm một người thế mạng[8] - một trò tiêu khiển đầy cảm dỗ theo văn hóa chủ nghĩa cá nhân ví dụ như chúng ta, những người sống trên nước Mỹ - là một lối đi mù quáng.

[8]. Nguyên văn là “con dê tế thần” - ND.

Cuối cùng, khái niệm phản hồi làm rõ những giới hạn của ngôn ngữ chúng ta. Khi chúng ta cố miêu tả bằng từ ngữ thậm chí chỉ một hệ thống hết sức đơn giản, ví dụ như việc rót đầy ly nước, thì sẽ rất rườm rà: “Khi tôi rót một ly nước, có một tiến trình phản hồi làm cho tôi điều chỉnh vị trí vòi nước, điều đó làm lượng nước thay đổi và điều chỉnh mực nước. Mục đích

của tiến trình này là để rót đúng mực nước tôi mong muốn”. Đó là lý do chủ yếu cần phải có một ngôn ngữ mới để mô tả hệ thống. Nếu mô tả một hệ thống đơn giản như rót nước còn rườm rà như vậy, thì hãy tưởng tượng chúng ta sẽ khó khăn như thế nào khi sử dụng tiếng Anh hàng ngày để mô tả những tiến trình phản hồi phức tạp trong một tổ chức.

Cần phải có sự làm quen với việc này. Chúng ta đã bị chìm đắm trong một ngôn ngữ tuyến tính để mô tả kinh nghiệm của mình. Chúng ta nhận thấy những tuyên bố đơn giản về quan hệ nhân quả và tính trách nhiệm có vẻ quen thuộc và tiện lợi. Nhưng điều đó không có nghĩa là chúng ta phải từ bỏ chúng, cũng như việc bỏ tiếng Anh để học tiếng Pháp! Có rất nhiều tình huống mà những mô tả tuyến tính đơn giản là đầy đủ, và việc tìm kiếm những tiến trình phản hồi là một việc phí thời gian. Nhưng khi áp dụng với những vấn đề liên quan đến sự phức tạp về động cơ thì khác.

## **PHẢN HỒI TĂNG CƯỜNG, PHẢN HỒI CÂN BẰNG VÀ SỰ TRỄ NHỊP: NHỮNG VIÊN GẠCH NỀN TẢNG CHO SUY NGHĨ HỆ THỐNG**

Có hai loại tiến trình phản hồi khác biệt: tăng cường và cân bằng. Những tiến trình phản hồi tăng cường hay khuếch đại (*reinforcing feedback process*) là động lực của sự phát triển. Bất cứ khi nào bạn ở trong một tình trạng mà sự vật đang phát triển, bạn có thể chắc chắn là phản hồi tăng cường đang hoạt động. Phản hồi tăng cường cũng có thể gây ra sự sụp đổ nhanh chóng - một mẫu hình sụp đổ trong đó những sự sụp đổ nhỏ tự khuếch đại thành những sụp đổ lớn hơn, ví dụ như sự sụp đổ của ngân hàng khi xảy ra hoảng loạn tài chính.

Phản hồi cân bằng hay ổn định (*balancing feedback*) hoạt động bất cứ khi nào có một hành vi hướng-về-mục-đích (*goal-oriented behaviour*). Nếu mục đích là đứng yên không thay đổi, thì phản hồi cân bằng sẽ hoạt động giống như bộ phận thắng trong một chiếc xe hơi. Nếu mục đích là di chuyển với tốc độ 60 dặm một giờ, thì phản hồi cân bằng sẽ khiến bạn tăng tốc lên 60 dặm một giờ nhưng cũng không nhanh hơn. Mục đích có thể là một chỉ tiêu rõ ràng, như khi công ty muốn đạt đến một thị phần nhất định, hoặc có thể tiềm ẩn, như một thói quen xấu, tuy từ bỏ nhưng vẫn đeo theo chúng ta.

Hơn nữa, nhiều tiến trình phản hồi bao gồm “sự trễ nhịp” (*delays*), sự ngắt quãng của dòng tác động làm cho hệ quả của hành động xảy ra từ từ.

Tất cả những ý tưởng bằng ngôn ngữ của suy nghĩ hệ thống được xây

dựng từ những yếu tố đó, cũng như các câu tiếng Anh được xây dựng từ các danh từ và động từ. Một khi chúng ta đã học các viên gạch nền tảng, chúng ta có thể bắt đầu xây dựng câu chuyện: nguyên mẫu hệ thống trong chương tiếp theo.

## **PHẢN HỒI TĂNG CƯỜNG: KHÁM PHÁ CÁCH THỨC NHỮNG THAY ĐỔI NHỎ PHÁT TRIỂN**

Nếu bạn ở trong một hệ thống phản hồi tăng cường, bạn có thể không nhìn thấy những hành động nhỏ có thể phát triển thành những hệ quả lớn như thế nào - kể cả tốt hơn hay xấu hơn. Xem xét hệ thống thường cho phép bạn tác động đến cách nó hoạt động.

Ví dụ như những nhà quản lý thường thất bại trong việc đánh giá phạm vi ảnh hưởng của họ đến kết quả của cấp dưới. Nếu tôi thấy một người có tiềm năng lớn, tôi có sự chú ý đặc biệt đến anh ta để phát triển tiềm năng đó. Khi anh ta thành công, tôi thấy sự đánh giá ban đầu của mình là chính xác và tôi tiếp tục giúp đỡ anh ta. Ngược lại, những người mà tôi cho là có rất ít tiềm năng phát triển bị buồn phiền vì không được đánh giá cao và không được giúp đỡ, thể hiện kết quả không tốt, và củng cố thêm trong suy nghĩ của tôi về sự thiếu quan tâm mà tôi dành cho họ.

Nhà tâm lý học Robert Merton lần đầu nhận ra hiện tượng này với cái tên “sự tiên tri tự trở thành hiện thực”[9]. Nó cũng được gọi là “hiệu ứng Pygmalion” phỏng theo một vở kịch nổi tiếng của George Bernard Shaw (sau này trở thành vở nhạc kịch *My Fair Lady - Quý bà xinh đẹp của tôi*). Shaw đặt tên vở kịch theo Pygmalion, một nhân vật trong thần thoại La Mã và Hy Lạp cổ, người tin tưởng mãnh liệt vào sắc đẹp của bức tượng mà anh ta tạc nên, đến nỗi bức tượng trở thành người thực.

[9]. Robert K. Merton, “The Self-Fulfilling Prophecy” (*Sự tiên tri tự trở thành hiện thực*) trong *Social Theory and Social Structure - Lý thuyết xã hội và cấu trúc xã hội* (Free Press, New York), 1968.

Hiệu ứng Pygmalion xảy ra trong vô số trường hợp[10]. Một ví dụ là trong trường học, nơi mà ý kiến của giáo viên về một sinh viên ảnh hưởng đến hành vi của sinh viên đó. Jane nhút nhát và có kết quả học tập kém ở học kỳ đầu tiên tại trường mới (vì bố mẹ cô bé thường hay cãi nhau). Điều đó làm cho giáo viên có ý kiến là cô bé thiếu tính chủ động. Học kỳ tiếp theo, giáo viên ít chú ý hơn đến Jane và cô bé tiếp tục đạt kết quả kém lần nữa, đồng thời cúp của nhiều hơn. Theo thời gian, Jane rơi vào vòng xoáy ngày

càng xấu với những hiện tượng bỏ lớp, điểm kém, bị giáo viên chú ý, thiếu tập trung và bỏ lớp nhiều hơn nữa. Như vậy, những sinh viên vô tình bị “hút” vào một sự tự nhận thức tốt về khả năng của mình được người khác quan tâm, hoặc sự tự nhận thức xấu với kết quả học tập kém bị tăng cường theo một đường xoắn ốc ngày càng tệ hơn.

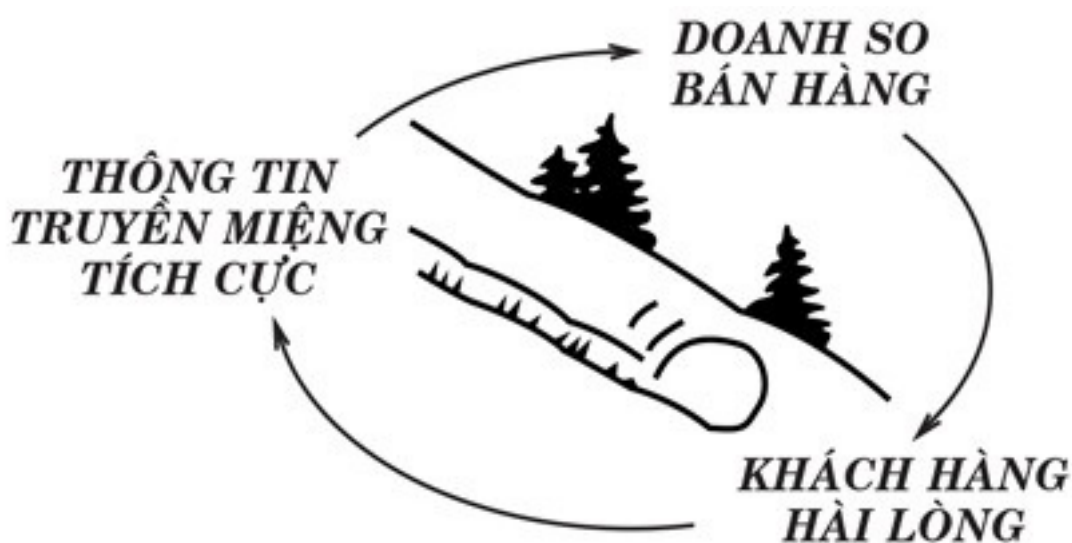
[10]. R. Rosenthal, “*Teacher Expectation and Pupil Learning*” (Sự kỳ vọng của giáo viên và kết quả học tập của học sinh); và R.D. Strom, *Teachers and the Learning Process - Giáo viên với tiến trình học tập* (NXB Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.); R. Rosenthal, “*The Pygmalion Effect Lives*” (Hiệu ứng Pygmalion), tạp chí *Psychology Today*, Tháng 9/1973.

Trong tiến trình tăng cường như hiệu ứng Pygmalion, một thay đổi nhỏ dựa vào chính nó mà phát triển. Mọi vận động được khuếch đại, tạo ra nhiều sự vận động hơn theo cùng hướng. Có thể hình dung quá trình này như một quả cầu tuyết nhỏ, càng lăn càng to hơn, hay có thể liên tưởng tới cách tính lãi suất kép. Một số tiến trình tăng cường (khuếch đại) là những “vòng luân quần”, trong đó sự việc khởi đầu đã không tốt và tiếp tục trở nên xấu hơn. “Khủng hoảng dầu mỏ” là một ví dụ cổ điển. Một khi có thông tin là xăng dầu đang trở nên khan hiếm hơn thì người ta xếp hàng đến các cửa hàng địa phương để đổ xăng. Một khi thấy hàng dẫy xe hơi xếp hàng chờ đổ xăng, người ta tin chắc rằng khủng hoảng đã xuất hiện. Mọi người hoảng sợ và mua xăng dầu để tích trữ. Chẳng bao lâu nữa, mọi người sẽ “đổ đầy bình” khi bình xăng của họ chỉ mới với đi khoảng một phần tư, vì sợ rằng cửa hàng sẽ hết xăng. Điều tương tự cũng xảy ra khi có sự thiếu hụt thực phẩm hay nước uống trước khi xảy ra một cơn bão lớn và mọi người cho rằng điện sẽ bị cắt và các nguồn cung ứng hàng hóa sẽ bị mất. Sự sụp đổ của ngân hàng cũng là một ví dụ, cũng như khi người ta hoảng loạn bán đồ bán tháo hàng hóa vì có thông tin là giá cả sẽ tụt giảm. Tất cả đều là những cấu trúc leo thang khi những chuyển động nhỏ trong một xu hướng không mong đợi sẽ làm xuất hiện một vòng xoắn ốc tăng cường.

Nhưng những vòng lặp tăng cường vốn dĩ cũng không có gì tệ hại. Cũng có những vòng tròn tích cực - những tiến trình làm tăng cường theo những định hướng được mong đợi. Ví dụ như tập thể dục có thể dẫn đến một vòng xoắn ốc tăng cường; bạn cảm thấy khỏe hơn, do đó bạn tập nhiều hơn, nhờ vậy bạn được nhận phần thưởng là sức khỏe tốt hơn là tiếp tục tập luyện nhiều hơn. Cuộc chiến chống khủng bố nếu được vận động theo hướng ngược lại thì có thể tạo nên một vòng tròn tích cực. Sự phát triển của bất kỳ sản phẩm mới nào cũng liên quan đến những vòng xoắn ốc tăng cường. Ví dụ nhiều sản phẩm phát triển từ “thông tin truyền miệng”. Thông tin truyền

miệng về một sản phẩm có thể tăng cường một nhu cầu phát triển không ngừng như một quả bóng tuyết (như đã từng xảy ra với chiếc xe “con bọ” Volkswagen và máy nghe nhạc ipod) khi những khách hàng hài lòng truyền miệng cho những người khác để những người này cũng ưa thích nó và họ lại tiếp tục truyền miệng cho người khác. Với mạng lưới hội những người sử dụng sản phẩm ngày nay, việc chia sẻ thông tin tạo nên một động lực tăng cường khác: một khi có một người dùng một sản phẩm như thế, thì thông tin có thể được chia sẻ với những người khác cũng dùng sản phẩm tương tự.

Bạn có thể hình dung tiến trình truyền miệng tích cực làm tăng doanh số bán hàng và sự hài lòng của khách hàng qua biểu đồ sau:

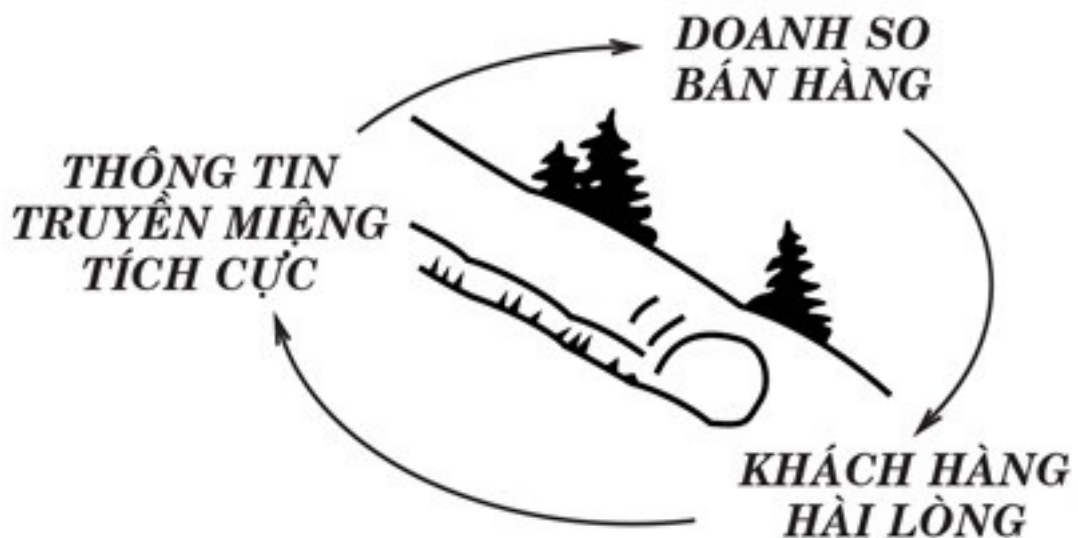


Hành vi được tạo ra từ một vòng lặp có thể là một sự phát triển ngày càng mạnh hơn hoặc cũng có thể là một sự suy sụp ngày càng nhanh hơn. Ví dụ, cuộc chạy đua vũ khí hạt nhân đã tạo ra một sự phát triển ngày càng mạnh hơn về dự trữ vũ khí trong vòng nửa thế kỷ vừa qua. Ngược lại, một cuộc tháo chạy khỏi ngân hàng (bank run) tạo ra một sự suy sụp ngày càng mạnh hơn trong số tiền gửi ngân hàng.

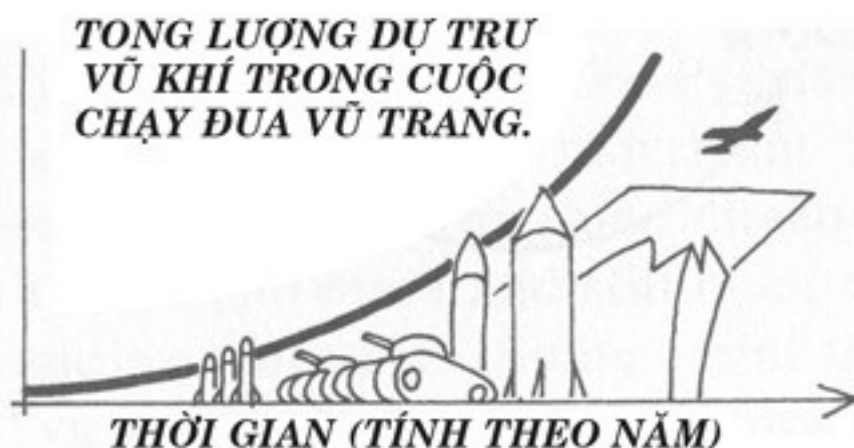
## **LÀM THẾ NÀO ĐỌC MỘT SƠ ĐỒ VÒNG TRÒN TĂNG CƯỜNG**

**Tiến trình tăng cường doanh số bán hàng được tạo ra bởi khách hàng truyền miệng lẫn nhau về sản phẩm của bạn**

Sơ đồ này cho thấy một tiến trình phản hồi tăng cường trong đó có những hành động lớn vọt lên như trái bóng tuyết. Một lần nữa, bạn có thể theo dõi tiến trình bằng cách đi theo vòng tròn:



*Nếu đây là một sản phẩm tốt, doanh số bán hàng lớn hơn nghĩa là nhiều khách hàng hài lòng hơn, nghĩa là có nhiều thông tin truyền miệng tích cực hơn. Điều đó dẫn đến doanh số bán hàng lớn hơn nữa, đồng nghĩa với có nhiều thông tin truyền miệng rộng hơn... và mọi việc cứ thế tiếp diễn. Mặt khác, nếu sản phẩm có khuyết điểm, vòng tròn tích cực trở thành vòng tròn tiêu cực: doanh số bán hàng kém với ít khách hàng hài lòng hơn, ít thông tin truyền miệng tích cực hơn, và doanh số giảm đi, cứ thế doanh số càng ngày càng giảm và thông tin truyền miệng tích cực về sản phẩm cũng liên tục giảm đi.*



Công chúng nói về vòng lặp tăng cường dưới những từ ngữ như “hiệu ứng quả cầu tuyết”, “hiệu ứng trào lưu” hay “vòng luân quân”, và những từ ngữ mô tả những hệ thống cụ thể: “người giàu ngày càng giàu hơn còn người nghèo thì nghèo hơn”. Trong kinh doanh chúng ta biết rằng “có đà là có mọi thứ” khi xây dựng lòng tin cho một sản phẩm mới hoặc cho một tổ chức còn

non trẻ. Chúng ta cũng biết về vòng xoắn ốc tăng cường theo hướng tiêu cực. “Những con chuột đang bỏ chạy” nói về tình huống mà ngay khi một vài người mất lòng tin, sự bỏ chạy của họ làm cho những người khác cũng tháo chạy theo một vòng luân quần vì lòng tin bị xói mòn. Tin truyền miệng có thể dễ dàng có tác dụng ngược lại, và (như khi xảy ra với cổ phiếu OTC bị tồn đọng) tạo ra thảm họa cho thị trường.

Các vòng lặp tăng cường, cả với tin tốt lẫn tin xấu, đều khuếch đại nhanh chóng đến nỗi người ta phải ngạc nhiên. Có một bài thơ của trẻ em trong trường học ở Pháp minh họa tiến trình như thế: Một lá bông súng nở bên góc hồ nước. Mỗi ngày số lá súng mọc lên lại tăng lên gấp đôi. Cần khoảng 30 ngày thì lá súng sẽ mọc đầy hồ, nhưng trong 28 ngày đầu, không ai để ý đến chúng. Đột nhiên, trong ngày thứ 29, lá súng mọc đầy cả nửa hồ nước và dân làng bắt đầu chú ý. Nhưng lúc đó đã trễ để có bất kỳ hành động gì. Ngày tiếp theo nỗi sợ lớn nhất của họ trở thành sự thực. Đó là lý do tại sao hiểm họa môi trường lại làm chúng ta lo lắng như vậy, đặc biệt những hiểm họa theo mẫu hình tăng cường. Đến lúc vấn đề được nhận ra thì có thể đã quá trễ. Sự tuyệt chủng của nhiều loài vật thường theo một mẫu hình là sự suy sụp chậm nhưng sau đó tăng dần theo gia tốc và rồi đột ngột sụp đổ. Sự tan vỡ của các tổ chức cũng thế.

Nhưng sự phát triển hay suy sụp gia tốc thuần túy hiếm khi không bị ngăn trở trong tự nhiên, bởi vì tiến trình tăng cường hiếm khi xuất hiện một cách đơn lẻ. Cuối cùng, những giới hạn cũng xuất hiện - và có thể làm chậm sự phát triển, làm ngừng hẳn, làm lệch hướng hay thậm chí đảo chiều nó. Những luống hoa lily ngưng mọc thêm khi giới hạn về chu vi của luống hoa xuất hiện. Những giới hạn đó là một hình thức của *phản hồi cân bằng*, vốn là yếu tố cơ bản thứ hai của suy nghĩ hệ thống sau tiến trình tăng cường.

## **TIẾN TRÌNH CÂN BẰNG: KHÁM PHÁ NHỮNG NGUỒN GỐC CỦA SỰ ỔN ĐỊNH VÀ SỰ KHÁNG CỰ**

Nếu bạn đang ở trong một hệ thống cân bằng, thì bạn đang ở trong một hệ thống tìm kiếm sự ổn định. Nếu mục tiêu của hệ thống là điều bạn thích, bạn sẽ vui mừng. Nếu không phải vậy, bạn sẽ thấy những nỗ lực của mình để thay đổi là vô ích - cho đến khi bạn có thể hoặc thay đổi mục tiêu đó hoặc làm giảm đi tác động của nó.

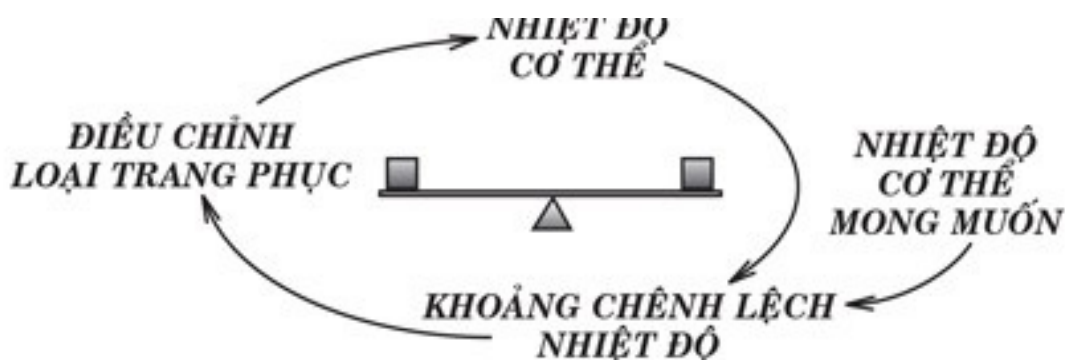
Thiên nhiên yêu thích sự cân bằng - nhưng nhiều khi, những người có quyền quyết định trong loài người hành động ngược với những cân bằng đó, và họ phải trả giá. Ví dụ như những nhà quản lý dưới áp lực tài chính thường



cắt giảm nhân viên để giảm chi phí, nhưng cuối cùng nhận ra rằng những nhân viên còn ở lại bị quá tải, và chi phí của doanh nghiệp không giảm đi chút nào - bởi vì những công việc còn lại phải thuê tư vấn bên ngoài thực hiện hoặc bởi vì chi phí làm việc ngoài giờ tăng lên. Lý do chi phí không giảm xuống là vì *hệ thống tự có chương trình của nó*. Có một mục tiêu âm thầm, không được tuyên bố nhưng rất thật - đó là khối lượng công việc cần phải giải quyết.

Trong một hệ thống cân bằng (ổn định), có một sự tự điều chỉnh luôn nỗ lực để duy trì một số mục đích hay chỉ tiêu nào đó. Rót đầy một ly nước là một tiến trình cân bằng với mục đích là có một ly nước đầy. Tuyển dụng nhân viên mới là một tiến trình cân bằng với mục đích là cố đạt một quy mô lao động hay một tốc độ tăng trưởng. Lái một chiếc xe hơi hay một chiếc xe đạp cũng là những ví dụ của tiến trình cân bằng, trong đó mục tiêu là nhắm đến một hướng đi nhất định.

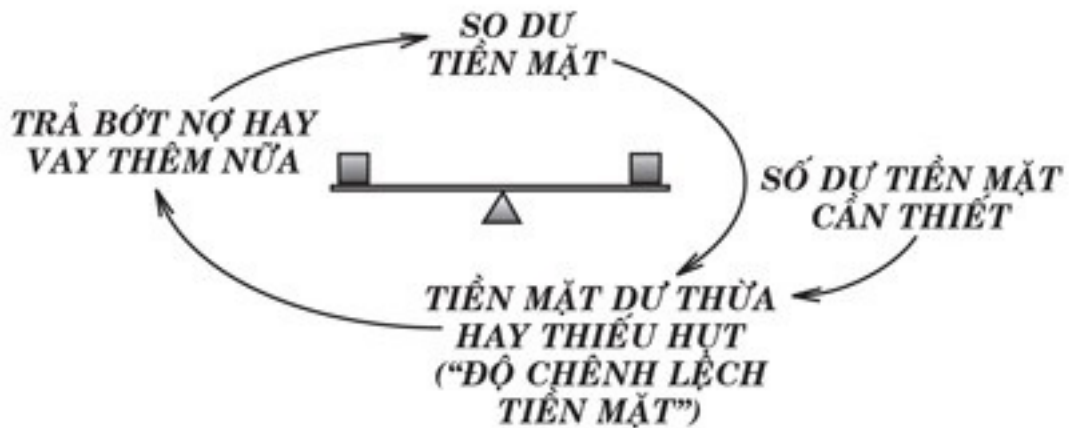
Tiến trình phản hồi cân bằng có mặt ở khắp nơi. Chúng nằm dưới những hành vi có định hướng mục tiêu. Những cơ quan phức tạp như cơ thể con người có hàng ngàn tiến trình phản hồi cân bằng để duy trì nhiệt độ và cân bằng, chữa lành các vết thương của chúng ta, điều chỉnh thị lực theo độ sáng ngoài môi trường, và cảnh báo chúng ta trước những hiểm họa. Một nhà sinh vật học có thể nói tất cả những tiến trình đó là một cơ chế mà cơ thể của chúng ta có sự *cân bằng nội tại (homeostasis)* - khả năng duy trì những điều kiện để tồn tại trong một môi trường nhiều thay đổi. Phản hồi cân bằng thôi thúc chúng ta ăn khi cơ thể cần thức ăn, và ngủ khi chúng ta cần nghỉ ngơi, hoặc mặc áo ấm khi chúng ta thấy lạnh.



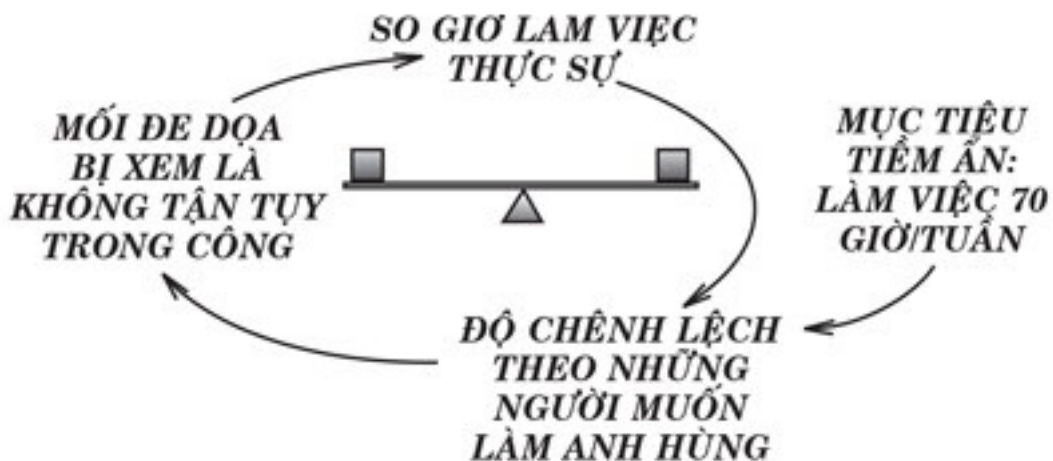
Cũng như trong tất cả các tiến trình phản hồi, yếu tố quyết định - nhiệt độ cơ thể chúng ta - dần dần tự điều chỉnh hướng về một mức độ mong muốn.

Các tổ chức và cộng đồng có nhiều điểm tương đồng với các cơ thể

sống phức tạp bởi vì chúng cũng có vô số các tiến trình phản hồi cân bằng. Trong các tổ chức, tiến trình đặt mua vật tư và sản xuất thường xuyên điều chỉnh để phù hợp với những thay đổi đơn đặt hàng của khách hàng; giá cả ngắn hạn (giá chiết khấu) và dài hạn (giá niêm yết) điều chỉnh theo sự thay đổi về nhu cầu hay giá bán của đối thủ cạnh tranh; và sự vay mượn tiền bạc điều chỉnh theo lượng tiền mặt hay các nhu cầu tài chính.

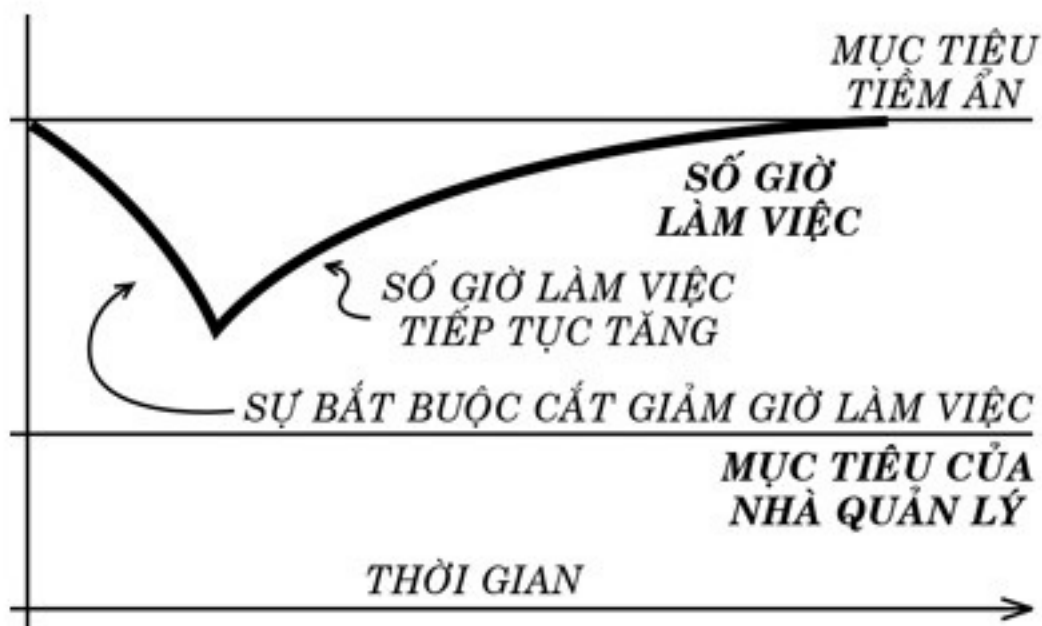


Việc lập kế hoạch tạo ra những tiến trình cân bằng dài hạn. Một kế hoạch nhân sự có thể tạo ra những chỉ tiêu phát triển về số lượng lao động hay kỹ năng làm việc để phù hợp với nhu cầu được dự báo. Những kế hoạch nghiên cứu thị trường và nghiên cứu & phát triển (R&D) tạo nên sự phát triển sản phẩm mới và sự đầu tư vào con người, kỹ thuật, vốn tài chính để xây dựng nên các lợi thế cạnh tranh.



Điều làm cho tiến trình cân bằng khó thực hiện trong công tác quản lý là mục tiêu thường tiềm ẩn, và không ai nhận ra rằng tiến trình cân bằng đang tồn tại. Tôi nhớ lại một người bạn thân đã cố gắng vô vọng để giảm bớt sự suy sụp của những nhân viên giỏi trong công ty của anh ấy. Anh ta đã viết những bản thông báo, cắt giảm giờ lao động, thậm chí đóng cửa văn phòng

sớm hơn - tất cả nỗ lực đó để ngăn họ không làm việc quá sức. Nhưng những hành động đó có kết quả là người ta làm lơ những thông báo, không tuân theo giờ làm việc đã được cắt giảm, và đem việc về nhà làm khi văn phòng đóng cửa. Tại sao? Bởi vì có một quy tắc không chính thức trong tổ chức quy định rằng những người *giỏi thật sự*, những người tận tâm và luôn đi đầu trong tổ chức, sẽ làm việc 70 giờ một tuần - một quy tắc mà bạn tôi đã tự mình thiết lập bằng sức làm việc khác thường của anh ta.



Để hiểu được một cơ quan hoạt động như thế nào, chúng ta phải hiểu được tiến trình cân bằng của nó - trong đó có những tiến trình thể hiện rõ nhưng cũng có những tiến trình tiềm ẩn. Chúng ta có thể hiểu rõ một danh sách dài những bộ phận của cơ thể - xương, tĩnh mạch, động mạch - nhưng chúng ta không thể hiểu được cơ thể hoạt động như thế nào - cho đến khi chúng ta hiểu được hệ thống thần kinh cơ duy trì sự cân bằng như thế nào, hoặc hệ thống tim mạch duy trì áp suất máu và độ oxy như thế nào. Điều này lý giải tại sao nhiều người cố tái thiết kế lại các hệ thống xã hội lại thất bại. Nền kinh tế nhà nước (state-controlled) thất bại bởi vì nó cắt rời các tiến trình tự điều chỉnh phức tạp hoạt động trong một hệ thống thị trường tự do[11]. Đó cũng là lý do nhiều sự sáp nhập thất bại. Khi hai bệnh viện có truyền thống tốt về chữa bệnh ở Boston được sáp nhập với nhau nhiều năm trước, người ta có một bệnh viện mới lớn hơn với các máy móc tối tân nhưng thiếu tinh thần làm việc và lòng trung thành của nhân viên, điều từng hiện hữu trong hai tổ chức lúc đầu. Trong bệnh viện đã sáp nhập, tiến trình cân bằng vô hình trong các bệnh viện trước kia có tác dụng giám sát chất lượng, chú ý đến nhu cầu của nhân viên và duy trì quan hệ thân thiện với bệnh nhân

đã bị phá vỡ bởi các cấu trúc hành chính và quy trình mới.

*[11]. Điều này không có nghĩa là các nguồn lực thị trường tự do đảm bảo tất cả các hình thức kiểm soát và cân bằng cần có trong xã hội hiện đại - sự trễ nhịp, thông tin bất cân xứng, sự kỳ vọng không thực tế và sự lệch hướng như sự độc quyền cũng làm giảm hiệu quả của “thị trường tự do”.*

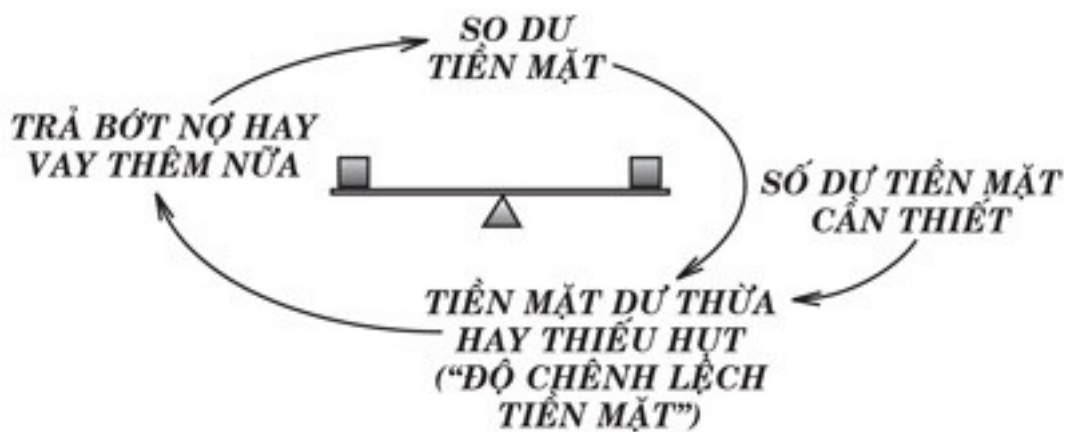
Mặc dù đơn giản về mặt khái niệm, những tiến trình cân bằng có thể tạo nên những hành vi bất ngờ và khó hiểu nếu chúng không bị khám phá ra.

Nhìn chung, các vòng lặp cân bằng khó bị phát hiện hơn là các vòng lặp tăng cường bởi vì nó thường có vẻ như không có việc gì đang xảy ra. Không có sự tăng trưởng vượt bậc trong doanh số và chi phí tiếp thị, hoặc trong lượng vũ khí hạt nhân hay những luống hoa lily. Thay vào đó, tiến trình cân bằng giữ nguyên hiện trạng, thậm chí khi tất cả những thành viên muốn thay đổi. Như tác giả Lewis Carroll miêu tả trong tác phẩm *Nữ hoàng của những trái tim* (Queen of Hearts), cảm giác cần phải có “tất cả những hành động bạn có thể làm để ở nguyên một chỗ”, cũng là một dấu hiệu cho thấy có một vòng lặp cân bằng đang tồn tại quanh ta.

Những nhà lãnh đạo cố gắng thay đổi tổ chức thường thấy mình dính vào tiến trình cân bằng một cách không chủ tâm. Đối với các nhà lãnh đạo, có vẻ như những nỗ lực của họ đang vấp phải một sự kháng cự đột ngột không biết xuất hiện từ đâu. Thực ra, như bạn tôi đã khám phá khi anh ấy cố gắng giảm sự quá sức của nhân viên, sự kháng cự là một phản hồi của hệ thống, để cố gắng duy trì một mục tiêu hệ thống tiềm ẩn. Cho đến khi mục tiêu này được nhận ra, những nỗ lực thay đổi tất yếu sẽ thất bại. Khi nào mà người đứng đầu tổ chức còn tiếp tục là một tấm gương cho mọi người noi theo, thì thói quen làm việc của anh ta sẽ đặt ra một quy ước. Hoặc là anh ta phải thay đổi thói quen của mình, hoặc là thiết lập một tấm gương mới khác.

## **LÀM THẾ NÀO HIỂU ĐƯỢC MỘT SƠ ĐỒ VÒNG TRÒN CÂN BẰNG**

**Tiến trình cân bằng để điều chỉnh số dư tiền mặt khi có sự dư thừa hay thiếu hụt tiền mặt**



Sơ đồ này cho thấy một tiến trình phản hồi cân bằng.

Để tự theo dõi tiến trình, thì dễ nhất là bắt đầu với điểm có sự chênh lệch - sự không nhất quán giữa cái cần có và cái hiện tại:

*Ở đây, có một sự thâm hụt tiền mặt đối với nhu cầu tiền mặt của chúng ta (Nói cách khác, có một sự chênh lệch giữa số dư tiền mặt cần có và số dư tiền mặt thực sự đang có)*

Sau đó hãy xem xét những hành động được thực hiện để điều chỉnh sự chênh lệch:

*Chúng tôi vay thêm tiền, làm cho số dư tiền mặt tăng lên, và sự chênh lệch thiếu hụt giảm đi.*

Sơ đồ này cho thấy: một tiến trình cân bằng thì luôn luôn vận hành để giảm bớt sự chênh lệch giữa điều cần có và điều đang có. Hơn nữa, những mục tiêu như số dư tiền mặt cần có sẽ thay đổi tùy theo sự tăng trưởng hay sụt giảm của hoạt động kinh doanh. Bất chấp điều đó, tiến trình cân bằng sẽ tiếp tục hoạt động để điều chỉnh lượng tiền mặt thực sự theo những gì cần có, thậm chí cả khi mục tiêu đó đang thay đổi.

Bất cứ khi nào có sự kháng cự với thay đổi, bạn có thể xem như có tồn tại một hoặc nhiều tiến trình cân bằng “giấu mặt”. Sự kháng cự với thay đổi không có gì là thất thường hay khó hiểu. Hầu như nó luôn xuất hiện khi có những đe dọa với những quy tắc và phương thức truyền thống. Thường thì những quy tắc đó hình thành gắn với những quan hệ quyền lực vốn có. Quy tắc rất khó thay đổi, bởi sự phân chia quyền lực và quyền kiểm soát rất khó thay đổi. Thay vì cố gắng hơn để vượt qua sự kháng cự đối với thay đổi,

những nhà lãnh đạo khéo léo sẽ phân biệt nguồn gốc của sự kháng cự. Họ tập trung trực tiếp vào các quy tắc và mối quan hệ quyền lực tiềm ẩn bên trong liên quan đến những quy tắc.

## **SỰ TRỄ NHỊP: CUỐI CÙNG... KHI MỌI CHUYỆN XẢY RA**

Như chúng ta đã thấy, những hệ thống có vẻ như có tư duy của riêng chúng. Điều đó thể hiện rõ nhất ở trong những sự trễ nhịp - những sự gián đoạn giữa hành động và hậu quả của chúng. Sự trễ nhịp có thể làm bạn nhầm trượt mục tiêu, hoặc chúng cũng có thể có một tác dụng tích cực nếu bạn nhận ra và tham gia cùng với chúng.

Trong một bài viết kinh điển trên Tạp chí Quản lý của trường Sloan (*Trường kinh doanh nổi tiếng của viện Đại học MIT tại Mỹ - ND*), Ray Stata, nguyên Giám đốc điều hành của công ty Analog Devices và người sáng lập ra Ủy ban công nghệ cao của bang Massachusetts, đã viết: “Một trong những điểm mang tính đòn bẩy mạnh nhất để cải thiện hiệu quả hệ thống là: giảm tối đa những sự trễ nhịp của hệ thống”. Stata đề cập đến một nhận thức đang xuất hiện trong giới sản xuất nước Mỹ ở cuối thập niên 1980, đó là sự tập trung truyền thống vào việc kiểm soát chặt chẽ hàng tồn kho có tác dụng thấp hơn phương thức cắt giảm sự trễ nhịp của những nhà sản xuất Nhật. Dự trữ hàng tồn kho thừa hay thiếu của người Nhật không xảy ra ngay từ lúc ban đầu. Điều này dần dần làm tăng ý tưởng về việc “cạnh tranh trên cơ sở thời gian”: như George Stalk, phó chủ tịch nhóm tư vấn Boston (Boston Consulting Group) nhận xét “Phương thức những doanh nghiệp hàng đầu quản lý thời gian - trong sản xuất, trong phát triển sản phẩm mới, trong bán hàng và phân phối - thể hiện nguồn bất lợi cạnh tranh mới và mạnh nhất”. Để thấy được tầm quan trọng của việc cắt giảm sự trễ nhịp cần xem xét nền tảng của “sản xuất linh hoạt (flexible manufacturing)” và “sản xuất tinh gọn (lean manufacturing)” ngày nay[12].

*[12]. Nhiều thông tin hơn về lean manufacturing có thể tìm thấy tại trang web Lean Enterprise theo địa chỉ [www.lean.org](http://www.lean.org).*

Sự trễ nhịp giữa hành động và hậu quả có mặt ở khắp nơi trong hệ thống của con người. Chúng ta đầu tư bây giờ để thu hoạch một lợi nhuận trong tương lai xa; tuyển một nhân viên hôm nay nhưng có thể mất vài tháng người đó mới có thể tạo ra kết quả công việc; đầu tư một dự án mới và hiểu rằng cần nhiều năm để dự án đó đền bù công sức đầu tư của chúng ta. Nhưng những sự trễ nhịp thường không được đánh giá đầy đủ và dẫn đến sự thiếu ổn định. Ví dụ như, những người ra quyết định trong trò chơi bia đã luôn

đánh giá sai sự trễ nhịp làm cho họ không được giao hàng đầy đủ trong khi họ nghĩ là hoàn toàn có thể.

Sự trễ nhịp, khi tác động của một biến số đến những biến số khác cần phải có thời gian để diễn ra, cấu thành viên gạch nền tảng thứ ba cho một ngôn ngữ hệ thống. Gần như tất cả tiến trình phản hồi có một số hình thức của sự trễ nhịp. Nhưng thường sự trễ nhịp không được thừa nhận và cũng không được hiểu rõ. Điều này có thể tạo ra một “sự thái quá”, vượt quá mức cần thiết để đạt được kết quả mong muốn. Sự trễ nhịp giữa việc ăn và cảm giác no bụng gây nên hệ quả xấu cho người thèm ăn: chúng ta không thấy no khi đúng ra cần phải ngưng ăn, vì vậy chúng ta cứ tiếp tục ăn cho đến khi bị bội thực. Sự trễ nhịp giữa việc khởi đầu một dự án xây dựng mới và việc hoàn thành dự án gây nên sự dư thừa hàng hóa trên thị trường bất động sản. Trong trò chơi bia, sự trễ nhịp thường xuyên giữa đặt hàng và nhận hàng đã gây nên sự đặt hàng thái quá.

Những sự trễ nhịp không được quan tâm cũng có thể dẫn đến sự mất ổn định và sự đổ vỡ, đặc biệt khi chúng kéo dài. Ví dụ, việc điều chỉnh nhiệt độ vòi nước tắm ban đầu khá khó khăn khi có sự trễ nhịp khoảng mười giây trước khi nhiệt độ thực sự thay đổi, rồi sau đó sự trễ nhịp sẽ chỉ cần từ một đến hai giây.

## LÀM THẾ NÀO ĐỌC ĐƯỢC MỘT SỰ TRỄ NHỊP

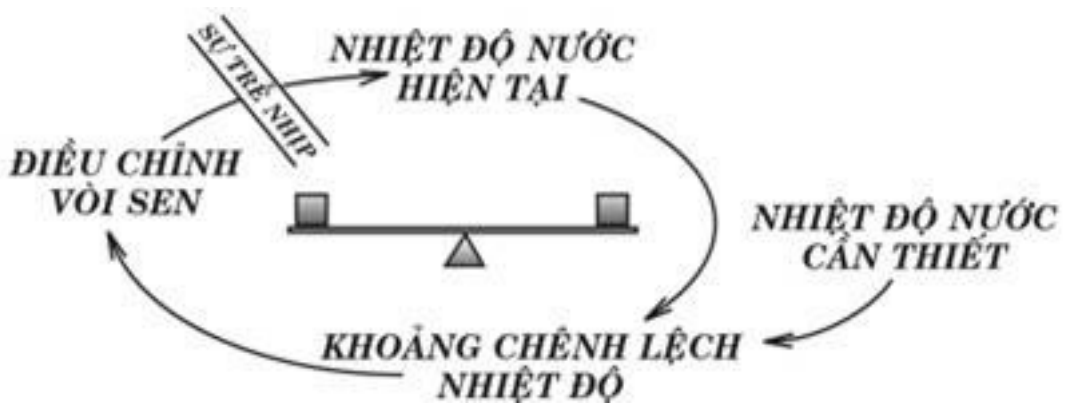


*Tiến trình cân bằng có sự trễ nhịp: Điều chỉnh nhiệt độ vòi sen*

Hình trên lặp lại sơ đồ phản hồi “vòi nước” chúng ta đã đề cập trước đây - nhưng lần này, là vòi hệ thống ống nước. Ở đây có một sự trễ nhịp quan trọng giữa thời gian bạn vặn vòi nước và thời gian bạn nhìn thấy lưu lượng nước thay đổi. Hai đường kẻ song song thể hiện sự trễ nhịp.

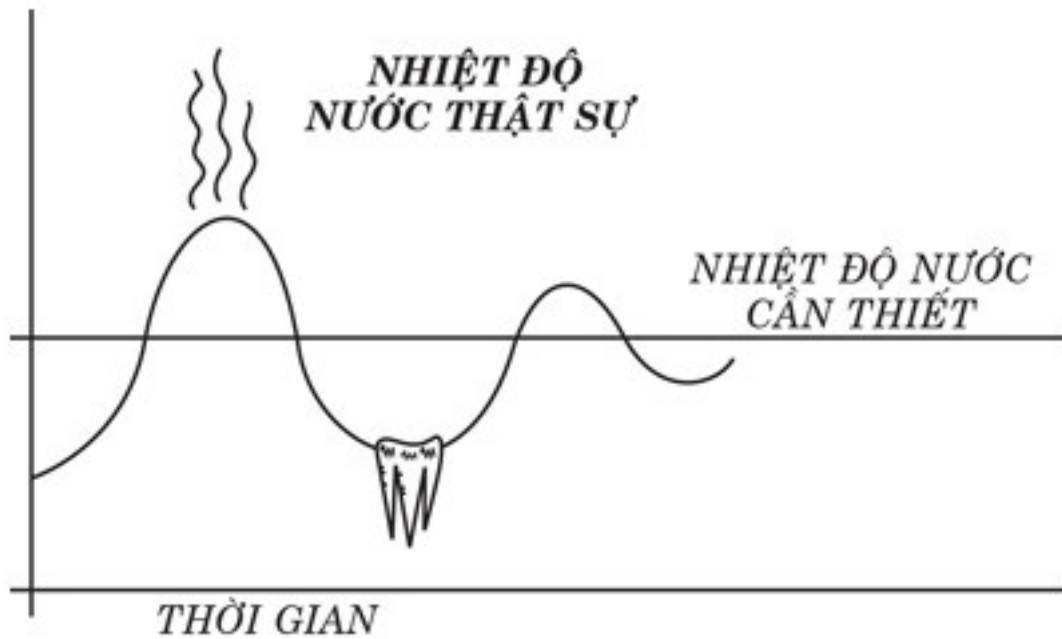
Những mũi tên có đường kẻ song song không thể hiện sự trễ nhịp kéo dài bao nhiêu giây (hay năm). Bạn chỉ biết rằng nó đủ lâu để tạo ra một sự khác biệt.

Khi bạn theo sau một mũi tên có sự trễ nhịp, hãy thêm từ “cuối cùng” vào câu chuyện bạn tự kể trong đầu mình. “Tôi vặn vòi nước, và cuối cùng nó làm thay đổi dòng nước”. Hay “Tôi bắt đầu một dự án xây dựng mới và, cuối cùng, những căn nhà đã sẵn sàng”. Bạn có thể thậm chí muốn bỏ qua một nhịp - “một, hai” - khi bạn diễn đạt cả tiến trình.



Trong vòng 10 giây sau khi bạn tăng nhiệt độ lên, nước vẫn lạnh. Bạn không nhận được phản hồi nào từ hành động của mình, vì vậy bạn *nhận thấy* là hành động của mình không có tác dụng. Bạn phản ứng bằng cách tiếp tục tăng nhiệt độ cao hơn. Cuối cùng nước cũng nóng lên, một dòng nước nóng bỏng phun ra từ vòi nước.





Bạn giật mình và vắn vỏi điều chỉnh nhiệt độ ngược trở lại; và sau một sự trễ nhịp khác, nó lại lạnh trở lại. Cứ thế bạn tiếp tục tiến trình vòng lặp cân bằng của mình. Mỗi vòng điều chỉnh một chút theo vòng tròn kế trước. Một sơ đồ có thể mô tả tiến trình như sau:

Bạn càng kích động trong hành vi của mình - càng vắn nắn điều chỉnh quyết liệt - thì càng mất nhiều thời gian để đạt đến nhiệt độ mong muốn. Đó là một trong những bài học của vòng lặp cân bằng kèm theo sự trễ nhịp: hành động kích động thường tạo ra điều ngược lại với dự định. Nó tạo ra sự không ổn định và sự dao động, thay vì đưa bạn nhanh chóng đến mục tiêu đã đặt ra.

Sự trễ nhịp cũng không kém phần khó hiểu trong những vòng lặp tăng cường. Ví dụ trong cuộc chiến chống khủng bố, mỗi bên nhận thấy chính mình có lợi thế từ việc mở rộng hoạt động của mình bởi vì sự trễ nhịp trong phản ứng của phía bên kia. Sự trễ nhịp đó có thể kéo dài vài ngày đến vài tháng, thậm chí vài năm, bởi vì cần phải có thời gian để thu thập những nguồn lực cho vòng tròn tấn công tiếp theo. Lợi thế tạm thời nhận thấy đó đã phần nào giữ cho tiến trình leo thang tiếp diễn. Nếu mỗi bên có thể phản ứng ngay tức thì với sự lớn mạnh của đôi phương, động cơ để tiếp tục xây dựng lực lượng có thể trở thành số không.

Quan điểm hệ thống thường hướng về cái nhìn dài hạn. Đó là lý do sự trễ nhịp và vòng lặp phản hồi có ý nghĩa quan trọng. Trong ngắn hạn, bạn có thể thường bỏ qua chúng; chúng không có tầm quan trọng. Chúng chỉ quay

trở lại ám ảnh bạn trong dài hạn.

Tất cả phản hồi tăng cường, phản hồi cân bằng và sự trễ nhịp đều khá đơn giản. Chúng tự hình thành như những viên gạch nền tảng của “nguyên mẫu hệ thống” (systems archetypes) - những cấu trúc tinh vi hơn luôn tái diễn hết lần này đến lần khác trong cuộc sống đời tư và trong công việc của chúng ta.

## **CHƯƠNG 6: KHUÔN MẪU TỰ NHIÊN: NHẬN DẠNG CÁC MÔ HÌNH ĐIỀU CHỈNH SỰ KIỆN**

Vài năm trước, tôi chứng kiến một tai nạn bi kịch trong chuyến du lịch bằng thuyền đến Maine vào đầu mùa xuân. Chúng tôi đã đến một con đập nhỏ, và dừng ở bên để chuyển qua thuyền khác. Một nhóm thứ hai đến, và một thanh niên say rượu quyết định chèo qua con đập bằng bè cao su. Chiếc bè lật nhào khi đi qua con đập, anh ta rơi xuống làn nước lạnh cóng. Không thể vớt tới để cứu anh ta, chúng tôi kinh hoàng nhìn theo khi anh ta chống cự liều lĩnh để bơi xuôi dòng vượt qua vùng nước xoáy ở chân đập. Nỗ lực của anh ta kéo dài chỉ vài phút, rồi anh ta chết vì lạnh. Ngay tức thì, cơ thể bất động của anh ta chìm vào vòng nước xoáy. Vài giây sau, nó nổi lên ở cách xa khoảng chín mét xuôi theo dòng nước, thoát khỏi vùng nước xoáy ở chân đập. Điều mà anh ta đã cố gắng vô ích để nhắm đến trong những khoảng khắc cuối cùng của đời mình, thì dòng nước đã làm thay, chỉ vài giây sau khi anh ta đã chết. Trớ trêu thay, chính sự chống trả kịch liệt của anh ta với sức mạnh dòng nước ở chân đập đã giết chết anh ta. Anh ta không biết rằng cách duy nhất để thoát ra lại khác thường như vậy. Nếu không cố gắng giữ đầu nổi trên mặt nước, mà thay vào đó lặn xuống theo luồng nước chảy xuôi dòng, anh ta có thể đã sống sót.

Câu chuyện bi kịch này minh họa sự cần thiết của tầm nhìn hệ thống, đã được nêu ra trong trò chơi bia ở chương 3, và một lần nữa trong cuộc chiến chống khủng bố ở chương 5. *Chúng ta bị giam cầm bởi những cấu trúc mà mình không nhận ra.* Ngược lại, học cách tìm hiểu cấu trúc (mà chúng ta vận hành bên trong nó) khởi đầu một tiến trình giải thoát chính mình khỏi những nguồn lực chưa được khám phá trước đây. Nhờ đó chúng ta nắm vững khả năng làm việc với chúng và thay đổi chúng.

Một trong những nhận thức quan trọng nhất và nhiều tiềm năng nhất trong lĩnh vực suy nghĩ hệ thống còn non trẻ là: một số mẫu hình cấu trúc nhất định luôn tái diễn, lặp đi lặp lại. Những “nguyên mẫu hệ thống” và “cấu trúc tổng quát” tiêu biểu cho bí quyết của việc học tập để nhìn thấy những cấu trúc trong đời sống cá nhân và tổ chức của chúng ta. Những nguyên mẫu hệ thống (systems archetypes) - với số lượng rất ít[1] - cho thấy không phải tất cả những vấn đề quản lý đều có tính cá biệt. Đây cũng là điều mà các nhà quản lý nhiều kinh nghiệm đã cảm nhận được, qua trực giác.

[1]. Hai trong số đó được trình bày chi tiết bên dưới, và có tất cả 8 nguyên mẫu được sử dụng trong sách này. Đó mới chỉ là khoảng một nửa những nguyên mẫu mà các nhà suy nghĩ hệ thống chuyên nghiệp “nhớ được”.

Nếu phản hồi cân bằng, phản hồi tăng cường và sự trễ nhịp được ví như danh từ và động từ của suy nghĩ hệ thống, thì các nguyên mẫu hệ thống tương tự các câu cơ bản hay các câu chuyện đơn giản được kể đi kể lại. Cũng như trong văn học có một số mẫu truyện và cốt truyện thường được viết đi viết lại bằng cách thay đổi các nhân vật và bối cảnh khác, trong rất nhiều các tình huống quản lý đa dạng cũng chỉ phổ biến vài nguyên mẫu như thế.

Những nguyên mẫu hệ thống cho thấy một sự đơn giản đáng ngạc nhiên bên dưới sự phức tạp trong những vấn đề quản lý. Khi chúng ta học cách nhận ra càng nhiều hơn các loại nguyên mẫu này, chúng ta có thể nhận thấy càng nhiều nơi có thể sử dụng đòn bẩy để vượt qua thách thức khó khăn, và để giải thích những cơ hội đó với những người khác.

Khi hiểu nhiều hơn về nguyên mẫu hệ thống, chúng ta sẽ thấy chúng góp phần hình thành một trong những vấn đề rắc rối lớn nhất của chúng ta, vấn đề mà các nhà quản lý và các nhà lãnh đạo phải không ngừng chống đỡ - sự chuyên môn hóa và sự phân mảnh của kiến thức. Dưới nhiều dạng, triển vọng lớn nhất của tầm nhìn hệ thống là sự hợp nhất của kiến thức trong tất cả các lĩnh vực - vì những nguyên mẫu tương tự đó cũng tái diễn trong sinh học, tâm lý học, và trong quan hệ gia đình; trong kinh tế, khoa học chính trị, và sinh thái học; cũng như trong quản lý[2].

[2]. Những môn học đầu tiên về cấu trúc tổng quát đã được phát triển. Xem Mark Paich, “Generic Structures” (Cấu trúc tổng quát), trong *System Dynamics Review*, số 1 quyển 1 (Mùa hè 1985), trang 126-32; Alan Graham, “Generic Models as a Basis for Computer-Based Case Studies” (Những mô hình tổng quát dưới dạng nền tảng của nghiên cứu tình huống qua máy tính) (Cambridge, Mass: System Dynamics Group Working Paper D-3947 - Báo cáo nghiên cứu của nhóm động lực hệ thống), năm 1988; Barry Richmond và những người khác, *An Academic User's Guide to STELLA - Một bản hướng dẫn hàn lâm để sử dụng STELLA*, Chương 8, 9 (Lyme, N.H.: High Performance Systems - Những hệ thống năng suất cao), 1987. David Kreutzer, “Introduction to System Thinking and Computer Simulation” (Giới thiệu về suy nghĩ hệ thống và sự mô phỏng trên máy tính) Lesley College Graduate Course Comp 6100, năm 1987.

Bởi vì chúng mơ hồ, khi những nguyên mẫu xuất hiện trong một gia đình, một hệ sinh thái, một câu chuyện mới, hay một tổ chức, bạn thường không thấy chúng mà chỉ có cảm giác về chúng. Đôi khi chúng tạo ra cảm giác *ngờ ngợ*, một linh cảm là bạn đã từng nhìn thấy mẫu hình nguồn lực này trước đây ở đâu đó. “Nó lại xuất hiện”, bạn tự nghĩ. Thông qua trực giác, những nhà quản lý nhiều kinh nghiệm hiểu rằng có những kịch bản thường tái diễn trong quản lý. Mặc dù vậy, họ thường không biết cách để giải thích chúng. Những nguyên mẫu hệ thống cung cấp ngôn ngữ đó. Chúng có thể làm hiện rõ những điều mà bình thường hoàn toàn được xem là “phán đoán trong quản lý”.

Hiểu rõ những nguyên mẫu hệ thống giúp một tổ chức bắt đầu chuyên những góc nhìn hệ thống thành thực tiễn. Việc tán thành suy nghĩ hệ thống khi nói “Chúng ta phải nhìn vào bức tranh lớn hơn và có cái nhìn dài hạn” là không đủ. Việc đánh giá cao các nguyên tắc hệ thống cơ bản, như được mô tả trong các quy luật của nguyên lý thứ năm (chương 4) hoặc được phát hiện ra qua các mô phỏng như trò chơi bia (chương 3) là không đủ. Thậm chí việc nhận ra một cấu trúc cụ thể bên dưới một vấn đề cụ thể (có thể là nhờ sự giúp đỡ của nhà tư vấn) thì cũng không đủ. *Điều đó có thể giúp giải quyết vấn đề, nhưng nó sẽ không thay đổi được suy nghĩ đã gây ra vấn đề lúc ban đầu.* Với những tổ chức học tập, chỉ khi các nhà quản lý bắt đầu suy nghĩ dưới dạng các nguyên mẫu hệ thống, thì suy nghĩ hệ thống mới trở thành một tác nhân tích cực hàng ngày, liên tục cho biết cách thức mà chúng ta tạo ra thực tại của mình.

Mục đích của nguyên mẫu hệ thống là để tu chỉnh lại nhận thức của chúng ta, cũng như để có thể nhìn ra những cấu trúc đang vận hành, và để nhận ra cánh tay đòn bẩy trong những cấu trúc đó. Một khi nguyên mẫu hệ thống đã được xác định, nó sẽ liên tục cho thấy những vị trí có thể thực hiện những thay đổi đòn bẩy cao và thấp. Hiện nay, các nhà nghiên cứu đã xác định có 12 loại nguyên mẫu hệ thống, 9 trong số đó được giới thiệu và sử dụng trong sách này (Phụ lục 2 bao gồm bản tóm tắt các nguyên mẫu được sử dụng). Tất cả những nguyên mẫu được xây dựng từ các viên gạch nền tảng của hệ thống: những tiến trình tăng cường, những tiến trình cân bằng và sự trễ nhịp. Dưới đây là hai nguyên mẫu thường xuyên tái diễn, là những bàn đạp để hiểu được những nguyên mẫu khác và những tình huống phức tạp hơn.

## ***NGUYÊN MẪU 1: GIỚI HẠN TĂNG TRƯỞNG***

## ĐỊNH NGHĨA

Một tiến trình tăng cường (khuếch đại) vận hành để tạo ra một kết quả mong muốn. Nó tạo nên thành công theo đường xoắn ốc nhưng cũng tạo ra những hiệu ứng thứ cấp không chủ đích (thể hiện trong một tiến trình cân bằng) có tác dụng làm giảm bớt những thành công.

## NGUYÊN TẮC QUẢN LÝ

Đừng thúc ép sự tăng trưởng, mà hãy xóa bỏ các nhân tố giới hạn nó.

## TÌM THẤY Ở ĐÂU?

Câu trúc “*giới hạn tăng trưởng*” giúp ích cho việc hiểu được tất cả các tình huống mà tăng trưởng va chạm với những giới hạn. Ví dụ như những tổ chức phát triển trong một thời gian, nhưng rồi ngừng phát triển. Một đội nhóm hợp tác tốt trong một thời gian, nhưng sau đó không tiến triển thêm được nữa. Những cá nhân tự cải thiện mình tốt hơn một thời gian, rồi ngừng hẳn.

Nhiều nỗ lực cải thiện bất ngờ gặp phải những giới hạn. Một nông dân tăng hoa lợi bằng cách bón thêm phân cho đến khi cây trồng lớn vượt quá mức lượng nước mưa có thể đảm bảo cho chúng phát triển. Một người ăn kiêng cấp tốc muốn giảm vài ký mỡ thừa, nhưng sau đó anh ta mất đi quyết tâm của mình. Chúng ta có thể “giải quyết” những áp lực thời gian đột ngột bằng cách làm thêm giờ, tuy nhiên cuối cùng thì sự mệt nhọc và căng thẳng cũng làm chậm tốc độ và chất lượng công việc của chúng ta, bù lại những giờ làm thêm.

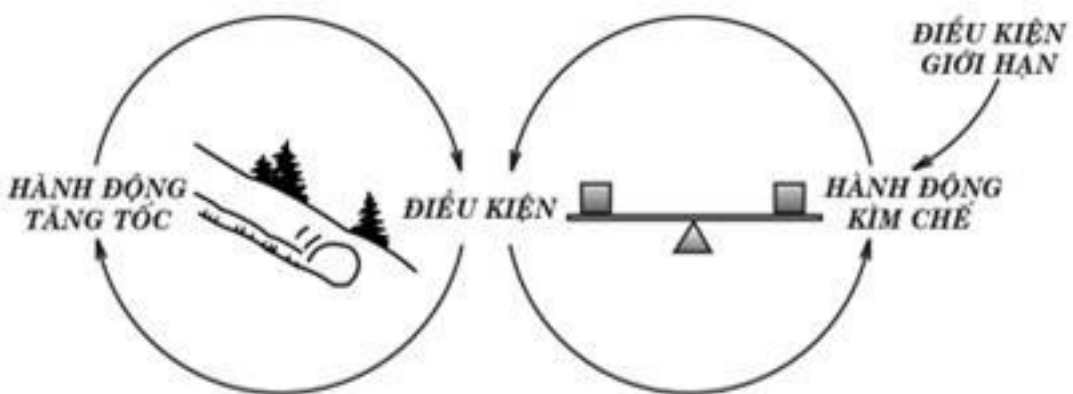
Những người cố gắng muốn bỏ một thói quen xấu, như tính hay chê bai người khác, thường xuyên gặp phải những giới hạn với sự phát triển. Đầu tiên, nỗ lực của họ có hiệu quả. Họ ít chỉ trích người khác hơn và những người chung quanh cảm thấy thoải mái hơn. Họ đáp lại bằng những ý kiến tích cực, làm cho người đó cảm thấy vui hơn và chỉ trích ít hơn. Đó là một vòng xoắn ốc tăng cường những hành vi tốt, cảm giác tích cực và sự tiến bộ. Nhưng, sau đó quyết tâm của họ giảm đi. Có thể họ bắt đầu nhận thấy một vài khía cạnh trong hành vi của người khác làm họ bực mình. Có thể họ trở nên tự mãn và ngừng quan tâm đến sự phê bình không cần suy nghĩ của mình. Dù với lý do gì, sau một thời gian, họ cũng sẽ trở về với những thói

quen cũ.

Có lần trong một buổi hội thảo chúng tôi tổ chức, có người phát biểu “tại sao điều này giống với chuyện yêu đương thế nhỉ”. Tôi hỏi thận trọng “Sao chị lại nghĩ thế?” Cô ấy trả lời “Đầu tiên, bạn sẽ gặp gỡ người ấy. Hai người có một lúc bên nhau và mọi việc đều tuyệt vời. Vì vậy cả hai dành nhiều thời gian bên nhau hơn. Và mọi việc càng tuyệt vời hơn. Chẳng bao lâu sau, bạn dùng hết thời giờ rảnh rỗi để bên nhau. Và tìm hiểu nhau rõ hơn. Sau đó không phải lúc nào anh ấy chờ đợi bạn, hay sẵn lòng bỏ chơi bowling để đi chơi với bạn. Anh ấy khám phá ra bạn có tính ghen tuông, hay thói nóng tính, tính không ngăn nắp. Dù sao đi nữa, bạn bắt đầu nhận ra những điểm xấu của nhau”. Cô ấy đã nhắc nhở chúng ta rằng, khi biết được những thói xấu của nhau, những ấn tượng tốt sẽ đột ngột ngừng lại - và thậm chí có thể đảo chiều thành ấn tượng xấu về nhau, khác với những gì bạn nghĩ ở lần đầu gặp gỡ.

## CẤU TRÚC

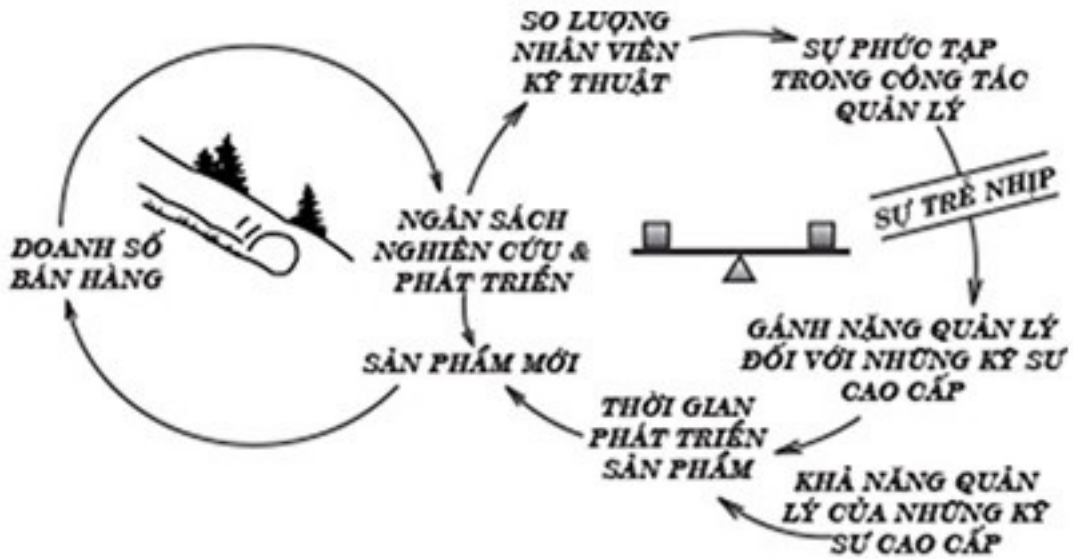
Trong mỗi trường hợp về những giới hạn của tăng trưởng, có một tiến trình tăng cường (khuếch đại) tự vận hành trong một khoảng thời gian. Sau đó xuất hiện một tiến trình cân bằng (hay ổn định) vận hành để giới hạn sự tăng trưởng. Khi điều đó xảy ra, tốc độ tăng trưởng chậm lại, hay thậm chí ngừng hẳn.



## HIỂU VÀ SỬ DỤNG CẤU TRÚC

Những cấu trúc “*giới hạn của tăng trưởng*” thể hiện ở nhiều mức độ khác nhau trong các tổ chức. Ví dụ, một tổ chức công nghệ cao phát triển nhanh chóng nhờ vào khả năng phát triển các sản phẩm mới. Khi sản phẩm

mới được công bố, lợi nhuận tăng, ngân sách nghiên cứu & phát triển tăng, số lượng nhân viên kỹ thuật và nghiên cứu tăng. Cuối cùng đội ngũ nhân viên kỹ thuật bùng nổ và trở nên khó quản lý. Gánh nặng quản lý dồn lên vai các kỹ sư cao cấp, do đó những người này không còn nhiều thời gian để thực hiện công việc chuyên môn. Những kỹ sư nhiều kinh nghiệm bị sử dụng lệch hướng vào vị trí quản lý hơn là chuyên môn làm cho thời gian nghiên cứu phát triển sản phẩm kéo dài hơn, từ đó làm giảm tốc độ phát triển sản phẩm mới[3].

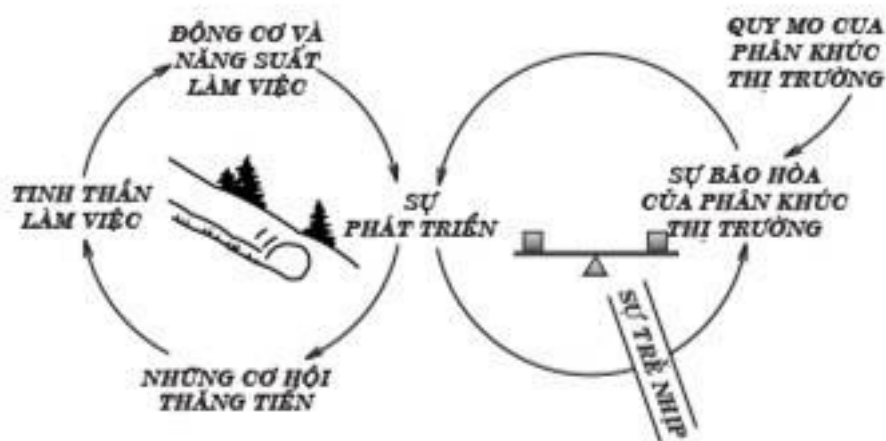


[3]. Trong trường hợp này, tiến trình phản hồi cân bằng tác động đến các chỉ tiêu: từ ngân sách nghiên cứu & phát triển, đến việc gia tăng sự phức tạp trong quản lý, thời gian phát triển sản phẩm kéo dài hơn, rút ngắn tỷ lệ sản phẩm mới được công bố; và cuối cùng dẫn đến một ngân sách nghiên cứu & phát triển nhỏ hơn.

Để đọc được các sơ đồ của cấu trúc này, chúng ta có thể bắt đầu với vòng tròn phát triển tăng cường. Vòng tròn này tạo đà ban đầu cho các cấu trúc. Bạn hãy tự mình đi theo vòng tròn, hãy tự nhắc mình sự phát triển sản phẩm mới có thể tạo ra doanh thu như thế nào, từ đó có thể tái đầu tư để tạo ra thêm nhiều sản phẩm mới hơn. Tuy nhiên, cùng lúc này, các nguồn lực sẽ thay đổi. Ví dụ như sự gia tăng ngân sách nghiên cứu & phát triển cuối cùng vượt quá khả năng quản lý của các kỹ sư cao cấp và họ không còn dành thời gian quý báu cho việc phát triển sản phẩm. Sau một sự trễ nhịp (độ dài của nó tùy thuộc vào tốc độ phát triển, sự phức tạp của sản phẩm, kỹ năng quản lý của các kỹ sư), tốc độ công bố sản phẩm mới giảm, làm giảm đi tốc độ phát triển chung.



Một ví dụ khác về “giới hạn của tăng trưởng” diễn ra khi một tổ chức chuyên môn, như một công ty luật hay công ty tư vấn, phát triển rất nhanh khi quy mô còn nhỏ, kèm theo rất nhiều cơ hội thăng tiến nhanh chóng. Tinh thần làm việc của nhân viên tăng cao và những nhân viên giỏi được kích thích phát triển, hy vọng trở thành những Cộng sự (Partners[4]) của công ty trong vòng mười năm nữa. Nhưng khi công ty lớn mạnh hơn thì tốc độ tăng trưởng chậm lại. Có lẽ nó đã bắt đầu bão hòa trong phân khúc thị trường của mình. Hay có thể nó đã đạt đến một quy mô mà những cộng sự sáng lập không còn chú trọng đến việc duy trì tốc độ tăng trưởng cao. Tuy nhiên tốc độ tăng trưởng chậm lại, đồng nghĩa với việc có ít cơ hội thăng tiến hơn, có sự ganh đua nhiều hơn giữa các nhân viên trẻ, và một sự giảm sút tinh thần làm việc chung. Cấu trúc giới hạn sự phát triển này có thể được vẽ thành sơ đồ bên dưới[5]:



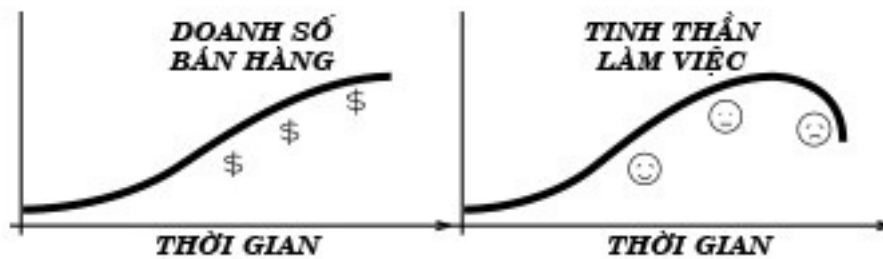
[4]. *Partner (Cộng sự): người góp vốn cùng doanh nghiệp chủ yếu bằng năng lực chuyên môn và khả năng nghề nghiệp, một vị trí cao cấp trong ngành luật và tư vấn - ND.*

[5]. *Theo tôi được biết, Barry Richmond là người đầu tiên phân tích cấu trúc này. Từ đó, chúng ta đã khám phá ra cấu trúc này gần như có tính đặc thù ở các công ty tư vấn về quản lý, ấy là chưa nói đến các bộ môn phát triển rất nhanh trong các trường đại học, và trở nên nặng nề với các giảng viên được bổ nhiệm.*

## MÃU HÀNH VI

Trong từng cấu trúc nêu trên, sự giới hạn dần dần trở nên mạnh hơn. Sau khi bùng nổ lúc đầu, sự tăng trưởng/phát triển ngừng lại một cách bí ẩn.

Công ty công nghệ có thể không bao giờ khôi phục lại sự đột phá đó trong việc phát triển sản phẩm hay tạo ra sự tăng trưởng nhanh chóng.



Cuối cùng, sự phát triển có thể chậm lại quá mức đến nỗi vòng xoắn ốc tăng cường có thể đổi hướng ngược lại. Công ty luật hay công ty tư vấn đánh mất ưu thế trên phân khúc thị trường của mình. Ngay sau đó, tinh thần làm việc trong công ty thật sự bắt đầu theo một vòng xoắn ốc sụt giảm, do vòng tròn tăng cường đã đổi chiều ngược lại.

Những cấu trúc “*giới hạn của tăng trưởng*” thường phá hỏng những thay đổi của tổ chức. Cụ thể là nhiều nỗ lực thay đổi thất bại mặc dù đã tạo ra được tiến bộ ban đầu. Khi những thay đổi cần thiết bắt đầu, kết quả công việc được cải thiện, làm cho sự cam kết thực hiện thay đổi đó càng mạnh hơn. Nhưng những sự thay đổi càng thành công thì chúng càng trở nên đe dọa, và những người bị đe dọa tìm cách phá hoại tiến trình thay đổi. Trong quyển *Điều nhảy của sự thay đổi*[6], chúng tôi đã xác định nhiều cách đặc thù mà các tiến trình cân bằng có thể ngăn cản các thay đổi tích cực đầy hứa hẹn lúc ban đầu: những nhà quản lý bị đe dọa bởi những mức độ cởi mở và công bằng cao hơn; những sự trễ nải làm chúng ta chỉ nhận ra những chi phí của sự thay đổi trong khi lợi ích cần có thời gian mới thể hiện; sự phân cực và cạnh tranh giữa những thay đổi phương thức xử lý công việc mới và những người cố gắng bảo tồn xu thế văn hóa hiện hữu; và cấu trúc quản lý phân cực ngăn cản mối quan hệ giữa những nhóm đổi mới khác nhau.

[6]. Peter Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, George Roth, Rick Ross, Bryan Smith, *The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organisations - Điều nhảy của sự thay đổi: Những thách thức để duy trì đà phát triển trong những tổ chức học tập* (NXB Doubleday/Currency, New York), năm 1999.

Như một hệ quả của những nguồn lực cân bằng, việc thực hiện các thay đổi tăng lên trong một lúc - rồi bình ổn và suy sụp. Thường thì hưởng ứng của những người tán thành làm cho sự việc tệ hơn. Những người tán thành

càng cố gắng thực hiện những thay đổi họ muốn thì người ta càng thấy bị đe dọa và sự kháng cự càng xuất hiện nhiều hơn.

Bạn sẽ thấy những động lực tương tự khi thực hiện quản lý hàng tồn kho theo phương thức “Just in Time” (*phương thức quản lý dựa trên việc quản lý chặt chẽ thời gian sản xuất - ND*) và những hệ thống “lean manufacturing - sản xuất tinh gọn” hay “flexible manufacturing - sản xuất linh hoạt”, tất cả đều phụ thuộc vào những mối quan hệ tin cậy giữa những nhà cung ứng và nhà sản xuất. Những sự cải tiến ban đầu trong sự linh hoạt sản xuất và chi phí không được duy trì lâu dài. Thường thì những nhà cung ứng trong những hệ thống đó cuối cùng đòi hỏi được độc quyền cung ứng để bù đắp những rủi ro trong việc phải đảm bảo giao hàng đầy đủ và nhanh chóng. Điều đó đe dọa những nhà sản xuất, những người thường đặt nhiều loại đơn hàng cho nhiều nhà cung ứng hoặc kích động những nhà cung ứng đấu đá lẫn nhau trong cuộc chiến cung ứng hàng hóa. Sự cam kết của nhà sản xuất cũng như những nhà cung ứng đối với hệ thống sản xuất mới khi đó sẽ dao động. Vì vậy, thường thì họ phân tán rủi ro bằng cách áp dụng phương pháp truyền thống là nhiều nhà cung ứng hợp tác với nhiều khách hàng, do đó xói mòn lòng tin mà một hệ thống JIT (Just in Time) đòi hỏi[7].



[7]. *Facts on File 1990 - Những dữ liệu lưu trữ 1990 (New York, Facts on File 1990)*

## LÀM THẾ NÀO KÍCH HOẠT ĐÒN BẦY

Hầu hết con người phản ứng với những tình huống “*giới hạn của tăng trưởng*” bằng cách nỗ lực hơn nữa: nếu bạn không thể bỏ thói quen xấu của mình, hãy siêng năng hơn trong việc kiểm soát hành vi của mình; nếu mối quan hệ của bạn gặp rắc rối, hãy dành nhiều thời gian cho nhau hay nỗ lực làm mối quan hệ tốt đẹp hơn; nếu nhân viên không hài lòng, hãy đề bạt

những nhân viên cấp dưới để làm họ hài lòng; nếu tiến độ phát triển sản phẩm mới chậm lại, hãy khởi động nhiều sáng kiến sản phẩm mới hơn để bù đắp những sản phẩm bị sa sút; hoặc ủng hộ những sáng kiến thay đổi mạnh mẽ hơn.

Đó là một phản ứng dễ hiểu. Trong những giai đoạn đầu, khi bạn có thể nhìn thấy những tiến bộ, bạn muốn làm điều tương tự nhiều hơn - vì suy cho cùng biện pháp đó hoạt động rất tốt. Khi tốc độ cải thiện chậm lại, bạn muốn bù trừ bằng cách cố gắng hơn nữa. Không may là, bạn càng sử dụng những đòn bẩy cũ nhiều hơn thì tiến trình cân bằng càng kháng cự mạnh hơn, và nỗ lực của bạn càng trở nên vô ích hơn. Đôi khi, người ta từ bỏ mục tiêu ban đầu của mình - như hạ thấp mục tiêu ngừng chỉ trích người khác, từ bỏ một thay đổi hay một cải tiến sản xuất theo phương thức sản xuất tinh gọn (hay thường là giữ nguyên chương trình chính thức, nhưng không bao giờ đạt đến ngưỡng tác động tiềm năng của một thay đổi thành công).

Nhưng có một cách khác để giải quyết các tình huống “*giới hạn của tăng trưởng*”. Trong mỗi tình huống, đòn bẩy nằm ở vòng lặp cân bằng - chứ không phải vòng lặp tăng cường. Để thay đổi hành vi của hệ thống, bạn phải xác định và thay đổi nhân tố giới hạn. Điều này có thể đòi hỏi những hành động bạn chưa từng xem xét, những sự lựa chọn bạn chưa hề để ý, hay những thay đổi khó khăn trong việc khen thưởng và đề ra quy tắc. Để đạt được mục tiêu giảm cân thì chỉ việc ăn kiêng không là chưa đủ - bạn cần phải tăng tốc quá trình trao đổi chất của cơ thể bằng các hoạt động thể dục. Duy trì quan hệ tình cảm đòi hỏi từ bỏ ý nghĩ về “người yêu hoàn hảo” - mục tiêu tiềm ẩn giới hạn sự cải thiện liên tục của bất kỳ mối quan hệ nào. Duy trì tinh thần và năng suất làm việc khi một công ty chuyên môn đã phát triển đòi hỏi nhiều hình thức quy tắc và khen thưởng khác nhau để kích thích kết quả công việc tốt, chứ không phải vị trí của một cá nhân trong bậc thang tổ chức. Nó cũng có thể đòi hỏi phân chia công việc công bằng và không có những ưu tiên kiểu “dành riêng cho cộng sự”. Duy trì những tiến trình phát triển sản phẩm hiệu quả khi một công ty tăng trưởng đòi hỏi giải quyết gánh nặng quản lý khi tổ chức gia tăng hoạt động nghiên cứu và kỹ thuật phức tạp. Một số công ty thực hiện việc này bằng cách phân quyền, một số thì bằng cách đào tạo kỹ năng chuyên môn cho những kỹ sư quản lý sáng tạo (vốn là việc không dễ dàng gì), và một số bằng cách phát triển kỹ năng quản lý cho những kỹ sư muốn theo con đường quản lý.

Không ngạc nhiên khi những sáng kiến thay đổi như sản xuất theo phương thức tinh gọn (lean manufacturing) thành công bởi vì chúng là một phần của thay đổi lớn hơn trong phương pháp quản lý và trong mối quan hệ

giữa nhân viên, quan hệ giữa những đối tác quan trọng như nhà cung ứng. Cụ thể, những thành công thường liên quan đến những nỗ lực thật sự để phân phối lại sự kiểm soát, và giải quyết những đe dọa của việc từ bỏ kiểm soát một phía. Thường thì đó là một phần của tiến trình dài hạn nhằm xây dựng quan hệ tốt hơn với những nhà cung ứng chủ chốt, và lần lượt giúp đỡ những nhà cung ứng đó phát triển năng lực của họ. Những thay đổi đó là cần thiết để vượt qua sự nghi ngờ nằm sau những mục tiêu truyền thống trong việc duy trì kiểm soát một phía. Bởi vì nếu như những mục tiêu đó không thay đổi, thì tất cả các biện pháp quản lý thông minh trên thế giới sẽ không vượt qua được sức mạnh của các nguồn lực cân bằng nhằm duy trì trạng thái không thay đổi. Đó là lý do những người từng trải trong việc áp dụng thành công những nỗ lực sản xuất theo phương pháp sản xuất tinh gọn luôn nhấn mạnh rằng đó là một “thay đổi văn hóa” chứ không chỉ là một thay đổi kỹ thuật.

Nhưng cũng có một bài học khác từ cấu trúc “*giới hạn của tăng trưởng*”. Sẽ luôn luôn có những tiến trình bị giới hạn nhiều hơn. Khi một nguồn lực giới hạn bị xóa bỏ hay bị yếu đi, sự tăng trưởng quay lại cho đến khi một nguồn lực giới hạn khác xuất hiện. Những nhà lãnh đạo đầy kinh nghiệm luôn tập trung vào những giới hạn tiếp theo, nỗ lực để hiểu được bản chất của chúng và cách xác định chúng. Ở một vài bối cảnh, như sự phát triển dân số sinh học, bài học cơ bản là cuối cùng sự phát triển đó sẽ ngừng lại. Những nỗ lực để kéo dài sự phát triển bằng cách tháo bỏ những giới hạn có thể phản tác dụng, báo trước ngày xuất hiện hậu quả, theo tốc độ thay đổi các tiến trình tăng cường có thể tạo ra (như trường hợp câu chuyện các bông súng ở Pháp) có thể sớm hơn chúng ta nghĩ.

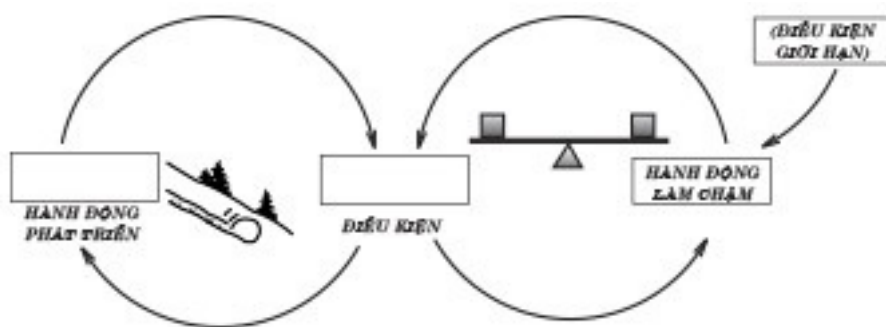
## **LÀM THẾ NÀO TẠO RA CÂU CHUYỆN “NHỮNG GIỚI HẠN CỦA TĂNG TRƯỞNG” CỦA CHÍNH BẠN**

Cách tốt nhất để hiểu một nguyên mẫu là vẽ sơ đồ trường hợp của chính bạn. Càng làm việc chủ động với những nguyên mẫu thì bạn càng trở nên giỏi hơn trong việc nhận ra chúng và tìm thấy vị trí đòn bẩy.

Hầu hết mọi người có nhiều cấu trúc “*giới hạn của tăng trưởng*” trong cuộc sống của họ. Cách dễ nhất để nhận ra chúng là thông qua các mô hình hành vi. Có tình huống nào mọi việc trở nên tốt hơn lúc ban đầu, rồi sau đó ngừng phát triển một cách bí ẩn? Một khi bạn gặp tình huống như thế, hãy xem thử bạn có thể xác định các yếu tố thích hợp của các vòng lặp tăng cường và cân bằng hay không[8].

[8]. Mẫu hình này và những mẫu hình “nguyên mẫu hệ thống” khác được tạo ra dưới sự đồng ý của Hiệp Hội Đổi Mới (Innovation Associates), theo đó chúng được dùng trong các buổi hội thảo Leadership and Mastery and Business Thinking: A Systems Approach - Lãnh đạo, Làm chủ và Tư duy kinh doanh: một cách tiếp cận hệ thống.

Đầu tiên, hãy xác định tiến trình tăng cường - điều gì được cải thiện tốt hơn và hành động nào dẫn đến sự cải thiện? (Có thể có các yếu tố khác của tiến trình tăng cường, nhưng luôn luôn có tối thiểu một điều kiện để nó cải thiện, và một hành động dẫn đến sự cải thiện đó). Ví dụ như một chương trình tuyển dụng công bằng. Hành động phát triển chính là chương trình tuyển dụng; và điều kiện là tỷ lệ phụ nữ và người thiểu số trong tổng số nhân viên. Khi tỷ lệ phụ nữ tham gia công tác quản lý tăng lên, sự tin cậy hoặc sự cam kết với chương trình tăng lên, dẫn đến số lượng phụ nữ tham gia công tác quản lý lại tăng thêm nữa.



Tuy nhiên, có thể khoanh vùng các nhân tố giới hạn, điển hình như một mục tiêu tiềm ẩn, hay quy tắc, hay một nguồn lực giới hạn. Bước thứ hai là xác định nhân tố giới hạn và tiến trình cân bằng nó tạo ra. “Hành động làm chậm” hay nguồn lực kháng cự nào diễn ra để giữ điều kiện không tiếp tục cải thiện? Trong trường hợp này, một số nhà quản lý có thể có một ý tưởng trong đầu họ về số lượng bao nhiêu phụ nữ và người thiểu số tham gia công tác quản lý là “quá nhiều”. Con số không được nói ra ấy là nhân tố giới hạn; ngay khi chạm đến ngưỡng giới hạn ấy, hành động làm chậm - sự kháng cự của những nhà quản lý - sẽ được kích hoạt. Họ không chỉ kháng cự với việc tuyển dụng công bằng, mà còn gây khó khăn đặc biệt cho những người mới vừa được tuyển vào.

Một khi bạn đã hình dung được tình huống của mình, hãy tìm vị trí đòn bẩy. Điều này không có nghĩa là tiếp tục nỗ lực, vì chỉ làm sự kháng cự càng thêm mạnh hơn. Hơn thế, cần phải tháo bỏ hay làm yếu đi điều kiện giới hạn.

Để có kết quả tốt nhất, hãy thử nghiệm giới hạn trong câu chuyện phát triển của bạn trong đời sống thực tế. Hãy nói với những người khác về nhận thức của bạn. Hãy kiểm tra ý tưởng của bạn về đòn bẫy qua một thử nghiệm thực tế trước. Ví dụ như, bạn có thể tìm một người mà bạn cho là có thành kiến về “tỷ lệ phụ nữ bao nhiêu là đủ” và cũng là người có thể hỏi ý kiến được, và hỏi anh ta. (Hãy xem phần những kỹ năng phản hồi và tìm hiểu thông tin ở Chương 9 “Mô hình tư duy” để biết cách thực hiện hiệu quả.)

## ***NGUYÊN MẪU 2: HOÁN ĐỔI GÁNH NẶNG***

### **ĐỊNH NGHĨA**

Giả dụ, có một vấn đề tiềm ẩn tạo ra những triệu chứng nào đó, đòi hỏi cần quan tâm. Nhưng người ta khó nhận thấy vấn đề kia, hoặc vì nó mơ hồ hoặc vì sẽ tốn kém để giải quyết. Vì vậy người ta “hoán đổi gánh nặng” trong vấn đề của họ cho những giải pháp khác - những cách khắc phục dễ dàng, có chủ tâm và có vẻ cực kỳ hiệu quả. Không may là, những “giải pháp” dễ dàng chỉ cải thiện các triệu chứng; mà không đụng chạm gì đến vấn đề thực sự đằng sau cả. Vấn đề trở nên xấu đi, không được chú ý bởi vì các triệu chứng bên ngoài đã được xóa sạch, và hệ thống đánh mất mọi năng lực cần có để giải quyết vấn đề đó.

### **NGUYÊN TẮC QUẢN LÝ**

Hãy thận trọng với những giải pháp dành cho triệu chứng (symptomatic solution). Những giải pháp mà chỉ nhắm đến triệu chứng của một vấn đề, chứ không phải những nguyên nhân bên dưới, có vẻ như có lợi ích ngắn hạn tốt nhất. Trong dài hạn, vấn đề tái hiện và áp lực đòi hỏi những đáp trả mang tính triệu chứng (symptomatic response) càng lúc càng gia tăng. Trong khi đó, khả năng có được những giải pháp nền tảng có thể đã hao mòn.

### **TÌM THẤY Ở ĐÂU?**

Cấu trúc “*hoán đổi gánh nặng*” thường thấy trong cuộc sống cá nhân cũng như trong công việc của chúng ta. Chúng diễn ra khi có những triệu chứng rõ ràng cần phải giải quyết, và những “biện pháp khắc phục” nhanh và sẵn sàng có thể làm cho những triệu chứng này biến mất, tối thiểu cũng trong một thời gian ngắn.

Hãy xem xét vấn đề căng thẳng (stress): nó xuất hiện khi khối lượng công việc cá nhân vượt quá năng lực giải quyết một cách hiệu quả của chúng ta. Chúng ta quay cuồng với công việc, gia đình và cộng đồng trong các hoạt động bất tận. Nếu khối lượng công việc tăng quá khả năng (điều có xu hướng xảy ra với tất cả chúng ta), giải pháp nền tảng duy nhất là giới hạn khối lượng công việc. Điều này có thể khó khăn - có thể có nghĩa là từ bỏ sự thăng tiến với yêu cầu phải đi công tác nhiều hơn, hoặc từ chối một vị trí ở Ban giám hiệu một trường học địa phương, hay phải chọn lựa và lập ra các danh sách ưu tiên. Thay vào đó, người ta thường nỗ lực để tung hứng nhanh hơn, xoa dịu sự căng thẳng bằng cách dùng bia rượu, chất gây nghiện hay một hình thức “giảm stress” ôn hòa hơn (ví dụ như tập thể dục hay tập ngồi thiền). Nhưng, dĩ nhiên việc uống rượu bia không thực sự giải quyết vấn đề làm việc quá sức - nó chỉ che giấu vấn đề bằng cách xoa dịu tạm thời sự căng thẳng. Vấn đề sẽ quay trở lại, và nhu cầu tiếp tục uống bia rượu cũng thế. Một cách âm thầm, cấu trúc hoán đổi gánh nặng đó, nếu không bị gián đoạn, tạo ra những nguồn lực hết sức quen thuộc với xã hội hiện đại. Chúng là những động lực của sự tránh né, điều dẫn tới sự lệ thuộc và cuối cùng là sự nghiện ngập.

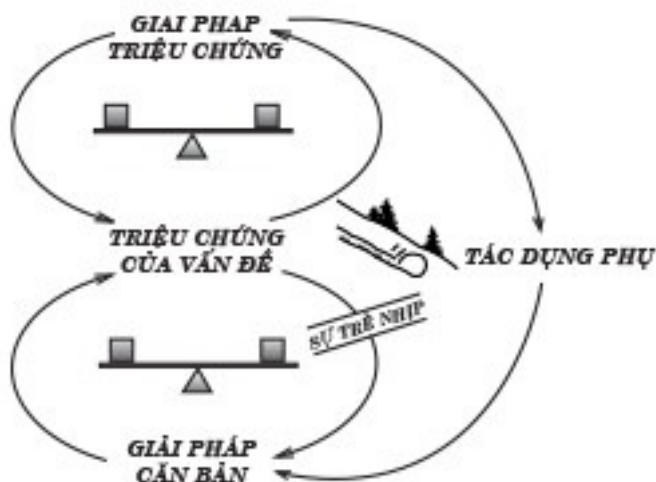
Một cấu trúc “*hoán đổi gánh nặng*” bị che dấu bên dưới nhiều “giải pháp” có vẻ ngoài hiệu quả, nhưng cũng gây cho bạn cảm giác lo lắng là chúng không hoàn toàn giải quyết được vấn đề. Những nhà quản lý có thể tin tưởng và ủy quyền công việc cho cấp dưới nhưng vẫn can thiệp và điều khiển khi có dấu hiệu khó khăn xuất hiện, do đó những người cấp dưới không bao giờ có kinh nghiệm cần thiết để thực hiện công việc. Những doanh nghiệp bị mất thị phần vào tay các đối thủ cạnh tranh có thể tìm kiếm sự bảo vệ qua hàng rào thuế quan; và sau đó tự nhận ra mình không thể hoạt động nếu thiếu sự bảo hộ. Một quốc gia thuộc thế giới thứ ba, không thể giới hạn chi tiêu chính phủ phù hợp với nguồn thu ngân sách từ thuế, sẽ tự tạo ra sự thâm hụt được tài trợ thông qua việc in thêm tiền và lạm phát. Qua thời gian, lạm phát đi vào đời sống, chính phủ cần hỗ trợ nhiều và nhiều hơn nữa, và sự thâm hụt ngân sách kinh niên đã được chấp nhận như việc không thể tránh khỏi. Những cấu trúc “*hoán đổi gánh nặng*” cũng bao gồm các chương trình viện trợ thực phẩm “cứu” nông dân khỏi phải trồng trọt, và những loại thuốc trừ sâu tạm thời diệt được các loài sâu bọ, nhưng cũng giới hạn cơ chế kiểm soát của tự nhiên, từ đó làm cho các loài sâu bọ dễ dàng phát triển trở lại trong tương lai.

## CẤU TRÚC

Cấu trúc “*hoán đổi gánh nặng*” được hợp thành bởi hai tiến trình cân



bằng (ổn định). Cả hai đều cố điều chỉnh hay chỉnh sửa cùng một triệu chứng của vấn đề. Vòng tròn ở trên thể hiện sự can thiệp vào triệu chứng; biện pháp khắc phục nhanh. Nó giải quyết triệu chứng của vấn đề nhanh chóng, nhưng chỉ trong tạm thời. Vòng tròn bên dưới có một sự trễ nhịp. Nó thể hiện một phản ứng căn bản hơn đối với vấn đề, và cần nhiều thời gian hơn để có tác động. Tuy nhiên, giải pháp căn bản có hiệu quả lâu dài hơn - có thể là biện pháp lâu dài duy nhất để giải quyết vấn đề.



Thông thường (nhưng không phải luôn luôn), trong cấu trúc “*hoán đổi gánh nặng*” cũng có thêm một tiên trình tăng cường (khuếch đại) được tạo ra bởi “các tác dụng phụ” của giải pháp hướng đến triệu chứng. Khi điều này xảy ra, tác dụng phụ thường khiến việc tìm đến một giải pháp nền tảng trở nên khó khăn hơn. Ví dụ như, những tác dụng phụ của chất gây nghiện nhằm điều chỉnh một vấn đề về sức khỏe. Nếu vấn đề ban đầu được gây ra bởi một cách sống không lành mạnh (hút thuốc, uống rượu, ăn uống không điều độ, không tập thể dục), thì giải pháp căn bản duy nhất phải là một sự thay đổi về cách sống. Chất gây nghiện (giải pháp triệu chứng, hay giải pháp tình thế!) làm cho triệu chứng giảm đi, và làm giảm áp lực thay đổi cách sống cá nhân. Nhưng chúng cũng có những tác dụng phụ dẫn đến nhiều vấn đề về sức khỏe hơn, làm cho việc phát triển lối sống khỏe mạnh càng khó khăn hơn nữa.

## HIỂU VÀ SỬ DỤNG CẤU TRÚC NÀY

Cấu trúc “*hoán đổi gánh nặng*” giải thích hàng loạt hành vi mà những “giải pháp” thiện chí thực sự làm cho vấn đề tệ hơn về dài hạn. “Những giải pháp triệu chứng” (symptomatic solutions) cảm dỗ chúng ta: bề ngoài được cải thiện ngay, áp lực cả bên trong lẫn bên ngoài với rắc rối được xoa dịu. Nhưng xoa dịu một triệu chứng vấn đề cũng làm giảm nhu cầu tìm hiểu về những giải pháp căn bản. Trong khi đó, vấn đề căn bản tiếp tục không được

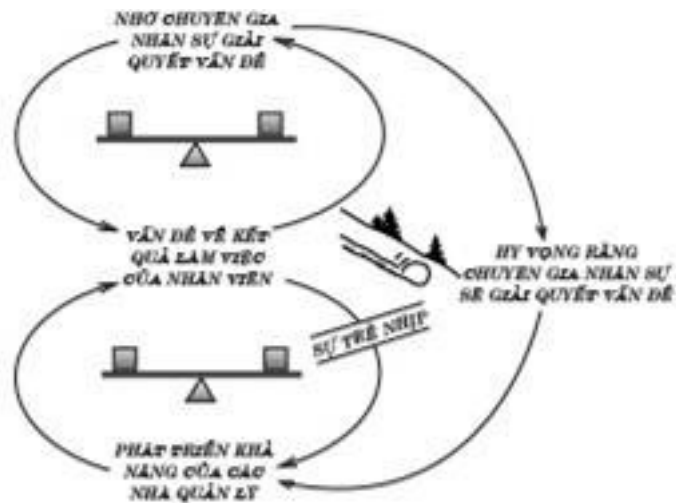
quan tâm và có thể trở nên xấu đi. Những tác dụng phụ của giải pháp triệu chứng làm cho càng khó áp dụng giải pháp căn bản. Qua thời gian, con người dựa vào giải pháp triệu chứng ngày càng nhiều hơn, làm cho nó có vẻ trở thành giải pháp duy nhất. Nếu không có một quyết định sáng suốt, con người “*hoán đổi gánh nặng*” chỉ để tăng sự lệ thuộc vào các giải pháp triệu chứng.

Những tương tác giữa các nhân viên và nhà quản lý trực tiếp thường mang đầy cấu trúc này. Ví dụ, những nhà quản lý bận rộn thường bị lôi cuốn bởi ý tưởng nhờ các chuyên gia nhân sự giải quyết các vấn đề về nhân sự. Chuyên gia nhân sự có thể giải quyết vấn đề, nhưng khả năng của nhà quản lý trong việc giải quyết các vấn đề liên quan khác không được cải thiện. Cuối cùng, những vấn đề nhân sự khác sẽ xuất hiện và nhà quản lý sẽ lệ thuộc vào chuyên gia nhân sự y như lần trước. Chính ý tưởng rằng chuyên gia bên ngoài đã thành công lần trước làm cho việc đi tìm chuyên gia trở nên dễ chấp nhận hơn. “Chúng tôi có một số khó khăn, vì vậy chúng tôi làm việc với chuyên gia nhân sự một lần nữa. Họ đã biết về bộ máy nhân viên và tổ chức của chúng tôi rồi, vì vậy họ làm việc rất hiệu quả”. Qua thời gian, chuyên gia nhân sự trở nên thiết yếu, chi phí nhân viên tăng cao còn sự phát triển (và tôn trọng) đối với nhà quản lý trở nên suy yếu.

Cấu trúc “*hoán đổi gánh nặng*” thường hàm chứa những lệch hướng không định trước trong định hướng chiến lược và sự xói mòn trong vị trí cạnh tranh. Một nhóm các nhà điều hành trong một công ty kỹ thuật cao đã hết sức lo lắng là công ty của họ đang “mất vị thế” bởi không đưa các sản phẩm mới và ấn tượng ra thị trường. Việc cải tiến các sản phẩm hiện tại ít rủi ro hơn. Tuy nhiên, họ sợ rằng một văn hóa tiệm tiến (incrementalism) hơn là đột phá đang được cổ vũ. Những tiến trình cải tiến đôi mới an toàn hơn, dễ dự đoán hơn, dễ lên kế hoạch và tổ chức hơn trở nên bám chặt vào công ty đến nỗi những nhà quản lý tự hỏi rằng công ty có còn khả năng đổi mới căn bản không.

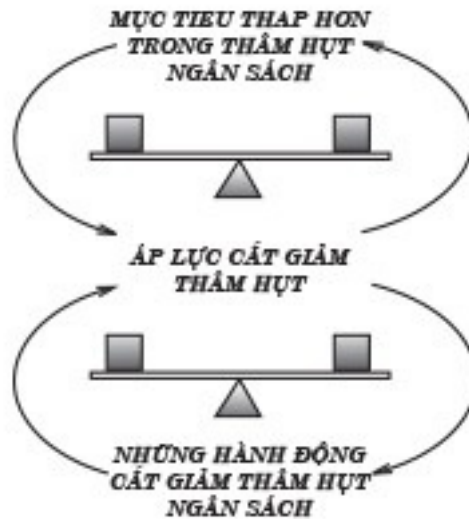
Khi nghe chuyện này, tôi nhớ lại một sự lệch hướng chiến lược tương tự được nhiều nhà quản lý ở các công ty sản xuất hàng tiêu dùng hàng đầu kể lại. Những công ty này ngày càng lệ thuộc nhiều hơn vào quảng cáo thay vì phát triển sản phẩm mới. Bất cứ khi nào một trong nhiều sản phẩm bị sút giảm doanh số, thì xu hướng là phát động một chiến dịch quảng cáo mới. Văn hóa quảng cáo đã trở nên quá bám chặt vào công ty, đến nỗi tất cả ba Giám đốc điều hành cuối cùng đều từng là những nhà quản trị trong lĩnh vực quảng cáo, những người này thường đích thân soạn các bản thảo quảng cáo. Trong khi đó, các đợt sản phẩm mới chủ yếu đã thu hẹp rất nhiều dưới sự

lãnh đạo của họ.



Một trường hợp đặc biệt của việc “hoán đổi gánh nặng”, thường diễn ra với tần suất đáng báo động, là các mục tiêu giảm dần. Bất cứ khi nào có một khoảng cách giữa mục tiêu và tình huống hiện tại của chúng ta thì có hai loại áp lực: cải thiện tình huống và hạ thấp mục tiêu của chúng ta. Những áp lực đó được giải quyết như thế nào là nội dung chính của nguyên lý làm chủ bản thân, sẽ được trình bày trong Chương 8.

Xã hội luôn luôn thông đồng với những mục tiêu giảm dần. Ví dụ như mục tiêu liên bang “toàn xã hội có việc làm” tại nước Mỹ (thất nghiệp nằm trong mức độ cho phép) trượt từ 4% trong những năm 1960 đến 6% đến 7% trong những năm đầu 1980 khi tỷ lệ thất nghiệp quanh mức 10% (Nói cách khác, chúng ta sẵn sàng thông cảm rằng 50% đến 75% tỷ lệ thất nghiệp tăng thêm như là “thất nghiệp tự nhiên”). Tương tự vậy, tỷ lệ lạm phát 3% đến 4% được xem là nghiêm trọng những năm 1960, nhưng lại được xem là một kết quả chiến thắng của chính sách chống lạm phát trong những năm đầu 1980. Trong năm 1992, tổng thống Clinton thừa hưởng sự thâm hụt ngân sách lớn nhất trong lịch sử Mỹ, nhưng với sự giúp đỡ của đạo luật Điều Hòa Ngân sách (Budget Omnibus Act) năm 1993, Chính phủ Mỹ đã có được một thặng dư ngân sách kỷ lục là 200 tỷ đôla Mỹ cuối thập niên 1990. Năm 2005, chính quyền Bush kêu gọi một “cuộc chiến chống thâm hụt ngân sách”, hiện thâm hụt đã lên tới khoảng 318 tỷ đôla Mỹ. Cấu trúc mục tiêu giảm dần này có thể minh họa theo sơ đồ sau:



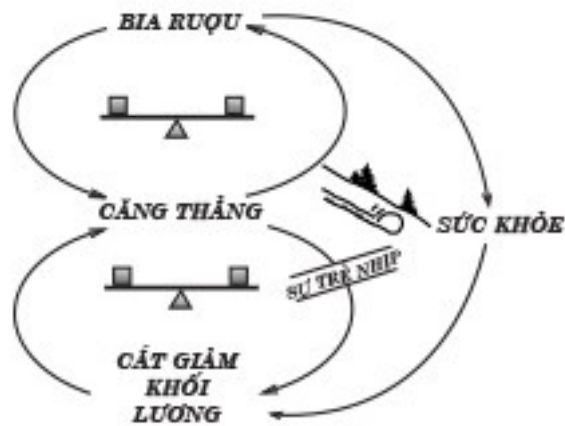
Như chúng ta sẽ thấy ở hai chương kế tiếp, trong các tổ chức những động lực mục tiêu giảm dần tương tự diễn ra về chất lượng, đổi mới, phát triển nhân viên và cải tiến tổ chức. Trong thực tế, tất cả chúng ta có thể trở nên “nghiện” việc giảm thấp mục tiêu của mình. Hoặc như một miếng dán trang trí (bumper sticker) tôi mới thấy có ghi dòng chữ “nếu làm gì cũng thất bại, hãy giảm thấp mục tiêu của bạn”.

## MÔ HÌNH HÀNH VI

Bất chấp giải pháp triệu chứng được chọn lựa là gì, nó cũng có hiệu quả theo một cách nào đó. Ví dụ như việc uống rượu bia sẽ giải tỏa một số sự căng thẳng, tối thiểu cũng trong một lúc. Nó giải tỏa các triệu chứng của vấn đề. Nếu nó không hiệu quả thì người ta đã không uống. Nhưng nó cũng tạo cho con người cảm giác đã giải quyết được vấn đề, do đó làm lệch hướng chú ý khỏi vấn đề nền tảng - kiểm soát khối lượng công việc mình phải làm. Thất bại trong việc trình bày quan điểm có thể làm khối lượng công việc từ từ tăng lên hơn, bởi vì hầu hết chúng ta tiếp tục bị bao vây bởi các nhu cầu về thời gian hơn mức mình có. Qua thời gian, khối lượng công việc tiếp tục gia tăng, sự căng thẳng quay trở lại và áp lực uống rượu bia càng tăng thêm.

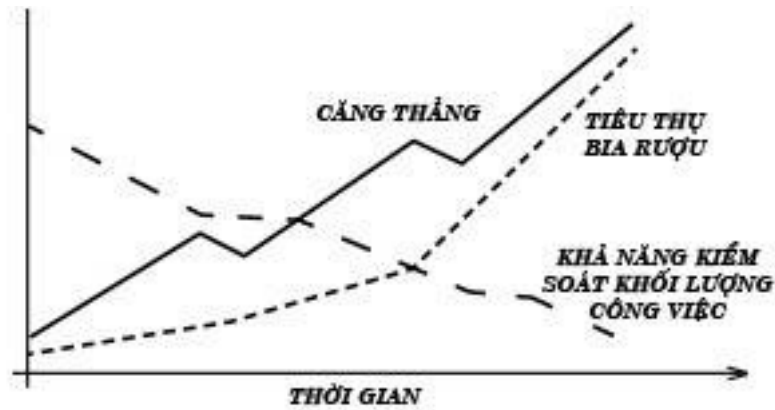
Điều làm cho cấu trúc “*hoán đổi gánh nặng*” âm ỉ bên trong là vòng tròn tăng cường mơ hồ đã được nó thúc đẩy, làm tăng sự lệ thuộc vào các giải pháp triệu chứng. Người uống nhiều bia rượu cuối cùng cũng khám phá ra chính mình có tật nghiện rượu. Sức khỏe của họ kém đi. Khi sự tự tin và óc phán đoán của họ bị hao mòn, họ càng mất khả năng giải quyết vấn đề khối lượng công việc ban đầu của họ. Để theo dõi những nguyên nhân của vòng tròn tăng cường đó, hãy tưởng tượng bạn đang di chuyển theo “vòng số 8” được tạo ra bởi hai tiến trình phản hồi tăng cường: căng thẳng xuất hiện,

dẫn đến việc uống nhiều bia rượu hơn, nhờ đó bớt căng thẳng, làm cho ít cảm thấy phải giảm khối lượng công việc, từ đó làm việc nhiều hơn, bị căng thẳng nặng hơn.



Có những động lực gây nghiện chung. Thực tế, hầu hết tất cả các hình thức nghiện đều liên quan đến cấu trúc “hoán đổi gánh nặng”. Tất cả liên quan đến việc chọn lựa những giải pháp triệu chứng, sự suy yếu từ từ khả năng tập trung vào những giải pháp nền tảng. Với định nghĩa này, các tổ chức và toàn thể xã hội cũng có thể vướng vào “nghiện ngập”, như những cá nhân riêng lẻ.

Những cấu trúc “hoán đổi gánh nặng” có xu hướng làm giảm các cơn khủng hoảng định kỳ, khi triệu chứng căng thẳng hiện ra. Những cơn khủng hoảng thường được giải quyết bởi giải pháp triệu chứng, làm cho các triệu chứng tạm thời được cải thiện. Điều ít lộ diện hơn là một xu hướng hạ thấp tình hình sức khỏe về dài hạn: sức khỏe tài chính đối với doanh nghiệp hay sức khỏe cơ thể đối với từng cá nhân. Những triệu chứng vấn đề càng ngày càng xấu đi. Sự suy sụp không được nhận ra càng lâu, hay con người chờ đợi để đương đầu với các nguyên nhân nền tảng càng lâu, thì càng khó đảo ngược tình huống. Trong khi phản ứng nền tảng mất đi sức mạnh, các phản ứng triệu chứng phát triển ngày càng mạnh hơn.



## LÀM THẾ NÀO KÍCH HOẠT ĐÒN BẨY

Để giải quyết hiệu quả cấu trúc “*hoán đổi gánh nặng*”, cần một sự kết hợp giữa tăng cường sức mạnh của phản ứng nền tảng (fundamental response) và làm yếu phản ứng triệu chứng (symptomatic response). Tính cách của những tổ chức thường được bộc lộ qua khả năng (hay sự bất lực) khi đương đầu với những cấu trúc nói trên. Tăng cường phản ứng nền tảng đòi hỏi một định hướng dài hạn và một nhận thức về tầm nhìn chung. Không có một tầm nhìn về thành công bằng cách đổi mới sản phẩm, áp lực làm lệch hướng đầu tư vào giải quyết vấn đề ngắn hạn sẽ làm bạn kiệt sức. Nếu không có tầm nhìn của đội ngũ quản lý đầy kỹ năng “*hướng về con người*”, thời gian và năng lượng để phát triển những kỹ năng đó sẽ không xảy ra ngay. Không có một tầm nhìn chung về vai trò chính phủ có thể và nên thể hiện để mọi người đóng thuế ủng hộ, sẽ không có giải pháp dài hạn nào để cân bằng thu nhập và chi phí của chính phủ.

Làm yếu những phản ứng triệu chứng đòi hỏi ý chí để nói sự thật về những liệu pháp giảm đau và những giải pháp “*có vẻ tốt*”. Những nhà quản lý phải thừa nhận, ví dụ, quảng cáo có thể giành thị phần từ đối thủ cạnh tranh, nhưng không mở rộng thị trường theo bất kỳ phương diện quan trọng nào. Và những chính trị gia phải thừa nhận rằng sự kháng cự họ đương đầu khi tăng thuế đến từ nhận thức là chính phủ tham nhũng. Phải đến khi nào họ giải quyết một cách đáng tin cậy sự tham nhũng, họ mới có thể tăng thuế cũng như giảm chi tiêu của chính phủ.

Một minh họa tuyệt vời về nguyên lý đòn bẩy trong cấu trúc “*hoán đổi gánh nặng*” là một số chương trình cai nghiện ma túy và cai nghiện rượu hiệu quả nhất. Họ một mặt tuyên bố là người ta đối diện với tật nghiện ngập, trong khi mặt khác tổ chức những nhóm hỗ trợ và huấn luyện để giúp họ phục hồi. Ví dụ như, chương trình thành công cao của hội Hỗ Trợ Người Nghiện Rượu Vô Danh (Alcoholics Anonymous) đã tạo ra sự hỗ trợ đồng

đăng mạnh mẽ, giúp mọi người tái phục hồi khả năng đương đầu với bất kỳ vấn đề gì mà thúc đẩy họ uống rượu, với một ý thức về tầm nhìn là những vấn đề đó có thể được giải quyết. Họ cũng ép buộc những người đó thừa nhận rằng “Tôi nghiện rượu và sẽ nghiện rượu suốt đời”, để cho giải pháp triệu chứng không thể âm thầm hoạt động được[9].

[9]. Thông tin về Hội Hỗ trợ Người Nghiện rượu vô danh (Alcoholics Anonymous) có thể tìm thấy ở những sách sau: *Alcoholics Anonymous - Hội Nghiện rượu vô danh, 1976; Living Sober - Sống tỉnh táo, 1975; Twelve Steps and Twelve traditions - Mười hai bước và mười hai truyền thống, 1953; đều được xuất bản bởi Alcoholics Anonymous World Services, Inc. - Liên hiệp hỗ trợ nghiện rượu vô danh thế giới, địa chỉ P.O. Box 459, Grand Central Station, New York, NY 10163.*

Trong kinh doanh, ví dụ về những nhà quản lý trở nên lệ thuộc vào những nhà tư vấn nhân sự ngày càng nhiều, khả năng của chính những nhà quản lý đó phải được phát triển mạnh mẽ, thậm chí ngay cả khi điều này đòi hỏi một sự đầu tư ban đầu lớn hơn. Những chuyên gia nhân sự phải trở thành những người huấn luyện và hướng dẫn, thay vì người làm thay, để giúp những nhà quản lý phát triển kỹ năng cá nhân của chính họ.

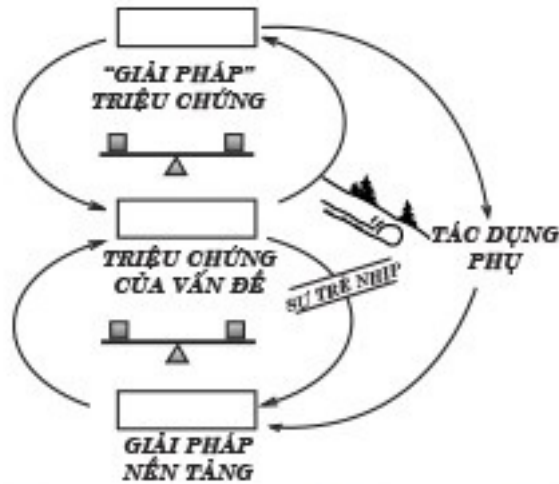
Đôi khi những giải pháp triệu chứng là *không* cần thiết - ví dụ như khi điều trị một người bị bệnh do hút thuốc và uống rượu. Nhưng những giải pháp triệu chứng phải luôn luôn được thừa nhận, và kết hợp với những chiến lược để phục hồi khả năng tìm ra những giải pháp nền tảng, nếu động lực hoán đổi gánh nặng bị gián đoạn. Nếu những giải pháp triệu chứng được xử lý *như thể* chúng là những giải pháp nền tảng, thì việc tìm kiếm giải pháp nền tảng chấm dứt và việc hoán đổi gánh nặng bắt đầu.

## **LÀM THẾ NÀO TẠO RA CÂU CHUYỆN “HOÁN ĐỔI GÁNH NẶNG” CỦA CHÍNH BẠN**

Có 3 manh mối về sự hiện diện của một cấu trúc “*hoán đổi gánh nặng*”. Đầu tiên, có một vấn đề dần dần trở nên tệ hơn trong dài hạn - mặc dù thường thì nó có vẻ tốt hơn trong một thời gian ngắn. Hai là, sức khỏe chung của hệ thống dần dần xấu đi. Ba là, có một cảm giác ngày càng tăng về sự bất lực. Người ta bắt đầu cảm thấy nhõm nhõm - họ đã giải quyết được vấn đề của họ mà - nhưng thay vào đó kết thúc với cảm giác họ là những nạn nhân.

Cụ thể, hãy tìm những tình huống có sự phụ thuộc, trong đó bạn có cảm

giác là những vấn đề thực sự, những vấn đề sâu xa hơn, là hoàn toàn chưa bao giờ được giải quyết hiệu quả. Một lần nữa, một khi bạn gặp một tình trạng như thế, hãy xem bạn có thể xác định các yếu tố thích hợp của vòng lặp tăng cường và cân bằng hay không.



Khởi đầu bằng việc xác định “triệu chứng của vấn đề”. Đó sẽ là “bánh xe cót két” thu hút sự chú ý - ví dụ như sự căng thẳng, sự yếu kém của nhân viên dưới quyền khi giải quyết những vấn đề cấp bách, thị phần bị giảm sút. Khi đó hãy xác định một “giải pháp nền tảng” (có thể có nhiều hơn một giải pháp) - một loạt hành động mà bạn tin là có thể dẫn đến sự cải thiện lâu dài. Sau đó, hãy xác định một hay nhiều “giải pháp triệu chứng”, giúp cải thiện những triệu chứng trong một thời gian ngắn.

Thực ra, “những giải pháp nền tảng” và “những giải pháp triệu chứng” là những thuật ngữ tương đối, và điều quan trọng nhất là nhận ra những cách đa dạng mà một vấn đề có thể được xác định, từ khía cạnh nền tảng sâu sắc nhất đến khía cạnh bề ngoài hời hợt nhất.

Sau đó hãy xác định “những tác dụng phụ” có thể tiêu cực của giải pháp triệu chứng.

Sự thấu hiểu quan trọng nhất về *hoán đổi gánh nặng* sẽ đến từ việc (1) phân biệt được những loại giải pháp khác nhau; (2) thấy được việc tin cậy vào những giải pháp triệu chứng có thể khiến càng ngày bạn càng phụ thuộc vào chúng như thế nào. Vị trí đòn bẩy sẽ luôn liên quan đến việc tăng cường vòng tròn bên dưới, và/hoặc làm yếu vòng tròn bên trên. Cũng như với những giới hạn của tăng trưởng, tốt nhất nên thử nghiệm kết luận của bạn ở đây với những hành động nhỏ - và chờ thời gian thử nghiệm chín muồi. Cụ



thể, tăng cường một khả năng đã bị suy yếu sẽ mất một thời gian khá dài.

Mẫu hình này và những mẫu hình “nguyên mẫu hệ thống” khác được tạo ra dưới sự đồng ý của Hiệp Hội Đổi Mới (Innovation Associates), theo đó chúng được dùng trong các buổi hội thảo *Leadership and Mastery and Business Thinking: A Systems Approach - Lãnh đạo, Làm chủ và Tư duy kinh doanh: một cách tiếp cận hệ thống*.

*Giới hạn của tăng trưởng và hoán đổi gánh nặng* là hai trong số các nguyên mẫu hệ thống căn bản. Nhiều dạng khác đã được giới thiệu trong các chương tiếp theo. (Phụ lục 2 tóm tắt tất cả các nguyên mẫu được sử dụng trong sách này). Khi các nguyên mẫu đã được thấu hiểu, chúng kết hợp với nhau thành các dạng thức hệ thống tinh vi hơn. Những “câu” đơn giản trở thành những phần của đoạn văn. Câu chuyện đơn giản được nâng cấp thành những câu chuyện bao quát hơn, với nhiều đề tài đa dạng, nhiều nhân vật và những cốt truyện phức tạp hơn.

Những nguyên mẫu khởi đầu tiên trình thấu hiểu suy nghĩ hệ thống. Bằng cách sử dụng các nguyên mẫu, chúng ta bắt đầu thấy càng ngày càng nhiều các vòng nhân quả trong hoạt động hàng ngày của chúng ta. Qua thời gian, điều này tự nhiên dẫn đến suy nghĩ và hành động có tính hệ thống hơn.

Để xem xét cách nguyên mẫu hệ thống được đưa vào thực tiễn, chương tiếp theo khảo sát một cách trong đó những giới hạn tăng trưởng và hoán đổi gánh nặng được chứng minh là có tác dụng - trong việc hiểu được vì sao một công ty với tiềm năng phát triển vĩ đại lại có thể thất bại trong việc hiện thực hóa tiềm năng đó.

## **CHƯƠNG 7: SỰ TĂNG TRƯỞNG TỰ DUY TRÌ HAY TỰ GIỚI HẠN**

Thật khó phủ nhận *nguyên lý* đòn bẩy. Nhưng trong đời thực hầu hết mọi người không tìm ra đòn bẩy trong hệ thống. Những cách suy nghĩ phi hệ thống của chúng ta luôn dẫn chúng ta đến chỗ tập trung vào những thay đổi có tính đòn bẩy thấp. Bởi chúng ta không thấy những cấu trúc bên dưới hành động của mình, chúng ta tập trung vào những triệu chứng thể hiện sự căng thẳng rõ nhất. Chúng ta sửa chữa hay cải thiện những triệu chứng, nhưng những nỗ lực đó tối đa cũng chỉ làm vấn đề tốt hơn trong ngắn hạn, và thường tệ hơn trong dài hạn. Mục đích của các nguyên mẫu hệ thống, ví dụ như những giới hạn của tăng trưởng và việc hoán đổi gánh nặng, là để giúp con người thấy được các cấu trúc đó và nhờ vậy tìm ra được đòn bẩy, đặc biệt ở giữa những áp lực và dòng chảy đối lập trong những tình huống kinh doanh đời thực.

Ví dụ, hãy cùng xem xét một câu chuyện có thực mà chúng ta thường gặp ngày này qua ngày khác. Thực ra, trường hợp dưới đây là một tập hợp những chi tiết từ nhiều ví dụ cụ thể đa dạng bao hàm câu chuyện tương tự[1].

[1]. Mô hình phát triển dưới đây bắt nguồn từ nghiên cứu ban đầu của Jay Forrester về sự phát triển doanh nghiệp: (Jay W.Forrester, “Modeling-the Dynamic Processes of Corporate Growth” (Mô hình hóa những tiến trình động lực của sự phát triển doanh nghiệp), Hội nghị chuyên đề khoa học máy tính của IBM về các mô hình và trò chơi mô phỏng (tháng 12/1964), và J.W.Forrester, “Market Growth as Influenced by Capital Investment” (Sự phát triển thị trường dưới tác động của đầu tư vốn), tạp chí *Industrial Management Review*, 1968, trang 83-105.

### **KHI CHÚNG TA TẠO RA “NHỮNG GIỚI HẠN THỊ TRƯỜNG” CHO CHÍNH MÌNH**

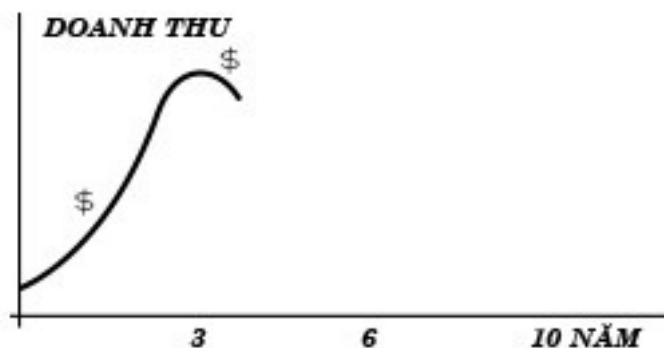
Giữa thập niên 1980 một công ty điện tử mới được thành lập với một sản phẩm kỹ thuật cao độc đáo - một loại máy vi tính kỹ thuật cao mới. Nhờ vào bí quyết công nghệ và kỹ thuật đặc biệt, WonderTech chiếm lĩnh phân khúc thị trường này. Nhu cầu đối với sản phẩm của công ty là khổng lồ, và có đủ số lượng nhà đầu tư để đảm bảo hỗ trợ tài chính cho công ty phát triển.

Nhưng khởi đầu với một sự phát triển nhanh như chớp, công ty lại không duy trì được tốc độ phát triển của mình sau ba năm đầu hoạt động. Thậm chí cuối cùng nó suy sụp đến mức phá sản.

Số phận này không ai dám nghĩ đến trong suốt ba năm đầu hoạt động của WonderTech, khi doanh số tăng gấp đôi sau mỗi năm. Thực ra, doanh số bán hàng rất tốt làm cho công ty còn nợ một số lượng hàng chưa giao dồn đống trong năm hoạt động thứ hai. Thậm chí khi công ty gia tăng công suất sản xuất (mở thêm nhà máy, tăng ca sản xuất, áp dụng kỹ thuật mới), thì nhu cầu vẫn tăng quá nhanh làm cho thời gian giao hàng càng chậm thêm một chút. Ban đầu công ty cam kết sẽ giao hàng trong vòng 8 tuần, và nó giữ định giữ nguyên tiêu chuẩn đó. Nhưng một cách tự hào, ban điều hành công ty nói với những nhà đầu tư “Những máy tính của chúng ta tốt đến nỗi có nhiều khách hàng sẵn sàng chờ đợi 14 tuần để được nhận hàng. Chúng ta biết đó là một vấn đề cần phải khắc phục, nhưng dù sao họ vẫn hài lòng chờ đợi được nhận hàng, và khi có được loại máy đó, họ sẽ yêu thích chúng”.

Ban điều hành công ty biết rằng họ phải tăng năng suất sản xuất. Sau 6 tháng nghiên cứu, trong khi phân xưởng sản xuất tăng từ làm việc một ca lên hai ca, họ quyết định vay tiền để xây dựng một nhà máy mới. Để đảm bảo là tỷ lệ tăng trưởng giữ vững, họ dồn hầu hết doanh thu có được vào khâu bán hàng và tiếp thị. Vì công ty bán hàng chỉ qua một lực lượng bán hàng trực tiếp, nên việc đó có nghĩa là tuyển dụng và đào tạo thêm nhân viên bán hàng. Qua năm hoạt động thứ ba của công ty, đội ngũ bán hàng tăng lên gấp đôi.

Nhưng mặc dù vậy, doanh thu bắt đầu sụt giảm vào cuối năm thứ ba. Đến giữa năm thứ tư, doanh thu đã rơi xuống mức khủng hoảng. Đường đồ thị của doanh thu có thể được hình dung qua sơ đồ bên dưới.



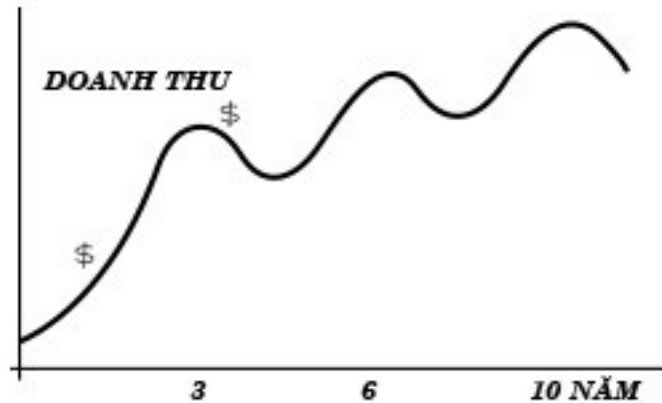
Vào lúc này, nhà máy mới bắt đầu đi vào hoạt động. Vị phó chủ tịch phụ trách sản xuất nói “Chúng ta đã tuyển dụng tất cả những người này. Giờ phải làm gì với họ đây?”. Ban điều hành bắt đầu hoảng sợ không biết phải

trình bày với các nhà đầu tư như thế nào, sau khi họ đã sử dụng tất cả vốn liếng vào những thiết bị sản xuất mới. Dường như tất cả mọi người trong công ty cùng lúc đổ dồn trách nhiệm vào một người: vị phó chủ tịch phụ trách tiếp thị và bán hàng.

Không có gì đáng ngạc nhiên, vì trước đây ông phó chủ tịch này đã là một ngôi sao sáng trong công ty. Đội ngũ của ông ta đã hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ trong thời kỳ bùng nổ đầu tiên và ông ta được dự đoán là sẽ được thăng chức. Giờ đây có sự sụt giảm, và ông ta phải chịu áp lực khôi phục doanh số bán hàng. Vì vậy ông ấy áp dụng cách giải quyết thông dụng nhất. Tổ chức những buổi họp đội ngũ bán hàng xuất sắc với một thông điệp duy nhất: “Bán hàng! Bán hàng! Bán hàng!”. Cho thôi việc những người có doanh số thấp. Tăng biện pháp khuyến khích bán hàng, cộng thêm chiết khấu bán hàng, và cho thực hiện những chiến dịch quảng cáo mô tả loại máy đó theo một cách mới và thú vị hơn.

Và thật sự doanh số lại bắt đầu tăng lên. Vị phó chủ tịch bán hàng và tiếp thị lại một lần nữa được tuyên dương như anh hùng, một động lực tái sinh dám nhận trách nhiệm trong một tình huống khó khăn. Một lần nữa, WonderTech ở trong vị thế liên tục có các đơn hàng gia tăng. Thậm chí các đơn đặt hàng trước lại tăng một lần nữa. Và sau một năm, thời gian giao hàng lại tăng lên một lần nữa - đầu tiên là 10 tuần, sau đó là 12 và thậm chí 16 tuần. Việc cân nhắc tăng công suất lại được đưa ra một lần nữa. Nhưng lần này, bị nhắc nhở bởi sự kiện trước đây, ban điều hành thận trọng hơn. Cuối cùng, một thiết bị mới cũng được phê duyệt. Nhưng gần như ngay cùng lúc đó, một cuộc khủng hoảng về doanh số lại bắt đầu. Sự sụt giảm quá nghiêm trọng đến nỗi vị phó chủ tịch tiếp thị và bán hàng bị mất chức.

Qua các năm kế tiếp, và qua các đời giám đốc tiếp thị liên tiếp bị thay đổi, tình huống tương tự lại tái diễn. Sự tăng trưởng doanh số diễn ra một cách bộc phát, luôn luôn theo sau bởi một thời kỳ tăng trưởng thấp hoặc không tăng trưởng. Mô hình này có thể được hình dung qua sơ đồ bên dưới.



Công ty tăng trưởng một cách vừa phải, nhưng không bao giờ hoàn toàn đạt đến tiềm năng vốn có của mình. Dần dần, ban điều hành bắt đầu sợ rằng các công ty khác có thể học được bí quyết sản xuất sản phẩm cạnh tranh. Họ cuống cuồng thực hiện những cải tiến không được cân nhắc kỹ càng trên sản phẩm. Họ tiếp tục đẩy mạnh vào lĩnh vực tiếp thị. Nhưng doanh thu không bao giờ quay lại tỷ lệ tăng trưởng ban đầu. “Thời hoàng kim” đã chia tay WonderTech. Cuối cùng, công ty giải thể.

Trong tuyên bố cuối cùng của mình với vài thành viên ban điều hành còn sót lại, vị giám đốc điều hành nói “Chúng ta đã hoàn thành nhiệm vụ trong trường hợp này, nhưng nhu cầu không còn tồn tại. Rõ ràng đây là một thị trường giới hạn - một phân đoạn thị trường mà chúng ta đã lấp đầy”.

Câu chuyện của WonderTech không phải là một chuyện lạ thường. Cứ trong mười công ty được thành lập, có một nửa sẽ biến mất trong năm năm đầu hoạt động, chỉ có bốn công ty sống sót đến năm thứ mười, và chỉ có ba công ty tồn tại đến năm thứ mười lăm[2]. Bất cứ khi nào một công ty thất bại, người ta luôn luôn nhắm đến các sự kiện đặc biệt để giải thích “nguyên nhân” của sự thất bại: vấn đề về sản phẩm, đội ngũ quản lý yếu kém, thiếu nhân sự giỏi, cạnh tranh quá mức, hay sự suy sụp của cả ngành nghề. Tuy nhiên, những nguyên nhân hệ thống sâu xa hơn không được nhận ra. Với sự giúp đỡ của các nguyên mẫu hệ thống, những nguyên nhân đó thường có thể được nhận ra và trong nhiều trường hợp, có thể hình thành những chính sách thành công. Sự trớ trêu của WonderTech là, với sản phẩm và thị phần của mình, họ có đầy đủ khả năng để phát triển trong nhiều năm, chứ không chỉ hai hay ba năm.

[2]. David Birch, *Job Creation in America - Tạo lập công việc ở Mỹ* (NXB Free Press, New York), 1987, trang 18.

Những nhà quản lý của WonderTech không thể nhận ra nguyên nhân của sự suy sụp của chính họ. Đó không phải do thiếu thông tin. Họ có tất cả những dữ liệu quan trọng nhất - những dữ liệu tương tự bạn nắm được sau khi đọc câu chuyện này. Nhưng họ không thể nhận ra cấu trúc tiềm ẩn trong những dữ liệu đó.

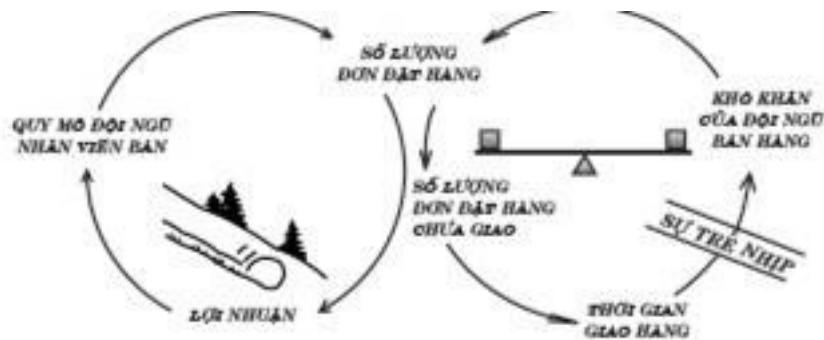
Như là một người suy nghĩ hệ thống chẩn đoán vấn đề của WonderTech, bạn có thể tìm ra các manh mối - bất cứ điều gì có thể dẫn đến một nguyên mẫu. Bạn có thể bắt đầu với những mô hình hành vi rõ ràng: sự tăng trưởng xuất hiện ban đầu, tự khuếch đại nó mạnh hơn và mạnh hơn. Nhưng sự tăng trưởng dần dần chậm lại, và cuối cùng doanh thu ngưng tăng trưởng hoàn toàn. Mô hình này là triệu chứng cổ điển của cấu trúc *giới hạn của tăng trưởng*.

Có nhiều tiến trình tăng cường (khuếch đại) có thể gây nên sự tăng trưởng doanh thu nhanh chóng ban đầu của WonderTech. Sự đầu tư vào sản phẩm, đầu tư vào quảng cáo, những thông tin truyền miệng về sản phẩm - tất cả có thể thúc đẩy những thành công quá khứ trở thành thành công tương lai. Nhưng một tiến trình tăng cường đặc biệt hiển nhiên trong câu chuyện của WonderTech được tạo ra từ việc đầu tư doanh thu vào việc làm tăng đội ngũ bán hàng: bán hàng nhiều hơn nghĩa là lợi nhuận nhiều hơn, nghĩa là tuyển thêm nhân viên bán hàng, nghĩa là doanh thu lại tăng lên.



Phần còn lại của cấu trúc *giới hạn của tăng trưởng* dĩ nhiên là những tiến trình cân bằng (ổn định). Điều gì đó làm tốc độ tăng doanh số giảm xuống. Những doanh số chỉ giảm khi một thị trường bão hòa, khi mức độ cạnh tranh tăng cao, hay khi khách hàng thay đổi. Trong trường hợp này, nhu cầu mua máy tính của WonderTech vẫn cao, và không có đối thủ cạnh tranh lớn nào cả. Có một nhân tố làm cho khách hàng rút lui: thời gian giao hàng quá lâu. Khi đơn đặt hàng trước tăng tương ứng với năng suất sản xuất, thời gian giao hàng tăng. Hình thành một tai tiếng về dịch vụ giao hàng kém, cuối cùng làm cho đội ngũ bán hàng khó bán thêm hàng. Cấu trúc *giới hạn*

của tăng trưởng được minh họa như sau:



Trong một cấu trúc *giới hạn của tăng trưởng*, điều tệ nhất bạn có thể làm là đẩy mạnh tiến trình tăng cường. Nhưng đó lại chính là điều mà những nhà quản lý của WonderTech thực hiện. Họ cố gắng đánh lừa lại cho “động cơ tăng trưởng” thông qua sự khuyến khích bán hàng, chiến dịch quảng cáo và cải tiến thêm cho sản phẩm - mà không có việc gì trong số đó có tính đòn bẩy. Trong một cấu trúc *giới hạn của tăng trưởng*, đòn bẩy nằm ở tiến trình cân bằng.

Tại sao tiến trình cân bằng đó không được chú ý? Trước hết, những nhà quản lý thiên về quản trị tài chính ở WonderTech không có sự quan tâm đúng mức về dịch vụ giao hàng. Họ chủ yếu theo dõi doanh số, lợi nhuận, hiệu quả đầu tư và thị phần. Cho đến khi doanh nghiệp còn hoạt động tốt, thì dịch vụ giao hàng vẫn không là mối quan tâm của họ. Thêm vào đó, thời gian giao hàng tăng lên khi tốc độ tăng doanh số và lợi nhuận tăng nhanh, vì vậy ít có sự quan tâm toàn diện nào. Khi tình hình tài chính yếu đi, áp lực chuyển sang đẩy mạnh bán hàng. Thường thì vào lúc đó, thời gian giao hàng đã thực sự bắt đầu giảm bớt bởi vì các đơn đặt hàng đã giảm. Do đó, bất kể lúc thuận lợi hay lúc khó khăn, ban điều hành vẫn rất ít quan tâm đến thời gian các khách hàng phải chờ đợi để được giao máy tính.

Thậm chí nếu họ có quan tâm, thì họ cũng không nghĩ thời gian giao hàng là nhân tố chủ chốt ảnh hưởng đến doanh số bán hàng. Thời gian giao hàng càng lúc càng tăng trong vòng một năm rưỡi trước khi khủng hoảng doanh số đầu tiên xuất hiện. Điều đó càng củng cố thái độ của ban điều hành “Khách hàng không quan tâm việc giao hàng trễ hẹn”. Những tính tự mãn đó đã bị đặt sai chỗ; khách hàng *thật sự quan tâm*, nhưng sự quan tâm của họ bị che mờ bởi một sự trễ nhịp bên trong hệ thống, làm cho ban điều hành của WonderTech không nhận thấy. Khi một khách hàng nói “Tôi muốn được giao máy trong vòng tám tuần”, nhân viên bán hàng có thể đồng ý đáp ứng điều kiện đó. Nhưng sau chín, mười hay mười hai tuần, vẫn không có máy

đề giao. Sau nhiều tháng nữa, những lời than phiền về việc này lọt ra ngoài. Tuy nhiên, số lượng khách hàng tiềm năng là khổng lồ. Và lời đồn chỉ có tác dụng rất ít cho đến khi bùng nổ thành một tai tiếng phổ biến. Sự trễ nhịp giữa “Thời Gian Giao Hàng” và “Khó Khăn Của Đội Ngũ Bán Hàng” có thể lên đến sáu tháng hoặc hơn nữa.

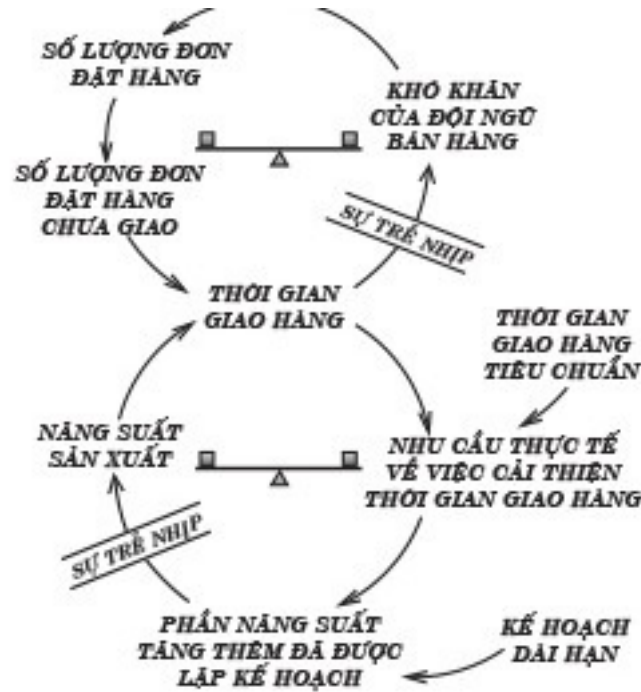
Những nhà quản lý của WonderTech đã trở thành nạn nhân của sự thiếu năng học tập cổ điển khi không thể nhận ra nguyên nhân và kết quả cách biệt nhau về thời gian. Nói chung, nếu bạn chờ cho đến khi nhu cầu giảm xuống thì *mới* quan tâm về thời gian giao hàng, thì đã quá trễ. Việc giao hàng chậm đã thực sự bắt đầu tạm thời tự điều chỉnh. Tại WonderTech, thời gian giao hàng tụt hơn trong năm thứ ba, năm cuối cùng khi công ty vẫn còn tốc độ phát triển nhanh. Rồi nó được cải thiện trong thời kỳ suy sụp sau đó, và lại trở nên tồi tệ lần nữa khi doanh số tăng lên.

Trong toàn bộ lịch sử mười năm hoạt động của công ty, có một xu hướng chung về thời gian giao hàng, nhưng bị gián đoạn bởi sự cải thiện theo chu kỳ. Kề bên đó là một sự suy giảm từ từ trong sức khỏe chung của cả hệ thống - thể hiện trong tốc độ tăng trưởng chậm và lợi nhuận bị sụt giảm. Công ty kiếm tiền nhanh chóng, nhưng mất tiền cũng điên cuồng trong mỗi thời kỳ suy sụp. Trạng thái sung sướng của thời kỳ phát triển đầu tiên đã dẫn đến sự nản lòng và thậm chí sự thất vọng. Cuối cùng người ta cảm thấy như thể họ là nạn nhân. Cá nhân vị giám đốc điều hành còn nói công ty đã bị mê muội bởi những dự đoán tiếp thị về một thị trường tiềm năng khổng lồ chưa từng được nhận ra.

Điều không ai nhận ra là tình huống tại WonderTech cũng mô tả một cấu trúc *hoán đổi gánh nặng cổ điển*. Có một triệu chứng vấn đề (thời gian giao hàng) cứ tiếp tục xấu đi, bất chấp những cải thiện định kỳ. Sức khỏe chung của doanh nghiệp cũng cứ tiếp tục xấu đi, và cảm giác bị lừa gạt ngày càng tăng. Là một người suy nghĩ hệ thống, đầu tiên bạn nên xác định triệu chứng chính đó, và những phản ứng triệu chứng và phản ứng nền tảng đối với nó. Trong trường hợp này, phản ứng nền tảng (vòng bên dưới trong sơ đồ dưới đây) là mở rộng năng suất để kiểm soát thời gian giao hàng. Thời gian giao hàng vượt quá tiêu chuẩn của WonderTech cho thấy nhu cầu phải tăng năng suất, mà một khi nó đi vào hoạt động, sẽ khắc phục thời gian giao hàng chậm. Nhưng nếu phản ứng nền tảng này chậm xuất hiện, gánh nặng hoán đổi sang phản ứng triệu chứng (vòng tròn ở trên) là sự bất mãn của khách hàng khi số đơn đặt hàng giảm. Vì các nhà quản lý của WonderTech không giải quyết vấn đề thời gian giao hàng kéo dài bằng cách nhanh chóng tăng năng suất kịp thời, những khách hàng bất mãn “giải quyết” vấn đề bằng



cách tránh xa sản phẩm của công ty.



Hơn nữa, do ban quản lý của WonderTech không quan tâm điều chỉnh theo quá trình khách hàng bất mãn phản hồi, phản ứng triệu chứng có xu hướng ngày càng mạnh hơn - như những gì bạn kỳ vọng từ một cấu trúc *hoán đổi gánh nặng*. Điều này xảy ra khi tai tiếng về dịch vụ giao hàng tệ hại của WonderTech lan ra thị trường; bất cứ khi nào WonderTech giao hàng chậm hơn nữa, thì lời đồn đại càng lan truyền nhanh hơn. Trong khi đó, phản ứng nền tảng yếu đi. Bị day dứt vì khi năng suất tăng thêm thì lại không được sử dụng hết do đơn đặt hàng giảm trong năm thứ tư, ban điều hành của WonderTech trở nên thận trọng trong việc thực hiện kế hoạch tăng năng suất mới. Điều này có nghĩa là công suất của phân xưởng mới cần nhiều thời gian hơn nữa để đi vào hoạt động - hoặc không bao giờ đi vào hoạt động cả. Vào lúc các nhà quản lý của WonderTech sẵn sàng để tăng năng suất, phản ứng triệu chứng đã thật sự xoa dịu áp lực, thời gian giao hàng đã bắt đầu giảm xuống, và sự mở rộng năng suất không còn hợp lý nữa. Họ nhận định “Hãy chờ đợi một thời gian trước khi xây dựng để đảm bảo là nhu cầu khách hàng vẫn còn cao”.

Thực ra, có một cuộc đua đang diễn ra giữa hai phản ứng. Qua thời gian, phản ứng triệu chứng trở nên nhanh hơn, trong khi phản ứng nền tảng ngày càng chậm đi. Kết quả chung cuộc là dần dần phản ứng “những khách hàng bất mãn” gánh lấy gánh nặng kiểm soát thời gian giao hàng.

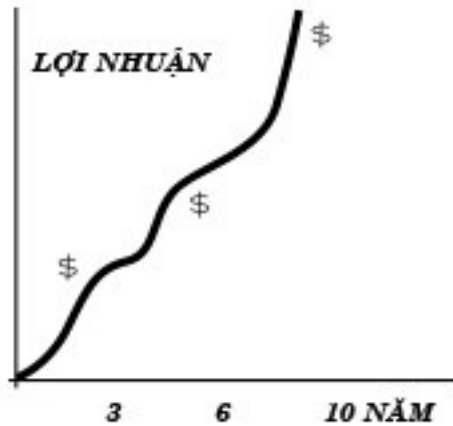
Thực ra, số phận của Wondertech hoàn toàn có thể thay đổi. Có một vị

trí đòn bẩy trong cấu trúc đã hoàn toàn bị bỏ sót: mục tiêu ban đầu của công ty về tiêu chuẩn giao hàng trong tám tuần. Trong cấu trúc *hoán đổi gánh nặng*, việc đầu tiên một người suy nghĩ hệ thống tìm kiếm là: điều gì có thể làm yếu đi phản ứng nền tảng. Trong trường hợp này, công ty đã có một tiêu chuẩn giao hàng - tám tuần - nhưng nó hiển nhiên không bao giờ là một vấn đề lớn đối với những nhà quản lý chỉ quan tâm về tài chính.

Sau ba năm, công ty đã quen với tiêu chuẩn thực sự là mười tuần, họ đã gặp rắc rối lớn khi việc kinh doanh bùng phát. Qua thời gian, khi vấn đề giao hàng quay trở lại, tiêu chuẩn này tiếp tục bị buông lỏng. Không ai nghĩ nhiều về nó, ít nhất là trong đội ngũ quản lý cấp cao.

Như đã xảy ra, vị phó chủ tịch tiếp thị và bán hàng *thứ hai* đã thông tin về sự bất mãn của khách hàng về thời gian giao hàng đến ban điều hành. Người cùng vị trí với ông ta ở bộ phận sản xuất thừa nhận rằng đôi khi sản xuất không đủ để giao hàng theo các đơn đặt hàng từ trước. Nhưng ban điều hành nói “Vâng, chúng tôi biết đó là một vấn đề, nhưng chúng ta không thể vội vã đầu tư một khoản lớn trừ khi chúng ta chắc chắn là nhu cầu của khách hàng vẫn được duy trì”. Họ không nhận ra rằng nhu cầu không bao giờ được duy trì cho đến khi họ thực hiện xong việc đầu tư.

Chúng ta sẽ không bao giờ biết chắc chắn điều gì có thể xảy ra nếu công ty có sự quan tâm chặt chẽ về mục tiêu giữ tiêu chuẩn giao hàng tám tuần lúc đầu và đầu tư mạnh mẽ vào năng suất sản xuất để đáp ứng mục tiêu đó. Tuy nhiên chúng tôi đã thực hiện một giả lập (simulation) dựa trên cấu trúc này (kết hợp *giới hạn của tăng trưởng* và *hoán đổi gánh nặng*) và số liệu doanh thu thực tế, trong đó thời gian giao hàng tiêu chuẩn không được phép bị phá vỡ, buộc năng suất phải tăng thêm. Trong giả lập này, doanh số tiếp tục tăng nhanh chóng trong vòng mười năm, mặc dù cũng có những thời kỳ tăng chậm. Thời gian giao hàng dao động, nhưng không được kéo dài thêm và tiêu chuẩn phải được cố định ở mức tám tuần. WonderTech đã có thể hiện thực hóa tiềm năng phát triển thực sự của mình. Vào cuối thời kỳ mười năm, doanh số tăng gấp nhiều lần so với trường hợp thực tế[3].

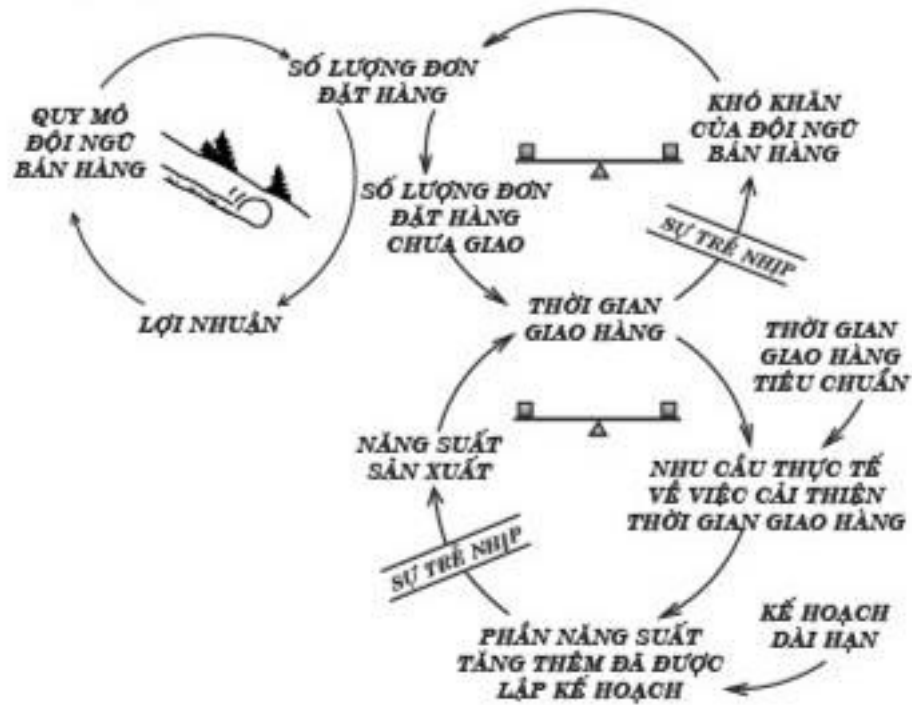


[3]. Số liệu này được cung cấp bởi giả lập trên máy tính về mối tương quan giữa cấu trúc WonderTech với một tiêu chuẩn thời gian giao hàng cố định. Sự giả lập bao gồm một giả thiết đơn giản hóa về thị trường tiềm năng vô hạn, vốn là sự thật cơ bản tại Wondertech những năm đầu. Thậm chí với những giới hạn thực tế trong thị trường tiềm năng, vẫn có một cải thiện đáng kể trong hành vi khi tiêu chuẩn giao hàng được giữ cố định. Giả lập này được thực hiện với STELLA, một chương trình mô phỏng và xây dựng mô hình suy nghĩ hệ thống được cung cấp bởi High Performance Systems. Mô hình giả lập thực sự được sử dụng đã được giới thiệu ở tác phẩm của Jay Forrester, 1968 và P. Senge, “Systems Principles for Leadership - Những nguyên tắc hệ thống dành cho lãnh đạo” trong *Transforming Leadership - Biến đổi Nghệ thuật lãnh đạo*, J. Adams biên tập (NXB Miles River Press, Alexandria, Va), 1984.

Vị phó chủ tịch tiếp thị và bán hàng đầu tiên đã cảm thấy được những vấn đề. Ông ta đã tuyên bố từ đầu là WonderTech đã ấn định sai năng suất sản xuất của các nhà máy. Ông ta nói “Chúng ta chỉ so sánh năng suất với số lượng đơn đặt hàng đã có, thay vì với số lượng đơn đặt hàng tiềm năng mà chúng ta có thể có nếu chúng ta hoạt động theo thời gian giao hàng tiêu chuẩn”. Tiếc là lý lẽ trên bị xem là sự biện hộ cho kết quả bán hàng yếu kém, và quan điểm của ông ta bị phớt lờ. Tuy nhiên ông ta lại không có cách nào để giải thích suy nghĩ của mình. Nếu như ông ấy có thể mô tả các nguyên mẫu hệ thống, có lẽ nhiều người hơn sẽ nhận ra điều mà ông ta cảm thấy.

Thực ra, những động lực tinh tế, khó nhận ra của WonderTech xác nhận một trực giác của nhiều nhà quản lý có kinh nghiệm: điều quan trọng nhất là giữ một tiêu chuẩn hoạt động then chốt “bất chấp mọi khó khăn”, và để làm bất cứ điều gì để giữ những tiêu chuẩn đó. Những tiêu chuẩn quan trọng nhất là những điều có ý nghĩa nhất đối với khách hàng. Chúng thường bao gồm

chất lượng sản phẩm (thiết kế và sản xuất), thời gian giao hàng, độ tin cậy và chất lượng dịch vụ, sự thân thiện và quan tâm của nhân viên phục vụ. Cấu trúc hệ thống của WonderTech biến đổi trực giác quản lý đó thành một lý thuyết rõ ràng, cho thấy những tiêu chuẩn bị xói mòn và sự mở rộng năng suất chậm chạp có thể làm suy yếu sự phát triển của toàn bộ doanh nghiệp. Cấu trúc hoàn chỉnh ở đây là sự kết hợp giữa cấu trúc *giới hạn của tăng trưởng* và cấu trúc *hoán đổi gánh nặng*:



Như được trình bày ở trên, hai cấu trúc chồng lên nhau, chia sẻ một tiến trình cân bằng - trong đó khách hàng bất mãn cắt giảm đơn hàng vì thời gian giao hàng quá chậm. Vòng tròn cân bằng tương tự làm lệch hướng chú ý khỏi việc tăng cường năng suất (chuyển sang việc hoán đổi gánh nặng) và cũng giữ doanh số khỏi tăng trưởng (chuyển sang giới hạn của tăng trưởng). Vòng tròn khách hàng bất mãn có trở nên lẩn át hay không phụ thuộc vào cách tăng cường năng suất của công ty khi thời gian giao hàng quá dài. Nếu những tiêu chuẩn bị buông lỏng thì phản ứng của công ty yếu kém và gánh nặng được chuyển đến cho những khách hàng bất mãn. Nói cách khác, công ty vô tình trở nên “nghiện” việc giới hạn sự tăng trưởng của chính nó.

## HÃY NHÌN CẢ RỪNG VÀ CÂY

Cấu trúc hệ thống tiềm ẩn trong ví dụ WonderTech giải thích nhiều tình huống phức tạp trong đó các công ty đã từng phát triển nhanh chóng và

thành công rực rỡ lại thất bại một cách bí ẩn - như hãng hàng không People Express Airlines, đã từng là hãng hàng không phát triển nhanh nhất trong lịch sử Mỹ. Thực ra, cấu trúc này là một nguyên mẫu hệ thống khác được gọi là “phát triển và thiếu đầu tư” (growth and underinvestment), một nguyên mẫu phức tạp hơn hai nguyên mẫu trước một chút. Nguyên mẫu này hoạt động bất cứ khi nào một công ty giới hạn sự tăng trưởng của chính nó qua việc thiếu đầu tư. Thiếu đầu tư nghĩa là xây dựng công suất thấp hơn mức cần thiết để phục vụ nhu cầu khách hàng đang tăng thêm. Bạn có thể nhận ra sự tăng trưởng và việc thiếu đầu tư trong sự thất bại của một công ty trong việc đạt đến mức phát triển tiềm năng của nó mặc dù mọi người đã làm việc cực kỳ nỗ lực (một dấu hiệu thiếu đầu tư). Thường thì, có một sự căng thẳng tài chính liên tiếp - trong đó, trở trêu thay, là cả nguyên nhân lẫn kết quả của việc thiếu đầu tư. Căng thẳng tài chính làm những khoản đầu tư tích cực trở nên khó khăn hay vô vọng, nhưng sự căng thẳng tài chính hôm nay lại khởi đầu từ sự thiếu đầu tư trong quá khứ. Nếu bạn nhìn kỹ, bạn sẽ thấy những tiêu chuẩn chất lượng bị xói mòn hay sụt giảm. (Khi dùng từ chất lượng (quality), chúng tôi muốn nói về tất cả những điều mà khách hàng quan tâm, ví dụ như chất lượng sản phẩm, chất lượng dịch vụ, và sự tin cậy trong việc giao hàng). Những tiêu chuẩn bị xói mòn, hay không thể tiếp tục giữ lợi thế cạnh tranh, từ đó gây nên một sự thất bại trong việc đầu tư vào năng suất để phục vụ nhu cầu khách hàng. (“Đầu tư” (investing) có thể có nghĩa là tăng thêm hay cải thiện năng suất vật lý, quy trình làm việc, cấu trúc tổ chức hay đào tạo nhân sự). Khách hàng bất mãn khi đó sẽ bỏ ta mà đi. Nhu cầu khách hàng giảm làm mất đi triệu chứng của nhu cầu chưa được đáp ứng và nhu cầu thực tế trong việc đầu tư tăng công suất, cũng như cắt giảm các nguồn lực tài chính cần thiết để đầu tư.

Khi những nguồn lực đó ảnh hưởng xấu đến toàn bộ ngành - như đã bắt đầu xảy ra trong ngành công nghiệp sản xuất của Mỹ, ví dụ như ngành thép, xe hơi, công cụ máy móc và mặt hàng điện tử gia dụng trong những năm 1960 và 1970 - kết quả sẽ là tình trạng dễ bị tấn công bởi những đối thủ cạnh tranh nước ngoài với tiêu chuẩn cao hơn và chính sách đầu tư tốt hơn. Trong mỗi ngành, sự mất thị phần cho các đối thủ cạnh tranh nước ngoài được đổ thừa cho các nhân tố bên ngoài trong khi thực ra căn nguyên của vấn đề, ít ra là một phần, nằm ở những tiêu chuẩn yếu kém về sự hài lòng của khách hàng, sự thiếu đầu tư và những khách hàng bất mãn. Một lần nữa, sự suy giảm xuất hiện quá chậm đến nỗi khó nhận ra, và nó thường bị ngụy trang bởi liều thuốc “*hoán đổi gánh nặng*” như quảng cáo nhiều hơn, giảm giá bán, “tái cấu trúc”, hay bảo hộ thuế quan.

Có hai điều làm cho mẫu hình này khó nhận ra. Đầu tiên là nó xảy ra từ

từ. Nếu tất cả điều đó xảy ra trong một tháng, toàn thể tổ chức hay ngành nghề có thể được huy động để ngăn chặn nó. Nhưng mục tiêu bị xói mòn từ từ và sự phát triển sụt giảm có tính âm thầm. Đó là cấu trúc nằm bên dưới hội chứng “ếch bị nấu chín” đã được trình bày trong những thiếu năng học tập ở Chương 2. Tiêu chuẩn của con ếch về nhiệt độ nước an toàn bị ăn mòn từ từ khi điều kiện của nó xấu đi một cách chậm chạp, cho đến khả năng để phản ứng với đe dọa bị nấu chín hoàn toàn biến mất.

Hai là, những nhà quản lý ở trong hội chứng thấy quá nhiều vấn đề khẩn cấp cần sự quan tâm - và họ không được chuẩn bị để thấy những mẫu hình lớn hơn. Nghệ thuật suy nghĩ hệ thống nằm ở khả năng có thể nhận ra các cấu trúc phức tạp và mơ hồ một cách nhiều hơn (năng động hơn), ví dụ như cấu trúc tại WonderTech nằm giữa rất nhiều các chi tiết, áp lực và tương đối lập hiện diện trong tất cả các bối cảnh quản lý thực tế. Thực sự, bản chất của việc nắm vững suy nghĩ hệ thống như là một nguyên lý quản lý nằm ở việc nhìn thấy được các mẫu hình (pattern) trong khi những người khác chỉ nhìn thấy các sự kiện (event) và lực lượng (force) để phản ứng lại mà thôi. Tuy nhiên rất ít người được huấn luyện để nhìn thấy những phức tạp về chi tiết và về động lực. Có bao nhiêu CEO ngày nay có thể đứng đọc một bài diễn văn 15 phút trình bày sự giải thích thuyết phục về các nguyên nhân hệ thống của một vấn đề quan trọng, và các chiến lược đòn bẫy để giải quyết vấn đề đó?

Tất cả chúng ta đều biết phép ẩn dụ trong câu nói “nhìn cả rừng để thấy các cây”. Không may là, khi hầu hết chúng ta “lùi lại” chúng ta chỉ nhìn thấy rất nhiều cây. Chúng ta lựa một hoặc hai cây mình thích nhất và tập trung tất cả sự quan tâm và nỗ lực thay đổi chỉ trên các cây đó.

Thực ra, nghệ thuật suy nghĩ hệ thống nằm ở việc nhìn xuyên qua sự phức tạp chi tiết để nhìn thấy các cấu trúc căn bản tạo ra các thay đổi. Suy nghĩ hệ thống không có nghĩa là bỏ qua sự phức tạp chi tiết. Mà hơn thế, nó nghĩa là tổ chức sự phức tạp chi tiết thành một câu chuyện mạch lạc làm sáng tỏ nguyên nhân của vấn đề và cách chúng có thể được khắc phục theo cách có hiệu quả lâu dài. Ví dụ như, với một công ty kỹ thuật như WonderTech, để nắm bắt tình huống thực tại thì cần phải bắt đầu với việc xem xét được các chi tiết như:

NĂNG SUẤT SẢN  
XUẤT

NGUỒN  
NHÂN LỰC

NHÂN TỐ CẠNH  
TRANH

Năng suất máy móc  
Nhân sự phục vụ khách hàng

Quy mô thị trường

Các ca làm việc	Nhân sự sản xuất	Phân khúc thị trường
Sản xuất	Đội ngũ bảo trì	Xu hướng kỹ thuật
Lập kế hoạch sản xuất	Tuyển dụng	Danh tiếng/tai tiếng
“Giờ sản xuất”	Đào tạo	Chất lượng dịch vụ
Công nghệ xử lý	Tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên	Chất lượng dịch vụ của đối thủ cạnh tranh
Kênh phân phối và lịch trình giao hàng	Tinh thần làm việc	Giá cả
	Năng suất lao động nhân viên	Thu hút tài năng, vốn và lao động
Chi phí năng lượng	Kinh nghiệm	
	Quản lý đội nhóm	
Kế hoạch của đối thủ cạnh tranh	Hoán chuyển vị trí công việc	
Giờ phục vụ	Sở hữu cổ phần công ty	

Sự phức tạp ngày càng tăng của thế giới ngày nay làm nhiều nhà quản lý thừa nhận rằng họ thiếu thông tin cần thiết để hành động hiệu quả. Tôi lại cho rằng “vấn đề thông tin” cơ bản mà họ gặp không phải là quá *ít* thông tin mà là quá *nhiều* thông tin. Điều mà chúng ta cần nhất là những phương thức để biết điều gì quan trọng và điều gì không quan trọng, biến số nào cần quan sát và cái không cần quan tâm - và chúng ta cần những phương thức để làm điều tương tự giúp cho các đội nhóm hay tập thể phát triển sự hiểu biết chung.

Hiểu rõ những nguyên mẫu cơ bản như *sự tăng trưởng* và *sự thiếu đầu tư* là bước đầu tiên trong việc phát triển khả năng nhìn cả khu rừng *lẫn* các cây cối trong đó - xem xét thông tin dưới dạng mẫu hình bao quát *lẫn* mẫu hình chi tiết. Chỉ bằng cách nhìn cả hai mặt bạn mới có thể phản ứng hiệu quả với thách thức của sự phức tạp và thay đổi

Cuối cùng, hiểu rõ ngôn ngữ suy nghĩ hệ thống cũng đòi hỏi các nguyên lý học tập bổ sung khác. Mỗi nguyên lý đóng góp các nguyên tắc và công cụ quan trọng để làm cho các cá nhân, đội nhóm, và tổ chức có khả năng hơn để tạo ra sự biến đổi từ việc nhìn nhận thế giới chủ yếu theo quan điểm đường thẳng đến nhìn nhận và hành động một cách hệ thống.

# **PHẦN III: Những nguyên lý cốt lõi: Xây dựng tổ chức học tập**



# **CHƯƠNG 8: SỰ HOÀN THIỆN CÁ NHÂN**

## **TINH THẦN CỦA TỔ CHỨC HỌC TẬP**

Tổ chức chỉ học tập thông qua các cá nhân học tập. Học tập của mỗi cá nhân không đảm bảo sự học tập của tổ chức. Nhưng nếu không có nó, không tổ chức học tập nào có thể xuất hiện.

Một số ít những nhà lãnh đạo tổ chức nhận ra cần phải suy nghĩ lại về triết lý doanh nghiệp như là một điều kiện mà cam kết học tập cá nhân đòi hỏi. Kazuo Inamori, sáng lập viên và chủ tịch công ty Kyocera cho đến khi về hưu năm 1995 (một công ty hàng đầu thế giới trong kỹ thuật gốm sứ cao cấp và điện tử), phát biểu:

Cho dù trong lĩnh vực nghiên cứu và phát triển, quản lý doanh nghiệp, hay bất kỳ lĩnh vực nào khác trong kinh doanh, nguồn lực tích cực là “con người”. Và con người có nguyện vọng của riêng họ, tư duy của riêng họ và cách thức suy nghĩ của riêng họ. Nếu như người lao động không được động viên một cách hiệu quả để thách thức những mục tiêu phát triển và sự phát triển công nghệ.... đơn giản sẽ không có sự phát triển, không tăng thêm năng suất sản xuất, và không có sự phát triển công nghệ. [1]

[1] K. Inamori, *“The Perfect Company: Goal for Productivity - Công ty hoàn hảo: Mục tiêu năng suất”*. Diễn văn tại Đại học Case Western Reserve, ngày 5 tháng sáu năm 1985.

Inamori cho rằng để kích thích tiềm năng của con người cần phải có sự hiểu biết mới về “trí khôn tiềm thức”, “sức mạnh ý chí”, và “hành động của con tim... khát vọng chân thành để phục vụ thế giới”. Ông dạy nhân viên của Kyocera nên nhìn vào bên trong khi họ liên tục nỗ lực để đạt đến “sự hoàn hảo”, được định hướng bởi câu khẩu hiệu của doanh nghiệp “Hãy tôn trọng thiên đường và yêu mến con người” (Respect Heaven and Love People). Đến lượt mình, ông tin rằng nhiệm vụ của mình trong vai trò một nhà quản lý bắt đầu bằng việc “tạo ra cả quyền lợi vật chất lẫn phúc lợi tinh thần cho các nhân viên của mình”.

Cách xa nửa vòng thế giới và trong một ngành khác, nhà sáng lập của

một công ty đã có những thành công trong dài hạn, Bill O'Brien, nguyên chủ tịch của công ty Hanover Insurance, mong muốn có:

... các mô hình tổ chức đồng dạng hơn với bản chất loài người. Những tổ chức theo tôn ti cấp bậc truyền thống của chúng ta không được thiết kế để đáp ứng cho con người những nhu cầu cao hơn: sự tôn trọng và sự tự thể hiện bản thân[2]. Những hỗn loạn trong quản lý sẽ còn tiếp diễn cho đến khi nào các tổ chức bắt đầu hướng đến việc giải quyết các nhu cầu đó cho tất cả nhân viên.

*[2]. Ở đây muốn nói tới 2 tầng cao nhất trong Tháp nhu cầu của Maslow, đó là nhu cầu về self-respect (nhu cầu được tôn trọng, quý mến) và self-actualization (nhu cầu tự thể hiện bản thân) - ND.*

Cũng như Inamori, O'Brien cho rằng các nhà quản lý phải tái xác định lại nhiệm vụ công việc của họ. Họ phải từ bỏ “tín điều cũ về kế hoạch, tổ chức và kiểm soát” và thừa nhận “trách nhiệm gần như thiêng liêng của họ với cuộc sống của rất nhiều người”. Nhiệm vụ cơ bản của nhà quản lý, theo O'Brien, là “tạo ra những điều kiện cho phép con người đi đến những cuộc sống có ý nghĩa nhất mà họ có thể đạt được”.

Mặc dù những cảm nghĩ đó có vẻ quá tình cảm để xây dựng một doanh nghiệp, họ vẫn thành công. Kyocera đã phát triển từ điểm khởi đầu đến doanh thu 9 tỷ đôla Mỹ trong 45 năm, hầu như không cần vay mượn tiền, thường xuyên tạo ra lợi nhuận làm cho các công ty Nhật khác phải ghen tị. Hanover lâm vào tình thế hết sức khó khăn của ngành công nghiệp đầu tư và bất động sản năm 1969 khi người tiền nhiệm của O'Brien, Jack Adam, khởi đầu việc tái thiết lại các giá trị cốt lõi và niềm tin về con người. Khi O'Brien về hưu năm 1990, công ty vận hành ổn định với lợi nhuận chiếm hơn 25% của ngành và tăng trưởng 50% nhanh hơn tốc độ của ngành trong thập kỷ trước.[3]

*[3]. Một nghiên cứu của McKinsey&Co. từ 1978-1993 nhan đề “The Journey” (Cuộc hành trình) nhận định Hanover là một trong hai công ty duy nhất gia nhập nhóm dẫn đầu trong ngành bất động sản và đầu tư trong suốt thời kỳ đó. O'Brien về hưu do nỗ lực sáp nhập của State Mutual, đơn vị nắm cổ phần chủ yếu trong vốn sở hữu của công ty trong thời kỳ đó.*

Điều này chẳng kém gì so với sự nhạy cảm kinh doanh mà Henry Ford đã từng quan sát:

Theo tôi, thực tại nhỏ nhất không thể phân chia được nữa là trí thông minh. Chúng đang chờ đợi để được sử dụng bởi tinh thần con người khi chúng ta cần đến. Chúng ta quá vội vã với đôi tay hôi hóp và trí óc luôn lo lắng. Chúng ta thiếu kiên nhẫn chờ kết quả. Điều chúng ta cần... là sự củng cố của linh hồn bởi nguồn lực vô hình đang chờ đợi được sử dụng... Tôi biết rằng có những nguồn sức mạnh tinh thần to lớn mà nhân loại chúng ta tự mình vô tâm cắt lìa khỏi chúng... Tôi tin rằng một ngày kia chúng ta sẽ biết đầy đủ về nguồn gốc sức mạnh và lĩnh vực tinh thần để chính chúng ta tạo ra một điều gì đó... Tôi kiên quyết tin rằng nhân loại đã từng hiểu biết rõ hơn về những vấn đề tinh thần hơn là chúng ta ngày nay. Điều mà hiện giờ chúng ta chỉ tin vào thì họ đã hiểu[4].

[4]. *Henry Ford, Detroit News, ngày 7/2/1926.*

“Hoàn thiện cá nhân” (*personal mastery*) là một cụm từ chúng tôi dùng cho nguyên lý phát triển và học tập cá nhân. Những người có mức độ hoàn thiện cá nhân cao hơn đang tiếp tục mở rộng khả năng của họ để tạo ra những kết quả trong cuộc sống mà họ thật sự theo đuổi. Từ sự theo đuổi việc học tập không ngừng của họ làm phát sinh tinh thần của tổ chức học tập.

## THÔNG THÁI VÀ THÀNH THẠO

Hoàn thiện cá nhân vượt lên trên khả năng thông thạo và các kỹ năng, mặc dù nó có cơ sở từ khả năng và kỹ năng. Nó vượt lên trên sự bày tỏ hay cởi mở tinh thần, mặc dù nó cần có sự phát triển tinh thần. Nó có nghĩa là tiếp cận cuộc sống như một công việc sáng tạo, sống một cuộc sống với quan điểm sáng tạo trái ngược với quan điểm thụ động. Như đồng nghiệp lâu năm của tôi, Robert Fritz đã nhận xét:

Suốt chiều dài lịch sử, hầu hết mỗi nền văn hóa đã có nghệ thuật, âm nhạc, khiêu vũ, kiến trúc, thi ca, kể chuyện, đồ gốm và điêu khắc. Ước muốn sáng tạo không bị giới hạn bởi niềm tin, quốc tịch, tín ngưỡng tôn giáo, nền tảng học vấn, hay thời đại sống. Sự ham muốn lưu trú trong tất cả chúng ta... (nó) không bị giới hạn trong phạm vi nghệ thuật, mà có thể bao gồm tất cả vấn đề trong cuộc sống, từ cõi trần tục đến chỗ siêu nhiên[5].

[5]. *Robert Fritz, The Path of Least Resistance - Con đường có kháng cự ít nhất (NXB Fawcett - Columbine, New York), năm 1989.*

Khi hoàn thiện cá nhân trở thành một nguyên lý - một hoạt động chúng ta đưa vào trong cuộc sống của mình - nó bao gồm hai dạng vận động nền

tảng. Một là liên tục tìm hiểu và làm rõ: điều gì quan trọng với chúng ta. Chúng ta thường dùng nhiều thời gian đương đầu với các khó khăn trên con đường của mình đến nỗi quên mất lý do tại sao ban đầu chúng ta lại chọn con đường đó. Kết quả là chúng ta chỉ có một nhận thức lơ mờ, hay thậm chí là không chính xác, về điều thực sự quan trọng đối với mình.

Sự vận động thứ hai là liên tục học tập cách xem xét thực tại rõ ràng hơn. Tất cả chúng ta đều biết những người vướng vào những mối quan hệ phản tác dụng và không thoát ra được bởi vì họ tiếp tục cho rằng mọi việc vẫn đang hoạt động tốt. Hoặc chúng ta tham dự những cuộc họp và nghe mọi người nói là “Chúng ta đang đi đúng hướng theo kế hoạch đã vạch ra”, nhưng một cái nhìn chân thật về thực tại có thể khác hẳn. Để đi đến mục đích mơ ước, điều quan trọng nhất là biết hiện giờ bạn đang ở đâu.

Sự kè cựa giữa tầm nhìn (điều chúng ta muốn) và một bức tranh rõ ràng về thực tại (nơi chúng ta đang đứng, so với điều chúng ta muốn) tạo ra khái niệm được gọi là “sự căng thẳng sáng tạo” (*creative tension*): một áp lực để liên kết chúng với nhau, được tạo ra từ khuynh hướng căng thẳng tự nhiên để tìm ra giải pháp. Bản chất của hoàn thiện cá nhân là học cách tạo ra và duy trì sự căng thẳng sáng tạo trong cuộc sống của chúng ta.

“Học tập” trong nội dung này không có nghĩa là tiếp nhận thêm thông tin, mà là mở rộng khả năng tạo ra những kết quả mà chúng ta thật sự mong muốn trong đời sống. Đó là sự học tập sáng tạo cả đời. Và tổ chức học tập không thể hình thành nếu như họ không có những người tham gia học tập ở mọi cấp độ trong tổ chức đó.

Đáng tiếc là thuật ngữ “thông thái” (*mastery*) cũng hàm ý sự vượt trội hơn người khác hoặc vật khác. Nhưng thông thái cũng có thể có nghĩa là một mức độ tinh thông (*proficiency*) đặc biệt. Ví dụ như một thợ thủ công bậc thầy không phải là “thầy” của các sản phẩm đồ gốm hay đồ dệt. Nhưng kỹ năng của anh ta cho phép tạo ra những sản phẩm tốt nhất. Tương tự như vậy, hoàn thiện cá nhân bao hàm một mức độ tinh thông đặc biệt trong mọi khía cạnh của cuộc sống - cả đời tư lẫn công việc chuyên môn.

Những người có khả năng hoàn thiện cá nhân cao có những đặc điểm cơ bản chung. Họ có ý thức đặc biệt về mục đích nằm sau những tầm nhìn và mục tiêu của họ. *Đối với một người như vậy, tầm nhìn là một thiên hướng, hơn là một ý tưởng tốt.* Họ nhìn nhận “thực tại” như một đồng minh, chứ không phải kẻ thù. Họ học cách chấp nhận và làm việc với các nguồn lực thay đổi hơn là chống cự lại các nguồn lực đó. Họ rất ham học hỏi, ham

muôn liên tục nhìn nhận thực tại một cách chính xác và chính xác hơn nữa. Họ cảm thấy được liên kết với những người khác và với chính cuộc sống. Tuy vậy họ không từ bỏ bất kỳ tính cách riêng nào của mình. Họ cảm thấy như thể họ là một phần của tiến trình sáng tạo lớn hơn, mà họ có thể tác động nhưng không thể đơn phương kiểm soát.

Những người có khả năng hoàn thiện cá nhân cao sống theo cách liên tục học hỏi. Họ không bao giờ “thỏa mãn”. Đôi khi tên gọi của thuật ngữ “hoàn thiện cá nhân” tạo ra một nhận định sai lệch về tính xác quyết của nguyên lý này. Thực ra hoàn thiện cá nhân không phải là một kỹ năng bạn sở hữu, mà là một tiến trình, một nguyên lý suốt đời. Những người có khả năng hoàn thiện cá nhân cao nhận thức sâu sắc về sự thiếu hiểu biết của mình, những lĩnh vực họ cần phát triển. Và họ rất tự tin. Có vẻ mâu thuẫn? Hai nội dung đó chỉ mâu thuẫn đối với những người không cho rằng “hành trình chính là phần thưởng”.

Tại Hanover, O’Brien viết về “sự trưởng thành nâng cao” (*advanced maturity*) như là việc đòi hỏi xây dựng và giữ gìn những giá trị sâu sắc, cam kết với các mục tiêu lớn hơn cá nhân, trở nên cởi mở, tự do thực hiện ước muốn, và liên tục phấn đấu tìm kiếm một hình ảnh thực tại chính xác hơn. Những người như vậy, ông ta khẳng định, cũng có khả năng nhẫn nại chờ đợi phần thưởng đến chậm, điều này làm cho họ có thể khao khát những mục tiêu mà những người khác bỏ qua, thậm chí xem xét “tác động của sự lựa chọn của mình đến những thế hệ kế tiếp”. Trong một dự báo thú vị về sự quan tâm đến “trí thông minh cảm xúc” một thập kỷ sau, ông đã chỉ ra một sự thiếu hụt trong mỗi quan tâm của xã hội hiện đại về vấn đề phát triển con người:

Cho dù vì lý do gì, chúng ta quan tâm đến sự phát triển cảm xúc thấp hơn so với sự phát triển về cơ thể và trí tuệ. Đó là một sự bất hạnh lớn bởi vì sự phát triển cảm xúc đầy đủ tạo nên một lực đòn bẩy mạnh nhất trong việc đạt đến tiềm năng đầy đủ của chúng ta[6].

[6]. William O’Brien, *Character and the Corporation - Cá tính và công ty* (MA: SoL, Cambridge), 2006

## **“TẠI SAO CHÚNG TÔI MUỐN ĐIỀU ĐÓ”**

O’Brien nói thêm “Sự phát triển toàn diện của nhân viên là cần thiết cho việc đạt được mục tiêu xuất sắc của công ty”. Mặc dù trong kinh doanh, yêu cầu đạo đức dường như thấp hơn so với các hoạt động khác, “Chúng tôi

tin rằng không có sự đánh đổi cơ bản nào giữa những phẩm chất đạo đức trong cuộc sống và những thành công kinh tế. Chúng tôi tin rằng mình có thể có được cả hai. Tóm lại, chúng tôi tin rằng, trong dài hạn, càng thực hành các phẩm chất đạo đức trong cuộc sống thì càng đạt được nhiều thành công trong kinh doanh”.

Về cơ bản O'Brien diễn giải theo cách của mình về lý do các tổ chức nên hỗ trợ cho sự “hoàn thiện cá nhân” - bằng cách này hay cách khác họ bày tỏ cam kết với sự phát triển của nhân viên. Người có hoàn thiện cá nhân cao thường cam kết chặt chẽ hơn. Họ chủ động hơn, có tinh thần trách nhiệm rộng và sâu sắc hơn, học hỏi nhanh hơn. Với những lý do trên, nhiều tổ chức tán thành một cam kết khuyến khích sự phát triển cá nhân cho nhân viên bởi vì họ tin rằng việc đó sẽ làm tổ chức mạnh hơn.

Nhưng O'Brien có lý do khác để theo đuổi hoàn thiện cá nhân, một lý do gần gũi hơn:

Có một lý do khác cũng quan trọng không kém trong việc chúng tôi khuyến khích nhân viên phát triển, đó là: sự phát triển cá nhân sẽ ảnh hưởng đến hạnh phúc của họ. Tìm kiếm sự thỏa mãn cá nhân ngoài công việc và bỏ qua sự thỏa mãn trong công việc như một phần ý nghĩa của cuộc sống sẽ hạn chế cơ hội được làm người một cách đầy đủ và hạnh phúc[7].

*[7]. Sách đã dẫn*

Nói cách khác, tại sao chúng ta muốn có hoàn thiện cá nhân? Đơn giản chỉ vì chúng ta muốn vậy. Đó là một thời điểm quyết định trong tiến trình phát triển của một tổ chức khi có đủ người có cùng quan điểm như thế, một quan điểm cam kết hoàn toàn cho sự hạnh phúc của con người. Theo truyền thống, các tổ chức khuyến khích sự phát triển cá nhân một cách vụ lợi - khi con người phát triển thì tổ chức sẽ hoạt động hiệu quả hơn. Những nhà lãnh đạo như O'Brien tiến xa hơn một bước “Trong loại tổ chức chúng tôi muốn hình thành, sự phát triển đầy đủ của nhân viên cũng quan trọng như sự thành công về tài chính”.

Xem sự phát triển của nhân viên như là một phương tiện cho sự phát triển của tổ chức vô hình làm giảm giá trị mối quan hệ giữa cá nhân và tổ chức. Max de Pree, giám đốc điều hành đã về hưu của Herman Miller đã nói về “hiệp ước” giữa cá nhân và tổ chức, trái với “hợp đồng” truyền thống (“trả công hợp lý cho một ngày làm việc xứng đáng”). De Pree cho rằng “Hợp đồng là một phần nhỏ của một mối quan hệ. Một quan hệ hoàn chỉnh

cần một hiệp ước... một quan hệ hiệp ước dựa trên việc cùng cam kết cho các ý tưởng, vấn đề, giá trị, mục tiêu và tiến trình quản lý.... Quan hệ hiệp ước phản ánh sự thống nhất, sự hài hòa cân bằng. Đó là những biểu hiện của bản chất cao quý của quan hệ”[8].

[8]. *M. de Pree, Leadership is an Art - Lãnh đạo là một nghệ thuật (NXB Doubleday, New York), 1989.*

Ở Nhật, một phóng viên của báo *Christian Science Monitor* - *Quan sát khoa học Thiên chúa giáo* đến thăm công ty Matsushita và thuật lại “Có một bầu không khí giống như tôn giáo tại nơi làm việc, dường như công việc là một cái gì đó rất thiêng liêng”. Inamori của công ty Kyocera nói rằng cam kết phát triển cá nhân của ông chỉ đơn giản là sự tiếp nối truyền thống cam kết làm việc suốt đời của người Nhật. “Nhân viên của chúng tôi đồng ý sống trong một cộng đồng không lợi dụng nhau mà giúp đỡ nhau để cùng sống một cuộc đời thật ý nghĩa”.

“Bạn sẽ thấy được tính hiệu quả của hệ thống này khi bạn nhìn thấy một người lúc mới đến làm việc cho công ty cách đây 10 năm thiếu tự tin, không nhìn thấy cơ hội cho mình và hiểu biết rất ít về thế giới xung quanh. Nay người này đã phụ trách một bộ phận gồm 12 người. Anh ta cảm thấy thoải mái với trách nhiệm, lãnh hội được những ý tưởng phức tạp và đảm nhận nhiều vị trí khác nhau và phát triển được khả năng lý luận vững chắc. Những người khác phải lắng nghe những điều anh ta nói. Anh ấy đã có những khát vọng lớn cho gia đình, tổ chức, ngành nghề và cả xã hội.”

Có một cam kết vô điều kiện và một sự dũng cảm vô song trong quan điểm tổ chức cam kết thật sự với sự phát triển của các cá nhân. Chúng ta muốn có nó chỉ vì chúng ta muốn như thế.

## TRỞ NGẠI

Ai có thể phản đối lợi ích của hoàn thiện cá nhân? Có nhiều người và cả nhiều tổ chức. Cam kết với sự phát triển cá nhân là một bước phát triển triệt để đối với hợp đồng truyền thống giữa một cá nhân và tổ chức. Xét theo nhiều khía cạnh, đó là bước phát triển triệt để nhất về phương pháp kinh doanh trong tổ chức học tập.

Có một số lý do rõ ràng tại sao các công ty không khuyến khích hoàn thiện cá nhân. Nó mang tính “mềm”, tức là phần nào dựa trên những khái niệm không lượng hóa được, chẳng hạn tầm nhìn của cá nhân và tổ chức.

Không ai có thể đo lường cụ thể được mức độ đóng góp vào năng suất và sản lượng của hoàn thiện cá nhân. Trong một nền văn hóa vật chất như của chúng ta hiện nay, thật khó thảo luận ngay cả những khái niệm ban đầu về hoàn thiện cá nhân. “Tại sao người ta cần quan tâm về điều đó?” một số người có thể hỏi. “Nó quá rõ ràng, phải chăng chúng ta chưa thật sự hiểu về nó hay sao?”

Một dạng trở ngại khó chịu nhất là sự hoài nghi. Để chống lại sự hoài nghi thì cần phải biết nguồn gốc của nó. Sau bề ngoài của một người hoài nghi là một người mơ mộng bất thành - phạm sai lầm kỳ vọng vào những điều lý tưởng. Chẳng hạn, nhiều người hoài nghi về hoàn thiện cá nhân đã từng lý tưởng hóa suy nghĩ của họ về con người. Rồi họ thất vọng, tổn thương và cay đắng vì con người không lý tưởng như họ nghĩ. O'Brien chỉ ra rằng việc kiệt sức vì công việc không phải là hệ quả của làm việc chăm chỉ. “Có những giáo viên, nhân viên xã hội và những vị thầy tu làm việc siêng năng đến khó tin cho đến 80 tuổi nhưng không bao giờ “kiệt sức” - bởi vì họ có cái nhìn đúng đắn về bản chất, tiềm năng và giới hạn của con người. Họ không lãng mạn hóa con người nên không bị căng thẳng tâm lý nếu người khác làm cho họ thất vọng”.

Cuối cùng, một số người sợ rằng hoàn thiện cá nhân sẽ đe dọa trật tự vốn của của một công ty được quản lý tốt. Đây là một nỗi lo sợ có ý nghĩa. *Trao quyền cho mọi người trong một tổ chức không đồng nhất có thể phản tác dụng.* Nếu không chia sẻ một tầm nhìn chung và những mô hình tư duy chung về thực tế kinh doanh, thì việc trao quyền cho mọi người chỉ làm tăng căng thẳng cho tổ chức và làm tăng gánh nặng quản lý. Đây là lý do tại sao nguyên lý hoàn thiện cá nhân phải luôn được xem là một trong những nguyên lý của tổ chức học tập. Cam kết của tổ chức đối với hoàn thiện cá nhân sẽ được xem là ngớ ngẩn và gây thơ nếu những lãnh đạo của tổ chức thiếu khả năng xây dựng tầm nhìn chung và những mô hình tư duy chung để hướng dẫn cho những người ra quyết định tại các phòng ban.

## **NGUYÊN LÝ HOÀN THIỆN CÁ NHÂN**

Cách bắt đầu phát triển một cảm nhận về hoàn thiện cá nhân là tiếp cận nó như là một môn học, qua một loạt thực hành và những nguyên tắc chỉ có hiệu quả khi được áp dụng thực tế. Giống như một họa sĩ trở nên lão luyện tinh thông nhờ thực hành liên tục, chính những nguyên tắc và bài thực hành sau đặt nền tảng cho việc liên tục phát triển nguyên lý hoàn thiện cá nhân.

## **TẦM NHÌN CÁ NHÂN**



Tâm nhìn cá nhân đến từ bên trong. Cách đây nhiều năm, tôi có nói chuyện với một phụ nữ trẻ về tầm nhìn của cô đối với hành tinh này. Cô nói rất nhiều điều hay về hòa bình, sự hòa thuận, về việc sống cân bằng với thiên nhiên. Những ý tưởng thật là đẹp đẽ nhưng cô nói đến chúng một cách vô cảm, như thể đó là những thứ cô phải có. Tôi hỏi cô còn điều gì nữa không và sau khi dừng lại một lúc, cô nói “Tôi muốn sống trên một hành tinh xanh” và bật khóc. Theo tôi biết thì trước đó cô chưa bao giờ nói điều đó. Những từ này hầu như tự động vọt ra khỏi miệng cô. Nhưng hình ảnh chúng chuyển tải rõ ràng có một ý nghĩa sâu sắc với cô - thậm chí có lẽ ở một mức độ ý nghĩa mà cô cũng không hiểu nổi.

Đa phần những người trưởng thành hầu như không có ý thức về một tầm nhìn thật sự. Chúng ta có những mục tiêu và mục đích, nhưng đó không phải là tầm nhìn. Khi được hỏi họ muốn gì, nhiều người trưởng thành sẽ nói về điều họ muốn vứt bỏ hoặc thoát khỏi. Muốn một công việc tốt hơn - có nghĩa là muốn vứt bỏ công việc hiện tại. Họ muốn có hàng xóm tốt hơn hoặc không phải lo lắng về bạo lực, hoặc về việc cho con đi học. Họ ao ước mẹ chồng không sống chung nhà với mình nữa cũng như muốn hết mỗi lung. Những khăn cầu mang “tầm nhìn tiêu cực” như vậy có tính tâm thương, và thậm chí xuất hiện với cả những người rất thành công. Chúng là những phụ phẩm của cuộc sống thích nghi, đối phó và giải quyết khó khăn. Giống như một thiếu niên tham gia trong một chương trình của chúng tôi đã nói “Chúng ta không nên gọi họ là những người “trưởng thành” (*grow ups*) mà là những người tuyệt vọng (*give ups*)”.

Một hình thức khó nhận ra hơn của tầm nhìn bị hạ thấp là “tập trung vào phương tiện chứ không vào mục đích”. Chẳng hạn nhiều nhà điều hành cấp cao chọn “thị phần lớn” như là một phần của tầm nhìn của họ. Nhưng tại sao? “Bởi vì tôi muốn có nhiều lợi nhuận”. Bạn có thể nghĩ rằng lợi nhuận cao là một mục đích thực sự. Nhưng với rất nhiều nhà quản lý thì lợi nhuận cũng chỉ là một phương tiện để hướng đến một mục đích quan trọng hơn. Tại sao lại chọn lựa lợi nhuận hàng năm cao là mục đích? “Bởi vì tôi muốn chúng ta duy trì là một công ty độc lập, không bị sáp nhập”. Tại sao anh lại muốn như vậy? “Bởi vì tôi muốn duy trì công ty nguyên vẹn như chủ định ban đầu khi khởi nghiệp”. Trong khi tất cả các mục đích nêu trên đều hợp lý, thì nội dung cuối cùng - giữ nguyên theo chủ định và mục tiêu ban đầu - có tầm quan trọng nhất đối với nhiều nhà quản lý. Những cái còn lại chỉ là phương tiện để đi đến đích, những phương tiện có thể thay đổi theo tình hình cụ thể. *Khả năng tập trung vào những ước muốn thật sự cao nhất, không chỉ vào những mục đích thứ cấp, là nền tảng của hoàn thiện cá nhân.*

Tâm nhìn thật sự không thể được hiểu tách rời ý tưởng về mục đích. Khi đề cập đến mục đích, tôi muốn nói về nhận thức của một người đó về lý do tại sao anh ta sống. Không ai có thể chứng minh hoặc bác bỏ nhận định rằng con người có mục đích. Mất thời gian bàn luận chuyện này sẽ vô ích. Nhưng như một giả thiết quan trọng, ý tưởng về mục đích có sức mạnh to lớn. Có người cho rằng hạnh phúc là kết quả trực tiếp của việc sống kiên định theo mục đích. George Bernard Shaw đã diễn tả ý kiến của ông một cách sâu sắc như sau:

Việc được sử dụng vì một mục đích mà bạn thấy là vĩ đại là niềm vui thật sự trong cuộc sống...đó cũng là việc tồn tại như một nguồn lực của thiên nhiên chứ không phải là một thể xác nhỏ nhoi bệnh hoạn, khổ sở và ích kỷ chỉ biết than vãn sao cuộc đời lại không ban cho mình hạnh phúc[9].

[9]. *George Bernard Shaw, Man and Superman - Người thường và siêu nhân, Preface (Penguin, 1950).*

Nguyên tắc này cũng được một số tổ chức diễn tả bằng khái niệm “quan tâm thật sự” (genuine caring). Ở những nơi mà người ta không thấy thoải mái khi nói về những mục đích cá nhân thì họ cảm thấy dễ dàng khi nói về sự quan tâm thật sự. Nếu con người thật sự quan tâm điều gì, thì họ tự nhiên sẽ cam kết thực hiện điều đó. Họ làm điều họ thật sự muốn làm. Họ tràn trề sinh lực và lòng nhiệt tình. Họ kiên trì, thậm chí khi đương đầu với khó khăn và thất bại, bởi vì họ đang làm điều họ cần phải làm. Đó là *việc của họ*.

Mỗi người đều từng trải qua cảm giác hài lòng khi công việc trôi chảy, khi hoàn thành được trách nhiệm với những phương tiện tiết kiệm nhất. Ví dụ như có những người có tầm nhìn thích khám phá những điều mới lạ ở nước ngoài, họ sẽ học ngoại ngữ nhanh hơn bao giờ hết. Bạn có thể nhận ra tầm nhìn cá nhân của mình bởi vì nó tạo ra những thời điểm như thế; đó là mục tiêu kéo bạn về phía trước và làm cho công việc của bạn có ý nghĩa thật sự.

Nhưng tầm nhìn không phải là mục đích. Mục đích giống như định hướng chung chung. Còn tầm nhìn là một cái đích cụ thể, một bức tranh về tương lai theo mong muốn của bạn. Mục đích rất trừu tượng, còn tầm nhìn thì cụ thể. Mục đích là “tăng cường khả năng của con người nhằm khám phá thiên đường”. Tầm nhìn là “con người lên mặt trăng vào cuối những năm 60”. Như trong thể thao có mục đích như “trở thành người giỏi nhất theo năng lực của tôi” hay cố gắng ở mức “xuất sắc”; còn tầm nhìn là “phá vỡ kỷ

lục về tốc độ chạy một dặm trong bốn phút”.

Thật sự có thể nói rằng không có điều gì xảy ra nếu không có tầm nhìn. Nhưng cũng đúng khi nói rằng tầm nhìn không có ý nghĩa mục đích ẩn bên dưới thì cũng chẳng là gì ngoài một ý kiến hay, chỉ “hấp dẫn và đẹp đẽ, chẳng có ý nghĩa gì”.

Ngược lại, mục đích mà không có tầm nhìn thì không ý thức được quy mô hay cấp độ phù hợp. Như O'Brien nói “Bạn và tôi có thể cùng thích chơi tennis và có thể thích thú bàn về các cú giao banh, đánh banh. Chúng ta có thể nói chuyện thoải mái về đề tài này nhưng sau đó phát hiện ra là tôi chơi trong câu lạc bộ địa phương còn anh là vận động viên thi đấu ở giải Wimbledon. Chúng ta có chung lòng đam mê và nhiệt tình với môn này nhưng ở những cấp độ tinh thông khác nhau. Cho đến khi chúng ta xác minh được quy mô hay cấp độ của nhau, chúng ta cứ nghĩ rằng hai bên đang giao tiếp với nhau nhưng thật ra không phải như thế”.

Tầm nhìn có tính tuyệt đối chứ không tương đối. Đó chính là những gì bạn khao khát vì giá trị thực của nó, không phải bởi nó cho bạn nhiều thứ hơn trong so sánh tương đối với những tầm nhìn khác. Những tầm nhìn tương đối có thể thích hợp tạm thời, nhưng hiếm khi dẫn đến những thành quả to lớn. Cạnh tranh cũng không có gì xấu. Cạnh tranh, theo nghĩa đen là “cùng nhau phấn đấu” (từ chữ Latinh *competere*), là một trong những cấu trúc tốt nhất con người phát minh ra nhằm kích thích khả năng của nhau. Nhưng sau khi kết thúc sự cạnh tranh, sau khi đã đạt được (hoặc không đạt được) tầm nhìn, thì ý thức về mục đích sẽ dẫn bạn đi xa hơn, buộc bạn phải đặt ra tầm nhìn mới. *Điều này, một lần nữa, là lý do tại sao hoàn thiện cá nhân là một nguyên lý. Đó là một tiến trình tập trung liên tục và liên tục vào điều chúng ta thật sự muốn, vào tầm nhìn của chúng ta.*

Tầm nhìn là khái niệm nhiều mặt. Có mặt vật chất như nơi chúng ta muốn sống và số tiền muốn có trong tài khoản của mình. Có mặt cá nhân như sức khỏe, sự tự do và được sống chân thật với bản chất của mình. Cũng có mặt xã hội như giúp đỡ người khác hoặc đóng góp vào kho tàng kiến thức trong một lĩnh vực nào đó. Tất cả đều là những điều chúng ta thật sự mong muốn. Xã hội hiện đại có xu hướng kéo chúng ta vào các mặt vật chất và đồng thời cũng làm cho chúng ta có cảm giác tội lỗi vì những ham muốn vật chất. Xã hội nhấn mạnh các ham muốn cá nhân - chẳng hạn nhiều người tôn sùng vóc dáng thanh mảnh, cân đối - và ít chú trọng đến ước muốn được đóng góp. Thật vậy, bày tỏ mong muốn được đóng góp hoặc chia sẻ sẽ có thể là một việc ngớ ngẩn hoặc khờ khạo. Qua thăm dò hàng ngàn người, tôi

thấy rõ ràng tầm nhìn của họ trải rộng qua nhiều lĩnh vực như thể và còn hơn thế nữa. Và cũng rõ ràng cần phải có lòng dũng cảm để duy trì những tầm nhìn khác với xu hướng chung trong xã hội.

Nhưng chính sự dũng cảm dám đứng sang một bên nhằm thực hiện tầm nhìn của mình đã làm nổi rõ những người có mức độ hoàn thiện cá nhân cao. Một người Nhật đã nói về những người như thế bằng hình ảnh “ngay cả một sợi tóc cũng không chen vào được giữa tầm nhìn và hành động của họ”[10].

[10]. Pierre Wack, “Scenarios: Uncharted Ahead - Những kịch bản: chưa thám hiểm phía trước”, tạp chí Harvard Business Review (tháng 9-10/1985), trang 73-89.

Ở góc độ nào đó, làm rõ tầm nhìn là một trong những khía cạnh dễ thực hiện nhất trong hoàn thiện cá nhân. Đối với nhiều người việc đối mặt với thực tại là một thách thức khó khăn hơn nhiều.

## DUY TRÌ SỰ CĂNG THẲNG SÁNG TẠO

Con người thường thấy khó nói về tầm nhìn của họ, ngay cả khi nó rõ ràng. Vì sao? Bởi vì chúng ta ý thức sâu sắc khoảng cách giữa tầm nhìn và thực tại. “Tôi muốn khởi nghiệp kinh doanh”, nhưng “không có đủ vốn”. Hoặc “tôi thích theo đuổi nghề nghiệp mình yêu thích” nhưng “tôi phải kiếm sống”. Những khoảng cách này làm cho tầm nhìn có vẻ không thực tế và viễn vông. Chúng có thể làm ta chán nản hoặc cảm thấy vô vọng. Nhưng khoảng cách giữa tầm nhìn và thực tại cũng chính là nguồn năng lượng. Nếu không có khoảng cách đó thì không cần phải hành động để tiến gần hơn đến tầm nhìn. Thật sự khoảng cách này là nguồn năng lượng sáng tạo. Chúng tôi gọi khoảng cách này là *sự căng thẳng sáng tạo*[11] (creative tension).

[11]. Nguyên tắc có nguồn gốc từ nghiên cứu của Robert Fritz, người gọi nó là “*sự căng thẳng cấu trúc*” (structural tension). Chúng tôi đã thay đổi thuật ngữ thành *creative tension* để tránh lẫn lộn với từ “*cấu trúc*” được dùng trong suy nghĩ hệ thống.

Hãy tưởng tượng có một sợi dây thun được kéo dẫn từ thực tại đến tầm nhìn của bạn. Khi được kéo căng, dây thun tạo ra lực căng tượng trưng cho sự căng thẳng giữa thực tại và tầm nhìn. Sự căng thẳng này đòi hỏi điều gì? Sự chuyển hóa hoặc sự giải phóng. Chỉ có hai cách sự căng thẳng có thể tự điều chỉnh là: kéo thực tại đến gần tầm nhìn, hoặc kéo tầm nhìn đến gần thực tại. Kết quả chọn lựa tùy thuộc vào việc chúng ta có bám chắc vào tầm nhìn

hay không.

**TÂM NHIN**



**THỰC TẠI**

Nguyên lý *căng thẳng sáng tạo* là nguyên lý trung tâm của hoàn thiện cá nhân, kết hợp tất cả các yếu tố khác của nguyên lý này. Tuy nhiên nó thường dễ bị hiểu sai. Chẳng hạn, “khái niệm căng thẳng” thường gợi lên nghĩa lo lắng hoặc áp lực. Nhưng sự căng thẳng sáng tạo không có ý nghĩa đặc biệt như thế. Nó chỉ mang ý nghĩa là một nguồn lực phát huy tác dụng vào lúc chúng ta ý thức được một tầm nhìn chênh lệch với thực tại.

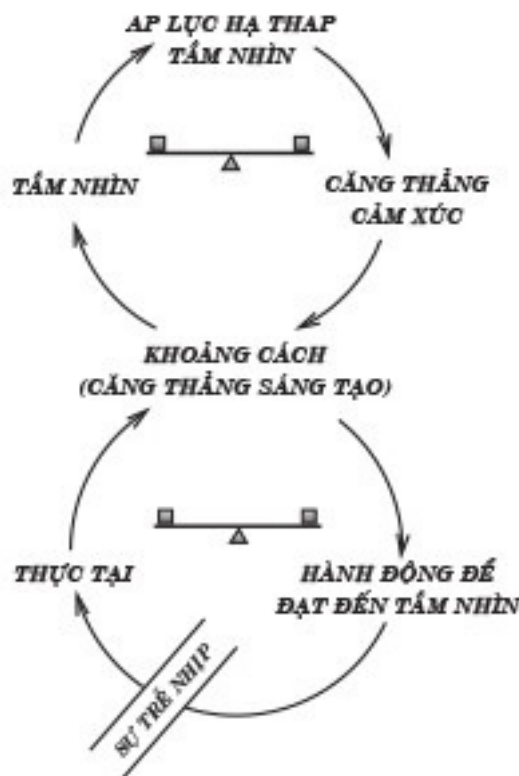
Tuy vậy, sự căng thẳng sáng tạo cũng dễ dẫn đến những cảm xúc và tình cảm như buồn rầu, chán nản, tuyệt vọng hoặc lo lắng. Điều này xảy ra thường xuyên đến nỗi người ta rất dễ lẫn lộn giữa cảm xúc và sự căng thẳng sáng tạo. Người ta sẽ nghĩ căng thẳng sáng tạo chỉ đơn thuần là *tình trạng lo lắng*. Nhưng cần phải hiểu rằng những cảm xúc tiêu cực” đi kèm với căng thẳng sáng tạo không phải chính là sự căng thẳng sáng tạo. Nên gọi những cảm xúc này là *sự căng thẳng cảm xúc (emotional tension)*.

Nếu chúng ta không phân biệt được *căng thẳng cảm xúc* với *căng thẳng sáng tạo*, chúng ta sẽ khiến chính mình hạ thấp tầm nhìn. Nếu thất vọng về một tầm nhìn không thể thực hiện nổi, thì chúng ta có thể có một động lực mạnh mẽ làm giảm đi gánh nặng thất vọng đó. Có một biện pháp tức thời: hạ thấp tầm nhìn. “Minh cho rằng việc đánh bại người đứng thứ 25 thật sự không quan trọng. Minh đang thích thú việc hạ gục người thứ 80”.

Hoặc “Tôi không thật sự quan tâm đến việc biểu diễn âm nhạc, dù sao tôi cũng phải kiếm tiền bằng cách dạy nhạc; tôi chỉ tập trung vào việc đó thôi”. Động lực loại bỏ căng thẳng cảm xúc thường xảy ra âm thầm, khó được nhận biết. Căng thẳng cảm xúc luôn có thể được loại bỏ bằng cách điều chỉnh phía không được giữ chặt trong căng thẳng sáng tạo - đó là tầm nhìn.

Cảm giác khó chịu tan biến bởi vì nguồn gốc của nó - căng thẳng sáng tạo - đã bị cắt giảm. Mục tiêu của chúng ta bây giờ gần hơn với thực tại. Thoát khỏi căng thẳng cảm xúc thì rất dễ - cái giá phải trả duy nhất là từ bỏ điều chúng ta thật sự mong muốn, tầm nhìn của chúng ta.

Động lực của căng thẳng cảm xúc cũng tương tự động lực hạ thấp mục tiêu xảy ra tại công ty WonderTech trong chương 7. Sự tương tác giữa căng thẳng cảm xúc và căng thẳng sáng tạo là một cơ cấu hoán đổi gánh nặng, tương tự như cơ cấu hạ thấp mục tiêu như hình sau:



Khi chúng ta có tầm nhìn khác xa thực tại thì sẽ tồn tại một khoảng cách (căng thẳng sáng tạo) có thể giải quyết theo hai cách. Tiến trình cân bằng bên dưới thể hiện “giải pháp cơ bản”: hành động nhằm mang thực tại đến gần tầm nhìn hơn. Nhưng thay đổi thực tại cần nhiều thời gian. Chính điều này dẫn đến sự khó chịu và căng thẳng cảm xúc trong tiến trình cân bằng bên trên: “giải pháp triệu chứng” là hạ thấp tầm nhìn xuống gần hơn với thực tại.

Nhưng không phải hạ thấp tầm nhìn một lần là hết chuyện. Không chóng thì chày áp lực kéo thực tại xa tầm nhìn (tầm nhìn mới thấp hơn) lại xuất hiện, dẫn đến nhiều áp lực hạ thấp tầm nhìn hơn nữa. Cấu trúc “hoán đổi gánh nặng” cổ điển sẽ hình thành, đường xoắn ốc thất bại, sự bực bội, tầm nhìn thấp hơn, sự loại bỏ tạm thời và áp lực mới càng hạ thấp tầm nhìn

hơn nữa. Dần dần, “gánh nặng” được hoán đổi càng làm tầm nhìn thấp hơn.

Tại WonderTech, việc loại bỏ căng thẳng cảm xúc có dạng là sự suy giảm các tiêu chuẩn hoạt động về dịch vụ giao hàng vốn không thực hiện được. Sự suy giảm này rất khó nhìn thấy bởi vì nó diễn ra dần dần. Qua từng đợt khủng hoảng tại WonderTech, tiêu chuẩn giao hàng bị xói mòn một ít nếu so với tiêu chuẩn đặt ra cho đợt khủng hoảng gần nhất. Tương tự, sự xói mòn mục tiêu cá nhân cũng khó được phát giác và chúng ta dần dần từ bỏ giấc mơ của mình: từ bỏ các quan hệ chúng ta muốn có, công việc chúng ta muốn làm và thế giới chúng ta muốn xây dựng.

Trong các tổ chức, mục tiêu bị xói mòn do sự chịu đựng kém với căng thẳng cảm xúc. Không ai muốn là người đưa tin xấu. Con đường dễ nhất là giả vờ như không có tin xấu nào hoặc thậm chí “tuyên bố thành công” - nhằm làm cho tin xấu không đến nổi tệt bằng cách hạ thấp tiêu chuẩn đánh giá nó.

Động lực căng thẳng cảm xúc tồn tại ở mọi cấp độ hoạt động của con người. Đó là những động lực nhượng bộ, hướng đến sự tâm thường. Như Somerset Maugham nói “chỉ những kẻ tâm thường mới luôn cho là mình giỏi nhất”.

Chúng ta cho phép mục tiêu của mình bị xói mòn khi chúng ta không muốn sống với căng thẳng cảm xúc. Mặt khác, khi chúng ta hiểu và cho phép sự căng thẳng sáng tạo hoạt động bằng cách không hạ thấp tầm nhìn, thì tầm nhìn sẽ trở thành một nguồn lực chủ động. Robert Fritz nói “Tầm nhìn là gì không quan trọng, quan trọng là tầm nhìn làm được gì”. Những người thật sự sáng tạo sử dụng khoảng cách giữa tầm nhìn và thực tại nhằm tạo ra năng lượng cho sự thay đổi.

Có thể ví dụ trường hợp Alan Kay, người chủ trì chương trình nghiên cứu tại Trung tâm nghiên cứu Palo Alto (PARC) của hãng Xerox. Trung tâm này về nhiều phương diện có thể xem như cha đẻ của máy tính cá nhân (PC). Tầm nhìn của ông ấy là một loại máy hoàn toàn khác biệt, cái mà ông gọi là “sách đa năng” (dynabook). Để hình dung, đó có thể là một cuốn sách mang tính tương tác. Trẻ con có thể kiểm tra trí nhớ của mình, chơi trò chơi và sắp xếp lại một cách sáng tạo những ý tưởng cũ ở sách truyền thống. Kay đã thất bại bởi vì “sách đa năng” không bao giờ trở thành một thực tại. Nhưng tầm nhìn này đã định hình lại ngành công nghiệp máy tính. Những chiếc máy tính đầu tiên được chế tạo lại tại PARC đã bổ sung đủ chức năng - cửa sổ, các trình đơn, con chuột, hiển thị biểu tượng (hình ảnh tượng trưng thay vì

chữ viết) - đã được thương mại hóa sau đó 10 năm tại Macintosh.

Bill Russell là trung phong huyền thoại của đội bóng rổ Boston Celtics trong thành tích lịch sử: 11 lần vô địch giải nhà nghề trong 13 năm. Anh ta dùng thẻ ghi thành tích cá nhân (personal scorecard) để theo dõi tiến bộ của mình. Anh tự xếp hạng cho mình sau mỗi trận đấu trên thang điểm từ 1 đến 100. Trong suốt sự nghiệp của mình, anh chưa bao giờ đạt hơn 65 điểm. Ngày nay, theo cách đánh giá mục tiêu của chúng ta thì Russell sẽ được xem là thất bại. Cầu thủ tội nghiệp này chơi bóng rổ hơn 1.200 trận mà chưa bao giờ đạt đến chuẩn mực mình mong muốn! Tuy nhiên, chính sự cố gắng vì chuẩn mực đó đã làm cho anh trở thành cầu thủ gần như giỏi nhất từ trước đến nay.[12]

[12]. *Bill Russell và Taylor Branch, Second Wind: The Memoirs of an Opinionated Man - Con gió thứ hai: hồi ký của một người đàn ông ngoan cố* (NXB Random House, New York), 1979.

Tâm nhìn là gì không quan trọng, quan trọng là tâm nhìn làm được gì!

Thấu hiểu sự căng thẳng sáng tạo sẽ chuyển hóa cách nhìn nhận “thất bại”. Thất bại đơn giản chỉ là sự hụt hơi so với mục tiêu, bằng chứng cho khoảng cách giữa tâm nhìn và thực tại. Thất bại là một cơ hội để học tập - về hình ảnh sai lệch của thực tại, về những chiến lược không hiệu quả như mong đợi, về sự rõ ràng của tâm nhìn. Thất bại không phải sự thiếu tư cách hay sự bất lực. Ed Land, người sáng lập và Chủ tịch của Polaroid trong nhiều thập kỷ, nhà phát minh ra công nghệ chụp hình lấy ngay, đã viết lên tường của mình câu nói:

“Một sai lầm là một sự kiện trong đó lợi ích đầy đủ của nó chưa được chuyển thành lợi thế của bạn”.

Thấu hiểu sự căng thẳng sáng tạo sẽ phát triển được khả năng chịu đựng và tính kiên nhẫn cho bạn. Trong một hội thảo của chúng tôi, một giám đốc người Nhật đã bày tỏ quan điểm của ông ta về cách đánh giá thời gian khác nhau giữa người Nhật và người Mỹ. Ông nói “Những doanh nghiệp Mỹ đến Nhật thương thảo hợp đồng kinh doanh thường cho rằng người Nhật kín đáo và không đi ngay vào vấn đề cần bàn thảo. Người Mỹ đến Nhật với một lịch trình năm ngày làm việc được lập kế hoạch rất sát sao và muốn lao vào việc ngay. Thay vào đó người Nhật đón tiếp họ bằng một buổi tiệc trà trang trọng, lịch sự; và không bao giờ bàn thẳng vào vấn đề. Ngày qua ngày, người Nhật vẫn giữ thái độ nhàn nhã trong khi người Mỹ nóng vội như bị kiến bò. Thời



gian, đôi với người Mỹ là kẻ thù, còn đôi với người Nhật là đồng minh”.

Nói rộng hơn, đôi với nhiều người chúng ta thực tại là kẻ thù. Chúng ta không nỗ lực vì điều mình muốn mà để sáng tạo mà bị những gì chúng ta có trong thực tại thúc ép. Theo lý luận này thì càng sợ, càng ghét thực tại của mình thì chúng ta càng “có động cơ” thay đổi. “Hoặc mọi việc phải trở nên đủ tệ hại, hoặc con người sẽ không thay đổi triệt để”.

Điều này dẫn đến một niềm tin sai lầm rằng để có những thay đổi triệt để, *đòi hỏi* phải có điều gì đó đe dọa đến sự tồn tại, một số người ví von với hình ảnh “sàn nhà nóng bỏng”. Lý thuyết khủng hoảng này về sự thay đổi đã trở nên khá phổ biến. Nhưng đó cũng là một sự đơn giản hóa quá mức và nguy hiểm. Trong các buổi hội thảo hoặc trình bày, tôi thường hỏi “bao nhiêu người trong số quý vị tin rằng các tổ chức chỉ thay đổi một cách triệt để khi có một cuộc khủng hoảng?” Có 75% đến 90% người giơ tay lên. Rồi tôi đề nghị mọi người hình dung một cuộc sống giống y như mong muốn của tất cả mọi người - họ không gặp khó khăn gì cả trong nghề nghiệp, đời sống cá nhân và các quan hệ, hoặc với cộng đồng. Rồi tôi hỏi “Bạn sẽ tìm kiếm điều gì trước tiên nếu có một cuộc sống không hề có rắc rối?” Đa số trả lời “thay đổi - sáng tạo điều gì đó mới hơn”. Vậy là con người phức tạp hơn chúng ta thường nghĩ. Chúng ta vừa sợ thay đổi vừa tìm kiếm sự thay đổi. Hoặc như một chuyên gia tư vấn cải tổ doanh nghiệp nhiều kinh nghiệm nói “Con người không chống lại sự thay đổi, họ chỉ chống lại việc bị thay đổi”.

Thấu hiểu sự căng thẳng sáng tạo dẫn đến một sự chuyển đổi triệt để về thái độ của chúng ta đối với thực tại. Thực tại sẽ trở thành đồng minh chứ không còn là kẻ thù của chúng ta nữa. *Một sự đánh giá sâu sắc và đúng đắn về thực tại cũng quan trọng như một tầm nhìn rõ ràng.* Thật không may, phần lớn chúng ta có thói quen áp đặt những định kiến lên cảm nhận của mình về thực tại. “Chúng ta học cách tin vào khái niệm về thực tại hơn là tin vào quan sát của mình”, Robert Fritz đã viết. “Việc thừa nhận thực tại giống với những ý kiến từ trước của chúng ta thì dễ dàng hơn việc quan sát rõ ràng những gì diễn ra trước mắt”[13]. Nếu chọn lựa đầu tiên trong việc theo đuổi hoàn thiện cá nhân là thành thật với tầm nhìn của mình, thì chọn lựa căn bản thứ hai hỗ trợ cho hoàn thiện cá nhân là cam kết vì sự thật.

[13]. *Quyển The Path of Least Resistance - Con đường kháng cự ít nhất của Fritz giải thích thêm về lý do đằng sau thói quen này.*

Cả hai đều cực kỳ quan trọng như nhau để hình thành căng thẳng sáng tạo. Hoặc theo cách nói của Fritz “Con người sáng tạo thật sự biết rằng tất cả

sự sáng tạo chỉ đạt được thông qua làm việc dưới sự ép buộc. Nếu không có sự ép buộc thì không có sự sáng tạo”.

## “MÂU THUÃN CẦU TRÚC”: SỨC MẠNH CỦA SỰ BẤT LỰC

Nhiều người, ngay cả những người rất thành công, nuôi dưỡng những niềm tin vững chắc trái ngược với hoàn thiện cá nhân của họ. Thường thì những niềm tin này ở bên dưới nhận thức. Để hiểu ý tôi, hãy thử thí nghiệm sau. Hãy nói to câu “Tôi có thể tạo ra cuộc sống của chính mình y như mong muốn, ở tất cả khía cạnh - công việc, gia đình, các quan hệ, cộng đồng và thế giới rộng lớn”. Hãy chú ý đến phản ứng bên trong với khẳng định này, “tiếng thì thầm” trong đầu bạn. “Ai đang đùa thế?” “Hắn không thật sự tin vào điều đó”. “Trong đời sống cá nhân và công việc thì được - nhưng không thể được với ‘cộng đồng’ và ‘thế giới rộng lớn’” “Dù gì đi nữa thì tôi đâu có quan tâm điều gì về ‘thế giới rộng lớn’?” Tất cả những phản ứng này là bằng chứng của niềm tin bên trong.

Fritz, người từng làm việc với hàng vạn người để phát triển năng lực sáng tạo của họ, đã kết luận rằng thực tế tất cả chúng ta có một “niềm tin chi phối là chúng ta không thể hoàn thành mong muốn của mình”. Niềm tin này từ đâu đến? Fritz cho rằng nó là một hệ quả không thể tránh được của quá trình trưởng thành:

“Khi còn nhỏ chúng ta học về những hạn chế của mình. Dạy cho trẻ em học về những hạn chế quan trọng với sự tồn tại của chúng là chính xác. Nhưng thường thì việc học tập này quá khái quát. Chúng ta thường được bảo rằng chúng ta không thể có hoặc không thể làm được một số việc nhất định, vì vậy chúng ta dễ đi đến giả định rằng mình không có năng lực đạt được điều mình muốn”[14].

*[14]. Sách đã dẫn*

Hầu hết chúng ta có một hoặc hai niềm tin mâu thuẫn, hạn chế khả năng sáng tạo ra điều chúng ta thật sự muốn. Phổ biến là niềm tin về sự bất lực - tức là chúng ta không có khả năng biến thành hiện thực tất cả những điều mình thật sự quan tâm. Một niềm tin khác tập trung vào sự thiếu tư cách - rằng chúng ta không xứng đáng có điều mình khao khát. Fritz kể rằng ông ta chỉ từng gặp rất ít người không có những niềm tin tiềm ẩn này. Sự khẳng định này rất khó chứng minh vì không thể đo lường niềm tin bên trong con người. Nhưng nếu được chấp nhận như một tiền đề, thì nó sẽ soi sáng những nguồn lực hệ thống có thể ngăn cản mạnh mẽ việc sáng tạo những gì ta

muốn.

Fritz dùng phép ẩn dụ để miêu tả cách những niềm tin mâu thuẫn bên trong hoạt động như một hệ thống, ngăn cản việc đạt đến mục tiêu của chúng ta. Hãy tưởng tượng, khi bạn đang di chuyển đến gần mục tiêu, có một sợi dây cao su, tượng trưng cho căng thẳng sáng tạo, kéo bạn về hướng mong muốn. Nhưng cũng có một sợi dây khác gắn với các niềm tin về sự bất lực và thiếu tư cách của chúng ta. Sợi thứ nhất kéo bạn đi đúng hướng thì sợi thứ hai kéo bạn ngược lại về niềm tin bạn không thể (hoặc không xứng đáng) đạt được mục tiêu. Fritz gọi hệ thống bao gồm cả hai lực kéo - một lực kéo đến gần mục tiêu và một lực cố định vào niềm tin bên trong - là “mâu thuẫn cấu trúc” (*structural conflict*) bởi vì đó là cấu trúc của những lực mâu thuẫn, cùng lúc kéo và đẩy chúng ta đến gần và rời xa điều chúng ta muốn.

Như vậy, chúng ta càng gần đạt được tầm nhìn thì dây cao su thứ hai càng kéo chúng ta ra xa. Lực kéo này tự xuất hiện theo nhiều khía cạnh. Chúng ta có thể mất năng lượng. Chúng ta có thể nghi ngờ mình có thật sự muốn đạt được tầm nhìn hay không. Việc “hoàn thành công việc” có thể trở nên khó khăn hơn. Những cản trở không lường trước xuất hiện trên đường đi. Người khác làm bạn thất vọng. Tất cả điều này sẽ xảy ra mặc dù chúng ta không nhận ra hệ thống mâu thuẫn cấu trúc, bởi vì nó bắt nguồn từ những niềm tin bên trong chúng ta hầu như không ý thức được - thật ra, sự vô thức của chúng ta góp phần vào sức mạnh của mâu thuẫn cấu trúc.



Với những niềm tin về sự bất lực hay thiếu tư cách, mâu thuẫn cấu trúc hàm ý những nguồn lực hệ thống sẽ ngăn chúng ta thành công trong việc tìm kiếm một tầm nhìn. Nhưng đôi khi chúng ta vẫn thành công, và thực tế nhiều người trong chúng ta đã trở nên lão luyện trong việc xác định và đạt được mục tiêu, ít nhất trong một vài lĩnh vực của cuộc sống. Làm thế nào chúng ta vượt qua những nguồn lực mâu thuẫn cấu trúc?

Fritz xác định ba chiến lược tổng quát để đương đầu với các nguồn lực mâu thuẫn cấu trúc, mỗi chiến lược đều có những hạn chế riêng[15]. Để mặc

cho tâm nhìn bị xói mòn là một trong những chiến lược như vậy. Chiến lược thứ hai là “lèo lái, vận động mâu thuẫn” (conflict manipulation) trong đó chúng ta cố gắng tự vận động khéo léo về phía mình muốn bằng cách tạo ra những mâu thuẫn nhân tạo, chẳng hạn tập trung vào việc tránh né điều mình không muốn. Vận động mâu thuẫn là chiến lược ưa thích của những người luôn lo lắng thất bại, những nhà quản lý xuất sắc trong việc gây cảm hứng cho nhân viên khi nêu ra những hậu quả xấu nếu mục tiêu của công ty không đạt được, hoặc ở những phong trào xã hội huy động mọi người thông qua nỗi sợ hãi. Đáng buồn là trong thực tế hầu hết các phong trào xã hội đều hoạt động qua các vận động mâu thuẫn hoặc “tâm nhìn tiêu cực”, tập trung vào việc tránh xa điều mình không muốn, thay vì tạo ra điều mình muốn: chống ma túy, chống vũ khí hạt nhân, chống hút thuốc, chống nạo thai, hoặc chống tham nhũng.

### *[15]. Sách đã dẫn*

Tuy nhiên nhiều người vẫn hỏi “Lo lắng hoặc sợ hãi một chút mà vẫn đạt mục tiêu thì đã sao?”. Câu trả lời dành cho người muốn đạt đến hoàn thiện cá nhân là câu hỏi đơn giản “Bạn có thật sự muốn sống một cuộc sống luôn sợ hãi thất bại?”. Bi kịch là ở chỗ nhiều người bị dính vào vận động mâu thuẫn đã tin rằng chỉ thông qua sợ hãi và lo lắng liên tục thì họ mới thành công. Có những người thay vì tránh xa những căng thẳng xúc cảm thì lại ca ngợi chúng. Đối với họ cuộc đời có rất ít niềm vui. Ngay cả khi đã đạt được mục tiêu, họ lập tức lo đến chuyện mất đi những gì đã đạt được.

Chiến lược tổng quát thứ ba của Fritz là sử dụng ý chí. Chúng ta chỉ tự chuốc lấy bực dọc khi chế ngự những trở ngại nhằm đạt được mục tiêu. Theo ông ta, cơ sở của chiến lược ý chí là giả thiết rằng chúng ta tự thúc đẩy mình bằng cách nâng cao ý chí. Chiến lược này phổ biến ở những người thành công với quan niệm ý chí gần giống với sự thành công: tập trung ghê gớm vào mục tiêu, sẵn sàng trả giá, có khả năng đánh bại bất kỳ đối thủ nào và vượt qua bất kỳ chướng ngại nào.

Sử dụng ý chí cũng có nhiều rắc rối, nhưng những người quá tập trung vào thành công sẽ khó lòng nhận thấy. Một là không tiết kiệm được sức lực, mà theo thuật ngữ tư duy hệ thống nghĩa là bỏ phí tác dụng của đòn bẩy. Chúng ta cũng đạt được mục tiêu, nhưng phải nỗ lực rất nhiều, có thể cảm thấy bị kiệt sức và tự hỏi cái giá phải trả cho thành công như thế có xứng đáng không. Trớ trêu là những người dính chặt vào chiến lược ý chí có thể thật sự thích tìm chướng ngại để vượt qua, tìm quái vật để tiêu diệt, tìm kẻ thù để đánh bại - để nhắc nhở bản thân và mọi người về năng lực của họ. Hai

là có nhiều hệ quả nặng nề không lường trước được. Có khi họ thành công trong công việc nhưng gặp rắc rối trong hôn nhân hoặc thiếu tình cảm của con cái. Theo khía cạnh nào đó, sự kiên quyết và chú tâm vào mục tiêu có hiệu quả cao trong công việc nhưng chẳng có ý nghĩa trong gia đình.

Cũng chẳng khá gì hơn những chiến lược tình thế, ý chí để mặc cho hệ thống mâu thuẫn cấu trúc bên trong giữ nguyên không thay đổi. Đặc biệt, niềm tin bên trong về sự bất lực thật sự còn nguyên! Mặc dù đạt được nhiều thành tích, nhiều người rất thành đạt vẫn cảm thấy một cảm giác bất lực sâu sắc, thường không nói ra, trong những lĩnh vực cuộc sống quan trọng - chẳng hạn trong quan hệ cá nhân và quan hệ gia đình, hoặc trong khả năng đạt đến cảm giác an bình và thanh thản nội tâm.

Những chiến lược tình thế này, dưới một chừng mực nào đó, là không thể tránh được. Chúng rất quen thuộc và không thể thay đổi một sớm một chiều. Tất cả chúng ta có xu hướng chọn lựa một chiến lược yêu thích - ví dụ chiến lược của tôi là chiến lược ý chí, theo những người biết rõ tôi xác nhận

Vậy đòn bẫy trong việc xử lý mâu thuẫn cấu trúc nằm ở đâu? Nếu mâu thuẫn cấu trúc đến từ những niềm tin bên trong thì chỉ có thể thay đổi nó bằng cách thay đổi niềm tin. Nhưng tất cả các nhà tâm lý học đều nhất trí rằng những niềm tin cơ bản như tin rằng mình bất lực hoặc thiếu tư cách không dễ thay đổi. Chúng đã hình thành rất sớm trong đời sống con người (bạn còn nhớ những từ “không thể”, “đừng” bắt đầu hay được nghe từ khi lên hai tuổi hay không?). Với hầu hết chúng ta, những niềm tin thay đổi dần dần khi chúng ta tích lũy được những kinh nghiệm mới - khi chúng ta phát triển hoàn thiện cá nhân của mình. Nhưng nếu hoàn thiện cá nhân không thể phát triển khi chúng ta còn giữ những niềm tin bất lực, và những niềm tin này chỉ thay đổi khi chúng ta trải qua hoàn thiện cá nhân, thì làm thế nào chúng ta có thể bắt đầu điều chỉnh được cấu trúc tiềm ẩn của cuộc sống?

## **CAM KẾT VỚI SỰ THẬT**

Chúng ta có thể bắt đầu bằng một chiến lược đơn giản nhưng sâu sắc trong việc giải quyết mâu thuẫn cấu trúc: nói ra sự thật.

Với mọi người, cam kết với sự thật thường có vẻ là một chiến lược không đầy đủ. “Tôi phải làm gì để thay đổi hành vi của mình?”, “Bằng cách nào tôi có thể thay đổi được niềm tin tiềm ẩn của tôi?”. Con người thường muốn có công thức, kỹ thuật hoặc điều gì đó cụ thể để có thể áp dụng giải quyết vấn đề mâu thuẫn cấu trúc. Nhưng thật ra cam kết với sự thật còn

manh mẽ hơn bất kỳ kỹ thuật nào.

Cam kết với sự thật không có nghĩa là tìm kiếm *Sự thật*, theo ý nghĩa tuyệt đối hoặc như nguyên nhân tối hậu. Hơn thế, nó có nghĩa là không ngừng mong muốn từ bỏ việc hạn chế hoặc tự dối gạt mình trong việc nhìn ra mọi việc, liên tục thử thách những lý thuyết giải thích lý do mọi việc tồn tại. Nó có nghĩa là không ngừng mở rộng nhận thức, như một vận động viên vĩ đại với tâm nhìn khác thường duy trì nỗ lực tìm hiểu nhiều hơn về lĩnh vực thi đấu. Nó cũng có nghĩa là liên tục đào sâu hiểu biết của mình về những cấu trúc bên dưới các sự kiện thực tế. Một cách đặc biệt, người có hoàn thiện cá nhân cao nhận ra nhiều mâu thuẫn cấu trúc hơn bên dưới hành vi của họ.

Như vậy, nhiệm vụ quan trọng đầu tiên trong việc giải quyết mâu thuẫn cấu trúc là nhận ra chúng và hành vi do chúng gây ra. Có thể rất khó nhận ra những chiến lược tình thế khi đang áp dụng, do những áp lực và căng thẳng thường kèm theo. Cần phải phát triển những dấu hiệu cảnh báo bên trong, chẳng hạn khi chúng ta thấy mình đang đổ thừa cho ai khác hoặc việc gì khác. “Lý do tôi bỏ cuộc là bởi vì không có ai đánh giá cao tôi”, hoặc “Lý do tôi lo lắng là vì họ sẽ sa thải nếu tôi không hoàn thành công việc”.

Theo kinh nghiệm, tôi thấy người khác thường làm tôi thất vọng vào những thời điểm gay go trong các dự án lớn. Khi điều này xảy ra, tôi cứ kiên trì đi tới, vượt qua những trở ngại do sự phản bội hoặc sự kém cỏi của họ gây ra. Phải mất nhiều năm tôi mới nhận ra đó là một mô hình có tính chu kỳ, hình thức sử dụng chiến lược ý chí đặc biệt của bản thân tôi, bắt nguồn từ cảm giác bất lực do bị người khác làm thất vọng. Lúc nào tôi cũng kết thúc với cảm giác “Chính mình phải tự làm lấy mọi việc”.

Nhận ra cấu trúc này, tôi bắt đầu hành động khác đi khi nó lại xảy ra. Tôi ít trở nên giận dữ hơn. Thay vào đó là chấp nhận sự thật đau lòng - “Ồ, mô hình hành động của mình là như thế mà”. Tôi nhận ra hành động của mình đã góp phần tạo ra những hệ quả, bằng cách tạo ra những nhiệm vụ không khả thi, hoặc đánh giá thấp và không hỗ trợ đồng nghiệp. Hơn nữa, tôi tìm cách phát triển những kỹ năng thảo luận tình huống mà không tỏ ra áp đặt. Chương 9, “Những mô hình tư duy”, sẽ minh họa những kỹ năng này.

Tôi sẽ không phát triển hoặc áp dụng được những kỹ năng đó nếu không có sự thay đổi trong suy nghĩ. Chừng nào còn nhìn vấn đề dưới dạng các sự kiện thì tôi còn cho rằng vấn đề của mình do tác động bên ngoài gây ra - “*Họ* làm tôi thất vọng”. Một khi nhìn thấy vấn đề là do tác động cấu trúc

gây ra, tôi bắt đầu xem xét mình có thể làm được gì, thay vì xem “họ đã làm gì”.

Những cấu trúc mà chúng ta không nhận biết giam giữ chúng ta. Khi được nhìn nhận và đặt tên, chúng sẽ không thể trói buộc chúng ta nữa. Điều này đúng với cả cá nhân lẫn tổ chức. Thật ra, có một ngành khoa học nghiên cứu về điều này, đó là liệu pháp gia đình (*structural family therapy*), dựa trên giả định rằng những khó khăn tâm lý của cá nhân chỉ có thể được hiểu và thay đổi thông qua sự hiểu biết về những cấu trúc lệ thuộc lẫn nhau bên trong gia đình và những quan hệ cá nhân gần gũi. Một khi những cấu trúc này được nhận dạng, nói theo cách của David Kantor, người đi tiên phong trong ngành này “Sẽ có khả năng điều chỉnh cấu trúc để giải phóng con người khỏi những lực lượng bí ẩn trước đây điều khiển hành vi của họ”[16].

[16]. *David Kantor và William Lehr, Inside the Family: Toward a Theory of Family Process - Bên trong gia đình: về một lý thuyết của tiến trình gia đình (NXB Jossey-Bass, San Francisco), 1975.*

Khám phá các cấu trúc đang hoạt động là năng lực của những người có mức độ hoàn thiện cá nhân cao. Đôi khi những cấu trúc này rất dễ thay đổi. Nhiều khi, như mâu thuẫn cấu trúc, chúng chỉ thay đổi dần dần. Vì thế điều cần làm là hành động một cách sáng tạo hơn bên trong những cấu trúc trong khi vẫn chấp nhận nguồn gốc của chúng, thay vì đấu tranh chống lại. Khi một cấu trúc đang vận hành được nhận ra, thì chính cấu trúc đó sẽ trở thành một phần của “thực tại”. Càng cam kết với sự thật, càng thẳng sáng tạo càng dễ xuất hiện bởi vì thực tại được nhìn nhận đúng với bản chất của nó hơn. Trong bối cảnh của căng thẳng sáng tạo, cam kết với sự thật trở thành một động lực.

Một trong những minh họa cổ điển cho tiến trình này là tác phẩm *A Christmas Carol - Bài Thánh Ca* của Charles Dickens. Qua sự viếng thăm của ba con ma vào dịp Giáng sinh, Scrooge hiểu hơn về thực tại mình đã cố chối bỏ. Cậu bé nhìn thấy thực tại trong quá khứ, những lựa chọn nó đã thực hiện đã làm cho lòng trắc ẩn nguội lạnh dần và tăng tính tự kiêu. Cậu bé nhìn thấy thực tại trong hiện tại, đặc biệt những khía cạnh mà nó đã cố tránh né, chẳng hạn căn bệnh của Tiny Tim. Và cậu bé cũng nhìn thấy thực tại trong tương lai có thể có, một tương lai sẽ xảy ra nếu nó tiếp tục cách sống hiện tại. Nhưng rồi cậu bé tỉnh dậy. Nó nhận ra mình chưa bị trói buộc bởi những thực tại đó. Cậu bé nhận ra mình có một sự chọn lựa. Cậu ta quyết định thay đổi.

Scrooge không thể quyết định thay đổi trước khi hiểu hơn về thực tại của mình. Thật ra, Dickens nói rằng cuộc sống luôn mang đến những chọn lựa để chúng ta nhìn ra được sự thật, cho dù chúng ta có mù quáng hoặc có định kiến thế nào. Và nếu chúng ta có can đảm chấp nhận sự chọn lựa đó, thì chúng ta có sức mạnh để thay đổi sâu sắc chính mình. Hoặc nói theo ngôn ngữ tôn giáo truyền thống, chỉ thông qua sự thật chúng ta mới đến được với Chúa.

Sức mạnh của sự thật, nhìn nhận thực tại càng đúng với bản chất của nó, rửa sạch lăng kính nhận thức, thức tỉnh khỏi sự bóp méo tự áp đặt lên thực tại - là những cách diễn tả khác nhau của một nguyên tắc chung trong hầu hết các hệ thống tôn giáo và triết học trên thế giới. Những người theo Phật giáo cố gắng đạt đến trạng thái “Ngộ”, tức là trực tiếp nhìn thấy thực tại. Người theo đạo Hindu thì nói đến sự “Chứng nghiệm” - quan sát chính bản thân và đời sống của mình bằng một sự thoát bỏ linh hồn. Sức mạnh của sự thật cũng có giá trị trung tâm như thế trong suy nghĩ của người Cơ đốc giáo, tuy nó đã đánh mất vị trí trong các thực hành của tôn giáo này trong hai ngàn năm sau đó. Thực tế mà nói, các biểu tượng mà dân Hebrew dùng để viết từ *Yeheshua* (tức Jesus) bao gồm biểu tượng của Jehovah, cộng thêm ký tự *shin* vào chính giữa. Biểu tượng của Jehovah (Đức Chúa Trời) mang ý nghĩa “Điều đã, đang và sẽ tồn tại”. Ký tự *shin* chen vào làm biến đổi ý nghĩa trên thành “Điều đã, đang, sẽ tồn tại, và giải thoát”. Đó có thể là nguồn gốc của câu nói “Sự thật sẽ giải phóng cho các con”.

## **SỬ DỤNG TIỀM THỨC HOẶC BẠN KHÔNG CẦN PHẢI TÌM HIỂU**

Một trong những khía cạnh thú vị nhất của người có hoàn thiện cá nhân cao là khả năng thực hiện những việc phức tạp khác thường một cách dễ dàng và thoải mái. Tất cả chúng ta đều kinh ngạc trước vẻ đẹp thẩm mỹ của vận động viên vô địch về trượt tuyết, hay một diễn viên ba lê. Biết rằng những kỹ năng của họ được phát triển qua nhiều năm tập luyện gian khổ, nhưng chúng ta vẫn ngạc nhiên vì họ thực hiện những bài biểu diễn tuyệt vời một cách dễ dàng và dường như không cần nỗ lực.

Bên trong việc rèn luyện hoàn thiện cá nhân là một khía cạnh khác của trí tuệ, đó là tiềm thức, nhờ đó *tất cả chúng ta* thích nghi với sự phức tạp. Điều phân biệt người có mức độ hoàn thiện cá nhân cao nổi trội là khả năng phát triển được sự hòa hợp giữa nhận thức thông thường và khía cạnh trí tuệ được gọi là tiềm thức này[17]. Điều mà chúng ta xem là hiển nhiên và khai thác bừa bãi thì họ tiếp cận như một nguyên tắc.



[17]. Khái niệm “*tiềm thức (subconscious)*” đã được nhiều người sử dụng, như Freud và Jung, để trình bày một hiện tượng hơi khác với những nội dung thảo luận ở đây.

Vậy tiềm thức có liên quan gì đến hoạt động quản lý và các tổ chức? Inamori của công ty Kyocera nói:

“Khi tôi tập trung... tôi đi vào tiềm thức. Người ta nói rằng con người sở hữu trí tuệ cả tiềm thức lẫn ý thức, và chính trí tuệ tiềm thức mới có một năng lượng lớn hơn gấp 10 lần...”

Khi tôi nói đến “trí tuệ”, Tôi chấp nhận bị cho là điên khùng. Dù thế nào, tôi cho rằng chính ở đó hiện hữu lời gợi ý về bí mật có thể quyết định tương lai chúng ta”.

O’Brien của công ty Hanover Insurance cũng cho rằng việc khai thác được những năng lực tinh thần bị lãng quên là vô cùng thiết yếu trong việc xây dựng những tổ chức mới:

“Lãnh thổ chưa được khám phá lớn nhất trên thế giới là không gian giữa hai lỗ tai chúng ta. Một cách nghiêm túc, tôi tin chắc rằng những tổ chức học tập sẽ tìm ra cách nuôi dưỡng và phát huy những năng lực bên trong chúng ta mà ngày nay được gọi là “phi thường”.

Nhưng điều được gọi là “phi thường” đó thật ra liên hệ mật thiết với những mặt bình thường của đời sống mà chúng ta không để ý. Cuộc sống đầy những công việc phức tạp mà chúng ta xử lý thành thạo không cần phải sử dụng đến bất kỳ ý thức nào. Hãy thử một thí nghiệm: sờ lên đỉnh đầu mình. Bạn làm *như thế nào?* Đa số chúng ta sẽ trả lời “Tôi nghĩ đến việc đưa cánh tay lên đầu - hoặc tôi nghĩ đến hình ảnh về cánh tay đặt trên đầu - thế là, cánh tay đã ở đó. Nhưng về mặt thần kinh học, hành động đưa tay lên đầu là một nhiệm vụ phức tạp phi thường, liên quan đến hàng ngàn tế bào thần kinh khi tín hiệu đi từ não đến cánh tay bạn và quay trở về não. Hành động hoàn toàn phức tạp này được thực hiện mà không cần ý thức. Tương tự như thế, nếu bạn phải nghĩ về tất cả chi tiết của hành động đi bộ, bạn sẽ gặp rắc rối lớn. Đi lại, nói chuyện, ăn uống, mang giày, lái xe.... đều được thực hiện như thế, không cần sự tập trung ý thức - trong khi thật sự tất cả đều là những nhiệm vụ phức tạp vô cùng.

Những nhiệm vụ này được hoàn thành chính xác bởi vì có một khía

cạnh trí tuệ của chúng ta rất thông thạo trong việc giải quyết những sự phức tạp. Về mặt nào đó thì việc chúng ta gọi khía cạnh khác này là gì không quan trọng. Thuật ngữ “tiềm thức” (*subconscious*) được sử dụng vì nó ám chỉ những hoạt động bên dưới hay bên trong ý thức. Những người khác gọi nó là “vô thức” (*unconscious*) hay “tư duy tự động” (*automatic mind*). Dù được gọi là gì, nếu không có phần trí tuệ này thì không thể giải thích vì sao con người luôn thành công trong việc hoàn thành bất kỳ nhiệm vụ phức tạp nào. Có một điều chúng ta có thể phát biểu chắc chắn là những công việc phức tạp trên không được thực hiện chỉ bởi ý thức và suy nghĩ thông thường của chúng ta.

Tương tự như thế, tiềm thức cũng quan trọng trong việc học của chúng ta. Đã có lúc trong đời, bạn không thể thực hiện những nhiệm vụ “trần tục” như đi lại, ăn uống, nói năng. Chúng ta phải *học* từng thứ một. Trẻ nhỏ không thể đưa muỗng vào miệng ngay lần đầu tiên - thường thì đưa nhầm vào vai phải, vai trái hay đưa lên cổ. Chỉ bằng cách học dần dần thì nó mới làm được việc đó. Bất kỳ nhiệm vụ mới nào cũng đòi hỏi sự tập trung ý thức và nỗ lực. Khi chúng ta “học” những kỹ năng cần thiết để thực hiện nhiệm vụ, cả hoạt động dần dần thay đổi từ chú ý có ý thức sang kiểm soát qua tiềm thức.

Một ví dụ khác là khi lần đầu bạn tập lái xe hơi, cần phải tập trung chú ý, đặc biệt nếu bạn tập lái trên xe không có bộ số tự động. Thực sự, bạn phải tập trung đến nỗi khó có thể nói chuyện với người hướng dẫn ngồi bên cạnh. Nếu người đó yêu cầu bạn “chạy chậm lại, chuyển hướng và rẽ phải” ở góc cua, bạn có thể không làm nổi việc đó. Tuy nhiên, trong vòng vài tháng hay ít hơn, bạn thực hiện nhiệm vụ tương tự mà không cần tập trung quá mức. Nó đã trở nên “tự động”. Ngạc nhiên hơn là sau đó bạn có thể lái xe trên đường phố đông đúc trong khi vẫn trò chuyện cùng người ngồi bên cạnh - có vẻ không có bất kỳ sự tập trung ý thức nào trước hàng trăm biến số bạn phải quan sát và phản ứng trong khi lái xe.

Khi lần đầu học đàn piano, chúng ta bắt đầu bằng từng nốt nhạc. Dần dần chúng ta tập đến những hợp âm đơn giản rồi phức tạp, xem như những nốt nhạc là một nhiệm vụ đơn giản không cần chú ý đến nhiều. Thậm chí những nghệ sĩ chuyên biểu diễn piano trước khi chơi một bài nhạc mới cũng phải chơi với nhịp điệu chậm bằng một nửa bình thường để tập trung vào phối hợp các vị trí nốt nhạc, hợp âm và giai điệu. Nhưng khi biểu diễn, cũng chính nghệ sĩ đó không cần tập trung vào giai điệu vẫn chơi tốt bài nhạc. Điều đó cho phép anh ta tập trung vào phần nghệ thuật và bay bổng của bài nhạc.

Tất cả chúng ta thông thạo một lượng cực lớn các kỹ năng thông qua rèn luyện tiềm thức. Một khi đã học, chúng trở nên được chấp nhận, trở nên tiềm thức, đến nỗi chúng ta không nhận ra khi chúng ta thực hiện những kỹ năng đó. Nhưng đa số chúng ta chưa từng suy nghĩ kỹ lưỡng về *cách* chúng ta thông thạo những kỹ năng đó và cách chúng ta tiếp tục phát triển sâu hơn sự hòa hợp giữa ý thức và tiềm thức của mình[18].

[18]. *Sự mô tả ngắn gọn bên dưới mượn từ nhiều truyền thống tinh thần, từ đạo Cơ đốc đến Thiên, nhưng tôi đặc biệt cảm ơn ý tưởng của Robert Fritz. Tham khảo thêm các truyền thống khác nhau đó ở các sách: Finding Grace at the the center - Khám phá thượng đế ở trung tâm, Thomas Keating và các cộng sự (St. Bede Publications, Still River, Mass), 1978; và Shunryu Suzuki Roshi, Zen Mind, Beginner's Mind - Tư duy thiền, tư duy của người bắt đầu (NXB Weatherhill, New York và Tokyo), 1975.*

Đó là lý do tại sao những người cam kết liên tục phát triển hoàn thiện cá nhân lại thực hành những hình thức tập trung tư tưởng. Thông qua thiền định hoặc các phương pháp làm dịu đi tiếng nói ý thức khác, thực hành tập trung tư tưởng thường xuyên có thể giúp tăng hiệu quả hoạt động của tiềm thức. Tiềm thức không đòi hỏi ý chí đặc biệt nào. Nó cũng không tự tạo ra mục tiêu hoặc tự định hướng. Điều chúng ta tập trung chú ý sẽ có ý nghĩa quan trọng đối với tiềm thức. Trong trạng thái hoạt động cao độ thông thường của đầu óc, tiềm thức bị bao phủ bởi các cảm xúc và suy nghĩ mâu thuẫn nhau. Trong trạng thái yên tĩnh, khi chúng ta tập trung vào điều đặc biệt quan trọng, những khía cạnh của tầm nhìn của chúng ta, tiềm thức sẽ không bị phân tán.

Hơn nữa, những người có mức độ hoàn thiện cá nhân cao có những cách riêng để tập trung tư duy của họ. Như đã trình bày, họ *tập trung vào chính kết quả cần thiết*, không phải “tiến trình” hoặc phương tiện cần có nhằm đạt được kết quả đó.

Tập trung vào kết quả cần thiết là một kỹ năng. Đối với hầu hết chúng ta, thoát đầu việc này không dễ làm, đòi hỏi thời gian và kiên nhẫn. Hầu hết chúng ta, ngay khi nghĩ đến những mục tiêu cá nhân quan trọng, lập tức nghĩ ngay đến những lý do tại sao không thể thực hiện được - những thử thách, khó khăn mà ta phải khắc phục. Mặc dầu việc này giúp cho bạn suy nghĩ về những chiến lược khác nhau nhằm đạt được mục tiêu, nó cũng là biểu hiện của sự thiếu nguyên tắc. Khi đó việc suy nghĩ về tiến trình đạt đến tầm nhìn cứ liên tục quấy nhiễu sự tập trung của chúng ta vào kết quả. Chúng ta phải

học cách tách biệt điều chúng ta thật sự muốn với điều chúng ta cần làm để đạt được mong muốn đó.

Có một bài thực hành khởi đầu để học cách tập trung hơn vào kết quả là chọn bất kỳ một mục tiêu cụ thể hoặc một khía cạnh cụ thể nào của tầm nhìn. Trước hết, hãy tưởng tượng là bạn đã nhận thức mục tiêu một cách đầy đủ. Rồi tự hỏi mình “Nếu tôi đã thật sự đạt được thì điều này sẽ giúp ích gì cho tôi?”. Nhiều người thường phát hiện ra rằng câu trả lời cho câu hỏi này tiết lộ những mong muốn “sâu xa” hơn nằm ẩn sau mục tiêu. Thật ra, mục tiêu là một bước chuyên tiếp cần thiết để đạt đến một kết quả quan trọng hơn. Chẳng hạn một người đề ra mục tiêu đạt đến một cấp bậc nào đó trong hệ thống cấp bậc của tổ chức. Khi cô ta tự hỏi “Tôi sẽ được gì khi trở thành một phó chủ tịch cao cấp?” và có câu trả lời: sự tôn trọng của đồng nghiệp. Dù vẫn muốn đạt đến vị trí đó, nhưng giờ đây cô ta hiểu rằng có một mục tiêu cần thiết hơn - mục tiêu mà cô ta có thể bắt đầu như một phần của tầm nhìn, độc lập với cấp bậc của mình trong tổ chức. (Thay vào đó, nếu không làm rõ “kết quả” mình thật sự mong muốn, cô ta có thể đạt được mục tiêu đã đề ra rồi mới nhận ra điều quan trọng hơn vẫn chưa được hoàn thành).

Kỹ năng này rất quan trọng do sự đáp ứng của tiềm thức đối với một sự tập trung chắc chắn. Khi chúng ta không chắc chắn về mục tiêu trung gian và những mục tiêu thực chất, tiềm thức không thể đặt thứ tự ưu tiên và tập trung.

Việc đưa ra những chọn lựa rõ ràng cũng quan trọng. Chỉ sau khi thực hiện việc này thì tiềm thức mới có khả năng hoạt động hết chức năng của mình. Thật ra, đưa ra chọn lựa và tập trung vào kết quả quan trọng (với chúng ta) là một trong những ứng dụng đòn bẩy cao nhất của ý thức thông thường.

Cam kết với sự thật cũng quan trọng trong việc phát triển sự hòa hợp với tiềm thức - giống như nguyên lý cơ bản của công cụ phát hiện nói dối (lie detector). Khi không nói sự thật, con người sẽ tạo ra một mức độ căng thẳng nội tại, những căng thẳng này sẽ chuyển thành những hiệu ứng sinh lý có thể đo lường được - huyết áp, mạch và hô hấp. Vì vậy việc tự lừa dối bản thân về thực tại sẽ không chỉ ngăn cản tiềm thức nhận được thông tin chính xác về vị trí hiện tại của chúng ta so với viễn cảnh. Nó còn tạo ra những thông tin nhiễu đối với tiềm thức, cũng giống như thông tin nhiễu do sự “ồn ào” của chúng ta về lý do không thể đạt đến tầm nhìn. Nguyên tắc căng thẳng sáng tạo nhận ra rằng: tiềm thức hoạt động hiệu quả nhất chỉ khi tập trung chắc chắn vào tầm nhìn và thực tại của chúng ta.

Nghệ thuật sử dụng tiềm thức hiệu quả bao gồm nhiều kỹ thuật. Một cách hiệu quả để tập trung tiềm thức là thông qua tưởng tượng và hình dung. Chẳng hạn, những vận động viên bơi đẳng cấp thế giới đã nhận thấy rằng khi tưởng tượng tay họ dài gấp đôi, chân họ có màng, thì họ bơi nhanh hơn. “Diễn tập tinh thần” những kỹ xảo phức tạp đã trở thành bài tập tâm lý thường xuyên của những người chuyên biểu diễn ở nhiều lĩnh vực khác nhau.

Nhưng hiệu quả thật sự của những biện pháp này xoay quanh việc nhận biết điều gì thật sự quan trọng với mình. Nếu không nhận biết được, những bài tập đặc biệt và những phương pháp tác động đến tiềm thức có nguy cơ biến thành những kỹ thuật khô khan - chỉ đơn giản là một cách kích thích chính mình. Đó không phải là mối quan tâm vô ích. Hầu hết các truyền thống tinh thần đều cảnh báo việc lạm dụng những kỹ thuật làm tăng sức mạnh tinh thần mà không liên tục tăng cường nhận thức của mình về ước muốn thật sự.

Tóm lại, điều quan trọng nhất trong việc phát triển những đặc tính của sự hòa hợp tiềm thức là sự quan tâm thật sự đến kết quả, cảm giác sâu sắc về việc đặt ra mục tiêu “xứng đáng” để khao khát. Tiềm thức dường như đặc biệt cảm nhận được những mục tiêu phù hợp với khao khát và giá trị sâu xa của chúng ta. Theo một số quy tắc tinh thần thì nguyên nhân là do những khao khát sâu xa này đã đi vào tiềm thức, hoặc trở thành một phần của tiềm thức.

Một ví dụ tuyệt vời về thành tích của một người chịu theo đuổi điều thật sự quan trọng với mình là câu chuyện về Gilbert Kaplan, nhà biên tập và nhà xuất bản của một tạp chí hàng đầu. Kaplan lần đầu tiên nghe Bản Giao hưởng thứ hai của Mahler trong một buổi diễn tập vào năm 1965. Ông không ngủ được. “Tôi quay trở lại xem buổi biểu diễn một lần nữa và khi đi ra khỏi hội trường biểu diễn, tôi thấy mình trở thành một con người hoàn toàn khác. Đó là sự khởi đầu một câu chuyện tình yêu kéo dài”. Dù cho ông không được đào tạo chính quy về âm nhạc, ông đã cam kết về thời gian, sức lực và tiền bạc để thuê dàn nhạc và theo đuổi việc học điều khiển được dàn nhạc. Ngày nay, những buổi diễn nhạc giao hưởng của ông nhận được những lời khen ngợi giá trị nhất trên toàn thế giới. Tờ New York Times ca ngợi đĩa nhạc giao hưởng năm 1998 của ông với Dàn nhạc Giao hưởng London là một trong những đĩa nhạc cổ điển hay nhất trong năm và Chủ tịch Hiệp hội Mahler ở New York đã coi đây là “sự biểu diễn xuất sắc”. Nếu chỉ dựa vào việc học có ý thức thôi thì ông có thể chưa đạt được mức độ hoàn mỹ này, dù

cho với tất cả “sức mạnh ý chí” trên thế gian. Chính nhờ vào sự hòa hợp với tiềm thức mà Kaplan có thể thực hiện “môi tình” mới của ông.

Ở nhiều góc độ, bí quyết để phát triển hoàn thiện cá nhân qua sự hòa hợp với tiềm thức chính là nguyên lý phát triển tầm nhìn cá nhân. Đây là lý do tại sao khái niệm tầm nhìn luôn được đánh giá cao trong các nghệ thuật sáng tạo. Picasso từng nói:

Sẽ rất thú vị nếu ghi lại bằng hình ảnh, không phải những giai đoạn của hội họa mà sự tiến hóa của nó. Có lẽ người ta sẽ nhìn ra cách thức mà tư duy kết tinh những giấc mơ của nó. Nhưng điều thật sự quan trọng là hiểu được rằng bức tranh không thay đổi về cơ bản, tầm nhìn nguyên thủy giữ nguyên không thay đổi dù cho hình thức thể hiện có như thế nào[19].

*[19]. Đã được nêu trong quyển The Path of Least Resistance - Con đường kháng cự ít nhất của Fritz.*

## **HOÀN THIỆN CÁ NHÂN VÀ NGUYÊN LÝ THỨ NĂM**

Khi từng cá nhân thực hành nguyên lý hoàn thiện cá nhân, nhiều thay đổi sẽ dần xảy ra trong họ. Nhiều thay đổi rất tinh vi và không dễ nhận thấy. Bên cạnh việc làm rõ các cấu trúc phân biệt hoàn thiện cá nhân như là một nguyên lý (chẳng hạn sự căng thẳng sáng tạo, căng thẳng cảm xúc và mâu thuẫn cấu trúc), tầm nhìn hệ thống cũng thấp sáng những mặt tinh tế hơn của hoàn thiện cá nhân - đặc biệt như: kết hợp lý trí với trực giác; liên tục nhận ra nhiều hơn sự kết nối của chúng ta với thế giới; sự đồng cảm, và cam kết với tổng thể.

## **KẾT HỢP LÝ TRÍ VÀ TRỰC GIÁC**

Theo một câu chuyện Hồi giáo cổ, một người mù đi lạc trong một khu rừng và vấp ngã. Khi anh ta mò mẫm dưới đất thì mới biết rằng mình ngã trúng một người què. Người mù và người què bắt chuyện với nhau, than thở cho số phận của mỗi người. Người mù nói “Tôi đã đi lang thang trong khu rừng rất lâu mà không thể tìm thấy lối ra”. Người què nói “Tôi đã nằm trong khu rừng này rất lâu mà không thể đứng lên đi được”. Đang ngồi nói chuyện thì bỗng dưng người què kêu lên “Tôi tìm ra cách rồi. Anh cõng tôi lên vai và tôi sẽ chỉ đường cho anh đi. Cùng hợp sức thì anh và tôi sẽ tìm được cách ra khỏi rừng”. Theo người xưa thì người mù tượng trưng cho lý trí. Người què tượng trưng cho trực giác. Chúng ta sẽ không tìm ra cách ra khỏi rừng chùng nào chưa học được cách kết hợp cả hai.

Trực giác trong quản lý ngày càng được chú trọng và công nhận, sau nhiều thập kỷ không hề được quan tâm. Gần đây, nhiều nghiên cứu cho thấy những nhà quản lý và lãnh đạo phụ thuộc rất nhiều vào trực giác - họ không giải quyết được những vấn đề phức tạp nếu chỉ hoàn toàn dựa vào lý trí. Họ coi trọng linh cảm, nhận dạng những nguyên mẫu và hình dung ra những suy luận trực giác tương tự cho những tình huống khác nhau[20]. Thậm chí có những trường kinh doanh đã tổ chức những khóa học về trực giác và giải quyết vấn đề một cách sáng tạo. Nhưng trong các tổ chức và cả xã hội, chúng ta hãy còn một chặng đường dài phía trước để kết hợp trực giác với lý luận.

[20]. *Weston Agor, Intuitive management: Integrating Left and Right brain management Skills - Quản lý bằng trực giác: Kết hợp kỹ năng quản lý não phải và trái (NXB Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.), 1984; Henry Mintzberg, "Planning on the left side and managing on the right - lập kế hoạch phía bên trái và quản lý phía bên phải", tạp chí Harvard Business Review (tháng 7-8/1976), trang 49-58; Daniel Isenberg, "How top managers think - Những nhà quản lý hàng đầu suy nghĩ như thế nào", tạp chí Harvard Business Review (tháng 7-8/1976), trang 49.*

Những người có mức độ hoàn thiện cá nhân cao không cần phô trương sự kết hợp trực giác với lý trí. Họ đạt đến điều này một cách tự nhiên - như một hệ quả của cam kết sử dụng tất cả các nguồn lực họ có sẵn. Họ không thể chọn lựa giữa lý trí và trực giác, giữa khối óc và con tim, cũng như không thể chỉ đi bằng một chân hoặc chỉ nhìn bằng một mắt.

Nguyên tắc song phương là một nguyên tắc thiết kế nằm ẩn dưới sự tiến hóa của các sinh vật cao cấp. Thiên nhiên dường như đã học được cách thiết kế song đôi; nó không chỉ dồi dào và phong phú về hình thức mà còn đảm bảo sự hữu dụng không thể khác được. Có hai chân thì mới đi nhanh và linh hoạt. Hai cánh tay và bàn tay giúp cho việc leo trèo, cầm nắm vật dụng. Hai mắt cho ta tầm nhìn ba chiều, và cùng với hai tai giúp ta cảm nhận chiều sâu. Có phải cùng theo nguyên tắc như vậy, lý trí và trực giác được thiết kế để hoạt động cùng với nhau nhằm giúp con người đạt được trí thông minh tiềm năng của mình?

Tư duy hệ thống có thể chỉ ra bí quyết để kết hợp lý trí và trực giác. Trực giác vượt quá tư duy theo đường thẳng (tuyến tính), vốn nhấn mạnh vào mối quan hệ rất gần về mặt không gian và thời gian giữa nguyên nhân và kết quả. Kết quả là hầu hết trực giác của ta không có tính hợp lý - nghĩa là

không thể giải thích được theo logic tuyến tính.

Thường thì những nhà quản lý kinh nghiệm giàu trực giác về những hệ thống phức tạp mà họ không thể giải thích được. Trực giác cho họ biết rằng nguyên nhân và kết quả không gắn nhau về thời gian và không gian, rằng những giải pháp dễ dàng thường có hại hơn là có lợi, và rằng những cách giải quyết tạm thời thường gây ra những tác hại lâu dài. Nhưng họ không thể giải thích những ý kiến của họ bằng ngôn ngữ nhân-quả tuyến tính. Rốt cuộc họ đành nói “Chỉ cần làm như thế. Chắc chắn sẽ có kết quả tốt”.

Chẳng hạn, nhiều nhà quản lý nhận thấy hiểm họa của những mục tiêu hoặc tiêu chuẩn bị xói mòn nhưng không thể giải thích đầy đủ tại sao những điều này lại tạo ra một xu hướng tăng dần của việc đầu tư không đầy đủ và xu hướng giảm tăng trưởng thị trường. Hoặc nhiều nhà quản lý cảm thấy rằng họ tập trung vào những chỉ số kinh doanh hữu hình, dễ đo lường và che giấu khó khăn để khó khăn càng tăng thêm. Nhưng họ không thể giải thích một cách thuyết phục tại sao lại có những chỉ số kinh doanh sai lệch hoặc phải điều chỉnh như thế nào để cải thiện kết quả. Cả hai loại trực giác này đều có thể giải thích khi hiểu được những cấu trúc hệ thống bên dưới.

Mâu thuẫn giữa trực giác và tư duy tuyến tính, không hệ thống đã gieo mầm mống cho việc coi *tính duy lý (rationality)* là đối nghịch với trực giác (*intuition*). Quan điểm này rõ ràng sai nếu chúng ta biết là những nhà tư tưởng lớn luôn phối hợp áp dụng lý trí và trực giác. Einstein nói “Tôi chưa bao giờ khám phá ra điều gì bằng lý trí của mình”. Ông tự mô tả ông khám phá thuyết tương đối bằng cách tưởng tượng mình đi trên một tia sáng. Tuy nhiên, ông biết cách nắm bắt trực giác và chuyển thành những định đề súc tích và kiểm chứng được về mặt lý luận.

Khi các nhà quản lý đã quen dùng suy nghĩ hệ thống như một ngôn ngữ bổ sung, họ có thể giải thích được nhiều trực giác của mình. Sự kết hợp giữa lý luận và trực giác có thể được xem là một trong những đóng góp đầu tiên của suy nghĩ hệ thống.

## **NHẬN RA SỰ LIÊN KẾT CỦA CHÚNG TA VỚI THẾ GIỚI**

Khi mới lên sáu tuần tuổi, Ian con trai của tôi dường như chưa nhận biết bàn tay và bàn chân của nó, Tôi nghĩ rằng nó có thể nhận biết chúng, nhưng hoàn toàn không hiểu được đó là bàn tay và chân của mình, nghĩa là không hiểu được nó có thể kiểm soát được chúng. Hôm đó Ian gặp một tình huống khó xử, một vòng lặp tăng cường đã nêu ở các phần trước. Bé dùng tay trái



nắm lấy lỗ tai mình. Việc này làm nó khó chịu, bạn có thể nhìn thấy vẻ mặt nhăn nhó của nó. Nhưng do kích động, nó kéo tai mạnh hơn. Việc này càng làm cho nó đau hơn, và nó càng kích động và kéo mạnh hơn nữa. Đứa bé tội nghiệp sẽ còn tiếp tục nếu tôi không giật tay nó ra khỏi tai và làm cho nó bình tĩnh lại.

Không biết rằng bàn tay nằm trong sự kiểm soát của mình, bé cảm nhận nguyên nhân của sự khó chịu là từ bên ngoài. Một suy nghĩ quen thuộc, đúng không? Hoàn cảnh của Ian thật chẳng khác gì với những người trong trò chơi bia ở chương 3: họ phản ứng với thời gian giao bia của người cung cấp như thể nguyên nhân là do bên ngoài. Những thành phần tham gia chạy đua vũ trang trong chương 5 cũng thế: họ phản ứng với việc tăng cường vũ trang của đối phương như thể họ không có khả năng thay đổi chúng.

Khi nghĩ đến Ian, tôi bắt đầu nghĩ đến một khía cạnh bị bỏ qua trong phát triển cá nhân trong việc “chấm dứt vòng tròn” - trong việc liên tục khám phá làm thế nào những nguồn lực bên ngoài thật sự có quan hệ với hành động của chính chúng ta. Ian sẽ sớm nhận ra bàn tay và chân của mình và học cách điều khiển chuyển động của chúng. Rồi nó sẽ khám phá ra rằng nó có thể kiểm soát được các vị trí thân thể - nếu thấy ngứa lưng thì có thể nằm úp lại. Nó sẽ nhận ra những trạng thái bên trong cơ thể như nhiệt độ cơ thể, và nhận ra rằng có thể tác động đến yếu tố này bằng cách di chuyển đến gần hoặc ra xa những nguồn nhiệt như cơ thể của Bố hoặc Mẹ. Cuối cùng nó sẽ nhận ra Bố Mẹ, hiểu được rằng hành động và cảm xúc của họ cũng có thể bị nó tác động. Trong mỗi giai đoạn phát triển, sẽ có những điều chỉnh tương ứng trong bức tranh của đứa bé về thực tại. Thực tại này sẽ dần dần thay đổi nhằm kết hợp thêm những phản hồi từ hành động của nó đối với điều kiện sống chung quanh.

Nhưng đối với hầu hết chúng ta, đôi khi vào giai đoạn đầu trong cuộc sống quá trình chấm dứt vòng tròn bị ngưng lại. Khi chúng ta già hơn, tỷ lệ khám phá sẽ giảm xuống; càng ngày chúng ta càng nhận ra ít hơn sự kết nối giữa hành động của mình và các nguồn lực bên ngoài. Chúng ta sẽ giam mình trong những cách nhìn nhận cố định về thế giới, về cơ bản không khác gì bé Ian ở ví dụ trên.

Quá trình học hỏi của một đứa bé là một ẩn dụ dễ thương cho những thách thức học tập đối với chúng ta: liên tục mở rộng hiểu biết và nhận thức, để hiểu hơn sự phụ thuộc lẫn nhau giữa hành động và thực tại, thấy rõ hơn sự kết nối của mình với thế giới chung quanh. Có thể chúng ta sẽ không bao giờ hiểu được đầy đủ nhiều phương cách mình tác động đến thực tại. Nhưng chỉ

cần cởi mở và chấp nhận mình có các khả năng tác động là bạn đã giải phóng cho tư duy của mình rồi.

Einstein đã diễn tả khó khăn trong việc học như sau:

[con người] chiêm nghiệm chính mình, tư duy và cảm xúc của mình như điều gì đó tách rời phần còn lại của thế giới - một ảo tưởng thị giác về nhận thức của chúng ta. Ảo tưởng này là một hình thức nhà tù đối với chúng ta, tách rời chúng ta khỏi những khao khát cá nhân, khỏi tình cảm yêu mến vài người gần gũi nhất. Nhiệm vụ của chúng ta là giải phóng chính mình khỏi nhà tù này bằng cách mở rộng lòng bác ái để nâng niu tất cả các sinh vật sống và toàn bộ thiên nhiên với vẻ đẹp của nó”.

Kinh nghiệm về việc tăng cường kết nối với thiên nhiên mà Einstein mô tả là một trong những khía cạnh tinh tế nhất của hoàn thiện cá nhân, khía cạnh xuất phát trực tiếp từ tầm nhìn hệ thống. Lời khuyên “mở rộng... lòng bác ái” lại là một khía cạnh khác.

## SỰ ĐỒNG CẢM

Nguyên lý nhìn nhận những quan hệ hỗ tương sẽ dần dần gạt bỏ thái độ đổ lỗi và nhận lỗi trước đây. Chúng ta bắt đầu hiểu là *tất cả chúng ta* đều dính vào những cấu trúc, những cấu trúc gắn chặt vào cả cách suy nghĩ và cả hoàn cảnh cá nhân và hoàn cảnh xã hội mà chúng ta đang sống. Khuyến hướng tự nhiên đổ lỗi cho người khác sẽ dần phai nhạt, dẫn đến một sự trân trọng sâu sắc những nguồn lực mà chúng ta vận động trong đó.

Điều này không có nghĩa là con người là nạn nhân của những hệ thống điều khiển hành vi của họ. Thường thì các cấu trúc chính là kết quả sáng tạo của chính chúng ta. Nhưng điều này không có ý nghĩa gì trừ phi chúng ta nhìn nhận những cấu trúc này. Với hầu hết chúng ta, những cấu trúc này vô hình và không thể nhìn thấy. Chúng ta không phải là nạn nhân cũng không phải là bị cáo, chỉ là những người bị kiểm soát bởi những nguồn lực mà chúng ta chưa học cách cảm nhận.

Chúng ta thường nghĩ về sự đồng cảm như một trạng thái cảm xúc, dựa trên mối quan tâm của chúng ta dành cho người khác. Nhưng nó cũng bắt nguồn từ mức độ nhận thức. Theo kinh nghiệm của tôi, khi con người nhìn thấy rõ hơn những hệ thống bao quanh họ, và khi hiểu rõ hơn những áp lực tác động lẫn nhau, họ sẽ tự nhiên phát triển sự đồng cảm và thông cảm.

## CAM KẾT VỚI TỔNG THỂ

Theo Bill O'Brien thì "Cam kết thật sự là luôn hướng về cái gì đó lớn hơn cả bản thân chúng ta". Còn Inamori nói về "hành động của trái tim" khi chúng ta được định hướng bởi "khao khát chân thành được phục vụ thế giới". Ông nói rằng những hành động như thế "là một vấn đề rất quan trọng bởi vì nó có sức mạnh to lớn".

Những cá nhân với mức độ hoàn thiện cá nhân cao, với đặc điểm là nhận thức được sự kết nối và sự đồng cảm, sẽ tự nhiên có một tầm nhìn rộng lớn hơn. Không có nhận thức đó, tất cả những hình dung về tiềm thức trên thế giới sẽ hoàn toàn là chủ nghĩa cá nhân - chỉ đơn giản là một cách để đạt được điều *Tôi* muốn.

Những cá nhân cam kết với một tầm nhìn vượt quá quyền lợi riêng của họ sẽ nhận thấy họ có nguồn năng lượng chưa từng có khi theo đuổi những mục tiêu nhỏ bé. Những tổ chức đạt đến mức độ cam kết này cũng có nguồn năng lượng đó. Inamori nói "Tôi không tin là một cá nhân đơn lẻ có thể thực hiện những khám phá hoặc phát minh đáng giá mà không có sức mạnh tinh thần". Ông mô tả ý chí của một người cam kết với một mục tiêu lớn hơn như "một tiếng thét từ một tâm hồn được lay động và thức tỉnh".

## NUÔI DƯỠNG SỰ HOÀN THIỆN CÁ NHÂN TRONG MỘT TỔ CHỨC

Cần phải nhớ rằng dẫn thân vào con đường phát triển cá nhân là một chọn lựa tùy ý. Không ai có thể bị bắt buộc trong việc phát triển hoàn thiện cá nhân của họ. Việc bắt buộc chắc chắn sẽ phản tác dụng. Những tổ chức có thể gặp rắc rối lớn nếu họ quá áp đặt việc phát triển hoàn thiện cá nhân cho những thành viên của họ.

Nhiều công ty vẫn cố gắng làm điều này bằng cách xây dựng các chương trình huấn luyện bắt buộc. Dù với mục đích tốt, những chương trình như chắc chắn sẽ ngăn cản việc phát triển cam kết của con người với hoàn thiện cá nhân. Huấn luyện bắt buộc, hoặc những chương trình "chọn lọc" mà người ta buộc phải tham gia nếu họ muốn tiếp tục phát triển sự nghiệp, mâu thuẫn trực tiếp với quyền tự do chọn lựa.

Có trường hợp những nhà quản lý quá sốt sắng trong việc đòi hỏi nhân viên phải tham gia vào các khóa đào tạo phát triển cá nhân, trong khi nhân viên thấy các khóa học đó trái ngược với các niềm tin tôn giáo của họ. Nhiều

trường hợp như thế phải kết thúc bằng việc nhân viên khởi kiện các tổ chức này[21].

[21]. Karen Cook, "Scenario for a New age: Can American industry find renewal in management theories born of counterculture?" - (Kịch bản của thời đại mới: ngành công nghiệp Mỹ có thể tìm thấy sự phục hồi trong các lý thuyết quản lý phản văn hóa?), *New York Times*, ngày 25/09/1988; Robert Lindsey, "Gurus hired to motivate workers are raising fears of mind control" (Những chuyên gia được mời về để động viên người lao động làm tăng nỗi sợ hãi về việc kiểm soát tư duy), *New York Times*, ngày 17/04/1987.

Vậy những lãnh đạo có thể làm gì để tăng cường hoàn thiện cá nhân?

Họ có thể không ngừng khuyến khích môi trường để nguyên lý hoàn thiện cá nhân được thực hành trong đời sống hàng ngày. Điều này có nghĩa là xây dựng một tổ chức an toàn cho mọi người tự do đề ra tầm nhìn. Nơi đó sự tìm hiểu và cam kết với sự thật là những tiêu chuẩn được quy định; việc thử thách tính nguyên trạng (status quo) được khuyến khích - đặc biệt khi nguyên trạng này che mờ những khía cạnh của thực tại mà người ta tránh né.

Một môi trường tổ chức như vậy sẽ tăng cường hoàn thiện cá nhân theo hai cách. Thứ nhất, tiếp tục củng cố ý kiến cho rằng sự phát triển cá nhân thật sự được đánh giá cao trong tổ chức. Thứ hai, trong chừng mực mà các cá nhân phản ứng với chương trình đào tạo, môi trường này sẽ cung cấp một khóa "đào tạo tại nơi làm việc" mang tính thiết yếu trong việc phát triển hoàn thiện cá nhân. Cũng giống với bất kỳ nguyên lý nào, phát triển hoàn thiện cá nhân phải trở thành một quá trình liên tục không ngừng. Đối với một cá nhân cam kết cho sự phát triển của chính họ thì không có gì quan trọng hơn một môi trường hỗ trợ. Một tổ chức cam kết với hoàn thiện cá nhân có thể tạo ra môi trường đó bằng cách liên tục khuyến khích tầm nhìn cá nhân, cam kết với sự thật và một mong muốn được đối mặt với khoảng cách giữa tầm nhìn và sự thật đó.

Có nhiều hoạt động giúp ích cho việc phát triển hoàn thiện cá nhân - như phát triển một thế giới quan có tính hệ thống, học cách phản hồi trên những giả định ngầm, bày tỏ tầm nhìn của mình và lắng nghe tầm nhìn của người khác, và cùng chia sẻ quan điểm của người khác về thực tại - tất cả đều gắn chặt với nguyên lý xây dựng tổ chức học tập. Vì vậy dưới nhiều góc độ, hành động tích cực nhất mà một tổ chức có thể làm để tăng cường hoàn thiện cá nhân liên quan đến nỗ lực phát triển hài hòa cả năm nguyên lý học tập.

Chiến lược lãnh đạo trọng tâm rất đơn giản: hãy là một tấm gương. Hãy tự cam kết với việc hoàn thiện cá nhân của bạn. Nói về hoàn thiện cá nhân sẽ giúp cho mọi người mở mang đầu óc một chút, nhưng hành động luôn có giá trị hơn lời nói suông. Không có điều gì có thể khuyến khích mạnh mẽ người khác trong việc nỗ lực phát triển hoàn thiện cá nhân của chính họ hơn là nghiêm túc với những nỗ lực của chính bạn. Và luôn nhắc nhở chính mình, theo cách nói của giáo sư Edgard Schein ở trường Sloan đại học MIT, rằng các tổ chức vốn dĩ là “những hệ thống cưỡng bức” tự nhiên.

## CHƯƠNG 9: NHỮNG MÔ HÌNH TƯ DUY

### TẠI SAO NHỮNG Ý TƯỞNG TỐT NHẤT LẠI THẤT BẠI

Nhà quản lý nào cũng biết là trong các ý tưởng tốt nhất, có nhiều ý tưởng chẳng bao giờ thực hiện được. Những chiến lược nổi bật không thể biến thành hành động. Sự hiểu biết sâu sắc không thể trở thành những chính sách thực tế. Một thử nghiệm có thể chứng minh cho mọi người thấy một phương pháp mới cho kết quả tốt hơn, nhưng việc áp dụng rộng rãi phương pháp đó lại không bao giờ xảy ra.

Chúng ta ngày càng tin rằng nguyên nhân của những tình trạng “miếng ăn đến miếng còn rơi mất” này không phải do ý chí yếu ớt, mong muốn nửa vời, hay thậm chí sự hiểu biết không hệ thống, mà chính là những *Mô hình tư duy (Mental models)*. Cụ thể hơn, những hiểu biết mới không thể áp dụng được trong thực tế vì chúng mâu thuẫn với những hình ảnh sâu đậm trong đầu chúng ta về cách thế giới vận hành, giới hạn chúng ta trong những cách nghĩ và hành động quen thuộc. Do đó nguyên lý quản lý những Mô hình tư duy - tức là bao phủ, thử thách và cải thiện những hình ảnh nội tại về cách thế giới vận hành - hứa hẹn sẽ trở thành một đột phá quan trọng để xây dựng những tổ chức học tập.

Không ai trong chúng ta có thể mang trong đầu một tổ chức - hoặc gia đình, cộng đồng. Điều chúng ta mang trong đầu là những hình ảnh, những giả định và câu chuyện. Từ nhiều thế kỷ, các triết gia đã thảo luận những Mô hình tư duy, ví dụ như câu chuyện ngụ ngôn của Plato. “Y phục mới của Hoàng đế” là câu chuyện truyền thống, không nói về những người đàn độn mà về những người bị trói buộc bởi các Mô hình tư duy. Hình ảnh của họ về sự cao quý của đức vua đã không cho phép họ chấp nhận hình ảnh trần truồng thật sự của ông ta.

Trong việc khảo sát những thành tích của khoa học nhận thức trong quyển “*The Mind of New Science - Khoa học mới của trí tuệ*”, Howard Gardner viết “đối với đầu óc của tôi, thành tích lớn nhất của khoa học nhận thức là sự mô tả rõ ràng về... một mức độ biểu lộ tinh thần” vận hành trong các mặt khác nhau của hành vi con người[1]. Những “Mô hình tư duy” của chúng ta quyết định không chỉ cách chúng ta cảm nhận thế giới mà cả cách chúng ta hành động. Giáo sư Chris Argyris của Đại học Harvard, người đã

ngiên cứu những Mô hình tư duy và sự học tập của tổ chức trong 40 năm, nói “Mặc dù con người không (luôn luôn) cư xử đồng nhất với những lý thuyết họ tán thành (điều họ nói), họ lại cư xử đồng nhất với những lý thuyết thực tế (những Mô hình tư duy) của họ”[2].

[1]. H. Gardner, *The Mind's New Science - Khoa Học Mới Của Trí Tuệ* (NXB Basic Books, New York), 1984, 1985.

[2]. C. Argyris, *Reasoning, Learning and Action: Individual and Organizational - Lý lẽ, Học tập và Hành động của Cá nhân và của Tổ chức* (NXB Jossey-Bass, San Francisco), 1982.

Những Mô hình tư duy có thể là những khái niệm bao quát như “con người không đáng tin cậy”, hoặc những lý thuyết phức tạp, chẳng hạn giả định của tôi về cách thức tương tác của các thành viên trong gia đình tôi với nhau. Nhưng điều quan trọng nhất cần phải hiểu được là những Mô hình tư duy luôn mang tính chủ động - chúng định hướng cách chúng ta hành động. Khi cho rằng con người không đáng tin cậy, chúng ta sẽ hành động khác với khi cho rằng họ đáng tin cậy. Nếu tôi tin rằng con trai tôi thiếu tự tin và con gái tôi hung hăng, tôi sẽ liên tục can thiệp vào sinh hoạt chung của chúng để con bé không làm tổn thương thằng bé.

Tại sao những Mô hình tư duy quyết định điều chúng ta làm? Một phần là bởi vì chúng ảnh hưởng đến cách nhìn nhận của chúng ta. Hai người có hai Mô hình tư duy khác nhau sẽ quan sát cùng một sự kiện nhưng mô tả nó hoàn toàn khác nhau, do họ nhìn vào những chi tiết khác nhau. Khi bạn và tôi bước vào một bữa tiệc đông đúc, chúng ta đều có những dữ kiện cảm nhận cơ bản giống nhau, nhưng chúng ta chọn những gương mặt hoàn toàn khác nhau. Như các nhà tâm lý nói, chúng ta quan sát một cách chọn lọc. Điều này không đúng cho những nhà quan sát “khách quan” như những khoa học gia, mà chỉ đúng cho con người nói chung. Như Albert Einstein từng viết “Lý thuyết của chúng ta quyết định điều chúng ta làm”. Trong nhiều năm, những nhà vật lý đã thực hiện những thí nghiệm ngược lại với vật lý cổ điển, nhưng không ai nhìn thấy được kết quả của những thí nghiệm này, là tiền đề của những lý thuyết mang tính cách mạng - cơ học lượng tử và thuyết tương đối - trong môn vật lý của thế kỷ XX[3].

[3]. Thomas S. Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions - Cấu trúc của những cuộc Cách mạng khoa học* (NXB Đại học Chicago, Chicago), 1962, 1970.

Cách những Mô hình tư duy hình thành nhận thức của chúng ta cũng không kém phần quan trọng trong quản lý. Tôi còn nhớ rất rõ một lần làm việc với các nhà quản trị thuộc nhóm các đại gia sản xuất xe hơi ở Detroit 20 năm trước, ngay sau khi họ đi thăm xưởng sản xuất xe hơi của người Nhật. Khi đó ngành công nghiệp xe hơi Mỹ đã thức tỉnh trước việc xe hơi Nhật dần dần chiếm lĩnh thị phần và lợi nhuận trên thị trường của họ. Và nguyên nhân có thể là do cách quản lý của người Nhật, chứ không chỉ vì họ có lao động “rẻ” hay được bảo hộ thị trường. Trong buổi thảo luận, các nhà quản trị Detroit có vẻ hơi thất vọng. Tôi hỏi lý do và một vị trả lời “Họ không cho chúng tôi tham quan các nhà máy thật sự”. Khi tôi hỏi nguyên nhân vì sao nhận xét như vậy, ông ấy trả lời “Không có nguyên vật liệu tồn kho trong bất kỳ nhà máy nào. Tôi đã ở trong ngành sản xuất gần 30 năm và tôi có thể đảm bảo rằng đó không phải là các nhà máy thật sự. Rõ ràng họ đã dàn cảnh để chúng tôi đến tham quan”. Ngày nay chúng ta đều biết rằng các nhà máy đó là thật, một minh họa cho hệ thống quản lý hàng tồn kho “Just-in-time” mà người Nhật đã áp dụng nhiều năm để giảm triệt để khối lượng nguyên vật liệu chờ đưa vào sản xuất trong toàn hệ thống. Có thể vài năm sau các công ty Mỹ sẽ cố gắng theo kịp các phương thức sản xuất mang tính cách mạng đó... nhưng vào buổi chiều đó các nhà quản trị Detroit không nhận ra được điều gì để cảnh báo công ty của họ.

Hay thử xem xét quan niệm chi phối ba đại gia xe hơi Detroit tại Mỹ trong nhiều thập kỷ (và thậm chí ngày vẫn có người tiếp tục tin vào đó) rằng người tiêu dùng Mỹ quan tâm nhất là kiểu dáng. Căn cứ theo nhà tư vấn quản lý Ian Mitroff, những niềm tin về kiểu dáng đó là một phần của hàng loạt giả thiết kéo dài và không bị nghi ngờ về thành công của General Motors:[4]

[4]. Ian Mitroff, *Break-Away Thinking - Tư duy đột phá* (NXB John Wiley, New York), 1988

*GM là doanh nghiệp sản xuất ra tiền, không phải là xe hơi.*

*Xe hơi là biểu tượng hàng đầu về địa vị. Chính vì vậy kiểu dáng quan trọng hơn chất lượng.*

*Thị trường xe hơi của Mỹ cách ly khỏi phần còn lại của thế giới.*

*Công nhân không có ảnh hưởng quan trọng gì đến năng suất và chất lượng sản phẩm.*



*Mọi người trong hệ thống không cần phải hiểu nhiều hơn phận sự của mình trong hoạt động kinh doanh.*

Vấn đề là cả GM lẫn ngành công nghiệp Detroit nói chung đã sai lầm. Như Mitroff đã nhận định, những nguyên tắc này đã đúng đắn với ngành xe hơi trong nhiều năm. Nhưng ngành xe hơi lại xem chúng là “một công thức thần kỳ để thành công mọi lúc, trong khi đó chỉ là một loạt những điều kiện cụ thể... chỉ hiệu quả trong một thời gian nhất định”.

Chúng ta gặp khó khăn với những Mô hình tư duy không phải vì chúng đúng hoặc sai - vì theo định nghĩa các mô hình đều đơn giản. Khó khăn chỉ xuất hiện khi những Mô hình tư duy mang tính chất tiềm ẩn - tức là khi chúng nằm dưới mức độ ý thức của chúng ta. Những nhà sản xuất xe hơi ở Detroit đã không nói “Chúng ta có một Mô hình tư duy cho rằng mọi người chỉ quan tâm đến kiểu dáng”, mà nói “Mọi người chỉ quan tâm đến kiểu dáng”. Bởi vì họ không nhận biết những Mô hình tư duy của mình, những mô hình này đã không được xem xét. Khi thế giới thay đổi, khoảng cách giữa những Mô hình tư duy và thực tại của Detroit ngày càng lớn hơn, dẫn đến những hành động phản tác dụng[5].

*[5]. Ví dụ của Detroit cũng cho thấy toàn ngành có thể phát triển các Mô hình tư duy lâu đời xa cách với thực tại. Theo một số dạng, các ngành đặc biệt dễ tổn thương bởi vì tất cả thành viên riêng lẻ tìm kiếm điển hình tốt nhất từ những người khác. Nó có thể được một đối tác “bên ngoài hệ thống” như nhà đầu tư nước ngoài, với những Mô hình tư duy khác, phá vỡ tình trạng trì trệ đó.*

Như ví dụ về những nhà sản xuất xe hơi Detroit, một ngành công nghiệp có thể phát triển sự bất cân xứng giữa những Mô hình tư duy và thực tại. Ở khía cạnh nào đó, những ngành gắn bó với nhau cực kỳ dễ bị tác động bởi vì tất cả các công ty trong ngành đều tìm kiếm những thực hành chuẩn trong kinh doanh từ những công ty khác.

Việc không đánh giá được những Mô hình tư duy đã dẫn đến thất bại trong những nỗ lực thúc đẩy suy nghĩ hệ thống. Theo một nghiên cứu nhiều năm trước, có trường hợp một nhà sản xuất công nghiệp hàng đầu của Mỹ, và là công ty lớn nhất trong ngành, dần dần bị mất thị phần. Ban điều hành của công ty này tìm đến đội ngũ chuyên gia về động lực hệ thống của MIT nhờ hỗ trợ với hy vọng phân tích được tình huống. Dựa trên những mô hình máy tính, đội ngũ này đã kết luận rằng những vấn đề của hãng bắt đầu từ cách những nhà điều hành quản lý tồn kho và sản xuất. Do chi phí cho việc

lưu kho những sản phẩm công kênh và đắt tiền rất cao, bộ phận sản xuất cố gắng để mức tồn kho càng ít càng tốt và khi đơn đặt hàng giảm thì họ giảm sản lượng ngay. Kết quả là việc giao hàng chậm và mất uy tín ngay cả khi công suất đủ đảm bảo sản xuất. Thật ra, những tính toán mô phỏng trên máy tính cho thấy việc giao hàng trong những lúc bán hàng chậm còn kéo dài hơn lúc bán hàng chạy - một phỏng đoán đi ngược lại sự dự đoán thông thường nhưng lại đúng sự thật.

Án tượng với phân tích trên, ban điều hành của công ty đã áp dụng một chính sách mới dựa trên đề xuất của các nhà phân tích. Từ đó trở đi, khi không có đơn đặt hàng, họ vẫn duy trì tốc độ sản xuất và cố gắng cải thiện chất lượng việc giao hàng. Trong cuộc suy thoái kinh tế trong năm sau đó, việc thử nghiệm hóa ra cực kỳ công hiệu: nhờ việc giao hàng kịp thời và nhiều khách hàng quay lại mua hàng hơn, thị phần của hãng tăng lên. Những nhà quản lý rất hài lòng vì đã thiết lập được guồng máy hệ thống nội bộ. Nhưng những chính sách mới không được thực hiện triệt để, nên sự cải thiện chỉ có tác dụng tạm thời. Trong suốt quá trình hồi phục doanh nghiệp sau đó, những nhà quản lý đã không còn lo lắng về dịch vụ giao hàng nữa. Bốn năm sau, khi một cuộc suy thoái nghiêm trọng xảy ra, công ty lại tái áp dụng chính sách cắt giảm sản lượng triệt để ban đầu.

Tại sao người ta lại bãi bỏ một thử nghiệm thành công như thế? Lý do là những Mô hình tư duy đã bám chặt trong truyền thống quản lý của công ty. Từng nhà quản lý biết rõ rằng việc chịu trách nhiệm về việc dự trữ hàng tồn đọng không bán được là một hành động hủy hoại sự nghiệp của họ. Nhiều thế hệ ban điều hành đã rao giảng những bài *Phúc âm* đối với việc quản lý hàng tồn kho. Dù có cuộc thử nghiệm mới, Mô hình tư duy cũ vẫn tồn tại và hoạt động.

Quán tính của những Mô hình tư duy đã cắm rễ sâu có thể vượt qua cả những hiểu biết mang tính hệ thống sâu sắc nhất. Đây là một bài học cay đắng cho nhiều nhà cung cấp những công cụ quản lý mới, chứ không chỉ cho những ai ủng hộ suy nghĩ hệ thống.

Nhưng nếu những Mô hình tư duy có thể cản trở việc học tập - níu chặt các công ty và ngành công nghiệp trong những cách hành xử lạc hậu - tại sao chúng lại không thúc đẩy việc học tập? Qua thời gian câu hỏi đơn giản này trở thành động lực cho các nguyên lý chuyển những Mô hình tư duy thành bề nổi và thử thách, cải thiện chúng.

## **ÁP Ử MỘT QUAN ĐIỂM KINH DOANH MỚI**

Có lẽ tập đoàn đầu tiên khám phá ra sức mạnh tiềm năng của những Mô hình tư duy trong việc học tập là Royal Dutch/Shell. Mặc dù câu chuyện khởi đầu từ một phần tư thế kỷ trước, hành trình phát triển sự đồng lòng xây dựng một doanh nghiệp toàn cầu, đa văn hóa của Shell vẫn đáng học hỏi ngày nay. Khởi đầu của câu chuyện là khi sự hỗn loạn trong ngành dầu khí xuất hiện, với sự thành lập của OPEC.

Ngay từ đầu, Shell là một doanh nghiệp đa văn hóa: công ty thành lập từ 1907 từ một “thỏa thuận danh dự” giữa Royal Dutch Petroleum và công ty thương mại và vận tải Shell ở London. Những nhà quản lý của Shell đã phát triển một phong cách quản lý mà họ tự gọi là “phong cách đồng thuận”, tôn trọng những quan điểm văn hóa khác nhau. Nhưng khi công ty phát triển thành hơn một trăm công ty con trên khắp thế giới với các nhà quản lý đến từ rất nhiều nền văn hóa khác nhau, mọi người nhận ra rằng họ đang phải nỗ lực xây dựng sự đồng thuận vượt qua quá nhiều sự khác biệt, ngăn cách về phong cách và nhận thức.

Năm 1972, một năm trước khi thành lập OPEC, nhóm hoạch định kế hoạch của Shell đã nhận ra thế giới ổn định trước đây đang sắp sửa thay đổi - theo những cách ảnh hưởng đến chiến lược công ty và nền địa chính trị toàn cầu cho đến tận ngày nay. Sau khi phân tích những khuynh hướng dài hạn về cung và cầu dầu mỏ, nhà hoạch định cấp cao Pierre Wack và đồng sự của ông nhận thấy châu Âu, Nhật và Mỹ ngày càng lệ thuộc vào việc nhập khẩu dầu mỏ, vốn được xuất khẩu từ một số rất ít quốc gia có trữ lượng dầu. Mặc dù khác biệt về văn hóa và chính trị, những quốc gia này có những điểm quan trọng giống nhau. Iran, Iraq, Libya và Venezuela ngày càng quan tâm đến trữ lượng dầu mỏ đang giảm đi. Mặt khác Saudi Arabia đã hết khả năng đầu tư thêm vào sản lượng dầu. Nói cách khác, tất cả những nước này đạt được một quyền lực kinh tế với vai trò là nhà sản xuất lớn và có động cơ hạn chế sản lượng. Với những nhà hoạch định của Shell, những khuynh hướng này có nghĩa là sự tăng trưởng đều đặn của cung và cầu trong lịch sử dầu mỏ sẽ kết thúc với sự cắt giảm nguồn cung, với lượng cầu quá mức và một “thị trường của người bán” bị kiểm soát bởi những quốc gia xuất khẩu dầu mỏ. Mặc dù không dự đoán những tác động của nhóm OPEC, những nhà hoạch định của Shell đã thấy trước những thay đổi mà OPEC mang đến. Tuy nhiên nỗ lực cảnh báo những nhà quản lý của Shell về sự thay đổi triệt để này đã hầu như thất bại.

Về nguyên tắc, đội ngũ “nhóm hoạch định” của Shell có điều kiện thuận lợi để phổ biến những hiểu biết về sự thay đổi sẽ xảy ra. Nhóm hoạch định là

một bộ phận lập kế hoạch trung tâm, chịu trách nhiệm phối hợp hoạt động của các công ty con của Shell trên khắp thế giới. Vào lúc đó, nhóm hoạch định phát triển một kỹ thuật mới để tóm tắt những xu hướng tương lai khác nhau. Những nhà lập kế hoạch của Shell bắt đầu xác định những điểm gián đoạn trong kịch bản thay đổi. Nhưng khán giả - những nhà quản lý của Shell, lại cho rằng những kịch bản mới này trái ngược với dự đoán theo kinh nghiệm của họ nên họ không chú ý nhiều đến chúng.

Đúng vào thời điểm đó, Wack và đồng nghiệp nhận ra họ đã cảm nhận sai về nhiệm vụ của mình. Trong một bài báo nổi tiếng trên tạp chí Harvard Business Review khoảng một thập niên sau, Wack nói rằng từ lúc đó trở đi “chúng tôi không còn xem sứ mệnh của mình là viết ra những dự đoán về tương lai nữa... Mục tiêu chính của chúng tôi là “mô hình vi mô” của những người ra quyết định trong công ty - cách nói của Wack về những Mô hình tư duy... Trừ khi chúng ta tác động được đến quan điểm tinh thần, nhận định về thực tại của những người ra quyết định, còn không kịch bản chúng tôi đề xuất sẽ như *nước đổ đầu vịt*”[6]. Nếu những nhà lập kế hoạch đã từng cho rằng công việc của họ là cung cấp thông tin cho những người có quyền quyết định thì rõ ràng sứ mệnh của họ bây giờ là giúp cho những nhà quản lý suy nghĩ lại quan điểm của họ. Cụ thể, thì Nhóm hoạch định đã phát triển một loạt những kịch bản mới vào tháng một và tháng hai năm 1973, điều đó buộc những nhà quản lý nhận định lại tất cả giả định mà họ cho là chân lý để đảm bảo một tương lai “không rắc rối” sẽ xảy ra. Những kịch bản trên cho thấy hóa ra có nhiều giả định mà chúng ta cho là chắc chắn lại chỉ là chuyện hoang đường.

[6]. Pierre Wack, *Bài Uncharted Waters Ahead - Phía trước vùng nước chưa khám phá, Harvard Business Review (Tháng 9-10/ 1985, trang 72)* và *bài Shooting the Rapids - Lao nhanh qua thác (Tháng 11/12 1985, trang 139)*.

Nhóm hoạch định hiện tại đã xây dựng một loạt kịch bản mới, cẩn thận cắt bỏ từ từ những Mô hình tư duy hiện tại của những nhà quản lý của Shell. Rồi họ giúp những nhà quản lý bắt đầu quá trình xây dựng một Mô hình tư duy mới - bằng cách giúp họ suy nghĩ kỹ về cách phải quản lý trong trật tự thế giới mới này. Chẳng hạn, việc thăm dò mỏ dầu phải mở rộng sang những nước mới, trong khi việc xây dựng những nhà máy lọc dầu chậm lại do giá cao làm cho nhu cầu tăng chậm hơn. Ngoài ra, do tình hình bất ổn tăng lên, các nước phản ứng hoàn toàn khác nhau. Một số với truyền thống thị trường tự do sẽ để cho giá tăng tự do; những nước khác có chính sách kiểm soát thị trường, cố gắng giữ giá. Như thế, việc kiểm soát những công ty địa phương

của Shell phải tăng lên nhằm tạo điều kiện cho chúng thích nghi với điều kiện địa phương.

Mặc dù nhiều nhà quản lý của Shell vẫn còn nghi ngờ, họ đã nghiêm túc chấp nhận kịch bản mới vì họ bắt đầu nhận ra quan điểm hiện tại của họ không còn hợp lý. Động thái này bắt đầu giải phóng Mô hình tư duy của những nhà quản lý và áp ủ trong họ một quan điểm mới.

Khi lệnh cấm vận dầu của OPEC đột nhiên trở thành hiện thực vào mùa đông năm 1973 - 1974, Shell đã phản ứng rất khác so với những công ty dầu khác. Họ đã giảm đầu tư vào những nhà máy lọc dầu, và thiết kế những nhà máy lọc dầu có thể thích nghi với bất kỳ loại dầu thô nào hiện có. Họ dự đoán nhu cầu năng lượng ở một mức độ luôn thấp hơn và chính xác hơn những đối thủ cạnh tranh. Họ nhanh chóng đẩy mạnh sự phát triển các khu vực có dầu mỏ ngoài OPEC.

Trong khi những đối thủ cạnh tranh kiểm soát các bộ phận của mình và quản lý theo kiểu tập trung hóa - phản ứng thông thường trước khủng hoảng - thì Shell làm ngược lại. Việc này cho phép các công ty con có quyền chủ động kinh doanh nhiều hơn đối thủ cạnh tranh.

Những nhà quản lý của Shell phản ứng khác người bởi họ nhận định thực tại theo cách khác. Họ nhận ra kỷ nguyên mới của sự thiếu hụt nguồn cung cấp, tăng trưởng thấp và giá cả bất ổn. Bởi họ đã kỳ vọng những năm 70 sẽ là thập kỷ của biến động (Wack gọi đó là thập kỷ của “những thác ghềnh”), họ phản ứng với sự biến động một cách hiệu quả. Shell đã khám phá ra sức mạnh của việc kiểm soát những Mô hình tư duy.

Kết quả từ những nỗ lực của Shell là một thay đổi quan trọng trong thế giới kinh doanh. Vào năm 1970, Shell bị coi là kẻ yếu nhất trong bảy công ty dầu hàng đầu. Forbes gọi Shell là “Cô em xấu xí” của “Bảy bà chị”. Vào năm 1979, Shell có lẽ là công ty mạnh nhất, cùng với Exxon[7]. Vào những năm 80, nhận dạng Mô hình tư duy của những nhà quản lý là một phần quan trọng của tiến trình hoạch định của Shell. Khoảng nửa năm trước khi giá dầu tụt xuống vào năm 1986, bộ phận lập kế hoạch nhóm, theo sự chỉ đạo của điều phối viên Arie de Geus, đã nghiên cứu một giả định tương tự theo kiểu trường kinh doanh Harvard, trong đó một công ty dầu gặp phải khủng hoảng thừa dầu. Những nhà quản lý phải phê bình quyết định của công ty dầu; bằng cách đó họ chuẩn bị chờ đón một thay đổi quan trọng trong thực tại. Hai năm sau, một thử nghiệm tương tự đã được áp dụng trên thất bại của Liên bang Xô-viết, và hai năm sau nữa thì chính giả định nói trên cũng trở

thành hiện thực.

[7]. “Sau khi các quốc gia Trung Đông và Bắc Phi tự xác nhận và kiểm soát nguồn dầu mỏ trên đất của họ, vị thế của Shell càng được tăng cường. Công ty được hưởng một lợi thế cho phép nó tiếp cận gần hơn mục tiêu của Deterding (người sáng lập công ty) - lần át Exxon về vị thế là công ty dầu mỏ lớn nhất thế giới”, theo Milton Moskowitz trong *Global Marketplace - Thị trường Toàn cầu* (NXB Macmillan, New York), 1987

Học cách hoạt động với những Mô hình tư duy là một yếu tố chủ chốt trong sự phát triển nhanh chóng của BP trong 15 năm gần đây để trở thành công ty dầu mỏ lớn thứ hai thế giới về doanh thu và sản lượng (sau Exxon), mặc dù phương pháp của họ có phần khác Shell. Tại BP, giải pháp không đến từ một ban hoạch định tập trung như tại Shell, mà là một cam kết chân thành với việc trao quyền và ủy quyền ra quyết định.

Đến cuối thập niên 1990, BP có 150 trung tâm kinh doanh phụ thuộc, và các nhà quản lý bộ phận được trao quyền nhiều hơn. John Leggate, Phó chủ tịch tập đoàn kiêm Giám đốc quản lý thông tin của BP nói “Tất cả chúng tôi đều biết kịch bản của Shell để thúc đẩy thử thách những Mô hình tư duy. Nhưng cách họ tổ chức nhóm hoạch định tập trung để làm việc đó không phải là cách chúng tôi muốn làm. John Browne (Giám đốc điều hành BP từ 1995) rất thiết tha với việc xây dựng văn hóa thành tích, điều này có nghĩa là ngày càng có nhiều người phải chịu trách nhiệm về kết quả kinh doanh và tự suy nghĩ về những khó khăn của mình. Đề cao trách nhiệm lời-lỡ là một việc khó thực hiện trong một doanh nghiệp tập đoàn như chúng tôi, nhưng chúng tôi dần dần thành công. Rủi ro của việc trao quyền là công ty trở nên rời rạc, điều đó làm cho việc đảm bảo việc học tập diễn ra xuyên suốt doanh nghiệp là một điều khó khăn.

“Điều ngăn chặn việc đó xảy ra là sự đa dạng của hệ thống liên lạc giữa con người đã được chúng tôi xây dựng, và một môi trường mở cho việc trao đổi về khó khăn thử thách ý kiến lẫn nhau. Liên tục đặt câu hỏi cho chính mình đã trở thành nền tảng cho nguyên lý Mô hình tư duy của chúng tôi - mặc dù chúng tôi chưa bao giờ sử dụng thuật ngữ đó rộng rãi”.

## **THỰC HÀNH NHỮNG MÔ HÌNH TƯ DUY**

Câu chuyện của Shell và BP đã cho thấy ba mặt để tăng cường năng lực nhận dạng và thử thách Mô hình tư duy trong tổ chức: những công cụ đầy mạnh nhận thức cá nhân và kỹ năng phản hồi, “cơ sở hạ tầng” nỗ lực để thể

chế hóa các hoạt động thông thường qua các Mô hình tư duy, và một văn hóa khuyến khích đặt câu hỏi và thử thách suy nghĩ của chúng ta. Thật khó phân biệt mặt nào là quan trọng nhất. Thật ra sự liên hệ giữa cả ba mặt mới là vấn đề quan trọng nhất. Ví dụ, cần khuyến khích những quy chuẩn văn hóa như “sự cởi mở”, nhưng thực hành chúng đòi hỏi sự cam kết thật sự và những kỹ năng mà hiện các nhà quản lý còn thiếu, còn phát triển những kỹ năng đó đòi hỏi những cơ hội thường xuyên để thực hành, ý nghĩa của cơ sở hạ tầng để kết nối những phản hồi trong môi trường công việc.

## **KHẮC PHỤC “NHỮNG CĂN BỆNH THÔNG THƯỜNG CỦA CƠ CẤU CẤP BẬC”**

Không có gì đáng ngạc nhiên khi các vị giám đốc điều hành có khuynh hướng nhấn mạnh việc phát triển văn hóa doanh nghiệp. “Trong một tổ chức phân quyền truyền thống, đức tin mọi người tuân theo là quản lý, tổ chức, và kiểm soát” - Bill O’Brien, Giám đốc điều hành của Hanover đã nói. “Trong một tổ chức học tập, “đức tin” mới phải là tầm nhìn, những giá trị và những Mô hình tư duy. Những công ty lành mạnh phải là những công ty có thể hệ thống hóa cách đưa con người đến gần với nhau, nhằm phát triển những Mô hình tư duy tốt nhất cho việc đối đầu với những tình huống đang xảy ra”. O’Brien đã nghĩ về những thay đổi văn hóa dưới dạng “những căn bệnh của cơ cấu truyền thống” và giải pháp cần thiết. Ông ta nói “Chúng tôi đã sẵn sàng tìm hiểu xem cần có một tổ chức và kỷ luật như thế nào để tổ chức công việc cho phù hợp nhất với bản chất con người. Dần dần chúng tôi nhận ra một loạt những giá trị cốt lõi mà cũng chính là những nguyên tắc giúp khắc phục được những căn bệnh cơ bản của hệ thống cấp bậc”.

Hai trong những giá trị đặc thù này, “sự cởi mở” và “sự đóng góp”, đã giúp Hanover phát triển cách tiếp cận “quản lý những Mô hình tư duy”. Sự cởi mở được xem là giải pháp cho cái mà O’Brien gọi là “căn bệnh của việc chơi trò chơi vốn không chế hành vi của người khác trong những cuộc họp mặt đôi mặt. Không ai mô tả một vấn đề vào thời điểm 10 giờ sáng trong một cuộc họp như cách họ mô tả vấn đề đó vào thời điểm 7 giờ tối, ở nhà hoặc khi đang vui vẻ và ăn uống với bạn bè”. “Sự đóng góp” - việc quyết định dựa trên lợi ích tốt nhất của tổ chức - là giải pháp của Hanover đối với “việc quyết định dựa trên thái độ chính trị quan liêu, nơi mà tên gọi của trò chơi là tiến lên bằng cách tạo ấn tượng, hoặc nếu đang đứng hàng đầu, là giữ nguyên vị trí”[8]. Sự cởi mở và sự đóng góp cùng tiêu biểu cho một niềm tin sâu sắc là tiến trình ra quyết định có thể được biến đổi nếu con người có khả năng tốt hơn trong việc nhận dạng và thảo luận hiệu quả những cách khác nhau để nhìn nhận thế giới.

[8]. Những giá trị cốt lõi tại Hanover, thêm vào sự cởi mở và sự đóng góp, bao gồm “tính địa phương” - localness (không có quyết định nào được đưa lên cấp trên nếu không thật sự cần thiết) và “tính tinh gọn” - leanness (liên tục tăng cường khả năng tạo ra kết quả cao hơn, nhiều hơn với ít nguồn lực hơn).

Nhưng việc kết nối những giá trị đó lại với nhau chỉ là bước đầu tiên. Trong khi một số người nhầm lẫn những tuyên bố giá trị với thay đổi văn hóa, O'Brien và đồng nghiệp thấy rằng chỉ riêng những từ ngữ ấn tượng không chưa đủ. “Nếu sự cởi mở và sự đóng góp rất có hiệu quả, tại sao chúng lại có vẻ khó khăn đến thế?”.

Câu hỏi này cuối cùng đưa O'Brien đến Chris Argyris và thế là lý thuyết kết hợp được với kinh nghiệm của những nhà quản lý tại Hanover. “Khoa học hành động” của Argyris trình bày lý thuyết và phương pháp để kiểm tra “lý do nằm dưới hành động của chúng ta”[9]. Theo ông, các đội nhóm và công ty tự gài bẫy chính mình trong “những lễ thói phòng thủ”, không cho phép kiểm tra những Mô hình tư duy của chúng ta. Rốt cuộc, chúng ta phát triển được “sự bất tài khéo léo” (skilled incompetence) - một cách nói nghịch dụ mô tả tình trạng “rất giỏi tự bảo vệ mình khỏi sự đau đớn và đe dọa do những tình huống học tập mang đến”, nhưng vì thất bại trong việc học nên chúng ta vẫn bất lực trong việc tạo ra kết quả mong muốn. Quan trọng nhất là Argyris đã phát triển được những công cụ áp dụng hiệu quả trong tổ chức và là một phương tiện để áp dụng.

[9]. C. Argyris và D. Schon, *Organizational Learning: a theory of action perspective - Học tập tổ chức: một lý thuyết về quan điểm hành động* (Reading, Mass: Addison-Wesley), 1978; C. Argyris, R. Putnam và D. Smith, *Action Science - Khoa học hành động* (NXB Jossey-Bass, San Francisco); C. Argyris, *Strategy, Change, and Defensive Routines - Chiến lược, Thay đổi và Những lễ thói phòng thủ* (NXB Pitman, Boston), 1985

Cùng lúc này, tôi đã tự mình khám phá ra điều đó khi chúng tôi mời Argyris tổ chức một hội thảo cho sáu thành viên trong đội nghiên cứu của chúng tôi tại Viện đại học MIT. Với vẻ ngoài là một buổi trình bày học thuật về những phương pháp của Argyris, buổi hội thảo nhanh chóng phát triển thành một buổi trình diễn thu hút mà những người thực hành khoa học hành động gọi là “suy ngẫm trong hành động”. Ông ấy yêu cầu mỗi chúng tôi nhớ lại một lần mâu thuẫn với khách hàng, đồng nghiệp hoặc người thân trong gia đình. Chúng tôi phải nhớ lại không chỉ điều đã nói, mà cả điều chúng tôi



ngĩ và không nói ra. Khi Chris bắt đầu làm việc với những “tình huống” đó, dường như đồng thời tất cả chúng tôi hiểu ra mình đã góp phần vào sự mâu thuẫn qua suy nghĩ riêng của mình. Ví dụ như tất cả chúng tôi đều có những nhận định bao quát về người khác, ảnh hưởng đến những gì chúng tôi nói và làm. Tuy nhiên, chúng tôi chưa bao giờ nói ra những nhận định này. Có thể tôi nghĩ “Joe cho rằng tôi là kẻ bất tài”, nhưng tôi sẽ không bao giờ hỏi trực tiếp Joe về điều này. Thay vào đó tôi sẽ cố gắng làm cho mình có vẻ đáng kính trọng đối với Joe. Hoặc “Bill (ông chủ của tôi) rất nóng nảy và tin vào những giải pháp nhanh chóng”, vậy là tôi đề xuất với ông những giải pháp đơn giản mặc dù tôi biết chúng không thật sự giải quyết rốt ráo được vấn đề.

Trong vài phút, tôi nhận thấy mức độ nhận ra và “biểu lộ” của toàn nhóm tham gia tăng lên gấp mười lần, không phải nhờ vào sức thu hút của Argyris, mà nhờ cách trình bày điều luyện của ông giúp từng người trong chúng tôi nhận ra cách chính mình liên quan đến rắc rối và đổ lỗi cho người khác. Sang đến buổi chiều, tất cả chúng tôi được dẫn dắt khám phá (đôi khi đó là lần đầu tiên trong đời) những mẫu hình lý luận tinh vi nằm ẩn trong hành vi của chúng ta; và cách những mẫu hình đó liên tục gây rắc rối cho chúng ta. Tôi chưa bao giờ gặp sự minh họa triệt để nào như vậy về những Mô hình tư duy của riêng tôi trong thực tế. Nhưng thú vị hơn là rõ ràng nếu được đào tạo đúng cách, tôi có thể trở nên hiểu biết nhiều hơn về những Mô hình tư duy của tôi và cách thức hoạt động của chúng. Thật thú vị biết bao.

Từ những thảo luận với Argyris và đồng nghiệp của ông là Lee Bolman, O'Brien nhận ra “dù cho triết lý của chúng ta như thế nào thì cũng còn lâu chúng ta mới đạt đến kiểu thảo luận cởi mở, có chất lượng về những vấn đề mấu chốt như mong muốn của tất cả mọi người. Trong một số trường hợp, phương pháp của Argyris cho thấy những trò chơi hiển nhiên mà chúng ta đã chấp nhận. Chris đề cao sự cởi mở chân thành qua việc xem xét suy nghĩ của chính mình và bỏ qua những yếu tố vớ vẩn. Tuy nhiên, ông không “nói cho mọi người biết hết mọi chuyện”, mà chỉ minh họa những kỹ năng giải quyết vấn đề khó khăn để mọi người học tập. Rõ ràng, đây là một lĩnh vực quan trọng nếu chúng ta thật sự đang thực hiện những giá trị cốt lõi của mình về sự cởi mở và sự đóng góp”.

Trong những năm sau, Hanover kết hợp những công cụ của Argyris trong một hội thảo về “những hạn chế của lối suy nghĩ máy móc” được phát triển bởi triết gia John Beckett. O'Brien nói “Beckett cho thấy nếu chúng ta xem xét cách những nền văn hóa phương Đông tiếp cận những vấn đề quản lý, đạo đức và luân lý, thì chúng ta thấy họ cũng có lý. Rồi ông ấy cho thấy cách tiếp cận của phương Tây cũng rất có ý nghĩa. Nhưng hai nền văn hóa có

thể dẫn đến những kết luận trái ngược. Việc này dẫn đến sự khám phá rằng có nhiều hơn một cách để xem xét những vấn đề phức tạp. Sẽ thật sự có ích khi chúng ta dẹp bỏ được bức tường ngăn cách giữa những nguyên tắc trong công ty, và giữa những lối tư duy khác nhau của chúng ta”. Kết hợp cả hai tạo nên một tác động to lớn đến nhận thức của những nhà quản lý về Mô hình tư duy. “Nhiều người lần đầu trong đời nhận ra là tất cả những gì chúng ta có là những giả định, chứ chưa từng là “sự thật”, rằng chúng ta luôn luôn nhìn nhận thế giới qua những mô hình tinh thần của mình và những Mô hình tư duy luôn chưa hoàn thiện, và đặc biệt thiếu tính hệ thống trong văn hóa phương Tây”.

BP đã theo đuổi một phương pháp đào tạo rộng rãi tương tự, với hơn 5.000 “Nhà lãnh đạo cấp độ 1” trong ba năm với chương trình kéo dài bốn ngày bao gồm những kiến thức cơ bản về làm chủ bản thân và hoạt động với những Mô hình tư duy. Leggate nói “Chúng tôi cố gắng làm cho những công cụ và ý kiến về học tập tổ chức trở thành những phần của phương pháp quản lý cơ bản của chúng tôi”. “Chương trình người dẫn đầu” (pacesetter program) nhằm đến phát triển mạng lưới các nhà quản lý nhà máy có thể chia sẻ những phương pháp tốt nhất, giúp đỡ lẫn nhau và học tập tập thể là “nỗ lực xây dựng mạng lưới xuyên biên giới quan trọng đầu tiên của chúng tôi, cho chúng tôi thấy rằng con người tôn trọng và có thể sử dụng những công cụ đó. Từ đó, những giới thiệu tương tự đã diễn ra trong khắp tổ chức”.

## THỰC HÀNH THỂ CHẾ HÓA

Hiển nhiên là việc đào tạo ban đầu, cho dù có rộng đến đâu, cũng cần phải kèm theo cơ hội thực hành thường xuyên và tập luyện kỹ năng. Tôi đã thấy nhiều cách thể chế hóa sự suy ngẫm và nhận dạng những Mô hình tư duy qua “cơ sở hạ tầng” làm cho những mô hình đó trở thành những phần của thực hành quản lý thường xuyên (Chương 14, “Những chiến lược”, mô tả rộng hơn về cơ sở hạ tầng học tập).

Phương pháp của Shell là thể chế hóa (institutionalize) việc hoạt động với các Mô hình tư duy thông qua tiến trình lập kế hoạch (của Shell). Với vai trò điều phối viên của Nhóm hoạch định, De Geus và các đồng nghiệp cố gắng suy nghĩ lại vai trò của việc lập kế hoạch trong một tổ chức lớn. Họ kết luận rằng việc lập ra một kế hoạch hoàn hảo thì không quan trọng bằng việc sử dụng kế hoạch để buộc những nhà quản lý suy nghĩ về những giả định của họ và từ đó thúc đẩy toàn bộ việc học tập. Theo De Geus, thành công dài hạn phụ thuộc vào “tiến trình trong đó đội ngũ quản lý thay đổi những mô hình tư duy chung của họ về công ty, thị trường và đối thủ cạnh tranh. Vì lý do

này chúng tôi nghĩ về việc lập kế hoạch như việc học tập và về lập kế hoạch công ty cũng như học tập tổ chức”.

Hanover đã thành lập “Hội đồng quản trị nội bộ” (internal board of directors), kết hợp ban quản lý cấp cao với các nhà quản lý địa phương để cùng nhau thường xuyên đề thử thách và mở rộng suy nghĩ nằm sâu bên dưới việc ra quyết định ở cấp độ đơn vị kinh doanh. Mục đích là để tạo ra một cơ cấu quản lý có thể thúc đẩy sự kiểm tra rộng hơn với các giả định chủ yếu về các vấn đề kinh doanh quan trọng tại cấp độ đơn vị kinh doanh, cũng như thúc đẩy sự tương tác giữa các nhà quản lý cấp cao đã từng làm việc với hội đồng quản trị về các vấn đề đó.

Tương tự, Harley-Davidson đã có những thay đổi về cơ cấu quản lý, nhưng họ thực hiện thay đổi triệt để cơ cấu quản lý ở cấp cao nhất - một phần để khiến việc hoạt động với Mô hình tư duy trở thành một phần của công việc quản lý. Cùng lúc nhiều nhà quản lý ở Harley-Davidson học các nguyên lý cơ bản về học tập tổ chức qua các buổi hội thảo giới thiệu về SoL (Society for Organizational Learning - Hiệp hội học tập tổ chức), thì họ cũng tạo ra “tổ chức tuần hoàn” của họ, hình dung lại vai trò của ban quản lý cấp cao nhất dưới dạng ba vòng hoạt động tuần hoàn chồng lên nhau: “tạo ra nhu cầu”, “sản xuất ra sản phẩm”, và “hỗ trợ khách hàng”. Ba vòng này làm mờ đi cơ cấu quản lý theo cấp bậc truyền thống, và dẫn đến nhiều “ông chủ” trở thành “người huấn luyện tuần hoàn”.

Rich Teerlink, nguyên giám đốc điều hành của công ty này nói “Một trong những sự đổi mới thú vị nhất về cấu trúc mới của chúng tôi là “người huấn luyện tuần hoàn” (circle coach). Người huấn luyện tuần hoàn tiêu biểu là những người đã từng là phó chủ tịch của một đơn vị chức năng, như phát triển sản phẩm hay sản xuất. Trong quan niệm của họ về công việc, các nhà quản lý ở Harley hình dung người huấn luyện tuần hoàn là người “sở hữu những kỹ năng giao tiếp, lắng nghe, và ảnh hưởng sắc sảo, được đánh giá cao bởi tất cả các thành viên trong vòng tuần hoàn và bởi chủ tịch tổng công ty”. Teerlink nói “Chúng tôi không viết điều đó ra giấy vào lúc này vì chúng tôi không muốn nó có vẻ khó hiểu, nhưng chúng tôi nghĩ trong đầu rằng người huấn luyện tuần hoàn có thể dễ dàng kết hợp những Mô hình tư duy khác nhau của con người thành một mô hình mở, và thật sự điều đó rất có hiệu quả”.

## **NHỮNG CÔNG CỤ VÀ KỸ NĂNG**

Mặc dù Shell, BP, Hanover và Harley-Davidson có những phương pháp

khác nhau để phát triển khả năng hoạt động với các Mô hình tư duy, việc họ làm liên quan đến việc phát triển những kỹ năng theo hai loại chính: kỹ năng suy ngẫm (reflection) và kỹ năng tìm hiểu (inquiry). Kỹ năng suy ngẫm liên quan đến việc làm chậm tiến trình suy nghĩ để chúng ta có thể nhận thức rõ hơn về cách mình hình thành các Mô hình tư duy và cách chúng ảnh hưởng đến hành động của chúng ta. Kỹ năng tìm hiểu liên quan đến cách chúng ta tham gia trong tương tác mặt-đối-mặt với người khác, đặc biệt trong khi giải quyết những vấn đề phức tạp đầy mâu thuẫn. Cùng với các công cụ và phương pháp được sử dụng để phát triển những kỹ năng này là các hoạt động tạo thành cốt lõi của nguyên lý Mô hình tư duy:

- \* Chấp nhận sự khác biệt giữa các lý thuyết được tán thành (điều chúng ta nói) và lý thuyết được sử dụng (lý thuyết tác động đến hành vi chúng ta thực hiện).

- \* Nhận ra “những bước nhảy trừu tượng” (chú ý đến những bước nhảy của chúng ta từ quan sát đến tổng quát hóa).

- \* Trình bày “cột bên trái” (tuyên bố điều chúng ta thường không nói).

- \* Cân bằng giữa tìm hiểu và ủng hộ (những kỹ năng học tập hợp tác hiệu quả)

## **NGUYÊN LÝ MÔ HÌNH TƯ DUY THỰC HÀNH SUY NGẪM**

Dù về mức độ nào đó mang tính rất cá nhân, việc hoạt động với các Mô hình tư duy một cách hiệu quả vẫn mang tính thực dụng, nghĩa là nó gắn với việc làm cho những giả định chủ yếu về những vấn đề kinh doanh quan trọng hiện ra bên ngoài. Điều này là sống còn bởi vì trong bất kỳ tổ chức nào, các Mô hình tư duy chủ chốt nhất là các mô hình của những người ra quyết định. Nếu không được kiểm tra thì những mô hình này sẽ giới hạn tổ chức trong những hành động quen thuộc và dễ dàng. Hai là, bản thân những nhà quản lý, không chỉ là những nhà tư vấn hay chuyên gia, phải phát triển các kỹ năng học tập mặt đối mặt và suy ngẫm, nếu không họ sẽ chỉ có tác động rất ít trên các quyết định và hành động thực tế.

Đồng nghiệp lâu năm của giáo sư Argyris ở Viện đại học MIT, giáo sư Donald Schon, đã nghiên cứu tầm quan trọng của suy ngẫm trong một số nghề nghiệp như y khoa, kiến trúc và quản lý. Trong khi nhiều nhà chuyên môn có vẻ như ngừng học tập ngay khi tốt nghiệp đại học, những người học tập suốt đời trở thành người mà ông ấy gọi là “những người thực hành suy

ngẫm”. Khả năng suy ngẫm về tư duy trong khi hành động, theo Schon, làm nổi bật những nhà chuyên môn ngoại hạng thật sự:

Những cụm từ như “suy nghĩ cẩn thận”, “thận trọng suy nghĩ” hay “học tập qua hành động” cho thấy chúng ta có thể không chỉ suy nghĩ về hành động mà còn suy nghĩ về làm việc gì đó trong khi đang thực hiện nó... Khi những nghệ sĩ nhạc jazz cùng nhau biến tấu... họ cảm thấy dòng chảy âm nhạc đang tuôn trào từ sự cộng hưởng của họ, họ cảm thấy ý nghĩa mới mẻ của điều này và điều chỉnh phần hòa âm của họ theo cảm giác mới[10].

[10]. Donald Schon, *The Reflective Practitioner. How Professionals Thinking in Action- Người thực hành suy ngẫm: Các chuyên gia nghĩ thế nào trong hành động*, (NXB Basic Books, New York), 1983

Thực hành suy ngẫm là yếu tố thiết yếu trong nguyên lý Mô hình tư duy. Đối với những nhà quản lý, điều này đòi hỏi cả những kỹ năng kinh doanh và những kỹ năng giao tiếp và suy ngẫm. Bởi các nhà quản lý vốn có tính thực dụng, việc huấn luyện họ về “mô hình hóa tinh thần” hay “cân bằng tìm hiểu và ủng hộ” mà không có liên kết với những vấn đề kinh doanh quan trọng thường sẽ bị từ chối. Hay nó sẽ tạo ra những người có các kỹ năng “hàn lâm” mà họ không hề sử dụng. Mặt khác, không có những kỹ năng suy ngẫm và giao tiếp, việc học tập chắc chắn có tính thụ động, không sáng tạo. Theo kinh nghiệm của tôi, học tập sáng tạo cần phải có những người tham gia ở tất cả cấp bậc, những người có thể nhận dạng và thử thách những Mô hình tư duy của họ trước khi môi trường bên ngoài bắt buộc họ phải làm như thế.

## **LÝ THUYẾT ĐƯỢC TÁN THÀNH SO VỚI LÝ THUYẾT ĐƯỢC ÁP DỤNG**

Học tập suy cho cùng là hành động, và một kỹ năng suy ngẫm cơ bản liên quan đến việc sử dụng khoảng cách giữa điều chúng ta nói và điều chúng ta làm như một động lực để có thể nhận thức rõ ràng hơn. Ví dụ như tôi có thể tuyên bố một quan điểm (một lý thuyết được tán thành - espoused theory) là con người về cơ bản là đáng tin cậy. Nhưng tôi không bao giờ cho bạn bè mượn tiền và luôn cẩn thận giữ tài sản của mình trước người khác. Hiển nhiên là, lý thuyết được áp dụng của tôi (theory-in-use), Mô hình tư duy bên trong của tôi, khác hẳn với lý thuyết được tán thành của tôi.

Thực ra những khoảng cách giữa lý thuyết được tán thành so với lý thuyết được áp dụng không nhất thiết phải là nguyên nhân cho sự nản lòng,

hay thậm chí là những chi tiết. Thông thường chúng là kết quả của tầm nhìn, chứ không phải của thói đạo đức giả. Ví dụ, trong quan điểm của tôi cũng thật sự có một phần tin vào con người. Từ đó, khoảng cách giữa khía cạnh tầm nhìn đó và hành vi hiện tại tạo ra một tiềm năng thay đổi sáng tạo. Vấn đề không nằm ở khoảng cách mà nằm ở việc người ta không nói ra sự thật về khoảng cách đó, như đã nói trong chương 8 về “Hoàn thiện bản thân”. Nếu khoảng cách này không được nhận ra thì không thể có bất kỳ sự học tập nào.

Vậy câu hỏi đầu tiên khi gặp một khoảng cách giữa lý thuyết được tán thành và lý thuyết được áp dụng là “Tôi có thật sự đánh giá cao lý thuyết được tán thành?”, “Đó có phải là một phần quan điểm của tôi?” Nếu không có cam kết nào với lý thuyết được tán thành thì khoảng cách không thể hiện một sự căng thẳng giữa thực tại và tầm nhìn của tôi, mà là giữa thực tại và một quan điểm tôi đưa ra (có lẽ bởi vì nó sẽ làm tôi trông có vẻ như thế nào trong mắt những người khác).

Do khó nhận ra lý thuyết được áp dụng, bạn có thể cần sự hỗ trợ của một người khác - một đối tác “thẳng thừng, không thương tiếc”. Trong sự tìm tòi để phát triển những kỹ năng về suy ngẫm, chúng ta là tài sản lớn nhất của nhau. Như một câu danh ngôn cổ “Con mắt không thể nhìn được chính nó”.

***Bước nhảy trừu tượng:*** Suy nghĩ của chúng ta nhanh ngang với tốc độ ánh sáng. Mỉa mai thay là điều này lại làm chậm việc học tập của chúng ta, vì ngay lập tức chúng ta thường “nhảy” sang những khái niệm tổng quát, quá nhanh đến nỗi không kịp nghĩ đến chuyện kiểm tra chúng. Suy nghĩ của chúng ta là những “lâu đài trên bầu trời[11]” thường xuyên hơn chúng ta tưởng.

Tư duy có ý thức không đủ sức xử lý một lượng lớn những chi tiết cụ thể. Sau khi nhìn một bức ảnh hàng trăm người, bạn không thể nhớ hết từng khuôn mặt, nhưng chúng ta sẽ dễ nhớ theo các loại hình - chẳng hạn đàn ông cao, phụ nữ mặc áo đỏ, người châu Á hoặc người già. Luận đề “con số 7 kỳ diệu cộng trừ hai” của nhà tâm lý học nổi tiếng George Miller đã đề cập đến xu hướng của con người chỉ tập trung vào một số giới hạn những biến số khác nhau trong một thời điểm[12]. Tư duy lý trí của chúng ta rất dễ “trừu tượng hóa” những chi tiết cụ thể - thay thế nhiều chi tiết bằng vài khái niệm đơn giản và giải thích chúng bằng những khái niệm này. Nhưng chính sức mạnh của chúng ta trong việc lý luận bằng những khái niệm trừu tượng cũng hạn chế việc học của chúng ta, khi chúng ta không nhận thức được bước

nhảy của mình từ những khái niệm cụ thể đến khái niệm trừu tượng.

[11]. “*Castles in the sky*”, ý nói những kế hoạch hay hy vọng có rất ít khả năng xảy ra - ND.

[12]. G. A. Miller, *The magical number seven plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information* - Cộng thêm số 7 huyền bí hay trừ đi 2: một số giới hạn của khả năng chúng ta trong việc xử lý thông tin, *Psychological Review*, quyển 63, trang 81-97, 1956

Chẳng hạn, bạn có bao giờ nghe câu nói như “Laura không quan tâm đến người khác” và thắc mắc về giá trị của câu nói đó không? Giả sử Laura là một sếp hay một đồng nghiệp với những thói quen mà một số người khác đã đề ý. Cô ta rất hiếm khi khen ngợi ai. Cô thường nhìn đi chỗ khác khi người ta nói chuyện với cô và rồi quay sang hỏi “Ông vừa nói gì vậy?”. Có lúc cô còn cắt ngang lời người khác, không bao giờ thêm đi dự tiệc và trong những buổi đánh giá thành tích của nhân viên, cô ta chỉ ậm ừ vài câu rồi đuổi nhân viên ra. Chính vì vậy, những đồng nghiệp của Laura luôn có thể kết luận rằng cô ta “không quan tâm đến người khác”. Ai cũng đồng ý với điều này, dĩ nhiên chỉ trừ Laura, vì cô cảm thấy mình luôn quan tâm đến người khác.

Điều xảy ra với Laura là đồng nghiệp của cô đã minh họa cho “bước nhảy trừu tượng”. Họ đã thay thế nhiều hành vi cụ thể bằng một câu nói khái quát: “không quan tâm đến người khác”. Quan trọng hơn là họ bắt đầu xem sự khái quát này là một dữ kiện. Chẳng ai cần thắc mắc xem Laura có phải là người như thế hay không. Điều này là hiển nhiên.

Bước nhảy trừu tượng xảy ra khi chúng ta chuyển từ quan sát trực tiếp (“dữ liệu” cứng) sang sự khái quát (generalization) mà không kiểm tra. Bước nhảy trừu tượng ngăn cản việc học tập vì chúng ta cho nó là hiển nhiên đúng. Giả định trước đây giờ trở thành một dữ kiện. Một khi đồng nghiệp của Laura đã cho rằng Laura không quan tâm đến người khác, không ai còn thắc mắc về hành vi của cô khi cô làm điều gì đó có vẻ “vô tình vô cảm” và cũng không ai để ý khi cô làm những gì khác với định kiến này. Chính quan điểm chung cho rằng Laura không quan tâm đến người khác đã làm cho người ta đối xử lạnh nhạt với cô hơn, làm cho mọi cơ hội cô cần có nhằm biểu hiện sự quan tâm của mình với người khác tan biến hết. Kết quả là Laura và đồng nghiệp rơi vào tình trạng bất cập mà không ai muốn. Hơn nữa, những kết luận không được kiểm tra sẽ dễ dàng dẫn đến nhiều kết luận hơn nữa. “Laura có phải là đang mưu đồ gì tại văn phòng không? Có lẽ cô ta là loại người sẽ

làm việc đó vì cô ta đâu có quan tâm đến ai...”.

Đồng nghiệp của Laura cũng giống như tất cả chúng ta, không tuân thủ nguyên tắc phải phân biệt điều họ trực tiếp quan sát được với những suy luận có được từ quan sát của họ. Có những “dữ kiện” - tức là những dữ kiện quan sát được về Laura - chẳng hạn thời gian cô dành cho những buổi đánh giá thành tích của nhân viên, việc nhìn đi chỗ khác trong khi tiếp chuyện. Nhưng “Laura chẳng nghe ai nói gì cả”, hay “Laura chẳng quan tâm đến ai khác” là những khái quát hóa, không phải là dữ kiện. Cả hai có thể dựa trên những dữ kiện thực tế, nhưng dù sao cũng chỉ là những suy luận. Không phân biệt được điều trực tiếp quan sát được với những suy luận có được từ quan sát sẽ làm cho chúng ta không bao giờ nghĩ đến việc kiểm tra điều khái quát đó. Chính vì thế không ai thử hỏi Laura xem cô ta có quan tâm hay không. Nếu có người từng hỏi thì có thể họ sẽ phát hiện ra rằng trong suy nghĩ của mình, cô rất quan tâm đến người khác. Cũng có thể họ nghe thấy rằng vì cô bị lãng tai và không nói cho ai biết nên thường khổ sở khi trò chuyện cùng người khác.

Bước nhảy trừu tượng cũng phổ biến trong các vấn đề kinh doanh. Trong một công ty, nhiều quản lý cấp cao cho rằng “Khách hàng mua hàng dựa trên giá cả, chất lượng phục vụ không phải là một yếu tố đáng quan tâm”. Và không có gì kỳ lạ khi họ nghĩ vậy, khách hàng liên tục đòi giảm giá nhiều hơn, đối thủ cạnh tranh giành được khách hàng do khuyến mãi nhiều hơn. Khi một nhân viên tiếp thị mới vào thúc giục cấp trên của mình đầu tư vào việc cải thiện dịch vụ, anh ta bị từ chối một cách nhẹ nhàng, nhưng kiên quyết. Lãnh đạo ở trên không bao giờ kiểm tra ý tưởng này, bởi vì bước nhảy trừu tượng đã trở thành một “dữ kiện” rằng “khách hàng không quan tâm đến dịch vụ, họ mua hàng dựa trên giá cả”. Họ ngồi đó và nhìn những đối thủ cạnh tranh đang dẫn đầu đều đặn tăng thị phần của mình bằng cách cung cấp một mức độ chất lượng dịch vụ mà khách hàng chưa từng biết đến, vì thế họ chưa từng đòi hỏi.

Làm sao nhận dạng được những bước nhảy trừu tượng? Trước hết, hãy tự hỏi mình xem bạn tin gì vào cách vận hành của cuộc sống - bản chất của công việc kinh doanh và con người nói chung, và từng cá nhân nói riêng. Hãy đặt câu hỏi “Sự khái quát này dựa trên dữ kiện nào?” rồi tự hỏi mình “Liệu tôi có sẵn sàng xem xét sự khái quát đó để biết nó có sai hoặc nhầm lẫn gì không?”. Quan trọng là đặt câu hỏi này một cách có ý thức; bởi vì nếu câu trả lời là không thì có tiến hành cũng không ích gì.

Nếu bạn muốn tìm hiểu một sự khái quát thì phải tách biệt nó hoàn toàn



với “dữ kiện” dẫn đến nó. Bạn có thể nói “Paul Smith, nhân viên mua hàng của Bailey’s Shoes và nhiều khách hàng khác bảo tôi rằng họ sẽ không mua hàng của chúng ta trừ khi được giảm giá 10%. Vì thế tôi kết luận rằng khách hàng không quan tâm đến chất lượng dịch vụ”. Qua đó, bạn trưng ra mọi “quân bài” của mình, tạo điều kiện cho chính bạn cũng như những người khác có cơ hội xem xét những diễn giải và hướng hành động khác (so với lập luận nói trên của bạn).

Khi có thể, hãy kiểm tra trực tiếp những sự khái quát. Việc này thường dẫn đến hành động đặt câu hỏi đằng sau hành động của người khác. Việc đặt câu hỏi đó đòi hỏi những kỹ năng sẽ được thảo luận dưới đây. Chẳng hạn chỉ cần đến gặp Laura và hỏi “Có phải cô thường không quan tâm đến người khác không?” thì chắc chắn sẽ tạo ra một phản ứng tự vệ. Có những cách tiếp cận khác nhau cho những trao đổi như thế, thông qua việc thú nhận giả định của chúng ta về người khác và dẫn ra những dữ kiện làm giảm khả năng tự vệ.

Nhưng chỉ cho đến khi nhận biết những bước nhảy trừu tượng thì chúng ta mới hiểu được nhu cầu tìm hiểu (inquiry). Đây chính là lý do tại sao việc thực hành nguyên lý suy ngẫm là rất quan trọng. Một kỹ thuật thứ hai trong khoa học hành động, “cột bên trái” sẽ đặc biệt hữu ích trong việc bắt đầu và phát triển hơn nữa khả năng này.

**Cột bên trái.** Đây là một kỹ thuật có ích để bắt đầu “nhìn” thấy được phương thức vận hành của những Mô hình tư duy trong những tình huống cụ thể. Nó cho thấy cách chúng ta khéo léo xử lý tình huống nhằm tránh chạm đến cách nghĩ và cảm nhận thực sự của chúng ta, và từ đó ngăn chặn việc phát triển những tình huống bất lợi.

Bài tập cột bên trái (left-hand column) có thể giúp những nhà quản lý hiểu rằng thật ra họ có những Mô hình tư duy đang hoạt động tích cực nhưng đôi khi không được hoan nghênh trong thực tiễn quản lý. Một khi một nhóm những nhà quản lý đã trải qua bài tập này, không những họ nhận biết vai trò của những Mô hình tư duy của mình mà họ còn bắt đầu hiểu tại sao việc xử lý ngay những giả định của họ là rất quan trọng.

“Cột bên trái” đến từ một trình bày tình huống của Chris Argyris và đồng nghiệp. Biện pháp này bắt đầu bằng việc chọn một tình huống cụ thể khi tôi tương tác với một hoặc nhiều người theo cách mà tôi cho là không có kết quả - cụ thể là không tạo ra sự học hỏi hoặc tiến bộ nào. Tôi thử viết ra một cách trao đổi khác, theo hình thức một bản thảo. Tôi viết điều đó lên bên

phải của tờ giấy. Bên cột phía tay trái, tôi viết ra điều mình nghĩ nhưng không nói ra vào mỗi giai đoạn trong quá trình trao đổi.

Chẳng hạn, hãy tưởng tượng một cuộc tranh luận với đồng nghiệp Bill, sau khi chúng tôi vừa cùng nhau thực hiện một trình bày quan trọng về dự án cho sếp. Tôi không tham dự buổi trình bày được, nhưng vừa nghe nói là không được thành công cho lắm.

**Tôi:** Buổi trình bày thế nào?

**Bill:** Ừm, tôi chẳng biết. Có thể quá sớm để khẳng định. Hơn nữa chúng ta sẽ bắt đầu một công việc mới ở đây.

**Tôi:** Anh nghĩ chúng ta nên làm gì? Tôi cho là những vấn đề anh nêu ra rất quan trọng.

**Bill:** Tôi không chắc. Cứ đợi xem chuyện gì sẽ đến.

**Tôi:** Anh có thể đúng. Nhưng tôi nghĩ chúng ta nên làm cái gì đó hơn là chỉ chờ đợi.

Phần bên dưới trình bày lại cuộc trao đổi theo “cột bên trái” của tôi (tức là theo một cách khác - ND).

## ĐIỀU TÔI NGHĨ

Ai cũng nói buổi trình bày chẳng ra gì  
Có phải thật sự anh ta không biết là nó rất  
tệ? Hay anh ta không muốn đối mặt với điều đó

Anh ta thật sự sợ nghe sự thật. Nếu anh ta  
tự tin hơn thì đã có thể học được gì đó từ tình  
huống này. Mình không thể tin là anh ta không  
nhận thấy buổi trình bày đó thật tai hại cho việc  
tiến thân của chúng tôi

## ĐIỀU ĐƯỢC NÓI RA

**Tôi:** Buổi trình bày  
thế nào?

**Bill:** Ừm. Tôi chẳng  
biết. Có thể quá sớm để  
khẳng định. Hơn nữa  
chúng ta sẽ bắt đầu một  
công việc mới ở đây.

**Tôi:** Anh nghĩ chúng  
ta nên làm gì? Tôi cho là  
những vấn đề anh nêu ra  
rất quan trọng.

**Bill:** Tôi không chắc.  
Cứ đợi xem chuyện gì sẽ  
đến.

Mình phải tìm cách cứu vãn tình hình mới được

**Tôi:** Anh có thể đúng. Nhưng tôi nghĩ chúng ta nên làm cái gì đó hơn là chỉ đợi.

Bài tập cột bên trái luôn có thể phơi bày ra ngoài những giả định tiềm ẩn, và cho thấy chúng có những ảnh hưởng nào. Trong ví dụ trên đây, tôi có hai giả định chính: Bill thiếu tự tin, nhất là không chấp nhận rằng buổi trình bày rất tệ, và anh ta thiếu sáng kiến. Không biết cái nào đúng, nhưng cả hai đều là bằng chứng rõ ràng trong cuộc đối thoại riêng của tôi và cả hai đều ảnh hưởng đến cách tôi xử lý tình huống. Niềm tin của tôi là anh ta thiếu tự tin và điều này thể hiện qua việc tôi vòng vo nói rằng buổi trình bày có kết quả xấu. Tôi sợ rằng nếu tôi nói thẳng điều đó ra, anh ta sẽ mất đi chút tự tin còn lại, hoặc anh ta sẽ không thể đối mặt với bằng chứng. Chính vì thế tôi nói đến buổi trình bày một cách quanh co. Niềm tin của tôi rằng anh ta thiếu sáng kiến xuất hiện khi chúng tôi thảo luận tiếp theo phải làm gì. Anh ta không đưa ra hướng hoạt động cụ thể dù tôi hỏi. Tôi cho rằng đây là bằng chứng của sự lười nhác hoặc thiếu sáng kiến: anh ta hài lòng cho rằng không cần phải làm gì trong khi rõ ràng cần phải làm gì đó, chính vì thế tôi kết luận rằng tôi sẽ phải gây một ít áp lực cho anh ta chịu hành động, hoặc đơn giản là tôi sẽ giải quyết vấn đề một mình.

Bài học quan trọng nhất là từ việc học cách nhìn từ “cột bên trái” là hiểu được chúng ta đã bỏ qua cơ hội học tập trong những tình huống mâu thuẫn. Thay vì tập trung giải quyết vấn đề của mình, tôi và Bill lại loanh quanh. Thay vì quyết định phải tiến lên giải quyết vấn đề, chúng tôi kết thúc cuộc trao đổi mà không có hướng hành động gì rõ ràng - thật ra, không định nghĩa rõ vấn đề cần phải hành động.

Tại sao tôi không đơn giản nói rằng tôi cho là có vấn đề? Tại sao tôi không nói rằng chúng tôi phải từng bước đưa dự án trở lại quỹ đạo? Có lẽ bởi vì tôi không chắc làm sao bàn đến vấn đề “tế nhị” này cho có kết quả. Giống như đồng nghiệp của Laura, tôi tưởng tượng rằng nếu mang vấn đề ra thảo luận thì cuộc trao đổi sẽ phản tác dụng và gây tổn thương. Tôi sợ rằng chúng tôi sẽ còn tệ hơn bây giờ. Có lẽ tôi tránh những vấn đề vì không muốn tỏ ra mất lịch sự hoặc thích phê bình người khác. Dù là lý do gì đi nữa, kết quả là một cuộc nói chuyện không vui vẻ và tôi cố tìm cách “dụ” Bill để anh ta có phản ứng tích cực hơn.

Không có cách nào “đúng đắn” để xử lý những tình huống khó như cuộc nói chuyện của tôi với Bill, nhưng sẽ rất có ích nếu ngay từ đầu nhìn thấy được lý luận và hành động của tôi đã làm cho tình huống xấu thêm như

thể nào. Đây chính là nơi mà kỹ thuật *cột bên trái* tỏ ra hữu dụng. Một khi hiểu được những giả định của mình và thấy được cách tác động, tôi sẽ thấy có nhiều điều có thể làm để làm cho cuộc đối thoại có kết quả hơn. Tất cả chỉ là việc chia sẻ quan điểm của mình và “dữ kiện” mà dựa trên đó quan điểm được hình thành. Tất cả chỉ là việc cởi mở đối với suy nghĩ mà Bill có thể chia sẻ, không cần biết đó là ý kiến hay dữ liệu, và rằng cả hai đều có thể sai. (Nói gì thì nói, tất cả thông tin về cuộc trình bày vẫn có thể bị sai lệch). Trong thực tế, nhiệm vụ của tôi là chuyển tình huống trên thành một tình huống mà trong đó cả tôi và Bill đều có thể học tập. Việc này đòi hỏi sự kết hợp của việc nói rõ quan điểm của tôi và tìm hiểu nhiều hơn về quan điểm của Bill - một quá trình mà Argyris gọi là “cân bằng giữa tìm hiểu và ứng hộ”.

***Cân bằng giữa tìm hiểu và ứng hộ***[13]: Hầu hết các nhà quản lý được huấn luyện để trở thành những người ứng hộ (advocates). Thật ra trong nhiều công ty, một nhà quản lý có tài có nghĩa là phải giải quyết được vấn đề - biết được cần phải làm gì, liệt kê bất kỳ sự hỗ trợ cần thiết nào nhằm thực hiện được điều đó. Những cá nhân cũng thành công được phần nào do họ có khả năng tranh luận hùng hồn và ảnh hưởng được người khác. Lúc này các kỹ năng về tìm hiểu (inquiry skills) không được nhận ra hay khen ngợi. Nhưng khi lên đến những vị trí cao hơn, các nhà quản lý đối mặt với những vấn đề phức tạp và phong phú hơn nhiều so với kinh nghiệm cá nhân của họ. Bỗng nhiên họ cần phải nắm bắt ngay những hiểu biết sâu sắc từ những người khác, họ cần phải học. Giờ đây kỹ năng ứng hộ (advocacy skills) của nhà quản lý trở nên phản tác dụng; chúng có thể ngăn cản chúng ta học tập lẫn nhau thật sự. Điều cần làm là kết hợp giữa ứng hộ và tìm hiểu nhằm khuyến khích hơn nữa việc học tập tập thể.

[13]. *Advocacy skill là kỹ năng ứng hộ, bảo vệ cho một quan điểm nào đó (thường là quan điểm của mình), trong khi inquiry skill là kỹ năng tìm hiểu, theo đó chúng ta chủ động đặt câu hỏi để tìm hiểu quan điểm của người khác - ND.*

Ngay cả khi hai người ứng hộ gặp nhau trong một cuộc trao đổi cởi mở và vô tư, thường người ta học được rất ít từ cuộc gặp đó. Họ có thể thật sự quan tâm đến quan điểm của nhau, những thuận túy ứng hộ sẽ dẫn đến một cấu trúc khác cho cuộc đối thoại:

“Tôi đánh giá cao sự chân thành của anh. nhưng kinh nghiệm và khả năng xét đoán của tôi làm cho tôi có những kết luận khác. hãy để tôi nói cho anh biết tại sao đề nghị của anh không có kết quả”.

Khi mỗi bên ủng hộ cho quan điểm của mình một cách bình tĩnh, hợp lý và mạnh mẽ hơn thì những quan điểm càng trở nên cứng rắn hơn. Ủng hộ mà không tìm hiểu sẽ sinh ra nhiều ủng hộ hơn. Thật ra, có một nguyên mẫu các hệ thống mô tả điều sẽ tiếp tục xảy ra, được gọi là “sự leo thang”. Nó cũng có cấu trúc giống cuộc chạy đua vũ trang.

A càng cãi lại dữ dội thì B càng thấy mình bị đe dọa nhiều hơn. Chính vì vậy, B càng đáp trả mạnh mẽ hơn nữa. Rồi thì A càng phản công dữ dội hơn nữa. Và tiếp tục. Những nhà quản lý thường nhận thấy sự leo thang làm kiệt sức đến nỗi họ thường tránh công khai những điều mâu thuẫn nhau. “Thật là tai họa”.

Hậu quả hòn tuyết lăn (snowball effect) của việc củng cố sự ủng hộ có thể được dừng lại bằng cách bắt đầu đặt một vài câu hỏi. Những câu hỏi đơn giản như “Điều gì đã làm cho anh có thái độ như thế?” và “Anh có minh họa được điểm đó với tôi không?” (Anh có thể đưa ra vài “dữ liệu” hoặc kinh nghiệm để giải thích cho điều đó không?) có thể “bơm” một chút tìm hiểu (inquiry) vào cuộc thảo luận.



Chúng tôi thường ghi âm lại những buổi họp của đội ngũ quản lý mà chúng tôi đang làm việc cùng nhằm phát triển những kỹ năng hệ thống. Một dấu hiệu của đội nhóm đang gặp vấn đề là có rất ít câu hỏi, ngay cả trong những cuộc họp kéo dài nhiều giờ liền. Nghe có vẻ kỳ lạ, nhưng quả thật tôi đã từng tham dự những cuộc họp trong ba tiếng đồng hồ mà không ai đặt lấy một câu hỏi! Bạn không cần phải là một chuyên gia “khoa học hành động” cũng biết rằng trong những cuộc họp đó không có nhiều sự tìm hiểu.

Nhưng sự tìm hiểu đơn thuần thường hạn chế. Đặt câu hỏi có thể đóng vai trò quan trọng trong việc phá vỡ vòng xoáy tròn ốc củng cố sự ủng hộ,

nhưng chỉ cho đến khi tập thể hoặc cá nhân học được cách kết hợp giữa tìm hiểu và ủng hộ thì những kỹ năng học tập mới dồi dào. Một lý do tại sao sự tìm hiểu đơn thuần thường hạn chế là: ai trong chúng ta cũng có quan điểm riêng, dù chúng ta có cho rằng quan điểm của mình là duy nhất đúng hay không. Vì thế, đặt thật nhiều câu hỏi (tìm hiểu quá nhiều - ND) cũng là một cách tránh né học tập - bằng cách che dấu quan điểm riêng của chúng ta sau một bức tường những câu hỏi liên miên không dứt.

Việc học tập có hiệu quả nhất thường xảy ra khi những nhà quản lý kết hợp những kỹ năng ủng hộ và tìm hiểu. Một cách nói khác là “tìm hiểu hỗ trợ”. Nói điều này, chúng tôi hàm ý rằng mọi người đều nói ra suy nghĩ của mình và để suy nghĩ đó được công chúng kiểm tra, đánh giá. Điều này tạo ra một bầu không khí thật sự dễ gây tổn thương. Không ai giấu đi bằng chứng hoặc lập luận đằng sau quan điểm của họ - nói ra trước mà không xem xét kỹ lưỡng. Chẳng hạn, khi tìm hiểu và ủng hộ được cân bằng, tôi không chỉ tìm hiểu về lý lẽ đằng sau quan điểm của người khác, mà còn trình bày quan điểm của chính mình với sự thể hiện rõ những giả định và lý lẽ của tôi, nhằm mời gọi người khác cũng tìm hiểu (về những quan điểm đó). Tôi có thể nói “Đây là quan điểm của tôi và đây là cách tôi đã đi đến quan điểm đó. Anh thấy nó thế nào?”.

Khi chỉ có sự ủng hộ thì mục tiêu là phải thắng trong cuộc tranh luận. Khi kết hợp giữa tìm hiểu và ủng hộ thì mục tiêu không còn là “phải thắng trong cuộc tranh luận” nữa, mà là tìm câu trả lời tốt nhất. Việc này thể hiện trong cách chúng ta sử dụng dữ liệu và cách chúng ta tiết lộ lý do đằng sau sự trù tượng. Chẳng hạn, khi chúng ta chỉ biết ủng hộ thì chúng ta có xu hướng sử dụng dữ liệu một cách có lựa chọn, tức chỉ đưa ra những dữ liệu hỗ trợ cho quan điểm của mình. Khi chúng ta giải thích lập luận đứng sau quan điểm của mình, chúng ta chỉ trưng ra những lập luận nhằm “chứng minh mình đúng”, tránh những chi tiết cho thấy điều ngược lại. Ngược lại, khi có sự kết hợp cao giữa tìm hiểu và ủng hộ, chúng ta cởi mở trong việc khẳng định hoặc phủ nhận dữ liệu - bởi vì chúng ta thật sự quan tâm đến việc tìm ra những sai lầm trong quan điểm của mình. Tương tự như vậy chúng ta phơi bày lập luận của mình và tìm kiếm những thiếu sót trong đó, và chúng ta cố gắng hiểu lập luận của người khác.

Ý tưởng kết hợp tìm hiểu với ủng hộ mang tính thách thức cao. Nó có thể rất khó nếu bạn làm việc trong một tổ chức có nhiều trò chính trị, không thật sự cởi mở lắm với việc tìm hiểu sự thật. Là một người theo phong cách ủng hộ từ lâu, tôi có thể nói rằng tôi đã tìm thấy sự kiên nhẫn và bền bỉ cần có nhằm tiến đến một cách tiếp cận cân bằng hơn. Phải tiến triển từng giai

đoạn một. Đối với tôi, giai đoạn đầu tiên là học cách tìm hiểu quan điểm của người khác khi tôi không đồng ý với họ. Phản ứng theo thói quen của tôi khi không đồng ý (với quan điểm của ai đó) là: ủng hộ quan điểm của mình một cách mạnh mẽ hơn. Thường thì tôi không làm việc này một cách ác ý, mà với niềm tin thành thật rằng tôi đã nghĩ kỹ mọi việc và đưa ra quan điểm đúng đắn. Thật không may, nó thường mang lại hậu quả là làm phân cực hoặc kết thúc buổi thảo luận, sau đó tôi mất hẳn cảm giác về sự đồng tình mà tôi thật sự mong muốn. Bây giờ tôi rất thường phản ứng với những khác biệt trong quan điểm bằng cách yêu cầu người kia nói rõ hơn về cách anh ta phát triển quan điểm của mình, hoặc đề nghị anh ta nói sâu hơn về quan điểm ấy.

Mặc dầu chúng ta phải mất nhiều thời gian mới hoàn thiện được nguyên tắc cân bằng giữa tìm hiểu và ủng hộ, phần thưởng của việc này thật đáng giá. Hiện tại tôi nhận ra rằng mình hầu như không dành chút thời gian nào vào việc thuyết phục người khác chấp nhận quan điểm của mình, và tôi phải thừa nhận rằng nếu làm việc này, cuộc sống sẽ dễ chịu, vui vẻ hơn nhiều. Tôi càng thấm thía điều đó mỗi lần trở thành người ủng hộ đơn độc (tức là không ai ủng hộ ý của mình - ND), khi đó tôi phải chịu căng thẳng thực sự. Một điều cũng trở nên rõ ràng vào nhiều dịp khác nhau là khi có tìm hiểu và ủng hộ, chắc chắn sẽ có nhiều kết quả sáng tạo hơn. Theo một nghĩa nào đó, khi hai người chỉ ủng hộ đơn thuần thì kết quả thường có thể thấy trước. Hoặc một bên sẽ thắng, hoặc hai bên đều giữ quan điểm của mình. Khi có tìm hiểu và ủng hộ, những hạn chế này được giải quyết. Bên A và B, nếu chịu cởi mở và tìm hiểu quan điểm của nhau thì họ có thể khám phá những quan điểm hoàn toàn mới.

Trong khi lĩnh hội nguyên tắc cân bằng giữa tìm hiểu và ủng hộ, cần phải luôn ghi nhớ những điều chủ chốt sau:[14]

*[14]. Tôi xin cảm ơn Diana Smith vì đã cho phép tôi sử dụng lại những hướng dẫn này.*

### **Khi ủng hộ quan điểm của mình:**

- Giải thích rõ ràng về lập luận, lý lẽ của bạn (tức là nói rõ làm thế nào bạn hình thành quan điểm của mình và “dữ liệu” mà bạn sử dụng để hình thành quan điểm ấy).

- Khuyến khích người khác khám phá quan điểm của bạn (ví dụ “Anh thấy lập luận của tôi có lỗ hổng nào không?”).

- Khuyến khích người khác đưa ra những quan điểm khác nhau (ví dụ “Anh có dữ liệu hoặc kết luận nào khác (hoặc cả hai) không?”).

- Chủ động “tìm hiểu” quan điểm nào khác với quan điểm của bạn (ví dụ “Quan điểm của anh thế nào?”, “Anh đi đến quan điểm đó ra sao?”, “Anh có xem xét những dữ liệu khác với cái tôi đang xem xét không?”).

### **Khi tìm hiểu quan điểm của người khác:**

- Nếu bạn giả định về quan điểm của người khác, hãy nói rõ giả định của bạn và xác nhận rằng đó chỉ là giả định.

- Đưa ra “dữ liệu” mà bạn sử dụng cho giả định của mình.

- Đừng đặt câu hỏi nếu bạn không thật sự quan tâm lắng đến câu trả lời của người khác (tức là nếu chỉ muốn tỏ ra lịch sự hoặc chơi xỏ người khác).

### **Khi đã đến đoạn bế tắc (tức là người khác không có vẻ cởi mở trong việc tìm hiểu quan điểm của chính họ nữa):**

- Hãy hỏi xem dữ kiện hay lý luận nào có thể thay đổi quan điểm của họ.

- Hãy hỏi xem có cách nào đôi bên có thể thực hiện một thử nghiệm (hay thử một cách tìm hiểu khác) để có thể cung cấp thông tin mới.

### **Khi bạn hoặc người khác do dự không miêu tả quan điểm của mình hoặc thử nghiệm với những ý kiến mới:**

- Khuyến khích họ (hoặc bạn) nói to thành lời điều có thể làm cho quá trình này trở nên khó khăn (tức là, “Những gì trong tình huống này, với tôi hay với người khác, làm cho việc trao đổi cởi mở trở nên khó khăn?”).

- Nếu cả hai bên đều muốn làm việc này thì hãy nghĩ ra cách khắc phục những trở ngại đó.

Điều quan trọng là không làm theo những lời hướng dẫn này một cách mù quáng, mà sử dụng chúng nhằm ghi nhớ tinh thần của nguyên tắc cân bằng giữa tìm hiểu và ủng hộ. Cũng giống như bất kỳ “công thức” nào nhằm khởi đầu một trong các nguyên tắc hệ thống, phải sử dụng chúng như những “bánh xe huấn luyện” cho chiếc xe đạp đầu tiên của bạn. Nó sẽ giúp cho bạn



khởi sự, và cho bạn cảm nhận được việc “lái xe” nhằm thực hành tìm hiểu và ủng hộ. Khi bạn đã có kỹ năng thì bạn có thể và nên bỏ chúng đi. Nhưng thỉnh thoảng cũng nên quay lại khi bạn gặp những địa hình khó khăn.

Tuy nhiên, cần biết rằng những lời hướng dẫn không có công dụng gì nếu bạn không thật sự muốn hiểu biết và mong muốn thay đổi Mô hình tư duy trong tình huống nào đó. Nói cách khác, thực hành tìm hiểu và ủng hộ có nghĩa là mong muốn được vượt ra khỏi giới hạn tư duy của riêng mình, mong muốn được công nhận là mình sai. Chỉ có cách này mới làm cho người ta cảm thấy an toàn khi họ cũng muốn thú nhận là mình sai.

Cũng như với tất cả các nguyên lý học tập khác, việc nắm bắt nguyên lý Mô hình tư duy phải mất thời gian, và dấu hiệu tiến bộ rất mơ hồ, khó nhận ra. Tôi còn nhớ Chủ tịch công ty Harley-Davidson, Jeff Bluestein, sau nhiều năm đầu tư vào nhiều khía cạnh của học tập tổ chức, đã trả lời câu hỏi “Anh có nhận thấy sự thay đổi gì không?” đã trả lời rất đơn giản là “Tôi nghe ngày càng nhiều người nói ‘Đó là cách tôi nhìn nhận sự việc’ thay vì ‘Bản chất sự việc là như vậy’. Nghe không có vẻ gì ghê gớm, nhưng câu trước rõ ràng tạo nên một chất lượng đối thoại khác hẳn so với câu sau!

## **SỰ NHẤT TRÍ CÓ QUAN TRỌNG HAY KHÔNG?**

Cần lưu ý rằng mục tiêu thực hành nguyên lý Mô hình tư duy không nhất thiết là sự nhất trí hoặc đồng quy (về quan điểm). Nhiều Mô hình tư duy chỉ xuất hiện một lần. Một số mô hình có thể bất đồng với nhau.

Tất cả những mô hình đó cần phải được xem xét và thử nghiệm trong những tình huống nảy sinh. Điều đó đòi hỏi một sự “cam kết với sự thật” của tổ chức, vốn là một sản phẩm của sự làm chủ bản thân. Và chúng ta phải hiểu là mình không bao giờ có thể biết được toàn bộ sự thật. Như O’Brien nói sau khi xem xét các Mô hình tư duy “Tất cả chúng ta có thể thực hiện trong những vị trí rất khác nhau. Mục tiêu trước một vấn đề cụ thể là Mô hình tư duy tốt nhất cho bất kỳ ai. Mọi người khác tập trung giúp đỡ người đó (hay những người đó) ra quyết định tốt nhất trong khả năng bằng cách giúp họ xây dựng Mô hình tư duy tốt nhất có thể”.

Mặc dù mục tiêu có thể không đồng dạng, tiến trình vẫn dẫn đến kết quả khi nó hoạt động. O’Brien nói “Chúng tôi không ngại tổ chức các buổi họp với thành phần khác nhau. Mọi người dẹp chức vụ của mình sang một bên và thậm chí nếu bạn không đồng ý với họ, bạn cũng có thể nhận ra công sức của họ bởi vì bạn quan tâm đến họ. Bạn có thể nói ‘Vì nhiều lý do khác

tôi không đi theo hướng của anh đề nghị’. Kết quả thật đáng ngạc nhiên: mọi người cộng tác tốt hơn là khi họ buộc phải thống nhất với nhau về một việc gì đó”. Đặc biệt, sẽ không còn cảm giác thất vọng, cay đắng, vốn thường xuất hiện khi người ta cảm thấy mình hiểu biết rõ nhất về một vấn đề, nhưng không có cơ hội trình bày quan điểm. Hóa ra con người có thể hòa hợp tốt với tình huống khi họ đã tuyên bố được quan điểm của mình trong khi một quan điểm khác được áp dụng, miễn là tiến trình học tập cởi mở và mọi người đều minh bạch.

O’Brien nói thêm “Chúng tôi không có những Mô hình tư duy mang tính nghi thức nào cả, chúng tôi có một triết lý về mô hình hóa tư duy. Nếu chúng tôi đến một bộ phận và nói ‘đây là Mô hình tư duy được quy định để kiểm soát tình huống số 23C’, thì chúng tôi sẽ gặp rắc rối”. Tương tự, áp đặt một Mô hình tư duy lên người khác, như áp đặt tâm nhìn của bạn, thường phản tác dụng. Người ồn ào nhất, hay người ở cấp cao nhất, dễ cho rằng mọi người sẽ lắng nghe và làm theo những Mô hình tư duy của anh ta. Thậm chí nếu Mô hình tư duy của anh ta tốt hơn, thì anh ta cũng không có vai trò đi tuyên truyền mọi người, mà phải tự giữ lấy cho bản thân mình để những người khác xem xét.

Nhiều người ngạc nhiên về việc không nhấn mạnh nỗ lực đạt đến sự nhất trí, hay sự đồng dạng về quan điểm. Nhưng tôi đã thấy nhiều báo cáo tương tự như của O’Brien từ những nhóm quản lý ngoại hạng. Niềm tin rằng “chúng tôi sẽ thảo luận và sẽ biết cần phải làm gì” đã trở thành nền tảng của sự gắn kết (alignment) được thúc đẩy qua “đối thoại”, trung tâm của nguyên lý học tập đội nhóm.

## **NHỮNG MÔ HÌNH TƯ DUY VÀ NGUYÊN LÝ THỨ NĂM**

Tôi đi đến niềm tin rằng suy nghĩ hệ thống (nguyên lý thứ năm) mà không có những Mô hình tư duy thì cũng giống như một động cơ làm mát bằng không khí tỏa tròn của DC-3 mà không có cánh lái. Cũng giống như những kỹ sư chế tạo chiếc Boeing 247 phải thu nhỏ động cơ bởi vì họ thiếu bộ phận cánh, suy nghĩ hệ thống mà không có nguyên tắc những Mô hình tư duy cũng sẽ mất đi rất nhiều sức mạnh. Hai nguyên tắc này kết hợp một cách tự nhiên, bởi một cái tập trung vào việc bộc lộ những giả định giấu kín phía sau, và cái kia tập trung vào cách cơ cấu lại những giả định nhằm làm rõ nguyên nhân của những vấn đề quan trọng.

Như đã nói trong phần mở đầu của chương, những Mô hình tư duy bảo thủ sẽ cản trở những thay đổi có thể đến từ suy nghĩ hệ thống. Những nhà

quản lý phải học cách suy ngẫm về những Mô hình tư duy hiện có của họ - chỉ khi nào họ bộc lộ, hiểu được tất cả những giả định chính yếu, thì mới có thể kỳ vọng Mô hình tư duy phải thay đổi, và suy nghĩ hệ thống mới có mục đích. Nếu những nhà quản lý “tin rằng” quan điểm của họ về thế giới là những dữ kiện (facts) hơn là một loạt những giả định (sets of assumptions), họ sẽ không cởi mở để thách thức, tìm hiểu sâu hơn những quan điểm đó. Nếu họ thiếu những kỹ năng trong việc tìm hiểu lối suy nghĩ của họ và người khác, họ sẽ bị hạn chế trong những thử nghiệm tập thể với những lối tư duy mới. Hơn nữa, nếu không có những triết lý và những hiểu biết về những Mô hình tư duy trong tổ chức, người ta sẽ hiểu nhầm mục đích của suy nghĩ hệ thống là vẽ ra những sơ đồ xây dựng, tạo ra “những mô hình” tinh tế của thế giới, không phải là nhằm cải thiện những Mô hình tư duy của chúng ta.

Suy nghĩ hệ thống cũng quan trọng không kém với việc hoạt động có hiệu quả với những Mô hình tư duy. Những nghiên cứu mới đây cho thấy hầu hết những Mô hình tư duy đều bị khiếm khuyết mang tính hệ thống. Chúng thiếu những quan hệ có những phản hồi phê bình, không đánh giá đúng những trì hoãn về thời gian, và thường tập trung vào những biến cố dễ nhìn thấy hoặc nổi bật, và không hẳn có tính đòn bẩy cao. John Sterman của MIT đã chứng minh bằng thí nghiệm rằng những người tham gia trong trò chơi bia, chẳng hạn, đã liên tục đánh giá sai việc trì hoãn trong quá trình nhận đơn hàng đã đặt. Khi ra quyết định, hầu hết người chơi hoặc không nhìn thấy hoặc bỏ qua những phản hồi củng cố chủ chốt đã phát triển lên khi họ hoảng hốt (đặt hàng nhiều hơn, vét sạch kho của nhà cung cấp, buộc họ phải kéo dài thời gian cung cấp, càng làm cho các cửa hàng hốt hoảng hơn). Sterman cũng cho thấy lỗi hồng tương tự trong những Mô hình tư duy trong nhiều thí nghiệm khác[15].

[15]. *John Sterman, Misperceptions of Feedback in Dynamic Decisionmaking - Nhận định sai lệch về phản hồi khi chủ động ra quyết định, (NXB Mass, Cambridge): MIT Sloan school of Management working paper.*

Hiểu được những lỗi hồng có thể giúp cho bạn nhìn thấy những Mô hình tư duy yếu nhất ở chỗ nào, và ở đâu thì việc ra quyết định hiệu quả đòi hỏi nhiều hơn là chỉ trưng ra những Mô hình tư duy của nhà quản lý.

Tóm lại, điều sẽ giúp cho những Mô hình tư duy trở thành một nguyên tắc quản lý thực tế là một *thư viện của “những cấu trúc chung”* được sử dụng trong cả tổ chức. Những “cấu trúc” này sẽ dựa trên những nguyên mẫu hệ thống như trong chương 6. Nhưng chúng sẽ tương thích với từng tổ chức

cụ thể - sản phẩm, thị trường và công nghệ của nó. Chẳng hạn, cấu trúc “hoán đổi gánh nặng” và “giới hạn của tăng trưởng” cho một công ty dầu sẽ khác với một công ty bảo hiểm, nhưng những nguyên mẫu nằm ẩn phía dưới là giống nhau. Một thư viện như thế phải là một hệ quả tự nhiên của việc thực hành tư duy hệ thống trong một tổ chức.

Nói cho cùng, phần thưởng từ việc tích hợp tư duy hệ thống và những Mô hình tư duy không chỉ cải thiện những Mô hình tư duy (điều chúng ta suy nghĩ) mà còn thay đổi cách nghĩ của chúng ta: chuyển hóa từ những Mô hình tư duy bị các sự kiện thống trị sang những Mô hình tư duy giúp ta nhận ra những mẫu thay đổi trong dài hạn, và những cấu trúc ẩn dưới tạo ra những mẫu đó. Chẳng hạn, bối cảnh của Shell không chỉ làm cho những nhà quản lý của công ty nhận biết những thay đổi, chúng còn giúp các nhà quản lý này tiến một bước: ra khỏi thế giới của các sự kiện và chuyên sang nhìn nhận các mẫu hình thay đổi.

Cũng giống như “tư duy tuyến tính” thường thống trị những Mô hình tư duy sử dụng để đưa ra những quyết định quan trọng ngày nay, những tổ chức học tập trong tương lai phải đưa ra những quyết định chủ chốt dựa trên những hiểu biết cùng chia sẻ về quan hệ hỗ tương và những mẫu thay đổi.

# CHƯƠNG 10: TÂM NHÌN CHUNG

## MỘT MỐI QUAN TÂM CHUNG

Có thể bạn còn nhớ bộ phim *Spartacus*, phỏng theo nguyên tác một đấu sĩ nô lệ thời La Mã cổ đại dẫn đầu một cuộc khởi nghĩa nô lệ năm 71 trước Công nguyên[1]. Họ đánh bại quân đoàn La Mã hai lần, nhưng cuối cùng bị chế ngự bởi tướng Marcus Crassus sau khi bị bao vây nhiều ngày. Trong phim, Crassus nói với hàng ngàn lính Spartacus còn sống sót “Các người đã từng là nô lệ. Các người sẽ lại là nô lệ. Nhưng các người sẽ được tha thứ không nhận hình phạt khốc liệt nhất theo tội lỗi của mình, nhờ vào lòng khoan dung của quân La Mã. Tất cả việc các người cần làm là giao nộp tên nô lệ Spartacus, bởi vì chúng ta không biết hắn là ai”.

[1]. *Những thông tin về Spartacus dựa theo Arthur Koestler trong tiểu thuyết Võ sĩ giác đấu - The Gladiator, Edith Simon dịch (NXB Macmillan, New York), 1939*

Sau một lúc im lặng, Spartacus (do Kirk Douglas đóng vai) đứng dậy và nói “Tôi là Spartacus”. Ngay khi đó người đứng cạnh cũng đứng dậy và nói “Tôi là Spartacus”. Người tiếp theo đứng dậy và cũng nói “Tôi là Spartacus”. Trong vòng một phút, tất cả đoàn quân cùng đứng dậy.

Cho dù câu chuyện trên có hư cấu hay không thì nó vẫn minh họa cho một sự thật sâu sắc. Mỗi người, bằng cách đứng dậy, đã chọn lấy cái chết. Nhưng lòng trung thành của đội quân khởi nghĩa không dành cho riêng cá nhân Spartacus. Lòng trung thành đó dành cho một tầm nhìn chung mà Spartacus đã truyền cảm hứng - ý tưởng về việc họ có thể trở thành một con người tự do. Tầm nhìn đó quá thuyết phục đến nỗi không ai có thể chấp nhận từ bỏ để trở về kiếp sống nô lệ.

Tầm nhìn chung không phải là một ý tưởng. Thậm chí một ý tưởng quan trọng như sự tự do cũng không phải là một tầm nhìn. Hơn thế, nó là một sức mạnh trong trái tim con người, một sức mạnh có quyền lực lớn lao. Nó có thể được kích thích bởi một ý tưởng, nhưng một khi được phát triển hơn - được nhiều người ủng hộ - thì đó không còn là một ý tưởng nữa. Nó trở nên cụ thể. Người ta bắt đầu nhận ra sự hiện hữu của nó. Tầm nhìn chung là một trong những số ít những nguồn lực có ảnh hưởng lớn nhất của con

người.

Ở mức độ đơn giản nhất, tầm nhìn chung là câu trả lời cho câu hỏi “Chúng ta muốn tạo ra điều gì?”. Cũng như tầm nhìn cá nhân là những bức tranh hoặc hình ảnh được con người mang trong đầu và trong tim, tầm nhìn chung là những bức tranh được hiển hiện qua mọi người trong khắp tổ chức. Họ tạo ra một khái niệm chung, có sức lan tỏa khắp tổ chức và tạo ra sự kết nối cho tất cả các hoạt động khác nhau.

Một tầm nhìn thực sự được chia sẻ khi bạn và tôi có cùng một bức tranh và cùng nhau cam kết thực hiện nó, chứ không phải tự cam kết thực hiện nó. Khi con người thực sự chia sẻ một tầm nhìn thì họ kết nối với nhau qua những khát vọng chung. Sức mạnh của tầm nhìn cá nhân nằm ở sự quan tâm sâu sắc của cá nhân đó với tầm nhìn. Sức mạnh của tầm nhìn chung nằm ở sự quan tâm chung của mọi người. Thực ra, chúng ta phải tin rằng một trong những lý do con người tìm kiếm những tầm nhìn chung là khát vọng của họ trong việc cùng nhau thực hiện một nhiệm vụ quan trọng chung.

Tầm nhìn chung có tính sống còn với một tổ chức học tập vì nó cung cấp sự tập trung và năng lượng cho việc học hỏi. Trong khi học tập thích nghi (adaptive learning) có thể diễn ra mà không cần tầm nhìn, thì học tập sáng tạo (generative learning) chỉ diễn ra khi con người nỗ lực hoàn thành việc thực sự có ý nghĩa với họ. Thực ra, toàn bộ ý nghĩa của học tập sáng tạo - mở rộng năng lực sáng tạo của bạn - sẽ trở nên khó hiểu và vô nghĩa nếu con người không thích thú với tầm nhìn họ thực sự muốn đạt đến.

Ngày nay, “tầm nhìn” (vision) là một khái niệm quen thuộc trong quản lý kinh doanh. Nhưng khi tìm hiểu rõ hơn, bạn sẽ thấy đa số những “tầm nhìn” đều mang tính chất cá nhân hay thuộc về một nhóm người nào đó, được áp đặt cho cả tổ chức. Những tầm nhìn như vậy cùng lắm cũng chỉ đem lại sự phục tùng, chứ không phải sự cam kết hết lòng. Một tầm nhìn chung đòi hỏi nhiều người cùng thực sự cam kết thực hiện, bởi vì nó phản ánh tầm nhìn cá nhân của họ.

## **TẠI SAO TẦM NHÌN CHUNG CÓ TÍNH QUAN TRỌNG**

Các thương hiệu như AT&T, Ford hay Apple không thể có thành công như ngày nay nếu không có sự tồn tại của tầm nhìn chung. Theodore Vail có một tầm nhìn về dịch vụ điện thoại toàn cầu và phải mất đến 50 năm để hoàn thành. Henry Ford xây dựng nên tầm nhìn về việc mọi người ai cũng có thể sở hữu xe hơi riêng, chứ không chỉ những người giàu. Steven Jobs, Steve

Wozniak và những người đồng sáng lập Apple thấy sức mạnh của máy tính trong việc hỗ trợ loài người. Nếu không có tầm nhìn về sự phát triển toàn cầu thì cũng không có sự phát triển vượt bậc của những thương hiệu Nhật Bản như Komatsu (từ quy mô chỉ bằng một phần ba Caterpillar, hãng này đã phát triển bằng Caterpillar trong vòng hai thập niên), Canon (từ số không phát triển vượt qua cả Xerox tính trên quy mô toàn cầu về mặt hàng máy photo cũng trong khoảng hai thập niên), hay Honda[2]. Điều quan trọng nhất là những tầm nhìn cá nhân này trở thành tầm nhìn chung của tất cả mọi người ở mọi vị trí trong công ty của họ - tập trung nguồn lực của hàng ngàn người và tạo ra sự đồng nhất giữa những người hoàn toàn khác nhau.

[2]. G. Hamel và C. K. Prahalad đã phân tích các ví dụ về tầm nhìn của tổ chức trong bài Ý nghĩa của chiến lược, Harvard Business Review, Tháng 5-6, 1989.

Nhiều tầm nhìn chung có tính hướng ngoại - nghĩa là chúng hướng đến việc đạt được những mục tiêu so với bên ngoài, ví dụ như so với đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên, một mục tiêu chỉ giới hạn ở việc vượt qua đối thủ chỉ có tính nhất thời. Một khi đã được tầm nhìn đó, nó rất dễ trở thành một tình thế phòng thủ để “bảo vệ những gì đang có nhằm không mất vị trí dẫn đầu”. Những mục tiêu phòng thủ như thế rất khó phát huy được sự sáng tạo và cảm hứng xây dựng. Một bậc thầy về võ thuật sẽ không tập trung quá nhiều vào việc “đánh bại tất cả người khác” như một tiêu chuẩn về sự “xuất sắc”. Điều này không có nghĩa là tầm nhìn phải có tính hướng ngoại hoặc hướng nội. Cả hai loại tầm nhìn này đều có thể cùng hiện diện. Nhưng dựa vào một tầm nhìn chỉ hướng vào việc đánh bại một đối thủ có thể làm một tổ chức yếu đi trong dài hạn.

Kazuo Inamouri ở công ty Kyocera thuyết phục nhân viên của mình “nhìn vào bên trong” để khám phá những tiêu chuẩn bên trong của chính họ. Ông cho rằng, trong khi nỗ lực trở thành công ty dẫn đầu trong ngành, một công ty có thể hướng đến việc trở nên “tốt hơn” những người khác hay là “tốt nhất” trong lĩnh vực của mình. Nhưng tầm nhìn của ông là Kyocera phải hướng đến “sự hoàn hảo” (perfection) hơn là trở thành “tốt nhất” (best). (Lưu ý sự áp dụng nguyên lý căng thẳng sáng tạo của Inamori - “không quan trọng tầm nhìn là gì, quan trọng là nó có tác động thế nào...”)[3].

[3]. Kazuo Inamori, The Perfect Company: Goal for Productivity - Công ty hoàn hảo: mục đích của năng suất, bài diễn văn lấy từ trường ĐH Case Western Reserve, Cleveland, Ohio, Tháng 5/1989.

Một tầm nhìn chung, đặc biệt là tầm nhìn hướng nội, nâng đỡ cảm hứng con người. Công việc trở nên một phần của việc hướng đến một kết quả lớn hơn liên quan đến sản phẩm hay dịch vụ của tổ chức - tăng cường học tập thông qua máy tính cá nhân, giao tiếp với cả thế giới thông qua dịch vụ viễn thông toàn cầu, hay quảng bá sự tự do di chuyển bằng xe hơi cá nhân. Mục tiêu lớn hơn cũng có thể gắn chặt với phong cách, môi trường và tinh thần của tổ chức. Max de Pree, nguyên CEO của công ty đồ nội thất Herman Miller, nói tầm nhìn của Herman Miller theo ông ta là “trở thành một món quà cho tinh thần con người” - bằng cách đó ông ấy không chỉ nói về sản phẩm của Herman Miller, mà còn về con người, môi trường và sự cam kết lớn hơn của doanh nghiệp với một môi trường làm việc hiệu quả và có tính thẩm mỹ.[4]

*[4]. Max de Pree, Leadership is an Art - Lãnh đạo là nghệ thuật (NXB Doubleday/Currency, New York), 1989.*

Những tầm nhìn có tính kích thích. Chúng tạo ra sự khuấy động, sự hào hứng làm cho tổ chức vượt ra khỏi tình hình hiện tại. Có một nhà quản lý đã bình luận “Cho dù cạnh tranh hay các rắc rối nội bộ có nghiêm trọng đến đâu, thì tinh thần của tôi cũng luôn hào hứng trở lại khi tôi bước vào văn phòng làm việc - bởi vì tôi biết điều chúng tôi đang làm thực sự có ý nghĩa”.

Trong một doanh nghiệp, tầm nhìn chung thay đổi mối quan hệ giữa những người trong công ty. Không còn là “công ty của họ” nữa, nó trở thành “công ty của chúng ta”. Ở giai đoạn đầu, tầm nhìn chung làm cho những người thiếu lòng tin ở nhau bắt đầu cùng nhau làm việc. Nó tạo ra tính đồng nhất chung. Thực ra, mục đích, tầm nhìn và các giá trị chi phối chung của một tổ chức tạo ra sự tương đồng cơ bản nhất. Về cuối sự nghiệp của mình, nhà tâm lý học Abraham Maslow chuyên nghiên cứu về những đội nhóm làm việc đạt thành tích cao. Một trong những đặc điểm nổi trội nhất của những đội nhóm này là tầm nhìn và mục đích chung. Maslow đã nhận ra điều đó trong những đội nhóm xuất sắc:

... nhiệm vụ không còn tách bạch với bản thân con người thực hiện nữa... thay vào đó người thực hiện đồng nhất với nhiệm vụ của mình đến nỗi bạn không thể xác định được bản chất của anh ta khi tách rời khỏi nhiệm vụ đó[5].

Những tầm nhìn chung thúc đẩy lòng can đảm một cách tự nhiên đến nỗi con người thậm chí không nhận ra lòng can đảm của họ đã tăng lên. Can đảm chỉ đơn giản nghĩa là làm bất cứ việc gì cần thiết để theo đuổi tầm nhìn.



Năm 1961, John Kennedy tuyên bố một tầm nhìn mà sau đó nhiều năm đã được thực hiện về chương trình không gian của nước Mỹ: đưa con người lên mặt trăng vào cuối thập kỷ[6]. Tầm nhìn đó đã mang lại vô số hành động can đảm và dấn thân. Cũng có một câu chuyện Spartacus thời hiện đại đã xảy ra giữa thập niên 1960 tại phòng thí nghiệm Draper của viện đại học MIT. Phòng thí nghiệm này là nhà thầu chính của NASA về hệ thống định hướng và hướng dẫn quán tính để hướng dẫn các phi hành gia trên tàu Apollo lên mặt trăng. Tham gia nhiều năm trong dự án, giám đốc phòng thí nghiệm trở nên tin chắc rằng thiết kế kỹ thuật ban đầu của họ đã bị sai. Điều đó dẫn đến một sự rối loạn về định hướng nghiên cứu, bởi vì cuộc nghiên cứu đã ngốn mất nhiều triệu đôla Mỹ. Thay vì cố gắng tìm những giải pháp chỉnh sửa, họ đã yêu cầu NASA bãi bỏ dự án, và làm lại từ đầu. Họ đã mạo hiểm không chỉ hợp đồng này mà còn cả danh tiếng của mình. Nhưng không thể làm khác hơn được. Toàn bộ lý do là họ đã hiến thân cho một tầm nhìn đơn giản - đưa con người lên mặt trăng vào cuối thập kỷ. Họ có thể làm bất cứ điều gì để thực hiện tầm nhìn đó.

[5]. *A. Maslow, Eupsychian management - (NXB Richard Invin và Dorsey Press, Homewood, III), 1965*

[6]. *William Manchester, The Glory and the Dream - Danh tiếng và Giấc mơ, (NXB Little, Brown và Company, Boston), 1965*

Giữa thập niên 1980 máy tính Apple vẫn bảo lưu tầm nhìn về một loại máy tính mà con người có thể dùng nó tự do suy nghĩ theo cách riêng của họ. Trong khi toàn bộ ngành công nghiệp máy tính cá nhân đều theo sau cách làm của IBM (sản xuất máy tính hàng loạt theo kiểu “nhân bản”). Theo đó, Apple từ chối cơ hội “chắc chắn” được trở thành một nhà máy sản xuất máy tính cá nhân hàng đầu theo kiểu “nhân bản”. Mặc dù chưa bao giờ đạt đến doanh số bán bằng với những máy tính cá nhân theo kiểu nhân bản, máy tính Macintosh của Apple không chỉ dễ sử dụng, nó đặt ra các tiêu chuẩn “vui vẻ” và “cảm tính” vào máy tính cá nhân, và trở thành tiêu chuẩn chung của ngành mà sau đó tất cả các hệ điều hành khác phải thay đổi cách nhìn và cách cảm giác của chúng theo đó.

Bạn không thể có một tổ chức học tập mà không có tầm nhìn chung. Nếu không có một lực kéo về một mục đích con người thực sự muốn đạt đến, mọi người sẽ bị lôi kéo bởi sức mạnh của tình trạng phân vân. Tầm nhìn tạo ra một mục đích bao quát. Sự cao quý của mục tiêu sẽ thúc đẩy những cách nghĩ và cách làm mới. Một tầm nhìn chung cũng tạo ra những bậc thang để giữ tiến độ của tiến trình học tập khi sự căng thẳng xuất hiện. Tuy nhiên,

sự học có thể rất khó khăn, thậm chí đau khổ. Với một tầm nhìn chung, chúng ta sẽ dễ thể hiện cách suy nghĩ của mình, vứt bỏ những quan điểm sâu kín bên trong và nhận ra những thiếu sót của cá nhân mình và của tổ chức. Tất cả những rắc rối dường như tầm thường khi so sánh với tầm quan trọng của điều chúng ta đang nỗ lực tạo ra. Như Robert Fritz đã nhận định “Dưới sự hiện diện của sự vĩ đại thì tính nhỏ nhen biến mất”. Thiếu vắng một giấc mơ lớn thì sự nhỏ nhen sẽ chiếm ưu thế.

Tầm nhìn chung khuyến khích sự mạo hiểm và thử nghiệm. Khi con người chìm đắm trong một tầm nhìn, họ thường không biết cách để thực hiện nó. Họ thử một thí nghiệm. Họ thay đổi định hướng và lại áp dụng một thử nghiệm khác. Mọi thứ đều là một cuộc thử nghiệm, nhưng không có sự mơ hồ. Lý do họ làm điều họ đang làm là hoàn toàn rõ ràng. Họ không nói “Hãy đảm bảo cho tôi là việc này có hiệu quả”. Mọi người biết rằng không có sự đảm bảo. Nhưng dù sao họ cũng cam kết.

Cuối cùng, tầm nhìn chung chỉ ra một trong những khó khăn chủ yếu ngăn cản những nỗ lực phát triển suy nghĩ học tập trong quản lý: “Làm thế nào duy trì một cam kết trong dài hạn?”.

Trong nhiều năm, những nhà suy nghĩ hệ thống đã nỗ lực để thuyết phục các nhà quản lý rằng nếu không duy trì được một định hướng dài hạn, họ sẽ gặp rắc rối lớn. Với nỗ lực mạnh mẽ chúng tôi đã phá vỡ những định kiến về sự can thiệp nóng vội. Can thiệp có thể dẫn đến hậu quả “tốt hơn trước khi xấu đi” hoặc động lực “hoán đổi gánh nặng” do chỉ chú trọng vào việc khắc phục triệu chứng. Tuy nhiên, tôi đã chứng kiến một vài biến đổi dài hạn của cam kết và hành động lâu dài. Cá nhân tôi cảm thấy thất bại của chúng ta không nằm ở việc thiếu tính thuyết phục hay thiếu bằng chứng thuyết phục. *Có thể đơn giản là không thể thuyết phục loài người về mặt lý trí để chấp nhận một quan điểm dài hạn.* Người ta không tập trung vào dài hạn khi *bị bắt buộc*, họ chỉ làm điều đó khi họ *muốn!*

Trong mọi trường hợp nếu bạn tìm thấy một quan điểm dài hạn thực sự hiệu quả trong một tình huống của con người, thì nơi đó có một tầm nhìn dài hạn. Những người xây dựng nhà thờ thời Trung Cổ dành cả đời làm việc cho một kết quả công việc tiếp tục kéo dài một trăm năm sau trong tương lai. Những người Nhật tin tưởng xây dựng một tổ chức thành công cũng như trồng một cái cây: cần phải mất từ 25 năm đến 50 năm. Cha mẹ cố gắng dạy cho con trẻ một nền tảng giá trị và đạo đức để có tác dụng khi chúng trở thành một người lớn 20 năm sau. Trong tất cả các trường hợp đó, con người đều có một tầm nhìn mà người ta chỉ nhận ra sau một thời gian dài.

Việc lập kế hoạch chiến lược, cái đáng ra phải là một thành trì trong suy nghĩ dài hạn ở các tổ chức, thường chỉ mang tính đối phó và ngắn hạn. Theo hai nhà phê bình nổi tiếng về lập kế hoạch chiến lược, Gary Hamel ở Trường Quản trị London và C.K. Prahalad của đại học Michigan:

Mặc dù lập kế hoạch chiến lược được quảng cáo là một cách để định hướng tương lai tốt hơn, hầu hết các nhà quản lý, khi được truy hỏi, sẽ thừa nhận rằng những kế hoạch chiến lược của họ cho thấy các rắc rối hiện tại hơn là các cơ hội trong tương lai[7].

[7]. G. Hamel và C.K. Prhalad, *Strategic Intent - Ý đồ chiến lược*

Với sự nhấn mạnh trong phân tích về những điểm mạnh và điểm yếu của các đối thủ cạnh tranh, về thị phần và nguồn lực công ty, kế hoạch chiến lược điển hình hiện nay không tạo ra một mục tiêu có thể nuôi dưỡng các hành động dài hạn - theo ngôn ngữ của Hamel và Prahalad, đó là tạo nên “một mục tiêu đáng để cam kết”.

Bất chấp việc được quan tâm như là một yếu tố của học tập tổ chức, tầm nhìn vẫn thường được xem là một nguồn lực bí ẩn và khó kiểm soát. Các nhà lãnh đạo có tầm nhìn được xem như những người hùng đáng ngưỡng mộ. Trong khi thực tế không có công thức nào về “bí quyết để tìm thấy tầm nhìn của bạn”, có những nguyên tắc và định hướng để xây dựng tầm nhìn chung. Có một nguyên lý về xây dựng tầm nhìn, và những công cụ thực hành để hoạt động với các tầm nhìn chung. Nguyên lý này mở rộng các nguyên tắc và sự thấu hiểu nguyên lý làm chủ bản thân đến thế giới các khát vọng chung và những cam kết được chia sẻ.

## **NGUYÊN LÝ XÂY DỰNG TẦM NHÌN CHUNG**

### **KHUYẾN KHÍCH TẦM NHÌN CÁ NHÂN**

Những tầm nhìn chung phát xuất từ các tầm nhìn cá nhân. Đó là cách chúng tập trung năng lượng và đẩy mạnh sự cam kết. Như Bill O'Brien ở công ty Hanover đã quan sát “Tầm nhìn của tôi không phải là điều quan trọng đối với bạn. Tầm nhìn duy nhất kích thích bạn chính là tầm nhìn của bạn”. Điều đó không phải do con người chỉ quan tâm đến quyền lợi cá nhân của họ - thực ra, tầm nhìn cá nhân của con người thường bao gồm các khía cạnh liên quan đến gia đình, tổ chức, cộng đồng và thậm chí cả thế giới. Hơn thế nữa, O'Brien nhấn mạnh rằng sự quan tâm có tính chất *cá nhân*. Nó bắt

nguồn từ tập hợp những giá trị, mối quan tâm và khát vọng của mỗi người. Đó là lý do tại sao sự quan tâm chân thành về một tầm nhìn chung xuất phát từ các tầm nhìn cá nhân. Nhiều nhà lãnh đạo không hiểu sự thật đơn giản này, họ quyết định rằng tổ chức của họ phải phát triển một tầm nhìn trong một sớm một chiều!

Sự tập trung của tổ chức vào việc xây dựng những tầm nhìn chung liên tục khuyến khích các thành viên phát triển tầm nhìn cá nhân của họ. Nếu con người không có tầm nhìn của riêng mình, họ chỉ có thể “đăng ký” dùng chung tầm nhìn của người khác. Kết quả là một sự tuân theo, chứ không phải là sự cam kết. Mặt khác, những người có định hướng cá nhân mạnh có thể tập hợp cùng nhau để tạo ra sự đồng tâm hiệp lực thực hiện điều “tôi/chúng ta thực sự muốn”.

Theo khía cạnh này, làm chủ bản thân là nền tảng để phát triển tầm nhìn chung. Điều này không chỉ nghĩa là tầm nhìn cá nhân, mà còn là sự cam kết với sự thật và sự căng thẳng sáng tạo - những cột mốc của khả năng làm chủ bản thân. Tầm nhìn chung có thể tạo ra các mức độ căng thẳng sáng tạo cao hơn mức độ mà nỗ lực cá nhân có thể đem lại. Những người sẽ đóng góp nhiều nhất vào việc nhận ra một tầm nhìn vững chắc là những người có thể “chịu đựng” sự căng thẳng sáng tạo này: duy trì sự rõ ràng về tầm nhìn và tiếp tục tìm hiểu thực tại. Họ sẽ là những người tin tưởng sâu sắc vào khả năng của mình trong việc tạo ra tương lai, bởi vì đó là điều cá nhân họ trải nghiệm.

Trong việc khuyến khích tầm nhìn cá nhân, các tổ chức phải cẩn thận tránh việc xâm phạm vào tự do cá nhân. Như đã thảo luận tại Chương 8 “làm chủ bản thân”, không ai có thể cho một người nào “tầm nhìn của anh ta” hay bắt buộc anh ta phát triển một tầm nhìn. Tuy nhiên, có những hành động tích cực trong việc tạo ra một môi trường khuyến khích tầm nhìn cá nhân. Các nhà lãnh đạo có ý thức về tầm nhìn thường khuyến khích những người khác chia sẻ tầm nhìn của họ. Đó là nghệ thuật lãnh đạo nhìn xa trông rộng - làm thế nào xây dựng tầm nhìn chung từ những tầm nhìn cá nhân.

## **TỪ NHỮNG TẦM NHÌN CÁ NHÂN ĐẾN NHỮNG TẦM NHÌN CHUNG**

Làm thế nào những tầm nhìn cá nhân kết hợp với nhau để tạo thành tầm nhìn chung? Cũng như nghệ thuật tạo ảnh ba chiều, hình ảnh ba chiều được tạo ra bằng cách kết hợp nhiều nguồn ánh sáng.

Nếu bạn cắt một tấm hình làm hai, mỗi phần sẽ thể hiện một phần của hình ảnh ban đầu. Nhưng nếu bạn cắt một hình ảnh ba chiều, mỗi phần sẽ tạo ra một hình ảnh nguyên vẹn. Tương tự vậy, nếu bạn cứ tiếp tục chia nhỏ hình ảnh ba chiều, thì dù cho chia nhỏ đến đâu, mỗi mảnh vẫn là một hình ảnh nguyên vẹn. Tương tự như thế, khi một nhóm người chia sẻ tầm nhìn của mình cho một tổ chức, mỗi người đều nhìn thấy hình ảnh tốt nhất của tổ chức theo cách riêng của họ. Mỗi người đều có trách nhiệm vì những cái chung, không chỉ riêng phần của mình. Nhưng yếu tố “các mảnh” của hình ảnh ba chiều ba chiều này không đồng nhất với nhau. Mỗi yếu tố thể hiện một bức tranh nguyên vẹn theo một quan điểm khác nhau. Cũng như khi bạn nhìn xuyên qua các lỗ thủng trên một cửa sổ thì mỗi lỗ sẽ cho thấy một góc nhìn duy nhất để xem toàn bộ hình ảnh. Tương tự như vậy là tầm nhìn của mỗi người về một tổng thể duy nhất. Mỗi người chúng ta có một cách riêng để nhìn nhận tầm nhìn lớn hơn.

Khi bạn gộp các mảnh của một hình ảnh ba chiều, hình ảnh tổng thể không thay đổi gì nhiều. Dù sao nó cũng đã từng thể hiện qua từng mảnh. Đúng hơn là hình ảnh trở nên sâu sắc và sống động hơn. Khi càng nhiều người chia sẻ tầm nhìn hơn, tầm nhìn không thay đổi căn bản. Nhưng nó trở nên sống động hơn, thực tế hơn dưới góc độ là một thực tại tinh thần mà con người hoàn toàn có thể hình dung được. Giờ đây chúng có những cộng sự, “những đồng sáng tạo”; tầm nhìn không còn là việc riêng của họ nữa. Chẳng bao lâu sau, khi họ nuôi dưỡng một tầm nhìn cá nhân, người ta có thể cho rằng đó là “tầm nhìn của tôi”. Nhưng khi tầm nhìn chung phát triển, nó trở nên vừa là “tầm nhìn của tôi” lẫn “tầm nhìn của chúng ta”.

Bước đầu tiên trong việc hiểu được nguyên lý xây dựng tầm nhìn chung là từ bỏ những khái niệm truyền thống cho rằng tầm nhìn luôn luôn được tuyên bố “từ cấp lãnh đạo” hay từ một tiến trình lập kế hoạch chiến lược của tổ chức.

Trong một tổ chức theo cấp bậc truyền thống, không ai thắc mắc về việc tầm nhìn bắt nguồn từ cấp lãnh đạo cao nhất. Thường thì bức tranh lớn định hướng cho hoạt động của công ty thậm chí không được chia sẻ - tất cả những gì người ta cần biết là “mệnh lệnh hành động” để họ có thể thực hiện nhiệm vụ của mình trong việc đóng góp cho tầm nhìn lớn hơn.

Tầm nhìn truyền thống từ cao xuống thấp như thế không khác nhiều so với một tiến trình đã trở nên phổ biến những năm gần đây. Cấp quản lý cao nhất viết ra tuyên bố tầm nhìn của tổ chức, thường với sự giúp đỡ của các chuyên gia tư vấn. Điều này có thể được thực hiện để giải quyết tình trạng

tinh thần làm việc kém hoặc thiếu định hướng chiến lược. Đôi khi tiến trình này chủ yếu mang tính suy ngẫm. Đôi khi nó kết hợp với phân tích bên ngoài về những đối thủ cạnh tranh của công ty, bối cảnh thị trường, điểm mạnh cùng điểm yếu của công ty. Cho dù gì đi nữa thì kết quả thường đáng thất vọng vì rất nhiều lý do.

Đầu tiên, một tầm nhìn như thế thường là một tầm nhìn tức thời, một nỗ lực đơn lẻ nhằm tạo ra định hướng bao quát và có ý nghĩa với chiến lược của công ty. Một khi nó được viết ra, các nhà quản lý cho rằng họ đã hoàn thành trách nhiệm chiến lược của họ. Gần đây, một trong số những đồng nghiệp của tôi ở Hiệp Hội Đổi Mới (Innovation Associates) có làm việc với hai nhà quản lý để giải thích cách thức mà nhóm chúng tôi áp dụng tầm nhìn. Trước khi anh ta kịp nói hết, một trong hai nhà quản lý cắt ngang “Chúng tôi đã làm như vậy. Chúng tôi đã viết ra tuyên bố về tầm nhìn của mình”. Đồng nghiệp của tôi trả lời “Điều đó rất tốt. Sau đó bạn có thu hoạch gì với nó?” Nhà quản lý đó quay sang hỏi người kia “Joe, bản tuyên bố tầm nhìn của chúng ta bây giờ đang để đâu thế nhỉ?”. Viết ra một tuyên bố tầm nhìn có thể là bước đầu tiên để xây dựng tầm nhìn chung, nhưng chỉ riêng việc đó thì hầu như không thể tiếp tục duy trì được một tầm nhìn trong tổ chức.

Vấn đề thứ hai với các nhà quản lý cấp cao đã viết ra tuyên bố tầm nhìn của mình là tầm nhìn đó không được xây dựng trên những tầm nhìn cá nhân của những người trong tổ chức. Thường thì họ không quan tâm đến những tầm nhìn cá nhân trong lúc tìm kiếm một tầm nhìn chiến lược. Hoặc là tầm nhìn chính thức chỉ phản ánh tầm nhìn cá nhân của một hay hai người riêng lẻ. Chỉ có rất ít cơ hội để trao đổi và thử nghiệm ở mọi cấp độ để mọi người cảm thấy là họ hiểu được và sở hữu được tầm nhìn đó. Kết quả là, tầm nhìn chính thức mới được công bố sẽ thất bại trong việc thúc đẩy năng lượng và sự cam kết. Đơn giản là nó không có tác dụng kích thích mọi người. Thực ra, đôi khi nó cũng tạo ra một chút cảm hứng cho những nhà quản lý cấp cao đã tham gia viết ra nó.

Cuối cùng, tầm nhìn không phải là một giải pháp để giải quyết vấn đề. Nếu được đánh giá như vậy, khi “vấn đề” như thiếu tinh thần làm việc hay định hướng chiến lược không rõ ràng biến mất, thì năng lượng đằng sau tầm nhìn cũng sẽ biến mất. Xây dựng tầm nhìn chung phải được xem như một nhân tố trung tâm trong hoạt động hàng ngày của các nhà lãnh đạo. Đó là một nhân tố liên tục và không bao giờ kết thúc. Nó thực sự là một phần trong hoạt động lãnh đạo cao cấp rộng lớn hơn: thiết kế và nuôi dưỡng những “ý tưởng điều hành” của một doanh nghiệp - không chỉ tầm nhìn, mà còn là mục đích và các giá trị cốt lõi của nó.

Đôi khi, những nhà quản lý mong đợi những tầm nhìn chung xuất hiện từ những tiến trình lập kế hoạch chiến lược của công ty. Nhưng cũng với các lý do tương tự khiến tiến trình xây dựng tầm nhìn từ trên xuống dưới thất bại, hầu hết việc lập kế hoạch chiến lược cũng thất bại trong việc nuôi dưỡng tầm nhìn thực thụ. Hamel và Prahalad nhận định như sau:

Những chiến lược sáng tạo hiếm khi bắt nguồn từ tiến trình lập kế hoạch hàng năm. Điểm xuất phát của chiến lược năm sau luôn luôn là chiến lược của năm nay. Sự cải thiện ngày càng tăng. Công ty bám chặt vào các phân đoạn và các khu vực mình đã nắm rõ, thậm chí cả khi cơ hội thực sự đang xuất hiện ở một nơi khác đâu đó. Ví dụ như cơ hội đưa đẩy hãng Canon đi tiên phong trong lĩnh vực sản xuất máy photo cá nhân đến từ một chi nhánh bán hàng ở nước ngoài - chứ không phải từ các nhà hoạch định ở Nhật[8].

### *[8]. Cùng 1 quyển sách nêu trên*

Điều đó không có nghĩa là những tầm nhìn không thể bắt nguồn từ lãnh đạo cấp cao nhất. Thường thì đúng là chúng xuất hiện như thế. Nhưng đôi khi chúng cũng bắt nguồn từ những tầm nhìn cá nhân của những người không có quyền điều hành. Đôi khi chúng chỉ “nổi bong bóng” từ những người tương tác ở nhiều cấp bậc. Nguồn gốc của tầm nhìn không quan trọng bằng tiến độ mọi người chia sẻ nó. Nó sẽ không thực sự là một “tầm nhìn chung” cho đến khi liên hệ được với tầm nhìn cá nhân của mọi người trong tổ chức.

Đối với những người ở vị trí lãnh đạo, điều quan trọng nhất là họ cần nhớ: tầm nhìn của họ vẫn chỉ là những tầm nhìn cá nhân. Chỉ vì họ nhận một vị trí lãnh đạo không có nghĩa là tầm nhìn cá nhân của họ tự động trở thành “tầm nhìn của tổ chức”. Khi tôi nghe những nhà lãnh đạo nói “tầm nhìn của chúng ta” và tôi biết họ thực ra đang mô tả “tầm nhìn của tôi”, tôi nhớ đến những lời của Mark Twain rằng từ ngữ chính thức “chúng ta” nên được dùng cho “những ông vua và thần dân”.

Trên hết, những nhà lãnh đạo dự định xây dựng tầm nhìn chung phải sẵn sàng tiếp tục chia sẻ tầm nhìn cá nhân của họ. Họ phải chuẩn bị sẵn sàng để hỏi người khác “Anh chị có đồng ý theo tôi không?”. Điều đó có thể rất khó thực hiện. Đối với một người đã đặt ra những mục tiêu xuyên suốt sự nghiệp của anh ta và chỉ đơn giản tuyên bố chúng, việc yêu cầu sự hỗ trợ có thể gây cảm giác khó chịu.

John Kryster là chủ tịch phụ trách một bộ phận (division) lớn của một công ty sản xuất hàng gia dụng hàng đầu. Anh có tầm nhìn và hoài bão rằng bộ phận của mình phải trở nên vượt trội trong ngành. Tầm nhìn đó đòi hỏi không chỉ các sản phẩm xuất sắc mà còn là sự đảm bảo cung ứng hàng hiệu quả và đầy đủ hơn bất cứ công ty nào khác đối với “khách hàng” của họ (các cửa hàng bán lẻ). Anh tưởng tượng ra một hệ thống phân phối toàn cầu độc đáo, có thể đưa sản phẩm đến khách hàng trong một thời gian bằng một nửa hiện tại đồng thời giảm chi phí vận chuyển và giao hàng. Anh bắt đầu trao đổi với các nhà quản lý khác, những công nhân trong dây chuyền, các đại lý phân phối và các cửa hàng bán lẻ. Mọi người đều hào hứng với ý kiến đó, nhưng cũng chỉ ra rằng nhiều điểm trong đó khó có thể thực hiện bởi vì chúng mâu thuẫn với các chính sách truyền thống của tập đoàn mẹ.

Cụ thể là Kryster cần sự hỗ trợ của Trưởng bộ phận phân phối, Harriet Sullivan - về mặt cấp bậc là ngang hàng với Kryster trong cơ cấu tổ chức của công ty - người có nhiều hơn Kryster 15 năm kinh nghiệm. Kryster chuẩn bị một buổi thuyết trình trước Sullivan để trình bày ý nghĩa của hệ thống phân phối mới. Nhưng đối với từng dữ liệu phân tích anh ta đưa ra, Sullivan đều có các ý kiến ngược lại. Kryster rời khỏi cuộc họp với ý nghĩa rằng có lẽ rằng ý kiến này khó khả thi.

Sau đó anh ta nghĩ đến một cách để thử nghiệm hệ thống phân phối mới ở một thị trường cụ thể (về mặt địa lý). Rủi ro sẽ ít hơn, và anh ta có thể nhờ sự hỗ trợ của dây chuyền phân phối tại địa phương vì những người này rất hào hứng với ý kiến đó. Nhưng anh ta sẽ làm gì nếu Harriet Sullivan biết? Bản năng anh ta cho biết không nên nói với bà ấy. Suy cho cùng, anh ta có đủ thẩm quyền để tự thử nghiệm bằng cách điều hành những nhân viên phân phối dưới quyền của mình. Tuy nhiên, anh ta cũng đánh giá rất cao kinh nghiệm và sự phán đoán của Sullivan.

Sau một tuần thử nghiệm, Kryster trở lại đề nghị Sullivan hỗ trợ. Lần này, anh ta không mang theo các biểu đồ và số liệu phân tích nữa. Anh chỉ trình bày lý do tại sao mình tin vào ý tưởng mới này, làm thế nào ý tưởng này tạo ra một liên kết tốt đẹp với khách hàng, và có thể thử nghiệm nó với mức độ rủi ro rất thấp. Thật ngạc nhiên, người đứng đầu bộ phận phân phối đồng ý giúp anh thiết kế nội dung thử nghiệm. Bà nói “Khi cậu đến gặp tôi tuần trước, cậu cố gắng thuyết phục tôi. Bây giờ, cậu đã sẵn sàng thử nghiệm ý tưởng của mình. Tôi vẫn cho rằng ý tưởng này khá lạ, nhưng tôi có thể thấy rằng cậu hết sức quan tâm đến nó. Vì vậy, biết đâu có thể chúng ta sẽ rút ra được điều gì từ việc thử nghiệm”.



Câu chuyện trên đã xảy ra từ nhiều năm trước. Ngày nay, hệ thống phân phối mới của Kryster được áp dụng trong toàn tập đoàn. Hệ thống đó đã cắt giảm đáng kể chi phí và đã trở thành một phần trong chiến lược liên minh với các chuỗi bán lẻ của tập đoàn.

Khi những tầm nhìn xuất hiện ở cấp quản lý trung cấp trong một tổ chức, thì tiến trình chia sẻ và lắng nghe cũng giống như khi chúng bắt nguồn từ cấp lãnh đạo cao nhất. Nhưng nó sẽ mất thời gian hơn, đặc biệt khi tầm nhìn này có ảnh hưởng đến toàn bộ tổ chức.

Nhà tư vấn quản trị Charlie Kiefer cho rằng “Bất chấp mức độ phấn khởi mà một tầm nhìn mang lại, tiến trình xây dựng tầm nhìn chung không phải lúc nào cũng vui vẻ. Những nhà quản lý có kinh nghiệm trong việc xây dựng tầm nhìn chung nói về tiến trình dưới dạng những thuật ngữ bình thường. “Nói về tầm nhìn của chúng ta” đã trở thành câu chuyện trong đời sống hàng ngày. Như đa phần các nghệ sĩ, họ không thích thú lắm với quá trình sáng tác, mà tập trung hứng thú vào tác phẩm, hay kết quả tạo ra”. Hay như Bill O’Brien nhận xét “Làm một nhà lãnh đạo có tầm nhìn không phải là việc đọc diễn văn và cổ động nhân viên. Cách tôi làm việc trong ngày cũng khá giống với cách các nhân viên làm việc. Làm lãnh đạo cũng phải giải quyết các công việc thường ngày theo một tầm nhìn đã định sẵn”.

Những tầm nhìn thực sự được chia sẻ cần phải có thời gian để nổi lên. Chúng phát triển như một sản phẩm kèm theo của sự tương tác giữa các tầm nhìn cá nhân. Kinh nghiệm cho thấy rằng các tầm nhìn thực sự được chia sẻ đòi hỏi sự trao đổi liên tục trong đó các thành viên không chỉ cảm thấy thoải mái thể hiện giấc mơ của mình, mà còn học cách lắng nghe giấc mơ của người khác. Nhờ có sự lắng nghe này, những nhận thức về những mục tiêu có thể thực hiện dần dần xuất hiện.

Nghe thường khó hơn nói, đặc biệt với những nhà quản lý có ý chí mạnh và quyết đoán. Nó đòi hỏi sự cởi mở hết sức và sự sẵn sàng nuôi dưỡng tính đa dạng về ý tưởng. Điều đó không ám chỉ là chúng ta phải hy sinh tầm nhìn của mình “vì những mục đích lớn hơn”. Hơn thế nữa, chúng ta phải cho phép những tầm nhìn đa dạng cùng hiện hữu, lắng nghe tiến trình hành động vượt quá và hợp nhất những tầm nhìn cá nhân của tất cả chúng ta. Như một CEO thành công đã nhận định “Về cơ bản, công việc của tôi là lắng nghe điều mà tổ chức đang muốn nói, và đảm bảo rằng điều đó được tuyên bố rõ ràng và sinh động”.

## NHỮNG TÂM NHÌN TRÁI RỘNG: SỰ CAM KẾT THAM GIA VÀ SỰ TUÂN THỦ[9]

*[9]. Những ý tưởng trình bày trong chương này có được từ nhiều giờ thảo luận với đồng nghiệp của tôi tại hiệp hội Innovation, đặc biệt là Charles Kiefer, Alain Gauthier, Charlotte Roberts, Rick Ross và Bryan Smith.*

Ít có khái niệm nào quen thuộc với các nhà quản lý hiện đại bằng khái niệm cam kết (commitment). Một kết quả nghiên cứu cho thấy người lao động Mỹ thừa nhận có mức độ cam kết thấp. Trong khi đó người lao động ở các đối thủ cạnh tranh nước ngoài có sự cam kết tận tụy, do đó nhiều nhà quản lý đã tìm đến những biện pháp như “quản lý bằng sự cam kết”, “những hệ thống làm việc mang tính cam kết cao” hoặc những phương thức tương tự. Tuy nhiên, sự cam kết thực sự vẫn còn là việc hiếm thấy trong các tổ chức ngày nay. Kinh nghiệm của chúng tôi cho thấy 90% sự cam kết ngày nay là sự tuân thủ.

Ngày nay, rất thường nghe thấy việc nghe các nhà quản lý nói về việc ép buộc mọi người “tham gia” vào tầm nhìn. Tôi sợ là đối với nhiều người điều này giống như một quá trình mua bán, trong đó tôi mua và anh bán. Tuy nhiên, có sự khác biệt hoàn toàn giữa “bán” và “tham gia”. Nói chung “bán” nghĩa là đề nghị ai làm việc gì đó mà có thể người ấy sẽ không làm nếu biết trước tất cả các dữ liệu về điều đó. Ngược lại, “tham gia” nghĩa là “tự viết tên mình vào danh sách đăng ký”. Tham gia ám chỉ sự tự do chọn lựa, trong khi “được bán” không có nghĩa như vậy.

“Sự tham gia là tiến trình tự chọn lựa trở thành một phần của một việc gì đó”, theo Kiefer. Bạn “cam kết” khi bạn không chỉ tham gia mà còn cảm thấy hoàn toàn chịu trách nhiệm trong việc làm cho tầm nhìn trở thành hiện thực. Tôi có thể hoàn toàn tham gia vào tầm nhìn của bạn. Tôi thực sự có thể muốn nó xảy ra. Nhưng nó vẫn chỉ là tầm nhìn của bạn. Tôi sẽ hành động khi cần phải làm như vậy, nhưng tôi sẽ không mất thời giờ để tìm hiểu xem cần phải làm gì tiếp theo đó.

Ví dụ như con người thường tham gia vào các sự nghiệp xã hội do ước muốn chân thành của họ, cụ thể như để điều chỉnh sự bất công trong xã hội. Mỗi năm một lần họ có thể quyên góp tiền cho một quỹ từ thiện. Nhưng khi họ cam kết, “sự nghiệp” vừa nêu sẽ có thể trồng cây vào họ. Họ sẽ làm bất cứ điều gì để biến tầm nhìn đó thành sự thật. Tầm nhìn buộc họ phải có hành động. Một số người dùng khái niệm “trở thành nguồn lực” để mô tả dạng

năng lượng độc đáo mà mà những người có tính cam kết đã mang lại trong việc tạo ra một tầm nhìn.

Trong nhiều tổ chức hiện đại, tương đối ít người “tham gia” (vào tầm nhìn - ND) - còn cam kết thì thậm chí còn ít hơn nữa. Phần lớn con người ở trạng thái “tuân thủ”. Những người “tuân thủ” chỉ đi theo một tầm nhìn. Họ làm những gì người ta mong chờ họ làm. Họ hỗ trợ cho tầm nhìn ở một mức độ nào đó. Nhưng, họ không thực sự tham gia hay cam kết.

Sự tuân thủ thường bị nhầm với sự tham gia và sự cam kết. Một phần điều này là do sự tuân thủ đã trở thành phổ biến ở hầu hết các tổ chức, chúng ta không biết làm thế nào để nhận ra sự cam kết thực sự. Cũng có nguyên nhân do có nhiều mức độ tuân thủ khác nhau, một số trong đó dẫn đến những hành vi rất giống với sự tham gia và sự cam kết.

## **CÁC THÁI ĐỘ ĐỐI VỚI MỘT TẦM NHÌN**

**Cam kết:** Muốn đạt đến tầm nhìn. Sẽ cố gắng làm tầm nhìn xảy ra. Tạo ra bất kỳ “nguyên tắc” (cơ cấu) nào cần thiết.

**Tham gia:** Muốn đạt đến tầm nhìn. Sẽ làm bất cứ điều gì có thể theo “tinh thần nguyên tắc”.

**Hoàn toàn tuân thủ:** Nhận biết ích lợi của tầm nhìn. Làm mọi việc được yêu cầu hay hơn thế nữa. Tuân theo “câu chữ của nguyên tắc”, đơn giản chỉ là một “người lính tốt”.

**Tuân thủ bình thường:** Nhìn chung là nhận ra ích lợi của tầm nhìn. Làm mọi việc được yêu cầu và chỉ thế mà thôi. Một “người lính khá tốt”.

**Tuân thủ miễn cưỡng:** Không nhận ra ích lợi của tầm nhìn. Nhưng cũng không muốn mất việc. Chỉ làm những gì được yêu cầu khi buộc phải làm, nhưng cũng tỏ thái độ chưa thực sự sẵn sàng.

**Không tuân thủ:** Không nhận ra ích lợi của tầm nhìn và không làm những gì được yêu cầu. “Tôi không làm, anh làm gì được tôi”.

**Thờ ơ:** Không ủng hộ cũng không chống đối tầm nhìn. Không quan tâm. Không có cảm hứng. Tinh thần làm việc theo kiểu “Đã hết giờ làm việc chưa?”.

Tốc độ lái xe được giới hạn ở nhiều bang ở Mỹ ngày nay là 55 hay 65 dặm một giờ. Một người hoàn toàn tuân thủ sẽ không bao giờ chạy vượt quá tốc độ được quy định chính thức. Một người tuân thủ bình thường có thể chạy quá tốc độ giới hạn một chút khoảng 5 đến 7 dặm một giờ bởi vì ở hầu hết các bang việc vượt quá tốc độ một chút sẽ không bị phạt. Những người miễn cưỡng tuân thủ cũng sẽ chạy với tốc độ như thế nhưng sẽ liên tục phàn nàn về quy định. Một người không tuân thủ sẽ “bỏ qua” quy định và cố gắng qua mặt cảnh sát giao thông. Ngược lại, một người thực sự cam kết với quy định về giới hạn tốc độ sẽ chạy theo tốc độ đó thậm chí cả khi nó không bị luật pháp quy định.

Trong hầu hết các tổ chức, hầu hết nhân viên ở trong tình trạng tuân thủ bình thường hay tuân thủ hoàn toàn với sự tôn trọng mục đích và quy định của tổ chức. Họ thực hiện theo “chương trình”, thực sự cố gắng cống hiến. Ngược lại, những người không tuân thủ hay miễn cưỡng tuân thủ thường chống lại. Họ đối ngược lại mục đích hay quy định của tổ chức và tỏ rõ thái độ đó, thông qua việc không hành động hoặc (khi họ là người miễn cưỡng tuân thủ) “giả bộ tuân thủ” - “Tôi sẽ làm để chứng minh việc đó không có hiệu quả gì cả”. Họ không tuyên bố công khai sự chống đối mục đích của tổ chức, nhưng dù sao quan điểm của họ vẫn lộ ra (Họ thường bộc lộ cảm xúc chân thực nhất của mình ở phòng vệ sinh công ty hoặc ở quán rượu).

Sự khác biệt giữa các trạng thái tuân thủ khác nhau có thể rất mơ hồ. Rắc rối nhất là sự tuân thủ hoàn toàn, thường bị nhầm với sự tham gia hay sự cam kết. Nguyên mẫu “người lính tốt” của những người tuân thủ hoàn toàn sẽ làm bất cứ điều gì được yêu cầu một cách sẵn lòng. “Tôi tin vào những người đằng sau tầm nhìn; tôi sẽ làm tất cả những gì cần thiết, và hơn thế nữa, cô hết khả năng của tôi”. Trong đầu của anh ta, người tuân thủ hoàn toàn thường nghĩ là mình đã cam kết. Thật ra, anh ta có cam kết, nhưng chỉ với vai trò “là một thành viên trong đội nhóm”.

Trên thực tế, từ hành vi của anh ta trong công việc, rất khó phân biệt người hoàn toàn tuân thủ với người tham gia hay cam kết. Một tổ chức có tất cả các nhân viên hoàn toàn tuân thủ có thể qua mặt các tổ chức khác lâu dài về hiệu quả làm việc và giảm chi phí. Mọi người không cần phải được chỉ bảo làm gì đến lần thứ hai. Họ có trách nhiệm. Họ thường có tâm trạng và thái độ lạc quan, vui vẻ. Có khi họ cũng tỏ ra là người thụ động. Nhưng khi được yêu cầu phải có sáng kiến và tiên phong, họ sẽ thể hiện ngay những hành vi đó. Nói tóm lại, những người tuân thủ hoàn toàn có thể làm bất cứ điều gì họ có thể để tuân theo quy định của trò chơi, cả những quy định chính thức và những quy định bất thành văn.

Tuy nhiên, có sự khác biệt rất lớn giữa tuân thủ và cam kết. Người cam kết mang đến một sức mạnh, nguồn cảm hứng và sự phấn khởi mà không thể có ở người chỉ tuân thủ, thậm chí cả ở người hoàn toàn tuân thủ. Người cam kết không tuân theo quy định của trò chơi. Anh ta chịu trách nhiệm cho cả trò chơi. Nếu quy định của trò chơi ngăn cản việc đạt đến tầm nhìn, anh ta sẽ tìm cách thay đổi quy định đó. Một nhóm người cùng cam kết với một tầm nhìn chung là một sức mạnh đáng nể.

Tracy Kidder, trong quyển sách đã đoạt giải Pulitzer *The Soul of a New Machine - Linh hồn của một cỗ máy mới*, đã kể câu chuyện nhóm phát triển sản phẩm tại công ty Data General, được tập hợp bởi một người lãnh đạo đầy tài năng, tạo ra một cỗ máy tính mới đầy tham vọng. Dưới áp lực kinh doanh trên bờ khủng hoảng, nhóm đã chế tạo ra một cỗ máy tính mạnh mẽ vào đúng lúc. Qua câu chuyện của nhóm phát triển sản phẩm đó và người lãnh đạo Tom West, tôi nhận thấy thành tích của họ thực đáng trân trọng. Có những giai đoạn trong dự án các chương trình phần mềm đã bị chậm tiến độ đến vài tháng. Nhóm ba kỹ sư đó làm việc đầy trách nhiệm đến nỗi họ làm việc từ đêm hôm trước đến sáng hôm sau. Họ nỗ lực hết mình như thế trong 2 đến 3 tháng liên tục mà không ai hiểu được lý do. Nguyên nhân không phải là sự tuân thủ.

Vậy điều gì là sự khác nhau giữa sự tuân thủ hoàn toàn và sự tham gia hay sự cam kết. Câu trả lời hoàn toàn đơn giản. Những người thực sự tham gia hay cam kết *muốn* thực thi tầm nhìn. Những người tuân thủ hoàn toàn chấp nhận tầm nhìn. Họ chỉ muốn có tầm nhìn để đạt đến một điều gì khác - ví dụ như để giữ không bị mất việc, hay để làm hài lòng cấp trên, hay để được khen thưởng. Nhưng riêng họ không thực sự tự thân muốn có chính tầm nhìn đó. Đó không phải là tầm nhìn của chính họ (hoặc ít nhất là họ không biết rằng đó là tầm nhìn của chính họ).

Sự cam kết cao độ và tập thể đối với một tầm nhìn có thể là một mục đích mơ hồ khó hiểu. Một vị phó chủ tịch ở một công ty sản xuất hàng tiêu dùng thực sự mong ước điều chỉnh tổ chức truyền thống của mình thành một đối thủ cạnh tranh hàng đầu thế giới bằng cách xây dựng một tầm nhìn kinh doanh mới. Nhưng sau một năm nỗ lực, mọi người tiếp tục tuân theo mệnh lệnh và làm những gì họ được ra lệnh.

Đến lúc đó ông ta mới bắt đầu nhận thấy mức độ sâu sắc của vấn đề. Nhân viên trong tổ chức của ông ta *chưa từng bao giờ được yêu cầu cam kết với bất cứ việc gì trong sự nghiệp của họ*. Tất cả những gì họ đã từng được

yêu cầu là sự tuân thủ. Và do đó, đó là tất cả những cách làm việc họ biết. Đó là mô hình tinh thần duy nhất họ có. Cho dù ông ta có tuyên truyền về việc phát triển một tầm nhìn thực sự như thế nào, hay là về sự cam kết hoàn toàn, thì họ vẫn không thay đổi bởi vì họ chỉ có thể nghe điều đó thông qua mô hình tuân thủ của họ.

Một khi đã nhận ra điều đó, ông ta thay đổi biện pháp. Ông ta hỏi “Người ta có thể cam kết vì điều gì?”. Ông đề xuất ra một “chương trình sức khỏe”, lý giải rằng nếu có một điều gì mọi người có thể cam kết vì nó, thì đó chỉ có thể là sức khỏe của chính họ. Qua thời gian, một số người đã nhận thức được. Họ bắt đầu nhận ra sự cam kết thực sự là điều khả thi trong công việc, và một “sự lắng nghe” đối với tầm nhìn đã được mở ra.

Các tổ chức truyền thống không quan tâm về sự tham gia và sự cam kết. Cơ cấu kiểm soát và ra mệnh lệnh chỉ đòi hỏi sự tuân thủ. Cho đến ngày nay nhiều nhà quản lý vẫn lo ngại một cách chính đáng về việc sức mạnh của sự cam kết có thể được định hướng hay kiểm soát hay không. Vì vậy, chúng ta đặt ra sự tuân thủ và tự mình chấp nhận để nhân viên di chuyển trên bậc thang tuân thủ đó.

## **ĐỊNH HƯỚNG CHO SỰ THAM GIA VÀ SỰ CAM KẾT**

Sự tham gia là một tiến trình tự nhiên bắt nguồn từ sự hăng hái thực sự của bạn vì một tầm nhìn, cùng với sự sẵn sàng của bạn để cho phép người khác đi theo sự lựa chọn của riêng họ.

*Hãy tự tham gia.* Thực vô lý khi bạn khuyến khích người khác tham gia khi chính bạn lại không. Đó là “sự bán chác”, không phải sự tham gia và tự nguyện, cao nhất cũng chỉ tạo ra một hình thức nhất trí và tuân thủ giả tạo. Còn xấu nhất là sẽ gieo rắc hạt giống oán hận trong tương lai.

*Hãy điều độ.* Đừng thổi phồng lợi ích hay bỏ qua các vấn đề bên dưới. Hãy mô tả tầm nhìn một cách đơn giản và chân thực nhất mà bạn có thể.

*Hãy cho phép người khác được chọn lựa.* Bạn không cần phải “thuyết phục” người khác về lợi ích của một tầm nhìn. Thật ra, những nỗ lực bạn có thể làm để thuyết phục anh ta “tự nguyện tham gia” có thể bị coi là sự lôi kéo và có khi lại ngăn cản sự tham gia. Bạn càng thoải mái cho phép anh ta tự lựa chọn thì anh ta càng cảm thấy tự do. Đó có thể là một sự khó khăn đặc biệt cho những người cấp dưới với cảm giác là họ phải tự thân vận động.

Nhưng bạn vẫn có thể giúp bằng cách tạo ra thời gian và sự an toàn để họ phát triển nhận thức của riêng họ về tầm nhìn.

Có nhiều khi các nhà quản lý cần sự tuân thủ. Họ có thể muốn có sự tham gia hoặc sự cam kết, nhưng không thể chấp nhận bất cứ điều gì dưới tiêu chuẩn tuân thủ được quy định. Nếu lâm vào tình trạng như thế, tôi khuyên bạn nên giữ đúng mực về vấn đề “Tôi biết anh không đồng ý hoàn toàn với định hướng mới, nhưng trong tình huống này định hướng đó đã được Ban lãnh đạo cam kết thực hiện. Tôi cần sự hỗ trợ của anh để thực hiện điều đó”. Cởi mở trao đổi yêu cầu về sự tuân thủ cũng giúp tránh thói đạo đức giả. Điều đó cũng làm những người khác dễ đi đến chọn lựa của riêng họ hơn, và qua thời gian sẽ đem đến sự tham gia.

Bài học khó khăn nhất mà các nhà quản lý phải đương đầu là, cuối cùng, *bạn không thể làm bất kỳ điều gì để khiến người khác tham gia hay cam kết*. Cam kết và tham gia đòi hỏi sự tự do lựa chọn. Những định hướng nêu trên chỉ thiết lập những điều kiện tốt nhất để mọi người tự nguyện tham gia, nhưng không tạo nên sự tham gia. Tương tự như vậy, sự cam kết là một vấn đề cá nhân; những nỗ lực ép buộc nó cùng lắm chỉ làm tăng thêm sự tuân thủ.

## **NEO CHẶT TÂM NHÌN VÀO MỘT TẬP HỢP CÁC Ý TƯỞNG QUẢN TRỊ**

Xây dựng tầm nhìn chung thực sự chỉ là một phần của một hoạt động lớn hơn: phát triển các ý tưởng quản trị về doanh nghiệp, về tầm nhìn, mục tiêu hay sứ mệnh và các giá trị cốt lõi của doanh nghiệp. Một tầm nhìn không nhất quán với các giá trị mà con người áp dụng ngày này qua ngày khác sẽ không chỉ thất bại trong việc tạo ra sự phấn khởi mà thường còn gây nên sự chỉ trích thậm tệ.

Các ý tưởng quản trị đó trả lời ba câu hỏi chính yếu “Cái gì?”, “Tại sao?” và “Bằng cách nào?”

- Tầm nhìn là “Cái gì?” - hình ảnh tương lai mà chúng ta muốn tạo dựng.

- Mục đích (hay “sứ mệnh”) trả lời cho câu hỏi “Tại sao?”, cụ thể như “Tại sao chúng ta tồn tại?”, các tổ chức vĩ đại có một mục đích rõ ràng vượt quá việc đáp ứng nhu cầu của các cổ đông và nhân viên. Họ tìm kiếm sự cống hiến cho thế giới theo một cách độc đáo riêng, để tăng thêm một nguồn

giá trị khác biệt.

- Các giá trị cốt lõi trả lời cho câu hỏi “Chúng ta muốn hành động, nhất quán với sứ mệnh của chúng ta, trên con đường thực hiện tầm nhìn của mình bằng cách nào?”. Các giá trị của một công ty có thể bao gồm sự liêm khiết, tính cởi mở, tính trung thực, sự tự do, cơ hội bình đẳng, sự chặt chẽ, sự cống hiến, hay lòng trung thành. Chúng mô tả cách doanh nghiệp muốn điều chỉnh cuộc sống hàng ngày trên con đường thực hiện tầm nhìn như thế nào.

Khi gộp chung lại thì ba ý tưởng quản trị trả lời cho câu hỏi “Chúng ta tin vào điều gì?”. Khi những nhân viên ở Matsushita thuật lại *tín điều* của công ty “Để nhận ra trách nhiệm của chúng ta trong vai trò là một nhà tư bản công nghiệp, để đẩy mạnh sự tiến bộ, để tăng thêm phúc lợi chung cho xã hội, và để chính mình cống hiến cho sự phát triển xa hơn của văn hóa thế giới”, thì có nghĩa là họ đang mô tả *mục đích* của công ty. Khi họ hát bài hát của công ty, như “đem những điều tốt lành của chúng ta đến với mọi người trên thế giới, bất tận và liên tục, như nước từ trong suối chảy ra”, thì có nghĩa là họ đang tuyên bố tầm nhìn của doanh nghiệp. Và khi họ tham gia các buổi đào tạo nội bộ theo những chủ đề như “sự công bằng”, “hòa hợp và hợp tác”, “đấu tranh cho điều tốt đẹp hơn”, “sự nhã nhặn và tính khiêm tốn” và “lòng biết ơn”, thì những nhân viên đó đang học *các giá trị* của công ty (Trên thực tế Matsushita gọi chúng là “các giá trị tinh thần”)[10].

[10]. M. Moskowitz, *The Global marketplace - Thị trường toàn cầu* (Macmillan Publishing Company, New York), 1987

Tôi cho rằng con người có một nhu cầu được cảm thấy là một phần của một nhiệm vụ cao cả, nhưng tuyên bố một nhiệm vụ hay một mục đích bằng lời nói thì không đủ. Nhiều tuyên bố sứ mệnh kết thúc như “miếng bánh ăn cho vui”. Con người cần những tầm nhìn để làm cho mục đích trở nên cụ thể và hữu hình hơn. Chúng ta phải học cách “tô hồng bức tranh” về loại hình tổ chức chúng ta muốn có. Các giá trị cốt lõi cần để giúp con người ra quyết định trong đời sống hàng ngày. Mục đích thì trừu tượng. Những tầm nhìn có thể dài hạn. Con người cần có những “ngôi sao chỉ hướng” để định hướng và ra quyết định hàng ngày. Những các giá trị cốt lõi chỉ hữu ích nếu chúng có thể được chuyển thành các hành vi cụ thể. Ví dụ như một giá trị cốt lõi như sự cởi mở đòi hỏi các kỹ năng phản ánh và đặt câu hỏi bên trong một môi trường tin cậy và hỗ trợ lẫn nhau.

## TẦM NHÌN TÍCH CỰC VÀ TẦM NHÌN TIÊU CỰC



Câu hỏi “Chúng ta muốn gì?” khác với câu “Chúng ta muốn tránh né điều gì?”. Điều đó có vẻ hiển nhiên, nhưng thực ra tầm nhìn tiêu cực phổ biến còn hơn cả tầm nhìn tích cực. Nhiều tổ chức thực sự chỉ đoàn kết với nhau khi sự tồn tại của họ bị đe dọa. Họ chỉ tập trung vào việc tránh né những điều con người không muốn - bị sáp nhập, bị phá sản, mất việc, mất thị phần, giảm lợi nhuận, hay “bị đối thủ cạnh tranh qua mặt với sản phẩm mới”. Những tầm nhìn tiêu cực thậm chí phổ biến hơn ở hoạt động công cộng, trong đó các cộng đồng liên tục bị tấn công bởi các tầm nhìn như “chống ma túy”, “chống hút thuốc lá”, “chống chiến tranh”, hay “chống năng lượng hạt nhân”.

Các tầm nhìn tiêu cực bị hạn chế vì ba lý do. Một là, năng lượng có thể xây dựng một điều gì mới mẻ bị đánh đổi bằng sự “chống lại” điều mà chúng ta không muốn xảy ra. Hai là, tầm nhìn tiêu cực mang đến một thông điệp rõ ràng về sự bất lực: nhân viên của chúng ta thực sự không quan tâm. Họ chỉ có thể cùng nhau tập hợp khi có một hiểm họa rõ ràng. Cuối cùng, những tầm nhìn tiêu cực hiển nhiên mang tính ngắn hạn. Tổ chức chỉ được thúc đẩy khi các hiểm họa còn tồn tại. Một khi không còn hiểm họa, thì tầm nhìn và năng lượng của tổ chức cũng mất đi.

Có hai nguồn năng lượng cơ bản có thể thúc đẩy các tổ chức: sự sợ hãi và sự phấn khởi. Sức mạnh của sự sợ hãi nằm bên dưới những tầm nhìn tiêu cực. Sức mạnh của sự phấn khởi nằm bên dưới các tầm nhìn tích cực. Sự sợ hãi có thể tạo ra sự thay đổi rất lớn trong ngắn hạn, nhưng sự phấn khởi kéo dài nguồn lực học tập và phát triển liên tục.

## **CĂNG THẺ SÁNG TẠO VÀ CAM KẾT VỚI SỰ THẬT**

Trong chương 8, tôi đã trình bày về tầm nhìn cá nhân, và tự nó không phải là chìa khóa để giải phóng năng lượng của tiến trình sáng tạo. Chìa khóa là “sự căng thẳng sáng tạo”, sự căng thẳng giữa tầm nhìn và thực tế. Những người năng động nhất là những người có thể “duy trì” sự căng thẳng sáng tạo trong khi cam kết nhìn nhận thực tại một cách rõ ràng.

Nguyên lý này cũng có giá trị áp dụng tương tự với các tổ chức. Điểm mấu chốt của một tổ chức học tập không phải ở chỗ có những tầm nhìn hào nhoáng bồng bềnh trong không gian, mà ở khả năng sẵn sàng tìm hiểu xem tầm nhìn “là cái gì?”.

Ví dụ như công ty IBM, trong đầu thập niên 1960, thực hiện một loạt các thử nghiệm đeo đuổi một tầm nhìn táo bạo, một thế hệ máy tính cá nhân

mà khi ra đời sẽ làm cho tất cả máy tính cá nhân trước đó trở nên lạc hậu. Theo lời của một phóng viên từ *Fortune*, IBM đặt cược “nguồn vốn, danh tiếng và vị trí dẫn đầu của mình trong ngành máy tính” vì một khái niệm hoàn toàn mới: một loạt máy tính tương thích phục vụ cho nhiều ứng dụng đa dạng khác nhau, từ các chương trình khoa học phức tạp nhất đến các nhu cầu kinh doanh nhỏ [11]. Jay Forrester đã nhận xét rằng dấu hiệu khác biệt của một tổ chức vĩ đại là “thông tin xấu chuyển từ dưới lên trên nhanh thế nào”. Khả năng nhận biết và học hỏi từ các sai sót của IBM là yếu tố mấu chốt đã được chứng minh trong suốt thời gian đó. Một trong những sai lầm lớn nhất là một chiến dịch sản xuất một dòng máy high-end có tên là “Stretch” vào năm 1960. Giám đốc điều hành Tom Watson Jr. của IBM đã chấm dứt dự án này vào tháng năm 1961, sau khi chỉ bán được vài cái trong suốt thời gian đó. (Watson đã cắt giảm giá bán không lồ 13,5 triệu USD của Stretch xuống còn một nửa, làm cho việc sản xuất trở nên phi kinh tế). Chỉ có rất ít sự lựa chọn đối với ông: cỗ máy đó không làm hài lòng khách hàng và chưa bao giờ đạt đến 70% công năng được mong đợi của nó. Một vài ngày sau, Watson nói thẳng với nhóm các nhà sản xuất công nghiệp rằng “Sai lầm lớn nhất của chúng tôi khi sản xuất Stretch, là khi chấp nhận thử thách chúng tôi đã nghĩ rằng nó sẽ có nhiều triển vọng rất lớn, như thực tế không như vậy. Chúng tôi đã trở nên thận trọng hơn về những gì mình hứa hẹn trong tương lai”.

[11]. “*Canh bạc 5 tỷ đô-la của IBM*”, *Tạp chí Fortune*, Tháng 9, 1966 và “*Con đường chông gai đến thị trường*”, *Tạp chí Fortune*, Tháng 10, 1966

Thật sự họ đã làm như thế. Dưới cùng sự điều hành của những người đã nhận ra thất bại từ vụ Stretch, ba năm sau đó IBM giới thiệu Hệ thống 360, được xem như nền tảng của sự phát triển vượt bậc của doanh nghiệp qua mười năm sau.

## **TÂM NHÌN CHUNG VÀ NGUYÊN LÝ THỨ NĂM**

### **TẠI SAO TÂM NHÌN CHẾT NON**

Có nhiều tầm nhìn không bao giờ mọc rễ và phát triển - mặc dù rất xuất sắc. Rất nhiều hạn chế đối với các cấu trúc phát triển có thể xuất hiện và trì hoãn việc hình thành các lực đẩy đằng sau một tầm nhìn mới. Hiểu được những cấu trúc đó có thể giúp ích đáng kể cho việc duy trì tiến trình hình thành tầm nhìn.

Những tầm nhìn lan truyền nhờ vào một tiến trình tăng cường sự rõ

ràng, sự phấn khởi, truyền thông và sự cam kết. Khi con người trò chuyện, tầm nhìn trở nên rõ ràng hơn. Khi tầm nhìn rõ ràng hơn thì sự phấn khởi vì lợi ích của tầm nhìn xuất hiện.

Và ngay khi đó, tầm nhìn bắt đầu mở rộng theo một vòng xoáy tăng cường thông tin và hứng khởi. Sự phấn khởi cũng có thể được tăng cường bởi những thành công ngay từ đầu khi theo đuổi tầm nhìn (một tiến trình tăng cường tiềm năng khác, không được trình bày trong biểu đồ sau).

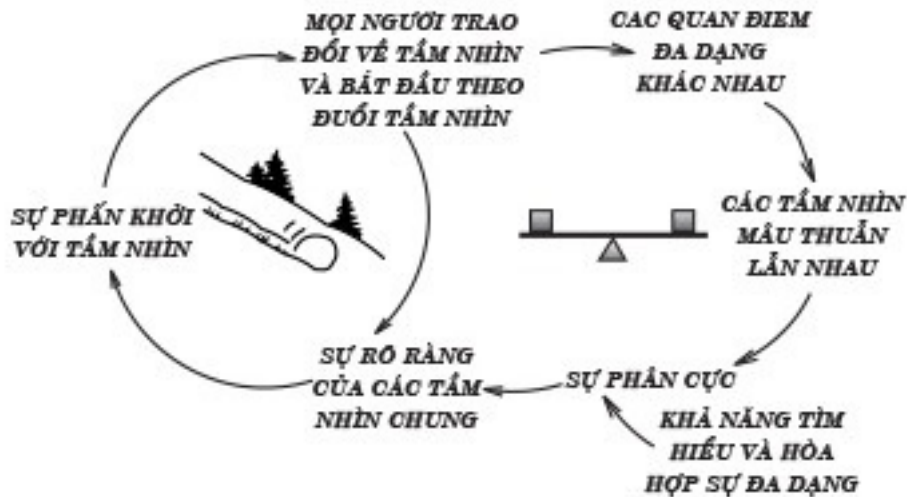


Nếu tiến trình tăng cường hoạt động và không bị trở ngại, nó có thể làm cho tính rõ ràng và những cam kết chung về tầm nhìn liên tục phát triển, giữa số lượng người ủng hộ ngày càng đông. Nhưng bất kỳ một nhân tố hạn chế nào cũng có thể xuất hiện để làm chậm lại chu kỳ tích cực này.

Tiến trình tầm nhìn có thể bị tàn lụi nếu khi có nhiều người tham gia, sự đa dạng của quá nhiều quan điểm xua tan đi sự tập trung và tạo nên các mâu thuẫn không thể quản lý nổi. Con người nhìn nhận nhiều tương lai lý tưởng khác nhau. Liệu những người chưa đồng ý ngay lập tức với tầm nhìn chung mới xuất hiện có bắt buộc phải thay đổi ý kiến của mình? Họ có đi đến kết luận là tầm nhìn được hình thành khá cứng rắn và không còn tác dụng nữa hay không? Họ có cảm thấy rằng tầm nhìn của riêng họ thậm chí cũng không còn quan trọng? Nếu câu trả lời cho một trong những câu hỏi trên là “Có”, thì tiến trình tham gia có thể phải ngừng lại theo làn sóng phân cực đang gia tăng.

Đó là những giới hạn cổ điển đối với một cấu trúc phát triển đối với một tầm nhìn, trong đó một tiến trình tăng cường phấn khởi tương tác với một tiến trình cân bằng hạn chế sự mở rộng, do tính đa dạng và phân cực ngày càng tăng.

Nhìn theo chiều kim đồng hồ quanh vòng tròn cân bằng bên dưới, từ trên đỉnh: Khi sự phân khởi hình thành, có nhiều người hơn trao đổi về tầm nhìn và sự đa dạng gia tăng, dẫn đến việc mọi người bày tỏ những tầm nhìn có thể mâu thuẫn. Nếu những người khác không thể cho phép sự đa dạng đó được biểu lộ, sự phân cực tăng thêm, làm giảm sự rõ ràng của các tầm nhìn chung, và hạn chế sự phân khởi phát triển.



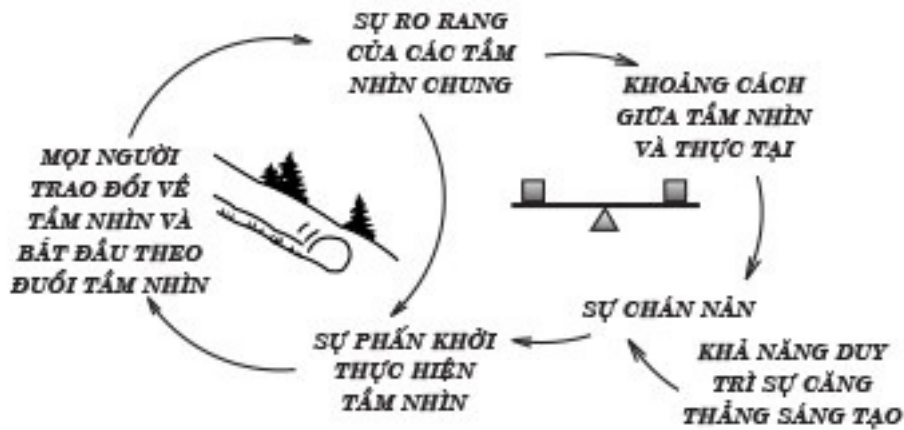
Trong cấu trúc *giới hạn của tăng trưởng*, vị trí đòn bẩy thường nằm ở việc hiểu được nhân tố giới hạn, mục đích tiềm ẩn hay quy tắc chi phối tiến trình cân bằng phản hồi. Trong trường hợp này, nhân tố giới hạn là khả năng (hay sự bất khả) tìm hiểu các tầm nhìn đa dạng sao cho những tầm nhìn chung và sâu sắc xuất hiện. Sự đa dạng của các tầm nhìn sẽ phát triển cho đến khi nó vượt quá khả năng “hòa hợp” sự đa dạng của tổ chức.

Kỹ năng quan trọng nhất để phá vỡ hạn chế này là kỹ năng phản hồi và đặt câu hỏi đã giới thiệu trong chương 9 “Những mô hình tinh thần”. Thật ra, tiến trình tầm nhìn là một dạng tiến trình tìm hiểu đặc biệt: tìm hiểu về tương lai mà chúng ta thực sự tìm cách tạo ra. Nếu nó trở thành một tiến trình ủng hộ hoàn toàn, cùng lắm nó chỉ tạo ra sự tuân thủ chứ không phải sự cam kết.

Tiếp cận tầm nhìn như một tiến trình tìm hiểu không có nghĩa là tôi phải từ bỏ quan điểm của mình. Ngược lại, các tầm nhìn cần sự ủng hộ mạnh mẽ. Ủng hộ việc tìm hiểu tầm nhìn của người khác sẽ mở ra khả năng liên kết của tầm nhìn, tầm nhìn trở nên lớn hơn các tầm nhìn cá nhân. Đó là nguyên lý kết hợp hình ảnh ba chiều.

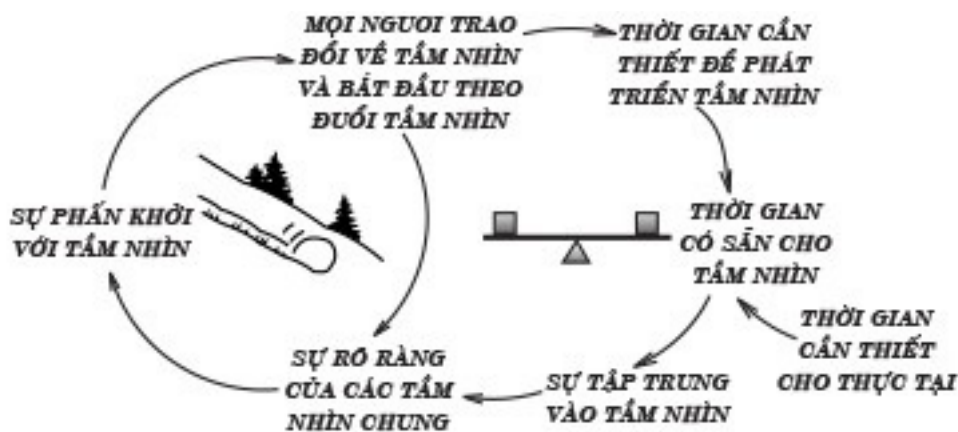
Những tầm nhìn cũng có thể tiêu tan bởi con người trở nên chán nản với sự khó khăn trong việc làm cho tầm nhìn trở thành thực tại. Khi tính rõ ràng

về bản chất của tầm nhìn tăng lên, người ta cũng nhận rõ hơn về khoảng cách giữa tầm nhìn và thực tại! Con người trở nên chán nản, nghi ngờ, hay thậm chí yếm thế, làm cho sự phấn khởi tàn lụi. Cấu trúc *giới hạn của tăng trưởng* với “sự chán nản của tổ chức” trông giống như các biểu đồ sau.



Trong cấu trúc này, nhân tố giới hạn là khả năng “duy trì” sự căng thẳng sáng tạo của nhân viên trong tổ chức, trung tâm của nguyên lý làm chủ bản thân. Đó là lý do chúng tôi nói rằng làm chủ bản thân là nền tảng để phát triển tầm nhìn chung - các tổ chức không khuyến khích sự làm chủ bản thân sẽ khó thúc đẩy sự cam kết lâu dài với một tầm nhìn cao cả.

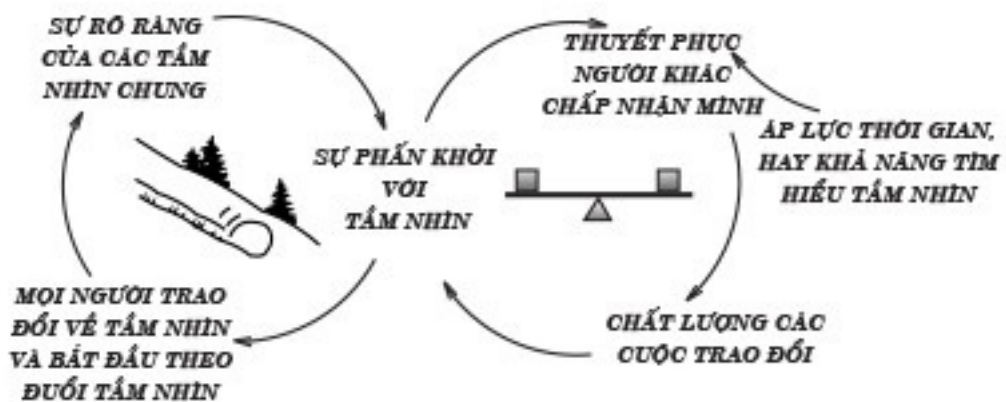
Những tầm nhìn mới xuất hiện cũng có thể tiêu tan vì con người bị quá sức và mất đi sự tập trung vào tầm nhìn. Nhân tố giới hạn chính là thời gian và năng lượng để tập trung vào một tầm nhìn:



Trong trường hợp này, tác dụng đòn bẩy phải nằm ở một trong hai biện pháp. Hoặc tìm cách tập trung ít thời gian và nỗ lực hơn vào việc chống khủng hoảng và quản lý thực tại. Hoặc tách rời những người theo đuổi tầm nhìn mới khỏi những người chịu trách nhiệm quản lý “thực tại”. Theo khía cạnh nào đó, đây là chiến lược “hạ sách”, với những nhóm nhỏ lảng lảng

theo đuổi ý tưởng mới vượt ra ngoài cách làm thông thường của tổ chức. Mặc dù cách tiếp cận này có thể có tác dụng, nó khó tránh khỏi việc làm tăng sự phân cực giữa hai “phe” đã không còn hỗ trợ nhau nữa.

Cuối cùng, một tầm nhìn có thể tiêu tan nếu con người quên mối quan hệ với nhau. Đó là một trong những lý do tại sao tiếp cận tầm nhìn như một sự tìm hiểu mang tính kết hợp (joint inquiry) lại trở nên rất quan trọng. Một khi mọi người ngừng đưa ra câu hỏi “Chúng ta thực sự muốn tạo ra cái gì?” và bắt đầu thuyết phục, “dụ dỗ” người khác chấp nhận tầm nhìn chính thức, thì chất lượng các cuộc trao đổi và những mối quan hệ được nuôi dưỡng thông qua trao đổi sẽ suy tàn. Một trong những khao khát sâu sắc nhất bên dưới tầm nhìn chung là ước muốn được kết nối với một mục đích lớn hơn và kết nối với người khác. Tinh thần kết nối khá mỏng manh. Nó sẽ bị xói mòn khi chúng ta mất đi lòng tôn trọng của mình với người khác và với quan điểm của người khác. Khi đó chúng ta sẽ tách ra làm những người bên trong và những người bên ngoài - những người “thật sự tin tưởng” vào tầm nhìn và những người không tin tưởng. Khi điều đó xảy ra, những cuộc trao đổi về tầm nhìn không còn tạo ra sự phấn khởi chân thành đối với tầm nhìn:



Khi con người bắt đầu thuyết phục người khác chấp nhận tầm nhìn[12] và mất đi nhận thức về mối quan hệ thì nhân tố giới hạn có thể là thời gian hay kỹ năng. Nếu có một sự cấp bách về việc “đăng ký tham gia” tầm nhìn mới, con người không thể tìm ra thời gian để thực sự trò chuyện và lắng nghe lẫn nhau. Tương tự như vậy là khi mọi người không có kỹ năng để tạo ra cuộc trò chuyện trong đó họ chia sẻ tầm nhìn nhưng không cố thuyết phục người khác, mà khuyến khích người khác cùng suy ngẫm về tầm nhìn của riêng họ.

[12]. Nguyên văn là proselytize, mang nghĩa thuyết phục người khác tin vào một điều gì đó mà mình tin, chẳng hạn trong tôn giáo hay chính trị.

*Động từ này thường được dùng với nghĩa tiêu cực - ND.*

## **SỰ HỢP LỰC BỊ LÃNG QUÊN: TÂM NHÌN CHUNG VÀ SUY NGHĨ HỆ THỐNG**

Tôi tin rằng nguyên lý xây dựng tầm nhìn chung thiếu một nền tảng chính yếu nếu thực hành mà không có suy nghĩ hệ thống. Tầm nhìn tô vẽ bức tranh về những gì chúng ta muốn tạo ra. Suy nghĩ hệ thống tiết lộ cách chúng ta tạo ra thực tại mà mình đang ở trong đó.

Trong những năm gần đây, nhiều nhà lãnh đạo nhảy vào *phong trào tầm nhìn*. Họ phát triển tầm nhìn doanh nghiệp và tuyên bố về sứ mệnh. Họ cố gắng lôi kéo mọi người theo tầm nhìn đó. Tuy nhiên, những kỳ vọng về gia tăng năng suất cũng như tính cạnh tranh đều không trở thành hiện thực. Điều đó đã làm nhiều người trở nên mất thiện cảm với tầm nhìn và việc theo đuổi tầm nhìn.

Vấn đề không nằm ở chính các tầm nhìn chung, miễn là chúng được phát triển một cách cẩn thận. Vấn đề nằm ở định hướng phản ứng của chúng ta với thực tại. Tầm nhìn trở thành một lực lượng sinh động thực sự chỉ khi mọi người thực sự tin rằng họ có thể quyết định tương lai của mình. Lý do đơn giản là hầu hết các nhà quản lý không *trải nghiệm* rằng họ đang góp phần tạo ra thực tại. Vì vậy họ không thấy được đóng góp của mình vào việc thay đổi thực tại. Vấn đề của họ được tạo ra bởi một ai khác “bên ngoài” hoặc do “hệ thống”.

Thái độ này có thể khó kìm chế, bởi trong nhiều tổ chức niềm tin về việc “chúng ta không thể tạo ra tương lai của mình” quá đáng sợ đến nỗi người ta không dám thừa nhận. Có một quan điểm được tán thành mạnh mẽ rằng: để là một nhà quản lý và lãnh đạo tốt nghĩa là phải trở nên chủ động, chịu trách nhiệm về tương lai của chính mình. Một người công khai nêu thắc mắc liệu tổ chức có thể đạt đến những gì đã được lên kế hoạch hay không sẽ nhanh chóng bị gán cho là “không cùng hội cùng thuyền” và thường được xem là tiêu cực.

Tuy nhiên, thái độ lạc quan “có thể làm được” này là một lớp che đậy mỏng manh trên quan điểm thụ động bên trong, bởi vì hầu hết các tổ chức bị thống trị bởi suy nghĩ tuyến tính chứ không phải suy nghĩ hệ thống. Sự thống trị của tâm lý sự kiện làm mọi người thường hành động theo kiểu phản ứng với sự thay đổi, chứ không phải là tạo ra sự thay đổi. Một khuynh hướng sự kiện cuối cùng sẽ làm mất đi tầm nhìn thực sự, để lại chỉ là “tuyên bố tầm

nhìn” trông rộng, những ý tưởng rất hay nhưng không bao giờ được khắc sâu trong trí nhớ.

Nhưng khi mọi người trong một tổ chức bắt đầu nhận ra rằng các chính sách và hành động hiện tại tạo ra thực tại của họ, một mảnh đất mới, phì nhiêu hơn cho tâm nhìn được hình thành. Một nguồn tự tin mới hình thành, bắt nguồn từ sự hiểu biết sâu sắc về các nguồn lực hình thành thực tại, nơi mà đòn bẩy tác động đến các nguồn lực đó tồn tại. Tôi vẫn luôn nhớ đến một nhà quản lý đến từ một công ty trong chương trình mô phỏng “thế giới thu nhỏ” trên máy tính của chúng tôi. Khi được hỏi đã học được gì, anh ta trả lời: “Tôi khám phá thực tại chúng tôi có chỉ là một trong nhiều thực tại có thể đang tồn tại”.



# CHƯƠNG 11: HỌC TẬP THEO NHÓM

## TRÍ TUỆ TIỀM TÀNG CỦA ĐỘI NHÓM

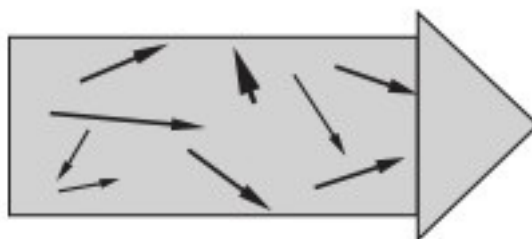
Vận động viên bóng rổ Bill Russell nói về đội bóng Boston Celtics của anh ta như sau: “Bằng sáng tạo và tài năng, chúng tôi là một tập thể các chuyên gia, và giống như một nhóm các chuyên gia ở bất kỳ lĩnh vực nào, thành tích của chúng tôi phụ thuộc vào cả tài năng cá nhân lẫn sự kết hợp chặt chẽ cùng nhau. Không ai trong chúng tôi không hiểu là chúng tôi phải bổ sung cho ưu khuyết điểm của nhau, điều đó là đương nhiên, và tất cả chúng tôi đều cố gắng hình dung ra những cách để làm cho sự kết hợp đó hiệu quả hơn... Hầu hết chúng tôi là những người kỳ quặc theo tiêu chuẩn xã hội - không phải loại người hòa lẫn với những người khác hoặc những người thay đổi tính cách của mình cho phù hợp với những gì người khác mong chờ họ”[1].

[1]. W. Russell và T. Branch, *Second Wind: Memoris of an Opinionated Man - Ngọn gió thứ 2: Hồi ký của một người ngoan cố*, (NXB Random House, New York), 1979

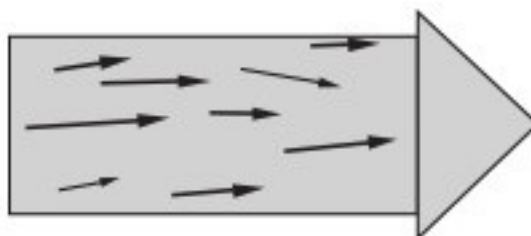
Russell cẩn thận nhắc chúng tôi rằng đó không phải là tình bạn, đó là một hình thức quan hệ tập thể khác, tạo ra kết quả nổi trội của đội của anh ta. Quan hệ đó, hơn bất kỳ thành tích cá nhân nào, cho anh ta những phút giây huy hoàng trong thể thao: Anh ta viết lại “Mỗi trận đấu của Celtic đều sôi sục, vượt ra khỏi hình thức một trận đấu cơ bắp hay tinh thần, nó trở nên có phép màu. Cảm giác đó thật khó tả, và tôi chắc chắn chưa từng nhắc đến nó trong khi đang chơi. Khi cảm giác đó xảy ra tôi có thể cảm thấy trận đấu được đẩy lên một mức độ mới... Nó không chỉ bao phủ mình tôi và những đồng đội Celtics khác mà còn bao phủ các cầu thủ ở đội khác, và thậm chí cả ban trọng tài... Với mức độ đặc biệt đó, mọi việc kỳ lạ đều có thể diễn ra. Trận đấu có một mức độ cạnh tranh kinh khủng, đến nỗi tôi không cảm thấy sự cạnh tranh kỳ diệu đó... Trận đấu trở nên nhanh đến nỗi mọi cú chặn bóng, cắt bóng và chuyền bóng đều trở nên đáng ngạc nhiên, tuy vậy không có gì làm tôi ngạc nhiên. Dường như chúng tôi đang chơi ở một nhịp điệu chậm. Trong những lúc mê đắm như vậy, tôi có thể nhận thức được trận đấu sẽ diễn tiến như thế nào và cú đánh tiếp theo sẽ xảy ra ở vị trí nào... Đối với tôi, quan trọng nhất là *cả hai* đội chơi với tất cả sức mạnh cao nhất của mình và họ phải cạnh tranh...”

Đội Celtics của Russell (11 lần vô địch thế giới trong vòng 13 năm) mô tả một hiện tượng chúng tôi gọi là “sự đồng nhất, sự liên kết” (alignment), khi một tập thể vận động như một thể thống nhất. Ở hầu hết các tập thể, năng lượng của từng thành viên hoạt động theo những mục tiêu chéo với nhau. Nếu chúng ta vẽ một bức tranh về một tập thể như một tập hợp các thành viên với những mức độ “năng lực cá nhân” khác nhau (khả năng hoàn thành các kết quả đã được định trước) hướng theo chiều khác nhau trong cuộc sống, hình ảnh đó sẽ trông giống như sau:[2]

[2]. Biểu đồ này thuộc bài viết *Khung mẫu mới cho phát triển tổ chức (A new paradigm for developing organizations)* của C.Kiefer và P. Stroh, trong cuốn *Chuyển hóa công việc (Transforming Work)* do J. Adams biên tập (Miles Riler Press, Alexandria Va.), 1984

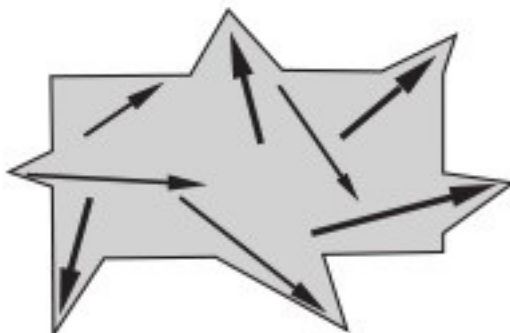


Tính chất cơ bản của một tập thể không đồng nhất là lãng phí năng lượng. Các cá nhân có thể làm việc hết sức siêng năng, nhưng những nỗ lực của họ không chuyển đổi hiệu quả thành nỗ lực của tập thể. Ngược lại, khi một tập thể trở nên đồng nhất, một sự tương đồng về định hướng xuất hiện, và năng lượng của từng cá nhân hòa hợp với nhau. Năng lượng sẽ ít lãng phí hơn.



Thật ra, đó là một sự cộng hưởng tăng lên, như ánh sáng “kết dính” của tia laser, khác với ánh sáng rời rạc và phân tán của một bóng đèn thông thường. Có sự tương đồng về mục đích, một tầm nhìn chung, và sự hiểu thấu cách bổ sung nỗ lực của nhau. Các cá nhân không hy sinh sở thích cá nhân của mình vì tầm nhìn của tập thể, mà thay vào đó, tầm nhìn chung trở thành hình thức mở rộng tầm nhìn cá nhân của họ. Thực ra, sự đồng nhất là điều

*kiện cần*, để việc trao quyền cho cá nhân trở thành trao quyền cho cả tập thể thống nhất. Trao quyền cho cá nhân khi mức độ đồng nhất tương đối thấp sẽ làm xấu hơn tình hình lộn xộn và làm cho việc quản lý tập thể đó thêm khó khăn:



Các nhạc sĩ nhạc Jazz hiểu rõ về sự đồng nhất. Có một cụm từ trong jazz là “hòa xướng”, nghĩa là lúc dàn hợp xướng “cùng chơi như một nhạc cụ duy nhất”. Kinh nghiệm đó rất khó diễn tả bằng lời - những nghệ sĩ nhạc Jazz diễn tả chúng bằng những thuật ngữ âm nhạc: “âm nhạc chảy *qua* bạn hơn là chảy ra *từ* bạn”. Tôi đã trao đổi cùng nhiều nhà quản lý là thành viên của những tập thể có thành tích xuất sắc. Họ miêu tả những buổi họp kéo dài nhiều giờ “trôi vụt qua”, không còn nhớ “ai nói điều gì, nhưng ai cũng hiểu được chúng tôi thật sự chia sẻ chung một sự hiểu biết” về việc “không bao giờ phải bỏ phiếu - tất cả cùng thống nhất điều mình cần phải làm”.

Học tập theo nhóm là tiến trình đồng nhất và phát triển năng lực của đội nhóm trong việc tạo ra kết quả các thành viên thật sự mong muốn. Nó xây dựng trên nguyên lý phát triển tầm nhìn chung. Nó cũng dựa trên nguyên lý làm chủ bản thân, vì các đội nhóm xuất sắc được xây dựng dựa trên những cá nhân xuất sắc. Nhưng tầm nhìn chung và tài năng thì chưa đủ! Thế giới đầy những đội nhóm gồm những cá nhân xuất sắc chia sẻ chung một tầm nhìn trong một lúc nhưng rồi lại thất bại trong học tập. Một ban nhạc jazz tốt phải có những thành viên tài năng và một tầm nhìn chung (ngay cả khi họ không viết ra tầm nhìn đó), nhưng điều thật sự quan trọng là các nghệ sĩ biết cách để chơi cùng nhau.

Ngày nay nhu cầu về việc hiểu được sự học tập theo nhóm (*team learning*) càng lớn hơn bao giờ hết. Mọi người dù là ở cương vị ban điều hành hay các nhóm phát triển sản phẩm hay những nhóm chức năng chéo[3], “những người cần có người khác để hoạt động” theo ngôn ngữ của Arie de Geus, đang trở thành đơn vị học tập chính yếu trong các tổ chức. Đó là vì hầu hết các quyết định quan trọng phát sinh từ các đội nhóm, hoặc trực tiếp

hoặc thông qua nhu cầu chuyển đổi quyết định cá nhân thành hành động. Học tập cá nhân, ở mức độ nào đó, không liên quan đến học tập tổ chức. Những cá nhân học ở mọi lúc ngay cả khi không có sự học tập tổ chức. Nhưng với các đội nhóm học tập, họ trở thành những thành phần học tập thu nhỏ trong toàn tổ chức. Những hiểu biết có được sẽ trở thành hành động. Những kỹ năng đã được họ hình thành có thể được truyền bá đến những cá nhân khác và những đội nhóm khác (mặc dù không có gì đảm bảo là họ sẽ truyền bá). Thành tích của đội có thể đặt ra một tác động và thiết lập một tiêu chuẩn cùng nhau học tập vì tổ chức.

*[3]. Tức nhóm gồm những thành viên từ nhiều phòng ban chức năng khác nhau - ND.*

Bên trong tổ chức, học tập đội nhóm có ba khía cạnh chủ yếu. Đầu tiên, có một nhu cầu hiểu được thấu đáo về các vấn đề phức tạp. Khi đó, các đội nhóm phải học cách vận dụng tiềm năng tư duy tập thể lớn hơn khả năng tư duy của cá nhân. Nghe thì dễ, nhưng có những nguồn lực mạnh mẽ trong tổ chức làm cho trí thông minh của tập thể kém hơn chứ không lớn hơn trí thông minh của các thành viên riêng lẻ. Nhiều nguồn lực như thế nằm trong sự kiểm soát trực tiếp của các thành viên đội nhóm.

Hai là, có nhu cầu hành động phối hợp và đổi mới. Các đội nhóm vô địch thể thao hay các ban nhạc jazz tuyệt vời là ví dụ cho hoạt động theo những cách tự giác nhưng phối hợp chặt chẽ với nhau. Những đội nhóm xuất sắc trong tổ chức phát triển loại quan hệ tương tự như thế - một “sự tin tưởng về mặt vận hành” (operational trust), trong đó từng thành viên duy trì nhận thức về các thành viên khác và sẵn sàng hành động theo những cách bổ sung cho hành động của đồng đội.

Ba là, có vai trò của các thành viên đội nhóm đối với các đội khác. Ví dụ, hầu hết hành động của một đội nhóm xuất sắc thực sự được tiến hành thông qua các đội nhóm khác. Do đó, một đội nhóm học tập liên tục thúc đẩy các đội nhóm học tập khác thông qua ghi nhớ hành động và kỹ năng về học tập đội nhóm rộng rãi hơn.

Mặc dù có liên quan đến các kỹ năng cá nhân và các phạm trù nhận thức, học tập đội nhóm là một nguyên lý tổng hợp. Do đó, việc phát biểu rằng “Tôi” - như một cá nhân - thấu hiểu nguyên lý học tập đội nhóm là vô nghĩa, cũng như nói rằng “Tôi biết cách để chơi một khúc nhạc đồng diễn tuyệt vời”.

Nguyên lý học tập đội nhóm liên quan đến việc hiểu được các áp dụng đối thoại và thảo luận, hai cách khác nhau để các đội nhóm nói chuyện. Trong đối thoại (dialogue), có sự khám phá tự do và sáng tạo về các vấn đề phức tạp và mơ hồ, một sự “lắng nghe” sâu sắc lẫn nhau và tạm ngưng quan điểm riêng của cá nhân.

Ngược lại, qua thảo luận (discussion) các quan điểm khác nhau được trình bày và bảo vệ để tìm ra quan điểm tốt nhất để hỗ trợ các quyết định cần phải có vào thời điểm đó. Đối thoại và thảo luận có thể bổ sung lẫn nhau, nhưng hầu hết các đội nhóm thiếu khả năng phân biệt giữa hai khái niệm đó và di chuyển một cách có ý thức giữa chúng.

Học tập đội nhóm cũng liên quan đến học cách xử lý sáng tạo các nguồn lực mạnh mẽ, những nguồn lực này chống lại đối thoại và thảo luận tích cực trong các đội nhóm làm việc. Nổi bật trong số đó là khái niệm mà Chris Argyris gọi là “thói quen phòng thủ”, những cách quen thuộc trong tương tác bảo vệ chúng ta và người khác khỏi sự đe dọa hay sự bối rối, và cũng ngăn chúng ta không học tập. Ví dụ như khi đối diện với mâu thuẫn, thành viên đội nhóm thường “che giấu” sự khác biệt hay “nói toạc ra” theo dạng những ý kiến hỗn loạn mà “ai thắng làm vua” - điều mà đồng nghiệp Bill Isaacs của tôi gọi là “những cuộc chiến vô hình”. Tuy nhiên, thói quen phòng thủ ngăn cản học tập cũng có tiềm năng to lớn trong việc thúc đẩy học tập, nếu chúng ta biết cách giải tỏa năng lượng chúng chứa giữ. Những kỹ năng tìm hiểu và suy ngẫm đã giới thiệu trong chương 9 có thể giải tỏa năng lượng này để tập trung vào đối thoại và thảo luận.

Suy nghĩ hệ thống có thể gợi lên sự phòng thủ bởi thông điệp chính của nó là: hành động của chúng ta tạo ra thực tại. Do đó, một đội nhóm có thể từ chối việc tìm hiểu các vấn đề quan trọng một cách hệ thống hơn. Làm việc đó nghĩa là các vấn đề phát sinh từ những chính sách và chiến lược riêng của chúng ta - nghĩa là “do chúng ta” - hơn là từ các nguồn lực ngoài khả năng kiểm soát của chúng ta. Tôi đã thấy nhiều tình huống trong đó các đội nhóm phát biểu “chúng tôi thật sự suy nghĩ hệ thống”, hoặc tán thành một quan điểm hệ thống, rồi không làm gì cả trong thực tế, hoặc đơn giản giữ vững lập trường như “không có gì chúng ta làm được, ngoại trừ việc phải giải quyết các vấn đề này”. Tất cả các chiến lược trên đều thành công trong việc tránh né các thử nghiệm quan trọng xem thử hành động của họ có tạo ra chính các vấn đề mà họ phải cố gắng giải quyết hay không. Vượt hơn các phương pháp phân tích khác, suy nghĩ hệ thống cần phải có các đội nhóm *trưởng thành*, có khả năng tìm hiểu các vấn đề phức tạp và đầy mâu thuẫn.

Cuối cùng, cũng như bất kỳ nguyên lý nào khác, học tập đội nhóm cần phải có sự thực hành. Tuy nhiên đó lại chính là điều mà các tổ chức ngày nay đang thiếu. Hãy thử tưởng tượng việc thành lập một ban nhạc đồng diễn hay một ban nhạc giao hưởng lớn mà không cần diễn tập. Thực ra, quy trình mà những đội nhóm như thể học là thông qua các hoạt động liên tục giữa thực hành và làm việc, thực hành, làm việc, lại thực hành, lại làm việc. Chúng ta đang ở giai đoạn học tập đầu tiên học cách tạo ra các cơ hội tương tự để thực hành trong các đội nhóm quản lý - những ví dụ sẽ được nêu dưới đây.

Mặc dù rất quan trọng, học tập đội nhóm vẫn chưa được hiểu đầy đủ. Cho đến khi chúng ta có thể mô tả hiện tượng này tốt hơn, nó vẫn tiếp tục là một sự huyền bí. Cho đến khi chúng ta hiểu được một số lý thuyết về điều xảy ra khi các đội nhóm học tập (ngược với các cá nhân học tập trong nhóm), chúng ta sẽ không thể phân biệt trí thông minh đội nhóm (group intelligence) với “suy nghĩ đội nhóm” (groupthink), khi các cá nhân đầu hàng áp lực đội nhóm và đành tuân thủ! Nếu không có những phương pháp tin cậy để xây dựng những đội nhóm có khả năng cùng nhau học tập, học tập đội nhóm sẽ không có sự ổn định. Đó là lý do việc thấu hiểu học tập đội nhóm sẽ là một bước chính yếu trong việc xây dựng các tổ chức học tập.

## **NGUYÊN LÝ HỌC TẬP ĐỘI NHÓM**

### **ĐỐI THOẠI VÀ THẢO LUẬN[4]**

*[4]. Chương này hưởng lợi từ những cuộc đối thoại với Bill Isaacs và David Bohm. Bohm đã rất vui lòng để tôi mô phỏng lại nhiều quan sát ông. Xem Willam Isaacs, Dialogue and the Art of Thinking Together - Đối thoại và nghệ thuật của việc cùng nhau suy nghĩ (NXB Currency, New York), 1999*

Trong một quyển sách nổi tiếng, *Vật lý và hơn thế nữa: Những cuộc đấu trí và những cuộc đàm luận - Physics and Beyond: Encounters and Conversations*, Werner Heisenberg (người thiết lập nguyên lý nổi tiếng “Nguyên lý bất định” - Uncertainty Principle” trong vật lý hiện đại) cho rằng “Khoa học bắt nguồn từ các cuộc đối thoại. Sự cộng tác của nhiều người khác nhau có thể đạt đến cực điểm là các kết quả khoa học có ý nghĩa quan trọng”. Heisenberg viện dẫn cả cuộc đời đàm luận của Pauli, Einstein, Bohr và các nhân vật vĩ đại khác đã thay đổi và định hình lại vật lý cổ điển trong nửa đầu của thế kỷ này. Những cuộc đàm luận đó, như Heisenberg nói “có một tác dụng lâu dài trong suy nghĩ của tôi”, đã sản sinh ra nhiều lý thuyết làm cho những người đó trở nên nổi tiếng. Những cuộc đối thoại của Heisenberg, được diễn tả một cách sinh động và chi tiết, minh họa tiềm năng

của học tập cộng tác - nghĩa là chúng ta có thể hiểu biết hơn khi là một tập hợp, thông minh hơn khi chúng ta là những cá nhân. Chỉ số IQ của một đội nhóm có khả năng sẽ lớn hơn chỉ số IQ của các cá nhân thành viên.

Theo ý kiến của Heisenberg, có lẽ không có gì ngạc nhiên khi một người đóng góp quan trọng cho nguyên lý mới về học tập đội nhóm là một nhà vật lý đương đại David Bohm (ông hiện đã qua đời). Là một lý thuyết gia về lượng tử, Bohm phát triển một lý thuyết và phương pháp về đối thoại, khi một nhóm “trở nên cởi mở đón nhận một dòng trí tuệ lớn hơn”. Hóa ra đối thoại là một ý tưởng lâu đời được tôn sùng bởi người Hy Lạp cổ đại và được áp dụng ở nhiều xã hội “nguyên thủy” như người da đỏ Bắc Mỹ. Tuy nhiên, nó đã bị mất đi trong thế giới ngày nay. Tất cả chúng ta đã từng trải qua sự đối thoại - trong những cuộc nói chuyện đặc biệt bắt đầu có một “cuộc sống của riêng chúng”, hướng chúng ta theo những hướng chưa từng tưởng tượng hay định trước. Nhưng những kinh nghiệm đó rất hiếm hoi, một sản phẩm của hoàn cảnh hơn là một nỗ lực hệ thống và áp dụng nguyên lý.

Nghiên cứu về sau của Bohm về lý thuyết và thực hành đối thoại thể hiện một sự tổng hợp độc đáo của hai dòng trí tuệ chính nằm dưới những nguyên lý đã nêu ở các chương trước: những hệ thống hay quan điểm toàn vẹn về tự nhiên, và sự tương tác giữa suy nghĩ và những mô hình bên trong của chúng ta với những nhận thức và hành động của chúng ta. Bohm nói “Thuyết lượng tử cho rằng về cơ bản vũ trụ là một thể thống nhất, thậm chí mặc dù ở mức độ lớn hơn có thể chia cắt nó một cách tương đối thành các phần tử tồn tại riêng biệt. Cụ thể hơn, điều này nghĩa là ở mức độ chính xác theo thuyết lượng tử, công cụ quan sát và vật thể được quan sát tham gia vào lẫn nhau theo một cách tối giản, không thể giảm xuống được nữa. Ở mức độ đó, không thể phân cắt được sự hiểu biết và hành động”.

Đó là sự hồi tưởng lại một số đặc điểm quan trọng của suy nghĩ hệ thống, tập trung sự chú ý về cách thức mà những gì xảy ra thường là hệ quả của những hành động của chính chúng ta theo nhận thức của mình. Những câu hỏi tương tự được đưa ra bởi Thuyết tương đối, như Bohm đã nêu trong một quyển sách năm 1965, *Thuyết Tương đối Đặc biệt - The Special Theory of Relativity*[5]. Trong quyển sách này, Bohm bắt đầu liên hệ giữa quan điểm hệ thống và những Mô hình tư duy rõ ràng hơn. Cụ thể là ông cho rằng mục đích của khoa học không phải là “sự tích lũy kiến thức” (bởi vì sau cùng tất cả các lý thuyết khoa học đang được chứng minh là sai lầm) mà thay vào đó là sự sáng tạo ra “bản đồ trí tuệ” (mental maps) hướng dẫn và định hình nhận thức và hành động của chúng ta, mang đến một “sự tham gia qua lại giữa tự nhiên và nhận thức” không thay đổi.

[5]. David Bohm, *The Special Theory of Relativity - Thuyết tương đối đặc biệt*, (NXB W. A. Benjamin, New York), 1965

Tuy nhiên, sự công hiến rõ ràng nhất của Bohm, quan điểm dẫn đến những nhận thức độc đáo về học tập đội nhóm, bắt nguồn từ việc xem sự suy nghĩ “hầu như là một hiện tượng tập thể”. Bohm quan tâm rất sớm đến sự giống nhau giữa những thuộc tính chung của những phần tử (ví dụ như những chuyển động lớn có tính hệ thống của một “sóng điện từ”) và cách mà suy nghĩ của chúng ta diễn ra. Sau đó, ông thấy rằng loại tương đồng đó có thể soi sáng “sự phản tác dụng[6] của suy nghĩ, như có thể quan sát trong hầu hết giai đoạn của cuộc sống”. Bohm khẳng định “Suy nghĩ của chúng ta rời rạc, và sự phản tác dụng (hệ quả của tính rời rạc đó - ND) nằm ở gốc rễ những vấn đề của thế giới”. Nhưng, Bohm nói, vì suy nghĩ đa phần mang tính tập thể, nên chúng ta không thể cải thiện suy nghĩ một cách cá nhân. “Cũng như với các electron, chúng ta phải nhìn vào suy nghĩ như là một hiện tượng hệ thống, phát sinh từ cách chúng ta tương tác và trao đổi với nhau”.

[6]. *Counter-productiveness*.

Có hai loại trao đổi chính là đối thoại và thảo luận. Cả hai đều quan trọng đối với năng lực liên tục tạo ra sự học tập của đội nhóm, nhưng sức mạnh của chúng nằm ở sự phối hợp, mà điều đó sẽ không thể hiện khi sự khác biệt giữa chúng không được xem xét.

Bohm cho rằng thuật ngữ “thảo luận” (discussion) có cùng gốc từ vựng với *sự va chạm* (concussion) và *sự rung động* (percussion). Nó nghĩa là một việc gì giống như “trò chơi bóng bàn, khi chúng ta đẩy trái bóng qua lại giữa hai bên”. Trong một trò chơi như thế đối tượng quan tâm thông thường có thể được phân tích và khảo sát từ nhiều quan điểm của những người tham gia. Rõ ràng là điều đó cũng có hiệu quả. Tuy nhiên, mục đích của trò chơi thường là “thắng lợi” và trong trường hợp này thắng lợi nghĩa là được cả nhóm chấp nhận quan điểm của mình. Đôi khi bạn có thể chấp nhận một phần quan điểm của người khác để củng cố quan điểm của chính bạn, nhưng cơ bản là bạn muốn quan điểm của mình thắng thế. Tuy nhiên, sự quá chú tâm vào thắng lợi thì không tương thích với sự ưu tiên hàng đầu cho sự thật và sự chặt chẽ. Bohm cho rằng điều cần thiết để đem lại sự thay đổi về thứ tự ưu tiên như thế là “đối thoại”, với vai trò là một phương thức thông tin khác.

Ngược với thảo luận, thuật ngữ “đối thoại” (dialogue) xuất phát từ tiếng Hy Lạp cổ *dialogos*. *Dia* nghĩa là *thông qua*. *Logos* nghĩa là *từ ngữ*, hay rộng



hơn là ý nghĩa của từ ngữ. Bohm khái quát ý nghĩa ban đầu của đối thoại là “ý nghĩa được thể hiện hoặc truyền qua từ... một dòng chảy tự do của ý nghĩa giữa con người, như kiểu một dòng chảy giữa hai bên bờ sông” [7]. Bohm cho rằng qua đối thoại một nhóm người tiếp cận được một “tập hợp các ý nghĩa chung” lớn hơn, điều không thể tiếp cận một cách cá nhân. “Cái chung, cái toàn thể tổ chức các thành phần”, hơn là cố gắng kết nối các thành phần thành một thể thống nhất.

[7]. *Nhiều lời phát biểu của David Bohm đề cập ở đây đến từ hàng loạt cuộc đối thoại mà David đã tham gia ở Cambridge và nhiều nơi khác trong nhiều năm. Tôi xin chân thành cảm ơn David đã cho phép trích dẫn chúng, cũng như những trích đoạn từ quyển sách của ông ấy (đồng tác giả với Mark Edwards), có tựa sách tạm thời là Thought, the Hidden Challenge to Humanity - Suy nghĩ, thử thách tiềm ẩn với lòng nhân đạo, (NXB Harper & Row, San Francisco). Những quyển sách có liên quan khác: Wholeness and the Implicate Order - Sự trọn vẹn và Trật tự có liên quan (NXB Ark Paperbacks, New York), 1983; F.D. Peat, Science, Order and Creativity - Khoa học, Trật tự và Sáng tạo, (NXB Bantam, New York), 1987*

Mục đích của một cuộc đối thoại là vượt qua sự hiểu biết của một cá nhân bất kỳ. “Chúng ta không cố giành chiến thắng trong đối thoại. Tất cả chúng ta cùng thắng nếu thực hiện đối thoại đúng cách”. Qua đối thoại, cá nhân đạt được những hiểu biết mà không thể có được với tư cách cá nhân. “Một hình thức trí tuệ bắt đầu xuất hiện dựa trên sự phát triển của một ý nghĩa chung... Về căn bản con người không còn ở thế đối lập, cũng không còn có thể yêu cầu họ tương tác. Thay vào đó họ tham gia vào một tập hợp những ý nghĩa chung, và ý nghĩa đó có khả năng phát triển và thay đổi thường xuyên”.

Qua đối thoại, một đội nhóm khám phá những vấn đề khó khăn phức tạp từ nhiều quan điểm. Các cá nhân ngừng việc đưa ra giả định nhưng vẫn trao đổi giả định của mình một cách thoải mái. Kết quả là một sự khám phá tự do làm rõ hơn kinh nghiệm và suy nghĩ của con người, vượt lên trên các quan điểm cá nhân.

Bohm nhận định “Mục đích của đối thoại là tiết lộ sự rời rạc trong suy nghĩ của chúng ta”. Có ba loại rời rạc. “Suy nghĩ phủ nhận sự tham gia của nó”. Suy nghĩ ngưng theo dõi thực tại và “chỉ tiếp tục hoạt động, như một chương trình”. Và suy nghĩ thiết lập tiêu chuẩn riêng của nó về sự tham khảo các cách giải quyết vấn đề, những vấn đề nó đã góp phần tạo ra trước đây.

Để minh họa, hãy xem xét một thành kiến. Một khi một người bắt đầu chấp nhận khuôn mẫu về một nhóm cụ thể, “suy nghĩ” đó trở thành một tác nhân chủ động, “tham gia” trong việc hình thành cách anh ta tương tác với người khác, có cùng loại khuôn mẫu đó. Tiếp đó, thái độ tương tác của họ ảnh hưởng đến hành vi của người kia. Người có thành kiến không thể nhận ra thành kiến của anh ta hình thành điều mà anh ta “thấy” và cách anh ta hành động như thế nào. Ở một khía cạnh nào đó, nếu nhận ra, anh ta sẽ không còn thành kiến. Để duy trì sự tồn tại của mình, “suy nghĩ” thành kiến phải tiếp tục trốn tránh sự phát hiện của chủ nhân của nó.

“Suy nghĩ tự *xuất hiện* (đứng trước) chúng ta và giả vờ như chúng không *xuất hiện*”. Chúng ta như những diễn viên không còn nhớ mình đang trong một sân khấu. Chúng ta bị vướng vào cái bẫy trong sân khấu suy nghĩ của mình (hai từ “sân khấu - theater” và “lý thuyết - theory” có cùng một nguồn gốc là từ *theoria* nghĩa là “nhìn vào”). Đó là khi suy nghĩ bắt đầu, theo như cách nói của Bohm, trở thành “rời rạc” (incoherent). Thực tại có thể thay đổi nhưng vở kịch tiếp diễn.” Chúng ta ở trong sân khấu, định nghĩa vấn đề, và hành động để “giải quyết vấn đề”, mất đi sự liên hệ với thực tại lớn hơn trong đó sân khấu đang hoạt động.

Đối thoại là một cách giúp đỡ người khác “nhìn ra bản chất của suy nghĩ là luôn hiện diện và luôn tham gia [và]... để trở nên nhạy cảm hơn và làm cho việc thừa nhận sự rời rạc trong suy nghĩ của chúng ta trở nên an toàn”. *Qua đối thoại con người trở thành nhà quan sát suy nghĩ của chính họ.*

Điều mà họ quan sát thấy là: suy nghĩ của họ có tính chủ động. Ví dụ khi một xung đột xuất hiện trong đối thoại thì con người thường nhận ra sự căng thẳng, nhưng thực ra sự căng thẳng xuất hiện từ suy nghĩ của chúng ta. Người ta sẽ nói “Suy nghĩ của chúng tôi và cách chúng tôi giữ vững lập trường có xung đột, chứ không phải chúng tôi xung đột”. Một khi con người nhìn ra bản chất của suy nghĩ của họ là luôn tham gia, họ bắt đầu phân biệt chính họ với suy nghĩ của họ. Họ bắt đầu có một thái độ sáng tạo và chủ động hơn đối với suy nghĩ của họ.

Những người trong đối thoại cũng bắt đầu quan sát bản chất tập thể của suy nghĩ. Bohm nhận xét “Về nguồn gốc, hầu hết suy nghĩ có tính tập thể. Mỗi người sẽ chế biến một chút với suy nghĩ chung đó”. Bohm tiếp “Ví dụ, ngôn ngữ hoàn toàn có tính tập thể. Nếu không có ngôn ngữ, suy nghĩ mà chúng ta biết đến sẽ không thể tồn tại”. Hầu hết giả định chúng ta có là từ tập hợp các giả định được chấp nhận rộng rãi về mặt văn hóa. Chỉ có vài người

trong chúng ta “tự suy nghĩ”. Và, như Emerson đã nhận xét từ rất lâu trước đây, người làm như thế sẽ chắc chắn “bị hiểu lầm”.

Họ cũng bắt đầu quan sát sự khác nhau giữa “suy nghĩ” (thinking) như một tiến trình liên tục khác với “ý tưởng” (thought), kết quả của quá trình suy nghĩ đó. Theo Bohm, điều đó rất quan trọng để bắt đầu sửa đổi sự rời rạc trong suy nghĩ của chúng ta.

Nếu suy nghĩ tập thể là một dòng chảy liên tục thì “ý tưởng” giống như các chiếc lá nổi trên mặt nước rồi bị trôi giạt vào bờ. Chúng ta nhặt các chiếc lá và trải nghiệm chúng như “ý tưởng”. Chúng ta sai lầm khi nhận định ý tưởng là của riêng mình, bởi vì chúng ta không thấy được dòng chảy các suy nghĩ tập thể đã tạo ra chúng.

Qua đối thoại, con người bắt đầu nhận ra dòng chảy giữa các bờ. Họ bắt đầu “tham gia vào tập hợp các ý nghĩa chung, cái có khả năng phát triển và thay đổi không ngừng”. Bohm tin rằng những quá trình suy nghĩ bình thường của chúng ta giống như một “tấm lưới thô chỉ có thể thu được những vật thể to nhất trong dòng chảy. Qua đối thoại, một “dạng nhạy cảm” phát triển vượt quá những điều thông thường mà chúng ta thường nhìn nhận như suy nghĩ. Sự nhạy cảm đó là “một tấm lưới tốt” cần có để vớt lên các ý nghĩa tinh vi trong dòng chảy suy nghĩ. Bohm cho rằng sự nhạy cảm đó nằm ở gốc rễ của trí thông minh thật sự.

Vì vậy theo Bohm, sự học tập theo nhóm không chỉ khả thi mà còn mang tính sống còn để nhận ra tiềm năng của trí thông minh loài người. “Thông qua đối thoại con người có thể giúp nhau nhận ra sự rời rạc trong suy nghĩ của từng người, và bằng cách đó suy nghĩ tập thể ngày càng trở nên chặt chẽ hơn [từ *chặt chẽ* (coherent) có gốc từ thuật ngữ Latin *cohaerere* - nghĩa là “cùng nhau treo chung”]. Khó có một định nghĩa đơn giản về sự chặt chẽ, ngoại trừ nhận xét rằng mỗi người có thể hiểu nó như trật tự, sự đồng nhất, cái hay cái đẹp hay sự hài hòa.

Tuy nhiên, vấn đề chính không phải là cố gắng tìm ra một ý tưởng trừu tượng về sự chặt chẽ. Hơn thế, tất cả các thành viên cùng nhau làm việc để trở nên nhạy cảm hơn đối với tất cả các hình thức *rời rạc* có thể xảy ra. Sự rời rạc có thể được nhận biết qua sự mâu thuẫn và hỗn loạn. Nhưng căn bản hơn nó chính là việc suy nghĩ của chúng ta tạo ra các hệ quả mà chúng ta không muốn có.

Bohm xác định ba điều kiện căn bản cần cho đối thoại:

1. tất cả các thành viên phải “ngừng” các giả định của họ lại, thực ra là giữ chúng “như thể lơ lửng trước chúng ta”.

2. tất cả các thành viên phải xem nhau như đồng đội

3. phải có một “người điều phối” để “duy trì môi trường” đối thoại

Những điều kiện đó góp phần cho phép “dòng chảy tự do của ý nghĩa” chảy qua một đội nhóm, bằng cách giảm bớt chướng ngại với dòng chảy. Cũng như điện trở của một dòng điện tạo ra sức nóng (hao hụt năng lượng), hoạt động thông thường của một đội nhóm cũng lãng phí năng lượng. Trong đối thoại có “năng lượng lạnh, như một chất siêu dẫn”. “Chủ đề nóng”, những đề tài có thể gây nên sự khó chịu hay bất hòa sẽ có thể đem ra thảo luận. Thậm chí, những đề tài đó trở thành cửa sổ để đi đến những nhận thức sâu bên trong.

***Ngừng các giả định.*** Để “ngừng” các giả định của một người có nghĩa là giữ chúng “như bản chất của chúng, treo lơ lửng trước mặt bạn” để luôn luôn có thể quan sát và đặt câu hỏi về chúng”. Điều đó không có nghĩa là vứt bỏ các giả định, triệt tiêu chúng hay tránh né biểu hiện của chúng. Và cũng không có nghĩa là có ý kiến là xấu, hay chúng ta nên loại bỏ tính chủ quan. Thay vào đó, nó có nghĩa là nhận ra các giả định của chúng ta và ngừng chúng lại để khảo sát. Điều này không thể xảy ra nếu chúng ta chỉ bảo vệ các ý kiến của mình. Nó cũng không diễn ra nếu chúng ta không nhận ra các giả định của mình, hoặc không nhận ra quan điểm của mình dựa trên *các giả định*, hơn là dựa vào các dữ kiện hiển nhiên.

Bohm cho rằng một khi một cá nhân “bướng bỉnh, không khoan nhượng” và quyết định “đó là phương pháp phải thực hiện,” thì dòng chảy đối thoại bị chặn đứng. Theo ngôn ngữ của Bohm, điều đó (đối thoại - ND) đòi hỏi hoạt động trên cơ sở “một bờ chênh vênh[8]”, bởi vì “trí óc của chúng ta luôn muốn di chuyển ra khỏi các giả định đang bị ngừng lại... để chọn lựa những ý kiến khắt khe, không thể thương lượng được mà chúng ta thấy cần phải bảo vệ”.

[8]. Nguyên bản là “trên một lưỡi dao”, ngụ ý rất dễ thay đổi, trượt khỏi vị trí ban đầu - ND.

Ví dụ như trong một buổi học mang tính đối thoại gần đây, bao gồm nhóm điều hành cao cấp của một công ty công nghệ thành công (được mô tả

chi tiết bên dưới), mọi người nhận thấy một “sự chia tách” sâu sắc trong tổ chức giữa bộ phận R&D (Nghiên cứu & phát triển) và những người khác, sự chia rẽ đó là do vai trò được đề cao của R&D trong công ty. Nguồn gốc sự chia rẽ là lịch sử 30 năm đổi mới của công ty: họ khai phá nhiều sản phẩm hoàn toàn mới mà sau đó đã trở thành tiêu chuẩn cho cả ngành. Đổi mới sản phẩm trở thành nền tảng cho danh tiếng của công ty trên thị trường. Do đó, không ai cảm thấy có thể nói về sự chia rẽ, mặc dù nó gây nên nhiều hệ lụy. Để làm như thế phải vượt qua các giá trị được nuôi dưỡng lâu dài về vai trò dẫn đầu về công nghệ và về việc cho phép các kỹ sư tài năng tự có quyền theo đuổi các tầm nhìn về sản phẩm của họ. Hơn nữa, sếp phó của bộ phận R&D cũng có mặt trong buổi học.

Khi chúng tôi thảo luận về điều kiện “ngừng tất cả giả định”, giám đốc marketing hỏi “*Tất cả các giả định?*”. Nhận được câu trả lời mang tính khẳng định, trông anh ta có vẻ bối rối. Sau đó, khi buổi hội thảo tiếp tục diễn ra, anh ta thừa nhận mình có những giả định là bộ phận R&D tự cho rằng họ là “người giữ lửa” cho cả công ty, rồi anh ta lại thừa nhận thêm rằng điều đó làm cho họ không tiếp cận được các thông tin thị trường liên quan có thể ảnh hưởng đến việc phát triển sản phẩm. Vị giám đốc R&D phản hồi rằng ông ta cũng thừa nhận rằng những người khác nhìn nhận ông như thế, và ông ta làm mọi người ngạc nhiên khi nói điều đó làm hạn chế hiệu quả công việc của ông ta cũng như hoạt động R&D của toàn công ty. Cả hai cùng chia sẻ những giả định *như là giả định (assumption)*, chứ không phải là các dữ liệu đã được chứng minh (*proven fact*). Kết quả là cuộc đối thoại sau đó trở nên cởi mở, thành một sự khám phá những quan điểm chưa từng biết đến, cả về sự thẳng thắn lẫn hàm ý chiến lược của chúng.

Việc ngừng các giả định khá giống với “những bước nhảy trừu tượng” và “tìm hiểu lý do đằng sau sự trừu tượng”, các kỹ năng tìm hiểu và suy ngẫm cơ bản đã được phát triển ở chương 9 “Các mô hình tư duy”. Nhưng trong đối thoại, việc ngừng giả định phải được thực hiện một cách tập thể. Nguyên tắc giữ cho các giả định ngừng lại của đội nhóm cho phép các thành viên nhìn rõ hơn các giả định của chính mình bởi vì họ có thể đánh giá và đối chiếu giả định của nhau. Bohm cũng nói thêm là việc ngừng các giả định là rất khó khăn, bởi “bản chất tự nhiên của suy nghĩ. Suy nghĩ liên tục làm chúng ta có ảo giác theo những quan điểm như “sự việc vốn dĩ là như thế”. Nguyên lý ngừng giả định là liều thuốc giải cho ảo giác đó.

***Xem nhau như đồng đội.*** Đối thoại chỉ có thể diễn ra khi một nhóm người xem nhau như đồng đội để cùng nhau khám phá những nhận thức và ý kiến rõ ràng bên trong. Nghĩ về nhau như đồng đội rất quan trọng vì suy nghĩ

mang tính chất tham gia (*participative*). Hành động có ý thức khi suy nghĩ về nhau như đồng đội đóng góp vào sự tương tác như những đồng đội. Điều này nghe thì có vẻ đơn giản nhưng nó có thể tạo ra một sự khác biệt sâu sắc.

Xem nhau như đồng đội rất cần cho việc thiết lập một trạng thái tích cực và để bù đắp khả năng có thể bị thương tổn khi đối thoại. Qua đối thoại con người thật sự cảm thấy như thể họ đang xây dựng một điều gì mới, một sự hiểu biết mới sâu sắc hơn. Xem nhau như đồng đội và bạn bè, nghe thì có vẻ đơn giản, thực tế thì hết sức quan trọng. Cách chúng ta nói chuyện với bạn bè sẽ rất khác cách chúng ta nói chuyện với những người không phải là bạn bè. Điều thú vị là khi đối thoại phát triển, các thành viên trong nhóm sẽ cảm thấy tình cảm bạn bè phát sinh với những người mà giữa họ không có nhiều điểm chung. Điều cần thiết thêm vào là *sự sẵn lòng* xem nhau như đồng đội. Hơn nữa, có một chút cảm giác dễ tổn thương khi các giả định bị ngừng lại. Đối xử với nhau như đồng đội xác nhận rủi ro này, đồng thời thiết lập cảm giác an toàn khi đối diện với nó.

Quan hệ đồng đội không có nghĩa là bạn cần phải đồng ý hay chia sẻ cùng quan điểm. Ngược lại, sức mạnh thật sự của việc xem nhau như bạn bè xuất hiện khi có sự khác nhau về quan điểm. Dễ cảm thấy tinh thần đồng đội khi mọi người cùng đồng ý. Khi có sự bất đồng quan trọng thì sẽ khó hơn. Nhưng kết quả cũng sẽ lớn hơn. Quyết định xem những người đối nghịch như “đồng đội với quan điểm khác nhau” sẽ mang lại những ích lợi to lớn.

Bohm cũng diễn tả sự nghi ngờ về tính khả thi của đối thoại trong các tổ chức bởi vì điều kiện của quan hệ đồng đội: “Cơ cấu cấp bậc là phản đề của đối thoại, và các tổ chức khó mà thoát khỏi cơ cấu cấp bậc”. Ông cũng đặt câu hỏi “Những người nắm quyền có thực sự “trao đổi thẳng thắn” với những người ở vị trí thấp hơn không?”. Những câu hỏi như thế có nhiều hàm ý cho các đội nhóm trong tổ chức. Trước hết, những người liên quan phải thật sự muốn có quyền lợi của đối thoại hơn là muốn giữ vị thế cấp bậc của anh ta. Nếu một người hay có quyết định được mọi người đồng ý bởi vì anh ta là người có chức vụ cao nhất thì khi đó đặc quyền do chức vụ trong đối thoại phải được tháo bỏ. Nếu một người thường giấu diếm quan điểm của mình bởi vì anh ta không có chức vụ thì sự che giấu đó cũng phải bị tháo bỏ. Sự sợ hãi và sự phán đoán phải bị từ bỏ. Đối thoại phải mang tính vui vẻ; nó đòi hỏi sự sẵn lòng tham gia với những ý kiến mới, khảo sát và thử nghiệm chúng. Ngay khi chúng ta trở nên quan tâm thái quá đến “ai là người đang nói” hay “đừng nói ra điều gì ngu xuẩn”, thì sự vui vẻ sẽ tan biến.

Những điều kiện đó không thể xảy ra dễ dàng, nhưng chúng tôi đã

khám phá nhiều đội nhóm trong tổ chức đương đầu với thách thức khi tất cả mọi người đều biết trước rằng họ được mong đợi làm điều gì. Sâu bên trong chúng ta có một khao khát muốn đối thoại, đặc biệt khi tập trung vào những vấn đề vô cùng quan trọng. Nhưng điều đó không có nghĩa là đối thoại luôn khả thi trong tổ chức của chúng ta. Nếu mọi thành viên không sẵn lòng tuân theo những điều kiện gồm việc ngừng các giả định và chấp nhận quan hệ đồng đội, đối thoại sẽ không còn khả thi.

**Một người điều phối[9] để “giữ môi trường” đối thoại.** Khi thiếu một người điều phối khéo léo, thói quen suy nghĩ của chúng ta liên tục kéo chúng ta về thảo luận và rời xa khỏi đối thoại. Điều đó đặc biệt đúng trong những giai đoạn đầu tiên khi phát triển đối thoại như một nguyên lý đội nhóm. Chúng ta lấy những gì tự thể hiện trong suy nghĩ của chúng ta theo “nghĩa đen”, chứ không phải như một sự đại diện. Chúng ta tin vào những quan điểm của mình và muốn chúng trở nên thắng thế. Chúng ta lo sợ việc phải ngừng các giả định của mình một cách công khai. Chúng ta có thể thậm chí không chắc chắn việc ngừng “tất cả giả định” có an toàn về mặt tâm lý hay không. “Nói gì thì nói, phải chăng có một số giả định mà tôi cần phải giữ chắc, nếu không tôi sẽ mất đi bản sắc của mình?”.

Người điều phối tạo điều kiện cho một cuộc đối thoại thực hiện nhiều nhiệm vụ cơ bản của một “tác nhân quá trình” (*process facilitator*) tốt. Những chức năng đó bao gồm giúp người khác duy trì việc sở hữu quy trình và kết quả - chúng ta chịu trách nhiệm cho điều đang xảy ra. Nếu mọi người bắt đầu có sự dè dặt kiểu như “việc này việc kia” sẽ không cho phép chúng ta nói về điều gì đó, thì đây chính là một giả định chưa được ngừng hay “treo”. Người điều phối cũng phải giữ cho cuộc đối thoại tiếp diễn. Nếu bất kỳ cá nhân nào bắt đầu chuyển đổi quy trình thành một cuộc thảo luận khi một cuộc thảo luận không thật sự cần thiết[10], thì cần phải nhận ra điều đó, và cả nhóm hỏi xem những điều kiện đối thoại còn được tiếp tục duy trì hay không. Người điều phối luôn giữ chừng mực giữa khả năng “thành thạo” và khả năng “giúp đỡ” trong tiên trình, tuy nhiên không cần đến vẻ ngoài “chuyên gia” hay “bác sĩ”[11] làm đổi hướng chú ý của các thành viên khỏi các ý kiến và trách nhiệm của chính họ[12].

[9]. Nguyên văn là *facilitator*, mang ý nghĩa “một người tạo điều kiện thuận lợi cho một điều gì đó, một việc gì đó” - ND.

[10]. Tức là một cá nhân chuyển cuộc đối thoại (*dialogue*) thành một cuộc thảo luận (*discussion*), trái với nhu cầu ban đầu của nhóm - ND.

[11]. Ý nói người điều phối đơn thuần chỉ là một người tạo điều kiện dễ dàng cho đối thoại, chứ không được đóng vai trò của một nhà chuyên gia, chỉ đạo những người khác trong đối thoại - ND.

[12]. Xem E. Schein, *Process Consultation*, vol 2 - Tư vấn quy trình, tập 2, (NXB Addison Wesley, Reading, Mass), 1987

Nhưng, trong đối thoại, người điều phối còn làm nhiều việc hơn thế. Sự hiểu biết của anh ta về đối thoại cho phép anh ta tác động đến dòng chảy phát triển một cách đơn giản thông qua sự tham gia. Ví dụ như, sau khi có ai đó đã nêu một sự quan sát, anh ta có thể nói “Nhưng nội dung ngược lại cũng có thể đúng”. Ngoài những nhắc nhở như thế về những điều kiện đối thoại, sự tham gia của người điều phối giải thích đối thoại. Nghệ thuật đối thoại nằm ở việc trải nghiệm dòng chảy ý nghĩa (flow of meaning) và nhìn ra điều cần phải nói vào lúc đó. Cũng như những người theo tôn giáo Quaker ra lệnh cho các thành viên nói ra không chỉ đơn giản điều vừa xuất hiện trong đầu họ mà cả những ý tưởng đang thôi thúc (và khiến người nói rung động trước nhu cầu phải nói chúng), người điều phối chỉ nói điều cần thiết tại mỗi thời điểm. Điều đó làm nâng cao sự tôn trọng của người khác với cuộc đối thoại hơn là bất cứ sự giải thích trừu tượng nào.

Khi các đội nhóm phát triển kinh nghiệm và kỹ năng qua đối thoại, vai trò của người điều phối trở nên giảm quan trọng và anh ta có thể dần dần trở thành chỉ là một người tham gia bình thường. Đối thoại xuất hiện từ một nhóm “phi lãnh đạo” một khi các thành viên trong đội nhóm đã phát triển được những kỹ năng và sự hiểu biết của họ. Trong xã hội khi đối thoại là một nguyên lý vận hành liên tục, thường sẽ không có những người điều phối được chỉ định. Ví dụ như nhiều bộ lạc da đỏ ở Bắc Mỹ áp dụng đối thoại một cách nghệ thuật mà không cần người điều phối đúng nghi thức. Những pháp sư và những người nhiều kinh nghiệm đóng một vai trò đặc biệt, nhưng mỗi người trong nhóm đều tự có khả năng tham gia một cuộc đối thoại.

**Cân bằng đối thoại và thảo luận.** Trong học tập đội nhóm, thảo luận là người “đồng nhiệm” cần thiết của đối thoại. Trong một cuộc thảo luận, các quan điểm khác nhau được trình bày và bảo vệ, và như đã giải thích ở phần trên điều đó có thể tạo ra một sự phân tích hiệu quả cho cả tình huống. Qua đối thoại, các quan điểm khác nhau được trình bày như những phương tiện để khám phá một quan điểm mới. Trong một cuộc thảo luận, các quyết định được đưa ra. Trong một cuộc đối thoại, những vấn đề phức tạp được khám phá. Khi một đội nhóm phải đi đến sự nhất trí và phải đưa ra quyết định, thì cần phải tổ chức thảo luận. Trên cơ sở một sự phân tích được nhất trí, các



quan điểm khác nhau cần phải được cân nhắc và chọn ra một quan điểm được ưa thích nhất (thuộc một trong những quan điểm khác nhau ban đầu hay một quan điểm mới xuất hiện qua thảo luận). Những cuộc thảo luận hiệu quả sẽ quy nạp thành một kết luận hoặc một chương trình hành động. Mặt khác, các cuộc đối thoại có tính phân tán; chúng không đi đến sự nhất trí, mà đem lại một mức hiểu biết sâu hơn về những vấn đề phức tạp. Cả đối thoại và thảo luận có thể dẫn đến các chương trình hành động mới; nhưng hành động thường là mục tiêu của thảo luận, trong khi những hành động mới phát sinh như một sản phẩm phụ trong quá trình đối thoại.

Một đội nhóm học tập hiểu rõ việc di chuyển qua lại giữa đối thoại và thảo luận. Những quy tắc cơ bản khác nhau. Những mục đích khác nhau. Không biết cách phân biệt chúng thì các đội nhóm thường không có sự đối thoại cũng như sự thảo luận hiệu quả.

Một môi quan hệ độc đáo phát sinh giữa những thành viên đội nhóm cùng tham gia đối thoại thường xuyên. Họ xây dựng một sự tin cậy sâu sắc để chuyển thành những cuộc thảo luận. Họ phát triển một sự hiểu biết phong phú về tính độc đáo trong quan điểm của từng người. Hơn thế nữa họ trải nghiệm được cách thức mà những sự hiểu biết lớn hơn phát sinh khi người ta giữ quan điểm của chính họ một cách “nhẹ nhàng”. Họ học cách để thấu hiểu nghệ thuật kiểm soát quan điểm của mình thay vì bị “quan điểm níu kéo”. Khi thích hợp để bảo vệ một quan điểm, họ làm một cách nhẹ nhàng mà không cứng nhắc, nghĩa là không đặt nặng việc “thắng thua” là ưu tiên hàng đầu.

Hơn nữa, ở quy mô lớn hơn, các kỹ năng cho phép đối thoại rất giống các kỹ năng có thể làm cho thảo luận hiệu quả thay vì có hại. Chúng là những kỹ năng tìm hiểu và suy ngẫm, đã được nêu ở Chương 9: “Những Mô hình tư duy”. Thực ra, một trong những lý do đối thoại rất quan trọng là nó tạo ra một môi trường an toàn để mài giũa những kỹ năng đó và khám phá sự học tập theo nhóm sâu sắc, cái mà nó dẫn tới.

**Suy ngẫm, tìm hiểu thông tin và đối thoại.** Theo cách nghĩ của David Bohm chúng ta đã nghe những âm vọng sâu xa của phương pháp “khoa học hành động” đã được thảo luận ở Chương 9 - tầm quan trọng của việc làm cho quan điểm của một người mở ra trước sự tác động; và vấn đề nhằm lẫn những Mô hình tư duy của chúng ta với thực tại. Điểm nổi bật của nghiên cứu của Bohm là ông đã thể hiện được một tầm nhìn “mới” về điều có thể xảy ra trong một đội nhóm vượt qua sự thiếu năng đã được các nhà khoa học hành động xác định. Hơn thế nữa, đối thoại của Bohm là một *nguyên lý đội*

*nhóm* (team discipline). Nó không thể phát triển một mình.

Một phần trong tầm nhìn về đối thoại là giả thiết về một “tập hợp ý nghĩa” chỉ có thể được tìm hiểu bởi một đội nhóm. Ý tưởng này, thoát tiên có vẻ hơi cực đoan, song có một sức hấp dẫn trực giác với những nhà quản lý theo đuổi những khía cạnh tinh tế của việc tìm hiểu thông tin tập thể (collective inquiry) và xây dựng sự đồng tâm đồng lòng.

Những nhà quản lý như thế đã học từ rất sớm bằng cách phân biệt hai dạng đồng lòng (consensus): một dạng “tập trung” tìm ra mẫu số chung trong những quan điểm cá nhân đa dạng, và một dạng “mở rộng” tìm ra bức tranh lớn hơn quan điểm của bất kỳ một cá nhân nào. Dạng đầu tiên xây dựng từ “nội dung” của quan điểm cá nhân của chúng ta - khám phá điều mà một phần trong quan điểm của tôi giống với anh và những người khác. Đó là “cơ sở chung” của chúng ta, dựa trên điều mà tất cả chúng ta cùng đồng ý.

Dạng đồng lòng thứ hai xây dựng dựa nhiều hơn vào ý tưởng chúng ta. Mỗi người có một “quan điểm”, một cách nhìn nhận thực tại. Quan điểm của mỗi người là một bức tranh độc đáo về một thực tại lớn hơn. Nếu tôi có thể “nhìn sang” quan điểm của bạn và ngược lại, mỗi người chúng ta sẽ nhìn ra điều mà chúng ta đơn độc không thể nhìn thấy.

Nếu đối thoại thể hiện một tầm nhìn độc đáo của nguyên lý học tập đội nhóm thì các kỹ năng suy ngẫm và tìm hiểu mang tính thiết yếu để hiện thực hóa tầm nhìn đó. Cũng như tầm nhìn cá nhân tạo ra nền tảng để xây dựng tầm nhìn chung, những kỹ năng suy ngẫm và tìm hiểu cũng tạo nền tảng cho đối thoại và thảo luận. Đối thoại đặt cơ sở trên những kỹ năng suy ngẫm và tìm hiểu sẽ đáng tin cậy hơn và ít phụ thuộc vào những chi tiết của hoàn cảnh, chẳng hạn như đặc tính của các thành viên nhóm.

## **ĐƯƠNG ĐẦU VỚI “THỰC TẠI”: XUNG ĐỘT VÀ THÓI QUEN PHÒNG THỦ**

Ngược với một huyền thoại phổ biến, đặc trưng của các đội nhóm xuất sắc không bao gồm việc không có xung đột. Trái lại, theo kinh nghiệm của tôi, một trong những chất xúc tác đáng tin cậy nhất của một đội nhóm liên tục học tập là xung đột rõ ràng về ý tưởng. Trong các đội nhóm xuất sắc, xung đột trở nên hiệu quả. Có thể có, và thường sẽ có, xung đột quanh tầm nhìn. Thực ra, bản chất của quá trình “xác lập tầm nhìn” nằm ở sự xuất hiện dần dần của một tầm nhìn chung từ những tầm nhìn cá nhân khác nhau. Thậm chí khi con người chia sẻ chung một tầm nhìn, họ có thể có nhiều ý

kiến khác nhau về cách để đạt đến tầm nhìn đó. Tầm nhìn càng cao thì chúng ta càng ít chần chừ về kết quả đạt được. Dòng chảy tự do của các ý tưởng mâu thuẫn là cần thiết cho những suy nghĩ sáng tạo, để khám phá những giải pháp mới mà không cá nhân đơn độc nào có thể tìm ra. Xung đột trở thành một phần của quá trình đối thoại liên tục.

Mặt khác, ở những đội nhóm tầm thường, một trong hai điều kiện thường bao quanh xung đột. Hoặc là không có sự tồn tại xung đột ở vẻ bên ngoài, hoặc là có sự phân cực sâu sắc. Trong các đội nhóm “hòa thuận ngoài mặt” (“smooth surface” team) như thế, các thành viên tin rằng họ phải giữ kín những quan điểm xung đột của mình để duy trì đội nhóm - nếu từng người nói ra suy nghĩ của mình, đội nhóm sẽ chia tách bởi sự khác biệt không thể hòa hợp được. Trong khi đó, đội nhóm phân cực (polarized team) là đội nhóm nơi những nhà quản lý có thể “nói ra”, nhưng những quan điểm xung đột thì đã trở nên thâm căn cố đế. Mọi người biết rõ quan điểm của người khác, và hầu như không có sự chuyển động nào cả.

Trong hơn bốn mươi năm, Chris Argyris và những đồng nghiệp của mình đã nghiên cứu vấn đề tại sao những nhà quản lý tài ba, đầy năng lực thường không học tập hiệu quả trong các nhóm quản lý. Kết quả nghiên cứu của họ cho thấy: sự khác biệt giữa những đội nhóm xuất sắc và những đội nhóm tầm thường nằm ở cách họ đương đầu với xung đột và giải quyết sự phòng thủ luôn luôn bao quanh xung đột. Argyris nói “Chúng ta đã bị lập trình để tạo ra thói quen phòng thủ và bao phủ chúng bằng những thói quen phòng thủ khác nữa... Việc lập trình này đã diễn ra từ khi chúng ta còn là trẻ thơ”[13].

Thói quen phòng thủ, như đã trình bày ở Chương 9 “Những mô hình tư duy”, là những thói quen sâu kín mà chúng ta thường dùng để tự bảo vệ mình khỏi sự rắc rối và sợ hãi khi phải phơi bày suy nghĩ của mình. Thói quen phòng thủ hình thành một loại vỏ ngoài bảo vệ chung quanh những giả định sâu kín nhất của chúng ta, bảo vệ chúng ta khỏi những nỗi đau, nhưng cũng làm cho chúng ta không học tập được về nguyên nhân gây ra nỗi đau. Nguồn gốc của thói quen phòng thủ, theo Argyris, không phải là niềm tin ở quan điểm của mình hoặc khao khát giữ gìn các mối quan hệ xã hội, như chúng ta tự nghĩ, mà là nỗi sợ phải phơi bày suy nghĩ nằm sau quan điểm của mình. Argyris giải thích “Lý lẽ, lập luận theo kiểu phòng thủ... ngăn chúng ta học tập về tính chính đáng của chính những lý lẽ đó” [14]. Với hầu hết chúng ta, việc phơi bày lý lẽ của mình là việc đáng sợ bởi vì chúng ta sợ rằng người khác sẽ tìm thấy những sai sót trong đó. Hiềm họa chúng ta nhận thấy từ việc phơi bày suy nghĩ xuất hiện từ rất sớm trong đời sống và, với

hầu hết chúng ta, được gia cố chắn chắn qua trường học - hãy nhớ lại sự khó chịu khi bị gọi phát biểu và không thể “trả lời đúng” - cũng như sau này khi đi làm việc.

[13]. C. Argyris, *Strategy, Change and Defensive Routines - Chiến lược, Sự thay đổi và những thói quen phòng thủ*, (NXB Pitman, Boston), 1985

[14]. *Sách đã dẫn*.

Thói quen phòng thủ rất đa dạng nhưng cũng rất phổ biến, nên chúng thường không được chú ý. Chúng ta nói “Đó là một ý kiến rất thú vị”, khi chúng ta không có ý định thực hiện ý kiến đó một cách nghiêm túc. Chúng ta cố ý khó chịu với những người gạt bỏ ý kiến của mình, để không phải quan tâm xem xét nó. Hoặc dưới chiêu bài giúp đỡ người khác, chúng ta che chở cho người khỏi sự phê bình, nhưng cũng che chở chúng ta khỏi phải lâm vào những vấn đề khó xử. Khi một vấn đề khó xử phát sinh, chúng ta thay đổi đề tài - với bề ngoài là có “thái độ” và hành vi tốt.

Một nhà giám đốc điều hành quyết đoán đã than thở với tôi về sự thiếu vắng những “nhà lãnh đạo thật sự” trong tổ chức của anh ta. Anh ta cảm thấy công ty của mình đầy những người phục tùng, không có những người có tầm nhìn xa trông rộng. Điều đó đặc biệt khó chịu đối với một người tự xem mình như một người tuyên truyền khéo léo, một người dám chấp nhận rủi ro. Thực ra, anh ta quá thông minh khi phác thảo tầm nhìn của anh ta đến nỗi làm e ngại những người chung quanh anh ta. Trong khi anh ta không thể thấy sự mạnh mẽ của mình như là một chiến lược phòng thủ, nếu anh ta xem xét cẩn thận, anh ta có thể thấy đúng là như vậy.

Thói quen phòng thủ hiệu quả nhất, như thói quen của vị giám đốc điều hành quyết đoán nói trên, là những điều mà chúng ta không thể nhận ra. Bề ngoài vị giám đốc đó hy vọng khuyến khích những người khác bày tỏ ý tưởng của họ. Nhưng hành vi độc đoán của anh ta ngăn chặn không cho họ làm như thế, từ đó bảo vệ quan điểm của anh ta không bị thách thức. Nếu được diễn tả như một chiến lược có ý thức, sự phòng thủ đó là rõ ràng: “Làm cho mọi người phòng thủ thông qua sự đe dọa, vì vậy họ sẽ không đối đầu với suy nghĩ của tôi”. Nếu vị giám đốc đó nhìn thấy chiến lược của mình được trình bày dưới dạng lộ liễu như vậy, anh ta chắc chắn sẽ chối bỏ nó. Việc nó vẫn “ẩn kín” chính là lý do giữ cho nó hoạt động.

Những vấn đề do thói quen phòng thủ gây ra sẽ tăng cao trong các tổ

chức nào mà sự hiểu biết không đầy đủ hoặc sai lệch là một dấu hiệu của sự nhu nhược, hoặc tệ hơn, sự yếu kém. Sâu bên trong những mô hình tư duy của những nhà quản lý trong nhiều tổ chức là niềm tin cho rằng các nhà quản lý phải biết được điều gì đang xảy ra. Những nhà quản lý không chấp nhận được việc hành động như thể họ không biết được điều gì là nguyên nhân gây ra khó khăn. Những người đã lên đến vị trí quản lý cao cấp biết rõ cách tỏ ra hiểu biết việc gì đang xảy ra, và những người dự định sẽ lên đến những vị trí cao cấp đó đã học tập từ sớm cách phát triển một thái độ tự tin như thế.

Những nhà quản lý tiếp thu mô hình tư duy này sẽ tự thấy mình bị vướng vào một trong hai nỗi khổ. Một số thực sự tiếp thu thái độ tự tin đó và tin rằng họ biết câu trả lời cho hầu hết các vấn đề quan trọng. Nhưng để bảo vệ niềm tin của mình, họ phải ngăn cản chính mình trong việc điều chỉnh quan điểm và tự làm cho mình trở nên không-thể-bị-ảnh-hưởng. Nỗi khổ của họ là để duy trì sự tự tin họ phải duy trì sự độc đoán. Những người khác tin rằng người khác mong họ biết được điều gì là nguyên nhân gây ra những vấn đề quan trọng nhưng sâu bên trong họ nhận ra sự thiếu chắc chắn trong các giải pháp của mình. Nỗi khổ của họ là để duy trì vẻ ngoài tự tin họ phải che giấu sự ngu dốt của mình. Với nỗi khổ nào cũng vậy, những nhà quản lý tự rước lấy gánh nặng phải luôn biết câu trả lời. Họ trở nên thuần thục trong việc dùng các thói quen phòng thủ để gìn giữ vàng hào quang “người ra quyết định đầy năng lực” bằng cách giấu đi những suy nghĩ đằng sau quyết định.

Những sự phòng thủ như vậy trở thành một phần được chấp nhận trong văn hóa doanh nghiệp. Argyris nói “Bất cứ khi nào tôi hỏi một người nào... điều gì buộc anh phải tham gia trò chơi chính trị trong tổ chức? Họ trả lời là bản chất con người và bản chất của tổ chức... Chúng ta là những vật ký sinh mang mầm mống thói quen phòng thủ, và tổ chức là chủ thể ký sinh. Một khi những tổ chức đã bị nhiễm bệnh thì chúng cũng trở thành những mầm bệnh”[15].

*[15]. Sách đã dẫn.*

Những đội nhóm là mô hình thu nhỏ của các tổ chức, vì vậy không có gì ngạc nhiên khi đặc điểm mẫu hình phòng thủ của tổ chức được thể hiện ở các đội nhóm. Thực ra, thói quen phòng thủ ngăn dòng chảy năng lượng có thể đóng góp vào việc xây dựng một tầm nhìn chung trong một đội nhóm. Đối với những thành viên trong đội nhóm bị vướng vào thói quen phòng thủ của họ, họ cảm giác rất giống những bức tường - những khối gạch đá ngăn cản sự học tập theo nhóm.

Để nhìn thấy thói quen phòng thủ của đội nhóm trở nên tinh vi thế nào, hãy xem xét trường hợp những sản phẩm của công ty ATP: một bộ phận mới thành lập của một tập đoàn mang tính cách tân cao và phân quyền trong quản trị (Tên công ty và các cá nhân đã bị thay đổi). Jim Taylor, trưởng bộ phận năm nay 33 tuổi, cam kết sâu sắc với những giá trị công ty về tự do và tự giác. Anh ta tin tưởng sâu sắc vào những sản phẩm của ATP, dựa trên một công nghệ in ấn mới. Anh ta rất hào hứng, một người có năng khiếu khuyến khích nhân viên. Đến lượt mình, những thành viên trong nhóm quản lý của anh ta làm việc siêng năng và chia sẻ sự hào hứng về triển vọng của họ.

Những nỗ lực của họ đã được đền đáp xứng đáng với sự tăng trưởng nhanh chóng qua nhiều năm (30-50% mỗi năm) về số lượng đơn đặt hàng, đạt doanh số 50 triệu đôla Mỹ năm 1994. Tuy nhiên, năm 1995 là một năm thất bại thảm hại về số đơn đặt hàng[16]. Hai nhà máy sản xuất máy vi tính chính tin tưởng vào công nghệ của ATP đến nỗi họ thiết kế bảng mạch ATP trên dây chuyền phân cứng mới của họ. Nhưng khi sự suy giảm của ngành máy vi tính năm 1995 xảy ra, các nhà sản xuất ngừng sản xuất tại các dây chuyền mới, làm cho ATP giảm 50% số đơn hàng đã đặt theo kế hoạch. Tình hình kinh doanh không tăng trở lại trong năm 1996. Jim Taylor cuối cùng bị cách chức, mặc dù anh ta vẫn còn đảm nhiệm chức vụ phụ trách bộ phận kỹ sư.

*[16]. Xem ví dụ: D.C. Wise và G..C. Lewis, A Fire Sale in Personal Computers - Bán rẻ máy tính, Báo Business Week, Ngày 25 tháng 3, 1985, trang 289 và Marketing Media Decision - Quyết định tiếp thị truyền thông, Rocky Times for Micros, Tháng 7, 1985*

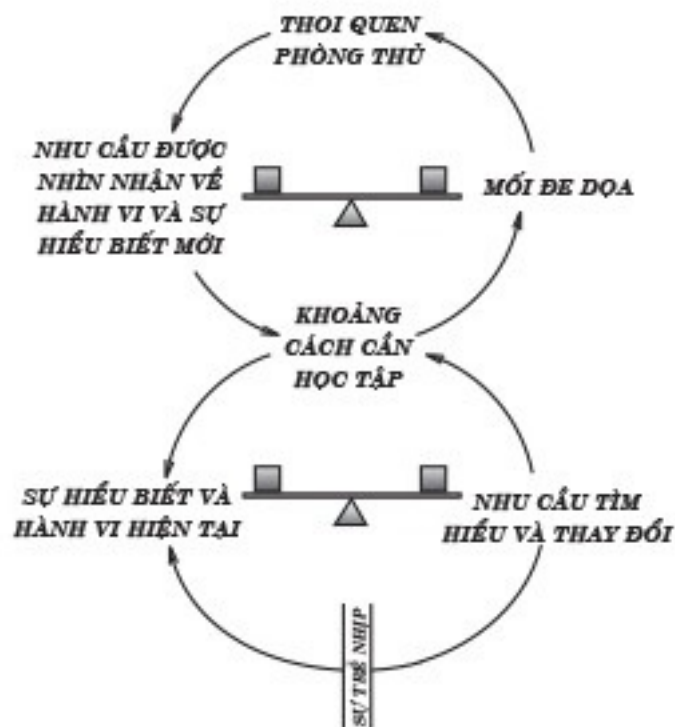
Điều sai lầm ở ATP là gì? Thông qua sự hào hứng của họ, ban quản lý của ATP đã tự khóa mình vào một chiến lược mâu thuẫn. Nhóm này đã đặt ra mục tiêu tăng trưởng ngày càng cao, một phần để làm hài lòng ban điều hành của tổng công ty, nhưng cũng vì sự tin tưởng vào sản phẩm của họ. Đạt được những mục tiêu đó đã tạo ra áp lực mạnh mẽ cho đội ngũ bán hàng, từ đó họ phản ứng bằng cách xây dựng quan hệ mới quan hệ chủ yếu với một vài khách hàng chủ chốt, những khách hàng mà ATP ngày càng phụ thuộc vào. Khi một vài trong số những khách hàng đó gặp rủi ro trong kinh doanh riêng của họ thì ATP bị sụp đổ.

Vậy tại sao ban quản lý của ATP đồng ý một chiến lược làm cho tầm nhìn dễ bị tổn thương như thế? Tại sao lãnh đạo tổng công ty không can thiệp để đòi hỏi rằng những nhà quản lý trẻ tuổi ở bộ phận phải đa dạng hóa

danh mục khách hàng của họ? Trọng tâm vấn đề của họ là một tập hợp những thói quen phòng thủ, dính liền với một cấu trúc “hoán đổi gánh nặng”.

Như Argyris đã nói, thói quen phòng thủ là một phản ứng với một vấn đề; ở đây, vấn đề là một nhu cầu học tập, phát sinh từ một “khoảng cách cần học tập” giữa điều đã được biết và điều cần phải biết. “Giải pháp căn bản” là tìm hiểu để có những hành vi và hiểu biết mới - nghĩa là, học tập. Nhưng nhu cầu học tập cũng tạo nên một sự đe dọa. Những cá nhân và đội nhóm phản ứng bằng cách cố thủ trước sự đe dọa. Điều đó dẫn đến một “giải pháp triệu chứng”: những thói quen phòng thủ hạn chế nhu cầu học tập bằng cách giảm bớt *nhu cầu được nhận biết* về học tập.

Tất cả những thành viên chủ chốt tại ATP đã bị vướng vào thói quen phòng thủ của chính họ. Nhiều nhà quản lý ở ATP đã thể hiện sự lo âu về danh mục khách hàng ít ỏi. Khi chuyện này được nêu ra tại các cuộc họp của ban quản lý, mọi người đồng ý đây là một vấn đề thực sự. Nhưng không ai làm bất cứ điều gì để điều chỉnh bởi vì mọi người quá bận rộn. Bị thúc ép bởi mục tiêu tăng trưởng kinh doanh, các nhà quản lý của ATP đã tăng công suất ngày càng lớn hơn và tạo ra áp lực mạnh mẽ đòi hỏi phải có các đơn đặt hàng mới, bất chấp chúng có từ nguồn nào.



Những nhà quản lý cấp tập đoàn (cấp trên của Tabor) cũng vướng vào một sự rắc rối tương tự. Ở cấp này, người ta cũng quan ngại về danh mục khách hàng ít ỏi của ATP. Một cách riêng tư, một số nhà quản lý của tổng

công ty đã đặt câu hỏi về năng lực duy trì sự phát triển dài hạn của Tabor. Nhưng cũng những nhà quản trị đó cũng rất tin tưởng ở triết lý kinh doanh của công ty là “không được làm giảm quyền tự quyết của giám đốc bộ phận”. Họ không biết chắc phải đưa vấn đề này ra như thế nào mà không ảnh hưởng đến việc ủng hộ Tabor, vì vậy họ chỉ đưa ra những lời than phiền quanh co hoặc là giữ im lặng.

Ở phía đối diện, Jim Tabor đã tự hỏi mình điều mà anh ta miễn cưỡng nêu ra trong những buổi họp với cấp trên. Anh ta chưa từng là một giám đốc bộ phận trước đây. Anh ta rất háo hức chứng minh năng lực của mình. Anh ta tin tưởng sâu sắc vào tiềm năng kinh doanh và anh ta cảm thấy mình tận tâm với các nhà quản trị đồng nghiệp ở ATP. Anh ta không muốn làm họ thất vọng, cũng như không muốn làm cấp dưới thất vọng. Vì vậy anh ta không nói về cảm giác lo lắng của mình về mục tiêu tăng trưởng ngày càng cao mà ATP đã đặt ra.

Mâu thuẫn giữa các nhà quản lý ở ATP, ban điều hành tổng công ty và chính Tabor đã bị che phủ dưới bề mặt của những thói quen phòng thủ và do đó không bao giờ được giải quyết. Bên trong đội nhóm, sự băn khoăn về chiến lược kinh doanh căn bản đã lọt thỏm giữa áp lực chạy theo chỉ tiêu chiến lược. Cấp trên của Tabor ở tổng công ty muốn giúp đỡ nhưng không muốn tỏ ra thiếu thông cảm. Tabor cần giúp đỡ nhưng anh ta không muốn tỏ ra thiếu tự tin. Đằng sau vẻ ngoài hỗ trợ lẫn nhau, sự thân mật và tinh thần “mọi người vì một người”, là những cách đương đầu với mâu thuẫn mà cuối cùng tạo nên kết quả trái ngược với ý định của mọi người.

Những thói quen phòng thủ càng mạnh thì chúng càng che phủ những vấn đề bên dưới nhiều hơn, những vấn đề đó càng khó nhận diện hơn và càng trở nên tệ hại hơn. Nhu cầu học tập thật sự không biến mất ở ATP. Bằng cách tránh né vấn đề thật sự - cách xây dựng một danh mục khách hàng rộng hơn - đội nhóm đã khiến vấn đề trở nên tệ hại hơn. Cũng như trong tất cả cấu trúc *hoán đổi gánh nặng* khác, những đội nhóm càng hướng về những thói quen phòng thủ thì càng lệ thuộc vào chúng hơn. Argyris viết “Sự ngược đời là khi [các thói quen phòng thủ] thành công trong việc xoa dịu những nỗi đau tức thời thì chúng cũng ngăn chúng ta học tập nguyên nhân gây ra nỗi đau lúc ban đầu[17]”.

[17]. Argyris, *Strategy, Change and Defensive Routines - Chiến lược, Sự thay đổi và Chống lại những thói quen phòng thủ*

Như Argyris cũng nói, những thói quen phòng thủ có tính “tự che đậy”



- chúng che giấu sự tồn tại của chính mình. Điều này có ý nghĩa quan trọng bởi vì có những quy tắc xã hội cho rằng chúng ta nên cởi mở và sự phòng thủ là không tốt. Điều này làm cho việc thừa nhận các thói quen phòng thủ trở nên khó khăn, thậm chí khi chúng ta biết rằng mình đang phòng thủ. Nếu những cấp trên của Tabor tuyên bố chiến lược của họ rõ ràng, thì những tuyên bố đó có thể tương tự như “Chúng ta đang tránh né việc đánh giá năng lực của Jim, để khỏi làm nảy sinh xung đột và để duy trì sự ủng hộ”. Nếu một chiến lược như thế được tuyên bố, họ chắc chắn sẽ từ bỏ nó. Tương tự như thế, nếu Tabor nói “Tôi đang tránh thể hiện nghi ngờ của mình về cách chúng ta quản lý bởi vì điều đó có thể làm cho tôi có vẻ yếu ớt hoặc thiếu năng lực,” chiến lược phòng thủ của anh ta có thể không còn tồn tại nữa. Nhưng không ai nói ra những cảm giác đó bởi vì những nỗi sợ hãi căn bản giống nhau làm cho mọi người sử dụng những thói quen phòng thủ ngay từ đầu.

Nếu bạn không thể dễ dàng tuyên bố ra những thói quen phòng thủ, thì vị trí đòn bẫy để giải quyết chúng nằm ở đâu? Trong những cấu trúc *hoán đổi gánh nặng*, có hai vị trí có tính đòn bẫy là: (1) giảm bớt giải pháp mang tính triệu chứng và (2) tăng cường giải pháp nền tảng. Một cách để giảm bớt giải pháp mang tính triệu chứng là giảm bớt những nỗi lo sợ tình cảm gợi ra những thói quen phòng thủ ngay từ đầu. Ví dụ như nếu Tabor cảm thấy khó chịu về việc thừa nhận sự lo lắng của chính mình trước mặt cấp trên, hoặc nếu họ cảm thấy khó chịu về việc đưa ra câu hỏi, mỗi bên nên giảm bớt xu hướng tránh né việc đặt câu hỏi căn cơ về chiến lược của ATP[18]. Học cách đương đầu với những thói quen phòng thủ khi chúng xuất hiện cũng có thể làm giảm đi giải pháp mang tính triệu chứng. Để giữ sức mạnh của mình, các thói quen phòng thủ phải giữ tính chất thâm kín, không thể nói ra. Các đội nhóm tiếp tục bị vướng vào các thói quen phòng thủ vì họ cho rằng mình không có thói quen phòng thủ nào, rằng mọi việc vẫn đang tốt đẹp, và rằng họ có thể nói ra “bất cứ điều gì”.

*[18]. Điều thú vị là việc giảm bớt sự khó khăn khi bàn về các vấn đề nhạy cảm chính là điều xảy ra trong “các phân đối thoại”, nơi mà những nguyên tắc nền tảng sẽ khiến việc quan tâm đến cái “đúng” hay cái “sai” biến mất một cách nhanh chóng. Khi các phân đối thoại trở thành một phần trong hoạt động của tập thể, những khó khăn như thế giữa các thành viên trong nhóm thường mất đi.*

Nhưng việc làm cho các thói quen phòng thủ trở nên “có thể đưa vào chương trình thảo luận” là một thách thức khó khăn. Cố gắng “sửa đổi” thói quen phòng thủ của người khác chắc chắn sẽ phản tác dụng. Để thử nghiệm,

hãy thử hỏi người khác tại sao anh ta lại cư xử một cách phòng thủ. Thông thường người đầu tiên sẽ phản đối “Ai chứ? Tôi không hề phòng thủ!”. Bằng cách tập trung sự chú ý vào một người khác, “đương sự” tránh né trách nhiệm trong tình huống. Để khiêu vũ luôn luôn phải có từ 2 người trở lên. Nếu bạn nhận ra có một thói quen phòng thủ đang diễn ra, chắc chắn chúng ta cũng là một phần của nó. Những nhà quản lý dày dạn kinh nghiệm học cách đương đầu với sự phòng thủ mà không tạo ra sự phòng thủ nào khác.

Họ làm thế bằng cách tự khám phá bản thân và tìm hiểu nguyên nhân cho thói quen phòng thủ của chính họ. Ví dụ như, họ có thể nói “Tôi nhận thấy mình cảm thấy bất khoan trước đề nghị mới này. Có lẽ bạn cũng vậy. Bạn có thể giúp tôi tìm ra xem sự bất khoan này do đâu mà có không?”. Hoặc “Điều tôi nói ra có ý nghĩa gì? Tôi nghĩ rằng cách tôi trao đổi thông tin làm tôi có vẻ khép kín và nghiêm khắc về điều đó. Nhưng tôi muốn nghe quan điểm của bạn để chúng ta có thể có một bức tranh khách quan hơn”. (Hiển nhiên, cách nói quan trọng hơn nội dung nói ra). Cả hai tuyên bố đó đều thừa nhận cảm giác bất khoan của người phát biểu và kêu gọi một sự tìm hiểu chung về nguyên nhân gây ra nó.

Các kỹ thuật xoa dịu thói quen phòng thủ về bản chất cũng là những kỹ thuật dùng để tăng cường “giải pháp nền tảng” trong cấu trúc *hoán đổi gánh nặng* - những kỹ năng suy ngẫm và cùng nhau tìm hiểu thông tin. Bằng cách tìm hiểu một cách hiệu quả về nguyên nhân gây ra vấn đề - nghĩa là, bằng cách tiết lộ những giả định và lý do của bạn, cởi mở thông tin để tác động, và khuyến khích người khác làm như thế - những thói quen phòng thủ sẽ ít xuất hiện hơn[19].

*[19]. Để vượt qua sự bảo thủ, một trong những biện pháp hữu ích là tạo ra một môi trường học tập - điều mà chúng tôi gọi là mô phỏng thực tế - trong đó con người có thể cởi mở khám phá lý do họ không dám cởi mở. Khi con người do dự trong một tình trạng như vậy, có thể thiết kế những thử nghiệm nhỏ để giúp họ nỗ lực chọn những cách hành động mới với vấn đề của họ.*

Trong khi những thói quen phòng thủ có thể trở nên đặc biệt nguy hại trong một đội nhóm, thì ngược lại các đội nhóm có những năng lực độc đáo vượt hơn sự phòng thủ - nếu có một cam kết học tập chân thành. Không có gì ngạc nhiên là cần phải có một tầm nhìn về điều chúng ta thật sự mong muốn, cả dưới dạng kết quả kinh doanh và cách chúng ta muốn làm việc cùng nhau, và một sự cam kết không ngừng nói ra sự thật về thực tại. Ở khía cạnh này, học tập đội nhóm và xây dựng tầm nhìn chung là những nguyên lý

anh em. Chúng cùng xuất hiện một cách tự nhiên để xây dựng những *căng thẳng sáng tạo* trong một đội nhóm.

Dưới sự có mặt của tâm nhìn chung thực thụ, những thói quen phòng thủ trở thành một khía cạnh khác của thực tại. Giống như những cấu trúc đã được trình bày trong chương về làm chủ bản thân, chúng có được sức mạnh từ việc chúng không được nhận ra. Một đội nhóm cam kết với sự thật có những sức mạnh độc đáo để nhận dạng và thừa nhận những sự phòng thủ của chính họ. Khi đó những thói quen phòng thủ thật sự có thể trở thành một nguồn năng lượng hơn là một sự trì trệ.

Những thói quen phòng thủ có thể trở thành một đồng minh bất ngờ đối với xây dựng một đội nhóm học tập bằng cách đưa ra tín hiệu khi học tập không diễn ra. Hầu hết chúng ta biết khi nào chúng ta đang phòng thủ, dù chúng ta không thể hoàn toàn nhận ra nguồn gốc hoặc mẫu hình phòng thủ của mình. Nếu bạn suy nghĩ về nó, một trong những kỹ năng hiệu quả nhất của một đội nhóm học tập có thể là khả năng nhận ra khi nào mọi người *không* suy ngẫm về giả định của chính họ, khi nào họ *không* tìm hiểu suy nghĩ của nhau, khi nào họ *không* thể hiện suy nghĩ của mình theo cách khuyến khích những người khác tìm hiểu nó. Khi chúng ta cảm thấy sự phòng thủ, khi tránh né một vấn đề, khi chúng ta cần phải bảo vệ ai khác hay chính chúng ta - thì có những tín hiệu rõ ràng có thể dùng để tái lập một môi trường học tập. Nhưng chúng ta phải học cách nhận ra những tín hiệu và học cách thừa nhận sự phòng thủ mà không kích động những sự phòng thủ khác.

Những thói quen phòng thủ có thể báo hiệu những vấn đề đặc biệt khó khăn và quan trọng. Thường thì sự phòng thủ càng mạnh thì vấn đề bao quanh những người đang phòng thủ hay bảo vệ quan điểm của mình càng quan trọng. Nếu những quan điểm đó có thể được đưa ra một cách tích cực, chúng có thể tạo ra những cửa sổ để nhìn vào suy nghĩ của nhau. Khi sự phòng thủ cân bằng với việc tự biểu lộ (self-disclosure); việc tìm hiểu thông tin cân bằng với sự ủng hộ tích cực, thì các thành viên trong đội nhóm bắt đầu nhìn rõ hơn suy nghĩ của nhau.

Cuối cùng, khi các thành viên học cách làm việc cùng thay vì chống lại thói quen phòng thủ, họ bắt đầu có lòng tin rằng “chúng ta ở trên sự phòng thủ của mình”. Những thói quen phòng thủ làm các thành viên trong đội nhóm mệt mỏi. Chúng bòn rút năng lượng và làm hao mòn tinh thần con người. Khi một đội nhóm tự thấy mình vượt quá những trở ngại ngăn cản việc học tập, những trở ngại mà nhiều người cảm thấy không thể tránh khỏi - như Argyris nhận xét là “bản chất của các tổ chức” - họ có được những kinh

nghiệm rõ ràng rằng có nhiều khía cạnh ở thực tại mà họ có khả năng thay đổi.

Ở thời Trung Cổ, thuật giả kim là biểu trưng cho sự chuyển hóa giữa thứ thông dụng nhất (chì) thành thứ quý giá nhất (vàng). Cũng như vậy, các đội nhóm học tập thực hành một dạng giả kim đặc biệt, chuyển hóa những xung đột có tiềm năng chia cắt mọi người và sự phòng thủ thành sự học tập. Họ làm được điều đó thông qua tâm nhìn và kỹ năng. Qua đối thoại, những thành viên đội nhóm trải nghiệm được một trí tuệ lớn hơn đang vận hành. Trải nghiệm đó tăng cường tâm nhìn của các thành viên về cách họ nên vận động như thế nào. Nhưng nếu đội nhóm không xây dựng các kỹ năng để nhìn nhận hơn là che giấu thực tại, khả năng học tập của họ sẽ không chắc chắn. Không có những kỹ năng suy ngẫm và tìm hiểu, họ sẽ đi lạc đường khi sự phòng thủ xuất hiện - sự học tập của họ sẽ tùy thuộc vào môi trường.

Đặc trưng của các đội nhóm học tập không phải là việc tháo bỏ được sự phòng thủ mà là cách đối đầu với sự phòng thủ. Một đội nhóm cam kết học tập phải cam kết không chỉ nói sự thật về điều đang diễn ra “bên ngoài”, trong thực tại kinh doanh của họ, mà còn về điều đang diễn ra “bên trong”, trong chính đội nhóm đó. Để nhìn nhận thực tại rõ ràng hơn, chúng ta cũng phải nhìn ra chiến lược che giấu thực tại của mình.

Sự hiểu biết và sức mạnh bắt đầu xuất hiện khi điều đó xảy ra cũng rất đáng kể. Thực ra, những thói quen phòng thủ cũng giống như những tử sắt trong đó chúng ta “cất giữ” năng lượng có thể dùng để học tập theo nhóm. Khi sự phòng thủ được “mở khóa”, những sự hiểu biết và năng lượng đó được giải phóng và sẵn sàng được sử dụng, để xây dựng sự hiểu biết chung và hướng về điều mà các thành viên đội nhóm thật sự muốn tạo ra.

## **MẶT XÍCH CÒN THIẾU: THỰC HÀNH**

Không thể nhấn mạnh quá nhiều rằng học tập đội nhóm là một *kỹ năng đội nhóm*. Một nhóm những cá nhân tài năng muốn học tập chưa hẳn tạo thành một đội nhóm học tập, cũng như một nhóm vận động viên tài năng sẽ không chắc tạo thành một đội hình thể thao xuất sắc. Những đội nhóm học tập học cách cùng nhau học tập.

Mặt khác, các kỹ năng đội nhóm có tính thách thức *cao hơn* những kỹ năng cá nhân. Đó là lý do tại sao học tập đội nhóm cần những “sân thực hành” hay “sân tập” để cùng nhau thực hành và phát triển những kỹ năng học tập theo nhóm. Thiếu điều kiện thực hành hoặc diễn tập hiệu quả có lẽ là

nhân tố chính khiến nhiều đội nhóm quản lý không trở thành những đơn vị học tập hiệu quả.

Vậy “thực hành” chính xác nghĩa là gì? Trong quyển *Người thực hành suy ngẫm (The reflective practitioner)*, Donald Schon xác định những nguyên tắc chủ yếu của thực hành như sự trải nghiệm trong một “thế giới ảo”. Một thế giới ảo là một “hình ảnh được dựng lên theo thế giới thực”. Nó có thể hình dung một cách đơn giản như bản vẽ nháp của kiến trúc sư:

*Ở đó họ có thể vẽ ra và nói về những chuyển động của mình theo một ngôn ngữ không gian, để lại những dấu hiệu thể hiện những hình thức kiến trúc theo địa điểm. Bởi vì hình vẽ cho thấy chất lượng và mối quan hệ không thể tưởng tượng được trước đây, những chuyển động có thể hoạt động như sự thử nghiệm... (khám phá ra rằng) các hình dạng kiến trúc không phù hợp với độ dốc và rãnh... những lớp học thì quá nhỏ về quy mô[20].*

[20]. Donald Schon, *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action (New York: Basic Books), 1983.*

Bản chất của một thế giới ảo là nó cho phép sự tự do thử nghiệm. Nhịp điệu hành động có thể được giảm xuống hay tăng lên. Những hiện tượng xảy ra rất nhanh có thể kéo dài hơn để chúng ta nghiên cứu kỹ hơn. Những hiện tượng kéo dài qua những quãng thời gian có thể được đẩy nhanh để chúng ta nhìn rõ hơn hệ quả của những hành động cụ thể. Không có chuyển động nào là không có thể đảo ngược được. Những hành động không thể thay đổi hoặc lùi lại trong thực tế có thể được thực hiện lặp lại vô số lần. Những thay đổi về môi trường có thể được loại ra, có thể một phần hoặc hoàn toàn. Sự phức tạp có thể được đơn giản hóa bằng cách tháo bỏ các biến số vốn không thể tháo rời trong thực tế.

Sự vận động Schon mô tả trong những thế giới ảo của những kiến trúc sư và các chuyên gia khác hết sức phù hợp với những gì xảy ra trong bài thực hành của các đội bóng rổ hoặc các ban nhạc giao hưởng. Họ thay đổi nhịp điệu hành động - bằng cách làm chậm nhịp của các bài nhạc, bằng cách chơi bóng theo động tác chậm. Họ cô lập các thành phần và đơn giản hóa sự phức tạp - bằng cách chơi những phần riêng lẻ, bằng cách chơi không có đối thủ. Họ tái diễn lại những pha bóng vốn không thể đảo ngược lại trong thi đấu thực tế - họ chơi đi chơi lại một pha bóng giống nhau, họ diễn đi diễn lại một đoạn nhạc.

Thú vị là một vài ví dụ về những đội nhóm có thể học tập kiên trì qua

thời gian có vẻ chính xác là những điều kiện mà những thế giới ảo hiệu quả vận hành. Ví dụ như sự thực hành quảng cáo hiện đại dựa trên khái niệm về một đội nhóm sáng tạo, trong đó một giám đốc quan hệ khách hàng, một giám đốc sáng tạo và một người viết lời quảng cáo cùng nhau làm việc rất gắn bó, thường trong vài năm. Những đội nhóm như thế rất gắn bó đến nỗi những người bạn cùng nhóm thường cùng nhau đổi chỗ làm chứ không chia rời nhau. Điều làm cho những đội nhóm quảng cáo đặc biệt là họ cùng nhau thực hành, cũng kiên trì và mạnh mẽ như một đội bóng rổ vậy. Họ cùng nhau hình thành ý tưởng, và thử nghiệm chúng, kiểm tra chúng bằng cách chạy thử kịch bản hay diễn tập và cuối cùng trình diễn - trước hết với ban lãnh đạo hãng quảng cáo, sau đó trình diễn cho khách hàng.

Học tập đội nhóm đòi hỏi những dạng thực hành thường xuyên. Nhưng nhìn chung các đội nhóm quản lý hiện đang không làm được điều này. Đúng là họ vẫn có những buổi tranh luận ý kiến trù tượng, và nhiều thành viên trong nhóm học những ý kiến của nhau. Nhưng không có điểm gì giống với một buổi chạy thử kịch bản hay diễn tập. Sản phẩm chính của nhóm là những quyết định về những tình huống đặc biệt, thường được tranh luận và quyết định dưới áp lực dữ dội về thời gian, và mỗi quyết định được dứt điểm ngay khi đề ra. Không có một sự thử nghiệm nào với những quyết định; tệ hơn là có rất ít cơ hội để hình thành những buổi đánh giá hợp lý về sự sáng suốt của những quyết định khác nhau, và không có cơ hội để quay trở lại và suy ngẫm về cách cùng nhau đưa ra quyết định tốt hơn như một đội nhóm thông nhất.

## HỌC CÁCH “THỰC HÀNH”

Ngày nay, tôi cho rằng nguyên lý học tập đội nhóm đã sẵn sàng để bước vào một giai đoạn đột phá, bởi chúng ta dần dần đã học cách “thực hành”. Điều đó bắt đầu với việc tạo ra những “sân thực hành” riêng biệt để một đội nhóm có thể bắt đầu phát triển *kỹ năng chung* trong việc tạo ra một chỉ số IQ của đội nhóm cao hơn chỉ số IQ của các cá nhân riêng rẽ. Nó cũng có thể liên quan đến việc tạo ra “phòng thí nghiệm học tập” và “mô hình thu nhỏ của thế giới”, những môi trường được hỗ trợ giả lập từ máy tính trong đó học tập đội nhóm đối đầu với động lực của thực tế kinh doanh phức tạp. (Xem chương 14 và 15 để rõ hơn về các sân thực hành và cơ sở hạ tầng của học tập).

Những buổi họp đối thoại cho phép một đội nhóm cùng nhau “thực hành” đối thoại và phát triển những kỹ năng cần thiết cho đối thoại. Những điều kiện cơ bản để có một buổi họp như thế gồm:

1. tập hợp tất cả thành viên của “đội nhóm” (những người cần có nhau để có thể làm việc) lại với nhau

2. giải thích những quy tắc nền tảng của đối thoại

3. đảm bảo việc thực hiện những quy tắc nền tảng đó, để khi bất kỳ ai thấy mình không thể “ngừng” các giả định của mình lại thì cả đội thừa nhận rằng đó là “thảo luận” chứ không phải “đối thoại”

4. tạo điều kiện, thật ra là khuyến khích các thành viên đưa ra những vấn đề khó khăn, khó nhận ra và mâu thuẫn nhất đối với hoạt động của đội

Chúng tôi xem những buổi họp đối thoại như “thực hành” bởi vì chúng được thiết kế để thúc đẩy các kỹ năng của đội nhóm. Lúc này hay lúc khác những kết quả thực hành qua những buổi như vậy có thể rất quan trọng.

Gần đây, nhóm quản lý tại công ty DataQuest Drives, một nhà sản xuất đĩa vi tính và phụ tùng vi tính hàng đầu tổ chức một buổi họp như thế[21]. Như đã nói ở phần trên, DataQuest là một công ty có hình ảnh thị trường rất tốt về đổi mới kỹ thuật. Ngoài việc bộ phận R&D là đơn vị “thống trị” trong nội bộ công ty, các nhà sáng lập uy tín của công ty gần đây đã nghỉ hưu sau khi dẫn dắt công ty thành công hơn 30 năm! Sau một năm kinh doanh thành công tạm tạm với ban lãnh đạo mới, mọi việc bị lung lay. Chủ tịch mới của DataQuest, John MacCarthy, với thách thức phải thế vai hoàn hảo các huyền thoại, đã gặp phải hoàn cảnh kinh doanh khó khăn hơn trước đây (toàn thể thị trường đã được phát triển quá mức), và với đội hình các nhân vật tài năng nhưng chưa từng làm việc với nhau như là một đội ngũ thực thụ.

*[21]. Những tên người và đặc điểm khác trong câu chuyện này là hư cấu nhưng cuộc đối thoại cũng như những vấn đề khó khăn cốt lõi của tổ chức nó hướng đến, là có thật. Cuộc đối thoại này được tái dựng lại theo các cuộc họp thực tế (là một hoạt động thường diễn ra trong nghiên cứu về học tập đội nhóm của chúng tôi). Nội dung những cuộc họp này không được biên tập, như một nỗ lực để bảo tồn cảm giác của chính cuộc đối thoại. Tôi xin cảm ơn Bill Isaacs về sự giúp đỡ để hoàn thành phần này.*

Trên đà tái tổ chức dữ dội, ban điều hành của MacCarthy cùng nhau làm việc trong hai ngày theo lời mời sau đây của vị chủ tịch:

**GỬI ĐẾN:**

TỪ: *John MacCarthy*

CHỦ ĐỀ: *Họp đột xuất*

Như các anh chị cũng biết rõ, chúng ta đang tăng tốc thay đổi và tôi cần dữ liệu của các anh chị trước khi kết luận về chiến lược và kế hoạch hành động của chúng ta. Tôi tin rằng đây là một cơ hội cho chúng ta để cải thiện sự hiểu biết của mình và cải thiện cách chúng ta tiến hành thay đổi.

Buổi họp này dự định là buổi đầu tiên trong một loạt những buổi đối thoại để giúp chúng ta làm rõ những giả định, chương trình và trách nhiệm bên dưới việc thực thi chiến lược chính yếu của chúng ta. Trong hoàn cảnh này, chỉ có thông qua dữ liệu từ một nhóm lớn thì chúng ta mới có thể tiến hành thay đổi và những chương trình theo một cách liên lạc và rõ ràng. Mục đích của buổi họp hai ngày này là để có được sự hiểu biết về quan điểm của nhau bằng cách cùng suy nghĩ qua những vấn đề chính yếu chúng ta đang gặp phải vào lúc này.

Buổi họp này là một nỗ lực để ra quyết định cũng như thử nghiệm những định hướng và giả định bên dưới những quyết định đó.

Chúng ta còn có mục đích thứ hai. Đó là xem nhau như những đồng đội, bỏ qua một bên chức vụ và vị trí của mình. Trong buổi đối thoại này chúng ta nên tự xem mình như những người có kiến thức thật sự về tình huống đang gặp.

Chúng ta xem buổi họp này như bước đầu tiên để thiết lập việc đối thoại thật sự liên tục giữa chúng ta. Kinh nghiệm cho thấy để tham gia vào đối thoại cần phải thực hành, và chúng ta nên sẵn sàng học cách làm như thế trong buổi họp. Rất nhiều quy tắc cơ bản có ích và chúng tôi mời bạn tham gia vào những nội dung bên dưới càng nhiều càng tốt.

***Những quy tắc cơ bản được đề nghị gồm:***

1. *Ngừng các giả định.* Thường thì mọi người đề ra một quan điểm và bảo vệ nó, giữ gìn nó. Những người khác đề ra những quan điểm trái ngược và thế là sự phân cực xuất hiện. Qua buổi họp này, chúng ta nên khảo sát một số giả định bên dưới định hướng và chiến lược của mình và không tìm cách bênh vực nó.



2. *Hành xử như đồng đội.* Chúng tôi yêu cầu mọi người bỏ qua chức vụ của mình khi tham gia cuộc họp. Sẽ không có cấp bậc tôn ti đặc biệt nào trong buổi họp, ngoại trừ cho người điều hành buổi họp với tư cách là người giữ cho chúng ta đi đúng ý định của buổi họp.

3. *Có tinh thần tìm hiểu.* Chúng tôi muốn mọi người bắt đầu khám phá suy nghĩ đằng sau quan điểm của họ, những giả định sâu kín họ có, và bằng chứng là họ bị dẫn dắt bởi những giả định đó trong việc hình thành quan điểm. Vì vậy khuyến khích những câu hỏi bắt đầu như “Điều gì làm anh nói hoặc tin tưởng như thế?” hoặc “Điều gì làm anh hỏi như thế?”.

Qua hai ngày, nhiều đề tài đã được đóng lại trước đây trở nên cởi mở, những trở ngại trao đổi thông tin giảm đi và những bất đồng đã được hàn gắn. Thành công lớn nhất của buổi trao đổi là sự bất đồng giữa bộ phận R&D (Nghiên cứu & phát triển) với bộ phận marketing & bán hàng đã được hòa giải.

Joe Grauweiler, giám đốc R&D và Charlie Smyth, giám đốc Marketing & bán hàng có quan hệ thân hữu nhưng cũng khá xa cách trong hơn mười năm. Cả hai cùng rất tự hào về thành tựu của DataQuest. Cả hai cùng tin tưởng sâu sắc vào cam kết của công ty về “ban quản lý đóng góp hết mình cho công ty” và những ý tưởng liên quan về con người và tổ chức. Tuy nhiên, cả hai cùng bị vướng vào một mâu thuẫn điển hình cho những nguồn lực ngăn cản sự phát triển của DataQuest Drives. Người ở bộ phận R&D được xem như những nghệ sĩ, những nhà thiết kế, những nhà sáng tạo. Người ở bộ phận marketing thì tự xem mình cũng như được những người khác đánh giá là “những người cùng khổ”, phải làm việc với những đối tượng khách hàng đủ thành phần như những đại lý không đang hoàng (những người không có lòng trung thành cụ thể nào với DataQuest), những khách hàng cò kè giá cả và những khách hàng khó chịu hay khiếu nại.

“Hai nền văn hóa” của R&D và Marketing được thể hiện trong rất nhiều mâu thuẫn của tổ chức. Ví dụ là cả Grauweiler và Smyth có những kế hoạch ngân sách sản phẩm của riêng mỗi người. Phần của Grauweiler là để dành cho phát triển sản phẩm mới. Ngân sách của Smyth dùng để mua lại những công ty nhỏ có sản phẩm tương tự như DataQuest để làm cho công ty nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường theo cách nghĩ của Smyth. Không có kế hoạch sản phẩm kết hợp nào hài hòa cả hai. Bộ phận Marketing cảm thấy bị thúc ép phải chạy theo “xu thế thay đổi” bởi vì họ nghĩ bộ phận R&D thiếu tinh thần trách nhiệm đối với nhu cầu rất rộng của khách hàng. Đến lượt mình, bên R&D cảm thấy bị cắt giảm nhiều quyết định quan trọng về

sản phẩm. Khi cuộc đối thoại được mở ra, Grauweiler thể hiện một mức độ quan tâm đáng ngạc nhiên, bởi vì mọi người cho rằng bộ phận R&D hãnh diện vì quyền tự trị của họ.

**Grauweiler:** Hãy để tôi trình bày một cách nhìn về vấn đề chiến lược sản phẩm, mà tôi cho rằng ở ngày nay đó là một cuộc đấu tranh vũ trang. Thực ra chúng ta đã dần dần tạo nên chiến lược sản phẩm rẽ làm hai hướng. Chúng ta chưa từng nói về nó công khai hoặc rõ ràng. Bằng chứng là chúng ta không cùng nhau làm cho tổ chức vận hành với năng suất cao nhất để hiểu điều thực sự có ý nghĩa với quyết định sản xuất hay mua thêm sản phẩm của Data Quest. Trong trường hợp của chúng ta, có một nhóm chi tiền cho một vài chương trình phát triển sản phẩm với lòng tin chắc chắn và một nhóm khác dùng tiền cho chương trình phát triển sản phẩm với một quan điểm khác. Và “không bao giờ hai quan điểm gặp nhau”. Điều đó làm tôi gần như phát điên. Chúng ta nên có một chiến lược sản phẩm duy nhất để hỗ trợ cho cả bộ phận R&D và Marketing. Và kèm theo đó là một số những quyết định về việc nên mua hay xây dựng sản phẩm...”

**MacCarthy:** Tôi nghĩ tất cả chúng ta về cơ bản cùng nhất trí như thế.

**Grauweiler:** Tôi lại cho rằng chúng ta đang có biểu hiện ngược lại.

**Những người khác:** Đúng vậy.

**Grauweiler:** Còn hơn là việc không làm tốt điều đó. Chúng ta có vẻ như đang bị coi là làm điều ngược lại.

**Smyth:** Tôi đang cố gắng nhớ lại và nghĩ về lý do căn bản quyết định đi mua hay tự xây dựng sản phẩm là một quyết định khác lạ và rời rạc. Về khía cạnh này, nó có vẻ rời rạc... Theo quan điểm của tôi, một là quyết định hướng về việc nghiên cứu và giải quyết vấn đề Thương hiệu DataQuest... Mặt khác, với những sản phẩm khác mà DataQuest không trực tiếp làm ra, chúng tôi vẫn đang cung ứng chúng thông qua việc “mua lại”. Chúng tôi có được điều đó bằng một cách khác với những nghiên cứu của DataQuest... bởi vì điều đó đáp ứng thị trường tốt hơn là các giải pháp căn cơ. Và chúng tôi không muốn làm ô nhiễm, có thể nói, sự trong sáng của điều chúng ta muốn làm thông qua nghiên cứu.

**Phillips (Phó giám đốc nhân sự):** Tôi nghĩ rằng điều đó đã làm chúng ta mâu thuẫn.

**Grauweiler:** Đúng vậy! Đó chính là vấn đề. Đó là sự phê phán tôi không chịu nổi. Thế còn những người anh lệ thuộc vào họ khi nghe thấy có ai đó nói như thế? Và đừng che chở sự trong sáng của tôi thay cho tôi.

**Smyth:** Được rồi... Tôi không khó chịu với nguyên nhân căn bản cho những gì chúng tôi đã làm. Sẽ có cách tốt hơn để thực hiện những điều đó. Nhưng tôi nghĩ rằng, qua một số dữ kiện lịch sử của chúng ta, chúng ta đã quyết định không đầu tư vào những đĩa lưu trữ... mà chỉ vào những linh kiện linh tinh không cần cải tiến gì mà thị trường vẫn chấp nhận. Điều đó không thú vị chút nào... Và chúng tôi muốn phân bổ những nguồn lực và tài năng hạn chế để bảo vệ hình ảnh của DataQuest, nghĩa là hoạt động nghiên cứu, đổi mới, sáng tạo sản phẩm... Vì vậy chúng tôi đi ra ngoài và kiếm được những vật liệu đáng chán hơn.

**Phillips:** Nếu chúng ta không hình dung đến nó ngày hôm nay, hãy để tôi trình bày điều luôn luôn làm tôi bức mình. Và tôi thấy nó nằm ở cả bộ phận marketing lẫn R&D. “Công ty đi đầu về nghiên cứu sản phẩm” là điều mà chúng ta luôn tự nói về chính mình. Và khi chúng ta nói như vậy, nó có phần làm cho chúng ta nói rằng bất kỳ sản phẩm nào không có đầu tư của DataQuest vào nghiên cứu đổi mới thì đều nằm ngoài Data-Quest. Bằng cách này hay cách khác, chúng ta đã cấu trúc chính mình theo cách đó và trở nên cạnh tranh...

**MacCarthy:** Đó là một định nghĩa về công ty theo định hướng nghiên cứu. Có ai có định nghĩa nào khác không? Định nghĩa khác là: không có ai khác ở DataQuest thực hiện bất kỳ nghiên cứu và phát triển sản phẩm nào nếu như đó không phải là một sản phẩm mới.

**Grauweiler:** Tôi không thích định nghĩa nào trong đó cả.

**Phillips:** Anh đã bị vướng vào điểm thứ hai, bởi vì tôi đang nói với chính mình... nếu anh xem qua báo cáo định hướng quan trọng khi nó được trình lên hội đồng, cho dù quyết định của anh có là quyết định sản xuất hay đi mua thì đó vẫn phải là quyết định theo hướng phát triển và nghiên cứu. Nó phải mang tính đổi mới...

**MacCarthy:** Tôi nghĩ chúng ta phát hiện được một điều gì đó ở đây. Điều chúng ta đang nói là công ty trong quá khứ đã bị kìm hãm. Điều duy nhất còn làm chúng ta nổi bật là hoạt động nghiên cứu và phát triển sản phẩm. Vì vậy chúng ta mới có sự căng thẳng lạ lùng ở đây. Tôi đề nghị chúng ta mua những công ty con để thúc đẩy chúng ta... Tôi nghĩ là tình

trạng khó xử mà anh (Grauweiler) giúp chúng ta nhận ra... là chúng ta nên đưa ra bất kỳ sản phẩm nào mà khách hàng cần đến. Nhưng mặt khác cũng tồn tại vấn đề “Nhưng nếu đó là nghiên cứu bên ngoài DataQuest, thì nó phải mang một nhãn hiệu DataQuest”. Những gì anh nói là điều đó không chính xác. Điều đó (nhãn hiệu nào trên sản phẩm) phải là một quyết định marketing dựa trên việc định vị thị trường mà anh đang cố gắng thực hiện. Điều đó rất có ích... bởi vì hầu hết chúng ta cảm thấy là nếu một sản phẩm được bán ra mà không mang nhãn hiệu DataQuest thì các anh sẽ không muốn phát triển nó ngay từ đầu.

**Hadly (giám đốc sản xuất):** Nhưng điều đó cũng có nghĩa đưa ra tuyên bố rằng toàn bộ công ty tham gia vào việc nghiên cứu chứ không chỉ bộ phận R&D, rằng những ý kiến đổi mới khác bao gồm sản phẩm có thể đến từ những bộ phận khác trong công ty. Tất cả không phải thông qua bộ phận R&D.

**Grauweiler:** Cũng tốt thôi, nhưng tôi không biết tại sao cần phải nói ra điều đó. Tôi không thách thức các anh chút nào cả. Nhưng tôi nghĩ rằng có một sự suy đoán ở đây một lần nữa làm tôi khó chịu. Tôi cảm thấy nặng nề khi phải kế thừa di sản của bộ phận R&D từ quá khứ. Và tôi thấy mắc cười là tôi càng làm việc điên cuồng để đẩy tổ chức của chúng ta đến với thực tại mới thì các anh lại càng thuyết phục chúng ta lùi trở lại vị trí cũ! Và tôi thấy rằng đó là một tình trạng lạ lùng.

**Hadly:** Ngược lại, những người còn lại cũng có cảm giác giống như thế.

**Tất cả:** Đúng đấy.

**Hadly:** Chúng ta cố gắng đẩy tổ chức về phía trước... chúng ta dường như bị kéo ngược lại bởi vì không thể tham gia vào hoạt động nghiên cứu và đổi mới mà không thông qua bộ phận R&D.

**Grauweiler:** Tôi chưa từng nói như thế bao giờ!... Bây giờ tôi có thể diễn tả điều đó theo một cách khác không? Tôi nghĩ rằng tuyên bố (về công ty chúng ta) như là một công ty hàng đầu về nghiên cứu sản phẩm là hoàn toàn chính xác. Tôi tin chắc rằng thành công của công ty sẽ, một phần... luôn luôn bị ảnh hưởng bởi sự tinh thông của chúng ta về sản phẩm. Bất cứ điều gì tôi nhận thấy bắt đầu xói mòn định hướng đó đều làm tôi sợ muốn chết. Các anh phải có những thứ tốt... dịch vụ tốt và sản phẩm tốt. Tôi không nói rằng điều đó ám chỉ cách các anh có được chúng. Hoặc rằng chỉ có một cách

đề có sản phẩm tốt... Chúng ta không có một quy trình hợp tác hoặc cộng tác cụ thể để làm điều đó, nhưng tôi biết rằng chúng ta phải làm.

**MacCarthy:** Bây giờ vấn đề khác là như sau - tôi tin rằng một số công việc mà Charlie (Smyth) đã làm trong hoạt động marketing và phân phối [phát triển một mạng lưới đại lý phân phối độc quyền cho DataQuest] cũng là “nỗ lực nghiên cứu & phát triển” như chính bộ phận R&D.

**Grauweiler:** Tôi hoàn toàn tin vào điều đó.

**MacCarthy:** Nhưng chúng tôi vẫn phải chịu đựng một điều là nếu những khoản đầu tư không mang lại lợi nhuận trước mắt thì sẽ có một sự chỉ trích mạnh mẽ trong công ty.

**Grauweiler:** Chào mừng bạn đến với hoạt động R&D.

**Smyth:** Có hai vấn đề tôi muốn phân tích từ đó. Dường như những nỗ lực phát triển sản phẩm của anh dồn vào những sản phẩm có thể được sản xuất từ bên ngoài... đối với tôi điều đó có nghĩa là chúng ta đã quẳng đi một số nỗ lực phát triển có thể nhượng quyền ra bên ngoài... Tôi luôn cho rằng việc chúng ta bắt buộc phải dán nhãn DataQuest để có một sản phẩm từ R&D là một ý tưởng điên rồ.

**Grauweiler:** Đó là điều bắt buộc theo quy định của chúng ta...

**Smyth:** Còn vấn đề thứ hai là chúng ta không có hoạt động trao đổi thông tin hiệu quả giữa bộ phận R&D và Marketing. Càng ngày chúng ta càng chia rẽ... Nếu chúng ta cùng nhau làm việc để đáp ứng nhu cầu tổng thể của khách hàng... thì sẽ có một cách chung cho tất cả các bộ phận khác nhau trong công ty.

**Hadly:** Các anh bắt đầu bằng việc đặt câu hỏi tại sao có sự căng thẳng giữa R&D và marketing. Các anh cũng thấy sự căng thẳng giữa bộ phận sản xuất và tài chính... Đối với tôi điều này chỉ gói gọn trong hai từ “Trao quyền hoặc Kiểm soát”. Chúng ta có khuynh hướng là một công ty theo định hướng được kiểm soát chặt chẽ. .. Bởi vì họ nắm quyền kiểm soát và không cho tôi tham gia vào, tôi sẽ làm việc riêng của mình bởi vì tôi cảm thấy bất lực không có tầm ảnh hưởng chút nào. Tôi nghĩ đó là nguồn gốc xuất phát của một số vấn đề - không phải bất kỳ điều gì chúng ta muốn đều xảy ra, nhưng nó xảy ra trong toàn công ty.

Những kết quả của buổi đối thoại là rất đáng chú ý tại DataQuest. Một là, sự rạn nứt suốt ba mươi năm giữa R&D và marketing bắt đầu được hàn gắn. Hai là “quyết sách” mà bộ phận marketing đã làm để tăng thêm những dây chuyền sản xuất không còn cần thiết. R&D thì quan tâm và muốn tham gia vào việc nghiên cứu sự mua lại những công ty nhỏ cũng như phát triển những sản phẩm có thể đưa ra thị trường dưới những nhãn hiệu khác, như một phần của một kế hoạch sản phẩm kết hợp. Nhãn hiệu DataQuest bất khả xâm phạm không còn giới hạn ở những sản phẩm do chính bộ phận R&D của DataQuest phát triển mà nên được sử dụng trên cơ sở “xem xét yếu tố thị trường”. Trưởng bộ phận R&D tuyên bố rõ ràng rằng anh ta không muốn bị ấn vào một khuôn mẫu cho rằng chỉ một mình R&D phải chịu trách nhiệm về việc phát triển sản phẩm. Theo anh ta, những bộ phận chức năng khác cũng là những nhân tố chịu trách nhiệm ngang nhau về phát triển sản phẩm, bằng cách đổi mới trong quy trình, trong việc tìm hiểu nhu cầu khách hàng và trong quản lý kinh doanh. Hơn nữa, trưởng bộ phận R&D khó chịu vì anh ta bị dồn hết trách nhiệm theo một khuôn mẫu cũ theo lịch sử để lại.

## **HỌC TẬP ĐỘI NHÓM VÀ NGUYÊN LÝ THỨ NĂM**

Cả viễn cảnh và những công cụ của suy nghĩ hệ thống đều xuất hiện ở ngay trung tâm của học tập đội nhóm.

Nghiên cứu của David Bohm về đối thoại được đưa ra qua một quan điểm hệ thống. Thực ra, một ý tưởng xuyên suốt nghiên cứu của Bohm là tiếp tục nâng cao cái nhìn về “sự toàn vẹn” trong vật lý. Sự phê phán chủ yếu của Bohm với những tư tưởng đương thời - “sự đầu độc” dòng chảy suy nghĩ tập thể - chính là “sự phân đoạn” hay “khuyh hướng suy nghĩ về sự vật một cách rời rạc”.

Tương tự như vậy, phương thức được các đội nhóm học tập (learning teams) áp dụng đối với những thói quen phòng thủ mang tính hệ thống về bản chất. Thay vì xem xét sự phòng thủ dưới dạng hành vi của những người khác, điểm có tác dụng đòn bẩy nằm ở việc nhận ra thói quen phòng thủ như những *tác phẩm chung* của mọi người, nhận ra vai trò của chính mình trong việc tạo ra và duy trì chúng. Nếu chúng ta chỉ tìm kiếm những thói quen phòng thủ ở đâu đó “bên ngoài”, mà không nhìn thấy chúng “ở bên trong”, thì những nỗ lực của chúng ta để giải quyết chúng chỉ làm tăng thêm sự phòng thủ.

Những công cụ suy nghĩ hệ thống cũng quan trọng bởi vì hầu như tất cả các nhiệm vụ chủ yếu của những đội nhóm quản lý - xây dựng chiến lược,

hình thành tầm nhìn, đề ra chính sách và cấu trúc của tổ chức - liên quan đến việc đấu tranh với một sự phức tạp khổng lồ. Hơn thế nữa, sự phức tạp đó không “giữ nguyên trạng thái”. Mỗi tình huống đều nằm trong một trạng thái thay đổi liên tục.

Có lẽ trách nhiệm riêng lớn nhất của những đội nhóm quản lý là đương đầu với những thực tại phức tạp và năng động đó qua một ngôn ngữ được thiết kế dành cho những vấn đề đơn giản và không thay đổi. Nhà tư vấn quản trị Charles Kiefer nói “Thực tại được tổng hợp từ nhiều mối quan hệ mang tính nhân quả qua lại đa chiều. Từ thực tại đó, ngôn ngữ bằng lời thông thường trích ra những chuỗi ý nghĩa nguyên nhân và nỗ lực. Đó là lý do chủ yếu những nhà quản lý chạy theo những sự can thiệp kém hiệu quả, mang tính đòn bẩy thấp”. Ví dụ, nếu vấn đề là thời gian phát triển sản phẩm quá dài thì chúng ta tuyển dụng thêm kỹ sư để giảm thời gian nghiên cứu; nếu vấn đề là lợi nhuận thấp thì chúng ta cắt giảm chi phí; nếu vấn đề là giảm thị phần thì chúng ta giảm giá bán để tăng thị phần.

Bởi vì chúng ta nhìn thế giới qua những sự việc rõ ràng và đơn giản, chúng ta tin vào những giải pháp rõ ràng và đơn giản. Điều đó dẫn đến một sự tìm kiếm điên cuồng cho “những biện pháp” đơn giản, một nhiệm vụ làm mất thời gian của nhiều nhà quản lý. John Manoogian, giám đốc “Dự án Alpha” của công ty Ford nói rằng “Tình trạng tìm kiếm vấn đề và khắc phục gây ra một dòng chảy bất tận những biện pháp ngắn hạn, làm cho vấn đề biến mất, nhưng chúng lại tái xuất hiện trở lại. Vì vậy chúng ta lại tìm ra và khắc phục chúng một lần nữa. Những chuyên gia tìm kiếm và khắc phục vấn đề sẽ tiếp tục công việc mãi mãi”.

Những vấn đề này càng tăng lên trong một đội nhóm đa chức năng và đa dạng, như một đội nhóm quản lý. Mỗi thành viên thực hiện những mô hình tư duy phần lớn mang tính một chiều của riêng họ. Mô hình tư duy của mỗi người tập trung vào những phần khác nhau của hệ thống. Mỗi mô hình đó nhấn mạnh những chuỗi nhân quả khác nhau. Điều đó làm cho một quan điểm chung về hệ thống với tư cách là một thể thống nhất không thể lộ ra qua những cuộc trò chuyện thông thường. Có sự nghi ngờ rằng những chiến lược xuất hiện thường xuyên thể hiện những sự thỏa hiệp từ trên xuống dưới dựa trên những giả định u ám, đầy mâu thuẫn nội bộ, mà những người còn lại trong tổ chức không thể hiểu được, hướng chi triển khai chúng. Những thành viên trong đội nhóm hoàn toàn giống như những người mù sờ voi - mỗi người chỉ biết phần thân thể của con voi mà họ nắm được, mỗi người đều tin rằng toàn bộ con voi cũng giống như phần mà anh ta biết, và mỗi người cảm thấy rằng hiểu biết của mình là đúng đắn.

Tình huống này không chắc sẽ được cải thiện trừ khi các đội nhóm chia sẻ một ngôn ngữ mới để mô tả sự phức tạp. Ngày nay, ngôn ngữ kinh doanh phổ biến là kế toán tài chính. Nhưng kế toán chỉ để giải quyết những sự phức tạp chi tiết (detail complexity) chứ không phải sự phức tạp động lực. Nó thường tạo ra “hình ảnh tức thời” của tình trạng tài chính của một doanh nghiệp, chứ không miêu tả được cách thức những tình trạng đó xảy ra. Ngày nay, có rất nhiều công cụ và phương pháp thay thế phương thức kế toán truyền thống như là một ngôn ngữ kinh doanh. Trong đó có thể kể đến phương thức phân tích cạnh tranh, “Chất lượng toàn diện” (Total quality), cũng như những phương pháp ít được sử dụng rộng rãi hơn, những phương pháp giả lập như công ty Shell áp dụng[22]. Nhưng không có công cụ nào trong đó giải quyết được sự phức tạp động lực (dynamic complexity) cho dù là nhiều hay ít.

[22]. *Michael Porter, Lợi thế cạnh tranh: tạo ra và duy trì hiệu quả hoạt động vượt trội (Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance): New York: Free Press, 1985, và Chiến lược cạnh tranh: các kỹ thuật phân tích ngành và đối thủ cạnh tranh (Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors): New York: Free Press, 1980.*

Những nguyên mẫu hệ thống cung cấp một nền tảng đầy tiềm năng mạnh mẽ để có một ngôn ngữ trong đó những đội nhóm quản lý có thể đối đầu hiệu quả với sự phức tạp. Khi những đội nhóm như đội nhóm ở ATP hiểu được những nguyên mẫu cơ bản, sự trò chuyện của họ sẽ tự nhiên trở thành trao đổi nhiều hơn về những cấu trúc bên dưới và những vị trí có tính đòn bẩy và càng giảm sự hiện diện của khủng hoảng và “các biện pháp” ngắn hạn.

Nếu đội quản lý của ATP thuần thục ngôn ngữ nguyên mẫu hệ thống, hàm ý về sự tập trung hẹp hòi vào việc đạt được chỉ tiêu doanh số hàng tháng và hàng quý có thể đã được nhận ra. Cụ thể là, họ có thể nhận ra rằng *khi họ gia tăng áp lực chạy theo doanh số*, họ đưa ra thông điệp rõ ràng với đội ngũ bán hàng “khi có áp lực bán hàng, tốt hơn là tăng doanh số mà ít gặp rủi ro bằng cách làm việc với những khách hàng hiện tại, thay vì chấp nhận rủi ro cao khi phải tìm kiếm khách hàng mới”. Cấu trúc “hoán đổi gánh nặng” từ việc phát triển danh mục khách hàng chuyển thành tăng doanh số bán cho khách hàng hiện tại, từ đó làm họ phụ thuộc hơn vào một vài khách hàng chủ chốt.



Nếu những nhà quản lý ở tổng công ty có thể nhìn ra và thảo luận cấu trúc này, họ có thể làm rõ những lo lắng của họ về ban quản lý của Jim Tabor hiệu quả hơn. Thay vì vật lộn với việc tìm cách nêu vấn đề thoát trông có vẻ phê phán, thiếu ủng hộ các kỹ năng quản lý của Jim Tabor, họ có thể chỉ đơn giản bày ra hai quá trình phản hồi và tìm hiểu cách mà *bất kỳ ai trong số họ* có thể tự tin hơn về việc giải pháp nền tảng là mở rộng danh mục khách hàng có được sự quan tâm đầy đủ.

Khi những nguyên mẫu hệ thống được sử dụng trong cuộc trò chuyện về những vấn đề quản trị phức tạp, có tiềm năng mâu thuẫn, chắc chắn chúng sẽ “khách quan hóa” cuộc trò chuyện. Cuộc trò chuyện sẽ tập trung vào “cấu trúc”, những nguồn lực hệ thống đang diễn ra, chứ không phải về phong cách cá nhân và phong cách quản lý. Những câu hỏi khó khăn có thể được đưa ra, theo cách thức không ám chỉ về sự bất lực của nhà quản lý hay mang tính chỉ trích. Thay vào đó, mọi người hỏi “Có phải gánh nặng chuyển sang bán hàng cho khách hàng hiện tại thay vì mở rộng danh mục khách hàng?”, “Làm thế nào chúng ta biết điều đó xảy ra?”. Dĩ nhiên điều này là lợi ích đáng quý của *ngôn ngữ về sự phức tạp* - nó làm cho việc thảo luận những vấn đề phức tạp dễ dàng hơn, khách quan hơn và bình thường hơn.

Nếu không có một ngôn ngữ chung để đương đầu với sự phức tạp, học tập đội nhóm sẽ bị hạn chế. Nếu một thành viên nhìn ra một vấn đề một cách hệ thống hơn những người khác, quan điểm của người đó chắc chắn sẽ bị bỏ qua - không có lý do gì khác ngoài xu hướng thiên về tính chất tuyến tính trong ngôn ngữ hàng ngày của chúng ta. Mặt khác, lợi ích của những đội nhóm khi đạt đến sự thành thạo ngôn ngữ nguyên mẫu hệ thống là rất lớn, và những khó khăn trong việc nắm bắt ngôn ngữ này thực sự được giảm bớt trong một đội. Như David Bohm nói, ngôn ngữ *có tính* tập thể. Học một ngôn ngữ mới, theo định nghĩa, là học cách chuyện trò với một người khác thông qua ngôn ngữ. Không có cách nào đơn giản hơn để học một ngôn ngữ bằng cách sử dụng nó, đây chính là điều xảy ra khi một đội nhóm bắt đầu học ngôn ngữ suy nghĩ hệ thống.

## PHẦN IV: Những suy ngẫm từ thực hành

### GIỚI THIỆU

Ý tưởng trong những trang viết sau tổng hợp khoảng 20 cuộc trò chuyện với những người tôi rất ngưỡng mộ, những người trình bày xuất sắc “nghệ thuật và thực hành tổ chức học tập”. Họ đến từ nhiều môi trường tổ chức khác nhau - các doanh nghiệp, các tổ chức chính phủ và phi chính phủ, các trường học phổ thông và những tổ chức cộng đồng. Họ lần lượt đại diện cho một số lớn hơn những người thực hành học tập tổ chức mà tôi đã gặp gỡ và nhận cảm hứng từ họ qua nhiều năm nay.

Trong phần giới thiệu về Phần IV ở ấn bản đầu tiên của *Nguyên lý thứ năm*, tôi có đề cập đến “nguyên mẫu - prototype” như phép ẩn dụ về cuộc hành trình sáng tạo tổ chức học tập. Năm 1903, khi anh em nhà Wright thử bay ở Kitty Hawk, máy bay được “phát minh”. Từ đó đến 1935, khi chiếc DC-3 - máy bay thương mại đầu tiên - được giới thiệu, đã có rất nhiều nguyên mẫu (Và phải sau hai thập kỷ nữa thì bí quyết công nghệ và cơ sở hạ tầng mới đạt đến trình độ cần thiết để ngành vận tải hàng không trở thành một ngành công nghiệp). Trong phần giới thiệu, tôi đã cho rằng hành trình từ phát minh đến sự đổi mới thành công trong công nghệ thể hiện một cuộc tìm kiếm sự hợp lực của những giải pháp phát triển khác nhau, và chỉ điều đó mới tạo điều kiện cho cái mới có thể “sống” được. Khi điều này xảy ra, nói một cách ví von, những nguyên mẫu “cất cánh”. Và khi đó, tôi đề nghị xem năm nguyên lý học tập là nền tảng cho sự hợp lực trong đổi mới quản lý.

Tuy nhiên việc đã xảy ra kể từ khi quyển sách này được xuất bản lần đầu năm 1990, phép ẩn dụ cơ bản về những nguyên mẫu vẫn có vẻ đúng đắn đối với tôi. Không có những câu trả lời rõ ràng hoặc những biện pháp thần kỳ. Không có cách nào khác thay thế cho việc học tập thông qua thử nghiệm. Việc ghi nhận và nghiên cứu những “thực hành tốt nhất” là không đủ - bởi vì tiến trình thực nghiệm của các nguyên mẫu không chỉ liên quan đến những thay đổi trong phương cách thực hiện công việc, mà còn cả những ý tưởng cấp tiến và những sự thực hành cùng nhau tạo ra một cách quản lý mới. Khác với trước đây, ngày nay chúng ta may mắn có nhiều nguyên mẫu thành công hơn, trong nhiều ngành cũng như nhiều bối cảnh văn hóa khác nhau.

Những thử nghiệm kỹ thuật và vật chất thường được thực hiện trong

phòng thí nghiệm, trong đó những thử nghiệm về tổ chức (organizational prototype - nguyên mẫu tổ chức) nhanh chóng gặp phải những thực tại khó khăn. Những nguồn lực mâu thuẫn sâu sắc, kiểu “mọi việc đang tốt hơn” và “mọi việc đang xấu đi” đặc trưng cho thời kỳ hiện tại, chẳng thể làm cho điều đó dễ hơn. Trong khi một mặt những ý tưởng cơ bản trong quyển *Nguyên lý thứ năm* 15 năm trước đã được tin cậy rộng rãi, thì mặt khác, môi trường tổ chức với hầu hết những nhà thực hành trở nên khó khăn hơn.

Marv Adams, giám đốc hệ thống thông tin và giám đốc chiến lược của Ford nhận xét “Không có gì nghi ngờ rằng tầm quan trọng của học tập và sự sáng tạo ra kiến thức liên tục đã được chấp nhận bởi xu thế quản lý hiện nay. Nhưng điều đó không có nghĩa rằng nó được phổ biến rộng rãi và được thực hành theo một cách nhất quán trong hầu hết công ty, cả trong những giai đoạn tốt đẹp và những giai đoạn khó khăn”. David Marsing, người từng chịu trách nhiệm điều hành phần lớn hoạt động sản xuất toàn cầu của Intel, cho rằng “Trong khi nhiều tổ chức đã tăng sự hiểu biết về văn hóa và vai trò của nó trong kết quả kinh doanh, và thiết kế có chủ định những tiến trình nhận dạng văn hóa, thì mức độ kỹ năng xây dựng văn hóa vẫn thấp”. Bên ngoài khu vực tư nhân, những thách thức cũng không khác biệt nhiều. Barbara Stocking, nguyên giám đốc khu vực của Oxfam GB (Great Britain), cho rằng bà luôn luôn là “nhà quản lý có xu hướng tiến bộ, phong cách tự nhiên của tôi là giúp đỡ mọi người phát triển vì tổ chức của họ. Nhưng qua năm tháng tôi nhận ra những mô hình thay đổi thông thường là để thúc đẩy những mục tiêu từ trên xuống dưới, và chỉ có vài người ở vị trí lãnh đạo cao cấp quan tâm đến việc phát triển con người hay tổ chức”.

Tuy nhiên, như những câu chuyện tiếp theo đây sẽ cho thấy, giữa những tư tưởng đối lập phức tạp này, những nhà đổi mới bằng cách này hay cách khác vẫn tìm ra những không gian để dẫn dắt thay đổi. Mặc dù chúng xuất hiện từ nhiều môi trường tổ chức khác nhau, họ có chung nguồn cảm hứng từ một ý tưởng chung rằng chắc chắn phải có một cách nhân văn hơn, hiệu quả hơn, và trên hết là sáng tạo hơn để mọi người cùng làm việc với nhau. Và mặc dù họ vẫn chỉ là một thiểu số các nhà quản lý và các tổ chức, họ cho thấy một đội ngũ ngày càng tăng những nhà lãnh đạo tinh tế nòng cốt bắt đầu thay đổi hệ thống quản lý hiện nay trên toàn thế giới. Làm thế nào mà hành trình thay đổi triệt để những giả định, thực hành thâm căn cố đế có thể bộc lộ theo bất kỳ cách nào khác được?

## ***CHƯƠNG 12: NHỮNG NỀN TẢNG***

Điều gây ấn tượng với tôi nhất qua những cuộc phỏng vấn chúng tôi đã thực hiện cho lần tái bản quyền sách này là: những ý tưởng cốt lõi của quyển sách, vốn phần lớn được xem là có tính cấp tiến vào năm 1990, hiện đã được áp dụng vào cách nhìn nhận sự việc của nhiều người và cũng như vào thực hành quản trị của họ. Những ý tưởng dưới đây hiện có vẻ như được chấp nhận gần như trên toàn cầu giữa những người thực hành nghiêm túc về học tập tổ chức, tạo thành một nền tảng mới cho những kết quả công việc tương lai.

Bằng cách này hay cách khác, mọi người tham gia trao đổi với chúng tôi đã cố gắng tạo ra những môi trường làm việc có tính suy ngẫm cao hơn, những môi trường đó cho phép sự đối thoại và xem xét những mô hình tinh thần (vốn được xem là đương nhiên) diễn ra. Ý tưởng về việc phát triển tổ chức thông qua phát triển con người tràn ngập trong tất cả các câu chuyện. Nhiều người được phỏng vấn đã nói về sự thay đổi quan điểm từ “sửa đổi từng phần” chuyển sang nhìn nhận các tổ chức như những thực thể sống có những năng lực to lớn, thường chưa được khai phá trong việc tự thân học tập, tiến hóa và chữa lành những vết thương.

## ***HÌNH THÀNH MỘT VĂN HÓA SUY NGẪM VÀ TRAO ĐỔI SÂU HƠN***

### **THAY ĐỔI TỪ NHỮNG CUỘC TRÒ CHUYỆN**

Phó giám đốc điều hành của BP, Vivienne Cox nói “BP thường gọi lên hình ảnh một cỗ máy hoạt động hiệu quả, và tôi đã được cỗ máy đó huấn luyện. Khi lần đầu tiên tôi nhận trách nhiệm quản lý một đơn vị kinh doanh khoảng 15 năm trước, tôi rất phấn khởi chuẩn bị áp dụng một số ý tưởng mới. Những đồng nghiệp John và Gene (một người chịu trách nhiệm về một đơn vị kinh doanh gắn liền với tôi còn người kia chịu trách nhiệm chung cho cả hai đơn vị) và tôi có một ý tưởng đơn giản - chúng tôi muốn tăng cường sự hợp tác tốt hơn xuyên qua những biên giới bộ phận trong tổ chức, và chia sẻ thông tin và kiến thức để chúng tôi có thể có những quyết định tốt hơn.

“Chúng tôi cũng không biết rõ cách nào làm cho mô hình tổ chức mới này hoạt động hiệu quả, nhưng cuối cùng chúng tôi quyết định cách tốt nhất là để cho mọi người trò chuyện với nhau. Nếu mỗi người có thể hiểu rõ hơn về công việc người khác làm, chúng ta sẽ bắt đầu ý thức được về những khả năng, và cấu trúc và thiết kế phù hợp sẽ nảy sinh từ đó. Chúng tôi tổ chức một loạt buổi hội thảo, hầu hết tập trung về những vấn đề quan trọng và những giải pháp khả thi. Qua những cuộc trò chuyện đó, một ý tưởng về một cách tổ chức kinh doanh khác từ từ xuất hiện. Tôi hoàn toàn ngạc nhiên là ý tưởng xuất hiện qua những buổi hội thảo không phải là ý tưởng ban đầu của tôi. Thực vậy, những ý tưởng riêng của tôi là những ý tưởng sai lầm. Chỉ có hành động kết nối mọi người với nhau tạo ra một thể thống nhất về trách nhiệm mới dẫn đến một hoạt động kinh doanh tốt hơn”.

Những ý tưởng mới mà nhóm thảo luận tạo ra khá phức tạp và khó thực hiện, nhưng chúng thể hiện tính nền tảng cho một cấu trúc của một tổ chức lớn hơn, mà Cox đang điều hành ngày nay. “Đề tài của những buổi thảo luận đó đã được chứng minh là có tính nền tảng và lâu dài, mang lại những lợi thế cạnh tranh đáng kể cho BP. Đó cũng là công việc thú vị nhất tôi đã từng có trong kinh doanh. John, Gene và tôi kích thích lòng can đảm của nhau để làm những việc không thể tự mình làm nổi. Chúng tôi học tập được nhiều điều về việc văn hóa có thể thay đổi điều mà không bao giờ bạn có thể thấy trong những sự thay đổi về văn hóa được lập trình từ cấp cao nhất trở xuống.

“Trong những công việc tiếp theo tại đây, tôi đã gặp nhiều loại cấp trên, kể cả các sếp có phong cách mạnh mẽ theo kiểu ra lệnh và kiểm soát, điều đó làm tôi suy ngẫm về những khác biệt trong các trải nghiệm. Tôi hiểu được cảm giác khi làm việc với cấp trên chuyên quản lý qua các chỉ tiêu kinh doanh và phủ nhận bất kỳ khả năng nào của đời sống thực tế diễn ra qua việc trò chuyện. Khi tôi chuyển đến công việc mới có nhiều tự do hơn, tôi tiếp tục thử nghiệm cách kết nối mọi người với nhau để người này trò chuyện với người khác”.

Cox, hiện giờ là người phụ nữ có cấp bậc cao nhất ở BP, đã trình bày một quan điểm đơn giản nhưng hầu như chưa được đề cao trong xu thế quản lý. Mặc dù hầu như mọi người tán thành một sự trao đổi thông tin tốt hơn, tinh thần cởi mở trong những dự án như của Cox vẫn còn hiếm hoi, một phần bởi vì nó vẫn chưa được hiểu hết.

## **SỰ Cởi mở mang tính suy ngẫm**

Phần IV của ấn bản đầu tiên của quyển *Nguyên lý thứ năm* đã trình bày về sự khác nhau giữa sự cởi mở tham gia và sự cởi mở suy ngẫm[1]. Sự cởi mở tham gia, cũng có thể gọi là sự cởi mở qua cách thể hiện, là việc nói ra quan điểm của mình một cách cởi mở. Nhưng với vai trò là một yếu tố quan trọng để tạo ra một môi trường làm việc định hướng học tập tốt hơn, sự cởi mở này là chưa đủ. Nó trở nên thịnh hành vào thập niên 1980, một sản phẩm tự nhiên của triết lý “quản lý tham gia” (participative management). Một số tổ chức thậm chí còn cố thể chế hóa qua những quy trình chính thức về thông tin một cách cởi mở. Nhưng nhiều tổ chức trong số đó không được ủng hộ vì những đề xướng của họ không có tính hiệu quả[2]. Trong một bài báo kinh điển trên tạp chí *Havard Business Review* năm 1994, Chris Argyris phê bình “sự giao tiếp tốt ngăn cản sự học tập”, trong đó ông cho rằng những cơ chế trao đổi thông tin chính thức thật ra tạo ra cơ chế cho nhân viên tiết lộ điều họ suy nghĩ đến ban quản lý mà không chịu trách nhiệm về những rắc rối và vai trò của họ trong việc thực hiện những việc liên quan đến mình. Những cơ chế đó thất bại bởi vì “chúng không làm cho mọi người suy ngẫm về công việc và hành vi của chính họ. Chúng không khuyến khích tính trách nhiệm cá nhân. Và chúng không làm lộ diện những loại thông tin mang tính thách thức hay gây bối rối sâu sắc, cái có thể khuyến khích học tập và tạo ra thay đổi thật sự”. Nhưng như Argyris nhận xét, vượt qua sự cởi mở tham gia có thể khó khăn, đặc biệt với những nhà quản lý muốn duy trì sự kiểm soát.

[1]. *Participative openness và Reflective openness.*

[2]. Chris Argyris, “*Good Communication That Blocks Learning*” (Những giao tiếp tốt nhưng ngăn cản việc học tập), *Havard Business Review*, tháng 7-8 năm 1994, trang 77-85.

Roger Saillant áp dụng những phương pháp học tập tổ chức từ nhiều năm trước ở công ty Ford Motor, tại đây ông là một trong những nhà quản lý hiệu quả nhất. Trong phần lớn thời gian của thập kỷ 1980 và 1990, ông được điều động từ những nhà máy sản xuất yếu kém này đến nhà máy khác, ở Bắc Ireland, Đông Âu, Trung Quốc và Mexico. Trong nhiều trường hợp, ông thành công trong việc thay đổi hoạt động của một số nhà máy thuộc loại yếu kém nhất trở thành những nhà máy khá thành công. Ở những trường hợp khác, ông khởi đầu xây dựng những nhà máy mới mà sau đó trở thành những nhà máy hạng nhất. Nhiều nhà máy trong số đó vẫn còn nằm trong số những nhà máy sản xuất hàng đầu ở Ford cả thập kỷ sau thời kỳ ông quản lý.

Điều Saillant ngạc nhiên nhất qua những năm tháng đó không phải là thành tích đã đạt được, mà là cách những cấp trên của ông ở Ford phản ứng

lại với những gì ông đã làm. Saillant nhớ lại “Tôi luôn luôn cảm thấy chùng nào mình còn tôn trọng những giá trị cốt lõi và mục tiêu kinh doanh của công ty, thì tôi còn cố gắng làm việc theo những phương pháp đồng nhất với vị trí mình đảm nhiệm và điều mình phải quan tâm thực hiện. Dĩ nhiên, dần dần cấp trên nhận ra tôi thúc đẩy mọi người theo một cách khác hẳn để đạt được những kết quả đó. Nhưng họ không bao giờ hỏi tôi *làm thế nào* tôi hoàn thành được kết quả đó - ý tôi là chưa ai *từng* hỏi. Tôi đã khó chịu vì điều đó bởi vì họ cũng quan tâm đến việc đạt được kết quả tương tự ở những nơi khác. Họ chỉ nói với tôi “Anh nên làm việc đó [chuyên đến quản lý nhà máy mới] bởi vì công ty cần anh làm việc đó” hoặc “Anh sẽ thay đổi được tình thế nếu anh chuyển đến đó”. Họ luôn né tránh một cuộc trò chuyện bắt đầu bằng câu hỏi “Anh đã làm điều đó như thế nào?”.

“Tôi nghĩ là do họ không biết tôi đã làm như thế nào, nhưng cũng không muốn biết. Ở chùng mực nào đó, họ không chuẩn bị để đương đầu với nguy cơ bị tổn thương. Có thể họ hơi sợ ý nghĩa của việc đó, như một thách thức khi phải phơi bày suy nghĩ của mình, phơi bày cái bản chất rất người của họ. Bằng cách nào đó, tôi học được là nếu bạn có thể liên hệ với điều tồn tại bên trong mình thì bạn sẽ bớt sợ hãi việc phải phơi bày suy nghĩ. Điều đó khá đáng sợ khi bạn là một nhà lãnh đạo”.

Chỉ riêng sự cởi mở tham gia (participative openness) là không đủ bởi vì nó không tạo ra sự cam kết và sự hiểu biết chung cần thiết cho những thay đổi thật sự. Như một nhà quản lý nhận xét “Có một giả định tiềm ẩn ở đây là: giải pháp cho mọi vấn đề là chia sẻ quan điểm của chúng ta”. Việc cùng nhau học tập chỉ bắt đầu khi chúng ta thật sự lắng nghe thay vì chỉ nói cho nhau nghe. Việc lắng nghe không dễ dàng. Sự cởi mở suy ngẫm (reflective openness) dẫn đến việc nhìn vào bên trong, thông qua trò chuyện làm chúng ta nhận ra rõ hơn những thành kiến và hạn chế trong quan điểm của mình, cũng như vai trò của suy nghĩ và hành động của chúng ta trong việc gây nên vấn đề.

Sự cởi mở suy ngẫm là nền tảng của nguyên lý những mô hình tư duy. Chẳng ai trong chúng ta có sẵn trong đầu một công ty, một gia đình, hay một quốc gia cả. Nhưng kinh nghiệm sống của chúng ta hình thành một sự pha trộn phong phú các giả định, cảm giác hoặc thậm chí là những giả thiết cơ bản về những hệ thống đó. Nuôi dưỡng sự cởi mở mang tính suy ngẫm dẫn đến một quyết tâm liên tục thử nghiệm những quan điểm đó. Đặc trưng của sự cởi mở suy ngẫm là sự sẵn sàng lắng nghe cái mới, bước đầu tiên để lắng nghe sâu sắc và trò chuyện thật sự. Điều đó nói thì dễ nhưng làm thì lại khó - bởi vì, như những người thực hành thành công như Cox hay Saillant hiểu,

xây dựng một môi trường suy ngẫm đòi hỏi chúng ta phải quyết tâm cởi mở bản thân, chấp nhận khả năng có thể bị tổn thương, chấp nhận bị “phơi bày” theo cách nói của Saillant. Điều đó chắc chắn không xảy ra trong môi trường tổ chức không có sự cam kết sâu sắc trong việc giúp đỡ nhân viên phát triển, cũng như trong việc tạo ra sự tin tưởng và tinh thần tương trợ mà điều đó đòi hỏi.

## PHÁT TRIỂN CON NGƯỜI

Bây giờ, khi tôi nhìn lại, có lẽ nguyên lý cấp tiến nhất trong năm nguyên lý là *hoàn thiện cá nhân*. Đó là ý tưởng cho rằng có thể tạo ra một môi trường tổ chức trong đó mọi người thật sự phát triển với tư cách là một con người. Hầu hết các công ty ngày nay tán thành một vài biến thể của triết lý “con người là tài sản quan trọng nhất của chúng ta” và đầu tư những lượng tiền đáng kể vào việc phát triển nguồn nhân lực, chủ yếu thông qua các chương trình đào tạo. Nhưng thật sự cam kết giúp con người phát triển đòi hỏi nhiều hơn thế. Tôi đã nghe những người như Vivienne Cox và Roger Saillant chia sẻ kinh nghiệm trong một thời gian dài, và trọng tâm tình cảm của những câu chuyện của họ luôn giống nhau. Thông qua những kinh nghiệm sống khác nhau, họ hình thành một niềm tin không lay chuyển vào sức mạnh vốn có từ việc giải phóng và kết nối tinh thần con người - và họ đang tham gia vào một cuộc hành trình suốt đời để khám phá ý nghĩa và cách làm như thế.

Năm 2005, một nhóm những nhà lãnh đạo doanh nghiệp từ Worcester, Massachusetts khởi xướng Loạt diễn văn tưởng niệm William J.O'Brien. Mục đích là để vinh danh và mở rộng di sản của Bill O'Brien thông qua một bài diễn văn thường niên từ một nhà lãnh đạo doanh nghiệp minh họa cho triết lý của O'Brien “cách tốt nhất để phát triển nguồn vốn tài chính là thông qua phát triển nguồn vốn con người”. Diễn giả đầu tiên trong loạt diễn văn này là Rich Teerlink, nguyên giám đốc điều hành của công ty Harley-Davidson và một trong những người sáng lập ra hệ thống Hội Học tập Tổ chức (SoL - Society for Organizational Learning). Teerlink nói “Thật sự cam kết với việc phát triển con người là một hành động của niềm tin. Bạn phải thật lòng tin rằng con người muốn theo đuổi một tầm nhìn quan trọng, rằng họ muốn cống hiến và chịu trách nhiệm cho những kết quả, và họ sẵn sàng nhìn vào sai sót trong những hành vi của chính mình và sửa đổi những rắc rối bất cứ khi nào họ có thể. Những niềm tin đó không dễ thực hiện đối với những nhà quản lý theo định hướng kiểm soát, và đó là lý do vẫn còn một khoảng cách lớn giữa “nói” và “làm” trong việc phát triển con người.



## MỘT MỤC ĐÍCH ĐÁNG ĐỀ CAM KẾT

Tạo ra một môi trường trong đó con người có thể phát triển bắt đầu bằng việc “có một mục đích xứng đáng để mọi người cam kết” là ý kiến của Goran Carstedt, nguyên chủ tịch công ty Volvo Sweden và IKEA Bắc Mỹ (cũng là giám đốc điều hành đầu tiên của Hội học tập tổ chức SoL). Carstedt nhận xét “Những nhà lãnh đạo doanh nghiệp thường yêu cầu nhân viên cam kết với mục đích của tổ chức. Nhưng câu hỏi thật sự là: tổ chức cam kết điều gì, và điều đó có đáng để tôi bỏ thời gian hay không?”. Mặc dù có quá nhiều tài liệu về mục đích của tổ chức, về tầm nhìn và tuyên bố giá trị cốt lõi, Saillant cho rằng nhân viên “vẫn còn hoài nghi và chỉ trích” về việc cam kết thật sự của công ty họ nằm ở đâu. Và vẫn còn có nhiều sự nhầm lẫn - trước hết là ý tưởng rằng mục đích của một công ty, theo định nghĩa, là tối đa hóa lợi nhuận trên vốn đầu tư. Nhiều năm trước đây Peter Drucker đã nói rằng “tạo ra tiền cho một công ty cũng như tạo ra không khí cho một người thợ, nếu không đủ yếu tố đó thì bạn phải ngừng cuộc chơi”. Nói cách khác, khả năng sinh lợi là một điều kiện kinh doanh với tất cả doanh nghiệp, nhưng đó không phải là mục đích. Mở rộng phép ẩn dụ của Drucker, nhiều công ty xem lợi nhuận là mục đích của mình cũng giống như con người nghĩ rằng cuộc sống của họ là để thờ. Đó là một sự nhầm lẫn.

Mia mai thay, việc đồng hóa mục đích của một doanh nghiệp với chỉ tiêu lợi nhuận cũng làm cho doanh nghiệp bị tầm thường hóa về mặt tài chính, như rất nhiều nghiên cứu về kết quả kinh doanh dài hạn đã chỉ ra[3]. Trong thế giới ngày càng có nhiều sự lựa chọn hơn về nơi làm việc và cách làm việc, việc một công ty tồn tại vì điều gì cũng rất có giá trị. Một công ty thiếu mục đích xứng đáng để cam kết sẽ thất bại trong việc khuyến khích sự cam kết. Nó ép buộc nhân viên chấp nhận những đời sống tầm thường, thiếu hẳn sự say mê, sáng tạo và sẵn sàng chấp nhận rủi ro, sự kiên trì, nhẫn nại và ước muốn có được những ý nghĩa mang tính nền tảng cho những thành công tài chính dài hạn.

[3]. Jay Bragdon, *Quản trị tài sản sống (Living Asset Management)*: Cambridge, Mass: SoL, 2006; Jim Collins, *Xây dựng để trường tồn (Built to Last)*: New York: HarperCollins, 1997.

Brigitte Tantawy-Monsou từ công ty Unilever nói “Tôi chỉ muốn đời sống công việc và đời sống riêng tư hòa nhập làm một”. Sau một sự nghiệp quản lý chuỗi cung ứng, R&D và tạo ra kết quả kinh doanh xuất sắc, Tantawy-Monsou nói rằng việc bắt đầu tiếp xúc với học tập tổ chức, hoàn thiện cá nhân và mô hình tư duy trong năm 2002 đã “giúp tôi nhận ra ý nghĩa

của những kinh nghiệm trước đây của mình. Bởi vì tôi có óc phân tích và tính khoa học, điều đó cũng cho tôi một chiều kích mới, một chiều kích “mềm dẻo”. Nó giúp tôi nhận ra bạn có thể hiểu được một tổ chức hay đội nhóm như một hệ thống xã hội, và rằng có một cách thức kết hợp hơn để nhìn nhận vấn đề”. Cô ấy khám phá ra quan điểm hệ thống cũng có thể áp dụng trong đời sống cá nhân. “Tôi đặc biệt quan tâm đến ý tưởng về sự liên kết giữa một người với mục đích và các giá trị của công ty. Đó là một khái niệm quản lý mới, và nó khẳng định ước muốn cá nhân tôi về sự liên kết”.

Dần dần Tantawy-Monsou nhận ra cô ấy đã tham gia vào những đề án thật sự xứng đáng để cam kết, áp dụng những công cụ học tập tổ chức với lịch trình làm việc mang tính bền vững của Unilever. Cuối cùng cô ấy có thể tái xác định công việc của mình để làm việc hoàn toàn vì sự bền vững. “Tôi muốn cống hiến nhiều hơn, cả bên trong tổ chức và hơn thế nữa, để làm ra những điều thật sự có ý nghĩa, và học tập tổ chức giúp tôi xây dựng các năng lực để có ảnh hưởng nhiều hơn. Nó xảy ra đồng thời với một bước tiến trong sự nghiệp, một bước tiến trong cuộc sống như một thể thống nhất”. Nhưng điều đó đã không thể xảy ra nếu như ban lãnh đạo cao nhất của Unilever từ nhiều năm trước không bắt đầu nhận ra những thay đổi môi trường mang tính lịch sử đe dọa tương lai của doanh nghiệp. Là một trong những nhà phân phối lớn nhất thực phẩm làm từ cá trên thế giới, họ nhận ra từ giữa thập niên 1990 rằng, theo lời một nhà quản lý cao cấp, “Chúng tôi sẽ không thể duy trì kinh doanh sản phẩm từ cá nếu không có những thay đổi nền tảng đối với một nghề cá bền vững”[4]. Hiện nay, bên cạnh tham gia những sáng kiến có tính bền vững liên quan đến kinh doanh tại Unilever, Tantawy-Monsou còn là một nhà tổ chức của Hội Học tập Tổ chức Bền Vững SoL Châu Âu, một cơ sở mở rộng của Hội Học tập Tổ chức Bền Vững SoL tại Mỹ. “Tôi hầu như luôn luôn tận hưởng công việc của mình, nhưng bây giờ là lần đầu tiên tôi cảm thấy mình có thể làm việc vì điều thật sự có ý nghĩa đối với tôi như một con người”, cô ấy nói.

*[4]. Unilever tuyển những doanh nghiệp, tổ chức chính phủ và phi chính phủ khác để thiết lập một quy trình xác nhận toàn cầu để duy trì nghề cá bền vững, với tên gọi Hội đồng Quản lý Hàng hải (Marine Stewardship Council). Công ty này cũng khởi động các sáng kiến liên quan tập trung đến việc bảo tồn nguồn nước và nguồn lợi nông nghiệp lâu dài. Xem thêm ở trang web: [www.unilever.com](http://www.unilever.com).*

## **NHỮNG MỐI QUAN HỆ BIẾN ĐỔI**

Như câu chuyện của Tantawy-Monsou minh họa, việc phát triển như

một con người bắt đầu bằng một cam kết đối với điều gì thật sự có ý nghĩa. Có thể hiểu rõ hơn điều này qua điều mà những người tại công ty Roca gọi là mạng lưới “những mối quan hệ biến đổi”.

Roca (tiếng Tây Ban Nha nghĩa là “hòn đá”) là một tổ chức với mục đích là xây dựng một cộng đồng an toàn và khỏe mạnh cho thanh niên. Chelsea, Massachusetts, nơi Roca có trụ sở, cách trung tâm tài chính Boston chưa đến 2 dặm, nhưng lại thuộc về một thế giới văn hóa khác. Dân cư chủ yếu là người nhập cư từ các nước châu Mỹ Latinh, Đông Nam Á và Trung Phi. Theo Saroem Phoung, nguyên giám đốc chương trình lao động đường phố của Roca nhận xét “Khi là một người nhập cư, bạn đã bị mất đi bạn bè, công việc, tiêu chuẩn, và vị trí trong cộng đồng. Các gia đình biến đổi. Thường thì người cha không thể nói được ngôn ngữ mới, vì vậy không có việc làm. Bởi vì không còn là một người làm ra tiền, ông ta trở thành người ăn bám. Thường thì thế hệ tiếp theo sẽ gặp khó khăn hơn, bởi vì họ lớn lên mà không có môi trường gia đình bền vững. Họ không có định hướng để tiến về phía trước bởi vì họ không hy vọng gì vào việc tiến thân. Vì vậy họ, cũng như tôi, gia nhập các băng đảng”.

Tuyển dụng các cựu thành viên băng đảng tuổi đôi mươi, các bậc cha mẹ trẻ và các thành viên cộng đồng để làm việc trên đường phố nhằm giúp những người khác và tái lập cộng đồng, Roca trở thành đại diện chung giữa cảnh sát, tòa án, trường học và số đông những cơ quan dịch vụ xã hội. Trong 18 năm kể từ khi Roca được thành lập, Chelsea đã giảm đáng kể tỷ lệ tội phạm và bạo lực, cũng như tăng tỷ lệ người đi học. Nhiều thanh niên vốn dĩ không thể sống qua tuổi đôi mươi giờ đây hòa nhập cộng đồng, tham gia học đại học, có công việc ổn định, và sống một cuộc sống có ý nghĩa. Harry Spence, giám đốc Sở Dịch vụ xã hội (DSS) của toàn khu vực Massachusetts nói “Nếu chúng ta có nửa tá những cơ quan như Roca, thì có thể tạo ra một ảnh hưởng khổng lồ trên toàn bang”.

Tôi đã dành khá nhiều thời gian với những nhà quản lý trẻ tại Roca, và tôi tiếp tục học tập sự hiểu biết sâu sắc của họ về cách giúp con người phát triển. “Tạo ra những mối quan hệ biến đổi[5] là nền tảng công việc của chúng tôi” Tun Krouch bảo tôi khi tôi thăm một số nhóm công nhân đường phố. Nhà sáng lập Molly Baldwin nói “Những thanh niên làm việc với chúng tôi cần một mối quan hệ có thể giúp họ sống được. Nhiệm vụ đầu tiên của chúng tôi đơn giản là xuất hiện, gặp gỡ họ. Nhiều người chưa bao giờ có được một ai như là mối quan hệ bền vững, có thể hỗ trợ họ hoàn toàn với tư cách một con người. Qua thời gian, họ sẽ bắt đầu tự làm việc đó cho nhau”.

[5]. *Transformative relationships.*

Phương pháp cốt lõi và nền tảng huấn luyện liên tục của Roca trong việc “hiện diện giúp đỡ lẫn nhau” là điều mà cả nhóm gọi là “vòng tròn duy trì hòa bình”, một loại thực hành suy ngẫm tập thể trên cơ sở truyền thống học tập và hàn gắn của người Mỹ bản xứ. “Chúng ta học cách thật sự lắng nghe lẫn nhau trong vòng tròn đó” Omar Ortez nói.

Marina Rodriguez kể một câu chuyện điển hình về vòng tròn này: “Gần đây, chúng tôi gặp một thiếu nữ mang thai, và cô ta không biết nói với mẹ mình như thế nào. Cô ta rất lo sợ. Theo lẽ thông thường thì cô gái nên bỏ đi xa, hoặc một gia đình thân hữu nào có thể đứng ra can thiệp, nhưng thay vào đó chúng tôi quyết định rằng cách tốt nhất để hỗ trợ cô ấy là tạo ra một vòng tròn. Những công nhân đường phố có một quan hệ tốt với cô ta, và hình thành một vòng tròn nhỏ vài người mà cô ta và mẹ cô ta tin tưởng. Chúng tôi cùng nhau thảo luận về tình huống, điều đó hoàn toàn khác với việc chỉ hai mẹ con mắng chửi lẫn nhau. Quan trọng nhất là tạo ra một cuộc trò chuyện làm cho người mẹ lắng nghe con mình, và làm cho họ chấp nhận nhau. Toàn bộ ý tưởng là mở rộng vòng tròn để xây dựng sự hỗ trợ bạn cần có”.

Susan Ulrich nói thêm “Điều đó trở thành sự học tập cộng tác. Một cuộc trò chuyện vòng tròn là nơi tất cả các bạn có thể ngồi cùng nhau, nói về điều đang xảy ra và cách chúng ta giải quyết. Bạn nhìn ra vấn đề không chỉ là rắc rối của riêng một ai, mà còn là vấn đề [của mọi người]. Trong vòng tròn, chúng tôi bình đẳng với nhau, mọi người đều có vấn đề và chúng tôi học tập bằng cách giúp đỡ lẫn nhau”.

Baldwin thêm vào “Chúng tôi có một câu nói học được từ Chánh án một phiên tòa bộ lạc Navajo. Ông ta nói “Bạn không thể đến một nơi tốt bằng một cách xấu xa”. Những vòng tròn giữ chúng tôi tập hợp lại trong sự liên kết và tạo ra cộng đồng ngày này qua ngày khác khi chúng tôi đương đầu với bất cứ điều gì cần phải cùng nhau đương đầu”.[6]

[6]. Sayra Pinto, Jasson Guevera và Molly Baldwin, “*Living the Change You Seek: Roca’s Core Curriculum for Human Development*” (Sống với sự thay đổi mà bạn tìm kiếm: chương trình trọng tâm của Roca cho sự phát triển con người) *Reflections, the SoL Journal*, vol. 5, no. 4. Để biết thêm về Roca, xem thêm ở trang web: [www.roca.org](http://www.roca.org).

## **BẮT ĐẦU TỪ CHÍNH TÔI**

Sự cam kết với việc phát triển con người rất quan trọng - và nó quan trọng nhất với những người ở cương vị lãnh đạo. Baldwin nói “Tôi luôn luôn phải sẵn sàng đối đầu với những việc của chính tôi. Nếu chúng tôi có bất đồng với cảnh sát, tôi phải tìm hiểu xem mình đã làm gì khiến trận chiến đó xảy ra - có rất nhiều lần tôi chỉ bỏ đi gào lên với vài người khác để rồi bình tĩnh lại và xem xét trách nhiệm của mình trong việc kéo dài điều đang xảy ra”.

Saillant nhận xét “Mọi chuyện bắt đầu với sự hoàn thiện cá nhân. Mọi chuyện bắt đầu từ sự sẵn lòng của tôi để xem xét những sai sót (*của tôi - ND*), những gì quá hiển nhiên đối với những người bên cạnh tôi. Tôi không bao giờ có thể kỳ vọng những người chung quanh mình trong một tổ chức cởi mở hơn và sẵn lòng học tập và tiến bộ hơn là mức chính mình có thể làm”.

## ***NHỮNG TỔ CHỨC***

### **GIỐNG NHƯ NHỮNG HỆ THỐNG CƠ THỂ SỐNG[7]**

Có hai truyền thống tư duy bên dưới quan điểm hệ thống vừa xuất hiện trong khoa học hiện đại. Lý thuyết kỹ thuật về hệ thống đưa ra những công cụ thực hành như những nguyên mẫu hệ thống và những mô hình mô phỏng trên máy tính để nhận ra các vấn đề phức tạp và có quan hệ qua lại với nhau. Một sự hiểu biết về những hệ thống cơ thể sống giúp chúng ta đánh giá đúng năng lực của các đội nhóm, tổ chức và những hệ thống lớn hơn để học tập và rút kinh nghiệm. Khi tôi đang soạn quyển sách này năm 1990, tôi nhấn mạnh lý thuyết đầu bởi vì, như Marv Adams ở công ty Ford nói, “Có quá nhiều vấn đề quan trọng không được quan tâm giải quyết, bởi những nhà lãnh đạo không phải là những người suy nghĩ hệ thống giỏi”. Đối với tôi cả hai lý thuyết kết hợp lại có thể tạo ra những công cụ và những nguyên tắc lãnh đạo cần thiết cho sự tiến bộ. Tôi nhận ra điều này bởi vì giờ đây tôi thấy quan điểm hệ thống cơ thể sống đã lan tràn trong khắp suy nghĩ của hầu hết những nhà thực hành học tập tổ chức hiệu quả[8].

[7]. *Hệ thống cơ thể sống: living systems.*

[8]. *Khi chúng ta sử dụng thuật ngữ này ở đây, bạn có thể là một “người sử dụng một công cụ” nhưng vẫn là “người thực hành học tập tổ chức”.*

## SUY NGHĨ THỜI ĐẠI MÁY MÓC

Việc tôi đánh giá cao tầm quan trọng của những hệ thống cơ thể sống lý giải cho cách chúng ta suy nghĩ về kinh doanh đã được truyền cảm hứng từ quyển sách của Arie de Geus nhan đề *Công ty Cơ thể sống (The living company)*. Nhìn nhận một doanh nghiệp như một hệ thống cơ thể sống nghĩa là xem xét nó như một cộng đồng loài người, một ý tưởng được Arie de Geus nhấn mạnh qua câu hỏi “Chúng ta nhìn nhận một doanh nghiệp như thế nào - như một cộng đồng loài người hay một cỗ máy làm ra tiền?”. Trong khi hầu hết mọi người có thể chỉ trích ý tưởng sau (*cỗ máy làm ra tiền - ND*), ngôn ngữ hiện đại và những biện pháp quản trị của chúng ta lại vẽ nên một câu chuyện hoàn toàn khác.

Thực ra, những hình ảnh về máy móc đã lan tràn khắp các thuật ngữ quản trị. Chúng ta có những nhà quản lý “vận hành” một công ty, cũng như cách người ta vận hành một cỗ máy. Chúng ta có những “chủ nhân” của công ty, vốn là từ dùng hoàn toàn thích hợp với một loại máy móc nhưng có vẻ có vấn đề khi áp dụng với một cộng đồng loài người. Và dĩ nhiên có những nhà lãnh đạo “lèo lái, thúc đẩy sự thay đổi”. Cũng như với những hình ảnh khác, tôi thường tự hỏi xem con người có khi nào suy nghĩ khi nói ra những từ ngữ như vậy không. Nếu có, họ nên ngừng lại và tự hỏi mình, thậm chí chỉ trong thoáng giây mà thôi. Nói gì thì nói, hầu hết chúng ta “lái” một chiếc xe hơi. Nhưng chúng ta cũng biết rằng điều xảy ra khi cố “lái” vợ chồng hoặc con cái của mình - thì thường điều ngược với dự định của chúng ta sẽ xảy ra! Thú vị là mức độ sẵn sàng dùng những ngôn ngữ như thế khi nói về những điều cần làm để tổ chức thay đổi - dĩ nhiên đây chính là quan điểm của Arie de Geus: tất cả chúng ta có xu hướng nghĩ về tổ chức của mình như những cỗ máy hơn là những hệ thống cơ thể sống.

De Geus hiểu được sự khác nhau giữa nhìn nhận những công ty như những cỗ máy và như những cộng đồng con người từ việc theo đuổi một câu hỏi hết sức thực dụng “Đặc điểm gì điển hình cho những công ty trường tồn?”. Nghiên cứu nổi tiếng của Shell về sự trường tồn của doanh nghiệp (xem chương 2), do De Geus chỉ đạo, khám phá rằng tuổi thọ trung bình của những công ty trong danh sách Fortune 500 là thấp hơn 40 năm, nhưng cuộc nghiên cứu cũng cho thấy trên khắp thế giới có khoảng 20 công ty đã tồn tại trên hai thế kỷ. Xem xét những đặc điểm chung ngoài những sự khác biệt về lịch sử, văn hóa quốc gia, môi trường ngành và công nghệ, những tác giả của nghiên cứu này kết luận rằng những công ty trường tồn có khuynh hướng suy nghĩ về chính mình như là một cộng đồng con người hơn là những định

chế tài chính. Theo thuật ngữ nguyên bản trong cuộc điều tra của Shell, họ “nhận thức được việc họ là ai quan trọng hơn họ làm gì”, từ đó tạo cho mình khả năng tiến bộ và thích nghi - học tập - chứ không hòa tan theo những doanh nghiệp cùng thời.

Quan điểm hệ thống cơ thể sống càng trở nên cần thiết hơn trong thế giới phức tạp và tương hỗ toàn cầu hiện nay - như đã minh họa bởi câu chuyện “bí mật” về doanh nghiệp lớn nhất thế giới. Mặc dù có doanh thu gấp mười lần Wal-Mart và giá trị thị trường, nói một cách khiêm tốn, hơn hai lần General Electric, Visa là một trong những doanh nghiệp được giữ bí mật tốt nhất thế giới. Chắc chắn không phải do sản phẩm nó ít được biết đến, cũng không phải vì nó là người dẫn đầu trong một ngành công nghiệp vô danh. Rất hiếm có công ty nào như Visa: năm ngoái họ có số lượng khách hàng gần bằng một phần sáu dân số thế giới! Trong thập kỷ vừa qua, đã có hơn một ngàn bài báo trên những tạp chí *Business Week*, *Fortune* và *Forbes* về Microsoft, hơn 350 bài viết về GE (General Electric) - mà chỉ có 35 bài viết về Visa. Tại sao? Bởi vì Visa không giống như một tập đoàn toàn cầu điển hình. Nó không phát hành cổ phiếu đại chúng bởi vì được sở hữu bởi 20.000 công ty thành viên. Nó không có trụ sở văn phòng rộng lớn bởi vì nó là một hệ thống được quản lý bởi các thành viên và một văn bản điều lệ trong đó tuyên bố mục đích, những nguyên tắc điều hành và thẩm quyền ra quyết định được giao cho hội đồng quản lý được bầu. Nó thiếu một giám đốc điều hành lừng danh để định hướng chiến lược (nhờ thế giảm được một chi phí khổng lồ) bởi vì chiến lược của nó thực ra là nhiều chiến lược phát sinh từ hàng ngàn doanh nghiệp tự quản trong hệ thống.

Visa không hoạt động hoặc trông giống với hầu hết những tập đoàn lớn khác bởi vì nó được truyền cảm hứng bởi một hình ảnh khác với hình ảnh một “cỗ máy”, như hầu hết các tập đoàn khác. Trong bối cảnh phình to rồi bị khủng hoảng tài chính trong những năm đầu của ngành công nghiệp thẻ tín dụng, giám đốc điều hành sáng lập của Visa, Dee Hock có một nhận định. Ông thấy rõ ràng rằng “thật phi lý để thiết kế một tổ chức” có khả năng kết hợp một mạng lưới toàn cầu các giao dịch tài chính theo hình thức đang bắt đầu phát triển[9]. Tuy nhiên ông cũng biết rằng chính tự nhiên vẫn đạt đến điều này. Ông tự hỏi tại sao “một tổ chức loài người hoạt động như một khu rừng nhiệt đới?” lại không thể xảy ra. Tại sao không thể mô phỏng theo những khái niệm và phương pháp sinh học? “Điều gì xảy ra nếu chúng ta từ bỏ việc tranh luận về cấu trúc của một tổ chức mới và cố gắng nghĩ về nó như những loại hình quy luật di truyền?”. Nói ngắn gọn, Visa được truyền cảm hứng bởi việc từ bỏ “mô hình cơ chế hóa và cách nhìn cũ về thực tại” và đi theo những nguyên tắc của một hệ thống cơ thể sống như một nền tảng để

tổ chức doanh nghiệp. Cuối cùng Hock cũng tạo ra một thuật ngữ cho loại tổ chức theo tầm nhìn của ông, đó là từ “chaordic” - hệ thống vừa hỗn loạn vừa trật tự, bởi vì trong tự nhiên “trật tự liên tục phát sinh từ việc nhìn nhận sự hỗn loạn, trong khi trong quản lý chúng ta luôn cố gắng áp đặt trật tự bởi vì chúng ta sợ rằng sự hỗn loạn sẽ xảy ra”.

Nhà sinh vật học Gregory Bateson nói “Nguồn gốc mọi vấn đề của chúng ta ngày nay phát sinh từ khoảng cách giữa cách chúng ta suy nghĩ và cách tự nhiên hoạt động”[10]. Mã di truyền “DNA” của những định chế chi phối của chúng ta dựa trên suy nghĩ máy móc, ví dụ như “tất cả hệ thống phải được ai đó kiểm soát”. Chúng ta biết rằng trong những hệ thống sinh vật lành mạnh, như cơ thể con người hay một khu đất phì nhiêu, sự kiểm soát được phân bổ đều. Nhưng chúng ta quá quen thuộc với tư duy “ai đó phải nắm quyền kiểm soát” - điều mà Hock gọi là “người theo thuyết Newton đóng” - đến nỗi chúng ta không thể hình dung những khả năng thực tế khác. Tuy nhiên, những khả năng khác đó luôn xuất hiện quanh chúng ta nếu chúng ta học cách nhìn nhận chúng.

[9]. *Arie de Geus, The Living Company (Boston: Harvard Business School Press), 2002.*

[10]. *Dee Hock, One from Many; Visa and the Rise of Chaordic Organizations (San Francisco: Berrett-Koehler), 2005.*

## **CÔNG VIỆC ĐƯỢC HOÀN THÀNH NHƯ THẾ NÀO**

“Chúng tôi chỉ muốn hiểu công việc được hoàn thành như thế nào” là tâm sự từ Anne Murray Allen, nguyên giám đốc thông tin và chiến lược của Ink Supply Organization (ISO), bộ phận lớn nhất và làm ra lợi nhuận cao nhất của tập đoàn HP trong hơn một thập kỷ. “Tôi không thể nhớ được khi nào mình bắt đầu nhìn nhận sự việc theo một quan điểm hệ thống, nhưng nó đi ngược lại những phương pháp cũ - những cách thức tôi bị trói buộc. Khi quyển *Nguyên lý thứ năm* được phát hành lần đầu, tôi đọc ngẫu nhiên. Tôi thật sự là một người thực hành đối thoại, hướng dẫn khách hàng về sức mạnh của lắng nghe và cần phải làm gì để cùng nhau làm ra những kết quả xuất sắc, thậm chí trước khi tôi gia nhập HP. Ở HP, tôi làm việc liên quan đến chiến lược, và đặc biệt là vai trò chiến lược của Công nghệ thông tin, điều đó tự nhiên dẫn đến lĩnh vực quản lý tri thức ngay khi nó bắt đầu trở thành một mục tiêu lớn. Nhưng tất cả cơ sở dữ liệu “những bài học vừa học” và những điều tương tự chưa bao giờ có tính đòn bẩy cao với tôi, cũng như toàn thể ý tưởng cho rằng kiến thức dường như trôi nổi quanh ta và tất cả những gì



chúng ta phải làm là tóm lấy chúng, hệ thống hóa chúng. Khái niệm đó đã trở nên kém phổ biến hiện nay bởi vì những công ty đã dành rất nhiều tiền cho “những hệ thống quản lý tri thức” và không có gì phải tìm hiểu về lĩnh vực đó.

“Vấn đề bắt đầu bằng việc không hiểu được kiến thức, cách nó được tạo ra và cách nó hoạt động trong những môi trường thực tế - bởi vì kiến thức mang tính xã hội. Kiến thức là điều chúng ta biết cách làm, và chúng ta phải làm việc cùng với người khác. Đó là cách hoàn thành công việc. Sự cộng tác là khía cạnh khôi hài của quản lý tri thức. Bạn không thể nói một mình mà không cần người khác. Vì vậy để quản lý kiến thức bạn cần hướng đến sự cộng tác và những công cụ giúp người khác cộng tác. Ngày nay, có rất nhiều nghiên cứu về hệ thống thông tin, mà chúng ta gọi là hệ thống cộng tác: cách con người làm việc cùng nhau để tạo ra những giá trị và tạo ra những nguồn giá trị mới. Đó là một tiến trình phối hợp cụ thể, nhưng có nhiều cách để hiểu nó và nhiều cách để giúp đỡ thay vì cản trở nó”.

Nhiều năm trước Allen bắt đầu làm việc với một nhà nghiên cứu hệ thống xã hội tại Đại học Orgeon, Dennis Sandow, với một chuỗi các nghiên cứu. “Chúng tôi nhanh chóng rút ra hai điều: có thể xác định những hệ thống xã hội khác nhau gắn với những năng lực kỹ thuật chủ chốt khác nhau, và mọi người quan tâm đến việc tham gia những cuộc nghiên cứu. Cái hay trong phương pháp của Dennis, không như hầu hết những nhà nghiên cứu hàn lâm khác, là anh ta không phân tích con người, anh ta hướng dẫn những kỹ thuật viên cách trở thành nhà phân tích trong hệ thống của chính họ”.

Sandow nói “Ý định thật sự của tôi là giúp mọi người suy ngẫm về cách họ thực hiện công việc. Con người quan tâm một cách tự nhiên đến việc hiểu được cách công việc của chính họ diễn ra và giải thích nó cho người khác - nhất là giải thích cho những nhà quản lý thích tái tổ chức và tái phân công con người mà chẳng hiểu thật sự gì về những tác động trở lại. Ngày nay, những kỹ thuật viên đó có một ngôn ngữ hoàn toàn mới để trao đổi thông tin với những nhà quản lý”[11].

[11]. Gregory Bateson, *Steps To and Ecology of Mind* (New York: Ballantine), 1972

Nghiên cứu của Allen và Sandow đã xây dựng một cầu nối khác thường liên kết việc thực hành suy ngẫm, tầm quan trọng của các mối quan hệ và một sự hiểu biết về những tổ chức như những hệ thống cơ thể sống. Allen nói thêm “Qua thời gian chúng tôi đã nhận ra rằng những hệ thống kiến thức

được mở rộng và trở nên mạnh mẽ hơn qua suy ngẫm. Khi chúng ta nghĩ về người mình cộng tác, và cùng nhau suy ngẫm về tiến trình cộng tác, chúng ta hợp thức hóa lẫn nhau”. Ví dụ như bộ phận ISO gặp phải những khó khăn nghiêm trọng đòi hỏi một sự hiểu biết mới về vật liệu hóa học. ISO cùng làm việc với hai đối tác phân phối năng động để xây dựng một bản đồ hệ thống xã hội (social-network map) cho hệ thống phân phối HP. Bản đồ này không chỉ xác định ai biết điều gì, mà nó còn đóng góp vào sự tin tưởng và nhận thức được sự tương hỗ: “Con người cảm thấy sự quan tâm, và sự quan tâm và đóng góp của họ rõ ràng như nhau với mọi người. Bằng cách xây dựng sự tin tưởng và cởi mở từ đầu, hệ thống này giảm thiểu thời gian phát triển sản phẩm hộp mực máy in mới giảm đi 16 tuần chỉ sau một vài tuần cộng tác. Ngày nay chúng tôi có nhiều ví dụ như thế, và dần dần giá trị thực dụng của việc thúc đẩy sự suy ngẫm về hệ thống tri thức của chúng tôi được thừa nhận”.

Hội tưởng về công việc của mình, Allen và Sandow kết luận “Nhu triết lý khoa học vật lý chi phối thời đại Công Nghiệp, triết lý của khoa học sinh học bắt đầu chiếm lĩnh thời đại Tri Thức. Triết lý này nhìn nhận kiến thức, con người và những tổ chức như những hệ thống cơ thể sống... [điều này thể hiện một sự thay đổi từ] (1) từ tập trung vào bộ phận chuyên sang tập trung vào toàn thể, (2) từ tập trung vào sự phân loại chuyên sang tập trung vào sự kết hợp, (3) từ tập trung vào những cá nhân chuyên sang tập trung vào sự tương tác, (4) từ tập trung vào hệ thống bên ngoài người phân tích chuyên sang tập trung vào hệ thống bao gồm cả người phân tích trong đó”[12].

Quan điểm của Allen và Sandow về những hệ thống xã hội bị ảnh hưởng bởi nhà sinh học người Chile Humberto Maturana, người nổi tiếng với những công trình nghiên cứu tiên phong về nhận thức trong những hệ thống cơ thể sống[13]. Maturana nói rằng hành động thông minh được tạo ra trong những hệ thống xã hội trong đó tất cả thành viên của một hệ thống chấp nhận những người khác như những thành viên chính thức trong hệ thống. Năm 2000, ban quản lý của ISO tổ chức buổi hội thảo đầu tiên trong hai buổi hội thảo (mỗi buổi kéo dài hai ngày) do Maturana trình bày. Đó là một kinh nghiệm đáng nhớ, khi hơn một trăm kỹ sư lắng nghe ông ta nói về tình yêu như sự chấp nhận người khác như một người “hợp pháp” - và “tình cảm mở rộng trí thông minh”. Phân tích của ông làm tôi nhớ đến những điều tôi đã nhận ra khi viết lời mở đầu cho quyển sách của De-Geus. Thuật ngữ tiếng Anh “company” (công ty) đến từ tiếng Pháp *compaigne* - sự chia sẻ miếng ăn, cùng nguồn gốc với từ “companion - bạn đường”. Khá thú vị là thuật ngữ kinh doanh lâu đời nhất trong tiếng Thụy Điển cổ - *narings liv* - nghĩa là “sự nuôi dưỡng cuộc sống”, và ký tự Trung Quốc nói về kinh doanh

được chuyển ngữ thành “ý nghĩa cuộc sống”. Có lẽ khi chúng ta tái khám phá những tổ chức như những hệ thống cơ thể sống, chúng ta cũng sẽ tái khám phá ý nghĩa thật sự của nó đối với chúng ta, với tư cách những con người làm việc cùng nhau vì một mục đích có ý nghĩa thật sự.

[12]. *Anne Murray, Allen and Dennis Sandow, “The Nature of Social Collaboration,” reflections, the SoL Journal, vol. 6, no. 2.*

[13]. *Murray Allen and Sandow, op cit., 1.*

## **CHƯƠNG 13: SỰ THÔI THỨC**

Xây dựng văn hóa định hướng học tập là một công việc khó khăn trong bất kỳ hoàn cảnh nào. Cần mất nhiều tháng và nhiều năm - thực sự đó là một hành trình không có hồi kết. Hành trình đó đầy rủi ro, cả rủi ro không thực hiện được những thay đổi văn hóa thật sự, lẫn rủi ro thành công trong việc trên nhưng lại trở thành một mối đe dọa với những ai muốn duy trì mọi việc như cũ. Xây dựng văn hóa định hướng học tập hết sức khó khăn bởi vì việc học tập làm cá nhân chúng ta căng thẳng, trong khi việc trú ẩn trong những khu vực tiện nghi lúc nào cũng dễ dàng hơn. Chẳng có gì thay đổi trong 15 năm qua để tôi bớt đánh giá cao những thách thức trên. Với tất cả những điều đó, điều gì có thể khiến con người dấn thân vào một nhiệm vụ như thế?

Dường như có ba động cơ khác biệt nhưng chất chồng lên nhau khiến cho con người tiến hành công việc xây dựng tổ chức học tập đầy khó khăn. Một số người tìm kiếm một mô hình tốt hơn về cách quản lý và định hướng thay đổi. Một số người cố gắng xây dựng một năng lực tổng hợp của tổ chức để tiếp tục thích nghi với sự thay đổi. Tất cả cùng tin rằng có một cách quản lý và tổ chức công việc vượt trội, xét về cả khía cạnh thực dụng cũng như khía cạnh con người, cách quản lý đó cải thiện mạnh mẽ kết quả kinh doanh và tạo ra những môi trường làm việc mà hầu hết chúng ta thật sự thích tham gia.

### **MỘT CÁCH TIẾP CẬN KHÁC ĐỐI VỚI SỰ THAY ĐỔI**

“Trước khi gia nhập Ngân hàng Thế giới tôi đã làm việc ở những tổ chức qua những thời kỳ thay đổi quyết liệt, mà bạn có thể gọi là thay đổi cơ cấu” là tâm sự của Dorothy Hamachi-Berry, giám đốc nhân sự tại Công ty tài chính quốc tế (International Finance Corporation - IFC), một tổ chức thuộc Ngân hàng Thế giới, chuyên đầu tư vào doanh nghiệp tư nhân ở các nước đang phát triển. “Điển hình là một lãnh đạo mới xuất hiện và sẽ có ngay một “tuyên ngôn thay đổi triệt để”, một số lý do thôi thúc bạn phải hủy bỏ mọi thứ và bắt đầu lại một lần nữa. Phương pháp này chưa bao giờ có hiệu quả ở bất kỳ tổ chức nào tôi biết. Khi tôi bắt đầu gia nhập Ngân hàng Thế giới năm 1996, chúng tôi có một lãnh đạo mới, và chúng tôi gửi hàng trăm nhà quản lý cấp cao đến các chương trình phát triển lãnh đạo (executive development programs) thuộc các trường đại học. Tất cả bọn họ cùng gặp phải mô hình thay đổi giống nhau, nhưng, lạ lùng thay, không có gì thay đổi. Khi đó tôi

bắt đầu tự hỏi, có một mô hình khác không? Tôi biết rằng sự lựa chọn khác phải khởi đầu từ sự khao khát, ở đây là sự khao khát của khách hàng”.

Vào thời gian đó, Ngân hàng cố gắng hướng đến các vấn đề tổ chức, vốn đã từ lâu hạn chế tính hiệu quả của nó. Ví dụ như thay vì có “các giám đốc quốc gia” làm việc ở Washington, Ngân hàng di chuyển những người này đến từng quốc gia cụ thể. Ý tưởng đó nhằm giúp các nhà quản lý “có thực tế” và do đó hiểu rõ hơn nhu cầu, ý muốn và mục đích của khách hàng. Cùng lúc đó, mạng lưới chuyên gia được thành lập để tăng cường nền tảng kiến thức toàn cầu của Ngân hàng, và một mô hình tổ chức kiểu ma trận được áp dụng.

Năm 1989, một dự án học tập được bắt đầu với đội công tác ở Mexico của Ngân hàng (vào lúc đó Hamachi-Berry vẫn còn là giám đốc nhân sự chung của Ngân hàng Thế giới) và đội phát triển nhân sự, nhưng người làm việc về lĩnh vực sức khỏe và giáo dục. Bà nhớ lại “Chúng tôi có một đội ngũ cấp quốc gia tài giỏi nhưng họ đấu tranh chống lại cách quản lý công việc theo kiểu ma trận mới đó”. Sau một buổi hội thảo cơ bản kéo dài hai ngày, cả đội làm việc trong nhiều tháng với những công cụ học tập như đối thoại, suy nghĩ hệ thống và làm chủ bản thân, với mục tiêu tổng thể là giúp đỡ khách hàng làm rõ nguyện vọng phát triển của họ. Một trong những vấn đề dai dẳng của Ngân hàng là không có khả năng vượt qua những rào cản nội bộ để tìm nguồn tài trợ cho các dự án thực sự cách tân. “Ở Mexico, chúng tôi tập hợp khách hàng, đội công tác quốc gia và những người trong hệ thống cùng nhau làm việc theo một cách cộng tác mới, vốn ít khi xảy ra trong quá khứ. Là một đội làm việc, họ cùng nhau phát triển những giải pháp thay vì chờ Ngân hàng đưa ra những phương pháp mang tính nguyên tắc. Kết quả là các dự án hấp dẫn theo đó mọi người có thể nhận ra các tác động, ví dụ một phương pháp mới trong việc chuyển giao những dịch vụ sức khỏe và giáo dục đến trẻ em ở những khu vực miền núi xa xôi. Đó là những mẫu hình rất tốt cho thấy điều có thể xảy ra nếu nhân viên Ngân hàng làm việc cùng với khách hàng để cho phép khách hàng định hướng quá trình phát triển của riêng họ, thay vì những cách khác. Và ngay sau đó chúng tôi có nhu cầu cho nhiều dự án nữa”.

Cũng vào lúc đó Hamachi-Berry rời khỏi Ngân hàng Thế giới đến IFC, vì có một cơ hội cho những sự đổi mới tương tự trong ban lãnh đạo cấp cao. Bà ta dựa vào những gì mình đã học được từ Mexico. “Chúng tôi chưa bao giờ sử dụng những thuật ngữ như “học tập tổ chức” hay nói về *Nguyên lý thứ năm* vì chúng nghe quá hàn lâm nên ý tưởng đó sẽ mất đi sức mạnh của nó. Thay vào đó chúng tôi nói về xây dựng sự hứng khởi - của chính mình và

của khách hàng - cùng với năng lực đối thoại và tìm hiểu thông tin”.

Ban đầu, hầu như chẳng có nhu cầu làm việc với những công cụ học tập từ phía những chuyên viên đầu tư. Đơn giản vì đó không phải là cách họ làm việc. “Các chuyên viên đầu tư của chúng tôi là những người ra quyết định đầu tư, đối thoại và tìm hiểu không phải là cách họ làm việc. Nhưng Peter Woicke, giám đốc điều hành của IFC, nhận ra giá trị của phương pháp này, vì vậy chúng tôi tập trung vào việc làm việc với đội ngũ quản lý của ông ta. Peter là người kiên nhẫn, và mất vài năm nhưng cuối cùng bạn có thể thấy kết quả trong cách mọi người tương tác với nhau và điều họ có thể cùng nhau hoàn thành. Con người học cách trở nên trung thực, tuyên bố thẳng sự phản đối, và có chủ định khi đối diện với mâu thuẫn thay vì nói bóng gió về việc đó”. Thời điểm chuyển biến đầu tiên xảy ra khi nhiều nhà quản lý báo cáo trực tiếp cho Woicke ngỏ ý muốn triển khai những quy trình phát triển tương tự với đội nhóm dưới quyền của chính họ. “Dần dần rất nhiều bài thực hành học tập căn bản đã xuất hiện ở cách làm việc của mọi người. IFC là bộ phận của Ngân hàng Thế giới có mục tiêu lợi nhuận: thành công về mặt thương mại và có một tác động phát triển đều quan trọng như nhau. Bởi vì con người có thể theo dõi các tác động kinh doanh, giá trị của công việc dễ dàng được thể hiện. Ngày nay, công việc hoàn toàn làm theo định hướng nhu cầu (demand-driven), và chúng tôi nhận được rất nhiều đề nghị giúp đỡ xây dựng năng lực từ chính các cấp trưởng bộ phận (line managers)”.

Hamachi-Berry và đồng nghiệp của bà có một thử nghiệm khác về những tác động dài hạn của những nỗ lực thay đổi văn hóa khi Woicke nghỉ hưu một năm trước đây. “Điều gì sẽ xảy ra khi vị giám đốc điều hành giỏi nhất về phương pháp này nghỉ hưu? Chúng tôi biết rằng có rất nhiều cuộc đối mới thành công như thế bị rơi rụng hoặc thất bại trong việc mở rộng sau khi đã thành công. Nhưng công việc này đã có tác động đến những thay đổi về chính sách và chiến lược, kết quả kinh doanh của chúng tôi đã tăng gấp hai lần trong 6 năm trở lại đây[1]. Thực sự chúng tôi có ba năm liên tiếp đạt mức tăng trưởng kỷ lục về doanh thu và lợi nhuận - điều trước nay chưa từng xảy ra trong lịch sử công ty. Tôi nghĩ thành công của chúng tôi đã được giúp đỡ rất nhiều bởi các trưởng bộ phận, những người tiêu biểu cho tinh thần của tầm nhìn và những người đã kết hợp người khác trong việc xây dựng một môi trường học tập. Một khi bạn đã có vài người như thế trong một tổ chức bạn sẽ có được đà phát triển, và mọi thứ sẽ dễ dàng hơn.

*[1]. Ví dụ, IFC thiết lập mục tiêu rõ ràng đầu tiên của mình là sự bền vững trong năm 2002, dựa trên niềm tin rằng cải thiện hiệu quả của những dự án vượt xa hơn hiệu quả tài chính - bao gồm cả việc quản lý điều hành*

*doanh nghiệp (corporate governance), các thước đo tính bền vững về môi trường và xã hội - tạo ra ý nghĩa kinh doanh quan trọng.*

“Khả năng làm việc cùng nhau và với khách hàng của chúng tôi dẫn đến những quyết định đầu tư tốt hơn, từ đó tạo nên nhiều thành công kinh doanh hơn, tác động mạnh hơn đến sự phát triển bền vững. Sự gắn kết giữa thành công kinh doanh và phát triển đã là mục tiêu từ đầu của chúng tôi. Giờ đây nhìn lại, rõ ràng chúng tôi đã có sự kiên nhẫn thật sự, sự kiên nhẫn thường thiếu vắng trong những nỗ lực thay đổi, và sự sẵn sàng tiến hành thử nghiệm thay vì chỉ gửi mọi người “đến tham dự chương trình”. Kinh nghiệm quản lý dày dặn của Peter bên ngoài Ngân hàng có vẻ thuyết phục ông rằng sự tìm hiểu và sự khao khát thật sự có ý nghĩa quan trọng, và ông ấy sẵn sàng dành thời gian cần thiết để cho mình và đội nhóm phát triển khả năng của chính họ. Và điều đó ăn khớp với sự kiên nhẫn đòi hỏi [trước khi] con người có thể nhìn thấy bằng chứng về những kết quả thực tế và rồi từ đó muốn xây dựng năng lực của chính mình”.

## **XÂY DỰNG NHỮNG TỔ CHỨC CÓ KHẢ NĂNG THÍCH NGHI**

### **TƯƠNG LAI CỦA CÔNG NGHỆ THÔNG TIN**

Marv Adams của công ty Ford là một trong nhiều người bị thu hút bởi công việc tổ chức học tập không chỉ như một cách dẫn đến sự thay đổi, mà còn là một cách để xây dựng những tổ chức có năng lực đương đầu với những thay đổi tiếp diễn tốt hơn, điều mà ông ta gọi là “những tổ chức có khả năng thích nghi” (adaptive organizations).

Adams nhận xét “Là một giám đốc công nghệ thông tin (CIO), bạn có một góc nhìn độc đáo, duy nhất; từ đó bạn có thể nhìn nhận tổ chức như một thể thống nhất. Ngày nay, có hai điều nổi bật: mức độ liên hệ đặc biệt giữa những tổ chức chúng ta tạo ra, và môi trường (mang tính ảnh hưởng qua lại và không ổn định) mà chúng ta hoạt động trong đó. Ở công ty Ford ngày nay chúng tôi có hơn 300.000 người sử dụng hệ thống công nghệ thông tin, trong 20 đơn vị kinh doanh cơ bản, tương tác với nhau thông qua 2.400 chương trình ứng dụng, được phát triển bởi 6.000 chuyên gia công nghệ thông tin thuộc 10 nhóm phát triển phần mềm khác nhau, làm việc với 200 nhà cung cấp khác nhau. Và tất cả đang nở tung với sự tăng trưởng nhanh chóng các thiết bị cầm tay và di động: hiện nay có khoảng 35 bộ vi điều chỉnh, 750 triệu cảm biến thông minh, và 1,5 tỷ thiết bị công nghệ thông tin di động đang hoạt động trên thế giới. Số lượng đó đang tiếp tục tăng theo cấp số nhân. Sự kết nối cao độ này mang đến những tác động không ổn định và

không đồng nhất lớn hơn, nơi mà sự thay đổi xuất hiện đột ngột và không thể dự đoán nổi. Trong vòng bốn năm đầu thế kỷ XXI, những tổn thất tài chính trên toàn thế giới từ những “phần mềm có hại” (malware) nguy hiểm đã tăng gấp 10 lần, thiệt hại lên đến hơn 200 tỷ đôla Mỹ.

“Sự kết nối và bất ổn này có nghĩa là chúng ta phải quản lý theo một cách khác. Theo kịp tốc độ thay đổi là tối quan trọng để thành công. Chúng ta không thể làm điều đó bằng những cách thức kiểm soát từ trên xuống dưới theo kiểu truyền thống, nhưng cũng không thể làm điều đó mà không có cơ cấu và chỉ với sự hỗn loạn lan tràn. Liên tục khám phá sự cân bằng thích hợp giữa cấu trúc quá nhiều và quá ít sẽ là chìa khóa để có khả năng thích nghi để sống sót”.

Adams tin rằng những khả năng thích nghi đang gia tăng của tổ chức thể hiện tương lai của công nghệ thông tin trong các tổ chức. “Bởi chúng ta gắn bó chặt chẽ với những cơ sở hạ tầng cùng nhau ràng buộc doanh nghiệp, các chuyên gia công nghệ thông tin có một cửa sổ đầy quyền lực để nhìn vào cách tổ chức thành công hay thất bại trong hoạt động nói chung”. Trong khi trách nhiệm kỹ thuật của những chuyên gia đó sẽ tiếp tục, một cách tổng thể mới mẻ để đóng góp đang xuất hiện: Adams nói “giúp đỡ mọi người nhận ra các nguyên mẫu và quản lý sự phức tạp. Con người bị quá tải với thông tin. Không thể giải quyết điều này chỉ bằng cách xây dựng một hệ thống IT tốt hơn. Nó đòi hỏi sự cộng tác và suy nghĩ hệ thống trong bối cảnh những hệ thống tràn ngập vi tính hóa”.

Ngày nay, Adams đang phát triển một thế hệ nhân viên IT tiếp theo để tư vấn những nhà quản lý doanh nghiệp về một loạt những vấn đề thay đổi mang tính chiến lược, vận hành và văn hóa, sử dụng một sự tổng hợp khác thường những ý tưởng từ suy nghĩ hệ thống và khoa học phức tạp. Họ tận dụng những công cụ suy nghĩ hệ thống để giúp con người nhìn ra những nguyên mẫu hệ thống, vận dụng những ý tưởng từ lý thuyết phức tạp đến những tùy chọn về thay đổi chiến lược khuôn mẫu, như giảm bớt sự biến thiên, thay đổi phương pháp đo lường, và tạo ra “những mô hình tương tác” mới[2].

[2]. Robert Axelrod và Michael Cohen, *Harnessing Complexity: Organizational Implications of a Scientific Frontier* (New York: Basic Books), 2000.

Ví dụ, công ty Ford gần đây gặp phải một nhiệm vụ khó khăn trong việc chuyển đổi một loạt hệ thống kiểm soát tài chính mang tính di sản để tuân



thủ theo điều luật Sarbanes-Oxley mới của Mỹ. Adams nói “Sarbanes-Oxley xác định một nhóm các tiêu chuẩn kiểm soát tài chính mà các công ty phải chịu trách nhiệm làm theo. Nếu không tuân thủ, họ sẽ không nhận được chứng chỉ Sarbanes-Oxley, làm ảnh hưởng đến danh tiếng của công ty và rủi ro đối với các nhà đầu tư. Những quan chức doanh nghiệp cũng chịu trách nhiệm cá nhân cho những vấn đề phát sinh từ việc thiếu kiểm soát - vì vậy đây là một rắc rối lớn. Chúng tôi tưởng rằng không thể đạt được chứng chỉ đó trong năm đầu tiên, bởi vì chúng tôi không chỉ có những hệ thống kiểm soát có nhiều khác biệt vốn đã được xây dựng 40 năm qua ở Ford, mà còn có những hệ thống khác gắn liền với những công ty đã sáp nhập vào như Jaguar, Volvo và Land Rover”.

Adams thành lập một nhóm công tác từ những đơn vị kinh doanh khác nhau, họ tra soát dữ liệu sổ sách và phát hiện “những mô hình dễ bị tổn thương”. Những mô hình này được làm rõ hơn qua những biểu đồ hệ thống và những buổi họp đôi thoại, qua đó cho thấy cách thức mà hệ thống IT đóng góp vào khả năng dễ bị tổn thương. Ví dụ, nhóm công tác khám phá một nguồn rắc rối là quá nhiều sự biến thiên trong chính sách báo cáo. Vì vậy họ xác định một chính sách chuẩn và dùng nó để thay thế mớ quy định hồ lớn về chính sách đã được xây dựng hơn một thập kỷ qua. Công ty cũng có quá nhiều sự biến thiên trong cách xác định tài sản, vì vậy cả nhóm hình thành một hệ thống phân loại mới đơn giản hơn, kèm theo một hệ thống đo lường tập trung và đơn giản hơn. Sau đó họ huấn luyện “những nhân viên giỏi đã được chứng nhận” (certified masters) làm việc với những nhân viên trên toàn thế giới để kiểm tra sự nhất quán trong cách phân loại và chia sẻ những cách thực hành tốt nhất, từ đó tạo ra một tập hợp những tương tác chưa từng có. Chẳng bao lâu sau, “chúng tôi có 11.000 người trên toàn cầu dùng một ngôn ngữ chung để nhận dạng và giải quyết tất cả các vấn đề về kiểm soát, và trong vòng hai tuần chúng tôi đã nhận dạng được hầu hết vấn đề. Thật kỳ diệu khi chúng kiến nguồn năng lượng được giải phóng trong công ty chỉ bằng cách giúp đỡ con người nhìn ra những hệ thống họ mắc kẹt trong đó, sau đó tìm ra số cấu trúc phù hợp để tạo ra sự thay đổi”.

Adams tiếp tục “Chúng tôi áp dụng những phương pháp tương tự với một loạt vấn đề, và học cách xây dựng khả năng để tổ chức giữ kịp tốc độ phát triển và tăng cường vị trí của mình trong hệ thống ngành kinh tế. Xây dựng khả năng đó trở thành một phần của văn hóa khá mất thời gian, nhưng lại giúp chúng tôi hướng về những phương pháp có hiệu quả, như ý thức hoặc nhìn nhận các mô hình, tổ hợp các ý tưởng, và “sự hoán chuyển” (nghĩa là thử nghiệm và phản hồi). Mô hình hóa các hệ thống, cộng tác và đối thoại, và tìm kiếm những ví dụ về quá nhiều sự biến thiên là những việc tương tự

trong hệ thống tổ chức. Nếu tất cả chúng có thể được kết hợp hiệu quả, chúng sẽ thúc đẩy sự đổi mới”.

## MỘT LỰC LƯỢNG CẢNH SÁT CÓ KHẢ NĂNG THÍCH NGHI

Trong thập kỷ trước, tôi đã rất thích thú khi nhìn thấy một số ít các tổ chức công trên khắp thế giới áp dụng các công cụ và nguyên lý học tập trong những ngành có nhu cầu liên tục học tập và thích nghi giống nhau. Nhưng chưa có nơi nào nỗ lực bằng Lực lượng Cảnh sát Singapore (SPF). Chỉ huy Khoo Boon Hui nói[3] “Chúng ta sống trong một thế giới thay đổi nhanh chóng và ngày càng thấy mình bị bao vây bởi những vấn đề phức tạp và chất đầy sự bất an. Gần đây chúng tôi khám phá sự xuất hiện của các loại ma túy, những người nhập cư bất hợp pháp theo hình thức mới, và những dạng tội ác và khủng bố mới đe dọa sự an toàn và an ninh của rất nhiều cộng đồng vốn chưa được chuẩn bị đầy đủ để đương đầu với chúng. Chúng tôi phải phát triển khả năng nhận dạng xu hướng và đương đầu với những vấn đề tiềm năng trước khi chúng tác động ngược trở lại cuộc sống của những người dân mà chúng tôi phục vụ. Niềm tin tha thiết của tôi là khả năng đó chỉ có thể hình thành thông qua quản lý tri thức trong một văn hóa tổ chức khuyến khích sự học tập”.

*[3]. Những bình luận bên dưới dựa trên bài diễn văn của Khoo Boon Hui tại hội thảo Kiến thức Quản lý Châu Á, tháng 11 năm 2004 cùng với những thảo luận khác với tác giả.*

Khoo và SPF cùng với một số những tổ chức khác đã bị thu hút theo một phong trào của Singapore khởi đầu một thập niên trước đây để trở thành “một quốc gia học tập” (a learning nation).

“Khi nắm quyền lãnh đạo SPF, tôi nhận ra các xu hướng liên quan đến mình. Công việc của một sĩ quan cảnh sát thường được xem là không có thách thức, đều đều, thấp kém và không phù hợp với thế hệ những công nhân tri thức mới. Chúng tôi không thể tuyển dụng nhân sự cần thiết. SPF vẫn còn hoạt động như một tổ chức vận hành theo mệnh-lệnh-và-kiểm-soát (command-and-control organization). Nhân viên của chúng tôi phải tuân thủ nghiêm khắc những quy trình hoạt động, nghĩa là họ không thể đối phó với những nguy cơ đe dọa luật pháp và trật tự vốn đòi hỏi phải ra quyết định thật nhanh mà không có thời gian để nhận lệnh từ cấp trên. Nhưng việc “trao quyền” (empowerment) cho nhân viên nói nghe thì dễ nhưng làm rất khó. Vì vậy trong năm 1997, chúng tôi bắt đầu một sự chuyển đổi cả bản chất công việc của sĩ quan cảnh sát thông qua một thay đổi triệt để về mô hình hoạt

động, và một thay đổi về văn hóa hướng về sự tin cậy và cởi mở thông qua việc đầu tư vào phát triển tổ chức. Biết rằng điều đó có thể khó khăn và mất thời gian, chúng tôi mời những tổ chức đã từng giải quyết những vấn đề như vậy, bao gồm cả những công ty thành viên của SoL (Hội Học tập Tổ chức) tại Mỹ”.

Văn hóa không có sẵn ngay từ đầu, mà thay vào đó chúng tiến hóa, qua việc bảo tồn và cải thiện những gì hiệu quả, loại bỏ những gì không hiệu quả. “Kể từ đầu thập niên 1980 chúng tôi đã phát triển thành công chính sách cộng đồng của mình, và nhân viên cảnh sát của chúng tôi là những gương mặt quen thuộc với cộng đồng. Mặc dù họ không còn bị e sợ mà được tin cậy, nhưng họ không được trang bị kiến thức hay kỹ năng thích hợp để nhận dạng và giải quyết những vấn đề bên trong liên quan đến cộng đồng. Do đó chúng tôi mở rộng phạm vi nghề nghiệp của họ bao gồm việc thuyết phục cộng đồng giúp đỡ họ nhận dạng và giải quyết các vấn đề an toàn và an ninh ở địa phương. Các sĩ quan cảnh sát bắt đầu [giúp đỡ] các thành viên cộng đồng nắm quyền kiểm soát các vấn đề an toàn và an ninh tốt hơn trong vùng lân cận của họ.

Khoá giải thích “Khi công việc của họ có sự chuyên sâu về kiến thức hơn, các sĩ quan nhận được các kỹ năng tổ chức học tập để họ có thể thuyết phục cộng đồng tốt hơn trong việc tạo ra các cuộc đối thoại và giải quyết vấn đề thông qua suy nghĩ hệ thống. Họ cũng cần xây dựng mạng lưới những người có quyền lợi liên quan để giải quyết những vấn đề dài hạn”. Điều đó gắn chặt với một khái niệm mới về phối hợp tập thể trong các đơn vị cảnh sát, “kích thích tác dụng đòn bẩy của sức mạnh suy nghĩ tập thể”. Cuối cùng, họ nhấn mạnh sự phát triển khả năng lãnh đạo ở mọi cấp độ ghi nhớ những giá trị cốt lõi, “để giao phó cho những sĩ quan của chúng tôi quyền quyết định lớn hơn, sự tự tin rằng họ có thể quyết định và hành động nhất quán với tầm nhìn chung của chúng tôi”.

Khi những sĩ quan đương đầu với nhiều vấn đề hơn, họ cũng cần kết nối mạnh hơn, trên phạm vi toàn tổ chức. “Họ cần hỗ trợ từ kho tàng kiến thức rộng lớn của SPF, bao gồm kinh nghiệm cá nhân của các sĩ quan và các đồng nghiệp khác. Chúng tôi bắt tay vào việc nắm bắt những kiến thức tiềm ẩn của kinh nghiệm thông qua việc áp dụng những bài tường thuật và những câu chuyện - làm cho kinh nghiệm cá nhân của các sĩ quan liên quan đến việc giải quyết các vụ án tội phạm được phổ biến”. Để khuyến khích kiến thức lan truyền, họ cũng lập ra những buổi họp chia sẻ kinh nghiệm đặc biệt giúp những sĩ quan ngoài trận tuyến học cách giải quyết những tình huống và khách hàng khó khăn, và thực hiện quy định *Xem lại Sau khi Hành động*

(After Action Reviews - AARs) để tăng thêm những suy ngẫm tại chỗ và mở rộng nhận thức trong toàn hệ thống. Nỗ lực đó cũng dẫn đến một bản tin điện tử, trong đó các sĩ quan có thể đăng nhập và chia sẻ quan điểm của họ về hầu hết mọi điều. “Nhiều người ngạc nhiên khi biết các đề tài thảo luận không được tiết chế. Điều bạn đọc được là những gì các sĩ quan thực sự cảm thấy và nghĩ đến. Điều làm cho bản tin điện tử hoạt động là sự say mê của những thành viên, những người cảm thấy đủ an toàn và quan tâm để tuyệt đối vô tư trong việc bày tỏ quan điểm và chia sẻ kiến thức lẫn kinh nghiệm của bạn”. Cuối cùng, Khoa và đội ngũ của anh ta đã thay đổi sự nhấn mạnh truyền thống về tuân theo quy định một cách cứng nhắc; nhiều loại trong đó “được viết lại để nhấn mạnh nguyên tắc hơn là mô tả mệnh lệnh, để thúc đẩy sự thực hành tự ra quyết định dựa trên cơ sở những giải pháp tình thế tốt nhất”.

Những thay đổi đó đặc biệt quan trọng trong việc giải quyết những thách thức mới, kiểu như thách thức từ khủng bố toàn cầu. “Với rất ít kinh nghiệm của chính mình để tham khảo, SPF phải thiết lập mối quan hệ với càng nhiều người và nhiều tổ chức càng tốt để bổ sung vào kho tàng kiến thức của chúng tôi”. Lực lượng này giờ đây làm việc với các cơ quan tương tự (đồng nhiệm) trên khắp thế giới để học tập kinh nghiệm của họ. Nó cũng tiếp cận một mạng lưới các chuyên gia tôn giáo/học thuật và những nhà lãnh đạo cộng đồng để có được một tập hợp quan điểm đa dạng. “Như với các vấn đề cốt lõi khác, mối quan tâm của chúng tôi không chỉ là phản ứng mà còn chẩn đoán nguồn gốc vấn đề thông qua phối hợp chặt chẽ với các đối tác cộng đồng”.

“Cuối mỗi ngày, chính con người thúc đẩy bất kỳ sự biến đổi nào của tổ chức. Sự tin tưởng và tập trung vào cách con người trong tổ chức liên hệ lẫn nhau là cơ sở của lý thuyết về thành công của chúng tôi. Khi chất lượng của những mối quan hệ được tăng lên, chất lượng suy nghĩ được cải thiện. Khi các thành viên trong đội ngũ xem xét nhiều khía cạnh của vấn đề hơn và chia sẻ một loạt các quan điểm khác nhau, chất lượng của hành động tăng lên, cuối cùng cải thiện kết quả chúng tôi đạt được”. Và kết quả thật đáng khích lệ. Tỷ lệ tội phạm hàng năm của Singapore hiện nay khoảng 800 tội phạm trên 100.000 dân - chưa đến 2/3 mức giữa thập niên 1990 và chỉ bằng 1/3 của Nhật. Những nỗ lực này cũng gia tăng đáng kể số lần phạm tội được giải quyết, hiện giờ đạt mức 60%, so với 32% ở một thập niên trước và so với mức 25% của Nhật. Quan trọng hơn là “chúng tôi cố gắng cải thiện mối quan hệ của mình với cộng đồng bằng cách đảm bảo sự tin tưởng, cộng tác, và tôi dám nói, là cả sự tôn trọng của họ”, Khoa kể lại. Ngày nay, lực lượng cảnh sát tuyên dụng một phần đáng kể là có học vấn cao.

## THÀNH TÍCH VÀ HẠNH PHÚC

Không phải ngẫu nhiên mà câu chuyện của chỉ huy Khoo minh họa sống động sự gia tăng các thành tích phù hợp với tạo ra môi trường làm việc có ý nghĩa hơn. Hãy nhớ lại nhận xét của Vivienne Cox khi cô nhớ lại kinh nghiệm của mình trong việc kết hợp mọi người nói chuyện với nhau để tái tư duy về một cấu trúc tổ chức phức tạp: “Công việc đó cũng là niềm vui lớn nhất tôi từng có được trong kinh doanh”. Mặc dù cách diễn tả khác nhau, tôi có thể nghĩ về một vài nhà thực hành nhiều kinh nghiệm về học tập tổ chức không che giấu những mục tiêu tương tự. “Tôi nghĩ chất lượng của những mối quan hệ đã cải thiện rất nhiều tại đây”, Hamachi-Berry nói.

“Mọi người cảm thấy nhiều sự sáng tạo và thỏa mãn khi hoàn thành công việc, trong những tình huống trước đây họ thấy bất lực khi muốn thay đổi hệ thống” Adams từ công ty Ford nói.

“Tất cả đều liên quan đến “năng suất”: năng suất tổ chức và năng suất cá nhân” Allen ở HP nói. “Nói như vậy, ý tôi không phải là con người phải làm việc 12 giờ một ngày thay vì 8 giờ. Tôi muốn nói là nghề nghiệp của con người tăng lên về mặt ý nghĩa, điều rất dễ dàng ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh”.

Nhận xét trên của Allen gợi nhớ một câu chuyện ấn tượng từ những ngày đầu thành lập hệ thống SoL. Đầu thập niên 1990, Dave Marsing chịu trách nhiệm gây dựng Fab 9, một nhà máy chịu trách nhiệm chính cho bộ vi xử lý “486” của Intel. Đó là một thách thức kinh khủng và một nhiệm vụ căng thẳng, và giữa chừng anh bị một cơn đau tim. May mắn là anh được đưa đến bệnh viện kịp thời và không còn gặp nguy hiểm. Nhưng khi trở lại công việc vài tuần sau, anh có một thông điệp rõ ràng gửi đến các đồng nghiệp. “Tôi muốn họ biết rằng tôi không còn có thể làm việc kéo dài nhiều giờ như trước đây, và tôi sẽ ra về vào bữa cơm chiều để ăn cơm cùng gia đình. Họ cần biết cách liên lạc với tôi vào cuối tuần trong trường hợp cần thiết, nhưng chỉ khi khẩn cấp. Tôi bảo họ chúng ta cần dành nhiều thời gian hơn để trò chuyện và suy ngẫm khi cùng làm việc để kịp tiến độ. Tôi nghĩ không ai trong số họ nghĩ là tôi nói nghiêm túc, nhưng dần dần họ nhận ra tôi thật sự nghiêm túc.

“Văn hóa chúng tôi tạo ra với sự thay đổi đó là trọng tâm sự hình thành các giá trị và nguyên lý trọng tâm cho việc thiết kế và phát triển nhà máy Fab 11 mới, được chúng tôi khởi động vài năm sau. Cuối cùng chúng tôi phá vỡ mọi kỷ lục tại Intel trong việc xây dựng nhà máy Fab 11, đạt đến công

suất tối đa nhanh hơn dự đoán lạc quan nhất 9-12 tháng. Điều đó làm công ty tiết kiệm hàng tỷ đôla Mỹ, đó là chưa kể những lợi ích thị trường khi cung ứng được nhiều chip xử lý hơn để lắp ráp thành nhiều sản phẩm cho khách hàng hơn. Nhà máy này hiện vẫn là nhà máy lớn nhất và hiệu quả nhất trên thế giới.

“Điều trở nên rõ ràng với tôi là chúng tôi đã biến đổi việc làm việc siêng năng hơn (work harder) thành làm việc thông minh hơn (work smarter). Ý tôi là, trước đây thường xuyên nhân viên trong công ty phải nhập viện, và việc đó được xem như chuyện bình thường. Khi tôi đưa ra cam kết ngừng làm việc điên cuồng như vậy, nó tạo ra không gian cho những người khác để chọn lựa tương tự, và kết quả là chúng tôi bắt đầu cùng nhau làm việc khác hơn, đạt đến điều chúng tôi chưa từng có thông qua việc làm nhiều giờ và nỗ lực kinh người”.

Hiển nhiên hạnh phúc những người như Marsing tìm kiếm không có nghĩa là một cuộc sống không có những thách thức hay khó khăn. Thực ra, khi con người trở nên gắn bó và cam kết hơn với công việc, họ thường sẵn sàng đương đầu với các vấn đề khó khăn hơn. Họ sẵn sàng mạo hiểm thực hiện những việc nằm ngoài khu vực an toàn của mình. Họ thậm chí mạo hiểm theo đuổi những mục đích thật sự có ý nghĩa với họ thay vì bị vướng vào việc tránh né nhưng sai sót như “những tâm hồn nguội lạnh và sợ hãi, chưa từng biết đến cả chiến thắng hay thất bại”, theo lời Theodore Roosevelt đã mô tả.

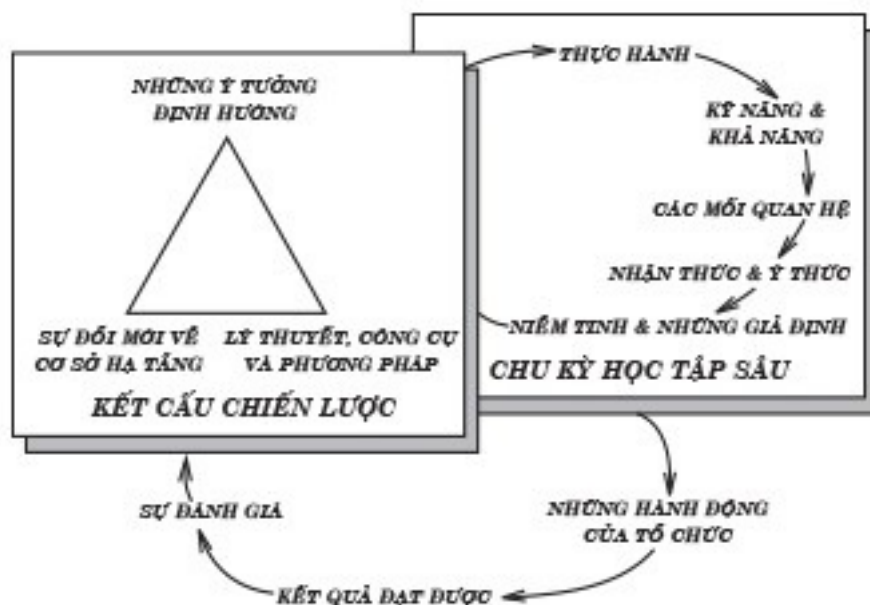
Bill O’Brien thường định nghĩa hạnh phúc như “ý thức tổng quát rằng cuộc sống của bạn đi đúng hướng và bạn có cơ hội để tạo ra sự khác biệt”. Tôi luôn nghĩ đến hạnh phúc như một trong những phẩm chất kỳ lạ mà chúng ta đề cao nhưng không thể đạt đến qua nỗ lực trực tiếp. Bạn có từng biết ai đó làm việc để có hạnh phúc? Theo kinh nghiệm của tôi những người như thế có một điểm chung: họ không hoàn toàn hạnh phúc. Mặt khác, nếu chúng ta sống để theo đuổi điều thật sự có ý nghĩa với mình, và chúng ta làm việc với những người bạn thân thiết, chúng ta sẽ có tất cả hạnh phúc cần thiết. Theo nghĩa đó, hạnh phúc chỉ đơn giản là một sản phẩm phụ của một cuộc sống được sống một cách tốt đẹp. Đó là điều thúc đẩy những nhà thực hành học tập tổ chức.

## **CHƯƠNG 14: NHỮNG CHIẾN LƯỢC**

Rõ ràng là không có các gạch đầu dòng thần kỳ nào để xây dựng các tổ chức học tập: không có các công thức, không có ba bước cơ bản, không có bảy cách cụ thể v.v... Tuy nhiên, người ta đã và sẽ tiếp tục học được rất nhiều điều về việc tạo ra những môi trường làm việc có các kết quả đáng khích lệ, cũng như tạo ra niềm vui trong khi làm việc đó. Những cuộc phỏng vấn chúng tôi đã thực hiện cho lần tái bản này là cơ hội tuyệt vời để cùng với những nhà thực hành lão luyện trải nghiệm trạng thái nghệ thuật và những chiến lược cốt lõi họ áp dụng hỗ trợ cho nghệ thuật đó. Chương này bắt đầu bằng một tổng quan về ý nghĩa của việc tư duy chiến lược - những mục tiêu cơ bản là gì và nên tập trung vào đâu - sau đó trình bày và minh họa tám chiến lược khác nhau mà người ta thực hiện trong những điều kiện khác nhau.

### **SUY NGHĨ VÀ HÀNH ĐỘNG CHIẾN LƯỢC**

Suy nghĩ và hành động chiến lược trong việc xây dựng tổ chức học tập có ý nghĩa gì? Trong quyển *Thực hành Nguyên lý Thứ năm (The Fifth Discipline Fieldbook)*, tôi và đồng nghiệp đã phát triển một hình ảnh đơn giản về một khung mẫu giúp cho người đọc hiểu được tinh thần lãnh đạo chiến lược ở bất kỳ cấp độ nào trong xây dựng tổ chức học tập. Khung mẫu đó hướng đến hai nhóm câu hỏi. Một là: Mục tiêu của chúng ta là những gì? Những lĩnh vực tăng trưởng và đổi mới cơ bản để xác định một văn hóa học tập và thúc đẩy văn hóa đó là gì? Làm thế nào nhận dạng ra khi bắt gặp nó? Hai là: Những nhà lãnh đạo tập trung sự quan tâm và nỗ lực của họ vào đâu để tạo ra một nền văn hóa như thế? Làm thế nào chúng ta thực hiện được? Nhóm câu hỏi đầu chúng tôi gọi là “chu kỳ học tập sâu”. Nhóm câu hỏi sau được gọi là “kết cấu chiến lược”. Ngày nay một biểu đồ dạng vòng tròn - tam giác thể hiện một hình ảnh tổng quan về việc đánh giá các chiến lược mà nhiều nhà lãnh đạo áp dụng[1]



[1]. Biểu đồ trên đã được cải tiến qua nhiều phiên bản từ khi được giới thiệu lần đầu trong Sổ tay Thực hành Nguyên Lý Thứ Năm, mặc dù những đặc điểm cơ bản vẫn giữ nguyên.

Trong khi sơ đồ này có rất nhiều yếu tố, sự khác biệt chủ yếu phát sinh từ nhận thức cơ bản về học tập. Học tập luôn luôn có hai mức độ. Ở mức độ thứ nhất, tất cả việc học tập được đánh giá qua điều người học có thể làm, kết quả anh ta làm ra, được xem xét trên cơ sở định lượng. Nhưng chúng ta không thể nói mình học cách chạy xe đạp nếu chúng ta chỉ thành công trong việc đạp xe một lần duy nhất. Ở mức độ sâu hơn, học tập là sự phát triển khả năng chắc chắn tạo ra một chất lượng kết quả cụ thể. Đó là phải trở thành một “người chạy xe đạp” chứ không phải chỉ đạp xe được một lần duy nhất, và khả năng này là điều được phát triển như là kết quả của chu kỳ học tập chuyên sâu. Môi trường học tập cần có để duy trì chu kỳ học tập sâu này là trọng tâm của kết cấu chiến lược[2].

[2]. Hình tượng vòng tròn và tam giác cho thấy điều rõ ràng và điều kém rõ ràng hơn, điều “bên trên bề mặt” và điều “bên dưới bề mặt”. Như những giảng viên kinh nghiệm, những nhà lãnh đạo tổ chức nhiều kỹ năng biết rằng họ không thể làm cho chu trình học tập sâu sắc thay đổi hơn mức một giáo viên có thể khiến sinh viên học tập. Điều họ có thể làm là tạo ra một môi trường trong đó học tập có thể xảy ra. Đó là ý nghĩa của kết cấu chiến lược.

Chu kỳ học tập chuyên sâu bao gồm năm yếu tố, mỗi yếu tố đều được các nhà lãnh đạo tài năng chú ý trong việc xây dựng một văn hóa học tập lành mạnh: niềm tin và những giả định, các thực hành đã có, kỹ năng và khả



năng, mạng lưới mối quan hệ, nhận thức và ý thức. Năm yếu tố văn hóa đó luôn luôn tác động lẫn nhau. Hãy bắt đầu với những niềm tin và những giả định (bạn có thể bắt đầu từ bất kỳ điểm nào trong chu kỳ)[3]. Tuy người ta thường không nhận ra những cách thức nhìn nhận thế giới của họ (vốn được xem là đương nhiên), chính những cách thức này hình thành nên những hoạt động thực hành của tổ chức, hướng dẫn cách mọi người làm việc, và đến lượt mình, chúng xác định những kỹ năng và khả năng mà người ta phát triển dựa trên những thực hành tổ chức đó[4]. Ví dụ nếu con người tin rằng lắng nghe thật sự quan trọng, họ sẽ xây dựng những thực hành như “tham gia” vào những công việc thường ngày, khuyến khích sự suy ngẫm về những gì đã nghe được[5]. Tương tự, những thực hành và kỹ năng/khả năng của chúng ta ảnh hưởng đến mạng lưới mối quan hệ và hình thành nhận thức. Ví dụ khi con người phát triển những thực hành đối thoại thuận thực, họ sẽ trân trọng những người lệ thuộc vào họ và những người họ lệ thuộc vào, và điều đó tăng cường các mạng lưới quan hệ xã hội. Hoặc khi con người trở nên thành thạo những ngôn ngữ hệ thống như các nguyên mẫu hệ thống, họ bắt đầu xem xét các mô hình tương tác vốn trước đây họ không nhận thấy. Tiếp theo, “thấy nghĩa là tin” - kinh nghiệm của chúng ta là nguồn tăng cường trực tiếp cho những niềm tin và giả định của chúng ta.

[3]. *Những giả định đương nhiên (taken-for-granted assumptions) được Edgar Schein xem như là mức độ sâu sắc nhất của văn hóa. Hai mức độ khác trong lý thuyết của Schein là các sản phẩm con người tạo ra (quần áo, diễn văn, hội họp,...) và các giá trị được biểu lộ (như tuyên bố sứ mệnh chính thức): chúng đều dễ thay đổi hơn là những giả thiết bên dưới. Xem Edgar Schein, The Corporate Culture Survival Guide (San Francisco: Jossey-Bass), 1999.*

[4]. *Những liên hệ cơ bản xung quanh chu trình học tập sâu sắc đơn giản hóa nhiều tương tác phản hồi xuất hiện giữa các yếu tố đó. Ví dụ, thực hành hình thành kỹ năng và năng lực, bởi vì chúng cung cấp các cơ hội tái hiện để học các kỹ năng đặc biệt, nhưng điều ngược lại cũng đúng, dưới góc độ là kỹ năng hiện tại quyết định các thực hành của chúng ta, điều mà chúng ta làm tốt.*

[5]. *Một “tham gia - check-in” cho mỗi thành viên trong nhóm một cơ hội để suy ngẫm và chia sẻ những suy nghĩ của họ trước cả lúc bắt đầu một buổi họp. Xem Peter Senge và các đồng tác giả, The Dance of Change, 192.*

Sẽ là bình thường khi nói về văn hóa doanh nghiệp đơn giản như là “sự việc vốn thế”. Nhưng không có nền văn hóa nào đứng im. Văn hóa liên tục

được củng cố bởi cách chúng ta sống với nhau ngày này qua ngày khác. Bằng cách liên kết những yếu tố đó với nhau như là một phần của chu kỳ học tập sâu, khung mẫu này thể hiện một giả định quan trọng, rằng mọi yếu tố đó có thể và thực sự thay đổi (mặc dù chậm) - và khi thay đổi, chúng có xu hướng thúc đẩy lẫn nhau. Chu kỳ học tập chuyên sâu có thể củng cố văn hóa hiện tại, hoặc củng cố điều đang phát sinh. Khi chúng ta hoạt động với nhau khác đi, chúng ta cũng tạo ra những khả năng thay đổi tất cả các yếu tố đó.

Một cách tự nhiên, con người muốn biết nơi để can thiệp để tác động lên chu kỳ học tập sâu đó. Có nhiều phương pháp khả thi, nhưng những chiến lược chặt chẽ có ba yếu tố: (1) các ý tưởng định hướng, (2) lý thuyết, công cụ và phương pháp, (3) những cách tân trong cơ sở hạ tầng của tổ chức. Những ý tưởng định hướng tạo thành những khái niệm và nguyên tắc quản trị khẳng định lý do tổ chức tồn tại, điều chúng ta cố gắng hoàn thành, và cách chúng ta dự định hoạt động. Đó là lãnh địa của mục tiêu, tầm nhìn, và các giá trị cốt lõi. Lý thuyết, công cụ và phương pháp liên quan đến các ý kiến rõ ràng về cách sự việc hoạt động (ví dụ như một bản đồ hệ thống về quy trình mua hàng hoặc một mô hình mô phỏng lấy lý do “chống lừa” là một đặc tính để tung sản phẩm ra thị trường), và những phương tiện thực dụng theo đó con người áp dụng những lý thuyết đó, giải quyết vấn đề, thương lượng sự khác biệt, và kiểm soát sự phát triển. Những công cụ rất quan trọng với bất kỳ chu kỳ học tập sâu nào. Buckminster Fuller từng nói rằng “bạn không thể thay đổi cách suy nghĩ của người khác”, nhưng bạn có thể cho họ một công cụ “phương tiện làm cho họ suy nghĩ khác đi”. Những cơ sở hạ tầng của tổ chức như cơ cấu quản lý và quy định cấp bậc, cũng như các hạ tầng về mặt vật chất, hình thành cách thức mà năng lượng và nguồn lực di chuyển. Nhiều sự đổi mới quan trọng được mô tả trong chương này có dạng những cơ sở hạ tầng học tập mới, được triển khai đồng bộ với những ý tưởng định hướng rõ ràng, những công cụ và phương pháp thích hợp.

Quan điểm cấp bậc truyền thống đằng sau khung mẫu này được biết đến trong lý thuyết xã hội dưới cái tên “cấu trúc luận”, hay lý thuyết về “những hệ thống được triển khai”. Chương 3 trình bày nguyên lý trung tâm về suy nghĩ hệ thống, trong đó cấu trúc ảnh hưởng đến hành vi và tính đòn bẩy trong thay đổi tăng lên khi chúng ta học cách tập trung vào những cấu trúc bên dưới, thay vì tập trung vào những sự kiện hay hành vi. Những cấu trúc đó được tạo thành từ những niềm tin, giả định, khả năng làm việc, các kỹ năng, sự luyện tập, mạng lưới quan hệ, nhận thức và sự nhạy cảm - nói cách khác, là những yếu tố của chu kỳ học tập sâu. Yếu tố chủ yếu thứ hai của quan điểm hệ thống là: cấu trúc quyết định các hệ thống xã hội xuất hiện từ

những tác động gộp của các hành động của chính những người tham gia trong hệ thống. Nói cách khác, như Winston Churchill nhận xét, chúng ta hình thành những cấu trúc của mình để rồi chúng lại định hình chúng ta.

Làm thế nào để những cấu trúc hệ thống thay đổi? Qua phương thức hoạt động trong quá khứ, chúng ta đã tạo ra những cấu trúc hiện hành. Nếu chúng ta nhận ra điều đó và bắt đầu hoạt động khác đi thì có thể thay đổi được những cấu trúc đó. Đó là một tuyên bố quan trọng, và độ tin cậy của tuyên bố này thể hiện qua các bằng chứng, qua các câu chuyện và những ví dụ trong các chương trước và sau đây. Nhưng về một khía cạnh nào đó thì nó cũng hoàn toàn mang tính trực giác.

Những con đường trong một thành phố tạo ra một cấu trúc vật lý định hình cách thức giao thông. Rất khó lái xe chạy ở nơi không có đường đi. Ở Boston, những con đường trong khu phố cổ của thành phố không tuân theo một mô hình nào cả, và thật buồn cười đó là kết quả do những con bò tạo ra từ thế kỷ XVII. Những con đường trải nhựa ở thế kỷ XX được đặt nằm trên những con đường xe bò của hai thế kỷ trước, vốn là những con đường mòn cũ rích để đi lại bằng xe bò. Giờ đây chúng ta thấy rõ ràng là những con bò không có khả năng nhìn ra mô hình những con đường mòn, và chúng cũng không quan tâm đến việc đó. Nhưng con người có thể nhìn vào cấu trúc đó và quyết định là sẽ có một cách tốt hơn. Mặc dù vậy, người dân Boston vẫn muốn giữ nguyên cấu trúc đó do tình cảm gắn bó với lịch sử.

Khi câu chuyện về những con bò và đường phố ở Boston được chuyển hóa vào những tổ chức của chúng ta, nó làm xuất hiện hai câu hỏi. Cần phải làm gì để nhận ra mô hình cấu trúc mà chúng ta đang hoạt động trong đó? Và chúng ta hoạt động giống bò hơn hay giống người hơn - giống bò có nghĩa là làm điều chúng ta đang làm bởi vì chúng ta đang làm, còn giống người nghĩa là lùi lại và nỗ lực nhìn ra những khung mẫu bên trong và chọn cách làm khác đi? Hiển nhiên là bất kỳ khuôn khổ khái niệm nào của điều này cũng đều trừu tượng, và sự hiểu biết thật sự về cách vận hành của nó chỉ có được thông qua những kinh nghiệm cụ thể. Tuy nhiên, tám chiến lược và ví dụ dưới đây có thể hình thành một ý tưởng về những phương pháp thực hành ngày nay.

## ***1. HỢP NHẤT HỌC TẬP VÀ CÔNG VIỆC***

Sự phân mảnh (fragmentation), tức là làm cho học tập trở thành một

“chương trình đi kèm” với công việc thường ngày của con người, có thể hạn chế nhiều sáng kiến học tập của tổ chức hơn bất kỳ nhân tố nào khác. Qua nhiều năm, nhiều người đã chuyển sự cần thiết bắt buộc phải “trở thành một tổ chức học tập” thành những chương trình mới để huấn luyện nhân viên về các mô hình tư duy hoặc suy nghĩ hệ thống. Không may là thường có rất ít cơ hội để áp dụng những công cụ đó vào công việc hàng ngày. Ngay cả khi các nhà quản lý nhận được sự đào tạo giống nhau thì môi trường làm việc của họ cũng chưa chắc thuận lợi cho sự suy ngẫm, suy nghĩ sâu hơn về vấn đề, và xây dựng những tầm nhìn chung. Càng tệ hơn là những sáng kiến về xây dựng tổ chức học tập được đề xuất bởi các giám đốc điều hành, qua các bài phát biểu. Thật sự, với suy nghĩ thông thường là những thay đổi văn hóa quan trọng phải được áp từ trên xuống, cần phải mất nhiều năm để con người nhận ra những bài phát biểu như thế không phải là một ý tưởng tốt. Dần dần, họ nhận ra việc đó cũng như vậy một lá cờ lớn ghi chữ “môt” hay “lên đường”, hoặc như trong ngôn ngữ được lựa chọn cẩn thận của những nhà quản lý tại công ty Harley-Davidson với tư cách là một thành viên của SoL là “AFP” (được các công ty dịch ra là “Another Fine Program - Một Chương trình Hay ho khác”).

## SUY NGẪM VÀ HÀNH ĐỘNG

Khiếm khuyết chính trong những tình huống trên là sự thiếu vắng các cơ sở hạ tầng hiệu quả để giúp con người hòa nhập học tập và công việc. Việc này khởi đầu bằng việc đánh giá thực tại trong công việc của con người; nhận diện ra ở đâu và bằng cách nào mà các phương thức học tập cụ thể như việc suy ngẫm nâng cao có thể tạo ra một sự khác biệt thực tế. Điều này cũng giúp những người thừa hành có những hỗ trợ liên tục về chất lượng cho nhóm các nhà quản lý cấp trung.

Ilean Galloway, một trong những nhà quản lý cao cấp của Ban phát triển tổ chức tại chi nhánh Intel ở Mexico nói “Suy ngẫm không có giá trị trong doanh nghiệp bởi vì chúng tôi không có nguyên lý nào để liên kết suy ngẫm với hành động. Mọi người nói họ không có thời gian để ngồi xuống và nói chuyện, và họ nói đúng. Và chúng tôi cũng thường không có thời gian để suy nghĩ. Tôi sống trong một môi trường công việc có tính hệ thống và liên kết cao. Trong một doanh nghiệp toàn cầu, con người làm việc không theo thời gian, giải quyết những vấn đề công việc bằng email trong đêm khuya với một đồng nghiệp ở đầu bên kia thế giới. Nhưng về mặt sinh lý học tôi nghĩ kỹ thuật đã đi trước những gì con người có thể làm được. Tôi không biết việc dùng email, tin nhắn và điện thoại di động nâng cao sự hiểu biết thực sự như thế nào. Những công cụ đó rất hiệu quả để trao đổi thông tin và

đưa ra hành động với những vấn đề thường ngày. Nhưng khi những thách thức phức tạp xảy ra, chúng có thể khiến chúng ta nghĩ rằng mình hiểu được tình huống. Trên thực tế, những thách thức phức tạp cần có một phương thức khác cho phép chúng ta theo đuổi các ý nghĩa sâu sắc và kín đáo; làm rõ những giả định bên trong; và liên hệ đến những phần khác nhau của toàn hệ thống. Từ đó chúng ta có thể nhận ra tình huống và hiểu được ý nghĩa chung trước khi hành động”.

Để chống lại sự suy giảm trong tư duy phê phán (critical thinking) này, Galloway thường làm việc với những đội nhóm khác nhau mà bà đang hỗ trợ, thường mất một ngày hay lâu hơn. Mặc dù đôi khi bà phải “ép buộc người khác bỏ thời gian tham gia, nhưng sau đó họ luôn luôn thích thú với cơ hội đó”.

Galloway hiểu ra rằng để làm cho những buổi gặp gỡ đó có ý nghĩa thì cần “nguyên lý tổng quát”. Bà giải thích “Chúng tôi nghe một nhà tư vấn nói “Peter Senge đã nhận định hoàn toàn sai, con người không có thời gian ngồi lại để trò chuyện”. Nhưng tôi không thật sự đồng ý với ý kiến đó. Điều mà chúng tôi không có thời gian thực hiện là suy ngẫm vì ích lợi của chính sự suy ngẫm. Suy ngẫm không liên kết với hành động là điều làm con người nghĩ rằng họ không có thời gian làm việc đó. Một phần công việc của tôi là giúp những đội nhóm phát triển quy tắc tốt hơn để nhận ra chúng ta đang ở đâu và đảm bảo là chúng ta đi đúng hướng. Khi đó mọi người sẽ có rất nhiều năng lượng để suy ngẫm. Tôi đã từng làm việc với một đội nhóm tham gia ba buổi họp liên tục một tuần lễ khác nhau. Trên khu đất có một cabin tàu hỏa được dùng làm phòng họp. Thời gian tại đó trở nên có ý nghĩa biểu tượng đối với họ! Sau này, mọi người thường gọi tôi và nói “Chúng ta cần đi đến cabin hội họp” khi họ biết họ có những suy nghĩ quan trọng nào đó”.

Những đồng nghiệp của Galloway ở Intel cũng nhận ra rằng suy ngẫm không có nghĩa là đồng ý về mọi việc. Bà nói “Mục đích của chúng tôi là xây dựng sự hiểu biết chung thật sự và sự cam kết về điều chúng tôi nói mình nhất định sẽ làm. Suy ngẫm nghĩa là chúng ta nghe được mọi thứ. Nó không có nghĩa là chúng ta sẽ đáp ứng nhu cầu của tất cả mọi người. Đó là một phần lớn trong văn hóa của Intel - chúng tôi gọi là “bất đồng và cam kết”. Ở công ty khác có thể có tình trạng cam kết nhưng không thể nói nhân viên trong đội của mình là bạn không đồng ý với quyết định đội nhóm đang được yêu cầu thực hiện. Ở Intel, khi bạn trình bày đội nhóm của mình trong một diễn đàn ra quyết định, bạn có thể về nhóm và nói với mọi người “Xem này, chúng ta đã nói về nó, và tôi đã có một quan điểm khác. Họ nghe quan điểm của tôi và chúng tôi đồng ý làm điều đó. Chúng tôi cam kết thực hiện

quyết định đó, nhưng chúng tôi sẽ có một bước kiểm soát để đảm bảo rằng những hành động đó đang tiến đến kết quả chúng tôi dự kiến. Nếu không như thế, quyết định và những hành động sẽ được xem xét lại”.

## HỌC TẬP QUA THỜI GIAN

Một văn hóa kết hợp hành động và suy ngẫm đưa đến những quyết định tốt hơn, trong đó con người có thể hoàn toàn cam kết, đồng thời con người có được một trạng thái tinh thần được chuẩn bị tốt hơn. Về sau của câu này nghĩa là có một tập hợp các quan điểm phong phú hơn về các vấn đề liên quan đến bạn, một năng lực quan trọng trong những môi trường tổ chức hỗn loạn ngày nay. Thực ra trong hầu hết thời gian, sự việc không biến chuyển như chúng ta mong muốn. Nhưng người ta ít khi đánh giá được giá trị tiềm ẩn của những bước phát triển không mong đợi. Thay vào đó, khi sự việc chuyển biến ngược với kỳ vọng, chúng ta ngay lập tức chuyển sang trạng thái giải quyết vấn đề và phản ứng, hoặc cố gắng hơn nữa - và chẳng buồn dành thời gian để đánh giá xem sự phát triển không mong đợi đó có nói cho chúng ta điều quan trọng gì về giả định của mình hay không.

Galloway nói “Trạng thái tâm lý được chuẩn bị tốt hơn thật sự xuất hiện ở nơi có sự đầu tư dài hạn đúng mức. Một phần trong nguyên lý bất-đồng-và-cam-kết là thiết lập một quy trình kiểm soát để theo dõi những hệ quả của quyết định”. Điều đó liên quan đến một khung thời gian cụ thể, sau khung này những thành viên trong nhóm của Galloway xem lại các câu hỏi chính yếu và đánh giá xem “công việc có diễn ra như chúng ta nghĩ, hay chúng ta đang thấy những gì mình không mong đợi trước. Bằng một trong hai cách đó, những người không đồng ý biết rằng họ đang đưa ra những quan điểm hữu dụng hình thành sự học tập liên tục của họ.

“Ví dụ như chúng tôi có một tiến trình lập kế hoạch bằng phương pháp giả định (scenario planning process) trong năm 1999, với một trong những đội nhóm quản lý giỏi nhất của chúng tôi. Chúng tôi xem xét những khả năng trong tương lai vượt xa hơn quan điểm bình thường của con người, như một sự suy sụp nghiêm trọng của thị trường công nghệ hay tác động của một công nghệ bị phá vỡ. Chúng tôi tự buộc mình suy nghĩ kỹ về cách chúng tôi phản ứng (*trước các hoàn cảnh giả định trên - ND*). Điều đó xảy ra khi thị trường đang có giá đạt mức cao nhất. Chúng tôi không thể xây dựng năng lực đủ nhanh. Chúng tôi thậm chí chưa viết ra các kịch bản để tuyên truyền đến mọi người khi sự suy sụp của thị trường công nghệ bắt đầu diễn ra”. Bởi vì họ đã từng suy nghĩ kỹ về khả năng đó, ban quản lý của Intel có một lợi thế to lớn. Galloway giải thích, và họ “có khả năng thực hiện những hành

động điều chỉnh nhanh chóng. Những hành động đó bao gồm nhiều việc khó làm, như bố trí lại nhân sự, chuyển nguồn lực đến những khu vực có nhu cầu cao hơn, và thay đổi chiến lược kinh doanh. Chúng tôi phản ứng mau lẹ với một bức tranh rõ ràng về định hướng mới của mình bởi vì chúng tôi đã từng suy ngẫm về những hành động tiềm năng.

Bà giải thích thêm “Chúng tôi thực hiện công việc suy ngẫm này một cách nghiêm túc. Việc thực hiện sẽ chẳng ra gì nếu bạn không dành thời gian và nguồn lực để làm cho thật tốt. Đôi khi phải mất tới một năm để mọi người nhìn ra giá trị trong một số cuộc đối thoại của chúng tôi”.

Galloway đã nhận ra cách lưu lại sổ sách tốt bằng cách dùng các công cụ biểu đồ và các hình thức ghi chép mang tính quy ước cao hơn - “bất cứ cách nào để giúp mọi người nhận thấy ý tưởng của họ được lắng nghe. Đã có người hỏi tôi sau hai năm: “Tôi có thể xem qua báo cáo cuộc họp hay không?” bởi vì giờ đây những vấn đề đó xuất hiện trở lại và họ nhớ ra một vài ý kiến quan trọng nào đó. Những tài liệu đó hỗ trợ đúng lúc có người thật sự cần đến. Do đó bạn cần phải kiên nhẫn”.

Và bạn phải làm cho sự suy ngẫm trở thành một phần của cách thực hiện công việc. Một phương pháp đơn giản được khám phá có khả năng áp dụng rộng rãi trong hệ thống SoL là “After Action Reviews (AAR) - Đánh giá lại sau khi Hành động”, một công cụ được phát triển bởi Quân đội Mỹ. Nó được áp dụng sau một cuộc chiến mô phỏng dài hai ngày hoặc sau một cuộc họp kéo dài một giờ. Dưới dạng đơn giản nhất, một AAR gồm ba câu hỏi:

- Điều gì đã xảy ra?
- Chúng ta mong đợi điều gì?
- Chúng ta học được gì từ độ lệch giữa điều mong đợi và thực tế xảy ra?

Dùng những biện pháp đơn giản như AAR để kết nối các vấn đề hành động và suy ngẫm, tuy nhiên quan trọng hơn là phải có một môi trường quản lý mang tính hỗ trợ. Trong quân đội, công cụ AAR khởi nguồn như một phần của một hành trình dài, như một vị tướng nói “từ một văn hóa báo cáo chuyển sang văn hóa đánh giá: chúng ta luôn giỏi trong việc viết báo cáo lên cấp trên nhưng chưa chắc đã giỏi trong việc học tập từ kinh nghiệm của mình”. Một cam kết quản lý tương tự là cần thiết cho các công ty.

## **AFTER ACTION REVIEWS[6] (AAR) - Đánh giá lại sau khi hành động**

[6] 156. *Phỏng theo Marilyn Darling, David Meador và Shawn Patterson, "Cultivating a Learning Economy", Reflection, the SoL Journal, vol. 5, no. 2.*

Vài phút sau khi đèn điện tắt ngóm vào ngày 14 tháng Tám 2003, mọi người ở cơ quan Năng lượng DTE, đơn vị quản lý tổ chức năng lượng Detroit Edison, biết rằng có một vấn đề nghiêm trọng đã xảy ra. Trong những khoảnh khắc đó, đường dây cáp điện cho năm mươi triệu người Mỹ và Canada đã bị cắt. Nhưng đối với DTE, sự mất điện năm 2003 không phải là một hiện tượng kỳ lạ. Thay vào đó, đây là một trường hợp phản hồi khẩn cấp cao độ, và từ đó họ học cách cải thiện tình hình. Trong vòng 24 giờ đồng hồ kể từ khi mất điện, một loạt các biện pháp AAR được thực hiện để đánh giá mức độ DTE đã quản lý năng lực để phục hồi dịch vụ, triển khai nhân sự, cung cấp thông tin cho cộng đồng và thỏa mãn các nhu cầu hạ tầng cơ bản. Những bài tập đánh giá như thế đã trở thành phương pháp tiêu chuẩn trong những phản ứng khẩn cấp của DTE - thậm chí trong khi làm việc để phục hồi đường điện càng nhanh càng tốt, mọi người vẫn đang suy nghĩ về cách họ phản hồi và cách họ có thể làm tốt hơn trong tương lai. Thậm chí trong thời kỳ khủng hoảng, giám đốc điều hành Tony Earley đã nói "Tôi đã từng gặp ít nhất năm người, hay có thể đến mười người, cầm những quyển sổ có tiêu đề 'Quan sát AAR'". Ngay trong khi xảy ra khủng hoảng, không cần ai nhắc nhở. Mọi người vẫn luôn sẵn sàng rằng sắp có một AAR. Tôi rất vui vì điều đó".

Kết hợp AAR vào văn hóa cần mất nhiều năm và được định hướng bởi bốn chiến lược đặc biệt:

1. *Lãnh đạo qua yêu cầu và gương mẫu.* Hỗ trợ các nhà quản lý ở mọi cấp độ đề cao sự quan trọng của học tập sâu sắc và nhận ra nguyên lý lâu dài khác với những sự kiện chỉ xảy ra một lần và những biện pháp tức thời, giúp họ phát triển một bài thực hành học tập phản ánh cả những thách thức và thứ tự ưu tiên của chính họ.

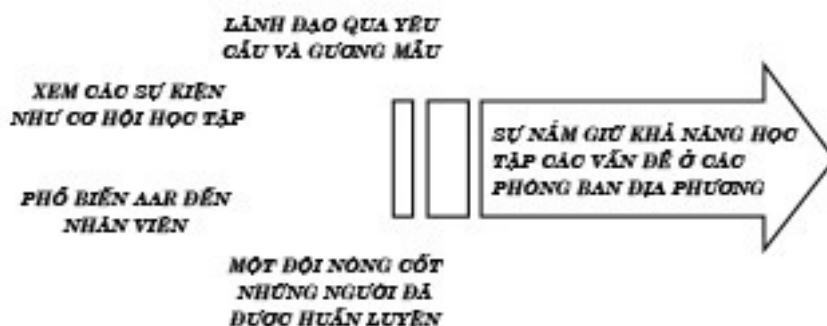
2. *Xem xét những sự kiện như cơ hội học tập.* Phát triển năng lực của tổ chức ở cấp quản lý cao cấp, trung cấp và nhân viên, để nhận ra các sự kiện ngày này qua ngày khác như những cơ hội học tập và giúp đỡ các đội nhóm liên kết quá khứ với hiện tại để những bài học từ quá khứ có thể được áp dụng để cải thiện kết quả hiện tại.



3. *Phổ biến AAR đến nhân viên.* Giới thiệu công cụ này đến các đội nhóm bằng cách minh họa khả năng của nó trong việc cung cấp một môi trường an toàn để học tập chính những thách thức và ưu tiên của họ, nhưng không ủy quyền sử dụng nó và không yêu cầu sự hoàn hảo.

4. *Một đội nòng cốt gồm những người tiên phong đã được huấn luyện.* Xây dựng đội ngũ chuyên gia hiểu được cả cách tạo điều kiện cho các AAR và cách định hướng các đội nhóm đến các ứng dụng “có lợi ích cao” (kết quả cụ thể xứng đáng phải đầu tư công sức).

Ý định của bốn chiến lược trên là thiết lập sự làm chủ khả năng học tập các vấn đề ở các phòng ban địa phương. Hầu hết các phòng ban và các đội nhóm biết họ cần phải cải thiện những bài thực hành nào. Câu hỏi đơn giản “Nếu bạn có thể cải thiện kết quả trong một lĩnh vực có thể tạo ra một sự thay đổi quan trọng cho cả công ty thì đó là việc gì?” hướng họ về bài thực hành học tập ở phòng ban một cách tự nhiên nhất. Phương pháp AAR có tiềm năng làm cho đội nhóm làm việc trở thành khách hàng đầu tiên và tốt nhất sử dụng sự học tập của chính nó, trái ngược hẳn với mô hình “nhận định và phổ biến” của hầu hết những bài thực hành quản lý kiến thức.



## **2. BẤT KỂ BẠN LÀ AI, HÃY KHỞI ĐẦU TỪ VỊ TRÍ CỦA MÌNH**

Việc kết hợp học tập và công việc là chiến lược cốt lõi đầu tiên được những người xây dựng tổ chức học tập áp dụng, và sự phân mảnh (fragmentation) là chướng ngại chính yếu. Một vấn đề rất gần với sự phân mảnh xuất hiện khi con người tin rằng họ không thể thay đổi gì nhiều nếu

không có sự hỗ trợ của ban lãnh đạo cao nhất. Mọi người dễ dàng cho rằng những phương pháp chiến lược học tập sâu sắc chỉ được áp dụng ở cấp lãnh đạo cao nhất. Nhưng thật ra, suy nghĩ hệ thống bắt buộc phải áp dụng cho tất cả các nhà quản lý ở mọi cấp độ.

Galloway từ Intel nói “Tôi thường nghe mọi người nói “Chúng ta không thể khởi sự thay đổi mà không có sự khởi xướng từ cấp quản lý cao nhất. Nếu chúng ta chờ đợi cấp quản lý cao nhất khởi xướng mọi thay đổi cần thiết, thì có thể chúng ta phải chờ rất lâu. Đó là một trong những bí mật nhỏ của tôi. Một phần nó bắt đầu từ nền tảng công việc của tôi. Khi tôi bắt đầu học ở bậc sau đại học năm 1986, tôi cảm thấy như mình trở về nhà. Tôi hiểu rằng học tập tổ chức này và làm thay đổi công việc là thiên hướng của tôi. Nhưng tôi cũng nghe tất cả các giáo sư liên tục giảng rằng “thay đổi của tổ chức phải bắt đầu từ cấp cao nhất.” Vào lúc đó, là một phụ nữ người Mỹ gốc Phi, tôi biết rằng mình sẽ không có được vị trí là người đứng đầu một tổ chức. Vì vậy tôi phải suy nghĩ kỹ xem tôi có tin rằng mình có cơ hội để tạo ra một sự thay đổi hay không. Có hai việc đã tạo điều kiện cho tôi. Một là tôi nhìn ra được những thay đổi xã hội ở nước Mỹ. Phong trào quyền công dân và phong trào bình đẳng nữ giới thay đổi cuộc sống nhiều người và thay đổi cả quốc gia. Chúng không được khởi xướng bởi những quan chức cấp cao; mà từ những phong trào của người dân. Hai là, tôi tình cờ đọc qua một bài viết về John H. Johnson, nhà xuất bản quá cố của tạp chí Ebony (Tạp chí dành riêng cho người Mỹ gốc Phi xuất bản tại Mỹ - ND). Ở thập niên 50 khi ông cố gắng thành lập tạp chí, giới chức cầm quyền da trắng nói rằng ông sẽ không có nhân sự để tham gia tạp chí - không có một người Mỹ gốc Phi nào nằm trong tầng lớp trung lưu hay thượng lưu, không có người da đen nào có danh tiếng. Ông không thể huy động đủ tiền để xuất bản. Nhưng ông đã trả lời “Không có rào cản nào với một tác phẩm xuất sắc thỏa mãn một nhu cầu công cộng cấp thiết” và chứng minh là họ đã sai. Tôi đã dán bài báo đó lên tường nhà mình, và nó trở thành chiến lược của tôi”.

### **“NHỮNG VIỆC BẤT KHẢ THI”**

Galloway chuyển câu nói trên thành một nguyên lý định hướng cho hầu hết những nhà lãnh đạo tài năng để khởi xướng sự học tập: tập trung vào những vấn đề con người tin rằng không thể giải quyết được. “Tôi cố gắng tìm ra một nhu cầu công cộng cấp thiết, điều mà tổ chức đã từ bỏ hy vọng có thể giải quyết được, điều con người đã học cách sống chung với nó. Tôi gọi đó là “những việc bất khả thi”. Mỗi năm tôi cố gắng giải quyết ít nhất một việc bất khả thi, điều làm tôi lo sợ nhất, điều tôi thậm chí không thể hình dung ra cách giải quyết. Bí quyết là chỉ cần bắt đầu hành động. Một khi đã

bắt tay vào làm, người ta sẽ nói “Ồ, thì ra cũng dễ dàng thôi”.

“Tôi biết tôi sẽ không nhận được nhiều hỗ trợ cho những dự án như thế. Ý tưởng về việc tôi không thể được hỗ trợ cho tôi biết rằng đó là dự án cần thiết. Tôi tin vào phát biểu của Einstein rằng ý thức tạo ra vấn đề chứ không phải dùng để giải quyết vấn đề. Tôi cố gắng bắt đầu tìm kiếm vấn đề và nói “Vấn đề này cố gắng nói cho ta biết điều gì? Tôi có thể nhìn ra sự khác biệt gì trong vấn đề này? Một khi đã bắt đầu hình dung ra, thì tôi có thể lôi kéo những người khác. Tôi bắt đầu trò chuyện với những người sẽ nói rằng “Ồ, tôi có thể làm việc ngoài giờ thêm một tiếng nữa. Tôi sẵn sàng làm việc đó cho chị”. Cấp trên sẽ nói với tôi “Nếu chị muốn làm việc đó thì cứ việc. Hãy trình bày những gì chị cần tôi giúp”. Giải pháp dần dần bắt đầu hình thành từ đó.

“Ví dụ, năm ngoái chúng tôi bắt đầu việc cắt giảm thời gian trung bình để khắc phục các vấn đề thuộc về kỹ thuật cao. Nhiều nhà quản lý cao cấp trong tổ chức nghĩ rằng một sự cắt giảm lớn là việc bất khả thi, nhưng một trong những nhà tư vấn phát triển tổ chức của chúng tôi nhìn thấy cơ hội để “hoàn thành việc bất khả thi”. Chị ấy hợp tác với một kỹ sư cao cấp để vượt qua những cấu trúc và suy nghĩ hạn chế việc giải quyết vấn đề nhanh hơn. Họ áp dụng các chu kỳ học tập nhanh bằng việc thử nghiệm và suy ngẫm (testing and reflection) để áp dụng các phương thức mới và cuối cùng xua tan niềm tin cho rằng kết quả giải quyết nhanh hơn đồng nghĩa với chất lượng kém hơn. Kết quả đạt được rất khả quan. Những vấn đề trước đây cần phải giải quyết trong vài tháng giờ có thể được xử lý xong trong 4 tuần!

“Mia mai thay là nếu chỉ làm việc với ban quản lý cao cấp nhất của tổ chức chúng ta có thể không bao giờ nhận ra một số vấn đề và do đó có thể không bao giờ cố gắng giải quyết chúng. Nhưng khi bạn xây dựng một đội nhóm tin rằng thay đổi có thể xuất phát từ bất kỳ nơi nào trong hệ thống, những thay đổi quan trọng thậm chí có thể phát sinh từ những mầm mống nhỏ nhất”.

## **CHO NHÂN VIÊN VÀ VÌ NHÂN VIÊN**

Hoàn thành “việc bất khả thi” chỉ xảy ra khi bạn có thể phát huy tài năng và cảm hứng sâu sắc của nhân viên. Tôi vẫn luôn ngạc nhiên về cách những người thực hành học tập (learning practitioner) bậc thầy luôn kiên định khi thuyết phục về tính khả thi của một việc, thậm chí trong những hoàn cảnh hết sức khó khăn.

Năm 1986, Roger Saillant trở thành giám đốc đầu tiên của một nhà máy linh kiện điện tử ở Chihuahua, Mexico, một xí nghiệp linh kiện tối tân đầu tiên của Ford ở nước đó. Đó là một công việc mà nhiều đồng nghiệp của ông ở công ty lẩn tránh. Theo tác giả kinh tế Ann Graham “chỉ có vài người trong ban điều hành (của Ford) tin rằng một nhà máy ở một nước đang phát triển có thể đi vào hoạt động nhanh chóng và duy trì chất lượng sản xuất”[7].

[7]. Ann Graham, “*The Learning Organization: Managing Knowledge for Business Success*” *Economist Intelligence Unit, New York, 1996.*

Nhưng Saillant nhanh chóng khám phá ra mọi người ở đó “rất quan tâm đến cộng đồng và chưa từng có cơ hội để gánh vác trách nhiệm thật sự cho một nhà máy như thế”. Ông cũng khám phá những động lực truyền thống có thể làm cho nhiệm vụ của mình càng khó khăn hơn. Một năm sau khi nhận nhiệm vụ, và chỉ hai tháng trước ngày khai trương hoạt động, một nhóm các kỹ thuật viên cao cấp cố gắng đưa một người của họ vào một vị trí quan trọng. Điều đó trực tiếp thách thức các giá trị cốt lõi và một hệ thống bổ nhiệm mở do Saillant thiết lập. Khi một trong những nhà quản lý người Mexico đến gặp và nói với ông điều đang xảy ra, “Tôi biết ông ấy không mong đợi tôi có bất kỳ hành động nào. Những nhà quản lý ở Ford đã được áp đặt nhiều năm liền rằng phải chịu đựng những việc tương tự, nếu muốn có một quan hệ tốt đẹp với các nhà lãnh đạo chính trị địa phương”.

Thay vào đó Saillant yêu cầu toàn bộ nhóm kỹ thuật viên nghỉ việc khi họ thừa nhận điều họ đang làm. “Tôi không bao giờ quên lúc mình đứng trước nhà máy khi họ bỏ đi. Nhiều công nhân khác quan sát, có lẽ thắc mắc điều gì đang xảy ra. Và sự thật là tôi cũng không biết làm gì nữa”. Ông cũng biết mình sẽ “ngay lập tức gặp nhiều rắc rối với cấp trên, nhưng chính sách nhân sự mới sẽ chẳng còn giá trị gì nếu hệ thống cũ tiếp tục hoạt động.

“Tôi biết rằng sẽ có những thay đổi khi chúng tôi chuẩn bị có một cuộc làm việc với đại diện từ Dearborn (trụ sở của Ford) hai tháng sau đó, nhằm khai trương nhà máy. Dự báo thời tiết cho biết sẽ có một cơn bão lớn trong buổi tối trước cuộc viếng thăm. Tôi nằm trên giường lúc hai giờ sáng và lắng nghe tiếng mưa rơi. Mưa như trút nước. Tất cả những gì tôi có thể nghĩ đến là việc lợp mái chưa được làm xong hoàn toàn. Cuối cùng, tôi quyết định rời khỏi giường và đi đến nhà máy. Tôi đi vào bên trong, mặc dù tối đen nhưng tôi có thể nghe tiếng nước rơi xuống khá nhanh. Tôi bắt đầu đi một vòng để tìm chỗ dột thì thấy có ai đang di chuyển. Đến cuối đời tôi, tôi cũng không sao quên được hình ảnh lúc đó: Alfego Torres di chuyển những chậu cây rậm lá thật to chúng tôi đã chuẩn bị cho ngày khai trương đến dưới những chỗ rò

ri để hứng nước. Tôi gằn như muốn khóc. Anh ta là một trong những nhân viên làm việc thời vụ được đề bạt theo chương trình nhân sự mới của chúng tôi, vốn là người sẽ không bao giờ được đề bạt dưới thời giám đốc cũ. Trong khoảng khắc đó tôi biết cộng đồng nhân viên trong nhà máy đã thay đổi quan điểm. Nhà máy giờ đây trở thành nhà máy của họ”.

Ngày tiếp theo, trời quang mây tạnh chờ đoàn công tác. Cuộc viếng thăm diễn ra tốt đẹp, mặc dù ban đầu các nhà lãnh đạo của Ford ngạc nhiên khi nhìn thấy nhà máy đã hoàn thành. Nó được sơn màu xanh và hồng, những màu yêu thích của người Mexico được đội thiết kế chọn lựa, kèm với nhiều đặc điểm thiết kế và kiến trúc khác phù hợp với đặc điểm quốc gia (Cũng có những đặc điểm chưa từng thấy ở các nhà máy tương tự, ví dụ như một trung tâm hoạt động gia đình ngoài trời, một trường học địa phương và một phòng y tế gia đình). Một trong những nhà lãnh đạo thắc mắc với Saillant “Đây không phải là một nhà máy Ford”. Ông ta trả lời “Không phải. Đây là nhà máy Ford ở Chihuahua”.

Saillant nói tiếp “Trong chuyến làm việc, một trong những công nhân lắp ráp thời vụ đến yêu cầu ông phó chủ tịch dập tắt thuốc lá. Charlie là một trong những người nghiện thuốc, và tôi không biết có ai đã từng dám bảo rằng ông ta không được hút thuốc trong một trong những nhà máy của mình. Nhưng lúc đó cô công nhân nhỏ thó người Mexico đứng trước mặt vị lãnh đạo cao to lừng lững, yêu cầu ông ta hoặc dập thuốc hoặc đi ngay ra ngoài. Ông ta làm gì? Tất cả chúng tôi đã thống nhất rằng một trong những quy định cơ bản, một phần trong cam kết về một môi trường làm việc lành mạnh và khỏe mạnh với mọi người, là không được hút thuốc, và cô ta chỉ đang làm việc mà tất cả cùng thống nhất thực hiện. Sau cùng, cấp trên không rầy rà gì tôi, đặc biệt khi chúng tôi khai trương sớm sáu tuần và cuối cùng nhà máy trở thành đơn vị dẫn đầu trên toàn cầu”. Năm 1994, nhà máy nhận được giấy khen của chủ tịch và danh hiệu đơn vị xuất sắc nhất ở Mexico.[8]

*[8]. Sách đã dẫn.*

### **3. TRỞ NÊN ĐA VĂN HÓA**

Một thái độ và kỹ năng tinh tế là đặc điểm để nhận ra những nhà đổi mới liên tục như Saillant và Galloway, liên quan đến việc không bao giờ mất kết nối với môi trường tổ chức lớn hơn - điều mà chúng tôi gọi là “trở nên đa văn hóa”. Nói nghe thì dễ, nhưng việc không thể duy trì kết nối với môi

trường văn hóa lớn hơn đã được chứng minh có tác dụng làm hỏng nhiều sáng kiến học tập thành công khác. Một trong những bài học cay đắng nhất trong mười năm đầu hoạt động của hệ thống SoL là khám phá ra rằng không phải thành công luôn luôn dẫn đến thành công. Có nhiều ví dụ cho thấy thành công của các công cụ học tập ở quy mô nhỏ hay ở địa phương lại không đạt hiệu quả trong môi trường tổ chức lớn hơn. Thật sự những thành công đó thường làm cho những nhà đổi mới gặp rắc rối.

Một trong những ví dụ nổi bật nhất đã được ghi chép lại về hiện tượng này là một nỗ lực phát triển sản phẩm mới, “đội Epsilon của công ty AutoCo”, trong đó một nhóm phát triển mẫu xe hơi mới cắt giảm một năm trong chu kỳ nghiên cứu năm năm, hoàn lại hơn 50 triệu đôla Mỹ chi phí thừa đã được duyệt nhưng không sử dụng hết, và đạt đến điều mà các nhà quan sát gọi là “mô hình xe mới thanh lịch nhất được phát triển trong lịch sử công ty”[9]. Tuy vậy, sau đó dự án bị suy sụp, những nhà quản lý cấp cao của nhóm không được đưa đến những vị trí họ cho là hấp dẫn và tất cả đều xin về hưu sớm. Kinh nghiệm đó như một cú sốc đối với nhiều người trong chúng tôi lúc đó, nhưng đó là một sự thức tỉnh quan trọng.

[9]. *George Roth và Art Kleiner, Car Launch: The Human Side of Managing Change (New York: Oxford University Press), 1999.*

Hóa ra có rất nhiều câu chuyện về những cách tân, đổi mới thành công nhưng không thể lan tỏa rộng hơn. Ví dụ như trong cuốn *The Age of Heretics - Thời đại củ những người dị giáo*, Art Kleiner ghi nhận những người thử nghiệm các tiến trình sản xuất hướng về quy trình và đội nhóm trong giữa thập niên 1960, hai thập kỷ trước khi những phương pháp như thế được áp dụng rộng rãi, nhưng những người đó đã bị đuổi ra khỏi công ty[10]. “Những kẻ dị giáo trong doanh nghiệp”, như Kleiner gọi, có thể đóng một vai trò quan trọng trong những mô hình đổi mới lớn hơn nhưng bản thân họ lại phải chịu thiệt thòi vì những nỗ lực của mình. Lý thuyết “tạo ra bầy chuột tốt hơn” - “nếu chúng ta đổi mới thành công, cả thế giới sẽ mở ra trước cửa chúng ta” - là một hướng dẫn sai lầm về động lực chính trị phức tạp của những tổ chức lớn hơn và cách họ phản ứng trước đổi mới.

Nhưng những số phận như thế không phải là không thể tránh khỏi. Khi chúng ta hiểu được những vấn đề đó, chúng ta khám phá rằng một nguồn rắc rối nằm ở chính sự hứng khởi và đam mê của người đổi mới[11]. Không có sự đam mê đó họ không bao giờ chấp nhận rủi ro khi phải theo đuổi một công việc hoàn toàn mới. Không có sự đam mê đó họ sẽ không có kiên nhẫn và bền chí để thành công, cũng không thể lôi kéo những người khác có cùng

đam mê đó. Nhưng đam mê của họ cũng có thể gây rắc rối. Nó có thể làm họ không nhận ra mình được nhìn nhận như thế nào bởi những người không phải là một phần trong nỗ lực của họ. Nó có thể làm họ không quan tâm đến cách những nỗ lực của họ tác động đến người khác.

[10]. Art Kleiner, *The Age of Heretics* (New York: Currency), 1996.

[11]. Peter Senge và đồng tác giả, *The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in learning organizations* (New York Doubleday/Currency), 1999.

Những đổi mới căn bản tạo ra sự biến đổi quan trọng về kết quả hoạt động có thể là một mối quan ngại đối với những người và những đội nhóm vốn quen làm việc theo tiêu chuẩn cũ. Khi những cải thiện quan trọng như thế được đạt đến thông qua những phương pháp khác - những phương pháp mà họ không hiểu hết được - thì nỗ lực càng gia tăng. Và khi những người ủng hộ những phương pháp đó mô tả chúng với một cách nói đầy thuật ngữ chuyên môn, thì nhóm của họ có thể dễ dàng bị gọi là “nhóm cực đoan”. Một phó chủ tịch phát triển sản phẩm ở AutoCo. nói “Bất cứ khi nào gặp tôi [trưởng các đội nhóm] họ nói về “các bậc thang suy ngẫm” và “suy nghĩ hệ thống” - những thứ hoàn toàn khó hiểu đối với tôi”.

Trưởng một nhóm khác nói thẳng “Họ quá hài hước. Không ai thích làm việc theo kiểu đó”. Đánh giá kết quả hoạt động luôn rất phức tạp, và những người ủng hộ đầy nhiệt tình thường bị thành kiến. Họ xem xét những gì đang cải thiện và thường không quan tâm những khía cạnh khác mang tính tiêu cực trong hoạt động. Thậm chí chúng ta gán cho họ tên gọi “hội chứng về những tin đồn thật sự” và xem nó là một lý do quan trọng làm cho những sự đổi mới thường không thể lan rộng hơn.

Mặt khác của vấn đề là “khởi đầu ở vị trí hiện tại của bạn”, chiến lược thứ hai chúng ta đã thảo luận, đang trở nên hữu dụng trong việc giải quyết các nguồn lực chính trị bên trong một tổ chức. Những nhà đổi mới dự định xây dựng văn hóa học tập và cởi mở đôi khi cảm thấy họ đang sống trong hai thế giới - một thế giới cởi mở, định hướng học tập trong đội nhóm hay tổ chức họ làm việc, và một thế giới truyền thống của tổ chức hiện tại. Khi hiểu được vấn đề của những nhà đổi mới, chúng ta bắt đầu nhận ra sự đổi mới lâu dài đó đòi hỏi những nhà lãnh đạo trở nên đa văn hóa, di chuyển qua lại hiệu quả giữa hai thế giới khác nhau, tôn trọng những quy luật cơ bản ở mỗi thế giới đó.

## SỰ BIẾN ĐỔI THÂM LẶNG

Một chiến lược có ích với một số nhà lãnh đạo là giữ những đổi mới của họ bên ngoài tầm ngắm của ban quản lý cấp cao. Khi Dave Marsing ở Intel chia sẻ câu chuyện của anh ta lần đầu ở một hội thảo của SoL về kết quả hoàn thành vượt mức của nhà máy Fab 11, anh ta khái quát toàn bộ nỗ lực của mình như một “biến đổi thâm lặng”. Điểm trọng tâm của anh ta là biến đổi môi trường làm việc của tổ chức mà không gây sự chú ý của tập đoàn bên trên. Anh ta làm được như thế một phần nhờ tránh các thuật ngữ chuyên môn và tránh những phong thức giao tiếp không hữu hiệu với tập đoàn mẹ. Anh ta nói “Chúng tôi không nỗ lực giấu điều mình đang làm, nhưng cùng lúc đó chúng tôi không làm ra vẻ ghê gớm gì về việc đó. Nếu có người hỏi, thì chúng tôi vui vẻ chia sẻ và cố hết sức để giải thích”.

Khi chúng tôi phỏng vấn Marsing để viết nên quyển sách này, anh ta cho rằng những chiến lược biến đổi thâm lặng vẫn còn cần thiết. “Ngày nay bạn cần hiểu hơn về thế lực chính trị, không phải vì những nhà quản lý cấp cao thích quyền lực hơn mà do áp lực tài chính căng thẳng ai cũng phải chịu đựng. Bạn phải đổi mới mà không phát cờ đỏ. Những chiến lược của bạn phải được thiết kế khôn khéo, xét cả về mặt văn hóa lẫn mặt ngôn ngữ. Nếu ngày nay tôi đang xây dựng nhà máy Fab 11, thì có lẽ tôi vẫn thực hiện như thế. Chúng tôi có thể cho thấy những mức độ hoàn thành công việc còn tốt hơn nhiều so với “đơn vị xuất sắc nhất thị trường”, và ban lãnh đạo tập đoàn như Intel luôn luôn thích những loại so sánh như vậy. Nhưng tôi sẽ làm mọi cách để truyền đạt những thay đổi tôi đã cố thực hiện theo những cách sao cho có thể tới tai ban quản lý. Ví dụ như Intel có một văn hóa đo lường hiệu quả công việc. Nếu tôi ở vị trí điều hành, tôi sẽ làm việc với cấp trên của mình để đo lường hiệu quả kỹ thuật và khả năng xử lý những biến động thị trường để giữ tỷ số ROI luôn cao (ROI là Return On Investment, một tỷ số tài chính đo lường hiệu quả đầu tư - ND). Tôi sẽ tìm cách để đồng nhất những mối quan tâm chiến lược đó với việc xây dựng một môi trường hoạt động linh hoạt và mềm dẻo hơn”.

Marsing tin rằng những khả năng đó đang trở nên quan trọng hơn bởi vì môi trường của các công ty đang thay đổi với tốc độ ngày càng nhanh. Điều đó thể hiện qua tốc độ thay đổi quản lý cao cấp nhanh hơn và một “nhu cầu liên tục cần *dạy lại (re-educate)* cấp trên của bạn. Điều đó giống như tham gia một ban nhạc đồng diễn khi nhịp điệu âm nhạc liên tục thay đổi. Đó là một thách thức to lớn để giữ sự đồng bộ khi nhịp điệu cứ thay đổi. Nếu bạn đang đổi mới trong một doanh nghiệp, một phần công việc của bạn ngày nay là làm việc chặt chẽ với cấp trên để giữ tính đồng nhất - mặc dù bản năng



của nhiều nhà đổi mới là muốn có quyền tự quản cao hơn”.

## **LÀM VIỆC THEO NGÔN NGỮ CỦA CẤP TRÊN ĐƯƠNG NHIỆM**

Lặp lại ý kiến của Marsing, Saillant đã nhận ra “bạn cần phải làm việc theo ngôn ngữ của cấp trên đương nhiệm. Điều đó nghĩa là hiểu rõ quyền lực chính thức của tổ chức nằm ở đâu và được sử dụng như thế nào. Một phần lớn công việc của tôi ở những nơi như Mexico là kết nối ngôn ngữ của cấp trên đương nhiệm - thường là về những con số - với một ngôn ngữ trên cơ sở các giá trị cốt lõi mà nhân viên hiểu được. Những nhân viên trong nhà máy không hề thờ ơ với điều ban lãnh đạo Ford mong muốn, nhưng họ không thể luôn luôn hiểu và liên hệ nó với mối quan tâm của chính họ. Khi họ có thể, tôi có thể nói thẳng với họ rằng: nếu chúng ta đáp ứng được kỳ vọng của ban lãnh đạo, thì chúng ta cũng sẽ có thể tạo ra điều thật sự quan trọng với chính mình. Tôi rất chú tâm vào việc có một sự nhất trí rõ ràng với lãnh đạo của tôi và hiểu được hoàn toàn sự nhất trí đó. Thường thì họ không quan tâm lắm với cách chúng tôi thực hiện công việc, nhưng tôi muốn đảm bảo là họ không bao giờ cảm thấy tôi kém chủ động hoặc nói với họ theo cách cố tình làm mờ hồ sự việc”.

Khi làm việc với cấp trên, Saillant cũng chấp nhận một cương lĩnh quản lý “hứa ít làm nhiều”, một chiến lược hết sức cẩn thận để quản lý những kỳ vọng. “Tôi tin tưởng mạnh mẽ vào việc thực hiện điều bạn cam kết, nhưng những người quan tâm nhiều hơn đến một môi trường làm việc đáng tin cậy sẽ dễ dàng tuyên bố rằng những ai hay hoài nghi sẽ hài lòng nếu cuối cùng bạn chứng minh được rằng sự hoài nghi đó của họ là sai lầm. Bạn phải tạo ra những mục tiêu theo ngôn ngữ và quan điểm của cơ cấu cấp bậc, từ đó giúp con người nhận ra những mục tiêu đó theo thuật ngữ riêng của họ. Thường thì họ cũng sẽ muốn hướng đến những mục tiêu hay những nỗ lực lớn hơn mang tính tích cực cho cả đội nhóm, nhưng tốt nhất là họ giữ nó cho riêng mình”.

## ***4. TẠO RA CÁC KHU VỰC THỰC HÀNH***

Chiến lược thứ tư trong tám chiến lược xây dựng tổ chức học tập của chúng tôi, thường liên quan đến việc thiết lập các cơ sở hạ tầng học tập, là tạo ra “các khu vực thực hành” (practice fields). Ý tưởng này đến từ một lý do đơn giản: rất khó học được bất cứ điều gì mới mà không có cơ hội thực

hành. Tuy “lớp học” là hình ảnh đầu tiên mà người ta hình dung khi nghe đến từ “học tập”, dạng lớp học điển hình không gọi lên nhiều tinh thần hay việc thực hành học tập. Những học viên trong lớp học thường thụ động. Lớp học thường liên quan đến hình thức lắng nghe và suy nghĩ, chứ không phải là “làm” gì cả. Với nhiều người, hình ảnh lớp học gợi lên cảm giác mạnh mẽ về nhu cầu cố gắng không phạm sai lầm và tầm quan trọng của việc kiếm được “câu trả lời đúng”. Ngược lại, những tiến trình học tập thực sự được định nghĩa như là việc thử nghiệm điều mới mẻ và tạo ra nhiều sai lầm. Những khu vực thực hành hay phòng diễn tập tạo ra một môi trường khác hẳn với phòng học truyền thống. Mọi người chủ động làm những gì họ muốn có thể làm tốt sau này. Họ tạo ra sai lầm, ngừng lại, thử lại lần nữa, nói về điều có tác dụng và điều không có tác dụng, và dần dần phát triển một khả năng lớn hơn để hành động hiệu quả trong “khu vực/lĩnh vực hoạt động”, trong đó kết quả đạt được rất quan trọng. Vì lý do này, tạo ra khu vực thực hành và thiết lập một chuỗi thực hành và hoạt động đều đặn trở thành một chiến lược chung của những người thực hành phát triển tổ chức học tập.

## **CẨM TRẠI VÀ CƠ CẤU CẤP BẬC**

Tương tự như Ilean Galloway với những cuộc họp suy ngẫm, Roger Saillant đã ứng dụng một chiến lược đơn giản dựa trên công trình nghiên cứu của nhà tâm lý học tổ chức Bruce Gibbs. Và ông ấy đã áp dụng chiến lược này vòng quanh thế giới: chiến lược “cắm trại” và “cơ cấu cấp bậc”. Đầu tiên, ông ấy muốn nhân viên của mình quen với việc phân biệt hệ thống quản lý chính thức - những điều được đo lường, vai trò chính thức và tính trách nhiệm, và những mục tiêu đã được thống nhất - với việc “khi chúng ta dành thời gian để trò chuyện thực sự và hiểu biết về nhau tốt hơn”. Ông ta dùng thuật ngữ “cắm trại” (camp) bởi vì nhiều người đã từng có kinh nghiệm cắm trại khi là một đứa trẻ và ông ấy muốn xác định một nơi chốn mà con người có thể “chơi đùa và thư giãn, nhưng cũng tham gia giải quyết nhiều vấn đề và cảm giác khó khăn”. Cũng như Galloway, Saillant đã khám phá rằng giới thiệu ý tưởng cắm trại là một việc khó khăn, bởi vì con người bận rộn nên việc dành thời gian “ra khỏi làm việc” ngay từ đầu có thể xem như việc tiêu cực. Nhưng cuối cùng “cắm trại trở thành một phần trong cách chúng tôi quản lý, khi mọi người hiểu được việc họ có thể nhìn nhận điều thật sự đang diễn ra có ý nghĩa vô giá thế nào”.

Ví dụ như Saillant có một nhà máy ở Bắc Ireland bị ảnh hưởng trầm trọng bởi những xung đột (tôn giáo) trong khu vực. Giám đốc nhà máy là người theo đạo Thiên chúa, nhưng phần đông nhân viên cơ quan là người Tin lành. “Có hai người trong đó chưa hề nói chuyện với nhau trong mười

năm liền bởi vì một người trong họ đã đâm sầm vào người kia lúc chạy ra khỏi bãi đỗ xe”. Dần dần tiến trình *cắm trại* trong bối cảnh đó trở thành một cách phơi bày “sự thật về điều con người đánh giá cao hơn là duy trì sự xung đột”. Với nhiều người, điều đó chính là con cái của họ. “Tôi khám phá rằng họ muốn con em họ có tương lai. Tôi trở về báo với cấp trên rằng tôi sẽ thuê 22 người con của những công nhân nhà máy, cả trai lẫn gái, để gửi đến chương trình dạy nghề dù rằng đang có chương trình kiểm soát chi phí ở Ford lúc đó. Những cuộc gặp mặt theo kiểu cắm trại thuyết phục tôi rằng đó là hành động cần thiết để tỏ rõ sự tin cậy”. Cuối cùng nhà máy có một sự thay đổi hoàn toàn và trở nên thành công, “bởi vì chúng tôi nhận ra được điều thật sự quan trọng đằng sau những cuộc xung đột, và hành động dựa trên điều đó”.

## **GIÓ LỐC VÀ BỨC TƯỜNG LỬA**

Một số tổ chức làm cho chuỗi thực hành và hoạt động trở thành một phần trong cơ cấu tổ chức của họ. Ví dụ như ở công ty Harley-Davidson, có một sự phân biệt giữa “hệ thống quản lý” và “con gió lốc” (swirl). Khái niệm đầu bao gồm những mục tiêu kinh doanh, những vai trò chính thức, tính chịu trách nhiệm, và sự kiểm soát. Khái niệm sau liên quan đến tập hợp các vấn đề và ý tưởng liên tục được tranh luận, thử nghiệm và kiểm tra trong toàn tổ chức. Theo kiểu Harley điển hình, một chương ngại ngăn chia hai khái niệm là “Tường lửa”. Một ý tưởng hay mục đích vượt qua được tường lửa là ý tưởng có đủ người tin rằng nó đáng để theo đuổi, để làm cho nó trở thành một cam kết ở cấp độ toàn tổ chức.

Nhiều ý tưởng tiềm năng quan trọng có thể vẫn ở trạng thái “trong con gió lốc” trong nhiều năm, ngay cả khi chúng tỏ ra xuất sắc. Chủ tịch của Harley-Davidson, trong khi tổ chức một buổi hội thảo Liên hiệp các đơn vị SoL, đã giải thích “Tính bền vững không phải là một trong những mục tiêu quản lý của chúng tôi hiện nay”. Điều này gây sốc cho nhiều người có mặt, những người dành cả đời theo đuổi đề tài đó. Nhưng khi ông tiếp tục bài phát biểu, hiển nhiên là ông ấy xem xét đề tài *tính bền vững (sustainability)* một cách nghiêm túc. Vị phó chủ tịch về chiến lược đứng đầu đội ngũ “không chính thức” có nhiệm vụ quản lý sự bền vững. Họ làm rất nhiều việc: chiến lược kinh doanh cốt lõi của công ty là tiếp thị “trải nghiệm Harley” chứ không phải chỉ những chiếc xe máy (điều đó tạo nên một nhu cầu khổng lồ với những chiếc xe máy cũ và kéo dài đời sống sản phẩm của họ); Harley đang xây dựng một mảng kinh doanh quan trọng chuyên tái sản xuất các linh kiện để phục vụ nhu cầu xe máy cũ; và công ty hiện giờ đang xây dựng một trung tâm phát triển sản phẩm hiệu suất cao mới.

Dần dần, người ta thấy rõ ràng là “con gió lốc” là một mảng kinh doanh quan trọng, một kiểu *lòng áp* cho những ý tưởng mới và một cách để hợp pháp những thử nghiệm và thực hành hiện tại.

Sau khi chủ tịch Harley-Davidson tuyên bố, một đại diện từ một công ty thuộc nhóm Fortune 50 (một trong những thành viên lâu đời của liên hiệp SoL) nói: “Có thể tôi đang theo đuổi một chiến lược sai, cố làm cho ban quản lý của tôi theo đuổi sự bền vững chính thức. Chúng tôi có thể đặt ra một vài mục tiêu và tạo ra một vài phương pháp đo lường mới, nhưng nó có thể chỉ tạo ra một sự thu hút bề mặt. Cho đến khi mọi người nhận ra những vấn đề đó có tính thiết yếu với tương lai kinh doanh, có lẽ tốt hơn vẫn để chúng trong trạng thái “con gió lốc”. Vấn đề là ngay hiện tại thì chúng tôi không có bất kỳ cách nào để hợp thức hóa sự khám phá những ý tưởng mới có tiềm năng quan trọng nhưng triệt để. Đó có thể là sự hạn chế thật sự của chúng tôi”.

Những khu vực thực hành có nhiều hình thức và quy mô, từ hội thảo kiểu cắm trại của Saillant đến sự rút lui vào suy tưởng của Galloway, đến những cơn gió lốc trong tổ chức của Harley. Có lẽ chúng ta đang ở thời kỳ đầu của một sự tiến hóa của những khu vực thực hành ngày càng phức tạp, như thế giới thu nhỏ mô phỏng (simulated microworlds) mà công ty Ford hiện giờ phát triển và sử dụng. Tôi tin rằng những tiến bộ đó là chìa khóa để phát triển những năng lực học tập trong tương lai.

Nhưng hành trình phát triển khởi đầu khi các nhà quản lý nắm được nguyên tắc cơ bản là “không thực hành thì không có học tập”. Không có đội ngũ thể thao nào có thể thành công nếu các vận động viên chỉ xuất hiện khi thi đấu, cũng như không một đoàn kịch hay một dàn nhạc giao hưởng nào có thể trình diễn mà không cần diễn tập. Tuy nhiên điều đó chính xác là điều mà chúng ta kỳ vọng xảy ra ở các tổ chức. Vậy có ai thắc mắc tại sao việc học tập bị hạn chế đến vậy?

## **5. KẾT NỐI VỚI CỐT LÕI KINH DOANH**

Sự tôn trọng dành cho các tổ chức chính thống (mainstream organization) có thể kích thích con người trở nên đa văn hóa qua ngôn ngữ và chiến lược của họ, phát triển những khu vực thực hành giúp họ giảm thiểu xung đột với các cơ cấu quản lý chính thức. Tuy nhiên, chiến lược thứ năm

sau đây liên quan đến một mức độ gắn kết cao hơn, một gắn kết vô cùng quan trọng trong việc phát triển các ý tưởng và dự định dẫn đường. Cần phải có những mảnh đất màu mỡ để những ý tưởng và thực hành mới mẻ, cấp tiến có thể bắt rễ trong một tổ chức. Làm thế nào để khám phá ra điều đó có thể không rõ ràng lúc bắt đầu. Những nhà thực hành học tập thành công muốn gây tác động quy mô lớn sẽ học cách kết nối với cốt lõi của tổ chức - ở mức độ sâu sắc nhất của sự nhận dạng tập thể và cá nhân - và cách tổ chức tạo ra các giá trị một cách tự nhiên nhất.

## **KHỞI ĐẦU: TÌM RA XEM CHÚNG TA LÀ AI**

Không có công thức cố định nào để liên hệ giữa sự nhận dạng cốt lõi (core identity) của một tổ chức với một điều chưa từng có tiền lệ trong lịch sử. Nhưng cách tiếp cận khởi đầu bằng niềm tin rằng một nhận dạng như thế hiện hữu - rằng tổ chức không chỉ tồn tại để kiếm tiền, hay chỉ để tạo ra bất kỳ sản phẩm dịch vụ nào. Điều đó đòi hỏi một tinh thần khám phá thực sự, sẵn sàng nghe theo trái tim và sẵn sàng nhìn nhận điều luôn luôn tồn tại mà chưa được nhìn ra.

Trong thập niên trước, Nike đã mở ra một mạng lưới “hoạt động vì môi trường” xuất sắc gồm những giám đốc sản xuất và những nhà thiết kế. Mọi việc khởi đầu khi Darcy Winslow, người đứng đầu bộ phận Nghiên cứu & Phát triển của Nike, bắt đầu suy nghĩ “công ty có nhiều việc phải làm hơn là phát minh ra mẫu đồ thể thao tiếp theo”. Cùng lúc đó, các nhà thiết kế môi trường Michael Braungart và Bill McDonough, sau khi thiết kế trụ sở ở châu Âu của Nike, so sánh một trong những mẫu giày của Nike với các thước đo độ độc hại của họ, xét về quy trình và thành phần của sản phẩm. Theo Winslow, kết quả “thật sự đã làm tôi mở mắt. Tôi nghĩ “Liệu chúng ta có thật sự hiểu được sản phẩm mà chúng ta - và cả toàn bộ ngành công nghiệp này - đang tạo ra hay không?”. Câu hỏi này rất cuộc dẫn đến việc tạo ra một vị trí mới, giám đốc chiến lược kinh doanh bền vững[12]. “Sự bền vững là điều ban lãnh đạo Nike đã bắt đầu quan tâm, nhưng vẫn chủ yếu là từ một quan điểm tuân thủ, dưới dạng những chính sách và làm việc với những đối tác sản xuất về các thực hành lao động. Tôi bảo họ “Nếu chúng ta thật sự quan tâm đến sự bền vững, thì điều đó phải thể hiện trong khâu sáng tạo sản phẩm. Chúng ta phải tìm ra cách để hạn chế sự lãng phí và độc hại trong sản phẩm. Người tiêu dùng đánh giá thương hiệu Nike qua sản phẩm của chúng ta[13]”. Họ nói “Tốt, hãy bắt tay làm việc đó,” và chúng tôi tạo ra vị trí mới nói trên”.

[12]. *General manager of sustainable business strategies.*

[13]. William McDonough và Michael Braungart, *Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things* (New York: North Point Press), 2002. Xem thêm thông tin tại trang web [www.greenblue.org](http://www.greenblue.org), và trang web của tác giả ở [www.mbdc.com](http://www.mbdc.com).

Giống như nhiều người trong những công việc mới tập trung vào các vấn đề đang nảy ra, Winslow có nhiều nhiệm vụ song không hề có quá nhiều thẩm quyền. Không có đội phát triển sản phẩm nào báo cáo trực tiếp đến bà, và bà ta phải vật lộn với những câu hỏi lớn, không có khuôn mẫu cố định như “Cần phải làm gì để gắn sự bền vững vào trong những công việc của chúng ta như là một công ty?” và “Làm thế nào chúng ta truyền đạt thông tin đó đến khách hàng của mình?” Nhưng ý tưởng chung về sự bền vững, bà nói “liên kết với tôi quá sâu sắc, quá riêng tư. Tôi chẳng hề cần phải nghĩ xem nó có quan trọng với tôi hay không. Tôi chỉ biết rằng “Chúng ta phải làm việc đó”. Nó trở thành một trong những thách thức phức tạp và mạnh mẽ nhất trong công việc của tôi”.

Cùng lúc đó bà ta đọc được quyển *The Tipping Point - Điểm bùng phát* của Malcom Gladwell. “Gladwell nói rằng nếu bạn có thể thu hút 20% số đông di chuyển theo cùng một hướng, thì bạn đã đạt đến điểm đỉnh cao. Vì vậy tôi nghĩ, 20% của hai mươi ngàn nhân viên của Nike - đó sẽ là một công việc khó khăn”. Nhưng bà ta không đơn độc. Cùng với một số phụ nữ khác cùng vị trí công việc nhưng ở bộ phận khác trong công ty, bà ta tổ chức một buổi hội thảo hai ngày cho khoảng hai trăm nhà quản lý quan trọng ở Nike, mời Braungart và McDonough đến dự, cùng với nhiều lãnh đạo doanh nghiệp khác và nhiều người nổi tiếng trong lĩnh vực bền vững, chỉ để đưa khái niệm bền vững vào trong nhận thức của mỗi người.

“Tôi nhìn phản ứng của mọi người với những nỗ lực đầu tiên của chúng tôi và rất vui mừng; một lần nữa tôi cảm giác được lý do tôi yêu công ty này. Chúng tôi cũng có toàn bộ những rắc rối của một công ty lớn, nhưng tôi khám phá ra Nike là “ai”, tôi nhận ra chúng tôi là những người đổi mới. Công ty này hoạt động liên quan đến sự đổi mới. Điều đó thật sự kích động mọi người, và tất cả chúng tôi thấy rằng toàn thể khu vực bền vững mở ra những cơ hội đổi mới chưa từng có!”.

Những nhà lãnh đạo có-thể-thay-đổi thường hạn chế chính mình khi vướng phải hai rào cản vô hình họ thường không nhận ra. Họ không thể khám phá chính mình đủ sâu sắc để khám phá ra điều thật sự thôi thúc họ, và họ không nhìn nhận tổ chức đủ sâu sắc để khám phá nó tồn tại vì điều gì.

Khi con người không thể khám phá chính bản thân đủ sâu sắc, họ chỉ theo đuổi “những ý tưởng tốt”, những ý tưởng chẳng gọi lên được niềm đam mê của họ. Khi họ không thể nhìn nhận đủ sâu sắc về điều làm cho tổ chức tồn tại, họ kết thúc bằng việc cố gắng “đẩy” (*áp đặt - ND*) ý tưởng của mình cho tổ chức.

Có vẻ khá kỳ lạ khi nói một tổ chức là “ai”, hoặc tổ chức tồn tại là vì “điều gì”, nhưng sẽ không kỳ lạ khi bạn nhìn nhận nó như một cộng đồng con người. Là một cộng đồng, tổ chức trở nên sống động bởi vì có đủ người cùng quan tâm theo đuổi một điều gì đó. Ví dụ như Nike được tạo ra từ những người chạy bộ đam mê môn chạy bộ và đam mê tạo ra những đôi giày chạy tốt hơn. Khi thời gian trôi qua, doanh nghiệp liên quan đến nhiều thứ hơn là việc chạy bộ, và cần phải tìm hiểu sâu hơn để liên kết với điều cốt lõi hoặc chính yếu trong đó, điều bao gồm nhưng không chỉ đơn thuần là tầm nhìn ban đầu. Ngày nay, Nike có 11 câu tuyên ngôn, câu đầu là “Bản năng của chúng tôi là đổi mới”. Khi Winslow nhận ra đam mê và sự quan tâm dành cho tính bền vững của bà ta chẳng qua cũng là về sự đổi mới, thì chiến lược thay đổi tổng thể của bà ta cũng đã thay đổi theo!

## **BÀI TẬP: NHẬN RA NGUỒN SÁNG TẠO CỦA MỘT TỔ CHỨC**

Khi mỗi liên kết với câu hỏi “chúng ta là ai” bắt đầu trở nên rõ ràng, câu hỏi tiếp theo xuất hiện: làm thế nào một tầm nhìn mới có thể kích thích tiến trình sáng tạo của tổ chức, làm thế nào những nguồn giá trị mới được tạo ra một cách tự nhiên nhất trong tổ chức. Đó là cuộc hành trình từ tầm nhìn đến thực tại, khám phá những ý tưởng thôi thúc mới hình thành những hành động và kết quả của tổ chức một cách tự nhiên nhất như thế nào. Ở Nike, điều đó có nghĩa là làm việc với những nhà thiết kế sản phẩm và giám đốc sản phẩm.

Khi đã tìm ra lại tầm quan trọng của đổi mới với Nike, Winslow biết rằng bà “phải đi ngược dòng và liên hệ với những nhà thiết kế sản phẩm và giám đốc sản phẩm của chúng tôi”. Nike có khoảng ba trăm nhà thiết kế chính, vì vậy bà tự hỏi “làm thế nào tôi liên hệ được 20% những nhà thiết kế có ảnh hưởng lớn nhất?”. Câu trả lời là đi đến và trò chuyện cùng họ, từng người một. “Một cách bài bản: tôi đến gõ cửa từng người. Khi có một sự liên hệ thì tôi sẽ đi xa hơn. Những người lãnh đạo tiềm năng, những người sẽ nhìn nhận ý tưởng và đồng hành cùng nó, sẽ tự xuất hiện.

“Điều này rất khác với những sáng kiến bền vững khác. Ví dụ như chúng tôi được lệnh từ đội Trách Nhiệm Doanh Nghiệp (Corporate

Responsibility team) về việc “không có chất PVC”, loại bỏ chất PVC trong sản phẩm giày[14]. Nhưng việc đó được diễn giải thành “Ngưng ngay lại, bạn không thể làm như thế”. Đối với những nhà thiết kế, điều đó cơ bản giống như đóng một cánh cửa lại! Chúng tôi muốn mở cửa ra bằng cách nói “Hãy nghĩ theo cách này: có những cơ hội căn bản chưa được phát hiện trong việc tạo ra những sản phẩm hoàn toàn mới mà không hy sinh hiệu quả hay tính thẩm mỹ”. Điều đó mất thời gian, và tôi không chỉ nói với mọi người một lần. Tôi phải trở lại và thuyết phục một lần nữa. Nhưng việc đó giống như tìm ra kim cương từ một hòn đá thô - nhiều người chờ đợi để có cuộc trò chuyện đó.

*[14]. Hợp chất PVC thường được xem như chất trơ và vô hại trong một sản phẩm như đế giày, nhưng có thể giải phóng khí độc trong một số tiến trình sản xuất và khi bị đốt cháy.*

Winslow nói “Trong những cuộc trò chuyện đó tôi có cảm giác như đang liên kết với bản chất con người của Nike và cái gì đang dẫn dắt công ty, trọng tâm của sự tự nhận thức của chúng tôi và trọng tâm của điều làm cho chúng tôi thành công. Càng làm điều này tôi càng có thể nhìn thấy những ý tưởng về cam kết không độc hại và không chất thải là mục tiêu tự nhiên của chúng tôi”. Mặc dù Nike chưa “giải quyết được vấn đề” gắn kết sự bền vững vào doanh nghiệp và tuyên truyền điều đó đến khách hàng, công ty đã tạo ra những bước tiến vững chắc. “Trong năm năm qua, chúng tôi đã phát triển mục tiêu bền vững dài hạn về cam kết “không chất thải, không độc hại, 100% sản phẩm có thể tái sinh” [tất cả phụ phẩm và vật liệu sản xuất có thể tái sinh hoặc phân hủy tự nhiên] và có một số sản phẩm mới thực sự đạt được những mục tiêu đó - không có keo và chất kết dính hóa học, bạn có thể xé rời nó khi hết hạn sử dụng để không tạo ra chất thải. Chúng tôi có một dây chuyền hoàn chỉnh sản xuất ra các sản phẩm cotton hữu cơ. [Nike đã hỗ trợ hình thành Tổ chức Trao đổi Cotton Hữu cơ (Organic Cotton Exchange) để đưa cotton hữu cơ vào thị trường thế giới]; một nhóm tư vấn nội bộ về vật liệu bền vững có nhiệm vụ nhắc nhở những nhà thiết kế về việc chọn lựa chất liệu; và nhiều sáng kiến tái chế hoặc tái sinh”. Gần đây, một trong ba mục tiêu quản lý hàng đầu của công ty là “cung cấp những sản phẩm bền vững và đôi mới”. Winslow nói “Rõ ràng là ngày càng có nhiều khách hàng biết câu chuyện này. Có thể đó là triển vọng lớn nhất của chúng tôi. Khi bạn nghĩ về điều đó, Nike là một trong số vài công ty có thể làm cho vấn đề về tính bền vững trở nên *hấp dẫn*”.



## **6. XÂY DỰNG CỘNG ĐỒNG HỌC TẬP**

Như Darcy Winslow khám phá, khi những câu hỏi và khát vọng sâu sắc của chúng ta gắn kết với bản chất của một tổ chức, cộng đồng sẽ phát triển. Sự hòa hợp thành một cộng đồng học tập mới, mạng lưới các mối quan hệ dựa trên những mục tiêu chung và các giá trị được cùng nhau chia sẻ, vừa trở thành một chiến lược vừa là một kết quả cho các nhà lãnh đạo. Và không có gì cản trở tiến trình này đối với các doanh nghiệp.

### **CÁC CUỘC ĐỐI THOẠI MỘT CÁCH TÌNH CẢM VÀ CÓ Ý NGHĨA**

Les Omotani là nhà quản lý của hệ thống trường công West Des Moines trong mười năm và hiện là quản lý hệ thống Hewlett-Woodmere ở Long Island. Anh nói “Khám phá lớn nhất và duy nhất của chúng tôi có lẽ là sức mạnh đơn giản của việc làm cho nhân viên hỏi “Điều gì có ích cho bọn trẻ?”.

Khi lần đầu Omotani đến West Des Moines, anh khám phá “một hệ thống trường điển hình”. Nhiều khu vực trong cộng đồng rất thịnh vượng bởi vì vùng ngoại ô phát triển ở thành phố đã trải dài về phía Tây. Nhưng nó cũng có 3 trường loại I (những trường được chính quyền bang tài trợ do có mức thu nhập thấp) và khoảng cách về những thành tích quan trọng xuất hiện giữa các trường khác nhau. Sự phát triển cũng bị lệch. “Chúng tôi dự định xây dựng những trường học mới ở phía Tây, theo sau xu hướng dân cư, nhưng tôi cũng nhận ra mọi người cũng quan tâm đến tất cả các trường và học sinh cũng có kết quả khá tốt.

“Khi chúng tôi bắt đầu tổ chức các buổi đối thoại cộng đồng thường xuyên, nhiều người tham gia, không chỉ giáo viên và nhân viên trường học hay cha mẹ học sinh, mà còn có các doanh nhân ở địa phương và một số công chức. Dần dần, chúng tôi bắt đầu hỏi những câu hỏi về những điều mà những người theo chương trình học chính thống cho là “những bức tường bất di bất dịch”. Tại sao chúng ta lại giới hạn giờ học một năm là 180 ngày? Có rất nhiều trẻ em có thể hưởng lợi nếu được học thêm 30 ngày phụ đạo. Có phải chúng tôi chưa quan tâm đầy đủ đến những trường học trong khu vực cũ kỹ của cộng đồng? Tại sao các nhà trẻ chỉ mở cửa nửa ngày, trong khi chúng tôi biết rằng bọn trẻ có thể hưởng lợi nhiều hơn nếu học cả ngày? Tôi không hề là người thúc đẩy lịch trình thảo luận. Mất nhiều thời gian, nhưng những câu hỏi đó tự nhiên nảy sinh như là một dạng của các vấn đề vốn bị lãng

quên”.

Cùng lúc đó, Omotani tổ chức các đội giáo viên, nhân viên trường học và các thành viên cộng đồng cùng nhau giải quyết các ý kiến chi tiết khác nhau. Hai tiến trình, đối thoại và thi hành - hay suy ngẫm và hành động - cùng diễn ra song song, và hỗ trợ lẫn nhau. “Dần dần chúng tôi có thể tổ chức những diễn đàn của cộng đồng trong đó chúng tôi không lo sợ khi đưa ra các ý tưởng mới vốn đang dần hình thành. Chúng tôi nói “Tại sao chúng ta không chứng tỏ mình tin người khác đủ để nói ra rằng thật sự còn có những sự lựa chọn khác? Chúng ta không phải xây dựng trường học tiếp theo ở phía Tây. Tiền có thể đổ vào nơi khác. Chúng ta nên sửa chữa một ngôi trường cũ. Nếu làm theo cách khác như thế thì điều gì sẽ xảy ra?”.

Cuối cùng, họ làm rất nhiều việc khác đi. Một trường Loại 1 và trường đầu vào của nó trở thành một “mô hình Leonard Bernstein”, dùng phương pháp kết hợp giữa nghệ thuật và học tập. “Tuyên bố rằng “âm nhạc và nghệ thuật hết sức quan trọng bên cạnh thành công về học vấn” trong một ngôi trường với số lượng học sinh Loại 1 đông nhất là khá ấn tượng, trong hoàn cảnh nhiều trường học trên khắp nước Mỹ đã cắt giảm hoặc bỏ giờ nghệ thuật hoàn toàn”, Omotani nói. Ngày nay, ngôi trường tiểu học mới nhất là ở khu vực cổ kính nhất của thị trấn. Ngôi trường Loại 1 thứ hai được tân trang mới hoàn toàn. Và đến nay là năm thứ sáu hệ thống trường học đó đưa ra chương trình học năm học kéo dài, trung bình 210 ngày học, cho tất cả học sinh trong hệ thống cần chương trình đó. “Sau khi tôi chuyển đi, cộng đồng cam kết với việc duy trì trung tâm học tập trẻ thơ mà chúng tôi đã mở cửa cả ngày, như một dấu hiệu cho thấy những ý tưởng đó đã bén rễ”. Sau cùng, nhiều khoảng cách thành tích đã được rút ngắn và thành tích học tập chung trong toàn hệ thống đã được cải thiện.

Omotani nói “Rất khó giải thích cho mọi người biết mọi việc diễn ra như thế nào. Không có một việc riêng lẻ tạo điều kiện cho phép sự đổi mới đó diễn ra. Đó hoàn toàn là kết quả của những cuộc trò chuyện. Đó là việc phát triển năng lực cùng nhau trò chuyện theo những nhóm khác nhau, phát triển một hệ thống cộng tác hỗ trợ lẫn nhau, và qua đó kích thích mối quan tâm sâu sắc của mọi người với trẻ em.

“Tôi lớn lên như một người Canada gốc Nhật ở vùng Alberta, Canada, và tôi đã trải qua một thời gian dài ở Hawaii với những người dân bản xứ. Trong những nền văn hóa đó, khi một đứa trẻ bước đến một nhóm người lớn, những người lớn sẽ ngừng cuộc trò chuyện để xem đứa trẻ cần gì. Một trong những điều đầu tiên tôi nhận ra khi tôi chuyển đến vùng này ở Mỹ là những

người lớn có xu hướng ngó lơ nhu cầu của trẻ em. Tôi nhận thấy ở đây mọi người hầu hết chỉ tiếp tục trò chuyện.

“Giờ đây, tôi nghĩ là không phải chúng ta là những loại người khác nhau, mà điều gì đó trong cách sống của chúng ta đã làm mất đi một phần mối quan tâm bản năng đến trẻ em. Khi cộng đồng trở thành “nơi trú ẩn an toàn” theo lời của những nhà nghiên cứu đối thoại, sự quan tâm bản năng đó bắt đầu được thể hiện nhiều hơn, đối thoại và suy nghĩ trở nên khác hẳn với điều đang xảy ra ở đâu đó. Chúng tôi có một cách nói đơn giản: “Khi là một cộng đồng, thì đó là trường học; là trường học, thì đó là cộng đồng”. Nếu bạn nói câu đó thường xuyên, ý nghĩa của nó trở nên rõ ràng. Mọi người bắt đầu nhớ đến nó và tự họ lặp lại nó”.

“Các cộng đồng phát triển từ những con người theo đuổi những câu hỏi có ý nghĩa và tình cảm với họ” là nhận xét của Juanita Brown, người sáng lập phương pháp World Café, phương pháp tổ chức các cuộc họp lớn như các cuộc đối thoại thực thụ. Cũng như Darcy Winslow, Les Omonita và đồng nghiệp đã tạo ra một khoảng không gian cho những cuộc đối thoại sâu sắc. Khi điều đó được thực hiện, những cộng đồng học tập xuất hiện như một sản phẩm phụ. Quan trọng là “không gian xã hội” đó được tạo ra một cách có ý thức và được duy trì. Tuy nhiên, quan trọng là phải nhận ra sự hình thành cộng đồng học tập là một tiến trình tự nhiên, không cần phải kiểm soát hay điều khiển - vì thật sự những nỗ lực để kiểm soát nó dễ dàng bị phản tác dụng.

## ***7. HỢP TÁC VỚI “NGƯỜI KHÁC”***

Mặt tối của cộng đồng là bè phái hay thậm chí là sự cực đoan, khi con người bị hút về những người như chính họ, những người mà họ hầu như đồng ý, và tránh xa những người khác. Vì lý do đó, nắm chắc sự đa dạng, chiến lược thứ bảy của chúng ta, trở thành một ý tưởng định hướng quan trọng cho các nhà lãnh đạo, vượt trên sự đúng đắn chính trị hay tình cảm nhỏ nhất.

Bảy năm trước đây, Margaret Wheatley, một nhà nghiên cứu lâu năm về các hệ thống và tổ chức sống[15], đang nghiên cứu hiện tượng “cộng đồng mạng[16]” (lúc ấy còn khá mới mẻ) và có một nhận xét bất ngờ. “Tôi càng tìm hiểu thì càng thấy họ phi cộng đồng”, bà nói. Khi tôi hỏi ý bà như thế là gì, bà nhận xét “Trên mạng không mất chi phí để thoát ra. Nếu con

người chán ghét nhau hoặc tránh né điều người khác nói, họ có thể đơn giản ngắt kết nối mạng. Thế đấy. Kết quả là “những cộng đồng” trong đó mọi người hầu như đồng ý với nhau. Nó làm cho tôi nhận ra rằng cộng đồng thật sự là điều chỉ có thể xảy ra khi chúng ta còn tranh luận với người khác”.

[15]. Trang web của Margaret Wheatley là [www.margaretwheatley.com](http://www.margaretwheatley.com). Quyển sách gần đây nhất của bà là *Finding Our Way* (San Francisco: Berrett-Koehler), 2005. Xem thêm *Leadership and the New Science* (San Francisco: Berrett-Koehler), 1999.

[16]. *Internet community*.

## **BẮC CẦU NỐI ĐẾN NHỮNG NGƯỜI BẤT HỢP TÁC TRUYỀN THÔNG**

Hợp tác với những người khác mình là một chiến lược cốt lõi tại Roca - một tổ chức dịch vụ tại Chelsea, Massachusetts. Roca tập trung vào việc “bắc cầu nối vượt biên giới” mà nếu không sẽ kéo thanh niên vào những hệ thống không hòa hợp với thực tại và nhu cầu của họ. “Công việc của chúng tôi luôn luôn là xây dựng mạng lưới các quan hệ biến đổi, vì vậy chúng tôi có thể bắt đầu hiểu ra các mô hình đằng sau các vấn đề trong cộng đồng của chúng tôi”, Omar Ortez nói. “Những mạng lưới quan hệ đó bắt đầu với những đứa trẻ đường phố, nhưng dần dần chúng cũng mở rộng đến những tổ chức khác như cảnh sát, toàn án, trường học và Sở An sinh xã hội Massachusetts. Điều đó bắt đầu tạo ra một hệ thống mới có thể hoạt động vì lợi ích của bọn trẻ”.

Molly Baldwin nói “Chúng tôi thường trải qua những giây phút tranh luận với những cơ quan như sở cảnh sát khi cố gắng bảo vệ bọn trẻ. Khi đó tôi khám phá ra một việc đáng quan tâm. Khi bạn bắt đầu nhìn hệ thống từ quan điểm của những người ở một phần khác hẳn trong hệ thống, bạn sẽ trở nên có trách nhiệm hơn. Bạn bắt đầu nhìn thấy thành kiến của bạn, sự gắn bó với quan điểm của mình, thật sự giống như một cách tự bảo vệ mình. Nó cũng giúp những người khác tự nhìn nhận chính họ và thành kiến của họ.

“Đôi khi vài chuyện lạ xảy ra. Pete là một cảnh sát đến dự một buổi đào tạo vòng tròn (circle trainings) của chúng tôi. Trong buổi đào tạo có người kể một câu chuyện về con sao biển. Câu chuyện bắt đầu bằng việc có người thấy một ông lão đứng trên bờ biển giữa hàng trăm con sao biển bị sóng đánh dạt lên bờ. Khi một ông lão nhặt một con sao biển và ném nó trở lại biển, [người đó] kêu to với ông lão “Ông làm vậy thì có gì khác xảy ra đâu?

Nó chỉ là một con sao biển thôi mà” Và ông lão trả lời “Có! Có một sự khác biệt cho chính con sao biển đó chứ”.

Anisha Chablani ở Roca tiếp “Hai ngày sau tôi đi trên đường, và gặp phải một sĩ quan cảnh sát và ông ta nói “Các anh đã nói gì với Pete vậy? Ông ấy cứ nói hoài câu chuyện nào đó về những con sao biển”. Tôi gần như chết đứng. Không thể tin được. Sĩ quan Pete! Đó là câu chuyện thú vị nhất tôi từng được nghe”.

## **KẾT NỐI VƯỢT QUA KHU VỰC**

Xây dựng những mối quan hệ vượt qua biên giới giữa những loại hình tổ chức khác nhau đang trở thành một chiến lược chủ yếu để tác động đến các hệ thống lớn hơn. “Chúng tôi khám phá ra rằng sự hợp tác làm tăng tính đa dạng của quan điểm (diversity of viewpoint) là một đòn bẩy nòng cốt của những thay đổi chiến lược” là nhận xét của Andre van Heemstra, một thành viên ban điều hành của Unilever.

Gần đây Unilever cùng Oxfam vừa hoàn thành một nghiên cứu mang tính lịch sử về nỗ lực cắt giảm đói nghèo của Unilever ở Indonesia[17]. Cả hai tổ chức đều mạo hiểm. Unilever, một công ty hàng tiêu dùng đa quốc gia hàng đầu và là đơn vị dẫn đầu về trách nhiệm doanh nghiệp, phải chuẩn bị chịu sự đánh giá nghiêm khắc về những nỗ lực của họ trong việc tác động tích cực đến thế giới đang phát triển. Oxfam, với vai trò một tổ chức phi chính phủ hàng đầu luôn chỉ trích những nguyên tắc thương mại quốc tế vì thiên vị với những tập đoàn toàn cầu lớn, cũng phải chuẩn bị đối mặt với những phản đối vì đã bắt tay vào hợp tác với một trong những tổ chức như vậy. “Những tập đoàn lớn như chúng tôi hiển nhiên đang nỗ lực tạo ra sự đa dạng bên trong, nhưng chúng tôi cũng cần gia tăng sự đa dạng bên ngoài”, Van Heemstra nói. “Điều đó rất khó khăn. Nhưng điều mà Oxfam và Unilever có thể làm cùng nhau vượt hẳn điều chúng tôi có thể tự mình làm”. Barbara Stocking, chủ tịch Oxfam, cũng là một người ủng hộ cho dự án. “Tất cả chúng ta biết những vấn đề của các công ty đa quốc gia lớn, nhưng chúng ta cần vượt hơn việc chỉ ngồi đó phê bình. Chúng ta thực hiện những chiến dịch để tăng ý thức của công chúng về những vấn đề thật sự, nhưng điều đó không đủ để giải quyết những vấn đề vượt lên trên hành vi của một công ty. Tạo ra nhiều giải pháp hệ thống hơn sẽ đòi hỏi sự hợp tác cùng nhau.”

[17]. J. Clay, “Exploring the Links Between International Business and Poverty reduction”, Oxfam GB, Novib, báo cáo kết hợp của Unilever và

*Unilever Indonesia năm 2005. Để tải về bản sao, xem <http://www.oxfam.org.uk>.*

## **BUƯỚC TIẾP THEO CỦA SỰ ĐA DẠNG**

Việc bắt buộc xây dựng cộng đồng lớn hơn và đa dạng hơn sẽ chỉ phát triển trong một thế giới gia tăng quan hệ với nhau. Ilean Galloway nói “Một trong những thay đổi lớn nhất tôi nhận thấy là nhu cầu hợp tác với những người khác hẳn với bạn. Bởi vì, so với trước đây thì hiện nay những cách kết hợp giải quyết vấn đề hiệu quả, khả năng làm việc với người khác có ý nghĩa quan trọng hơn nhiều”. Galloway nói rằng không lâu trước đây, con người có xu hướng làm việc “trong những vòng tròn nhỏ đều đặn - những người trong cùng phân xưởng hay nhà máy - nhưng giờ đây vòng tròn đó bao gồm những người trên toàn thế giới, một cách thường xuyên. Vòng tròn lớn hơn đó bao gồm những người khác biệt với chúng ta trên nhiều phương diện. Sáng kiến đa dạng hóa của nhiều tổ chức bao gồm cả việc thiết lập những tình huống kinh doanh với nguồn nhân lực đa dạng, đồng nhất và thuê mướn nhân viên đa dạng. Trên cơ sở đó, thách thức của việc tạo ra một môi trường làm việc đoàn kết, gắn bó thật sự chuyển đến từng nhân viên một. Chúng ta phải nhìn vào người chúng ta chọn phối hợp trong đội nhóm của chúng ta, sự lựa chọn mà tất cả cùng có, và xem những lựa chọn đó có thật sự hòa hợp với việc thực hiện công việc không. Nếu tôi không thoải mái khi làm việc với đồng nghiệp người Hoa của tôi, hoặc ngược lại anh ta không thoải mái với tôi, những quan hệ vừa hình thành có thể ngăn cản những giải pháp hiệu quả để giải quyết vấn đề”.

Galloway chỉ ra rằng những phương pháp truyền thống quản lý sự đa dạng thường phân loại con người. “Vấn đề thật sự ở đây là cần một cách riêng tư và tích cực hơn so với cách hầu hết tổ chức đánh giá sự đa dạng. Đó là khả năng hiểu và tôn trọng cách người khác suy nghĩ, trao đổi thông tin, và quan hệ. Đó là việc cùng sống với nhau”.

## ***8. PHÁT TRIỂN CƠ SỞ HẠ TẦNG HỌC TẬP***

Nhiều ví dụ kể trên cho thấy những cách tân về cơ sở hạ tầng học tập thường là một yếu tố chủ yếu của các chiến lược học tập hiệu quả như thế nào. Khi các tổ chức như Intel, Ford, Tổ chức năng lượng DTE hay Nike tạo ra hay tái định nghĩa các vai trò quản lý để hỗ trợ sự suy ngẫm hay suy nghĩ hệ thống, thì họ tạo ra cơ sở hạ tầng học tập. Tương tự như thế là các nhà

quản lý thiết lập các khu vực thực hành thường ngày hoặc đầu tư vào công nghệ để chia sẻ thông tin và cho phép các nhóm làm việc kết nối với nhau dễ dàng hơn. Tuy nhiên khu vực đó thường bị bỏ sót - có lẽ bởi vì sự đổi mới trong cơ sở hạ tầng không ấn tượng bằng việc tuyên bố các ý tưởng định hướng mới, hoặc cụ thể bằng các công cụ và phương pháp mới. Nhưng việc tuyên bố các ý tưởng định hướng không đồng nhất với cách phân bổ nguồn lực cũng chẳng có ý nghĩa gì, cũng như không có ích lợi gì khi giới thiệu các công cụ và phương pháp cho nhân viên trong khi họ không có cơ hội để áp dụng.

Cơ sở hạ tầng học tập tạo điều kiện cho sự học tập. Lịch sử của phong trào quản lý chất lượng ở Nhật là một ví dụ mạnh mẽ về tầm quan trọng của cơ sở hạ tầng học tập. Trong thập niên 1950 và đầu thập niên 1960, các chuyên gia như W. Edwards Deming và Joseph Juran dạy cho các nhà quản lý cao cấp các nguyên tắc cơ bản (các ý tưởng định hướng - guiding ideas). Theo đó, nhiều người được huấn luyện về các công cụ cơ bản như kiểm soát quy trình về mặt số liệu thống kê. Nhưng nhiều năm sau, một vài công ty như Toyota nhận thấy họ cần huấn luyện các công nhân sản xuất về các công cụ đó, và, quan trọng hơn hết là, xác định lại trách nhiệm công việc của họ để họ có quyền phân tích và cải tiến quy trình làm việc của chính họ. Nếu không có những thay đổi về trách nhiệm công việc, quản lý chất lượng có thể vẫn còn là trách nhiệm của các chuyên gia - chứ không phải chính các công nhân - và việc học tập và làm việc không thể được tích hợp hiệu quả.

## **MỘT NGƯỜI TIÊN PHONG TRONG CƠ SỞ HẠ TẦNG HỌC TẬP**

Chúng tôi đã tìm hiểu về cơ sở hạ tầng học tập từ Quân đội Mỹ, một đối tác chiến lược dài hạn của hệ thống SoL. Trong lĩnh vực này, tôi chưa thấy tổ chức nào thuần thực bằng.

Trong Quân đội (Mỹ), cơ sở hạ tầng học tập bao gồm:

- Huấn luyện và Giáo dục chính thức: bao gồm các học viện huấn luyện ở cấp độ khởi đầu như Học viện Quân sự ở West Point cho đến trường Đại học Chiến tranh của Quân đội (Army War College), trong đó các sĩ quan cấp tá tham dự các chương trình đào tạo dài 12 tháng để xem xét bổ nhiệm vào các vị trí cao cấp nhất.

- Thực hành: có nhiều cách, như các hình thức mô phỏng khác nhau (trên máy tính và ở hiện trường) được áp dụng và nhiều công cụ như Suy xét

Sau khi Hành động (After Action Reviews - AARs) được dùng để phỏng vấn và học tập từ kinh nghiệm mô phỏng. Loại thực hành này bao gồm các học viện như Trung tâm Huấn luyện Quốc gia, trong đó các buổi mô phỏng nhiều ngày quy mô lớn được áp dụng.

- Nghiên cứu: nghiên cứu các trận đánh thực tế và mô phỏng để phân tích các bài thực hành thành công và chưa thành công; bao gồm các học viện như Trung tâm Áp dụng Bài học của Quân đội, là nơi chịu trách nhiệm về việc gạn lọc những kiến thức và bài học để hình thành các khóa đào tạo và giáo dục trong tương lai, các bài thực hành mô phỏng mới, và cuối cùng là các học thuyết.

- Học thuyết: mức độ cao nhất của chính sách, tuyên bố những giả định và niềm tin cốt lõi về việc chỉ huy thành công; đó là trách nhiệm của Văn phòng Học thuyết, được quản lý bởi một trong những vị tướng cao cấp nhất.

Theo nhiều cách, sự đầu tư liên tục của Quân đội vào cơ sở hạ tầng học tập dựa trên niềm tin tưởng sâu sắc vào việc học những bài học từ lịch sử. Trong nhiều năm, vị Tổng tư lệnh quân đội tổ chức cho nhiều nhà quản lý từ các công ty SoL tham quan trận đánh Gettysburg, được hướng dẫn bởi một vị “sử gia trưởng của quân đội” (Army chief historian). Có hai điều ngay lập tức gây ấn tượng với các nhà quản lý doanh nghiệp: việc tồn tại một chức danh như thế, và việc người nắm giữ chức danh đó có hàm tướng (điều này được áp dụng từ khi bắt đầu có chức danh đó). Khi chúng tôi tham quan và trò chuyện, thì rõ ràng là những vị sỹ quan quân đội khác trong nhóm cũng có một kiến thức sâu sắc về chi tiết của trận đánh Gettysburg nổi tiếng (được biết đến rộng rãi như là điểm khởi đầu của Cuộc nội chiến nước Mỹ), và họ nhanh chóng có thể liên hệ đến những bài học từ trận đánh đối với những thách thức hiện tại họ đang gặp. Đó không phải là một lịch sử hàn lâm, mà là một ví dụ bất ngờ về “lịch sử truyền miệng” có ý nghĩa sâu sắc với con người. Những sỹ quan nhớ rõ câu chuyện về từng cá nhân dẫn đầu từng trận đánh nhỏ, và ai đã bị thương hay chết ở những nơi cụ thể (hơn 60.000 người hy sinh trong một trận đánh kéo dài chỉ 3 ngày!). Lịch sử như thế mang tính cá nhân, liên kết trực tiếp đến kinh nghiệm của chính họ như là những người lính và những sỹ quan, và cái giá phải trả cho sai lầm trong phán đoán hoặc trong chấp hành mệnh lệnh - và sự cấp thiết phải học tập.

Hầu hết các nhà quản lý rời buổi tham quan với một ý thức sâu sắc là học tập đòi hỏi nhiều hơn là những ý định tốt và một vài công cụ để áp dụng. Nó phải được kết nối sâu sắc với kết cấu hoạt động của tổ chức để có tác dụng thật sự. Nhiều người nhận thấy tổ chức của họ đầu tư quá ít nguồn lực



vào việc học tập thành công và thất bại trong các chiến lược quá khứ, trong những thay đổi hoạt động, và trong phương pháp lãnh đạo của họ. Thay vào đó, họ chỉ “vừa làm vừa xây dựng”, hầu như không có nhiều lý thuyết nghiêm túc để định hướng các nhà lãnh đạo ở các cấp độ khác nhau. Không có gì ngạc nhiên khi một vị giám đốc điều hành mới thường nhìn nhận công việc của ông ta là thúc đẩy một chiến lược hoàn toàn mới, như thể là chưa có quá khứ nào đã diễn ra trước đó.

## **CÁC TỔ CHỨC KHÁC CÓ SẴN SÀNG ÁP DỤNG MỘT CÁCH NGHIÊM TÚC HAY KHÔNG?**

Trong nhiều dạng cơ sở hạ tầng của Quân đội Mỹ, một hình thức phổ biến nhất được áp dụng ở các tổ chức khác là giáo dục và đào tạo chính thức, tuy vậy có khi còn bị cắt giảm dưới áp lực tài chính. Tuy nhiên, nếu không có ba dạng thức khác - thực hành, nghiên cứu và học thuyết - thì đào tạo có thể vừa mất tập trung vừa không chuyên hóa hiệu quả thành những thực hành trong công việc. Và điều đó sẽ không thay đổi nếu không có một triết lý quản trị trong đó thừa nhận vai trò quan trọng của cơ sở hạ tầng học tập. Có lẽ lý do thật sự cơ sở hạ tầng học tập phần lớn chưa được đánh giá cao là vì hầu hết các nhà quản lý vẫn chỉ tập trung vào việc đạt được các kết quả trước mắt, chứ không phải vào việc xây dựng năng lực cho các thành công tương lai. Như một giám đốc điều hành than vãn “Chúng tôi có nhiều cơ sở hạ tầng để ra quyết định, nhưng chẳng có cơ sở hạ tầng nào để học tập”.

Cá nhân tôi tin rằng các tổ chức đang từ từ nhận ra tác dụng của cơ sở hạ tầng học tập - bằng chứng là sự đầu tư của DTE vào AAR, và sự đầu tư của Intel vào các nhà huấn luyện suy ngẫm như Ilean Galloway. Nếu như thuật ngữ “các tổ chức học tập” trở nên cụ thể hơn là một khẩu hiệu, tôi tin rằng ý thức đó là một điểm then chốt.

Một số ít nhưng đang tăng dần các nhà quản lý, như Marv Adams ở Ford, nhìn nhận theo cách tương tự. Adams nói “Nhìn chung, các tập đoàn hiểu một cách hệ thống về các vấn đề còn kém. Điều đó cũng dễ hiểu, trong hoàn cảnh áp lực thời gian mà mọi người phải gánh chịu và sự rời rạc trong trách nhiệm quản lý. Nhưng sự phụ thuộc lẫn nhau đang tăng đáng kể, và những tổ chức có mức tiến bộ vừa phải trong việc phát triển năng lực hiểu và làm việc với sự phức tạp sẽ có những thuận lợi thật sự. Chúng tôi đã từng nhìn thấy nhiều trường hợp, trong đó việc xem xét các mô hình hệ thống và thừa nhận các chiến lược hệ thống khá phức tạp đã mang lại những giải pháp sáng suốt và thích ứng đối với các vấn đề kinh doanh khó khăn”.

Adams nói bí quyết là “xây dựng những năng lực học tập đó cho tổ chức,” chứ không phải biến chúng thành một dạng học tập chi tiết. Ông cho rằng “Thế hệ cơ sở hạ tầng học tập kế tiếp sẽ có thuận lợi từ sự hỗ trợ của máy tính, mô phỏng và từ các nguồn lực tư vấn phức tạp bên trong. Có cả một con đường dài ở phía trước, nhưng thành quả sẽ rất đáng quan tâm”.

## TÊN GỌI HÀM CHỨA ĐIỀU GÌ?

Một phần trong niềm vui của vài năm vừa qua là nhìn thấy con người dùng nhiều cách khác nhau để mô tả công việc của họ trong việc tạo ra những nền văn hóa tổ chức định hướng học tập tốt hơn. Marv Adams ở Ford nói về việc xây dựng “doanh nghiệp thích ứng” (adaptive enterprise). Với Anne Murray Allen ở HP, đó là “hiểu biết về cách công việc thật sự được hoàn thành và sự cộng tác làm nảy nở mạng lưới kiến thức như thế nào”. Sĩ quan chỉ huy Khoo ở Singapore nói về tầm quan trọng của “quản lý kiến thức trong một văn hóa kích thích sự học tập”. Dorothy Hamachi-Berry tập trung vào “sự hứng khởi” và “các kỹ năng tìm hiểu thông tin và đối thoại” ở IFC. Roger Saillant và đồng nghiệp ở Plug Power, công ty ông tham gia sau khi rời Ford, nói về “học cách để trở thành một tổ chức học tập”[18] (một trong những câu tôi thích nhất). Les Omotani diễn tả quan điểm tổng hợp qua câu nói “Khi bạn quan tâm, phục vụ và lãnh đạo bằng cách lắng nghe và quan tâm đến tất cả mọi người trong cộng đồng, bao gồm cả trẻ con và người già, bạn không phải quan tâm đến việc gọi nó là gì. Nền văn hóa bắt đầu thay đổi [thông qua] việc hiện diện với mọi người, bởi vì đó là điều họ muốn”.

[18]. *“Learning to become a learning organization”*

Khi tôi và các đồng nghiệp bắt đầu chọn thuật ngữ “tổ chức học tập” thì chúng tôi có bối rối, biết rằng thuật ngữ đó có thể trở thành một một quản trị nhất thời, và biết rằng một từ ngữ theo một như thế có thể tồn tại không lâu[19]. Tuy vậy, hình ảnh đơn giản về “tổ chức học tập” có vẻ đồng nhất với việc xây dựng các tổ chức trên nên tảng suy ngẫm, sự hứng khởi sâu sắc, và khát vọng nhìn ra các rào cản hệ thống và tạo điều kiện cho các hệ thống trở nên phù hợp với điều con người muốn tạo ra.

Trong những năm cuối đời, tiến sĩ Deming tuyên bố rằng những thuật ngữ “TQM”, “QM” và “quản lý chất lượng” là vô nghĩa bởi vì chúng trở nên có nghĩa là “bất cứ điều gì con người muốn chúng có nghĩa ấy”. Nhưng công trình của ông về mặt cốt lõi là nhất quán đáng kể, và liên tục phát triển trong suốt cuộc đời của ông. (*TQM: Total Quality Management, QM: Quality Management là các phương thức quản lý chất lượng - ND*).

[19]. Thuật ngữ này không được sử dụng trong thập kỷ đầu tiên của nghiên cứu về việc suy nghĩ hệ thống, tầm nhìn cá nhân và tầm nhìn chung, và các mô hình tinh thần có thể trở nên hòa nhập vào các bối cảnh công việc thực tế như thế nào. Charles Kiefer và Peter Senge “Metanoic Organization, in J. Adams, *Transforming Work* (Alexandria, Va: Miles Rivers Press), 1984.

Theo dõi hành trình không thể tránh khỏi của việc chạy theo một và bỏ một “tổ chức học tập”, tôi đã có một kết luận. Con người cần tìm ra ngôn ngữ riêng để mô tả hiệu quả ý định nỗ lực của họ trong bối cảnh riêng, như một phần của việc phát triển chiến lược riêng và những thực hành lãnh đạo của họ. Cách chúng ta nói về công việc của mình cũng là một vấn đề. Nhưng bí quyết nằm ở hành trình cá nhân của chúng ta trong việc suy ngẫm, thử nghiệm, và trở nên cởi mở hơn, chứ không nằm ở những lời chúng ta nói. Chính thực tại chúng ta tạo ra, không phải cách chúng ta gọi tên nó, mới có ý nghĩa quan trọng.

## **CHƯƠNG 15: CÔNG VIỆC MỚI CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO**

Trong tất cả các nội dung ở phần IV của quyển *Nguyên lý thứ năm* ấn bản đầu tiên, phần được đọc nhiều nhất là chương mang tên này - Công việc mới của nhà lãnh đạo![1]. Khi xem lại, tôi tin rằng đó là do tất cả chúng ta biết rằng: để tạo ra những thay đổi cần thiết cho tổ chức học tập là công việc hết sức thách thức và đòi hỏi tinh thần lãnh đạo thật sự. Chương đó bắt đầu bằng câu hỏi dành cho Bill O'Brien ở Hanover: "Tôi trò chuyện với nhiều người trên cả nước (Mỹ) về những tổ chức học tập và "sự cải tổ"; và thông tin phản hồi tôi nhận được rất tích cực. Nếu loại hình tổ chức như thế được ưa chuộng rộng rãi, tại sao mọi người không cố gắng tạo ra các tổ chức như thế? Tôi nghĩ câu trả lời là tinh thần lãnh đạo. Còn mọi người nói chung thì sẽ không có hiểu biết thật sự về sự cam kết cần có để xây dựng một tổ chức như thế".

[1]. Bài nghiên cứu liên quan, "The Leader's New Work - Công việc mới của nhà lãnh đạo" trở thành một trong những bài báo bán chạy nhất của Tạp chí Quản lý của Trường Quản trị Sloan, MIT. In lại số 3211, mùa thu 1990, số 32, trang 7 - 23.

Ở hội thảo các nhà quản lý hàng đầu hàng năm (Executive Champion Workshop) của SoL năm 2005, Roger Saillant (hiện làm cho Plug Power) và Mieko Nishimizu, phó chủ tịch khu vực Đông Nam Á vừa nghỉ hưu của World Bank, tham dự như những cố vấn cho các nhóm quản lý cao cấp tham dự hội thảo. Khi ở Ngân hàng, Nishimizu được mọi người nể trọng không chỉ vì những công trình đổi mới của bà ở nhiều nước mà còn là người đào tạo nhiều nhà lãnh đạo trẻ, nhiều người trong số đó hiện giờ nắm giữ các vị trí quan trọng ở Ngân hàng Thế giới. Trong ngày cuối cùng, cả nhóm đề nghị dành thêm thời gian để tìm hiểu quá trình phát triển vai trò lãnh đạo của hai vị nói trên.

Theo đề nghị của Nishimizu, ba người chúng tôi ngồi giữa vòng tròn những người tham dự, và bắt đầu trao đổi thông tin về những kinh nghiệm của từng người trong nhóm. Saillant kể những câu chuyện về kinh nghiệm của anh ta ở Mexico, Bắc Ireland và Trung Quốc, ở những nơi đó có những người chưa hề có tiếng nói lại trở thành những nhà lãnh đạo tài năng. Nishimizu nói về hành trình của bà ta từ lúc được huấn luyện như một

chuyên gia kinh tế để giải quyết những vấn đề thuộc lĩnh vực nghèo đói.

Trong lúc đó Saillant đột nhiên hỏi “Mieko, khi nào mọi việc thay đổi với chị?” Tôi cảm giác nhiều người đang ngồi nghe không hiểu hết ý anh ta muốn hỏi. Nhưng ngồi đối diện với Nishimizu, tôi có thể thấy và hiểu chính xác. Bà nhìn thẳng vào và nói “Đó là ở Cairo. Tôi đang trong một chuyến công tác hai ngày của Ngân hàng Thế giới ở một khách sạn sang trọng. Tôi muốn đi khỏi khách sạn và đến “Thành phố Chết”, một nghĩa trang ở vùng ngoại ô Cairo nơi những người vô gia cư trú ngụ. Những người đó rất nghèo, sống trong những căn lều lụp xụp ở ngoại ô thường thấy ở các nước đang phát triển. Tôi ngồi trò chuyện với một phụ nữ có đứa con gái nhỏ đang bệnh. Cô bé bị mất nước vì tiêu chảy. Họ đang chờ được phát thuốc nhưng chưa có, trong khi những gì cô bé cần là nước sạch pha với chút muối. Tôi có thể nói, khi nhìn vào đứa bé, rằng không có biện pháp gì khả thi nữa, tôi hỏi xem có thể giữ đứa bé một chút không và người mẹ trao đứa bé cho tôi”. Khi Nishimizu kể câu chuyện đó, mắt bà ta ngấn nước, và mọi người trở nên hoàn toàn im lặng. “Một vài phút sau, đứa bé chết”, bà nói và ngừng lại. Một lúc sau bà mới nói thêm, “Tôi biết rằng việc đó là không đáng có. Tôi biết rằng đứa bé gái đó không cần phải chết. Đó là khi mọi việc thay đổi đối với tôi”.

## **KHI DỪNG TỪ “CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO” CHÚNG TA MUỐN NHẮC ĐẾN ĐIỀU GÌ?**

Khổng Tử đã nói hơn 2.500 năm trước “Đề là một nhà lãnh đạo, trước hết bạn phải là một con người”. Trong tác phẩm nổi tiếng *Đại Học*, ông đặt ra một lý thuyết phát triển dưới dạng bảy “không gian suy tưởng” để nuôi dưỡng tinh thần lãnh đạo. Có nhiều ý tưởng tương tự như vậy trong những truyền thống về sự thông thái trên thế giới. Thật sự, sự thông tuệ tự nó là một trong những ý tưởng cổ kính nhất liên quan đến sự lãnh đạo.

Không may là quan điểm đó về lãnh đạo đã hầu như mất đi ở ngày nay. Chính từ “lãnh đạo” trở nên liên quan chủ yếu đến quyền lực theo cấp bậc, một từ đồng nghĩa với quản lý cấp cao nhất - như khi người ta nói “Thay đổi sẽ chỉ diễn ra khi được khởi xướng từ cấp lãnh đạo”, hoặc “Vấn đề ở đây là ban lãnh đạo của chúng ta”. Bất chấp sự chính xác của những tuyên bố đó, có một thông điệp sâu sắc hơn. Những tuyên bố như thế hướng đến những con người cụ thể ở cương vị quản lý cao cấp nhất và gọi họ là “các nhà lãnh đạo”. Tại sao họ không nói “ban quản lý cao cấp của chúng tôi” hay “ban điều hành của chúng tôi”? Có lẽ nói như vậy sẽ không rõ ràng bằng. Nhưng chúng ta mã hóa một thông điệp quan trọng hơn khi chúng ta xem xét những

người đó như những nhà lãnh đạo. Thông điệp đó là: những người duy nhất có quyền mang lại sự thay đổi là những người đứng đầu trong cơ cấu cấp bậc truyền thống, chứ không phải những người bên dưới. Điều đó là một sự nhầm lẫn tai hại sâu sắc. Một là, nó cho rằng những người không ở vị trí lãnh đạo có rất ít khả năng mang lại sự thay đổi. Hai là, nó đơn giản quá mức một chủ đề quan trọng và phức tạp hơn rất nhiều: làm thế nào để hiểu được những vai trò khác nhau của lãnh đạo ở nhiều cấp độ, và làm thế nào phát triển mạng lưới những nhà lãnh đạo có khả năng duy trì sự thay đổi sâu sắc.

Nhận thấy sự nhầm lẫn này từ vài năm trước, chúng tôi bắt đầu suy nghĩ theo dạng một “môi trường lãnh đạo” và tìm hiểu các nhà lãnh đạo đơn vị cụ thể, các nhà lãnh đạo hệ thống nội bộ, và các nhà lãnh đạo điều hành cao cấp đóng góp như thế nào vào môi trường đó. Khi chúng tôi tìm hiểu qua các nỗ lực khác nhau trong việc xây dựng văn hóa học tập trong hệ thống SoL, cả ba loại nhà lãnh đạo đều quan trọng, mặc dù theo những cách khác nhau. Cuối cùng quan điểm này về tinh thần lãnh đạo đã được giới thiệu trong quyển sổ tay *Vũ điệu Thay đổi (The dance of change)*, trong đó nghiên cứu 10 thách thức hay lặp đi lặp lại trong việc khởi xướng và duy trì những thay đổi nền tảng, cũng như sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các nhà lãnh đạo đối mặt các thách thức đó[2].

[2]. Xem thêm Peter Senge “*Leading Learning Organizations: The Bold, the Powerful, and the Invisible*” ở Hesselbein Pháp, Marshall Goldsmith và Richard Beckhard, *The Leader of The Future: New Vision, Strategies, and Practices for the Next Era* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, Publishers), 1996 và Peter Senge và Karin Kaeufer, “*Communities of Leaders or No Leadership at All*” trong *Management in the 21st Century* (London: Financial Times Publishing), 2000.

Những nhà lãnh đạo đơn vị cụ thể (local line leaders), như Dave Marsing ở Intel hay Roger Saillant trước đây ở Ford, là hết sức cần thiết để kết hợp những bài thực hành đổi mới vào công việc hàng ngày: để kiểm tra tính hiệu quả của các công cụ suy nghĩ hệ thống và để áp dụng các mô hình tư duy, để làm rõ hơn các cuộc đối thoại và để xây dựng những tầm nhìn chung liên kết với thực tại của con người, và để tạo ra những môi trường làm việc cho phép học tập nhất học tập và làm việc. Nếu không có những nhà lãnh đạo đơn vị đó, thì những ý tưởng mới - cho dù có thúc đẩy như thế nào - cũng không được chuyển hóa thành hành động, và những dự định bên dưới những sáng kiến thay đổi từ cấp cao nhất có thể dễ dàng bị ngăn trở.

Những nhà lãnh đạo hệ thống (network leaders), như Brigitte Tantawy-

Monsou ở Unilever hay Ilean Galloway ở Intel, là những người hỗ trợ, người gieo mầm, người liên kết. Họ thường phối hợp chặt chẽ với những nhà lãnh đạo đơn vị trong việc xây dựng năng lực của đơn vị và kết hợp những bài thực hành mới. Họ là yếu tố sống còn để phổ biến các ý tưởng và bài thực hành mới từ một nhóm làm việc đến nhóm khác và giữa các tổ chức, và để kết nối các nhà lãnh đạo đơn vị có tính đổi mới với người khác. Họ xây dựng nên mạng lưới rộng hơn trong đó khuếch tán những sự đổi mới thành công, những kiến thức cũng như các bài học quan trọng.

Các nhà lãnh đạo điều hành cao cấp (executive leaders), như Vivienne Cox ở BP và Les Omotani làm việc ở hệ thống trường học West Des Moines, hình thành môi trường làm việc chung tạo điều kiện cho sự đổi mới và thay đổi. Họ dẫn đầu trong việc phát triển các ý tưởng định hướng về mục tiêu, giá trị cốt lõi và tầm nhìn cho cả tổng thể doanh nghiệp. Họ không cần phải là nguồn lực duy nhất cho các ý tưởng đó; những ý tưởng như vậy có thể phát sinh từ nhiều nơi. Nhưng họ phải chịu trách nhiệm bảo đảm cho sự hiện hữu của các ý tưởng định hướng có tính kích thích và đáng tin cậy trong tổ chức. Các nhà lãnh đạo điều hành cũng là yếu tố sống còn để xử lý các chương ngại về cấu trúc đối với sự đổi mới, cụ thể như hệ thống đo lường và khen thưởng yếu kém. Và họ là những mẫu hình thể hiện các giá trị cốt lõi và sự đam mê, nếu những điều đó đòi hỏi sự tin cậy. Theo nhiều cách, đó là tác động trọng trung của quyền lực theo cơ cấu cấp bậc rất quan trọng cho sự thay đổi, mà hầu như đang bị bỏ quên. Các nhà lãnh đạo điều hành hiệu quả tuân thủ theo câu châm ngôn cổ điển “Hành động có ý nghĩa hơn lời nói”, họ biết rằng ở bất kỳ tổ chức nào điều đó đặc biệt đúng đắn với những ai ở vị trí cao nhất (*nguyên văn “ở vị trí dễ nhận ra nhất” - ND*).

Mỗi dạng lãnh đạo cần có các dạng khác bổ sung cho họ. Nhà lãnh đạo đơn vị cần nhà lãnh đạo điều hành để hiểu và nhận dạng các rào cản hệ thống lớn hơn đối với sự thay đổi, và cần nhà lãnh đạo hệ thống ngăn chặn sự cô lập và cho phép học tập từ những người ngang cấp với mình. Nhà lãnh đạo hệ thống cần nhà lãnh đạo đơn vị để thử nghiệm các ý tưởng trong thực tế, và cần các nhà lãnh đạo điều hành để chuyển hóa những thông tin ở các đơn vị thành các tiêu chuẩn và quy định trên toàn tổ chức. Các nhà lãnh đạo điều hành cần những lãnh đạo đơn vị để chuyển các mục tiêu chiến lược từ khái niệm thành năng lực cụ thể, và cần nhà lãnh đạo hệ thống để xây dựng hệ thống học tập và thay đổi lớn hơn.

Ba vị trí lãnh đạo khác nhau là ba vai trò căn bản đặc trưng cho công việc của tất cả các nhà lãnh đạo. Trong ấn bản đầu tiên của quyển *Nguyên lý thứ năm*, tôi đã viết “Cách nhìn nhận truyền thống của chúng ta về các nhà

lãnh đạo - như những con người đặc biệt đặt ra định hướng, các quyết định quan trọng, và tạo động lực cho nhân viên - bắt nguồn sâu sắc từ một quan điểm không hệ thống và theo chủ nghĩa cá nhân. Đặc biệt ở phương Tây, các nhà lãnh đạo là những anh hùng - những người vĩ đại (rất hiếm khi là phụ nữ) có khả năng “đứng mũi chịu sào” trong cơn khủng hoảng. Chừng nào mà những huyền thoại như thế vẫn còn tiếp diễn, họ tăng cường sự tập trung vào các sự kiện ngắn hạn và các anh hùng quyền năng hơn là về những nguồn lực hệ thống và sự học tập tập thể. Cốt lõi là, quan điểm truyền thống về tinh thần lãnh đạo dựa trên những giả thiết về sự bất lực của con người, sự thiếu tầm nhìn cá nhân của họ và sự mất khả năng hiểu được các nguồn lực thay đổi, sự thiếu hụt chỉ có thể được bù đắp bằng số ít các nhà lãnh đạo vĩ đại.

“Quan điểm mới về tinh thần lãnh đạo trong những tổ chức học tập tập trung vào các nhiệm vụ quan trọng hơn và tinh vi hơn. Trong một tổ chức học tập, những nhà lãnh đạo là những nhà thiết kế, những ông thầy và những người quản gia”. Ngày nay tôi nhận ra những vai trò căn bản đó có tầm quan trọng hơn bao giờ hết, nhưng tôi cũng tôn trọng sự khác biệt và những thách thức cá nhân mà họ đương đầu.

## **NHÀ LÃNH ĐẠO VỚI VAI TRÒ NHÀ THIẾT KẾ**

Nếu con người hình dung tổ chức của họ như một con tàu lớn trên đại dương và họ là nhà lãnh đạo, vậy thì vai trò của họ là gì? Trong nhiều năm liền, câu trả lời thông dụng nhất tôi nhận được khi nêu ra câu hỏi này với các nhóm quản lý là “vai trò thuyền trưởng.” Có những người khác nói “Người hoa tiêu, định hướng cho con tàu”. Một số ít hơn nói “Người lái tàu, thực hiện công việc chuyên hướng cho tàu” hoặc “người thợ máy duy trì năng lượng cho máy tàu chạy” hay thậm chí là “người chỉ huy chung, đảm bảo mọi người tham gia làm việc, nỗ lực và trao đổi thông tin với nhau.” Trong khi có nhiều vai trò lãnh đạo chính thức, thì có một vai trò khác, theo nhiều cách, che mờ tất cả những vai trò khác về tầm quan trọng. Tuy nhiên hiếm người nào nghĩ đến nó.

Vai trò lãnh đạo bị lãng quên là vai trò thiết kế ra chiếc tàu. Không ai có ảnh hưởng sâu rộng hơn đối với chiếc tàu bằng nhà thiết kế. Thuyền trưởng cũng chẳng làm được gì khi nói “Queo phải ba mươi độ” nếu như nhà thiết kế đã tạo ra một bánh lái chỉ có thể queo sang trái, hoặc phải mất đến sáu giờ để chuyển hướng sang bên phải? Làm một nhà lãnh đạo trong một công ty không được thiết kế tốt thì chẳng có ý nghĩa gì.

Chuyển đổi vai trò của một nhà thiết kế từ bối cảnh của một hệ thống



kỹ thuật thành một hệ thống xã hội là một vấn đề khó khăn. Là nhà lãnh đạo trong các bối cảnh của tổ chức, chúng ta không thiết kế một điều gì hoặc một việc gì độc lập với chính mình. Khi tự nghĩ về mình như một nhà thiết kế, chúng ta sẽ bị cám dỗ trong việc nghĩ về tổ chức như một dạng máy móc, một vật mà có thể tái thiết kế. Nhưng chúng ta là những thành viên trong hệ thống chứ không phải người bên ngoài, và bạn không thể tái thiết kế một hệ thống sinh vật như là có thể tái thiết kế một chiếc xe hơi!

Những nhà lãnh đạo tôn trọng những tổ chức như những hệ thống sinh vật sống tiếp cận với việc thiết kế công việc theo cách khác hẳn. Họ nhận ra mình có thể tạo ra những công cụ trong tổ chức như các phương pháp đo lường mới, các vai trò chính thức và các quy trình, hoặc trang Web nội bộ, hoặc các buổi họp về đổi mới - nhưng những gì xảy ra khi con người dùng những công cụ, quy trình đó hoặc tham gia vào những buổi họp mới là điều quan trọng.

## **THIẾT KẾ LẶP ĐI LẶP LẠI VÀ CƠ SỞ HẠ TẦNG HỌC TẬP**

Những cơ sở hạ tầng học tập hiệu quả, hợp nhất công việc và học tập, không nảy sinh hoàn toàn ngay một lần. Thay vào đó, chúng phát triển qua thời gian theo những cách phụ thuộc vào các nhà lãnh đạo có sự tôn trọng và quan tâm đến một tiến trình thiết kế lặp đi lặp lại và cởi mở.

Những cơ sở hạ tầng mới bắt đầu bằng sự sẵn sàng thử nghiệm. Năm 2003, bộ phận kinh doanh dịch vụ kỹ thuật và vận hành của Saudi Aramco, công ty dầu khí quốc gia của Saudi Arabia, quyết định áp dụng một phương pháp căn bản mới gọi là “Café thế giới” (world café) để tổ chức các buổi họp kinh doanh lớn. Trong nhiều năm, nhóm lãnh đạo và các đội làm việc nhỏ trong tổ chức đã áp dụng suy nghĩ hệ thống và các công cụ học tập liên quan để cải thiện việc giải quyết vấn đề làm rõ chiến lược kinh doanh, nhưng họ không áp dụng hiệu quả cho cả tập đoàn. Giờ đây sự đổi mới đang làm họ cảm thấy “chúng ta đã đơn độc” theo lời phó chủ tịch Salim Al-Aydh. “Điều chúng tôi đã và đang áp dụng không gắn liền với phần còn lại của tập đoàn. Chúng tôi không hòa nhịp và không thể trao đổi ý tưởng mới của chúng tôi đến các vị trí khác nhau”.

Vào mùa xuân năm 2002, khi Al-Aydh tham gia vào hội thảo các nhà quản lý cao cấp của SoL ở Ai Cập, ông trực tiếp thấy mô hình Café thế giới và bắt đầu nghĩ về việc áp dụng nó ở quy mô lớn hơn cho mục đích học tập. Được phát triển bởi Juanita Brown và David Isaacs, những thành viên lâu năm của hệ thống SoL, quy trình đó cung cấp một cấu trúc đơn giản nhưng

hiệu quả cho các cuộc đối thoại theo nhóm ở quy mô lớn[3]. Theo đó, mọi người ngồi quanh những chiếc bàn café nhỏ, tập trung vào các câu hỏi thông dụng hay các chủ đề có ý nghĩa quan trọng với họ. Khi mọi người luân chuyển qua những chiếc bàn khác, những cuộc chuyện trò riêng tư theo nhóm nhỏ bắt đầu được gắn kết với nhau. Qua vài giờ, mọi người tham gia vào nhiều cuộc trò chuyện đa chiều nhỏ và đồng thời ý thức được về cách toàn bộ nhóm lớn hơn suy nghĩ. Al-Aydh nói “Mô hình hội thảo café này giúp tôi rất nhiều. Ở hội thảo, chúng tôi khám phá rằng tất cả những người khác nhau với những nền tảng khác nhau và loại hình kinh doanh khác nhau cũng gặp phải những vấn đề tương tự như nhau. Hội thảo café giúp cải thiện tầm hiểu biết bằng cách trình bày cởi mở các quan điểm khác nhau”.

[3]. *Juanita Brown và David Isaacs, The World Café (San Francisco: Berrett-Koehler), 2005.*

Cùng lúc đó, ban điều hành của Saudi Aramco đang cân nhắc chiến lược kinh doanh của nó trong bối cảnh nền kinh tế của Saudi Arab: một sự bùng nổ nhân khẩu lớn trong đó nhiều thanh thiếu niên tham gia lực lượng lao động; tỷ lệ thất nghiệp cao ở khoảng 30%; GDP trên đầu người suy sụp (giảm 50% xét về giá trị thực so với giữa thập niên 1970); và một sự phụ thuộc hoàn toàn vào dầu mỏ. “Lần đầu tiên trong lịch sử, chúng tôi phát triển một định hướng chiến lược như là một tập thể, và sự đối thoại mở rộng quan điểm của chúng tôi. Cũng như mọi doanh nghiệp khác, chúng tôi phải làm hài lòng cổ đông, nhưng để phát triển chúng tôi cũng phải thúc đẩy nền kinh tế trong nước. Tôi tự hỏi mình “Làm thế nào chúng ta trao đổi những vấn đề đó với nhân viên của mình, đưa suy nghĩ này đến những vị trí khác nhau trong tổ chức?”. Hầu hết mọi người sẽ nói với bạn rằng một trong những điểm yếu của tổ chức chúng tôi là cách trao đổi thông tin với nhân viên. Tôi tìm kiếm một công cụ để khắc phục nhược điểm này và những buổi hội thảo ở Ai Cập thật sự làm lóe lên ý tưởng của tôi”.

Năm 2003, Al-Aydh và đồng nghiệp của ông ta tổ chức hội thảo “Café’03” với thành phần tham gia là những giám sát sản xuất, quản lý phòng ban, tổng quản lý, các giám đốc điều hành và ban điều hành vào trong một phòng, với khoảng 600 người có mặt cùng nhau. Theo mô hình café đó, họ cố gắng trao đổi những vấn đề lớn hơn về lý do cần phải thay đổi chiến lược của công ty. “Chúng tôi cho mọi người một cơ hội để cùng nhau trò chuyện, để nêu câu hỏi và giúp chúng tôi nhận dạng và hiểu được các quan điểm thay thế nhau”.

Hội thảo Café’03 là một bước trong một định hướng mới, nhưng đó chỉ

là bước đầu tiên. “Sau đó chúng tôi làm một cuộc nghiên cứu để xem phương thức đó có tác động đến suy nghĩ và hành động của mọi người như thế nào. Mặc dù kết quả khá hơn hẳn các phương thức trao đổi thông tin truyền thống, chúng tôi vẫn chưa hài lòng với mức độ nghiêm túc trong việc tham gia trả lời. Trừ khi bạn có đủ thời gian để trả lời câu hỏi “Điều này có ý nghĩa gì với tôi?” - vào cuối ngày làm việc, mọi người không thật sự nhận ra nó ảnh hưởng đến họ như thế nào.

Al-Aydh và đồng nghiệp lúc đó thiết kế những buổi họp “thu thập quan điểm”, mời các tổ chức khác nhau cùng tham gia nói về những vấn đề đó kết nối đến hoạt động và kinh doanh hàng ngày của họ như thế nào. Sau đó là những buổi “làm rõ quan điểm” gồm nhiều buổi họp theo nhóm nhỏ với 15-20 thành viên tham gia. Thông qua những nỗ lực đó, cá nhân Al-Aydh đã gặp gỡ và trao đổi với hơn 1.000 công nhân về nhu cầu thay đổi.

“Những buổi họp nhóm như thế rất có ích. Một mặt chúng tôi nói về sự sụt giảm của GDP trên đầu người còn 735 đôla Mỹ, nghĩa là 2 đôla Mỹ một ngày. Khi đó có người hỏi “Có thật là chúng ta sẽ sống với 2 đôla một ngày nếu như không chịu thay đổi?” và tôi nói “Đúng vậy,” rồi giải thích cho họ lý do tôi nghĩ rằng điều đó có thể. Câu nói “2 đôla Mỹ một ngày” trở nên nổi tiếng trong công ty chúng tôi. Mọi người bắt đầu nói “Nếu chúng ta không cố gắng vì nền kinh tế trong nước, nếu chúng ta không phát triển các hoạt động kinh doanh [khác] ngoài dầu mỏ, nếu chúng ta không giao việc cho các nhà thầu trong nước, tạo thêm công ăn việc làm, đào tạo và tuyển dụng thêm nhân công trong nước, thì kết cục chúng ta sẽ tiếp tục sống với 2 đôla Mỹ một ngày. Con cái chúng ta sẽ không có việc làm. Chúng ta sẽ nghèo khổ”.

Khi việc đặt câu hỏi và tái suy nghĩ bắt đầu tạo được đà tác động, phương thức café sẽ phát triển thêm một bậc. “Qua thời gian chúng tôi phát triển được một sự hiểu biết tốt hơn và học cách kêu gọi mọi người, cách kết nối mối quan tâm với công việc của những cổ đông (stakeholders). Chúng tôi cũng thấy rằng sự trao đổi thông tin khác trong nội bộ rất có ích, nhưng còn những người chung quanh chúng tôi thì sao, cả những người bên trong và bên ngoài công ty?”. Câu hỏi này dẫn đến Hội thảo Café’04, ở đó cả những khách hàng nội bộ và khách hàng bên ngoài đều được mời tham gia. Với những buổi thảo luận về Kết hợp quan điểm “04 và Làm rõ quan điểm ‘04, mọi người ở Aramco không còn chỉ nói về chính mình nữa. Ở Café’05, họ mở rộng thành phần đến những nhà thầu và các nhà cung cấp dịch vụ, nâng số người tham dự lên hơn 1.000 người dưới dạng thảo luận bên bàn café ở một nhà chứa máy bay khổng lồ. “Chúng tôi tổ chức buổi hội thảo đầu tháng Một, vì vậy chúng tôi có thể nói về những vấn đề chính yếu về bối

cảnh kế hoạch hoạt động năm tới. Trước đó, hầu hết các nhân viên chưa từng tham dự lập kế hoạch. Nhưng chúng tôi nhận ra nếu chúng tôi cùng nhau thảo luận về các vấn đề chính yếu thì mọi người cần phải biết cách công ty của chúng tôi hoạch định và phát triển”.

Cơ sở hạ tầng học tập mới chỉ liên quan đến bộ phận kinh doanh dịch vụ vận hành và kỹ thuật của Al-Aydh và mạng lưới các đối tác kinh doanh, nhưng những người khác cũng bắt đầu nhận ra. Một cuộc điều tra năm 2004 cho thấy mọi người ở bộ phận kinh doanh của Al-Aydh vượt xa người ở các bộ phận khác về sự hiểu biết về chiến lược kinh doanh của công ty, cũng như sự liên hệ của chiến lược đến công việc của chính họ. “Tôi nghĩ điểm cơ bản là những nỗ lực của chúng tôi có hiệu quả. Cả tập đoàn xác định được rằng có một nhu cầu tăng cường sự trao đổi trong các khu vực kinh doanh của chúng tôi. Hiện nay phương thức café bắt đầu được phổ biến trong toàn công ty”.

Phương thức café thế giới là một phương pháp hữu hiệu, nhưng không phải là một phép màu. Không kém phần quan trọng là ý nghĩa câu chuyện café ở Saudi Aramco minh họa: một “nhà thiết kế” (designer) về cơ sở hạ tầng học tập. Một là, phải nhận ra được có một nhu cầu cấp thiết về trao đổi thông tin và học tập chưa được đáp ứng. Sau đó, có can đảm và sức sáng tạo để phá vỡ khuôn mẫu cũ, để thực hiện một điều gì rất khác biệt để đáp ứng nhu cầu đó. Điều đó được tiếp nối bằng việc tỏ ra cởi mở để đánh giá nghiêm túc điều đã đạt được; để sửa đổi và điều chỉnh phương thức áp dụng, dùng sự nhẫn nại và sự quyết tâm để kiên nhẫn, mà không mong đợi mọi việc được hoàn tất ngay một lần đầu. Cuối cùng, trong vai trò của một nhà thiết kế, một nhà lãnh đạo phải sẵn lòng cho phép người khác tiếp tục điều chỉnh cơ sở hạ tầng đó sao cho phù hợp tình huống của riêng họ mà không cảm thấy nhu cầu phải kiểm soát được cả quá trình.

## **CƠ SỞ HẠ TẦNG VỀ CÔNG NGHỆ THÔNG TIN**

Tinh thần lãnh đạo tương tự trong việc thiết kế lặp đi lặp lại cũng thể hiện trong những cơ sở hạ tầng thông tin phổ biến hơn như trang Web và kết nối mạng. Trong nhiều năm, người ta cho rằng những phương tiện đó hoạt động theo ý đồ của những nhà thiết kế kỹ thuật. Nhưng thực ra, thực tế trái ngược có thể xảy ra. Ví dụ như khi “phương tiện truyền thông” đầu tiên được giới thiệu, các công ty đầu tư vào nó để thúc đẩy sự cộng tác. Thường thì ý định đó hoàn toàn bị lấn át bởi những văn hóa doanh nghiệp đã có sẵn trên cơ sở cạnh tranh nội bộ. Đồng nghiệp của tôi ở Học viện MIT, Wanda Orlikowski, khám phá những người ở các công ty tư vấn đã cài đặt chương

trình Lotus Notes dùng nó hầu như để làm những việc họ đã thường làm, như gửi thư điện tử và lên kế hoạch công tác, hơn là chia sẻ khách hàng mới hay chia sẻ thông tin kỹ thuật[4]. Trong một văn hóa mà cái tôi biết sẽ xác định cấp bậc và mức lương của tôi, thì thật là ngây thơ khi nghĩ rằng một cơ sở hạ tầng máy tính mới sẽ làm cho con người bắt đầu cộng tác với nhau. Phương pháp đó có thể được sử dụng hữu hiệu như một cách để tăng cường văn hóa hiện hữu hơn là cách để thay đổi văn hóa đó.

[4]. Wanda Orlikowski “*Learning from Notes*” *The Information Society*, 9, 1993, trang 237 - 250.

Tinh thần lãnh đạo trong việc thiết kế cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin khởi đầu bằng việc thiết kế các yếu tố về tính trách nhiệm tập thể trong khi thực hiện công việc. Anne Murray Allen nói “Khi tôi dẫn đầu việc thực hiện công nghệ SAP cho nhóm nghiên cứu về máy in của HP, 80% thành viên trong nhóm là dân kinh doanh - tài chính, thu mua, sản xuất - và toàn bộ nhóm cùng làm việc trong một khu vực địa lý. Bạn không thể nhận ra ai là dân kinh doanh và ai là dân công nghệ thông tin. Chúng tôi không làm công việc cài đặt một công cụ mới. Chúng tôi đang thay đổi cách thực hiện công việc. Nhiều năm sau đó, khi tôi nhận công việc lãnh đạo một dự án quản lý tri thức và kết nối mạng của nhân viên HP, chúng tôi tiếp cận công việc theo cách tương tự. Chiến lược định hướng là tập trung vào phương thức mà công nghệ có thể cho phép con người trong khắp tập đoàn HP tìm ra nhau và hỗ trợ lẫn nhau - để xây dựng và mở rộng mạng lưới tri thức xuyên qua các biên giới tổ chức. Chính điều đó mới quan trọng, quan trọng hơn tự bản thân công nghệ nhiều”.

Cũng cần có suy nghĩ tương tự để định hướng những cơ sở hạ tầng học tập mới hơn, như các công cụ mô phỏng vi mô. Trong lần đầu tiên biên soạn quyển sách này, tôi mừng tượng những môi trường học tập mô phỏng đó như một cơ sở hạ tầng học tập chủ chốt trong tương lai, và mạnh dạn tuyên bố chúng như “kỹ thuật của tổ chức học tập” trong phụ đề của chương. Mặc dù sự mô phỏng đã trở nên thông dụng hơn trong những năm gần đây, hy vọng của tôi về tác động của những mô hình thu nhỏ chưa được nhìn nhận. Tôi cho rằng nguyên nhân chính là việc nhấn mạnh quá mức vào kỹ thuật (trong trường hợp này là những mô hình mô phỏng) mà quá ít chú tâm vào tiến trình thiết kế lặp đi lặp lại đầy nhẫn nại tập trung vào sự học tập và thay đổi thật sự.

Jeremy Seligman ở công ty Ford, một nhà quản lý cao cấp trong nhóm của Marv Adams, nói “Tôi nghĩ ý tưởng về mô hình mô phỏng thu nhỏ được

nêu trong quyển *Nguyên lý thứ năm* đã đi trước thời đại. Nhưng sự tràn ngập của máy tính và những tiện ích ngày càng tăng của công nghệ máy tính đã bắt đầu tạo nên sự khác biệt. Chúng ta ngày càng nhìn thấy nhiều ví dụ về các mô hình và sự mô phỏng hoạt động như những nguồn thúc đẩy sự phát triển chiến lược kinh doanh và ra quyết định”. Một giám đốc nhà máy ở Ford quản lý hơn 1.000 nhân viên thông qua một dự án sản xuất mô phỏng. Trong đó mọi người ở mọi cấp bậc trong quá trình sản xuất trải qua các kịch bản và kết quả trước khi chúng xảy ra. Điều đó làm họ tăng khả năng thích nghi, và hiểu rõ hơn về toàn bộ hệ thống mà họ là một phần trong đó. Seligman nói “Điều đó dẫn đến một sự tăng trưởng quan trọng trong năng suất của nhà máy, và tôi mong chờ họ có những dự án tương tự trong các nhà máy khác. Chúng tôi cũng thành công trong việc hoạch định bán hàng. Một mô hình thu nhỏ thay đổi suy nghĩ của ban điều hành trong một bộ phận kinh doanh khu vực lớn đã thay đổi kế hoạch bán hàng, các biện pháp đo lường và các giả định chiến lược chủ yếu. Đó chính là một bước tiến trong việc tìm hiểu trường kỳ vô tận dựa trên các dữ liệu không đầy đủ và các quan điểm không rõ ràng về tương lai có thể xảy ra.

“Bạn phải kiên nhẫn và tiếp tục tìm kiếm vị trí và phương thức để hòa hợp con người với nhu cầu thật sự của họ. Mô hình thiết kế sẽ tiến hóa nhanh chóng. Dần dần tôi nghĩ rằng chúng ta đang hiểu rõ hơn về các nhân tố thành công chủ chốt để áp dụng mô hình hóa trong bối cảnh tổ chức”. Sự thử nghiệm và điều chỉnh không ngừng của Seligman và Adams dựa trên một niềm tin tưởng sâu sắc, theo cách nói của Seligman là “khi chúng ta học cách kết nối các loại công cụ học tập vào môi trường làm việc, tạo ra một sự khác biệt quan trọng giữa tồn tại và suy thoái đối với những công ty trong thị trường siêu cạnh tranh hiện nay”.

## **NHỮNG Ý TƯỞNG ĐỊNH HƯỚNG**

Nhìn nhận việc thiết kế như một phần của một hệ thống sống (living system) cũng được áp dụng hữu hiệu với các nhiệm vụ thiết kế tinh vi hơn, như việc “thiết kế” các ý tưởng định hướng. Bill O’Brien đã nói “Thiết kế tổ chức thường được hiểu sai như việc sắp đặt các hình khối và đường thẳng. Nhiệm vụ đầu tiên của thiết kế tổ chức liên quan đến việc thiết kế các ý tưởng định hướng - mục tiêu, tầm nhìn và các giá trị cốt lõi được con người theo đuổi”. Nhưng trong khi các đội nhóm quản lý thường theo đuổi các tuyên bố sứ mệnh và tầm nhìn, việc hiểu rằng con người nhận định và hành xử với những tuyên bố như vậy theo nhiều cách khác nhau sẽ dẫn đến các chiến lược khác nhau.

Khi bạn tiếp cận việc thiết kế các ý tưởng định hướng với suy nghĩ đó trong đầu, nhiều việc sẽ xảy ra. Trước hết, bạn sẽ giảm lo âu về việc chọn lựa các câu nói hay nhưng lại phải quan tâm hơn đến việc dùng lời nói để kết nối mọi người. Les Omotani, nhà quản lý trường học ở Long Island, nói “Chúng tôi đã thường nghĩ rằng mình phải chuẩn bị miếng bánh thật kỹ trước khi phục vụ cho cộng đồng. Khi nhóm chúng tôi gồm các giáo viên, nhà quản lý, và các thành viên cộng đồng bắt đầu quen với việc học tập và làm việc cùng nhau, chúng tôi không còn sợ việc đưa ra những ý tưởng và tầm nhìn dở dang như một chiếc bánh nướng dở, bởi vì họ chính là những người cùng làm việc và chi tiết hóa những ý tưởng đó. Chúng tôi hiểu ra vấn đề khi nói: tại sao không bày tỏ lòng tin để tuyên bố với cộng đồng rằng “Chúng ta có một số lựa chọn và chúng ta cần cùng nhau tìm ra điều mình cam kết thực hiện”.

Hai là, bạn cần chuẩn bị dài hơi hơn để phát triển các tuyên bố về những ý tưởng định hướng. Năm 2001, Darcy Winslow trở thành lãnh đạo của bộ phận sản xuất giày nữ tại Nike, bộ phận đầu tiên của công ty chỉ dành riêng cho việc sản xuất sản phẩm phục vụ nữ giới. Bà và ban quản lý của mình mất một năm để đưa ra bốn nguyên tắc định hướng cho cách giữ liên hệ với khách hàng[5]. “Vấn đề là chúng tôi đang tìm kiếm những nguyên tắc thể hiện chúng tôi là ai theo những cam kết của mình. Bắt đầu đề cao và sống theo các nguyên tắc đó là tiến trình chính yếu xây dựng đội ngũ của chúng tôi. Mặc dù chắc chắn chúng sẽ phát triển nhưng những nguyên tắc đó ngưng trệ trong bốn năm, thậm chí sau khi tôi phải chuyển đến một công việc mới. Mọi người vẫn còn có thể nhìn vào các nguyên tắc đó và nói “Chúng ta có ra quyết định vì lý do chính đáng hay không?”.

*[5]. Bốn nguyên tắc là: Khuyến khích khách hàng chủ động và khỏe mạnh; Trân trọng mọi giai đoạn trong cuộc sống của khách hàng; Liên hệ với khách hàng; Sống và Làm việc ưu tiên cho Tương lai.*

Ba là, như nhận xét cuối của Winslow, bạn tập trung vào cách sử dụng các ý tưởng định hướng. Bill O’Brien thường sử dụng “thang đo tính có ích” của ông ấy để xác định các tầm nhìn và giá trị là các tuyên bố thực tế hay chỉ là “tốt đẹp bên ngoài”. “Vào cuối ngày làm việc, bạn tự hỏi “Tầm nhìn và các giá trị của mình ảnh hưởng đến các quyết định của mình ngày hôm nay như thế nào?” Nếu như không có ảnh hưởng thì chúng khá là vô ích”. Cốt lõi là, đó là sự khác nhau giữa một ý tưởng định hướng hoặc quản trị, như đã nêu trong chương trước, với cái đơn thuần chỉ là một ý tưởng tốt khác mà thôi. Tại cuộc họp của Liên hiệp SoL mùa xuân 2002, một trong những nhà sáng lập, Bernie Bulkin ở công ty BP, đưa cho chúng tôi xem một chiếc áo

thun mà anh ấy mới nhận được. Ở mặt sau áo in bốn chữ: Tôn trọng, Trung thực, Truyền thông, Xuất sắc. Sau đó anh quay ngược cho chúng tôi xem mặt sau chiếc áo in dòng chữ “Enron”!

Nội dung cuối này minh họa một trong những sự nhầm lẫn căn bản nhất về các ý tưởng định hướng. Con người có thể bị ám ảnh về việc tìm kiếm những lời nói phù hợp. Thậm chí cả câu hỏi “Đây có phải một tầm nhìn đúng không?” cũng là câu hỏi sai. Một sự tập trung về cách dùng từ phù hợp dẫn đến các tuyên bố tầm nhìn hoa mỹ, gây cảm hứng mà lại chỉ tạo ra rất ít, hoặc không tạo ra sự thay đổi. Mặt khác, các nhà thiết kế khéo léo trong lĩnh vực ý tưởng định hướng biết rằng, theo cách nói đồng nghiệp Robert Fritz của tôi, “Tầm nhìn là gì không quan trọng, quan trọng là tầm nhìn làm được cái gì” Họ xem tầm nhìn và các ý tưởng định hướng khác như những công cụ để huy động và tập trung nguồn lực. Họ đánh giá các ý tưởng qua tác dụng của chúng, chứ không phải mức độ thu hút của chúng. Và họ không bao giờ quên rằng các ý tưởng định hướng đó luôn luôn đang được phát triển.

## **SỰ CÔNG NHẬN CỦA NHÀ THIẾT KẾ**

Trong khi các chi tiết thiết kế của các nhà lãnh đạo có ảnh hưởng sâu rộng, cần phải hiểu rằng thông thường mọi người có rất ít lòng tin với nhà thiết kế. Đó là lý do công việc của nhà thiết kế tàu thủy không được nhìn nhận là công việc của người lãnh đạo. Hệ quả của việc thiết kế tốt thể hiện ngày nay có thể là kết quả của công việc được thực hiện từ lâu trong quá khứ, và công việc ngày hôm nay có thể chỉ thể hiện trong tương lai. Dấu hiệu phân biệt việc thiết kế tốt là việc không có khủng hoảng - rõ ràng không phải là cách có thể gây chú ý trong những môi trường văn hóa nơi “lãnh đạo là người hùng”. Những người khao khát lãnh đạo chỉ vì muốn kiểm soát, được nôi danh, hay chỉ đơn giản là trung tâm của hành động sẽ ít thấy hấp dẫn tham gia vào công việc thiết kế thầm lặng của người lãnh đạo. Roger Saillant nói “Bạn có thể làm được rất rất nhiều việc ở bất kỳ vị trí nào trong một tổ chức nếu như bạn tập trung vào những kết quả nhỏ mà không quan tâm ai là người được khen!”.

Ở mức độ cao nhất, việc thiết kế hoàn hảo có thể tạo nên tất cả nhưng không ai nhận ra, một quan điểm từng được đề ra bởi Lão Tử 2.500 năm trước đây:

*Nhà lãnh đạo kém cõi là người bị mọi người chê bai*

*Nhà lãnh đạo giỏi là người được mọi người tôn sùng*



*Nhà lãnh đạo vĩ đại là người làm cho mọi người nói “Chúng tôi đã tự mình làm việc đó”*

Loại hình lãnh đạo này không phải không có phần thưởng của nó. Những người áp dụng nó cảm thấy thỏa mãn sâu sắc khi là một phần của một tổ chức có khả năng tạo ra những kết quả mà con người thật sự quan tâm đến. Thực ra, họ thấy rằng những phần thưởng đó lâu bền hơn so với quyền lực và danh tiếng được dành cho những nhà lãnh đạo truyền thống.

## **NGƯỜI LÃNH ĐẠO VỚI VAI TRÒ NGƯỜI THẦY**

Một người thầy vĩ đại là người mà những người chung quanh có thể học hỏi từ họ. Những người thầy vĩ đại tạo ra những không gian cho sự học tập và thu hút mọi người vào không gian đó. Ngược lại, những người thầy kém tài năng tập trung vào điều họ đang dạy và cách họ làm việc đó. Tinh thần của nhà lãnh đạo như một người trồng người (grower of people) được đề xướng bởi Robert Greenleaf. Sau một sự nghiệp làm việc với nhiều nhà lãnh đạo tài năng ở công ty AT&T ở giữa thập niên 1920 đến giữa 1960, ông xác định khát vọng được phục vụ như động lực chủ yếu của những nhà lãnh đạo vĩ đại, và sự phát triển của con người như là thang đánh giá chủ yếu của những nhà lãnh đạo như thế. Ông gọi họ là “những nhà lãnh đạo đầy tớ”[6] “Sự thử thách lớn nhất [của nhà lãnh đạo đầy tớ] là: Những người mà họ phụng sự có phát triển như những con người không? Họ có trở nên mạnh mẽ hơn, thông minh hơn, tự do hơn, tự quyết hơn, và chính họ có nhiều khả năng để trở thành những *đầy tớ* hay không?”[7].

[6]. *Servant leader*

[7]. *Robert Greenleaf, Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness (New York: Paulist Press), 1977, trang 13.*

## **NHÌN RA NHỮNG KHOẢNG CÁCH TRONG NĂNG LỰC CỦA TỔ CHỨC**

Cũng như công việc thiết kế thường được xúc tiến bởi sự nhận thức về một nhu cầu quan trọng về sự trao đổi thông tin hay cộng tác chưa được thỏa mãn, công việc *người thầy* của nhà lãnh đạo thường bắt đầu bằng sự nhận thức của họ về một năng lực quan trọng còn thiếu trong một tổ chức. Năm 2001, Vivienne Cox bắt đầu tổ chức “các phòng trò chuyện” để tạo điều kiện

cho các nhà quản lý ở BP cùng nhau nghĩ về tương lai. Bà nói “Khi tôi thăng tiến đến những vị trí cao cấp hơn ở BP, tôi bắt đầu nhận ra một vấn đề cốt lõi với chúng tôi là tinh thần lãnh đạo cộng tác. Chúng tôi có rất nhiều nhà lãnh đạo tài năng trong BP, nhưng chúng tôi cũng có một văn hóa nhấn mạnh tinh thần trách nhiệm cá nhân và thường đề cao sự cạnh tranh thái quá giữa các nhân viên.

“Tôi bắt đầu bằng việc triệu tập các cuộc trò chuyện không có lịch hẹn từ trước. Tôi mời 20 hay 30 người trong một ngày rưỡi, mời họ trò chuyện ở bất cứ nơi nào họ muốn. Các nhóm người đó rất khác nhau. Trong đó có một nhóm nhiều người ở nhiều vị trí và các phòng ban khác nhau trong BP, cả các nhà quản lý cao cấp và sơ cấp, trong đó có nhiều người mới vừa gia nhập vào tổ chức. Khoảng một phần ba người đến từ bên ngoài BP; người đầu tiên là một vị hiệu trưởng, sau đó là một vũ công ballet, một người từ hội từ thiện và nhiều người từ các doanh nghiệp. Nguyên tắc là mỗi người tham gia phải biết ít nhất một người khác trong phòng.

“Theo một cách nào đó tôi không quan tâm về các kết quả cụ thể từ cuộc trò chuyện. Tôi quan tâm đến chính cuộc trò chuyện hơn. Tôi đặt ra những chủ đề rất rộng để kéo mọi người theo nhiều hướng quan trọng: những vấn đề về toàn cầu hóa, về phong cách quản lý và tác động của chúng tôi đến thế giới. Ví dụ chúng tôi có một buổi hội thảo với Tom Johnson về đề tài là sự thông trị của các con số, cách chúng ta điều hành doanh nghiệp dựa trên sự tập trung quá mức về kết quả có thể đo lường được, trong khi tất cả chúng ta biết rất rõ là phần lớn vấn đề quan trọng không thể đo lường được[8]. Đó là một cuộc trò chuyện hết sức thú vị. Mọi người ưa thích việc có một không gian để trò chuyện về điều họ thật sự quan tâm. Đề tài thảo luận là gì cũng không quá quan trọng; cuộc trò chuyện luôn luôn tự có ý nghĩa quan trọng của nó”.

*[8]. H. Thomas Johnson là một tác giả nghiên cứu về kế toán nổi tiếng thế giới, đồng phát minh phương pháp kế toán căn cứ theo hoạt động, và đồng tác giả của Profit Beyond Measure - Lợi Nhuận Trên Mức Đo Lường (2002), trong đó đề ra những cách mạng triệt để trong quản lý kết quả ở những công ty như Toyota - những hệ thống quản lý tập trung vào chi phí cố định đã bị thay thế bằng sự hạch toán từng phần cho chi phí theo kết quả và sự đổi mới.*

Tác động của những nỗ lực xây dựng năng lực mới như thế luôn luôn khó đo lường. Một dấu hiệu thành công đơn giản là con người có thể hiện hay không. Trong trường hợp tổ chức thảo luận của Cox, mặc dù mâu thuẫn

với văn hóa xem trọng kết quả của BP, mọi người vẫn hào hứng tham dự. Một trong những đồng nghiệp trong ban quản lý cao cấp đã bình luận với tôi “Những buổi họp của Viv làm tôi phát bực mình”. Nhưng ông ta cũng dành thời gian trong lịch trình công tác dày đặc của mình để tham dự như thường lệ. Chính bản thân Cox cũng không chắc chắn về tác động của buổi thảo luận, bởi vì các buổi hội thảo không tiếp tục tự diễn ra nếu không có sự thu xếp của bà ta. “Tôi khá thất vọng cho đến khi tôi nhận ra những buổi hội thảo đã gieo mầm cho nhiều việc với nhiều nhân tố giống nhau. Có thể con người không cảm thấy họ không có quyền hạn từ vị trí công việc, hoặc không có quyền lực để làm y như điều tôi làm, hoặc chỉ đơn giản là họ không muốn làm. Cuối cùng tôi nhận ra có nhiều người thật sự bị tác động bởi những cuộc trò chuyện đó và họ tiếp tục tổ chức các buổi gặp mặt, hay hội thảo hoặc buổi nói chuyện về các đề tài theo những cách mới lạ”.

Những buổi hội thảo cũng dạy cho Cox những bài học đầy giá trị trong việc tạo ra những môi trường học tập có thể xóa bỏ các khoảng cách năng lực quan trọng, những bài học đặc biệt quan trọng khi bà ta được bổ nhiệm lên vị trí cao cấp hơn. “Làm thế nào bạn dẫn đầu một tổ chức có quy mô cỡ này khi bạn không thể trực tiếp tham gia vào mọi việc? Đối với tôi, bí quyết là tập trung vào một vài sự can thiệp quan trọng, được xem xét cẩn thận; và hành xử sao cho nhất quán với sự can thiệp trên. Ví dụ như khi tôi tập họp mọi người trong một cuộc trò chuyện chiến lược, điều duy nhất tôi kiểm soát là việc tạo ra không gian, và việc tạo nên mục đích thảo luận, điều mà tôi cảm thấy thật sự cần thiết. Phần còn lại tôi không kiểm soát. Nó được kiểm soát bởi những người đang có mặt thông qua sự trao đổi và tương tác của họ”.

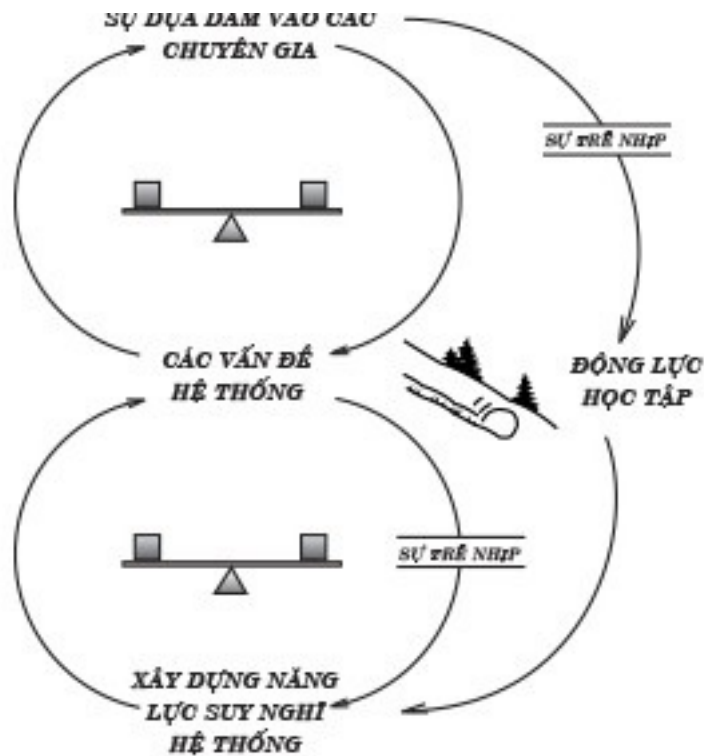
## **SỰ KHÓ XỬ CỦA NGƯỜI THẦY**

Trong ấn bản đầu tiên của quyển sách này, tôi đã nói về nhu cầu cơ bản của việc giúp đỡ con người phát triển một “quan điểm mạnh mẽ hơn về thực tại”. Ý tôi muốn nói đến một cách nhìn nhận thực tại trong đó có sự tăng cường cảm giác tự tin của chúng ta trong việc hình thành tương lai, thay vì làm suy yếu nó. “Thực tại” được nhìn nhận bởi hầu hết mọi người trong hầu hết các tổ chức nghĩa là những áp lực phải gánh chịu, những khủng hoảng phải đối phó, và những hạn chế phải chấp nhận. Theo những cách định nghĩa thực tại như vậy, tầm nhìn là một giấc mơ vô ích hoặc một ảo giác tệ hại nhất - chứ không phải một kết quả có thể đạt được. Do đó làm thế nào những nhà lãnh đạo giúp con người nhận ra thực tại như là một phương tiện để tạo ra những tầm nhìn của họ hơn là như một nguồn lực gây trở ngại? Đó là một nhiệm vụ cốt lõi của “nhà lãnh đạo - người thầy”.

Có một cách là giúp con người nhìn ra các vấn đề dưới dạng các cấu trúc hệ thống và các mô hình tư duy bên dưới thay vì chỉ là các sự kiện ngắn hạn. Điều đó có ích trong việc đánh giá đúng các nguồn lực hình thành thực tại, và cách chúng ta là một phần của những nguồn lực và có thể tác động đến chúng (xem Chương 3, “Tù nhân trong hệ thống hay trong suy nghĩ của chính mình?”). Những phát triển các năng lực suy nghĩ hệ thống cần có thời gian và sự kiên nhẫn, và các nhà lãnh đạo cam kết với con đường này sẽ gặp phải những vấn đề khó xử, điều xảy ra với bất kỳ người thầy nào trong nỗ lực giúp đỡ học viên phát triển các kỹ năng khó mới.

Marv Adams nói “Chúng tôi đã khá thành công trong việc áp dụng suy nghĩ hệ thống để giải quyết một số vấn đề quan trọng, nhưng tôi cũng trở nên âu lo bởi vì tôi có thể nhìn thấy các hạn chế trong cách chúng tôi giải quyết vấn đề. Ví dụ, chúng tôi phải cắt giảm gần một tỷ đôla Mỹ trong tổng số 3,5 tỷ đôla Mỹ kinh phí công nghệ thông tin trên toàn cầu. Một nhóm nhỏ trong chúng tôi đã nhận thấy và hình dung 10 biểu đồ suy nghĩ hệ thống thể hiện những cơ hội có tính đòn bẩy cao nhất để cắt giảm chi phí mà không mất năng suất. Thay vì tiết lộ những biểu đồ hệ thống đó với tổ chức, chúng tôi chỉ phá vỡ 10 công đoạn công việc và đảm bảo rằng những can thiệp đó được rút ra từ kết quả phân tích theo 10 biểu đồ đó. Chúng tôi thành công trong việc cắt giảm một tỷ đôla Mỹ, nhưng cá nhân tôi lại trần trụi với việc mình đã không chia sẻ sự hiểu biết đó và không kêu gọi người khác thực hành suy nghĩ hệ thống. Chúng tôi áp dụng những kỹ thuật đằng sau hiện tượng. Nó quá hấp dẫn với tôi. Tôi cảm thấy như mình có thể nhìn cả bức tranh, tôi cần phải giải thích nó cho mọi người và nói “Đó là lý do chúng tôi can thiệp ở đây, và đó là lý do chúng tôi không can thiệp ở kia”.

Adams nhận ra có hai vấn đề với can thiệp thành công của mình. Một là có rất ít người tự xây dựng năng lực của mình để nhìn ra các nguồn lực hệ thống. Hai là, anh ta biết rằng mình thành công trong sự can thiệp đó bởi vì anh ta kiểm soát những nguồn lực để tạo ra những sự thay đổi cần thiết. Ngược lại, với hầu hết các vấn đề kinh doanh, Adams và những nhân viên suy nghĩ hệ thống của anh ta hoạt động như là “những người tác động” nhiều hơn, bởi vì những người khác nhau phải có những hành động khác nhau dựa trên những cách đánh giá tình huống mới. Anh ta nói “Chúng tôi cần vẽ bức tranh để những người khác có thể nhìn ra nó, hay tốt hơn là giúp họ tự mình vẽ bức tranh”.



Như Adams nhận định, nếu tình trạng khó xử đó không được giải quyết, một động lực “hoán đổi gánh nặng” sẽ phát sinh, trong đó áp lực giải quyết những vấn đề quan trọng sẽ được chuyển đến các nhóm chuyên gia để phân tích tình huống và đưa ra kết luận. Nhưng bằng cách làm như thế, họ làm cho tổ chức mất khả năng xây dựng năng lực tổ chức lớn hơn. Hơn nữa, con người sẽ quen với việc nhờ các chuyên gia giải quyết vấn đề; dễ dàng mất đi động lực phát triển năng lực của riêng họ. Qua thời gian, áp lực tăng cường (reinforcing pressure) sẽ phát triển làm cho con người càng dựa dẫm vào các chuyên gia hơn nữa. Vấn đề có thể được giải quyết, nhưng tổ chức sẽ không thông minh hơn.

Như với hầu hết tình huống hoán đổi gánh nặng, chiến lược thành công là phản ứng với những cơ hội ngắn hạn theo cách thức xây dựng năng lực dài hạn hơn, để kết nối “suy nghĩ hệ thống theo sự kiện” với “suy nghĩ hệ thống nhằm phát triển”.

## THỂ HIỆN VAI TRÒ NGƯỜI HỌC TRƯỚC TIÊN

Để là một người thầy thật sự, trước hết bạn phải là một học viên. Thật ra, sự say mê với sự học cũng có tác dụng thúc đẩy học viên như tác dụng của trình độ chuyên môn của người thầy. Vì vậy, các nhà quản lý cam kết với các nguyên lý và công cụ học tập tổ chức cũng phải là những người thực hành, chứ không chỉ là người “tán thành” hay người truyền giáo.

Điều này được tuyên bố hùng hồn bởi Greg Merten ngay sau khi ông nghỉ hưu từ chức vụ giám đốc điều hành và phó chủ tịch của công ty Ink Supply Organization, một phân nhánh lớn nhất và nhiều lợi nhuận nhất của HP trong nhiều năm liền. Theo Merten, học tập là nguồn lực tốt cùng của lãnh đạo. “Nếu xem lại sự nghiệp của mình ở HP, tôi làm việc cùng với nhiều người rất giỏi, nhưng những người cuối cùng trở thành những nhà lãnh đạo hiệu quả nhất, cho dù ở cấp bậc hay vị trí nào, thì chắc chắn là những học viên thực thụ. Những gì họ đã làm trong quá khứ cũng không nói lên được gì nhiều về sự tự nhận thức của họ. Họ luôn luôn nhận ra nhu cầu phát triển như một con người của mình, và biết rằng “trò chơi học tập” đòi hỏi một sự cam kết nghiêm túc trong việc khám phá những việc có hiệu quả ngay trước mắt. Tôi thấy rõ ràng là công ty thịnh vượng do nhiều người ở các vị trí chủ chốt có khuynh hướng là một học viên như thế, và khi không có khuynh hướng đó thì chúng tôi phấn đấu để có”.

Trong khi ý kiến của Merten có vẻ dễ hiểu và rõ ràng (ông cho rằng các nhà lãnh đạo cần phải là những người hiếu học), ý nghĩa của nó cần phải có thời gian mới lộ rõ hết - đặc biệt với những người cam kết cao độ, sự cam kết tột bậc của họ có thể che mờ không cho họ thấy nhu cầu học tập của chính họ. Molly Baldwin ở Roca nói “40 người tham gia vào buổi đào tạo đầu tiên của chúng tôi về những vòng tròn gìn giữ hòa bình: thanh niên, cảnh sát và sĩ quan quân giáo, thành viên cộng đồng và những người bạn. Khoảng giữa buổi mở màn, nhiều người trong chúng tôi ngồi nói giữa vòng tròn tạo thành bởi toàn bộ những người tham gia. Trong vòng ba phút không khí nóng hẳn lên. Có người la to, những đứa trẻ thì gào lên, mọi người nói “Nhìn xem! Việc này không bao giờ có tác dụng gì!” Xem buổi họp bị phá vỡ tôi cảm thấy rất buồn, nhưng cuối cùng tôi hiểu được tôi quá cam kết với tính chia cắt chứ không phải sự đoàn kết, tôi còn lâu mới là một người giữ hòa bình (peacemaker). Tôi hiểu vấn đề là do suy nghĩ “chúng ta và bọn họ”, và cách tôi kéo dài suy nghĩ đó về mặt cá nhân và cả cho tổ chức. Tiếp tục khẳng khái “Tôi đúng, anh sai! Vấn đề là do anh, không phải chúng tôi, bởi vì chúng tôi giữ chuẩn mực đạo đức cao!” là nguồn gốc chính trong các vấn đề của chúng tôi”[9].

[9]. Sayra Pinto, Jaason Guevera, Molly Baldwin “*Living the Change You Seek: Roca’s Core Curriculum for Human Development*” sách đã dẫn.

## **NHÀ LÃNH ĐẠO VỚI VAI TRÒ NGƯỜI PHỤC VỤ**

Trong quyển *Servant Leadership - Tinh thần lãnh đạo kiểu đầy tớ*,

Greenleaf nói rằng “nhà lãnh đạo kiểu đây tớ trước hết là một người đầy tớ... Một người bắt đầu có cảm giác tự nhiên muốn phục vụ... Sau đó, sự lựa chọn có ý thức này làm cho người đó có cảm hứng lãnh đạo. Người đó khác hẳn với một người muốn trở thành lãnh đạo để thỏa mãn một ham muốn quyền lực bất thường hoặc để đạt được những quyền sở hữu vật chất”[10].

[10]. Robert Greenleaf, *sđđ*, trang 13. Xem thêm Peter Block, *Stewardship* (San Francisco: Berrett-Koehler), 1996.

Ý tưởng về nhà lãnh đạo phục vụ cho những người họ dẫn dắt có vẻ lý tưởng hóa, nhưng tôi đã bị thuyết phục rằng nó cũng có tính thực dụng. Có lần tôi hỏi một vị đô đốc hải quân vì sao tinh thần lãnh đạo kiểu đây tớ được áp dụng rộng rãi trong binh chủng. Ông ta đáp: “Nó đã được chứng minh đi chứng minh lại trong chiến đấu là khi tính mạng con người lâm nguy, họ sẽ chỉ theo sau sĩ quan chỉ huy nào họ tin tưởng, người họ cho rằng chân thành quan tâm đến tính mạng của họ”.

Tinh thần phục vụ kiểu đây tớ cũng phục vụ cho một mục đích lớn hơn. Như Bill O’Brien thường nói “Tất cả những sự cam kết chân thành là đối với những gì lớn hơn chính người đó”. Năm 1990 tôi viết về “câu chuyện mục đích” (purpose story) với ý định hướng dẫn các nhà lãnh đạo tự nhiên ở mọi cấp bậc, bình luận về các những người rất khác nhau “tìm ra cảm hứng của riêng mình từ những nguồn giống nhau... một câu chuyện sâu sắc và một ý nghĩa của mục đích, một “mô hình tồn tại” lớn hơn nằm sau những tầm nhìn cá nhân của họ... Nhiều nhà quản lý tài giỏi khác ở cương vị lãnh đạo không phải là những nhà lãnh đạo như vậy bởi vì họ không có một câu chuyện lớn hơn... [để] liên kết họ với một nhiệm vụ lớn hơn... [và] mang đến một ý nghĩa sâu sắc cho tầm nhìn của họ, một quang cảnh lớn hơn từ đó những giấc mơ và mục tiêu cá nhân nổi lên như những bước ngoặt của một cuộc hành trình dài”.

Ngày nay đọc lại những dòng đó, tôi nhìn thấy ẩn trong đó có hai cặp phạm trù. Một là sự chắc chắn và sự cam kết. Hai là sự bảo tồn và sự thay đổi.

## **NHỮNG NGHỊCH LÝ CỦA TINH THẦN PHỤC VỤ**

Biết trước câu chuyện mục đích của mình có thể dễ dàng tạo ra một mức độ chắc chắn về mục đích sống của một người và thậm chí là một dạng bảo thủ. Ngược lại, những người thiếu sự chắc chắn đó có thể kết luận rằng họ không có một mục đích lớn hơn như thế và do đó họ bị giới hạn ở cương

vị nhà lãnh đạo.

Tôi đã đi đến chỗ tin rằng sự chắc chắn liên quan đến mục đích, và liên quan tương tự đến những mục tiêu của chúng ta, có những nguy cơ riêng của nó, những nguy cơ chúng ta thường thấy xảy ra trong thế giới ngày nay. Trong một bài phân tích, *The True Believer - Người tin tưởng thật sự*, triết gia Eric Hoffer hỏi rằng điều gì làm phân biệt tốt nhất giữa một người cam kết với một người cuồng tín[11]. Kết luận của ông là “sự chắc chắn”. Người cuồng tín thì chắc chắn là anh ta đúng. Theo định nghĩa của Hoffer, bất cứ khi nào chúng ta hành động có sự chắc chắn mình có câu trả lời thì chúng ta thể hiện như những người cuồng tín, bất kể nguyên nhân. Đó là một phần khép kín trong chúng ta, nhìn nhận thế giới chỉ có hai màu đen và trắng. Mặt khác, sự cam kết chân thật luôn luôn đồng hiện hữu với một vài yếu tố nghi ngờ và không chắc chắn. Theo nghĩa đó, sự cam kết thật sự là một sự chọn lựa, hơn là một sự ép buộc.

[11]. Eric Hoffer, *The True Believer* (New York: Harper Perennial), 2002.

Cặp phạm trù thứ hai của tinh thần phục vụ, sự bảo tồn và sự thay đổi, đến từ nguyên nhân là tinh thần lãnh đạo luôn luôn liên quan đến sự thay đổi. Những nhà lãnh đạo, độc lập hay tập thể, làm việc để mang lại một trật tự khác. Họ luôn luôn tập trung về cái mới, về điều đang cố xảy ra. Tôi cho rằng một ý thức sâu sắc về mục đích là rất quan trọng với những nhà lãnh đạo, bởi vì ý thức đó cũng là một cái mỏ neo. Trong khi theo đuổi những điều mới và đang nảy sinh, họ cũng phục vụ vì những điều họ muốn bảo tồn. Tuy nhiên điều họ tìm kiếm để bảo tồn, ngược đời thay, là một bí quyết để cho phép sự thay đổi. Bạn có thể thấy điều này trong những câu chuyện như của Darcy Winslow. Bà muốn “kết nối đến cốt lõi” của sự nhận diện (identity) của Nike như là một nhà đổi mới: bằng cách làm như vậy, bà giải thoát năng lượng thay đổi. Điều đó cũng diễn ra khi Dorothy Berry giúp đỡ các nhà quản lý của IFC kết nối với khát vọng của họ để đồng nhất các doanh nghiệp tư nhân thành công với sự phát triển bền vững, hoặc khi Dave Marsing ở Intel khám phá rằng anh ta và đồng nghiệp của anh ấy thật sự muốn bảo tồn một cách sống khỏe mạnh.

Nhà sinh vật học người Chile Humberto Maturana nói rằng sự tiến hóa là một tiến trình “biến đổi thông qua sự bảo tồn”. Theo Manature, thiên nhiên bảo tồn một số đặc điểm cơ bản, và bằng cách đó giải phóng cho những yếu tố khác thay đổi. Một ví dụ đơn giản là “sự đối xứng song phương” trong thế giới động vật: hai mắt, hai tai, bốn chân v.v... Nhưng điều



quan trọng là sự đa dạng phi thường trong tiến hóa diễn ra trong việc bắt buộc phải đối xứng song phương. Những nhà lãnh đạo thay đổi thường quên hỏi một câu hỏi quan trọng: “Chúng ta tìm kiếm điều gì để bảo tồn?”. Sự thay đổi tự nhiên gây ra sự lo sợ trong tất cả chúng ta: sợ điều chưa biết, sợ thất bại, sợ không còn cần thiết trong một trật tự mới. Khi chúng ta tập trung quá mức chỉ vào điều cần phải thay đổi, mà không quan tâm đến những điều chúng ta muốn bảo tồn, chúng ta sẽ càng củng cố những nỗi sợ đó. Nhưng khi chúng ta có thể làm rõ điều mình dự định bảo tồn, một số nỗi sợ hãi có thể tan biến. Khi những nhà lãnh đạo áp dụng có ý thức nguyên lý này, họ thường khám phá ra con người tìm kiếm để bảo tồn những sự đồng nhất và những mối quan hệ, cụ thể như sự đồng nhất của họ với vai trò những nhà đổi mới, sự cộng tác của họ trong việc xóa đói giảm nghèo, hoặc sự hỗ trợ của họ cho sức khỏe tinh thần và vật chất của người khác.

## **QUYỀN LỰC VÀ BẢN CHẤT CỦA THAM VỌNG**

Đáng buồn là những ví dụ như thế về tinh thần phục vụ chân thành cũng làm nổi bật lên một thực tại lãnh đạo khác hẳn hiển nhiên với nhiều người ngày nay: sự đổ vỡ của tinh thần phục vụ, được minh họa bằng sự lạm dụng quyền lực. Dee Hock, nhà sáng lập ra thẻ Visa, nói “Theo quan điểm của tôi, điều xấu xa nhất trên thế giới ngày nay là quyền lực và của cải ngày càng tăng cao trong tay của ngày càng ít người”.

Công nghệ thông tin cho phép sự phân phối quyền lực ngày càng tăng ở nơi “[con người] phân tán về mặt địa lý nhưng có thể liên kết qua công nghệ ở một mức độ chưa ai từng nghĩ đến, để ra quyết định của chính họ bằng cách sử dụng thông tin tập hợp từ nhiều người và nhiều nơi khác”[12]. Tuy nhiên, sự phân phối tiềm năng của quyền lực và sức mạnh thường mâu thuẫn với những động lực cá nhân sâu sắc hơn, đặc biệt bên trong những nhà quản lý cấp cao. Ann Murray Allen ở HP nhận xét: “Sự nuôi dưỡng và hỗ trợ của mạng lưới xã hội - khi nó diễn ra - xảy ra hầu hết ở mức độ đơn vị kinh doanh, trong đó các sản phẩm và dịch vụ trực tiếp gắn chặt với người tiêu dùng. Không may là, tôi rất thường thấy những mạng lưới cộng tác đó trở thành mạng lưới tham vọng ở cấp độ các phòng ban quản lý trong tập đoàn”.

[12]. *Thomas Malone, The Future of Work: How the New Order of Business will Shape Your Organization, Your Management Style, and Your Life (Boston: Harvard Business School Press), 2004, trang 4. Malone cho rằng việc sử dụng được những tiềm năng của công nghệ thông tin tùy thuộc vào các nhà quản lý với định hướng “khai thác” con người.*

Barbara Stocking ở Oxfam nhận ra một liên kết giữa tham vọng, kết quả và sự thống trị của nam giới trong vị trí quản lý. “Hiện nay có rất nhiều cuộc nghiên cứu cho thấy những cách lãnh đạo của nữ giới khác nhau về mặt cạnh tranh và tham vọng. Khi các đội nhóm quản lý quá quan tâm vào việc dùng mảnh khóc để đạt đến những tình trạng và chức vụ trong khi họ không thật sự tạo ra kết quả, thì những phụ nữ trong nhóm sẽ đứng dậy và nói “Thẳng thắn mà nói, tôi không muốn gặp rắc rối. Tôi phải chăm nom gia đình và lo cho phần đời còn lại của mình, và tôi sẽ không muốn dành phần lớn đời mình để tham gia vào việc tranh đấu nội bộ”. Tôi không biết điều đó có phải do nhiều phụ nữ có những trách nhiệm khác hoặc đó là bản chất của người phụ nữ hay không. Nhưng họ có khuynh hướng lùi lại và nói “Nếu như không nhằm đạt một kết quả gì, tôi sẽ không phí thời giờ để làm việc đó”. Nhìn chung, phụ nữ ở những vị trí cấp cao có khuynh hướng tham vọng về chính sự việc hơn là tương lai và sự nghiệp riêng của họ”.

Nhận xét của Stocking cho thấy một bí mật được rất ít nhà quản lý đề cao: có một cuộc sống lớn hơn có thể thật sự giúp các nhà quản lý duy trì một nhận thức về viễn cảnh và trở thành nhà quản lý tốt hơn. Nhiều năm trước, khi sắp sửa được bổ nhiệm vào một vị trí quản lý cao cấp ở BP, Vivienne Cox cũng vừa sinh em bé đầu lòng. Bà đến gặp một trong những người đứng đầu BP và nói “tôi chỉ muốn anh biết rằng BP không phải là điều quan trọng nhất trong đời tôi, mà đó là con gái tôi. Nếu như anh nghĩ điều đó mâu thuẫn với những trách nhiệm mới sắp sửa giao cho tôi, thì tốt hơn hết là đừng bổ nhiệm tôi”. Ngày nay Cox hồi tưởng “Trong khi công việc của tôi bị đòi hỏi khắt khe, việc làm sáng tỏ những ưu tiên cá nhân của tôi đã thật sự giúp tôi, và có lẽ cả những người khác trong tổ chức”.

## **NHỮNG KẾT QUẢ BỀN VỮNG**

Ấm ảnh của thế giới kinh doanh hiện tại về những suy đồi đạo đức từ những tham vọng cá nhân đã bỏ qua một điểm quan trọng: làm thế nào tham vọng cá nhân có thể thỏa hiệp với những kết quả đạt được, cho dù có hay không có những vi phạm trong quản lý. Tôi nghĩ không phải trùng hợp ngẫu nhiên mà những nhà lãnh đạo như Stocking và Cox có thể đạt được những kết quả dài hạn quan trọng. Nó khởi đầu bằng sự tập trung. Khi quyền lực do cấp bậc (positional authority) dẫn dắt các nhà quản lý đầu tư năng lượng vào việc bảo vệ hay mở rộng mảnh đất của mình, thì sẽ mất đi chi phí là sự tập trung vào “chính sự việc”, theo cách nói của Stocking, những kết quả thực tế mà con người cố gắng đạt được. Nhưng có một vấn đề khác về phạm vi thời gian. Nếu các nhà quản lý chỉ tập trung vào các kết quả ngắn hạn, họ thường có lý do chính đáng trong việc tiếp tục can thiệp để duy trì kết quả. Cho dù

vô tình hay cố ý, nó tạo ra một động lực hoán đổi gánh nặng và một sự lệ thuộc tự tăng cường vào sự can thiệp quản lý. Theo cách đó, tập trung vào những kết quả ngắn hạn trở thành một chiến lược cho sự tập trung quyền lực hơn nữa.

Stocking nói[13] “Tôi phản ánh nhiều lần về điều này khi còn làm việc với Tổ chức Y tế quốc gia (National Health Service), tôi nhìn thấy các nhà quản lý khắc phục các vấn đề trước mắt, như “mục tiêu cắt giảm thời gian chờ đợi của khách hàng”, bằng cách không thêm quan tâm đến bất cứ điều gì khác. Nhưng nếu bạn không làm gì để thay đổi căn bản cách hoạt động của toàn hệ thống, một khi bạn thôi không để mắt đến nó, vấn đề sẽ quay trở lại ngay. Nếu bạn dành thời gian để cùng với người khác hình dung cách xây dựng một hệ thống tiếp tục sản sinh ra những kết quả tốt hơn, sẽ mất nhiều thời gian hơn nữa nhưng khi bạn hoàn thành, nó sẽ gắn bó với bạn. Tôi có thể nói “Tôi có thể mất nhiều thời gian hơn để thực hiện việc đó, nhưng khi hoàn thành tôi biết rằng kết quả tôi làm ra có tính bền vững tốt hơn”. Cuối cùng, chúng ta phát triển một nguyên lý để định hướng cho mình. Khi chúng ta phải đi đến và can thiệp, ví dụ như ở một bệnh viện, thì chúng ta nên thực hiện theo một cách cho phép mọi người ở đó biết rõ hơn về cách tự giúp mình trong tương lai. Tất cả vấn đề là cố gắng cải thiện để chúng ta không phải can thiệp một lần nữa.

*[13]. Là một giám đốc khu vực, Stocking chịu trách nhiệm cho 75 đơn vị, mỗi đơn vị bao gồm các dịch vụ bệnh viện và cộng đồng, khoảng 180.000 nhân viên y tế và hành chính.*

“Hiện giờ, ở Oxfam, chúng tôi có một thách thức tương tự. Công tác nhân đạo luôn có một phần thưởng rất lớn về tâm lý và sự thỏa mãn cá nhân, một khi bạn bước vào một cuộc khủng hoảng nhân đạo và giải quyết nó. Bạn biết đấy, như người ta thường nói “những người mặc đồ soọc trắng bay tới và cứu trợ”. Hiện giờ chúng tôi cố gắng đạt đến tình trạng không bao giờ phải đến một nước để cứu trợ nhân đạo. Nếu chúng tôi hoàn thành công việc của mình tốt, chúng tôi giúp đỡ những người dân địa phương ở một nước phát triển đến trình độ mà họ có thể tự giúp mình. Trong ngành cứu trợ, tôi có thể nói động lực không phải là quyền lực cá nhân dưới dạng quyền kiểm soát, mà là một cảm giác tinh vi về quyền lực đến từ cảm giác là người khác cần mình. Dù sao đi nữa, động lực cũng giống nhau, một nhu cầu gia tăng đối với người nắm quyền”.

**TRỞ THÀNH MỘT NGƯỜI PHỤC VỤ TRONG TÂM NHÌN CỦA BẠN**

Tinh thần phục vụ, theo ngôn ngữ của những công nhân đường phố trẻ ở Roca, cuối cùng là việc “làm điều đúng cho cả cộng đồng”. Sự cam kết này mang đến một thay đổi trong quan hệ của chúng ta với tầm nhìn cá nhân của chúng ta. Chúng ta không ngừng nói về quyền sở hữu, như trong câu “đây là tầm nhìn của tôi”. Chúng ta trở thành một người phục vụ trong tầm nhìn. Chúng ta là “của tầm nhìn” cũng y như tầm nhìn là của chúng ta. George Bernard Shaw, như đã nói trước đây, trình bày mối quan hệ một cách súc tích khi ông nói về “được sử dụng vì một mục đích được chính bạn nhìn nhận là một mục đích vĩ đại”.

Hơi khác về cách dùng từ và ngữ điệu, nhưng không kém phần sống động, là những câu thơ của nhà thơ người Lebanon Kahlil Gibran, khi nói về các bậc cha mẹ và trẻ em, ông đã nhận ra ý thức đặc biệt của trách nhiệm mà không hề có sự sở hữu, cái mà nhà lãnh đạo cảm thấy khi là người phục vụ cho tầm nhìn của mình:

*Con của bạn không phải là con của bạn.*

*Chúng là con trai và con gái của khao khát sống*

*Chúng đi xuyên qua bạn chứ không phải từ bạn đi ra*

*Và mặc dù hiện diện cùng bạn, chúng không thuộc về bạn*

*Bạn có thể cho chúng tình yêu thương nhưng không thể cho chúng suy nghĩ*

*Vì chúng có suy nghĩ riêng của mình*

*Bạn có thể giữ cơ thể chúng trong nhà nhưng không giữ được linh hồn chúng*

*Vì linh hồn chúng ở trong căn nhà của ngày mai, mà bạn không thể ghé thăm, thậm chí trong giấc mơ. Bạn có thể cố gắng để trở nên giống chúng, nhưng không thể cố gắng làm cho chúng giống bạn.*

*Vì cuộc sống không lùi lại và cũng không lưu lại ở ngày hôm qua. Bạn là cây cung từ đó con cái như những mũi tên sống được phóng về phía trước.*

*Người bắn cung nhìn thấy mục tiêu bất tận, và uốn cong bạn với sức*

*manh của anh ta để những mũi tên có thể bay đi rất nhanh và rất xa.*

*Hãy nhận sự uôn cong dưới cánh tay của người bắn cung như niềm hân hoan; Vì thậm chí khi anh ta yêu những mũi tên được bắn ra, thì anh ra cũng yêu cây cung vững chắc[14].*

[14]. Kahlil Gibran, *The Prophet* (New York: Knopf), 1923, 15.

## **LÀM THẾ NÀO NHỮNG NHÀ LÃNH ĐẠO NHƯ THẾ PHÁT TRIỂN?**

Động từ “lãnh đạo” tiếng Anh (lead) phát sinh từ một từ gốc Ấn-Âu, *leith*, có nghĩa là “băng qua ngưỡng cửa”, một hình ảnh thường được liên tưởng đến việc chết đi. Vì vậy không có gì là ngạc nhiên khi những nhà lãnh đạo xuất sắc, như Meiko Nishimizu hay Roger Saillant, thường có những câu chuyện cá nhân sâu sắc về những khoảnh khắc thức tỉnh, khi một phần già yếu trong họ chết đi và một phần mới xuất hiện. Thú vị là có một từ được sử dụng rộng rãi nhưng ít được hiểu thấu đáo, “charisma” (sự hấp dẫn, thu hút người khác) cũng mang một ý nghĩa tương tự.

Từ “charisma” thường nói về một người mạnh mẽ và đầy quyền lực, thậm chí quyền rũ, có cá tính, một người khiến người khác phải chú ý. Không may là từ này thường được dùng như một kết quả của những đặc tính khác thường nào đó làm cho người đó “đặc biệt”, chẳng hạn một ngoại hình ấn tượng và một giọng nói độc đáo. Nhưng hầu hết các nhà lãnh đạo xuất sắc tôi đã hân hạnh được gặp đều không có ngoại hình nổi bật lẫn cá tính mạnh mẽ. Điều làm họ nổi bật là sự rõ ràng và thuyết phục trong những ý tưởng của họ, sự sâu sắc trong cam kết của họ, và phạm vi cởi mở của họ trong việc liên tục học tập hơn nữa. Họ không “có câu trả lời”, nhưng họ dường như truyền dẫn sự tự tin cho những người chung quanh rằng, cùng nhau “chúng ta có thể học tập bất cứ điều gì cần thiết để đạt đến kết quả chúng ta thật sự khao khát”.

Thực ra, từ *charisma* đến từ nhà thờ Công giáo, trong đó nó có nghĩa là một “món quà” cá nhân đặc biệt của một người, do Chúa Trời ban tặng. Trở nên hấp dẫn, có sức lôi kéo người khác (*charismatic*) nghĩa là phát triển quà tặng của mình. Nói tóm lại, chúng ta phát triển như những nhà lãnh đạo quyền năng và thu hút thật sự trong phạm vi chúng ta trở thành chính mình. Chính ở đây là bí mật về sự phát triển tinh thần lãnh đạo thật sự.

Tìm hiểu ý nghĩa của điều này với những nhà lãnh đạo khác nhau, tôi

ngạc nhiên với sự đa dạng về các mục tiêu và phương thức phát triển của họ. Một số người phát triển những kỹ năng trao đổi thông tin và khái quát hóa. Những người khác cố gắng lắng nghe và tôn trọng những người khác cùng với ý tưởng của họ. Một số người dùng năm nguyên lý như một khuôn khổ phát triển. Một vài người sử dụng những phương thức khác. Nhưng tất cả đều cam kết làm việc vì sự phát triển của chính họ, “đấu tranh để trở thành một con người” như Roger Saillant nói.

Dường như cũng có một điểm chung vượt qua những khác biệt trong cách các nhà lãnh đạo làm việc và phát triển. Đó là nguyên lý về sự căng thẳng sáng tạo (creative tension). Ngoài những khác biệt, những nhà lãnh đạo thật sự hiệu quả dường như có một sự tôn trọng giống nhau về sức mạnh của việc nắm giữ một tầm nhìn và đồng thời nhìn nhận sâu sắc và chân thật về thực tại. Tôi chưa từng thấy một nhà lãnh đạo hiệu quả nào không nhận ra nguyên lý này, cho dù anh ta đã từng nghĩ về nó một cách có ý thức hay không.

Chúng tôi không phát minh ra nguyên lý về sự căng thẳng sáng tạo thông qua nghiên cứu về sự học tập tổ chức; thật ra, nhiều người khác đã đề cập đến nó trong quá khứ. Trong lúc bị nhốt ở Birmingham, Alabama, bị cầm tù sau một cuộc diễu hành chống phân biệt chủng tộc lịch sử, Martin Luther King Jr. đã viết, “Như khi Socrates cảm thấy cần thiết phải tạo ra sự căng thẳng sáng tạo trong đầu, để những cá nhân có thể đứng lên từ sự bó buộc của các câu chuyện hoang đường và sự thật nửa vời... vì vậy chúng ta phải... tạo ra loại căng thẳng sáng tạo trong xã hội sẽ giúp cho con người đứng lên từ trong vùng tối tăm của thành kiến và sự phân biệt chủng tộc”[15]. Trong khi tiến sĩ King nổi tiếng về “giấc mơ” của ông về sự bình đẳng; tinh thần lãnh đạo của ông, như của Gandhi trước đó, đặt nền tảng trên việc giúp đỡ con người nhìn ra thực tại, “văn chương hóa tình huống hiện tại” như cách ông đã nói. Ông biết rằng sự cận kề, giao thoa giữa hai hình ảnh của giấc mơ và thực tại là nguồn lực để thay đổi thật sự.

[15]. Martin Luther King “Letter from a Birmingham Jail” (Bức thư từ nhà tù Birmingham) *American Visions*, Tháng 1-2, 1986, trang 52-59.

Tôi đã ngạc nhiên khi khám phá rằng thuật ngữ “nhà lãnh đạo” hoàn toàn là một đánh giá được những người khác đưa ra. Những người thật sự lãnh đạo dường như hiếm khi nghĩ về chính họ theo cách đó. Họ tập trung vào điều cần phải thực hiện, hệ thống lớn hơn trong đó họ vận hành, và những người cùng với họ sáng tạo ra công việc - chứ không phải một mình họ với vai trò “nhà lãnh đạo”. Thật ra, nếu như sự việc không như thế thì có

lẽ đó là một rắc rối. Vì luôn luôn có những nguy cơ, đặc biệt cho những người trong vị trí lãnh đạo, trong việc trở thành “những anh hùng trong suy nghĩ của chính họ”, như đồng nghiệp và đồng tác giả lâu năm của tôi, Bryan Smith, đã nhận xét.

Một nhân viên của Hewlett-Packard khi tìm hiểu lịch sử công ty đã hỏi đồng sáng lập viên David Packard về lý thuyết lãnh đạo của ông ta. Cô ấy đã kể lại là sau một lúc im lặng, ông ấy chỉ nói đơn giản “Tôi không biết gì về lý thuyết lãnh đạo. Bill [Hewlett, nhà đồng sáng lập khác] và tôi chỉ đang làm điều mình yêu thích và rất vui vì có nhiều người muốn tham gia cùng chúng tôi.

## ***CHƯƠNG 16: NHỮNG CÔNG DÂN HỆ THỐNG***

Vào mùa thu năm 2002, Mieko Nishimizu ở Ngân hàng Thế giới được yêu cầu trình bày một bài diễn văn quan trọng tại quê nhà của bà ta, như một phần của lễ kỷ niệm 50 năm nước Nhật tham gia vào “Hiệp ước Bretton Woods”, cơ chế tiền tệ thế giới sau Thế chiến II. Trong bài diễn văn, Nishimizu chia sẻ câu chuyện cá nhân của bà về việc tiếp cận đến những lĩnh vực đói nghèo thực tế và góc nhìn của bà về tình huống toàn cầu của chúng ta. Gần kết thúc bài phát biểu, bà tổng kết nỗi thương tâm trong những giai đoạn lịch sử chúng ta sống.

Tương lai xuất hiện một cách xa lạ với chúng ta. Nó khác với quá khứ đáng kể nhất ở việc chính bản thân trái đất là một thực thể liên quan để đóng khung và đo lường tương lai đó. Phân biệt những vấn đề hình thành tương lai đều có tính chất toàn cầu triệt để. Chúng ta thuộc về một mạng lưới tương hỗ không thể tránh được: sự tương hỗ của các hệ thống kinh tế; sự tương hỗ của các phong trào thông tin, ý tưởng, con người, nguồn vốn, hàng hóa và dịch vụ tự do hơn; và sự tương hỗ của hòa bình và sự an toàn. Chúng ta đang bị trói buộc, thật sự, trong một kết cấu duy nhất của số mệnh trên Hành tinh Trái đất.

Sự thôi thúc xây dựng các năng lực học tập tổ chức thường phát sinh từ những người muốn tìm những phương thức hiệu quả hơn để thay đổi tổ chức; những người muốn xây dựng các doanh nghiệp có khả năng thích nghi cao hơn; và những người tin vào việc phát triển nguồn lực con người và xã hội để tăng trưởng nguồn lực tài chính. Nhưng ngày nay, một tập hợp những động lực bên ngoài mới đang bắt đầu hình thành, khi chúng ta nhận ra “cơ cấu số phận đơn lẻ” của mình và nhận ra chúng ta đối đầu với những thách thức học tập tổ chức và xã hội sâu sắc. Ngày nay tôi tin rằng khả năng thật sự tạo ra các tổ chức học tập có thể hình thành từ sự hòa hợp giữ hai nguồn lực thay đổi nêu trên.

Tất cả các tổ chức đều vận hành trong những hệ thống lớn hơn - ngành công nghiệp, cộng đồng và các hệ thống sống lớn hơn. Ở một mặt nào đó, thật phi lý khi nghĩ rằng tình trạng lành mạnh của một công ty có thể tiến bộ độc lập với sự lành mạnh của ngành công nghiệp, xã hội và các hệ thống tự nhiên bao trùm lên nó. Trong một thời gian dài, các doanh nghiệp đã quy trách nhiệm cho các hệ thống lớn hơn đó, nhưng giờ đây con người ngày



càng thấy rõ là các doanh nghiệp, một cách riêng lẻ lẫn tổng hợp, tác động đến những hệ thống đó và những hệ quả của mỗi quan hệ đó đang trở nên quan trọng. Một vài sự tác động thể hiện rõ ràng, ví dụ như khi một phân xưởng sản xuất được di dời, làm cho một nửa cư dân trong thị trấn thất nghiệp, hoặc khi một nhà máy năng lượng thải khí nitơ và oxit sulfuric vào không khí. Nhưng nhiều tác động hình thành xuyên suốt những kết nối hệ thống lớn hơn lại không được nhận ra.

Khi tôi đang viết những dòng này, thì có một cơn bão lớn tàn phá bờ biển Gulf ở vùng đông nam nước Mỹ. Như nhiều người khác, tôi quan tâm đến sự an toàn và sức khỏe của những người bị bão ảnh hưởng - nhưng tôi cũng lo rằng chúng ta sẽ không tập trung nhiều hơn là những biện pháp khẩn cấp: một khi khủng hoảng trước mắt qua đi, những vấn đề hệ thống sâu sắc hơn vẫn còn ở lại. Bức tranh về sự nghèo nàn cố hữu được tiết lộ sau cơn bão đã làm nhiều người bị sốc. Thật ra nhiều người ở nước Mỹ sống trong điều kiện của các nước Thế giới Thứ ba. Vùng bị tàn phá nặng nhất do cơn bão - Arkansas, Mississippi, và Louisiana - lần lượt là các bang có tỷ lệ người sống dưới chuẩn nghèo đói ở Mỹ đứng thứ nhất, thứ ba và thứ năm[1]. Và tần suất cũng như cường độ ngày càng tăng của cơn bão trong các mùa gần đây cũng không chỉ là vận rủi. Các chuyên gia khí hậu đã cảnh báo trong nhiều năm liền rằng khi đại dương nóng lên, sự bất ổn khí hậu sẽ tăng lên; cụ thể họ đã cảnh báo rằng các cơn bão nhiệt đới di chuyển bên trên các dòng nước nóng đó có nhiều năng lượng, trở thành các cơn bão lốc càng ngày càng nghiêm trọng hơn.

[1]. Xem trang web [www.usccb.org/cchd/povertyusa/povfacts.shtml](http://www.usccb.org/cchd/povertyusa/povfacts.shtml).

Tôi tin rằng sự thay đổi khí hậu và tình trạng nghèo đói cùng hiện hữu với sự thịnh vượng kinh tế cũng là những biểu tượng rõ nhất của thời đại chúng ta ngày nay, cũng như mạng Internet và những thị trường toàn cầu. Là các cá nhân và là các doanh nghiệp, chúng ta chưa từng phải quan tâm về việc những quyết định ngày này qua ngày khác như các sản phẩm chúng ta mua và các nguồn năng lượng chúng ta sử dụng tác động đến những người sống ở cách xa hàng ngàn dặm, hoặc ở phía bên kia của hành tinh như thế nào. Đó là khía cạnh con người của toàn cầu hóa, và thật sự, nó là một không gian xa lạ với tất cả chúng ta. Chúng ta chưa từng lâm vào tình trạng đó trước đây - và tương lai đang chờ đón.

## **NHÌN NHẬN CÁC HỆ THỐNG**

Quyền công dân trong hệ thống bắt đầu với việc nhìn nhận các hệ thống

chúng ta hình thành và ngược lại cũng hình thành chúng ta. Như những người tham gia trong trò chơi bia đã học tập, việc vướng vào một hệ thống không hoạt động linh hoạt sẽ dẫn đến cảm giác nản lòng và bức bối - cho đến khi chúng ta nhìn ra những mẫu hình lớn hơn và phần mà chính chúng ta tham gia tạo ra các mẫu hình đó. Chỉ khi đó, những khả năng thay thế mới trở nên rõ ràng.

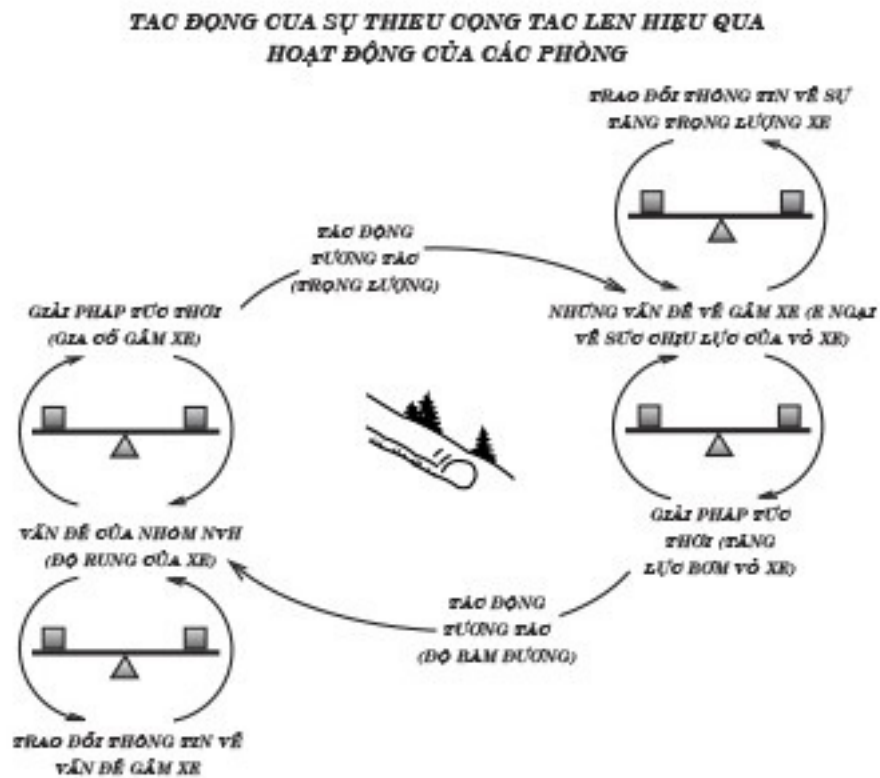
Có hai khía cạnh nền tảng để nhìn nhận các hệ thống: nhìn nhận các mẫu hình của sự phụ thuộc lẫn nhau và nhìn rõ tương lai. Khả năng nhìn nhận sự phụ thuộc lẫn nhau có thể được hỗ trợ bởi các công cụ như các biểu đồ hệ thống, nhưng cũng có thể phát sinh từ các câu chuyện, hình ảnh và bài hát. Nhìn rõ tương lai bắt đầu bằng việc biết cách giải thích những dấu hiệu tồn tại ở hiện tại nhưng không được nhận ra bởi những người không có một tầm nhìn hệ thống.

Nhìn nhận sự phụ thuộc lẫn nhau vốn vô hình với chúng ta trước đây dẫn đến một dạng nhận thức cụ thể, “biết những điều chúng ta đã biết nhưng không biết rằng chúng ta biết”. Ví dụ như một sự mâu thuẫn giữa hai tổ chuyên gia kỹ thuật khác nhau trong một nhóm phát triển sản phẩm, được minh họa qua biểu đồ bên dưới[2].

[2]. *Phỏng theo George Roth, Art Kleiner, Car Launch (New York: Oxford University Press), 1999*

Khi một nhóm (những kỹ sư NVH [noise-vibration-harshness: tiếng ồn - rung - nhám]) có một vấn đề về độ rung của máy và áp dụng một biện pháp sửa chữa nhanh, như “tăng thêm sự tăng cường”, thay vì hợp tác với nhóm kia để có một giải pháp hòa hợp hơn, thì tác dụng phụ, như sự tăng cường được gia tăng, thường tác động đến nhóm thứ hai. Nhóm phát triển sản phẩm thứ hai (chịu trách nhiệm cho tổng trọng lượng của chiếc xe) sẽ làm theo: tránh một giải pháp cộng tác với những kỹ sư NVH, họ chỉ đơn giản cắt giảm trọng lượng ở một chỗ nào khác và bù vào đó bằng biện pháp chỉnh sửa tạm thời của họ, ví dụ như ấn định một lực bơm vỏ xe lớn hơn để đáp ứng tiêu chuẩn an toàn. Nhưng áp lực vỏ xe lớn hơn có tác dụng phụ làm tăng độ bám đường, từ đó trở thành một vấn đề hoàn toàn mới cho các kỹ sư NVH. Khi cả hai nhóm cùng nhìn thấy biểu đồ, họ nhận ra một mẫu hình gây ra khó khăn cho họ trong nhiều năm liền, một sự dựa dẫm ngày càng tăng vào các giải pháp tức thời gây ra những áp lực thời gian và sự nản lòng trong việc dành thời gian để tìm ra những giải pháp hòa hợp - và họ biết nó hình thành như thế nào. Khi ngồi nhìn biểu đồ và lắng đầu, họ cũng nhìn thấy ý nghĩa của mẫu hình này với tương lai của họ. Cuối cùng, một người nói

“Hãy nhìn xem tự chúng ta đã gây ra những khó khăn như thế nào”.

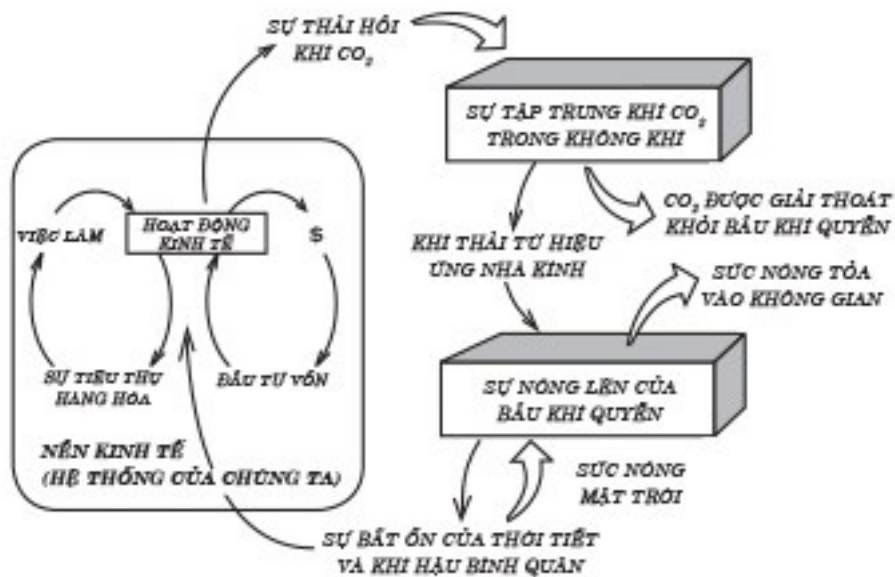


Kinh nghiệm của tôi là khi con người thật sự nhìn ra một mẫu hình hệ thống (systemic pattern) họ đã tạo ra và hiểu được sự đau khổ nó tạo ra trong tương lai, họ luôn luôn khám phá ra những cách để thay đổi mẫu hình. Với những kỹ sư trong ví dụ trên, thay đổi mẫu hình đơn giản nghĩa là phát triển lòng tin và cùng làm việc chặt chẽ với nhau hơn để cùng đạt được mục tiêu, và họ thật sự đã làm như thế. Được thôi thúc bởi nhiều nhận định mới tương tự khác, cả nhóm cuối cùng hoàn thành mẫu xe hơi mới họ đã phát triển một năm trước, và hoàn lại 60 triệu đôla Mỹ “chi phí vượt kế hoạch” đã được phân bổ nhưng không dùng hết.

## NHÌN NHẬN HỆ THỐNG THAY ĐỔI KHÍ HẬU TOÀN CẦU

Nhìn nhận những hệ thống toàn cầu trong quá trình tác động và thay đổi có thể khó khăn hơn, nhưng tôi tin những nguyên lý không khác nhau về cơ bản. Dưới đây là một biểu đồ đơn giản giúp con người nhận ra hệ thống tác động đến thay đổi khí hậu toàn cầu[3]. Cũng như trong trò chơi bia, yêu cầu đầu tiên của chúng ta là nhận thức rõ hơn bối cảnh chung bên ngoài vị trí riêng của mình. Trong trường hợp này, sự quan tâm truyền thống của các doanh nghiệp và xã hội là các hoạt động kinh tế. Sự phát triển của hoạt động kinh tế thể hiện qua các tiến trình tăng cường liên quan tới thu nhập, nhu cầu và vốn đầu tư. Điều mà chúng ta đã không thấy, cho đến rất gần đây, là một

trong những hệ quả vật lý của sự phát triển kinh tế: khí thải từ hiệu ứng nhà kính như khí CO<sub>2</sub> được thải ra không khí.



[3]. Đồ thị này dựa trên một loạt những mô hình động lực hệ thống liên quan và những công cụ kích thích học tập được phát triển để học và cải thiện sự hiểu biết của những người không phải là chuyên gia về lý thuyết cơ bản của sự thay đổi khí hậu. Xem John Sterman, Linda Booth Sweeney “Cloudy Skies: Assessing Public Understanding of Global Warming” *System Dynamics Review*, Wiley and Sons (18) và [www.web.mit.edu/jsterman/www/cloudy\\_skies.html](http://www.web.mit.edu/jsterman/www/cloudy_skies.html)

Những khí thải trên hòa vào trữ lượng CO<sub>2</sub> trong bầu khí quyển (sự tập trung CO<sub>2</sub>), cũng như các đơn hàng chất đông trong trò chơi bia hòa vào số đơn hàng còn thiếu của nhà cung cấp[4]. Khi trữ lượng CO<sub>2</sub> trong bầu khí quyển tăng lên, sức nóng được tạo ra trong không khí. Nhiệt độ cao từ đó làm tăng mạnh mẽ các hiệu ứng chưa được biết rõ đối với các hệ thống tự nhiên và cuối cùng trên hoạt động kinh tế. Một số người cho rằng khí hậu nóng lên là một việc tốt cho các doanh nghiệp và sự phát triển kinh tế. Nhưng nhiều người nghi ngờ kịch bản lạc quan đó, và sự thật đơn giản là sự bất ổn kinh khủng đang ở phía trước - bao gồm sự bất ổn khí hậu, sự lan tràn của các dịch bệnh nhiệt đới, mực nước biển dâng lên do nguồn nước từ băng tan ra, và sự thay đổi dòng chảy của đại dương.

[4]. CO<sub>2</sub> trong không khí cũng tăng lên bởi vì tất cả các hệ thống sinh vật sống - bao gồm cả con người - sinh ra khí qua hô hấp. Khi khối lượng

*sinh vật trên trái đất tăng lên thì lượng khí CO<sub>2</sub> cũng tăng lên.*

Trong những năm gần đây, mọi người trên thế giới đã bắt đầu nhìn ra hệ thống đó. Tình hình môi trường vài thập kỷ sau đòi hỏi phải cắt giảm khí thải CO<sub>2</sub> khẩn cấp. Đã có đủ số quốc gia thông qua nghị định Kyoto năm 1994, với nội dung là cắt giảm khí thải từ hiệu ứng nhà kính, nghị định này có hiệu lực vào năm 2003. Nhưng hai nước tham gia nhiều nhất vào việc thải khí CO<sub>2</sub> là Mỹ (chiếm khoảng 25% khí thải toàn cầu) và Trung Quốc (chiếm khoảng 11%), từ chối không tham gia. Một nhóm nhỏ nhưng ngày càng tăng các nhà lãnh đạo tập đoàn toàn cầu tin rằng cần có các hành động mạnh tay hơn, trong đó có John Browne ở BP, người đầu tiên phát biểu về sự nguy hiểm của thay đổi khí hậu trong một bài diễn văn lịch sử ở đại học Stanford năm 1997[5]. Mặc dù vậy, đối với nhiều công dân trên thế giới ngày nay, thay đổi khí hậu vẫn là một vấn đề đáng băn khoăn nhưng ở rất xa. Như một người bạn ở Mỹ đã nói với tôi gần đây “Ồ, nó có lẽ là vấn đề cho những người sống 100 năm sau hoặc hơn nữa”!

Những quan điểm khác nhau sâu sắc đó là một bằng chứng bi kịch cho sự bất lực của chúng ta trong việc áp dụng hình thức suy nghĩ hệ thống sơ khai nhất. Đó là nhìn ra ý nghĩa trong tương lai của các dữ kiện chúng ta có ở hiện tại thông qua suy nghĩ hệ thống. Biểu đồ bên dưới cho thấy các số liệu lịch sử từ 150 năm gần đây tương ứng với những phần của biểu đồ hệ thống, khí thải CO<sub>2</sub> và nhiệt độ trung bình, trong phạm vi các mô hình tư duy của chúng ta[6]. Đường cong thấp hơn thể hiện một sự tăng rất nhẹ - dưới 1 độ - trong nhiệt độ trung bình hàng năm, không gây nên sự quan tâm lớn, đặc biệt khi có những dao động ngắn hạn. Nhưng những hình mẫu trong hai đường cong phía trên rõ ràng hơn nhiều: sự tập trung của CO<sub>2</sub> trong bầu khí quyển đã tăng 30% qua 150 năm (biểu đồ ở giữa) và khí thải CO<sub>2</sub> từ việc đốt cháy các nguồn nhiên liệu dầu mỏ (biểu đồ trên cao nhất) đã tăng mạnh mẽ từ gần như là con số không[7].

*[5]. John Browne “Rethinking Corporate Responsibility” Reflections, the SoL Journal, vol 1, no. 4, 48-53. Gần đây Browne là một trong những người vận động hàng đầu thế giới cho phong trào “cân bằng chất thải Carbon”, một mục tiêu giảm mạnh lượng khí thải CO<sub>2</sub> như trình bày bên dưới.*

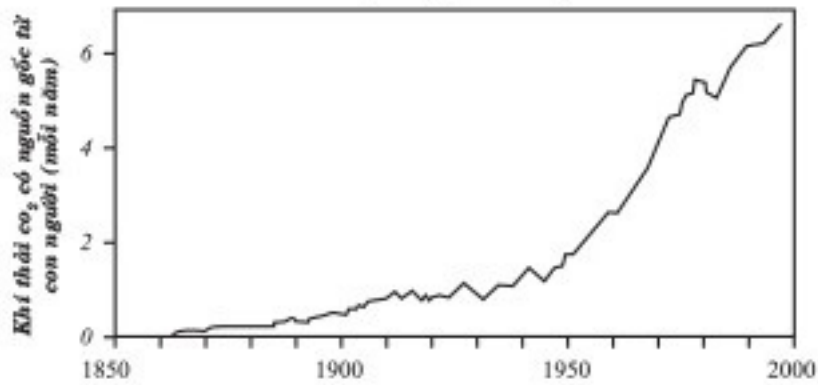
*[6]. Ủy ban liên quốc gia thuộc LHQ năm 2001 về Thay đổi Khí hậu “Climate Change 2001: The Scientific Basis. A summary for Policymakers”. Báo cáo của nhóm 1 thuộc bộ phận liên quốc gia về thay đổi khí hậu, báo*

*cáo thẩm định IPCC lần 3, có thể xem tại [www.ipcc.ch](http://www.ipcc.ch).*

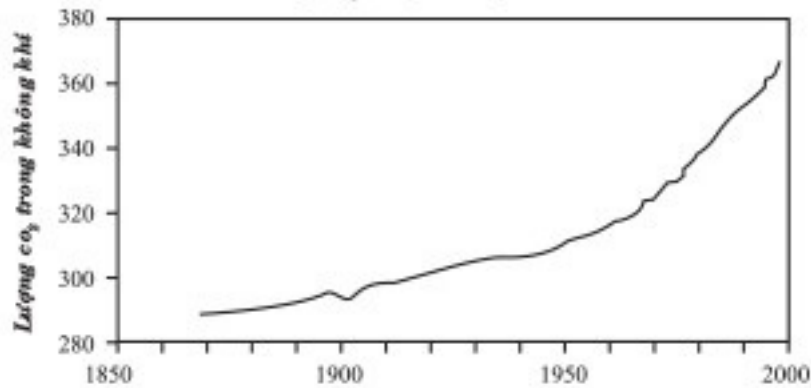
*[7]. Dữ liệu về sự tập và nhiệt độ thật sự được đo lường trên mực nước biển và dưới bầu khí quyển.*

Lần đầu tiên tôi trình bày những biểu đồ này là trong một buổi hội thảo kinh tế về sự phát triển bền vững ở châu Âu năm 2004. Hơn 500 người tham dự am hiểu và có liên quan đến các sáng kiến về sự bền vững, bao gồm cả sự thay đổi khí hậu. Với ý định đo lường khả năng giải thích của họ về những đường cong đó một cách hệ thống, tôi hỏi “Làm thế nào một đứa trẻ tám tuổi nhận ra tình huống này và bọn trẻ sẽ muốn biết điều gì?”. Tôi gợi ý cho cả nhóm nên bắt đầu suy nghĩ về một bồn tắm và mực nước dâng lên trong bồn. Mọi người nhanh chóng thấy rằng khí thải CO<sub>2</sub> giống như mực nước hiện tại. Khi tôi hỏi đứa trẻ sẽ cần biết thêm thông tin gì, nhiều người nhận ra rằng tương lai cũng phụ thuộc vào quy mô của dòng chảy, mức độ thải khí CO<sub>2</sub> vào không khí. Nhận ra đó là một thông tin quan trọng nhưng còn thiếu, tôi hỏi xem có bao nhiêu người biết về mức độ dòng chảy đó, “sự cô lập carbon” cũng liên quan đến mức độ dòng chảy khí thải đó, tôi ngạc nhiên khi thấy chỉ có mười cánh tay giơ lên. Ngay lúc đó tôi đã hiểu được lý do chúng ta gặp khó khăn. Chỉ có vài người trong một nhóm những nhà quản lý lâu năm đó biết rằng lượng khí CO<sub>2</sub> được hấp thu từ không khí còn kém hơn một nửa lượng khí thải vào không khí![8]

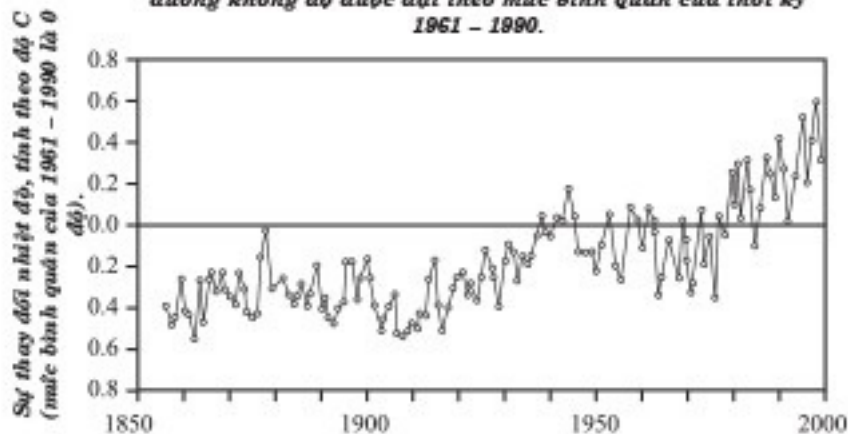
**Khí thải toàn cầu do hoạt động của con người  
(đơn vị tỷ tấn/năm)**



**Sự tập trung CO<sub>2</sub> trong không khí, một phần triệu**



**Nhiệt độ bề mặt toàn cầu bình quân, tính theo độ C.  
đường không độ được đặt theo mức bình quân của thời kỳ  
1961 - 1990.**



Dần dần tầm quan trọng của những số liệu này bắt đầu được cụ thể hóa hơn. Thậm chí nếu ngay ngày mai mọi quốc gia trên thế giới đều đạt đến tiêu chí của Hiệp định Kyoto (giữ nguyên mức khí thải toàn cầu của năm 1990), CO<sub>2</sub> vẫn tiếp tục tăng mãi mãi! Một mức giảm khoảng 50% hay hơn[9] trong lượng khí thải toàn cầu vượt quá dự kiến lạc quan nhất của bất kỳ ai[10].

[8]. Dữ liệu này cũng được trích từ báo cáo của LHQ như biểu đồ, nhưng nó không thể hiện dữ liệu về khí thải CO<sub>2</sub>. Hình như không ai nghĩ điều đó đủ quan trọng để đưa vào dữ liệu.

[9]. Nhiều khoa học gia tuyên bố rằng cân bằng sự tập trung khí thải CO<sub>2</sub> sẽ làm giảm lượng khí thải khoảng 70% hay hơn nữa bởi vì lượng carbon bão hòa cao do mức khí quyển cao bất thường. Xem biểu đồ trong Tạp chí Scientific American (tháng 9, 2005, trang 47).

[10]. Vào cuối buổi hội thảo ở châu Âu, một phụ nữ bảo tôi rằng đứa con trai 8 tuổi đã hỏi bà ta “Bầu khí quyển to như thế nào?”. Tôi đem câu hỏi này đến đồng nghiệp của tôi là John Sterman, chuyên gia nghiên cứu về thay đổi khí hậu. Ông ấy cho rằng câu trả lời tốt nhất có thể nằm trong nghiên cứu của NASA về sự dao động dài hạn của khí gas trong khí quyển. Từ đó tôi khám phá ra năm 1850, khí CO<sub>2</sub> đã từng lên đến gần đỉnh điểm trong chu kỳ, mức cao nhất trong trung bình 50.000 năm. Ngày nay mức độ này cao hơn 30% so với bất kỳ thời điểm nào trong 450.000 năm quá khứ, nghĩa là chúng ta đã đạt đến một mức độ “kích cỡ của bầu khí quyển” lịch sử.

Không ai biết được cách thức mà hệ thống khí quyển toàn cầu sẽ phản ứng với một sự gia tăng kinh khủng và không ngừng của sự tập trung khí thải CO<sub>2</sub>. Quan trọng hơn, không ai biết rằng chúng ta, với tư cách là những công dân của trái đất sẽ chọn lựa làm điều gì để cắt giảm khí thải. Như một câu châm ngôn cổ của người Trung Quốc “Nếu chúng ta cứ giữ hướng đi thì có thể đến được nơi mình sẽ đi”. Và biết rằng cụm từ “chúng ta” sẽ là con cái và cháu chắt của chúng ta. Bất chấp những sự bất ổn, việc cho rằng chúng ta chưa từng nhận ra những tác động thật sự của sự thay đổi khí hậu là một việc làm an toàn, nhưng các thế hệ tiếp theo sẽ chịu tác động - trừ khi chúng ta có thể học cách nhìn nhận hệ thống chúng ta đang tạo ra và định hướng theo một hướng khác.

## **SÓNG NHƯ THỂ CHÚNG TA CHÍNH LÀ HỆ THỐNG**

Rất dễ lạc lối trong suy nghĩ về các vấn đề toàn cầu như thay đổi khí hậu, để cảm thấy rằng bạn không thể làm bất kỳ điều gì, và có thể thậm chí là không ai có thể làm gì được. Nhưng các hệ thống toàn cầu không chỉ mang tính toàn cầu. Chúng cũng là những gì ở ngay trước mắt ta.

Ở đây có một bí mật về quan điểm hệ thống. Hệ thống không chỉ là những vấn đề bên ngoài, mà nó còn hiện hữu ngay trước mắt chúng ta. Chúng ta là những người gieo mầm mống của cả hệ thống, dưới góc độ chúng ta mang đến những mô hình tư duy



tác động đến cả hệ thống lớn hơn. Chúng ta là tất cả những nhân tố trong hệ thống năng lượng toàn cầu, hệ thống thực phẩm toàn cầu và tiến trình công nghiệp hóa toàn cầu. Chúng ta có thể suy nghĩ lẫn hành động theo những cách làm tăng cường hệ thống khi nó đang vận hành, hay suy nghĩ và hành động theo những cách dẫn đến những định hướng khác. Bởi hệ thống hình thành cuộc sống của chúng ta thể hiện dưới nhiều mức độ khác nhau, chúng ta có thể tác động ở nhiều mức độ khác nhau.

Điều này không có nghĩa là bất cứ ai trong chúng ta dưới vai trò là những cá nhân, hay bất cứ tổ chức nào, có thể đơn phương biến đổi những hệ thống lớn hơn đó trong một sớm một chiều. Thật ra, không ai có thể đơn phương thực hiện điều đó. Kể cả tổng thống Mỹ hay Chủ tịch Trung Quốc cũng chẳng có quyền lực để thay đổi sự phụ thuộc hiện tại của thế giới vào năng lượng hóa thạch (*dầu mỏ, than đá v.v... - ND*), mặc dù quốc gia của họ là hai nước sử dụng năng lượng này lớn nhất. Cả hai cùng chỉ là những thành phần tham gia trong một hệ thống lớn hơn, và họ còn bị hạn chế nhiều hơn là chúng ta thường nghĩ. Tuy nhiên, hệ thống năng lượng toàn cầu được thực thi bởi loài người và các định chế của con người. Nó không dựa trên các quy luật vật lý.

Chúng ta đều là những người chưa có kinh nghiệm và hiểu biết về phương thức thay đổi hệ thống ở quy mô có thể gây ảnh hưởng. Nhưng kinh nghiệm của nhiều tổ chức trong Hiệp hội SoL qua 15 năm cho thấy nó có thể bắt đầu khi có đủ người và tổ chức bắt đầu nhìn nhận hệ thống hiện tại và vai trò của họ trong cách nó vận hành. Xét riêng về hiệu ứng nhà kính, nhận thức này có vẻ tăng lên giữa một số các nhà lãnh đạo, đặc biệt một số công ty đa quốc gia lớn và các tổ chức phi chính phủ lớn, những tổ chức buộc phải suy nghĩ toàn cầu. Andre van Heemstra ở Unilever nói “Nếu tôi suy ngẫm về điều nhiều tổ chức đã và đang thực hiện, nhận thức về sự bền vững đang tăng lên bởi vì suy nghĩ hệ thống, dưới nhiều hình thức khác nhau, đang cho phép chúng ta nhìn nhận những sự phụ thuộc lẫn nhau lớn hơn chúng ta đã nhìn thấy trong quá khứ. Chính những sự tương hỗ đó làm cho bạn kết luận rằng suy nghĩ về sự bền vững trong kinh doanh một cách riêng biệt với cả sự bền vững về xã hội hoặc môi trường, là điều còn hơn là ngớ ngẩn, có thể nói đó là một hành động liều lĩnh”[11].

*[11]. Unilever, một trong những công ty sản xuất hàng tiêu dùng lớn nhất thế giới, đã xác định nông nghiệp bền vững, nguồn thủy sản bền vững và nguồn nước là những hoạt động chiến lược, và thực hiện những dự án như thế trong nội bộ và kết hợp với những công ty khác, trong cả 3 lĩnh vực. Xem trang web [www.unilever.com](http://www.unilever.com).*

Sự nhận thức này cuối cùng phải bao phủ một khối lượng người tham gia lớn duy trì hệ thống hiện tại - điều mà chúng ta đã gọi là “một mô hình chiến lược thu nhỏ”. Trong một công ty, mô hình chiến lược đó thể hiện một tập hợp xuyên bộ phận (cross-section) gồm những con người và đội nhóm hình thành hệ thống hiện tại; ví dụ như các nhà quản lý và kỹ sư trong nhóm phát triển sản phẩm xe hơi nhận ra mẫu hình hoạt động bất thường họ đang tạo ra là trở ngại cho những mục tiêu của họ. Những mô hình chiến lược tương tự có thể tạo ra sự thay đổi trong các ngành công nghiệp, trong mạng lưới cung cấp phức tạp trên toàn cầu, và thậm chí có lẽ trong cả xã hội. Chính nơi đây, các tổ chức bắt nguồn từ suy nghĩ hệ thống và các nguyên lý học tập liên quan có thể tạo ra một sự khác biệt, bằng cách thúc đẩy sự tái suy nghĩ tập thể (collective rethinking) và sự đổi mới; phục vụ như một người tổ chức các mô hình thu nhỏ của các hệ thống lớn hơn.

## **DOANH NGHIỆP NHƯ MỘT LÒ ÁP TRÚNG: NHỮNG HẠT GIỐNG CỦA MỘT HỆ THỐNG NĂNG LƯỢNG MỚI**

Là những doanh nhân, chúng ta phải là sự thay đổi chúng ta muốn thấy trên thế giới. Điều đó sẽ có nghĩa là hầu hết mọi thứ trước mắt cần phải thay đổi: sản phẩm, quy trình, mô hình kinh doanh của chúng ta, cách chúng ta quản lý và lãnh đạo, và cách chúng ta kết nối với nhau. Chúng ta không thể chỉ thay đổi một phần ít ỏi đây đó và biến đổi cả toàn bộ hệ thống.

*Roger Saillant, công ty Plug Power*

Buckminster Fuller thường thích thú khi nói rằng chúng ta phải học cách vận hành những xã hội của chúng ta dựa trên nguồn “thu nhập năng lượng” (energy income) nguồn năng lượng bền vững từ mặt trời, chứ không phải “nguồn vốn năng lượng” (energy capital) những trầm tích trên vỏ trái đất hình thành từ khi ánh sáng mặt trời nuôi dưỡng chúng hàng triệu năm trước. Tạo ra một hệ thống năng lượng có thể đáp ứng nhu cầu của xã hội hiện đại như thế sẽ đòi hỏi nhiều công nghệ mới, một trong số đó sẽ có thể là một thế hệ pin năng lượng mới. Bằng cách sử dụng khí hydro và khí oxy như nguyên liệu, pin năng lượng tạo ra dòng điện thông qua một phản ứng điện hóa, mà chỉ thải ra nước và hơi nóng như là các phụ phẩm duy nhất. Trong nhiều năm liền, pin năng lượng đã được chào đón như một hệ thống năng lượng lành mạnh cho môi trường. Nhưng chúng chưa bao giờ đạt đến một ứng dụng thương mại rộng rãi vì giá cả chưa hợp lý và độ tin cậy chưa cao[12].

[12]. Một phân bởi vì tính không hiệu quả, khí hydro trong một khối lượng pin năng lượng sẽ lớn hơn là hydrocarbon từ nhiên liệu mỏ (khí thiên nhiên) bởi một tiến trình cũng giải phóng CO<sub>2</sub> mặc dù với một lượng nhỏ hơn khi đốt cháy than đá hay khí thiên nhiên. Để nhận ra xu hướng dài hạn này, nhiều pin năng lượng hiệu quả có thể sử dụng hydro tạo ra từ chia tách những phân tử nước, dùng năng lượng từ những nguồn năng lượng phi hóa thạch (như gió, địa nhiệt, năng lượng mặt trời hay hạt nhân). Trong một hệ thống như thế, hydro là một “chất trung gian” hơn là một nguồn năng lượng, cho phép năng lượng tiềm năng được tạo ra từ năng lượng mặt trời được tích trữ lại chờ con người sử dụng.

Roger Saillant đã hiểu tất cả những điều đó rất rõ, khi sau 30 năm làm việc trong ngành ô tô, ông ta rời bỏ Visteon, một công ty con của Tập đoàn ô tô Ford, để trở thành giám đốc điều hành của một công ty sản xuất pin năng lượng nhỏ có khoảng 500 công nhân (thấp hơn 1/20 số lượng nhân viên ông đã từng quản lý) và chưa từng có lợi nhuận, giá cổ phiếu của nó đã giảm từ 150 đôla Mỹ một cổ phiếu còn dưới 10 đôla Mỹ trong khủng hoảng của thị trường chứng khoán thời kỳ internet, cũng như xóa sạch tài sản cá nhân của nhiều công nhân. Nhưng với vai trò là một tiến sĩ đã tham gia nghiên cứu hậu tiến sĩ bốn năm trong ngành hóa học, Saillant đã đang nghĩ về sự quá độ đến một nền kinh tế dựa trên khí hydro nhiều năm trước, và đã biết được tầm quan trọng của nó đối với tình trạng của thế giới. Ông cũng biết rằng đang sử dụng kinh nghiệm của mình về học tập tổ chức và điều hành sản xuất cho một ngành công nghiệp vốn thường bị tổn thương bởi dư thừa sự cường điệu và thiếu vắng kỹ năng quản lý.

Tại công ty Plug Power, Saillant phải bắt đầu với một đội ngũ nhân viên nản chí và một công ty thiếu một hình ảnh lớn về ý nghĩa công việc của họ. Họ là một công ty kỹ thuật, và mọi người tập trung vào các vấn đề kỹ thuật gồm việc thiết kế và xây dựng pin năng lượng. Nhưng họ chưa từng nghĩ nhiều về các vấn đề lớn hơn của sự bền vững, cũng như chưa từng nghĩ về việc tạo ra một văn hóa làm việc định hướng học tập. “Mọi người chưa từng thử và so sánh những đổi mới kỹ thuật của chúng tôi với những đổi mới trong cách chúng tôi đối xử với nhau và [những đổi mới] liên quan đến thế giới lớn hơn của chúng tôi”, một kỹ sư nói. Tuy nhiên, ngay sau đó, một nhóm lãnh đạo được thành lập, bao gồm không chỉ các quản lý cao cấp mà còn các kỹ sư và các nhà quản lý sơ cấp, đặt ra mục tiêu xây dựng một trong những doanh nghiệp sản xuất pin năng lượng hàng đầu thế giới, và làm điều đó “qua việc bổ sung các nguyên lý tổ chức học tập với các nguyên lý bền vững như là cơ sở cho tổ chức của chúng tôi”.

Ngày nay, Plug Power có một tuyên bố “Chúng tôi là ai” được phát triển bởi tất cả nhân viên của nó. Tuyên bố bắt đầu là: “Plug Power là một cộng đồng chặt chẽ được định hướng mạnh mẽ bởi mục tiêu chung là đạt đến kết quả ba chiều: Con người, Hành tinh và Lợi nhuận (People, Planet, Profit). Thành công dựa trên sự cân bằng trong động lực của chúng tôi để biến đổi ngành công nghiệp năng lượng, sự tham gia của chúng tôi trong cộng đồng và tình yêu dành cho gia đình của chúng tôi. Chúng tôi thử nghiệm và thực hiện công việc với quyết định phi thường và một quyết tâm không thể ngăn cản”.

Trong 5 năm sau khi Saillant đến công ty, Plug Power đã đi một con đường dài để trở thành một doanh nghiệp sản xuất pin năng lượng thành công[13]. Cũng quan trọng như thế, công ty đã đặt ra một tiêu chuẩn thiết kế sản phẩm “không có chất thải” bền vững, từ đó hình thành ngành công nghiệp pin năng lượng non trẻ. “Chúng tôi tin rằng có thể chứng minh sự khả thi về mặt kỹ thuật và hiệu quả kinh tế của việc thiết kế pin năng lượng để tái sử dụng hoàn toàn”, kỹ thuật viên cao cấp John Elter nói. (Elter được trao tặng Huy hiệu kỹ thuật quốc gia của Mỹ vì việc lãnh đạo nhóm “Lakes” nổi tiếng ở công ty Xerox, nhóm đã tạo ra một công nghệ máy photo cách mạng cuối thập niên 1990 với 94% có thể tái sản xuất và 96% có thể tái chế). “Trong tương lai, khách hàng mua sản phẩm pin năng lượng sẽ hy vọng trả lại chúng khi hết hạn sử dụng, và nhà sản xuất sẽ muốn nhận sản phẩm trở lại bởi vì các thành phần của chúng có giá trị cao đến nỗi không thể vứt bỏ được”[14].

*[13]. Trong 5 năm đầu làm CEO của Saillant, chi phí đơn vị của sản phẩm Plug Power giảm 82%. Một cuộc nghiên cứu năm 2005 về phân khúc thị trường chung của nó cho thấy phần đóng góp của Plug trong tổng giá trị kinh tế đã tăng từ 4% lên 24% trong giai đoạn 2000 - 2005, và công ty từ vị trí thứ 5 lên vị trí thứ nhất trong phân đoạn thị trường của nó, căn cứ theo dữ liệu thị trường đã công bố.*

*[14]. Sản phẩm chính của Plug Power là pin năng lượng PEM (màng chuyên hóa hạt proton). Đó là sản phẩm bán chạy nhất trong ba loại pin năng lượng cơ bản trên thị trường. Bằng cách chia sẻ rộng rãi phương pháp của họ, họ muốn chứng tỏ những nguyên tắc thiết kế này có thể đem lợi ích cho toàn ngành. Thực tế họ đã tác động được Ủy ban Năng lượng Mỹ, nhóm thương mại công nghiệp, để thông qua quy định về sự bền vững.*

Trong khi nhiều người chỉ trích sự lãng phí năng lượng của nước Mỹ, Saillant nhìn nhận nước Mỹ đang có một cơ hội lãnh đạo quan trọng. “Người

Mỹ sử dụng 25% năng lượng thế giới và tạo ra hiệu ứng nhà kính với tỷ lệ tương tự, trong khi chỉ chiếm 5% dân số thế giới. Phương thức chúng ta thiết kế và sản xuất sản phẩm đặt ra các tiêu chuẩn toàn cầu, nhưng ngày nay các mô hình sản xuất của chúng ta làm cho chúng ta lãng phí gần một triệu pound (khoảng 454 tấn - ND) nguyên liệu trên đầu người một năm, hay hơn một tấn trên đầu người mỗi ngày. Nước Mỹ là một thế lực chi phối ở nền văn hóa phương Tây. Nền văn hóa phương Tây đang chi phối thế giới. Cách chúng ta thể hiện tinh thần trách nhiệm về việc sử dụng sự chi phối và lợi thế của chúng ta trên thế giới có thể đầy nhanh hoặc trì hoãn đáng kể sự thay đổi chúng ta muốn có”[15].

*[15]. Roger Saillant, diễn văn tại Trường đại học Bowdoin ngày 5/10/2004.*

Những bài học mà Saillant học được vòng quanh thế giới hình thành nhận thức của ông về cách thay đổi sự việc. “Sống và làm việc ở Trung Bắc Mexico, Bắc Ireland, Đông Âu và châu Á, tôi học được rất nhiều với tư cách là một người khách. Tôi tin rằng chúng ta phải học cách để là những người khách tốt hơn trong tất cả các môi quan hệ của chúng ta, trong cộng đồng, và trong bối cảnh hành tinh này. Chúng ta cần phát triển về tinh thần và bắt kịp công nghệ của chúng ta. Chúng ta có những bộ óc mạnh mẽ, và có khả năng tạo ra những tầm nhìn và cho phép những tầm nhìn đó kéo chúng ta về phía trước. Đầu tiên, chúng ta phải nhìn nhận chính mình như một phần của hệ thống toàn cầu và thể hiện vai trò của mình tương ứng”.

Nhà nghiên cứu Katrin Kaeufer của SoL, người đã nghiên cứu về nhiều tổ chức với các sản phẩm và quy trình bền vững, cho rằng “Plug là công ty duy nhất mà chúng tôi từng nghiên cứu trong đó việc trở thành một doanh nghiệp bền vững và trở thành một tổ chức học tập trở nên không-thể-tách-rời. Khi tôi phỏng vấn mọi người về công ty và công việc của họ, họ dùng từ “sự bền vững” và “học tập để trở thành một tổ chức học tập” hầu như lẫn lộn với nhau. Mọi người có vẻ thực sự quán triệt ý tưởng: xây dựng một doanh nghiệp bền vững là việc không thể thực hiện nếu không tạo ra một văn hóa học tập”.

## **NHỮNG MẠNG LƯỚI CUNG CẤP:HỆ THỐNG TỰ NHÌN NHẬN CHÍNH NÓ**

Những đổi mới có ảnh hưởng lớn sẽ là những đổi mới kết hợp toàn bộ chuỗi giá trị quanh việc bảo đảm khả năng tồn tại dài hạn của các hệ thống xã hội, sinh thái cũng như kinh tế.

*Darcy Winslow, công ty Nike*

Ngày nay các doanh nghiệp vận hành trong những mạng lưới cung ứng phức tạp thường trải rộng khắp thế giới. Trong những năm gần đây, các nhà lãnh đạo đã tập trung vào quản lý các chuỗi cung ứng (supply chains) để cải tiến hiệu quả, giảm chi phí, và đáp ứng khách hàng nhanh hơn. Nhưng đó là những bước rất nhỏ nếu so với những thay đổi cần thiết để tạo ra những mạng lưới cung ứng bền vững thật sự có khả năng tồn tại trong tương lai. Tạo ra những mạng lưới như vậy đòi hỏi làm sao để các tổ chức tham gia trong toàn bộ chuỗi cung ứng nhận ra hệ thống lớn hơn mà chúng đang tạo ra, và đổi mới những phương thức cùng nhau vận hành.

Không có mạng lưới cung ứng toàn cầu nào có ảnh hưởng đến nhiều người bằng ngành thực phẩm. Ngành sản xuất và phân phối thực phẩm là ngành công nghiệp lớn nhất thế giới, sử dụng hơn một tỷ người lao động. Với hầu hết những người sống trong các quốc gia giàu có phương Tây, hệ thống thực phẩm toàn cầu có vẻ hoạt động tốt. Nói gì thì nói, một khách hàng ở New York hay Paris có thể mua một quả dưa đỏ trong vụ mùa đông với giá 1,5 đôla Mỹ. Nhưng phía sau những mức giá có thể trả được và mức độ cung ứng dồi dào cho những khách hàng giàu có là một trong những hệ thống gây nên sự nghèo đói, bất ổn chính trị và kinh tế, cũng như thảm họa môi trường địa phương mạnh mẽ nhất trên thế giới.

Trong 50 năm qua, mức giá của những sản phẩm nông nghiệp như đậu nành, ngô (bắp), lúa mì, bông dệt vải và khoai tây đã giảm từ 60 đến 80%, trong khi sản lượng của những sản phẩm đó tăng với hệ số từ 2 đến 10 lần. Giá cả giảm có thể là một mối lợi cho người tiêu dùng giàu có, nhưng đó là một thảm kịch cho các gia đình nông thôn trên toàn thế giới vốn phụ thuộc vào thu nhập từ ruộng đồng. Ví dụ như giá bán bình dân của café ngày nay chỉ bằng một nửa chi phí nông dân trồng café bỏ ra[16]. Thật ra, hệ thống thực phẩm toàn cầu ngày nay sản xuất ra các thực phẩm giá rẻ cho người giàu và thực phẩm mắc tiền cho người nghèo, một tình trạng mà ngày càng nhiều doanh nghiệp toàn cầu đang bắt đầu nhận ra[17]. Tuyên bố tại một hội thảo các nhà điều hành quảng cáo, phó chủ tịch phụ trách marketing của Unilever châu Âu, Chris Pomfret nói “an ninh của chuỗi cung ứng thực phẩm toàn cầu của chúng ta tuyệt đối quan trọng với tương lai các doanh nghiệp của chúng ta. “Có thể bán sự bền vững không?” là một câu hỏi sai. Câu hỏi thật sự là “Một doanh nghiệp như chúng ta có thể tồn tại trong dài hạn mà không có sự bền vững hay không?”[18].

[16]. “Mugged: Poverty in Your Coffee Cup” Oxfam International, September 2002, có tại [www.maketradefair.org](http://www.maketradefair.org).

[17]. Thậm chí đối với những người hưởng lợi từ thực phẩm dồi dào và rẻ thì sản xuất trong tương lai cũng là một rủi ro. Từ 1945, sự bạc màu đất trồng đã ảnh hưởng 1,2 tỷ hecta đất nông nghiệp trên toàn cầu, rộng bằng cả hai nước Trung quốc và Ấn Độ hợp lại. Việc mất đất trồng trọt vẫn diễn ra với tốc độ 12 triệu hecta hàng năm. Hệ thống tưới tiêu trong sản xuất lương thực chiếm 70% lượng nước sạch con người sử dụng. Trong đó, chỉ có 30% đến 60% được thấm xuống sông suối, làm cho việc tưới tiêu là hoạt động tốn kém nước sạch hàng đầu thế giới. Xem Jason Clay “World Agriculture and the Environment: a commodity by commodity guide to impacts and practices” Washington, DC, NXB Island 2004; Stanley Wood, Kate Sebastian và Sara J. Scherr “Pilot Analysis of Global Ecosystems: Agroecosystems (Washington, DC: Viện Nguồn Lực Thế Giới), 2000.

[18]. Chris Pomfret, diễn văn tại Hội thảo về Tính bền vững của IPA, tháng 5/2002.

Cùng nhau nhìn nhận hệ thống. Tuy vậy, số lượng người và các tổ chức lớn thật sự nhìn nhận hệ thống thực phẩm toàn cầu còn rất ít và không đủ để tạo ra nhiều sự khác biệt. Mặc dù Unilever là một trong những nhà phân phối thực phẩm lớn nhất trên thế giới, điều nó có thể thực hiện một mình không đáng kể. “Thực hiện điều gì đó để có một nền nông nghiệp bền vững đòi hỏi sự kết hợp của nhiều bên, những người vốn không cộng tác với nhau”, Van Heemstra nói. Với những hệ thống như nông nghiệp toàn cầu, điều đó nghĩa là không chỉ các các doanh nghiệp mà còn các tổ chức chính phủ và phi chính phủ phải học cách để cùng nhau nhìn nhận hệ thống.

Năm 2004, Unilever, Oxfam và hơn 30 đơn vị khác (các công ty thực phẩm đa quốc gia, các cơ quan phi chính phủ toàn cầu và địa phương, các quỹ nghiên cứu lớn và cơ quan đại diện Chính phủ từ Hà Lan, Ủy ban châu Âu và Brazil) cùng tham gia thành lập một thử nghiệm mới với tên gọi Phòng thí nghiệm Thực phẩm bền vững (Sustainable food lab). Mục đích là để làm cho “những chuỗi cung ứng thực phẩm bền vững trở thành chủ đạo,” bằng cách dùng một quy trình mới để thúc đẩy sự học tập cộng tác xuyên suốt chuỗi cung ứng[19].

[19]. Những thành viên là doanh nghiệp đầu tiên bao gồm General Mills; Nutreco, công ty chăn nuôi cá lớn nhất thế giới; Sadia, một trong số vài công ty thực phẩm đa quốc gia của Brazil; Sysco, nhà phân phối lớn

nhất thế giới về thực phẩm, và 15 doanh nghiệp khác. Các tổ chức phi chính phủ gồm Quỹ World Wildlife, The Nature Conservancy, Oxfam và nửa tá tổ chức khác. Tổ chức Kellogg, nhà tài trợ chính cho các dự án nông nghiệp bền vững, không chỉ là một thành tài trợ ban đầu mà còn là một thành viên. Xem “Phòng Nghiên cứu Thực phẩm Bền vững: một dự án đa châu lục và đa phương tạo ra các chuỗi cung ứng thực phẩm bền vững” tại trang web [www.glifood.org](http://www.glifood.org) và [www.sustainer.org](http://www.sustainer.org)

Khi dự án trên bắt đầu phát triển, rõ ràng là các thành viên chia sẻ nhiều quan điểm về sự phụ thuộc lẫn nhau của hệ thống hiện tại và một hình ảnh cay đắng ở tương lai. Nói theo cách của họ, họ đang bị vướng vào một “cuộc đua xuống đáy” (race to the bottom) đi ngày càng nhanh đến nơi không ai muốn đi. Tập hợp tương tác của các nguồn lực tăng cường đang tiếp tục thúc đẩy cuộc đua này[20]:

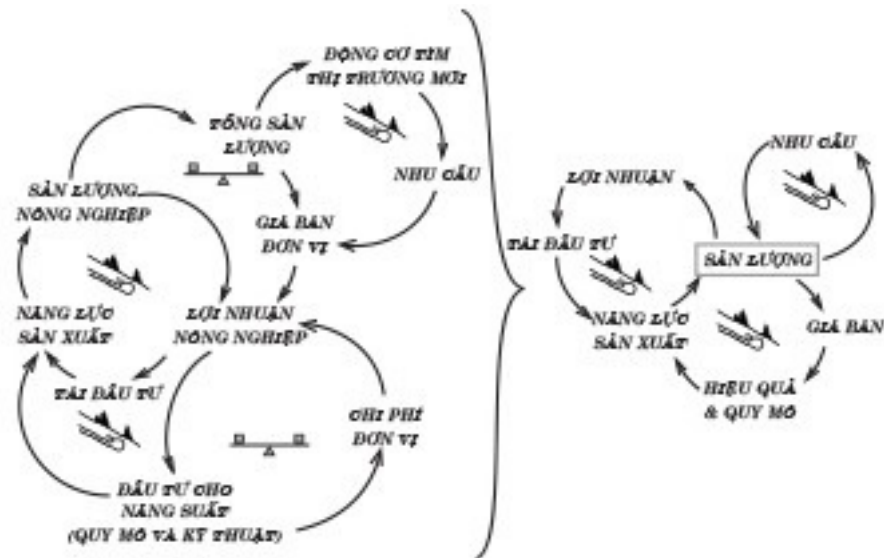
[20]. Được phát triển bởi Viện nghiên cứu Bền vững (Sustainability Institute), và dựa trên 40 năm nghiên cứu về thực phẩm nông nghiệp toàn cầu, lý thuyết này được phát triển sâu hơn trong “Những thách thức hệ thống hàng hóa: Chuyển sự Bền vững thành dòng chảy tự nhiên các nguồn lực kinh tế tự nhiên” báo cáo của Viện nghiên cứu Bền vững, tháng Tư năm 2003 tại [www.sustainer.org](http://www.sustainer.org)

1. Tăng trưởng của cung được thúc đẩy bởi sản lượng và lợi nhuận tăng lên, dẫn đến sự đầu tư vốn và sự gia tăng hơn nữa trong năng lực sản xuất (của các nhà sản xuất thực phẩm).

2. Tăng trưởng của cầu thúc đẩy bởi cung tăng, làm giảm giá và tăng sự sẵn có của thực phẩm. Điều này tiếp tục làm tăng cung, do các nhà sản xuất nhìn ra nhiều cơ hội thị trường hơn (các công ty thực phẩm, nhà bán lẻ, người tiêu dùng).

3. Sự gia tăng hơn nữa của năng suất do giá giảm, thúc đẩy những khoản đầu tư để tăng hiệu quả và sử dụng đất để duy trì thu nhập từ nông nghiệp (các nhà sản xuất thực phẩm địa phương và các nhà sản xuất lớn hơn)





Tập hợp thứ nhất và thứ hai các động cơ thúc đẩy sự tăng năng suất, sản lượng, và nhu cầu xuất hiện trong nhiều ngành chứ không chỉ ngành thực phẩm. Chúng phát triển mạnh hơn khi các tập đoàn đa quốc gia với sự có sẵn các nguồn vốn tài chính và kỹ thuật hiện đại tham gia và bắt đầu thống trị cả ngành. Nhưng ít ra là có hai đặc điểm mới của sản xuất thực phẩm làm cho các nguồn lực kinh tế cơ bản đó trở nên *có vấn đề*. Nói chung, khi sản lượng tăng và giá giảm biến sản phẩm thành hàng hóa, các nhà sản xuất tìm những phương thức giảm chi phí để sản xuất, cho đến khi lợi nhuận giảm quá thấp đến nỗi có rất ít động cơ để mở rộng kinh doanh. Nhưng nông dân và các công ty nông nghiệp nhỏ ở các quốc gia nghèo đối đầu mặt với tình trạng giá giảm thường tiếp tục tăng sản lượng thậm chí đến khi không còn lợi nhuận hoặc bị thua lỗ. Nông dân hành xử như thế vì họ không có chọn lựa khác ngoài việc từ bỏ đồng ruộng và cuộc sống trồng trọt, để theo đuổi một tương lai càng không chắc chắn hơn bằng cách di cư đến các thành phố. Thay vào đó, họ nỗ lực duy trì thu nhập của mình bằng cách đẩy mạnh sản lượng thông qua gia tăng hiệu quả sản xuất bằng cách sử dụng phân bón hoặc thuốc trừ sâu, hoặc bằng cách mở rộng diện tích trồng trọt sang những miếng đất ít phì nhiêu (tập hợp các nguồn lực tăng cường thứ ba). Nói tóm lại, thực tại của hệ thống thực phẩm của chúng ta là sản lượng tiếp tục tăng và giá tiếp tục giảm thậm chí khi điều kiện kinh tế đã đảo ngược. Hoặc là, như các thành viên của *Phòng thí nghiệm Thực phẩm bền vững* đã nhận xét, “Khi thu nhập tăng, sản lượng tăng và khi thu nhập giảm, sản lượng vẫn tăng”.

Điều đó dẫn đến một thực tại thứ hai khác của các hệ thống thực phẩm: sản lượng không thể bị thúc đẩy vô hạn nếu không vượt qua những ngưỡng lợi tức bền vững, xét về môi trường. Bị ép buộc vào sự gia tăng không ngừng của sản lượng, nông dân tự vướng vào một vòng luẩn quẩn theo đuổi những sự gia tăng sản lượng ngắn hạn làm giảm hoa màu dài hạn của đất và dẫn

đến các biện pháp tuyệt vọng hơn trong việc đẩy sản lượng và thu nhập lên cao. Xu hướng sản xuất quá mức trên toàn thế giới đã làm mất đi hơn một tỷ hecta (bằng diện tích của cả Trung Quốc lẫn Ấn Độ cộng lại) bề mặt đất trong 50 năm gần đây.

Động cơ của hệ thống là các mô hình tư duy khác nhau và mâu thuẫn với nhau. Hal Hamilton, giám đốc *Viện Phát triển Bền vững* và đồng giám đốc của dự án *Phòng thí nghiệm Thực phẩm bền vững*, nói “Sản lượng thực phẩm toàn cầu là một trường hợp cổ điển của một hệ thống mất kiểm soát. Không ai định trước là những quyết định của họ gây ra một hệ thống không bền vững. Những cá nhân có những quyết định tốt nhất theo khả năng của họ, nhưng họ làm thế trong một hệ thống phân mảnh trầm trọng. Hầu hết các công ty nghĩ rằng câu trả lời là dùng công nghệ để gia tăng sản lượng. Mặt khác, nhiều nhà hoạt động xã hội nỗ lực đấu tranh với các tập đoàn lớn [mà] họ nghĩ là thủ phạm tiêu hủy hệ sinh thái và cộng đồng nông nghiệp địa phương. Các chính phủ bị mắc kẹt giữa áp lực của các tập đoàn trong việc tăng sản lượng và sự bất ổn chính trị của những nông dân mất đất do giá sản phẩm nông nghiệp giảm. Các chính phủ ở những nước giàu phản ứng bằng cách dùng 500 tỷ đôla Mỹ một năm để trợ cấp cho ngành nông nghiệp, nhưng các chính phủ nghèo không thể chọn cách áp dụng như thế. Cái thiếu ở đây là bất cứ một phương cách nào để những nhóm đó cùng nhau suy nghĩ cho lợi ích dài hạn chung của họ”.

*Phòng thí nghiệm Thực phẩm bền vững* đang nỗ lực cung cấp phân tích vắng đó thông qua các biện pháp “cảm nhận”, “trình bày” và “nhận thức” cộng tác - một cách đặc biệt để kết nối các nguyên lý học tập với nhau để giải quyết những vấn đề phức tạp liên quan đến những người có quyền lợi liên quan khác nhau (Xem Phụ lục 3).

Cảm nhận cộng tác (collaborative sensing) đòi hỏi việc nhìn nhận ra bên ngoài và nhìn nhận vào bên trong. Với tập thể *Phòng thí nghiệm Thực phẩm bền vững*, nhìn nhận ra bên ngoài bắt đầu với các bản đồ hệ thống và những công cụ khái quát khác, nhưng cũng gồm “những chuyến đi học tập” tại vùng nông thôn Brazil để trải nghiệm tại chỗ những phần của hệ thống, mà đa số họ chưa bao giờ chứng kiến. Đối diện thực tại của một hệ thống do tất cả chúng ta góp phần tạo ra có thể sinh ra những nguồn lực thay đổi mạnh mẽ - nếu có thời gian để cho phép ý nghĩa của thực tại đó thấm qua những cách suy nghĩ và cảm nhận quen thuộc, vì thế xúc tác cho những tầm nhìn sâu hơn, cả về phía cá nhân lẫn tập thể. Giữa sự hiểu biết trừu tượng về các nguồn lực hệ thống và nhìn nhận trực diện hệ thống qua những chuyến đi học tập thực tế, những thành viên của *Phòng thí nghiệm Thực phẩm bền*

vững biết rằng “cuộc đua xuống đáy” là một sự cạnh tranh bi kịch mà không có ai là người chiến thắng cả[21]. Một doanh nhân thành viên nói “Hiển nhiên là cả hệ thống nông nghiệp đang gặp khó khăn”.

Trong một đợt tập trung sáu ngày, hai tháng sau khi kết thúc các chuyến đi học tập thực tế, mỗi người có hai ngày hai đêm để “một mình” sống trong một môi trường hoang dã, một trong những biện pháp cổ xưa nhất để đưa chúng ta ra khỏi tư duy bình thường và nuôi dưỡng những tầm nhìn mới. Thay vì thúc ép các tầm nhìn cá nhân hết sức khác nhau thành một tầm nhìn chung, các thành viên hình thành những ý tưởng “nguyên mẫu” khác thể hiện những quan điểm riêng và những vùng tác động của họ. Chúng bao gồm từ việc tập trung vào những chuỗi cung ứng cụ thể, tìm hiểu cách truyền đạt thực tại của toàn bộ hệ thống đến người tiêu dùng, đến việc xây dựng một liên minh các doanh nghiệp thực phẩm có khả năng thay đổi những quy luật của trò chơi tác động đến tất cả các hàng hóa nông nghiệp[22].

*[21]. Một số người có thể cho rằng những người chiến thắng thật sự là những người tiêu dùng hưởng giá rẻ và những nhà đầu tư kiếm tiền từ sự mở rộng không bền vững và chuyển nhượng lại khoản đầu tư của mình khi lợi nhuận bị sụt giảm hoàn toàn. Nhưng tất cả mọi người đều có thể bị tác động từ những chuỗi cung ứng thực phẩm không bền vững; những tổn thất môi trường và xã hội theo sau cũng tác động đến người giàu và người nghèo như nhau.*

*[22]. Những sáng kiến nguyên mẫu ban đầu bao gồm “lập khung” (phát triển những cách mới để những công dân kết nối các giá trị của họ với nền nông nghiệp bền vững); “những nghề cá nhỏ lẻ” (cải thiện mức độ tiếp cận thị trường của những ngư dân nhỏ có tinh thần trách nhiệm trong việc phát triển nghề cá bền vững); “những hàng hòa và khoản đầu tư có trách nhiệm” (cải thiện thông tin cho người tiêu dùng và nhà đầu tư để thúc đẩy sự chấp nhận rộng rãi các hành động vì môi trường và xã hội), “tạo điều kiện cho nông dân nhỏ” (cải thiện phương thức sản xuất của những hộ gia đình ở châu Mỹ Latinh thông qua các cấu trúc thị trường đổi mới và những khoản đầu tư vào cơ sở hạ tầng); “nguồn cung địa phương về thực phẩm cho trường học và bệnh viện” (xây dựng những mạng lưới trong khu vực để cải thiện chất lượng thực phẩm cho những tổ chức đặc biệt); “những dự án chuỗi cung ứng” (tăng sự minh bạch trong các thực hành sản xuất và dòng tài chính cho những mạng lưới cung ứng cụ thể); và một “liên minh kinh doanh” (một nhóm các doanh nghiệp áp dụng những phương thức phát triển bền vững để tạo ra sự ổn định kinh tế).*

*Xây Dựng Những Tâm Nhìn Chung Có Thể Biến Đổi Cả Hệ Thống Lớn Hơn.* Mặc dù quá sớm để phán đoán tác động của bất kỳ ý tưởng đặc biệt nào trong số các ý tưởng trên, tôi tin rằng những nỗ lực đó cho thấy bốn bài học quan trọng có thể áp dụng cho những người muốn nhìn thấy và biến đổi những hệ thống lớn hơn khác.

Một là, bởi vì những vấn đề hệ thống dai dẳng nhất vượt qua biên giới địa lý và tổ chức, mô hình chiến lược để giải quyết các hệ thống cũng phải là một nhóm hỗn hợp đại diện cho các doanh nghiệp, chính quyền, và xã hội dân sự. Hình thành những nhóm người từ những thế giới khác nhau sẵn sàng cộng tác thay vì chỉ ném đá vào nhau tự thân đã là một nhiệm vụ quan trọng. Phải mất hơn hai năm để hình thành nhóm ban đầu ở *Phòng thí nghiệm Thực phẩm bền vững*, bắt nguồn từ sự cam kết cùng nhau làm việc của Unilever và Oxfam.

Hai là, cùng nhau nhìn ra những hệ thống sẽ kéo theo một hành trình suy nghĩ và cảm nhận nhiều mặt. Bạn sẽ biết mình đang bắt đầu nhìn nhận hệ thống khi mọi người bắt đầu vượt qua sự đổ lỗi để nhận ra tất cả chúng ta là những phần của vấn đề. Hệ thống thực phẩm toàn cầu được thúc đẩy bởi (1) những công ty theo đuổi những mô hình “kinh doanh như thường lệ” với rất ít quan tâm đến tác động đến những gia đình nông dân, cộng đồng nông dân và những hệ thống môi trường; (2) những nông dân không thể tiết chế áp lực liên tục tăng sản lượng; và (3) tất cả chúng ta với vai trò là những người tiêu dùng khi chúng ta mua thực phẩm với giá rẻ nhất mà không nghĩ gì nhiều đến nguồn gốc của thực phẩm.

Bài học thứ ba là: chất lượng của việc nhìn nhận tập thể và sự cam kết chung mà nó hình thành được quyết định bởi chất lượng của mối quan hệ mà mọi người xây dựng. Sự biến đổi của những hệ thống lớn hơn sẽ không phát sinh từ những mối quan hệ kinh tế vốn đặc trưng cho hầu hết các hoạt động của doanh nghiệp, chính phủ và các tổ chức phi chính phủ. Hamilton nói “Các mối quan hệ giữa những nhà lãnh đạo vượt qua những biên giới thông thường có thể là thành phần quan trọng nhất đối với các thay đổi chủ yếu”. Những thành viên của *Phòng thí nghiệm Thực phẩm bền vững* tự xây dựng những mối liên kết, lòng tin và sự tôn trọng sâu sắc với nhau - và nhận ra sức mạnh của họ như một tập thể nằm ở sự khác nhau cũng như giống nhau của họ.

Cuối cùng, hình thành những hệ thống mới không chỉ là việc đi tìm “câu trả lời”. Đó còn là việc phát triển những mạng lưới của những người tin tưởng và dẫn thân, được định hướng bởi một sự hiểu biết chung về hệ thống

hiện tại và một cam kết sáng tạo ra những hệ thống mới. Một thành viên của *Phòng thí nghiệm Thực phẩm bền vững* nhận xét “Nếu như tôi học được bất cứ điều gì... thì đó là ý tưởng chúng tôi cần tập trung vào tất cả các thành phần khác nhau của hệ thống để thay đổi hệ thống tổng thể một cách thành công”. Nhắc lại lời của Les Omotani về việc mang sự thay đổi đến các hệ thống trường học lớn hơn, một người khác nói thêm, “[Để bắt đầu] bạn không phải có ngay câu trả lời cho tất cả mọi việc cần phải làm để giải quyết vấn đề. Thật ra, nếu bạn có tất cả các câu trả lời, có lẽ bạn không có câu trả lời tốt nhất”.

Khi chúng ta phát triển năng lực nhìn nhận những hệ thống toàn cầu lớn hơn, những mẫu hình sâu hơn sẽ trở nên rõ ràng. Khi tôi tham sự một hội thảo kéo dài một ngày về ngành chế tạo quốc tế ở MIT, tôi nghe một nhà đại diện của một tổ chức lao động phi chính phủ hàng đầu nói về những vấn đề của những nhà sản xuất trang phục đa quốc gia và nghe được một câu chuyện tương tự như sản lượng thực phẩm toàn cầu - một câu chuyện về giá giảm, trong khi quy mô mở rộng không ngừng và công nhân làm việc với thu nhập thấp hơn mức có thể sống. Khi đó, tôi ngạc nhiên vì không phải một mà nhiều lần, vị đại biểu đó nói về một “cuộc đua xuống đáy” trong ngành sản xuất trang phục toàn cầu. Tôi rời buổi hội thảo với suy tư có lẽ *Phòng thí nghiệm Thực phẩm bền vững* có lẽ không nên chỉ nghiên cứu về thực phẩm, mà còn nghiên cứu cách thay đổi những nguồn lực dẫn dắt nhiều chuỗi cung ứng toàn cầu đến nơi mà không ai muốn.

## **XÃ HỘI: TRÒ CHUYỆN XUYỀN QUA CÁC BIÊN GIỚI**

Đây là lúc tất cả chúng ta tập hợp, cùng nhau suy nghĩ về tương lai chúng ta muốn tạo ra. Nếu chúng ta không làm gì cả, con em chúng ta có thể phải sống với 2 đôla Mỹ một ngày.

*Salim Al-Aydh*

Trong một thế giới ngày càng phụ thuộc lẫn nhau, điều mĩa mai là nhiều xã hội của chúng ta đang trở nên phân tán và phân cực hơn. Dưới một góc độ nào đó, điều đó là có thể hiểu được. Khi một người đối mặt với những vấn đề phức tạp kéo theo sự sợ hãi đáng kể thì việc có thể lùi về một hệ tư tưởng riêng biệt, một câu trả lời đúng duy nhất, là một sự an toàn. Nhưng hệ tư tưởng của một nhóm thì hiếm khi được những người khác chia sẻ, và hệ quả là những bức tường ngăn cách mọc lên giữa các nhóm. Sau một thời gian, hệ tư tưởng trở thành cái nhận diện (identity), và sự phân cực trở nên tự tăng cường.

Thế giới phụ thuộc lẫn nhau của chúng ta làm cho tất cả các xã hội phải thực hiện một nhiệm vụ tái hồi khả năng trò chuyện cùng nhau và sống cùng nhau. Không nơi nào nhiệm vụ đó mạnh hơn ở Trung Đông. Xây dựng trên bí quyết đối thoại nói chung và mô hình hội thảo café thế giới nói riêng, mùa thu 2004 tập đoàn Saudi Aramco tổ chức một buổi họp đối thoại ở Hawar, buổi đầu tiên của một chuỗi hội họp bất thường. Theo nhiều cách, nó là bước họp lý tiếp theo trong tiến trình bắt đầu khi Aramco mở rộng thành phần tham dự với các đối tác kinh doanh trong những buổi đối thoại về những vấn đề cốt lõi đang xảy ra trong xã hội Arab Saudi. Nhưng thành phần tham dự còn rộng hơn nữa. Nó được tổ chức bởi Gulf SoL, một hệ thống SoL bao gồm hơn 20 công ty từ khắp vùng Vịnh (ngoài Arab Saudi còn có thêm các nước Kuwait, Dubai, Các Tiểu vương quốc Ả rập (UAE), Bahrain). Thành phần tham gia vượt xa các buổi họp trước, với nhiều nhà lãnh đạo và nhà sáng lập của các công ty, cùng với nhà sáng lập của nhiều tổ chức phi chính phủ và các trường học có tầm ảnh hưởng lớn, và các học giả và diễn giả hàng đầu. Và nó bao gồm cả đàn ông lẫn phụ nữ - với nhiều người thì đó là lần đầu tiên trong đời họ tham gia một buổi họp có cả hai giới tham dự.

Như với các buổi họp trước do Aramco tổ chức, buổi đối thoại đó bắt đầu bằng một bài thuyết trình về kết quả điều tra điều kiện kinh tế hiện tại của các quốc gia khu vực vùng Vịnh. Hầu như tất cả các quốc gia này đều có những vấn đề cốt lõi như Arab Saudi: một số lớn những thanh niên thất nghiệp ngày càng tăng, GDP trên đầu người chững lại hoặc giảm, và nền kinh tế phụ thuộc quá mức vào dầu mỏ. Bài thuyết trình đó làm tiền đề cho một cuộc trao đổi hào hứng kéo dài hai ngày về nền văn hóa truyền thống, hệ thống trường học, và nền kinh tế dầu mỏ cũng như khả năng thay đổi của khu vực.

Theo kinh nghiệm của tôi, khi con người có thể tham gia thật sự vào việc thảo luận những đề tài có ý nghĩa sâu sắc với họ, thì hầu như họ không bị hạn chế về sinh lực, lòng can đảm và ý chí để bước vào những phạm trù xa lạ. Ở những buổi giải lao, nhiều quý ông bạn áo kiểu Ả rập truyền thống đến gặp tôi với những trạng thái khác nhau, từ hoang mang đến lo âu, và nói những câu như, “Trong cả đời mình, tôi chưa từng nói về những đề tài như thế này với một phụ nữ”. Theo cách nào đó, tôi có cảm giác những người phụ nữ có sự sẵn sàng tham gia đối thoại nghiêm túc tốt hơn. Bị ngăn chặn bởi luật lệ không được tham gia các hoạt động chuyên môn ở các nước thuộc khu vực vùng Vịnh, họ thành lập những mạng lưới để tư vấn và hỗ trợ lẫn nhau. Cũng như những nhóm hoạt động xã hội khu vực khác, cuối cùng họ được mời lên bục nói chuyện. Họ đã chờ đợi cho ngày đó và không e thẹn.

Họ nói với nhiệt tình và sự thuyết phục, tuyên bố rõ những vấn đề cấp thiết trong xã hội, và lạc quan về những khả năng thay đổi.

Khi lắng nghe, tôi cũng thấy được tính toàn cầu của những vấn đề mà các thành viên gặp phải. Những câu hỏi cốt lõi của họ tương tự câu hỏi của mọi người ở khắp nơi: làm thế nào chúng ta bảo tồn những gì mình quan tâm sâu sắc theo truyền thống, trong khi cho phép những truyền thống đó hòa hợp với thế giới ngày nay? Làm thế nào chúng ta có thể chịu trách nhiệm với con em mình trong việc tạo ra những điều kiện để chúng có thể có một đặc tính Ả rập đích thực trong khi vẫn có thể phát triển trong một xã hội toàn cầu hóa? Những xã hội Hồi giáo vùng Vịnh lạnh mạnh ở thế kỷ XXI sẽ trông như thế nào?

Một hội thảo thứ hai tương tự như buổi đối thoại ở Hawar được tổ chức sáu tháng sau, và khi tôi đang viết quyển sách này, một buổi họp thứ ba đã được lên kế hoạch. Nhiều ý tưởng mới bắt đầu hình thành - bao gồm một trung tâm đào tạo nghề nghiệp cho thanh niên Saudi để hỗ trợ sự chuyển tiếp từ trường học vào công việc, một mạng lưới tư vấn quốc gia liên kết những nhà lãnh đạo doanh nghiệp thành công với thanh niên, và một loạt các sáng kiến liên quan đến những đổi mới trong hệ thống trường học truyền thống, được nhìn nhận như một phạm vi thay đổi chủ chốt. Nhiều nhà lãnh đạo trẻ tham gia những buổi trò chuyện. Ví dụ như một thành viên đã bắt đầu mở một trường đại học cho phụ nữ ở Jeddah, khác với những trường đại học truyền thống ở chỗ hợp tác chặt chẽ với các doanh nghiệp Saudi để đảm bảo một nền giáo dục hướng đến nhu cầu thay đổi và đổi mới xã hội thực sự.

Và khi tôi tham gia buổi cuối của cuộc đối thoại Hawar, một nhà tư vấn lớn tuổi của phụ nữ Saudi, lắng nghe hết người này đến người khác chia sẻ ý nghĩa cuộc buổi hội thảo với anh/chị ta, nghiêng sang phía tôi ngồi và nói nhỏ, “Điều này có ý nghĩa lịch sử.” Tôi chỉ gật đầu - nhận ra sự thật trong lời nói của bà ta và cũng nhận ra tôi chỉ lĩnh hội được phần mơ hồ nhất về ý nghĩa của buổi hội thảo với bà ta, và với những người phụ nữ khác trong phòng họp, và với tất cả mọi người khác.

Khi bà ta nói như thế, hai ý nghĩa hiện ra trong đầu tôi. Từ “politics - chính trị” có gốc là từ Hy Lạp cổ *polis*, chỉ một nơi các công dân tập hợp để nói về những vấn đề trong ngày. Điều tôi đã thấy ở Hawar, và điều tôi đang thấy trong những dự án như *Phòng thí nghiệm Thực phẩm bền vững*, là một sự tái sinh của nơi tập hợp mọi người, con người cùng nhau đến đó, hướng về nhau bỏ qua sự khác biệt của họ thay vì bị thúc đẩy ra xa nhau bởi những sự khác biệt đó. Tôi khó mà hình dung được người ta có thể chống chọi hiệu

quả với một loạt những sự mất cân bằng trong cách sống cùng nhau của chúng ta hiện nay trên hành tinh, nếu như không khám phá được năng lực đổi thay này.

Hai là, tôi có một cảm giác mạnh mẽ là mình đã từng ở đó từ trước. Tôi đột nhiên nhớ về thời gian khi còn ở Nam Phi 15 năm trước. Đồng nghiệp và bạn tốt của tôi, Adam Kahane, người lãnh đạo thành công những hành động đổi thay dân sự ở Nam Phi, Guatemala, và nhiều nơi khác[23], có lần nhận xét rằng anh không nhìn thấy khả năng xảy ra điều tương tự ở Israel và Palestine, bởi vì, theo quan điểm của anh “cả hai phía vẫn nghĩ rằng họ có thể chọn cách mình đang thực hiện. Họ chưa thấy rằng mình sẽ không có tương lai nếu không thay đổi suy nghĩ và chiến lược của chính mình”. Ngược lại, giữa thập niên 1980, sự phân cực về văn hóa bắt đầu biến đổi ở Nam Phi. Con người bắt đầu nhìn vào tương lai; họ bắt đầu nhận ra lý do đơn giản mà con đường hiện tại của họ dẫn đến một hướng không ai muốn. Khi điều đó xảy ra trong một xã hội, nhưng người đã từng bị phân cực, những người ở đầu này và những người ở đầu khác, bắt đầu nói chuyện với nhau - như là những công dân trong một vận mệnh chung. Họ nhìn thấy sự phụ thuộc lẫn nhau của họ trong việc tạo ra một tương lai khác, và nhìn ra những nguồn lực thay đổi mới đang giải phóng.

[23]. *Adam Kahane, Solving Tough Problems - Giải quyết những vấn đề gay go (NXB San Francisco: Berrett-Koehler), 2005.*

Các doanh nghiệp tự thấy họ đang ở trong một tình thế khá lúng túng, đó là theo một nghĩa nào đó, doanh nghiệp là định chế mang tính toàn cầu nhất trên thế giới ngày nay. Người ta cho rằng những tập đoàn đa quốc gia lớn, như BP, Unilever và Saudi Aramco, có một quan điểm toàn diện về những xu hướng môi trường, văn hóa và kinh tế toàn cầu hơn đa số các chính phủ quốc gia. Vì vậy, họ có thể đóng một vai trò chủ đạo trong việc triệu tập con người nhìn nhận hệ thống lớn hơn vượt quá những biên giới quốc gia, và đề đương đầu với những vấn đề sâu sắc mà tinh thần đảng phái chính trị có thể che đậy. Những tập đoàn sẽ làm điều đó hiệu quả hơn theo khía cạnh họ tán thành sự lành mạnh của toàn thể hệ thống, sử dụng những phương pháp để tìm hiểu thông tin tập thể, suy nghĩ hệ thống và xây dựng tầm nhìn chung mà họ đã thử nghiệm và gạn lọc qua những vấn đề của chính họ - quả thực là những kinh nghiệm thực tế của các doanh nghiệp về những phương pháp đó có thể là một trong những đóng góp lớn nhất của họ. Trong bối cảnh chính trị đầy sự phân tán, phân cực và nghi ngờ, những nhà lãnh đạo tốt nhất sẽ là những người có kinh nghiệm thực tế trong khả năng trò chuyện suy ngẫm, và có hiểu biết về cách những mối quan hệ biến đổi có thể



giải quyết những vấn đề phức tạp. Vì những lý do đó, trong những năm sắp đến, tôi mong đợi tình trạng “vẫn kinh doanh như thường lệ” sẽ thay đổi nhiều.

## **GIÁO DỤC CHO THẾ KỶ XXI**

Những công dân hệ thống thực sự hầu hết dưới tuổi đôi mươi. Ngày càng nhiều trẻ em đang lớn lên có một quan điểm và nhận thức về thế giới như một thể thống nhất. Trước đây quan điểm này chưa từng tồn tại. Nhiều hơn bất kỳ thế hệ trước nào, họ nhìn nhận điều đang xảy ra quanh thế giới, và tự nhiên liên kết với những người khác và những nền văn hóa khác một cách khác nhau. Và họ quan tâm sâu sắc về tương lai của mình.

Nhiều năm trước chúng tôi bắt đầu mời trẻ em và thanh niên tham gia các buổi đối thoại SoL, đặc biệt khi chúng tôi nói về tương lai của nền giáo dục và các vấn đề hệ thống toàn cầu. Tôi sẽ không bao giờ quên việc nghe một đứa bé gái 12 tuổi trong một buổi hội thảo nói hết sức đơn giản với một nhà quản trị 45 tuổi “Chúng cháu có cảm giác như chú uống phần nước trái cây của mình rồi sau đó uống phần của chúng cháu”.

Các trường học có thể đóng một vai trò chủ đạo trong việc biến đổi quan tâm của thanh niên về tương lai thành nền tảng cho các công dân hệ thống có ích nếu họ có thể nhìn thấy vai trò của họ và nghĩ về chính mình như một phần của hệ thống toàn cầu. Nguyên hiệu trưởng của Trường kỹ thuật Gordon Borwn của Viện đại học MIT, một chuyên gia về suy nghĩ hệ thống trong trường học trong những năm cuối đời thường nói “là thầy giáo có nghĩa là một nhà tiên tri. Chúng ta không chuẩn bị cho học sinh của mình cho thế giới chúng ta đang sống mà cho tương lai chúng ta có thể chỉ tưởng tượng ra”. Không may là vòng quanh thế giới, các trường học đang gặp áp lực bảo tồn một hệ thống truyền thống gây ra những áp lực ngày càng tăng và không thể đổi mới. Vì vậy trong khi trẻ em lớn lên ngày nay với những khuynh hướng trở thành công dân hệ thống, thì có rất ít trường học khuyến khích các em đi theo hướng đó.

Điều đó đặc biệt trở trêu khi biết được những bằng chứng nổi lên về việc trẻ em là những người suy nghĩ hệ thống tự nhiên; nếu có một cơ hội để nuôi dưỡng những tài năng bẩm sinh đó, chúng có thể phát triển những kỹ năng tư duy phê phán (critical thinking skills) tinh vi nhanh hơn nhiều so với mức chúng ta dự đoán. Trong trường học, suy nghĩ hệ thống đang len lỏi trong chương trình giảng dạy, học sinh và giáo viên cùng làm việc với nhau như những người học và những người thầy hơn là những người lắng nghe

thụ động và những chuyên gia điều gì cũng biết, những kỹ năng bẩm sinh đó có thể thật sự nở rộ. Nếu chúng ta có thể thành công trong việc hướng về một hệ thống giáo dục lấy người học làm trung tâm (learner-centered) trên cơ sở hệ thống, thì tôi tin rằng chúng ta sẽ thấy tinh thần công dân hệ thống phát triển dễ dàng như thế nào - và mô hình học tập truyền thống với người thầy là trung tâm (teacher-centric) thì thật sự kém hiệu quả như thế nào[24].

*[24]. Phong trào suy nghĩ hệ thống trong giáo dục hiện giờ lan truyền qua hàng ngàn nhà giáo dục ở hàng trăm trường học. Để xem một bản liệt kê ở các nguồn bên ngoài, truy cập [www.solonline.org](http://www.solonline.org); xem thêm trang web của Hội trao đổi học tập sáng tạo [www.clex.org](http://www.clex.org); trang web của Quỹ Waters tại [www.watersfoundation.org](http://www.watersfoundation.org).*

Tôi cũng tin rằng một bí quyết trong sự biến đổi này sẽ là việc chấp nhận rằng những sự đổi mới cần có trong giáo dục tiêu biểu cho một nhiệm vụ lớn hơn mức các nhà giáo dục có thể thực hiện một mình. Những sự đổi mới đó sẽ cần được đồng sáng tạo bởi một mô hình của hệ thống tổng thể, bao gồm doanh nghiệp và cả chính các học sinh. Les Omotani, người quản lý hệ thống trường học ở quận Hewlett-Woodmere ở Long Island nói “Tôi đã khám phá ra rằng một trong những cách chắc chắn nhất để làm cho con người suy nghĩ mới mẻ về việc trở thành một cộng đồng học tập chân thật là nâng cao tiếng nói và vai trò của học sinh trong các buổi trò chuyện, trong việc lập kế hoạch và trong việc ra quyết định của chúng tôi. Ví dụ như năm ngoái chúng tôi triển khai một buổi “hội thảo café về sức khỏe” với học sinh - một cuộc họp lớn được tổ chức như một hình thức café thế giới, với đề tài sức khỏe. 50 học sinh tình nguyện là chủ nhà cho hội thảo hay người hỗ trợ ở từng bàn; và 200 người từ cộng đồng đến tham dự, bao gồm một số thành viên thuộc ban giảng viên. Trẻ em ở đây khao khát đóng vai trò chịu trách nhiệm và chủ động lãnh đạo đó. Tôi cũng tin rằng điều đó có thể phát triển thành một phong trào quốc gia. Những trường học của chúng ta hiện đang tê liệt. Các giáo viên và viên chức trường học bị căng thẳng quá mức cố gắng giảm bớt áp lực từ các nhà lãnh đạo doanh nghiệp bất mãn và những bậc cha mẹ đang lo sợ. Tuy nhiên tất cả chúng tôi biết rằng nền giáo dục cho thế kỷ XXI phải thay đổi triệt để so với nền giáo dục của thế kỷ XIX và XX. Điều đó đòi hỏi có không gian để đổi mới chứ không chỉ là sức ép theo đuổi thành tích. Những người trẻ tuổi cảm nhận điều đó một cách sâu sắc. Họ biết rằng họ cần phải lớn lên như những công dân của thế giới. Họ cần phải hiểu những vấn đề của thế giới và biết cách giải quyết chúng một cách hiệu quả. Những trường học không thể hướng đến những nhu cầu đó sẽ ngày càng không phù hợp với trẻ em. Và giới trẻ đang háo hức trở thành một phần của điều đó. Câu hỏi thật sự là “Còn chúng ta?”

## **CHƯƠNG 17: NHỮNG BIÊN GIỚI**

Chúng ta đứng trước biên giới của sự tái khám phá một hệ thống quản lý phổ biến. Những điều đã phát triển nhiều thế kỷ không thể bị đảo ngược chỉ trong vài năm. Và cũng không có cơ sở để lạc quan rằng cái mới chắc chắn sẽ thay thế cái cũ. Những thói quen thâm căn cố đế trong suy nghĩ và hành động làm cho các nhà quản lý muốn duy trì sự kiểm soát, các nhà đầu tư muốn doanh nghiệp phát triển với bất kỳ giá nào, và toàn thể hệ thống tư nhân vận hành theo hướng “tư hữu hóa” lợi nhuận và “xã hội hóa” chi phí như việc hủy hoại nguồn vốn xã hội và môi trường. Tuy nhiên, những nguồn lực thay đổi mạnh mẽ cũng đang diễn ra: mạng Internet đang phá vỡ sự độc quyền thông tin truyền thống, những tổ chức theo kiểu mạng lưới ngày càng tăng không thể được kiểm soát từ trên xuống dưới, và nhận thức về chi phí của các mẫu hình phát triển công nghiệp toàn cầu ngày càng tăng.

Trong các chương trước, tôi đã cố gắng chia sẻ những đổi mới đang diễn ra vòng quanh thế giới, trong nhiều môi trường tổ chức khác nhau. Điểm nhấn mạnh là những gì đang thật sự diễn ra, bao gồm những phương thức mà các yếu tố nền tảng của văn hóa học tập đang được kết hợp vào trong doanh nghiệp, trường học và các tổ chức thuộc chính phủ, phi chính phủ và cộng đồng. Khi nhìn vào tổng thể đó, tôi có cảm giác một điều gì đó hoàn toàn mới đang nảy sinh, điều không thể hiểu thấu được 15 năm trước, khi quyển *Nguyên lý thứ năm* được phát hành lần đầu.

### **KHÁM PHÁ VÀ THỂ HIỆN CÁC NGUYÊN MẪU TỰ NHIÊN**

Trong nhiều năm, định nghĩa chung của học tập trong hệ thống SoL là một tiến trình nâng cao năng lực của người học, theo cả phong cách cá nhân lẫn tập thể, để tạo ra những kết quả họ thật sự mong muốn. Định nghĩa đó có tính tích cực vì nó nhấn mạnh hai đặc điểm chính yếu của học tập vốn thường bị hiểu nhầm: (1) xây dựng khả năng có những hành động hiệu quả, trái ngược với sự hiểu biết chỉ thiên về tri thức; và (2) năng lực đó chỉ tích tụ qua thời gian, thường qua những thời gian rất dài. Chúng tôi đã xem xét nhiều định nghĩa khác, nhưng không thấy định nghĩa nào đơn giản và có ý nghĩa như thế. Tuy vậy, vài năm trước đây, tôi bất ngờ gặp một định nghĩa rất khác về học tập, một định nghĩa thậm chí còn đơn giản hơn.

Nguồn gốc của định nghĩa mới này[1] là từ H. Thomas Johnson, một

trong những nhà lý luận về kế toán hàng đầu thế giới. Johnson là đồng phát minh của phương thức hạch toán chi phí trên hoạt động (activity-based costing - ABC) và đồng tác giả của quyển *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting - Sự thích đáng bị mất đi: Thăng trầm của Kế toán Quản trị*, được trích dẫn trong tạp chí *Havard Business Review* như một trong những quyển sách về quản trị có ảnh hưởng mạnh nhất trong 75 năm qua[2]. Mặc dù ABC được xem như một đóng góp quan trọng, Johnson tự mình đánh giá nó chỉ là bước đầu tiên trong việc tư duy lại về quản lý theo kết quả (performance management), và dành hết thời gian trong thập niên sau đó để nghiên cứu chuyên sâu về một số ít các công ty công nghiệp. Một trong số đó là công ty Toyota, đơn vị đã áp dụng quản lý chi phí được ông dẫn chứng trong quyển *Profit Beyond Measure - Lợi nhuận vượt quá mức có thể đo lường*[3], một quyển sách khác thường cho rằng thành công xuất sắc dài hạn của Toyota có một phần nhờ việc các cấp quản lý cẩn thận hạn chế sử dụng các công cụ đo lường kết quả! Đặc biệt, Johnson cho rằng khi các chỉ tiêu đo lường kết quả được báo cáo lên cấp trên trong cơ cấu cấp bậc truyền thống, các nhà quản lý có xu hướng dùng chúng để đặt ra các mục tiêu về mặt số liệu và thúc đẩy sự thay đổi - như W. Edwards Deming gọi là “can thiệp”. Johnson, cũng như Deming, cho rằng sự học tập liên tục và thành tích ngoại hạng thật sự phụ thuộc vào việc kết nối các thước đo và mục tiêu, được lập ra với kiến thức sâu sắc về quy trình ngay tại bộ phận trực tiếp sản xuất/kinh doanh.

Điều đó trực tiếp mâu thuẫn với điều nhiều nhà quản lý cho là nhiệm vụ đầu tiên của họ - đặt ra các chỉ tiêu về mặt số liệu và thúc đẩy các kết quả. Đây có thể là lý do rất ít đối thủ cạnh tranh có thể theo kịp thành tích dài hạn của Toyota[4].

[1]. *Tức là định nghĩa coi học tập như là quá trình khám phá (discover) và thể hiện (embody) các mẫu hình của tự nhiên (nature's pattern) - ND.*

[2]. *H. Thomas Johnson, Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting (NXB Havard Business School, Boston), năm 1991.*

[3]. *H. Thomas Johnson và Anders Broms, Profit Beyond Measure (Free Press, New York), năm 2000.*

[4]. *Vốn hóa thị trường của Toyota tiến gần đến mức vượt quá tổng cộng của “Ba Đại Gia” xe hơi (GM, Ford và Daimler-Chrysler) trong hai thập niên vừa qua (Johnson, 2000).*

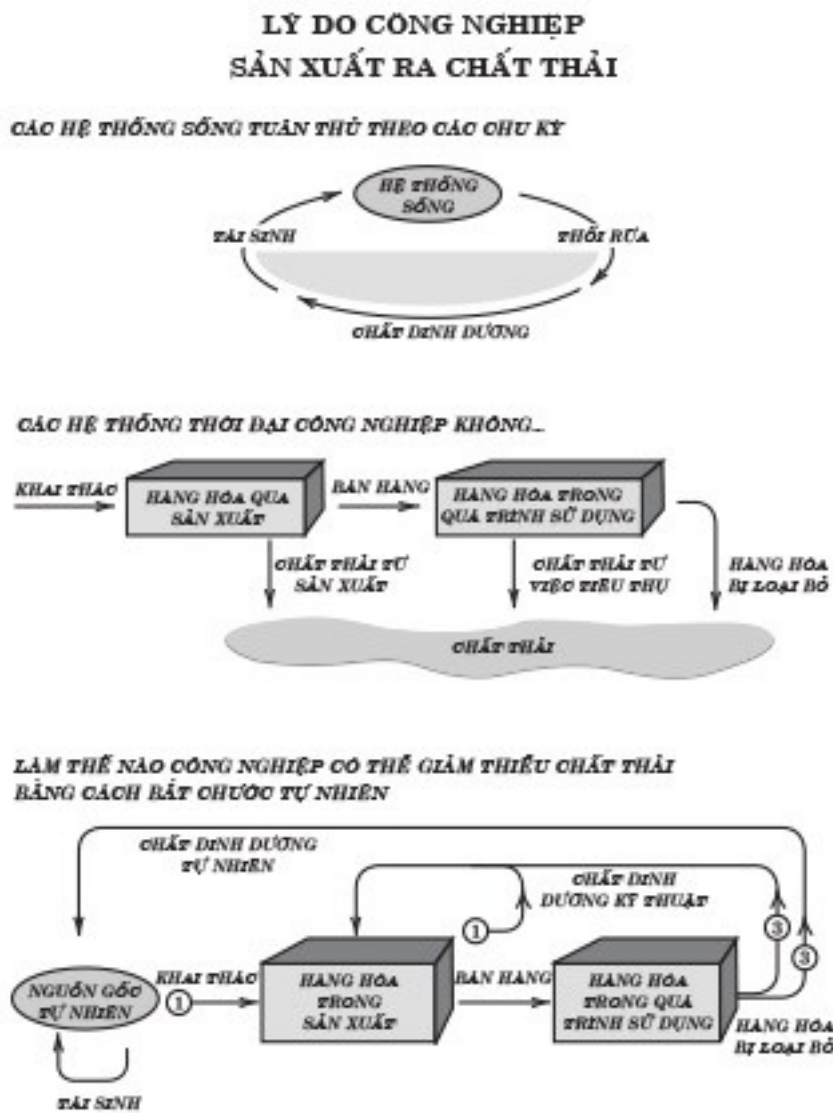
Tuy nhiên, cảm nhận và hành động địa phương (sensing and acting locally) chính là cách những hệ thống sống phức tạp vận động - thật ra, từ việc nghiên cứu các hệ thống sống, Johnson đã nhận ra phương thức Toyota áp dụng để quản lý chi phí. Không ai “chịu trách nhiệm” cho một khu rừng. Thân thể bạn không thể đợi lệnh từ não bộ để tạo ra chất làm đông máu cho một vết cắt trên ngón tay. Bất kỳ sự kiểm soát “tập trung” nào tồn tại trong tự nhiên đều chỉ khả thi do những hệ thống kiểm soát từng phần/địa phương (local control) phức tạp. Chúng ta không biết rõ mình đi như thế nào, nhưng một khi “tri thức cơ thể” (body knowledge) đó được phát triển, cơ thể phản hồi theo sự chỉ huy ý thức của chúng ta; nếu không có tri thức cơ thể như thế, tất cả các mệnh lệnh tập trung trên thế giới sẽ trở nên vô hiệu. Johnson nhận ra phương pháp quản lý thành tích của Toyota thể hiện bản chất của những hệ thống sống: các nhà quản lý công ty tham gia vào việc liên tục xây dựng và triển khai các phương thức sản xuất ở từng bộ phận và sau đó giao cho các công nhân đứng máy quản lý và cải thiện kết quả về chi phí. Thật ra, phương pháp quản lý kết quả theo kiểu *địa phương hóa* của Toyota chẳng khác gì việc khám phá và thể hiện những mẫu hình tự nhiên, và đó là lý do tập thể nhân viên của Toyota và những người học xuất sắc.

Định nghĩa đơn giản về học tập này minh họa một phạm vi rộng các thay đổi tiềm năng sâu sắc trong các hệ thống xã hội, từ cách chúng ta cùng nhau làm việc đến bản chất của các hệ thống công nghiệp như một thể thống nhất. Ví dụ như, tầm nhìn “không xả chất thải” của Plug Power trong việc sản xuất pin năng lượng được khuyến khích bởi một quy luật siêu nhiên của các cơ thể sống, đó là không có chất thải. Hay nói cách khác là “chất thải ngang bằng thức ăn”. Mọi phụ phẩm của một hệ thống tự nhiên là một nguồn dinh dưỡng cho một hệ thống tự nhiên khác. Tôi vừa từ Trung Quốc trở về, nơi đó chủ tịch nước và thủ tướng định kỳ nói về “nền kinh tế quay vòng” (circular economy) dựa trên nguyên lý đó. Thiết kế tất cả sản phẩm, đóng gói sản phẩm và những quy trình sản xuất hạn chế tất cả chất thải thể hiện một sự biến đổi sâu sắc cho các nền kinh tế công nghiệp, và bất kỳ quốc gia nào quan tâm đến tầm nhìn đó phải đi một con đường dài. Nhưng khái niệm cơ bản của một nền kinh tế quay vòng đã rõ ràng, cũng như những khác biệt của nó so với những nền kinh tế công nghiệp mà họ đã phát triển hơn 200 năm nay (xem số liệu bên dưới)[5].

[5]. Peter Senge và Goren Carstedt, “*Innovating Our Way to the Next Industrial Revolution - Đổi mới cách thức của chúng ta đối với cuộc cách mạng công nghiệp tiếp theo*”, *Tạp chí Sloan Management*, Mùa đông 2001. Những thuật ngữ “*công nghệ hóa*” và “*chất dinh dưỡng sinh học*” được sử dụng nhiều lần lặp đi lặp lại lấy từ tác giả Mcdounough và Braungart trong

quyển *Cradle to Cradle*. Một bản liệt kê các nguồn lực với mô tả từ việc sử dụng ý tưởng này trong việc hoạch định công nghiệp ở Trung Quốc có thể được cung cấp tại [www.solonline.org](http://www.solonline.org)

Theo nhiều cách, tinh thần học tập hòa hợp với tự nhiên là định hướng cho *Phòng thí nghiệm Thực phẩm bền vững* - trong trường hợp này, sự hòa hợp trên quy mô toàn cầu. Những thành viên của *Phòng thí nghiệm Thực phẩm bền vững* hiểu rằng không có hệ thống kinh tế nào tồn tại mà lại hủy diệt có hệ thống các hệ thống sinh thái và xã hội bên trên nó. Cách chúng ta tổ chức sản xuất và phân phối thực phẩm có thể xem như hệ thống đầu tiên của nhân loại. Vì vậy cũng thích hợp khi cho rằng đó cũng là hệ thống đầu tiên trong các hệ thống toàn cầu mà chúng ta kéo về hòa hợp với thực tại sinh thái và xã hội.



Tinh thần học tập như là việc khám phá và thể hiện các mẫu hình tự nhiên ngấm một cách tinh tế vào tất cả các cách tân được thảo luận trong các

chương trước. Khi các nhà quản lý cam kết phát triển con người để phát triển doanh nghiệp hoặc cam kết áp dụng các buổi trò chuyện như tiến trình thay đổi chủ đạo, hành động của họ thể hiện quan điểm về bản chất con người - ước muốn bẩm sinh của chúng ta được phát triển như con người và trong quan hệ với người khác. Tương tự như thế, hãy xem sự hiểu biết mới về những mạng xã hội tự phát sinh như là một mẫu hình tổ chức tự nhiên - “cách công việc thật sự được hoàn thành,” như Anne Murray Allen nhận xét. Và hãy nhớ câu hỏi sáng tạo của Dee Hock như khởi đầu của cấu trúc quản trị phân tán của Visa: “Tại sao một tổ chức không thể hoạt động như một khu rừng nhiệt đới?”.

Sau cùng định nghĩa của H. Thomas Johnson về học tập làm cho tôi nhận ra rằng nguyên lý đầu tiên bên dưới nghiên cứu của chúng tôi về học tập tổ chức đơn giản là phát triển một hệ thống quản lý đồng nhất với tự nhiên - bản chất tự nhiên của con người; và bản chất của những hệ thống tự nhiên và xã hội lớn hơn mà chúng ta hoạt động trong đó. Tôi còn nhớ buổi trò chuyện đầu tiên của tôi với một thiếu nữ từ Trung Quốc về lý do quyển *Nguyên lý thứ năm* trở nên phổ biến tại đất nước của cô. Cô ta có một câu trả lời đáng ngạc nhiên. “Chúng tôi xem nó như một quyển sách về phát triển cá nhân. Có quá nhiều lý thuyết quản trị ở phương Tây trái ngược với các niềm tin cơ bản của chúng tôi trong việc phát triển bản chất con người sâu sắc của mình. Trong khi đó, tác phẩm của ông củng cố niềm tin đó và cho chúng tôi hy vọng rằng điều đó có thể đồng nhất với việc xây dựng các tổ chức thành công”. Nhà nhân học Edward Hall gọi động cơ học tập là “động cơ cơ bản nhất của loài người”. Động cơ học tập đó có gì khác hơn là sự tìm tòi bẩm sinh của chính mỗi người chúng ta trong việc khám phá và thể hiện các nguyên mẫu tự nhiên vào trong tất cả khía cạnh cuộc sống của chúng ta?

## **THẾ HỆ LÃNH ĐẠO TIẾP THEO**

Hiện giờ tôi tin rằng có rất nhiều các nhà lãnh đạo uy tín nhất trong các thập niên tiếp theo sẽ không phải là những người đang được mọi người cho rằng sẽ trở thành như thế. Một trật tự mới đang được thực hiện bởi một cơ cấu các nhà lãnh đạo mới. Không có gì ngạc nhiên là bất cứ khi nào chúng ta nhìn nhận một hệ thống quản lý mới bắt đầu bén rễ, thì chúng ta nhìn thấy những nhà lãnh đạo mới xuất hiện từ bên ngoài - những người không đến từ những trung tâm quyền lực truyền thống mà từ các khu vực văn hóa, kinh tế và con người bên ngoài: phụ nữ, người nghèo và thanh niên.

## **PHỤ NỮ LÃNH ĐẠO VỚI TƯ CÁCH LÀ PHỤ NỮ**

Tỷ lệ phụ nữ nắm giữ các vị trí lãnh đạo khác nhau đã tăng trong các thập niên gần đây. Nhưng thường thì thể hệ phụ nữ thứ nhất hoặc thứ hai trong những vị trí cao cấp phải là “giống đàn ông hơn cả đàn ông thật sự” để chứng minh rằng họ là “những nhà lãnh đạo thật sự” theo các tiêu chuẩn đàn ông nắm quyền hiện hành. Ngược lại, theo lời của nhà nghiên cứu Joyce Fletcher, phụ nữ lãnh đạo “như phụ nữ” thường được đánh giá là “những thành viên tốt trong nhóm” hoặc thấp hơn là “tạm được”, một thành kiến ghê gớm khi có các quyết định đề bạt. Fletcher cho rằng khi phụ nữ lãnh đạo theo những cách tự nhiên nhất của họ trong hầu hết các tổ chức, họ hoàn toàn đánh mất sự chú ý từ các đồng nghiệp và từ các mô hình lãnh đạo hướng về nam giới[6].

Theo ý đó, một trong những dự án thú vị nhất đề phát triển trong Liên minh Phát triển Bền vững SoL là sáng kiến “Phụ nữ lãnh đạo bền vững”[7]. Nguồn gốc của dự án này là sự khám phá rằng có một tỷ lệ không cân xứng về các ý tưởng quan trọng trong hệ thống được thực hiện bởi các nữ lãnh đạo, ví dụ như Darcy Winslow ở Nike, Barbara Stocking ở Oxfam, Brigitte Tantawy-Monsou ở Unilever, Dorothy Berry và Mieko Nishimizu ở Ngân hàng Thế giới. Điều đó dẫn đến câu hỏi hiển nhiên “Có phải sự nhạy cảm của phụ nữ đã giúp họ tiến hành thành công các vấn đề liên quan đến tính bền vững, và phong cách lãnh đạo của họ khiến họ trở nên hiệu quả?”.

[6]. *Joyce Fletcher, Disappearing Acts: Gender, Power, and Relational Practice at Work - Những hành động lẫn mất: Giới tính, Quyền lực, và Thực tế mối quan hệ trong công việc (NXB MIT, Cambridge, Mass), 1999.*

[7]. Xem [www.solonline.org](http://www.solonline.org) để có thêm thông tin về dự án “Phụ nữ lãnh đạo Sự bền vững” và Liên minh Bền vững SoL.

Có nhiều câu trả lời với những câu hỏi đó được hàm chứa trong các chương trước. Barbara Stocking tự mô tả mình là “một nhà quản lý định hướng phát triển”, và nói rằng phụ nữ không có thời gian cho các vấn đề chính trị và tranh đấu trong công ty. Phụ nữ thường có xu hướng ít tham vọng hơn nam giới về sự thăng tiến cá nhân, và tham vọng hơn về “chính vấn đề cần giải quyết”. Khi Ilean Galloway nhận ra (khi tham gia học sau đại học) rằng với tư cách là một phụ nữ da đen, bà “không thể tìm được công việc là người đứng đầu của [một] tổ chức”, bà bắt đầu một cuộc hành trình khám phá sức mạnh khác biệt trong việc là một nhà lãnh đạo hệ thống nội bộ của một tổ chức có định hướng mạng lưới - sự tín nhiệm của bà đến từ kiến thức và phẩm chất, chứ không đến từ vị trí làm việc.



Một điều cũng rõ ràng là phụ nữ hướng về các vấn đề dài hạn hơn ngoài phạm vi quan tâm của hầu hết các doanh nghiệp, như sự bền vững. Và họ tiếp cận những vấn đề đó từ một quan điểm cộng tác và khám phá, thay vì tìm giải pháp và lập kế hoạch. Ví dụ như Simone Amber, nguyên một trong những giám đốc tài chính cao cấp của công ty dịch vụ dầu khí toàn cầu Schlumberger, hiện giờ đang điều phối một dự án giáo dục trên nền Internet (Schlumberger Excellence in Educational Development - Dự án phát triển giáo dục xuất sắc của Schlumberger, hoặc gọi tắt là SEED) thu hút khoảng 1.500 người tình nguyện là nhân viên của Schlumberger đến giáo dục cho hơn 200.000 trẻ em ở 35 nước đang phát triển. Làm thế nào một phụ nữ làm được việc đó mà không có quyền lực chính thức và (thoạt đầu) không có nguồn vốn? Bằng cách kết nối với các giá trị cốt lõi của công ty và các cam kết truyền thống với cộng đồng, và bằng cách thôi thúc khát vọng của con người trong việc hỗ trợ trực tiếp cho trẻ em. Trang web hiện đại của SEED (bằng bảy thứ tiếng chính trên thế giới) khá ấn tượng, nhưng điều làm cho dự án thành công là mạng lưới tình nguyện viên rộng lớn của SEED[8]. Bà Amber nói “Có một thiện chí chưa được khai phá trong các công ty mà chúng ta có thể giúp bộc lộ bằng cách tránh sự cạnh tranh và chính trị nội bộ, vì trái tim con người”.

[8]. Xem thêm thông tin về dự án SEED ở [www.seed.slb.com](http://www.seed.slb.com). Để tìm hiểu thêm về các ý tưởng giáo dục sau dự án, xem tác phẩm *Mindstorm* của tác giả Seymour Papert (NXB Basic Books, New York) 1980; xem thêm Michael Resnick, “Lifelong Kindergarten” trong tác phẩm *International Handbook of Lifelong Learning* của Ed. David Aspin (NXB Springer, New York), 2001.

## **NHỮNG NHÀ LÃNH ĐẠO TỪ BÊN NGOÀI NỀN KINH TẾ**

Vô số các nhà lãnh đạo từ bên ngoài nền kinh tế đang áp dụng những phương pháp và nguyên lý học tập tương tự với các đồng nhiệm trong ngành kinh tế, trong thế giới của các tổ chức được thiết lập. Mang tầm nhìn và sự lắng nghe vào những bối cảnh tại chỗ, những nhà lãnh đạo cộng đồng đó tạo ra chất xúc tác cho các nguồn lực thay đổi hệ thống mà các tổ chức lớn hơn không thể tiếp cận. Sayra Pinto ở tổ chức Roca nói “Bản chất của năng lực của tôi để phục vụ như một nhà lãnh đạo là việc mọi người biết rằng tôi là một trong số họ, rằng tôi đã đi con đường họ đi, trải qua nỗi sợ hãi họ gặp, và tôi biết rằng họ thật sự thông minh và có năng lực như thế nào”.

Nhà lãnh đạo cộng đồng tôi biết lâu nhất có lẽ là Mwalimu Musheshe, người khởi xướng dự án Đào tạo và Phát triển Nông thôn Uganda (Uganda

Rural Development and Training - URDT) ở đầu thập niên 1980 với ý tưởng sử dụng các nguyên lý và bài học học tập để kích thích sự phát triển nông thôn[9]. Làm việc trong một trong những khu vực nghèo nhất của cả nước, Musheshe và đồng nghiệp dạy con người cách hình thành tầm nhìn của họ và cách xây dựng tầm nhìn chung, cách nhận ra những mô hình tư duy trói buộc hành động của họ, và cách giải quyết các quan điểm khác nhau thông qua lắng nghe, cách nghĩ về những ngôi làng của họ như những hệ thống. Họ kết nối tất cả điều đó với những dự án thực hành cụ thể như đào giếng, xây nhà kho v.v... Musheshe nói “Hầu hết những việc chúng tôi làm để giúp mọi người vứt bỏ suy nghĩ cha truyền con nối của họ về định mệnh. Thái độ cho rằng mình không thể làm được bất cứ điều gì để thay đổi tương lai thực sự là trở ngại lớn nhất của chúng tôi”. Ngày nay khu vực họ tập trung nỗ lực xây dựng đã trở thành một trong những vùng nông thôn trù phú nhất cả nước, và URDT bắt đầu xây dựng trường đại học cho phụ nữ đầu tiên ở Uganda để phụ nữ có cơ hội lãnh đạo trên quy mô lớn, bởi phụ nữ bị hạn chế bởi sự thiếu thốn về giáo dục.

[9]. Xem trang Web [www.urdt.net](http://www.urdt.net).

Bằng cách khơi gợi và nuôi dưỡng những năng lực lãnh đạo ở địa phương, những nhà lãnh đạo như Pinto và Musheshe thiết lập một nền tảng cho sự phát triển lâu dài, điều này còn vượt xa nỗ lực giúp đỡ các nước nghèo của vô số quốc gia phương Tây. “Các nước phát triển vẫn áp dụng một cách tiếp cận theo cơ chế và cấp bậc, với quy mô lớn, khi giải quyết các thách thức nghèo đói và những vấn đề được gọi là *kém phát triển*” là những dòng được viết bởi Marianne Knuth, nhà sáng lập tổ chức Làng Kufunda, một trang web và mạng lưới học tập hướng tới nông nghiệp bền vững ở Zimbabwe[10]. “Dưới tên gọi sự phát triển vật chất, những cộng đồng và làng xã phải chấp nhận những cách liên kết ít mang tính cộng đồng hơn. Dưới tên gọi sự phát triển, vấn đề được điều chỉnh cho một cộng đồng mà không nhận ra nhu cầu sở hữu của chính cộng đồng với những dự án phát triển... Và điều thường thấy là các sáng kiến phát triển ở quy mô lớn chỉ giải quyết vấn đề trong ngắn hạn, làm cho vấn đề phát sinh trở lại vài năm sau (giếng khoan bị bỏ hoang, nhà vệ sinh công cộng bị phá vỡ, hay máy bơm nước bị hư hỏng vì sau khi được tài trợ không ai nắm quyền sở hữu chúng cả)”.

[10]. Xem trang Web [www.kufunda.org](http://www.kufunda.org).

Thú vị là Knuth không cho rằng Kufunda đang thực hiện điều gì đó độc đáo. Bà ta nhận xét “Chúng tôi là một trong rất nhiều thử nghiệm trên thế

giới, một phong trào đang lớn mạnh của con người và các tổ chức, trong giáo dục, kinh doanh, thiết kế, kiến trúc, một sự tìm hiểu thông tin chung về cách chúng ta có thể trở về một cách làm việc có sinh khí hơn”.

## TINH THẦN LÃNH ĐẠO THANH NIÊN

Điều thú vị là tinh thần lãnh đạo cần cho sự thay đổi hệ thống xuất phát từ thanh niên. Thường không được xem là những nhà lãnh đạo, thanh thiếu niên chiếm một phần quan trọng trong tương lai, có lẽ là phần mạnh mẽ nhất. Họ cũng là những người được đầu tư ít nhất trong quá khứ, nhờ vậy có một khả năng khác biệt để nhìn thấy những thiếu sót trong những mô hình tư duy hiện tại và các mẫu hình tổ chức; và có can đảm để sáng tạo ra những điều mới mẻ. Khi thanh niên phát triển khả năng lãnh đạo cơ bản và những kỹ năng học tập cộng tác, họ có thể là một nguồn lực thay đổi dữ dội.

Marianne Knuth đã là một nhà hoạt động xã hội từ lâu. Cô rời Zimbabwe năm lên 16 tuổi để theo đuổi việc học ở châu Âu (bố cô ở Đan Mạch). Mười năm sau, cô đồng sáng lập ra tổ chức “Những người tiên phong thay đổi” (Pioneers for Change), một mạng lưới các nhà lãnh đạo thanh niên trên toàn cầu, cam kết với việc, theo cách nói của họ, “là chính mình, làm điều có ý nghĩa, làm ngay, kết nối với người khác, và không ngừng đặt câu hỏi”. Vài năm gần đây, tôi được gặp gỡ nhiều nhà lãnh đạo thanh niên đó và ấn tượng sâu sắc với sự tập trung bình tĩnh của họ, quan điểm đương đầu với khó khăn, và những thành tích của họ.

Gần đây tôi đi cùng một số thành viên của tổ chức “Những người tiên phong thay đổi” tham dự một buổi hội thảo quan trọng về thay đổi toàn cầu ở Thụy Điển. Những người tham dự hầu hết là các quan chức cao cấp từ các tập đoàn và chính phủ, và chuyên gia đầu ngành về các vấn đề toàn cầu khác nhau. Theo đề nghị của tôi, ban tổ chức đồng ý tổ chức một buổi thảo luận đặc biệt để những *Người tiên phong* có thể nói về phương pháp lãnh đạo trong những thay đổi tổ chức trên quy mô lớn - một cuộc trò chuyện tiết lộ nhiều sự khác biệt thú vị giữa những *Người tiên phong* với các nhà lãnh đạo nhiều kinh nghiệm hơn.

Một là, thanh niên nhìn nhận sự thiếu kiến thức của họ như một thế mạnh. “Chúng tôi không biết nhiều, vì vậy chúng tôi dễ dàng hỏi nhiều câu hỏi” là tuyên bố của Christel Scholten, một đồng sáng lập của hệ thống “Những người tiên phong thay đổi”, người đề xướng sự thành lập của một chương trình phát triển bền vững ở Ngân hàng ABN AMRO, và chương trình đó hiện giờ do cô quản lý. Chương trình này hình thành do Scholten

liên tục đưa ra những vấn đề, cho đến khi mọi người thấy sự liên quan của chúng (*tức là của các vấn đề mà Scholten nêu lên - ND*). Khi chúng tôi trò chuyện, nhiều nhà quản lý nhiều kinh nghiệm hơn tại cuộc hội thảo bắt đầu nhìn thấy những kiến thức và thành tích quá khứ của họ có thể thật sự là một trở ngại để dẫn dắt sự thay đổi như thế nào. Một nhà lãnh đạo lão luyện nhận thấy rằng không chỉ kiến thức ngăn cản quan điểm của ông ấy mà còn “mọi người có thể dễ dàng liên hệ với tôi dựa trên hy vọng là tôi có thể nhìn ra vấn đề, và trước khi biết điều đó, tôi trở nên bảo vệ những quan điểm mà tôi thậm chí không quan tâm!”. Ngược lại, những nhà lãnh đạo thanh niên có thể duy trì tính cởi mở, và thông qua phong cách tìm hiểu (*inquiry*) chân thành của họ, thường tạo điều kiện cho những hiểu biết và cam kết chung, theo những cách mà phong cách ủng hộ (*advocacy*)[11] mạnh mẽ có thể ngăn cản.

[11]. Xem lại chương 9 “*Những mô hình tư duy*”, phần nói về việc cân bằng giữa phong cách tìm hiểu (*inquiry*) và phong cách ủng hộ (*advocacy*) - ND.

Hai là, những nhà lãnh đạo trẻ đó kết nối rộng rãi với nhau vòng quanh thế giới. Khi lâm vào cảnh khó khăn, họ có thể liên hệ các đồng sự ở Bangladesh, Ấn Độ, Nam Phi, Phillipines, hay Croatia để nhờ giúp đỡ. Bằng cách liên tục chia sẻ và giúp đỡ lẫn nhau, họ phát triển những quan điểm tổng hợp về vấn đề và có thể lôi kéo những nguồn lực thay đổi bất ngờ. Ví dụ như khi Scholten đấu tranh trong công việc mới của mình ở Ngân hàng, cô ấy nhận được sự khuyến khích và giúp đỡ từ những người bạn trong tổ chức *Những người tiên phong* làm việc trong ngành tài chính toàn cầu ở châu Á và châu Âu.

Cuối cùng, thanh niên làm việc không bị trói buộc bởi quan điểm của họ. Nhiều năm trước, một nhóm *Những người tiên phong* thành lập một câu lạc bộ mang tên *Những kẻ đạo đức giả*. Knuth giải thích “Hoạt động của câu lạc bộ là, bất cứ khi nào gặp nhau, chúng tôi có một cuộc thi nho nhỏ. Mỗi người trong chúng tôi kể một câu chuyện về việc họ đã từ bỏ, bán đứng hay nhượng bộ lòng tin của mình - để tránh xung đột hay làm cho mọi việc suôn sẻ, hay khi chúng tôi hành động một đằng nhưng suy nghĩ một nẻo. Đôi khi có những câu chuyện có tác động với tôi. Đôi khi có những câu chuyện tôi hầu như chẳng để ý lúc đó. Nhưng tất cả những câu chuyện đều hài hước, và trong lúc đó, chúng tôi cố gắng chứng minh rằng mỗi người trong chúng tôi cũng có tính đạo đức giả như nhau. Điều đó tạo thành những buổi tối vui vẻ”.

## BA LỐI VÀO

Còn có một câu hỏi. Trong một phần tư thế kỷ vừa qua, tôi đã nhìn thấy nhiều người trong nhiều môi trường áp dụng những công cụ và nguyên lý để thúc đẩy tầm nhìn và sự chú tâm, sự suy ngẫm và trao đổi sâu sắc, và suy nghĩ hệ thống. Rõ ràng là một số người đạt được những kết quả đáng kể và một số người có kết quả rất thấp. Tại sao như thế? Tôi không nghĩ rằng sự khác biệt nằm ở trí thông minh hay thậm chí là sự cam kết. Nó chắc chắn cũng không nảy sinh từ vị trí hay quyền lực trong tổ chức. Nhưng dường như có vấn đề với yếu tố là con người “từ đâu đến”. Như Bill O’Brien nhận xét lúc cuối đời “Yếu tố quyết định chủ yếu cho kết quả của một sự can thiệp là tình trạng bên trong của người can thiệp”.

Đồng nghiệp và đồng tác giả quyền *Presence (Sự hiện diện)* của tôi, Otto Scharmer, giải thích một sự biến đổi trong định hướng và ý định phát sinh từ ba “ngưỡng cửa”, hay những lối vào mà chúng ta đi qua khi dẫn dắt những thay đổi quan trọng: lối vào đầu, lối vào tim, và lối vào ý chí[12].

[12]. Peter Senge, C. Otto Scharmer, Joseph Jaworski, Betty Sue Flowers, *Presence: An Exploration of Profound Change in People, Organizations, and Society* (NXB Doubleday/Currency, New York), 2005. Xem thêm C. Otto Scharmer, *Theory U* (NXB Mass.: SoL, Cambridge), 2006.

Khái niệm đầu tiên (lối vào cái đầu) liên quan đến việc tự mình mở lối vào chính mình để nhìn và nghe điều đang diễn ra trước mắt nhưng chúng ta chưa thể nhìn thấy. Đó là ngưỡng cửa “treo” - bỏ qua, hay “treo” những giả định có sẵn, vốn hình thành quan điểm trong quá khứ của chúng ta. Ngưỡng cửa thứ hai là nhìn bằng trái tim - mở trái tim ra để nhìn mối quan hệ của mình với những điều chung quanh, nỗi đau, sự chịu đựng, những vấn đề cũng như niềm vui. Tại đây chúng ta phải vượt qua việc bằng lòng với những “câu chuyện dễ nghe” - đổ thừa cho những nguồn lực hay con người bên ngoài - và từ đó nhận ra rằng chúng ta cũng là những phần của hệ thống. Ngưỡng cửa thứ ba là giải thoát tàn dư của điều Scharmer gọi là “cái tôi nhỏ bé của chúng ta” và để cho bất cứ điều gì xuất hiện đều “đi qua” chúng ta. Ở đây chúng ta kết nối “với tương lai đang xuất hiện thông qua chúng ta, và với điều chúng ta có mặt để thực hiện”. Vượt qua ba ngưỡng cửa này không có nghĩa là tất cả những câu hỏi của chúng ta về ý nghĩa cuộc sống được trả lời ngay một lúc, nhưng “chúng ta nhận thức được trung tâm của câu hỏi này và nó hướng chúng ta về phía trước”.

Tôi tin rằng khi gặp phải những thách thức nền tảng của hiện tại, có

thêm nhiều nhà lãnh đạo ở nhiều lĩnh vực đang bắt đầu đề cao ba sự biến đổi đó. Họ có một nhận thức mới về những thách thức nên tảng chúng ta gặp phải - khoảng cách đang gia tăng, như Marv Adams ở Ford nói, giữa “sự phụ thuộc lẫn nhau ngày càng tăng và sự thiếu năng của tổ chức trong việc tư duy/hành động một cách hệ thống”. Nhưng nhận thức mới này cũng phát sinh từ những kinh nghiệm cụ thể. Ví dụ như khi có nhiều người làm việc với các mô hình tư duy và thúc đẩy nhiều cuộc trò chuyện theo hướng tìm hiểu (inquiry-oriented conversations) hơn là để thay đổi, thì sức mạnh của việc cởi mở trí óc trở nên rõ ràng. “Tôi biết rằng chúng ta đang bắt đầu di chuyển đến một mức độ sâu sắc hơn và tích cực hơn trong đối thoại, khi tôi thấy con người giảm xu hướng nhìn nhận những quan điểm của họ như những dữ liệu”, Vivienne Cox ở BP nói. “Họ trở nên ít phản đối hơn. Họ trở nên ít chắc chắn về sự việc hơn. Họ bắt đầu có khiếu hài hước. Họ vui vẻ nhẹ nhàng hơn. Mặc dù chúng tôi có thể thảo luận những vấn đề rất nghiêm trọng, chúng tôi trở nên ít nghiêm nghị, thoải mái và chủ động hơn. Đó là khi tôi biết rằng một ý thức về tìm hiểu thật sự đang phát triển”.

Sự biến đổi thứ hai và thứ ba của Scharmer được xúc tác bởi việc nhìn nhận về ý thức và cảm xúc, và bằng cách kết nối với những cảm hứng sâu sắc nhất của chúng ta. Salim Al-Aydh mở đầu mỗi buổi đối thoại ở hệ thống SoL khu vực vùng Vịnh bằng những tấm hình trẻ em và nói về cháu nội của ông ấy. Theo cách đó, khi mọi người nhìn vào những viễn cảnh kinh tế của khu vực, họ không chỉ nhìn vào các con số; họ đang hình dung ra những cuộc sống mà con họ và cháu họ sẽ sống. “Chúng ta không thể bắt đầu nói chuyện nghiêm túc về tương lai chúng ta thật sự muốn tạo ra, về những thay đổi cần thiết, mà không cởi mở trái tim, và chúng ta sẽ không bao giờ thực hiện được những hành động cần thiết mà không có điều đó” - ông nói.

Sự cởi mở trái tim đó khởi động sự sẵn sàng bị va chạm và tổn thương, một đặc tính mà rất ít nhà quản lý rèn luyện theo truyền thống. Nhớ lại sự nghiệp của mình qua những câu chuyện đáng kể trong thập niên 1980 và 1990 ở Ford, Roger Saillant nói rằng những ông chủ không bao giờ hỏi ông ấy về cách ông ấy hoàn thành nhiệm vụ. Ông ấy kết luận rằng điều đó là bởi ở một mức độ nào đó nó đưa đến một mức độ tổn thương, cho con người, điều chưa bao giờ là dễ chịu, và hầu hết bọn họ không được chuẩn bị để cảm nhận sự phơi bày đó.

Khi chúng ta di chuyển qua lối vào thứ ba, chúng ta trở nên sẵn sàng thoát ra khỏi những lịch trình và mục tiêu định trước, để cho phép những dự định và chiến lược của chúng ta được quyết định bởi những nguồn lực lớn hơn ý chí cá nhân của riêng chúng ta. Đó là phần khó diễn đạt nhất trong ba

bước, nhưng sẽ rất rõ ràng qua thực tế.

Sự tiến triển chung qua ba giai đoạn lối vào được minh họa sống động bởi suy ngẫm của Marianne Knuth về cách dự án Làng Kufunda hoạt động. “Chúng tôi mời những nhà tổ chức cộng đồng trên khắp Zimbabwe đến họp định kỳ để học tập lẫn nhau; và để ý thức được các giả định vô thức (cả những giả định di truyền và văn hóa) đã hạn chế họ, cũng như cách giải quyết chúng. Nhưng chúng tôi chỉ có thể thực hiện điều đó bằng cách tự cởi mở chính mình, biết rằng chúng tôi không có câu trả lời, rằng chúng tôi không biết điều họ phải làm để hiện thực hóa những giấc mơ của họ”.

Sức mạnh bắt đầu với tư duy cởi mở xây dựng thông qua “phép màu của việc kết nối lẫn nhau”, Knuth nói. “Tôi dễ dàng bật khóc, thật vậy, điều đó thường xuyên làm tôi bối rối. Tuy nhiên tôi cũng nhận ra đó là một biểu hiện của việc kết nối với một điều gì sâu sắc - thật sự cảm thấy hân hoan, trác ẩn, đau khổ, cảm động. Đôi khi những cảm giác đó là của chính tôi, cho tôi biết một ý nghĩa nào đó, những lúc khác đó là niềm vui hay nỗi buồn của người khác tác động đến tôi sâu sắc. Tôi cũng nhận ra rằng nếu trong bài diễn văn của mình tôi bật khóc thì điều đó cũng tốt - thật sự nó thường kết nối những người tôi đang trao đổi đến gần tôi hơn. Chúng tôi gặp nhau ở một nơi khác - bên ngoài trí óc. Chúng tôi gặp nhau... thông qua những cánh cửa của trái tim, chứ không phải những cánh cửa của trí óc”.

Ngưỡng cửa thứ ba bắt đầu mở ra với Knuth khi cô ấy trở lại Zimbabwe sau khi hoàn tất việc học ở Đan Mạch, mà không có kế hoạch rõ ràng, chỉ biết rằng có “một sự thôi thúc khiến tôi đơn giản phải chú ý: Làm thế nào chúng tôi có thể tạo ra - và tái tạo - những cộng đồng lành mạnh sôi nổi giữa một quốc gia và một châu lục được cả thế giới nhìn nhận như nghèo khổ và thảm hại. Tôi tin rằng mỗi người trong chúng ta có mặt ở đây vì một lý do, và khi bạn tìm thấy nó, nắm chặt nó, trái tim bạn sẽ cất lời ca, và bạn sẽ thấy suốt đời nếu bạn theo đuổi khát vọng của trái tim vì bạn”.

Khi những nhà lãnh đạo ở bất kỳ cấp độ và ở bất kỳ môi trường nào di chuyển qua ba ngưỡng cửa đó, sẽ hầu như chẳng có gì là không thể! Saillant nói “Nếu bạn có thể đạt đến sự hồn nhiên thật sự trong việc mình làm, bạn không tự cố gắng cam kết phải đạt cho bằng được hoặc cố gắng được khen thưởng vì thành tích - và điều đó rất khó thực hiện - thì những phần thưởng sẽ tự đến. Chúng có thể ở dưới dạng mức độ ảnh hưởng, sức mạnh hay ý chí hay một dạng mục tiêu, năng lượng, hay bất kỳ điều gì xảy ra hỗ trợ cho sự nghiệp. Khi con người khám phá điều đó bên trong chính mình, khi họ có thể kết nối với chân lý đó, đó là một trong những món quà vĩ đại nhất. Đó là nơi

những điều kỳ diệu phát sinh”.

Nhớ lại hành trình của mình, Knuth nói đơn giản, “Khi bắt đầu thì đó là buổi họp... Cách thức chúng ta gặp gỡ con người quyết định tất cả những khía cạnh khác. Liệu chúng ta có gặp gỡ con người với những giả định tốt nhất về họ? Hay chúng ta có gặp từng người háo hức về điều kỳ diệu khi là một con người mà chúng ta sắp sửa kết nối? Hay chúng ta có gặp gỡ một người tội nghiệp mà chúng ta sắp sửa giúp đỡ?”

“Tôi gặp lại Anna Marunda ngày hôm qua, một trong những nhà tổ chức cộng đồng trong hệ thống Kufunda. Cô ấy là một góa phụ ở tuổi 46, sống với tiền lương hưu 2 đôla Mỹ một tháng do người chồng quá cố để lại, nhưng phải trả tiền học phí cho con 20 đôla Mỹ cho mỗi ba tháng. Năm ngoái, Anna đã tổ chức một hợp tác xã may mắn của phụ nữ; gần đây bắt đầu tổ chức đào tạo nghề thủ công cho phụ nữ trong khu vực, người đã tự mình xây dựng nhà vệ sinh và đang hướng dẫn những người khác cách xây dựng nhà vệ sinh của riêng họ; người điều hành một nhóm đối thoại về AIDS, và đến tận nhà chăm sóc cho các bệnh nhân AIDS. Chúng tôi có một buổi trò chuyện về những điều kỳ diệu cô đã khám phá về chính mình trong năm qua. Cô nói “Tôi đã nhận ra rằng mình trở thành một điển hình trong cộng đồng như một góa phụ vượt qua khó khăn hiểm nghèo. Tôi nhận ra mình là một người phụ nữ mạnh mẽ. Tôi nhận ra tôi có sự bình yên trong tâm trí bên trong chính mình. Tôi nhận ra tôi là một người biết lắng nghe, tôi đáng tin cậy và vì vậy mọi người đến gặp tôi, mời tôi tham gia các tổ chức cộng đồng khác”.

“Tôi không hiểu làm thế nào tất cả những điều đó đã xảy ra. Nhưng tôi biết rằng chúng tôi đã gặp Anna trong sự từng trải thông minh, không phải trong sự nghèo khổ”.

Knuth đã viết trong tạp chí lời nhận xét đơn giản, “Cuộc sống có ý nghĩa thiêng liêng và nên trải nghiệm theo cách đó. Tôi cho rằng nó đơn giản chỉ là kinh nghiệm sống chậm lại đủ để thật sự tôn trọng vẻ đẹp chung quanh chúng ta - những sắc màu sinh động của bầu trời về chiều, vẻ đẹp của một đàn bò, sự di cư của những hạt giống trên khắp trái đất, trải nghiệm của cuộc sống trên một trong những dải đá granite khổng lồ tạo dấu ấn cho đất nước Zimbabwe, cảm giác màu nhiệm khi kết nối sâu sắc với một con người khác cho dù là trong niềm vui hay nỗi buồn... Mỗi khi tôi nhận ra và tôn trọng sự kỳ diệu đó như những hành động đơn giản của tạo hóa, tôi cũng có cảm giác chắc chắn hơn rằng cuộc sống vô cùng tươi đẹp và đầy phép màu và tình yêu, và con người đạt được sự kết nối liên tục với cảm giác đó sống một



cuộc sống phong phú hơn người không có”[13].

*[13]. Một bài báo dựa trên kinh nghiệm của Knuth là “Câu chuyện từ một ngôi làng học tập ở châu Phi,” Tạp chí Reflections, SoL, quyển số 6, trang 8-10. Xem trên trang web [www.solonline.org](http://www.solonline.org), và [www.kufunda.org](http://www.kufunda.org)*

Tôi không thể nào đọc những dòng đó của Roger Saillant hay Marianne Knuth mà không cảm động. Không nghi ngờ gì, điều tôi nỗ lực nhất để truyền đạt là tri thức thật sự về điều có thể xảy ra khi chúng ta cởi mở chính mình theo những cách đó. Tôi đã thấy quá nhiều phép màu - những tình huống với những vấn đề bất khả thi nhưng bằng cách nào đó đã được giải quyết. Tôi đã nhìn thấy rất nhiều người phát triển thành con người thật sự của họ và tiếp tục đương đầu với vấn đề khó khăn kế tiếp, nhẹ nhàng hơn và hân hoan hơn. Và thông qua hành trình, họ sống gắn kết hơn, với chính họ, với người khác, và với cuộc sống.

Có rất nhiều cách để mô tả bản chất của công việc này khi có những người đang thực hiện nó: đó là một hệ thống quản lý nhất quán với tự nhiên: bản chất tự nhiên của con người, và bản chất của hệ thống sống lớn hơn; đó là cùng nhau làm việc theo những cách thức để hiện thực hóa những khát vọng cao nhất của chúng ta; đó là trở thành những thay đổi mà chúng ta tìm cách tạo ra. Hay, như Marianne Knuth nói một cách sinh động, đó là kết nối với cái chưa hề ngừng kết nối.

## **PHẦN V: Đoạn cuối**

## ***CHƯƠNG 18: CÁI TOÀN THỂ KHÔNG THỂ TÁCH RỜI***

Khi còn trẻ, tôi luôn luôn muốn trở thành một nhà du hành vũ trụ. Thậm chí tôi còn học môn hàng không và môn vũ trụ học trong khi học đại học để chuẩn bị. Nhưng rồi tôi bị vướng vào “lý thuyết hệ thống” và thế là một sự nghiệp mới, chẳng hề bay bổng chút nào[1], nảy sinh.

*[1]. Nguyên văn là tính từ earthbound, nghĩa là “gắn với mặt đất, không bay bổng, viễn vông”. Ý tác giả muốn chơi chữ để so sánh với ước mơ bay bổng làm nhà du hành vũ trụ của ông trước kia - ND.*

Nhưng tôi vẫn bị mê hoặc bởi cảm giác được bay trong không gian, một sự mê hoặc càng được thôi thúc bởi hình ảnh tàu vũ trụ Apollo. Với một niềm vui to lớn, tôi cuối cùng cũng có một cơ hội để quen biết nhà phi hành gia Rusty Schweickart khi anh tham dự một trong số các chương trình lãnh đạo của chúng tôi nhiều năm trước.

Tôi biết được từ Rusty rằng nhiều phi hành gia cảm thấy khó khăn khi trở về trái đất và cố diễn tả bằng lời việc bay lơ lửng trên hành tinh đất mẹ có ý nghĩa như thế nào với họ. Rusty mất 5 năm (anh bay trên tàu Apollo 9, thử nghiệm khoang tàu mặt trăng trên quỹ đạo trái đất tháng Ba năm 1969) trước khi nghĩ ra được cách diễn tả tương xứng với nhiệm vụ của mình.

Mùa hè năm 1974, anh ấy được mời đến phát biểu ở một cuộc họp mặt về “văn hóa hành tinh” ở Lindisfarne, một cộng đồng tôn giáo ở Long Island. Sau khi cân nhắc và từ bỏ nhiều cách chia sẻ về trải nghiệm đó, anh nhận ra mình không thể kể về nó như một câu chuyện của riêng mình. Bởi vì đó là câu chuyện của chúng ta. Anh nhận ra mình và những phi hành gia khác tượng trưng cho một “phần mở rộng cho bộ máy tri giác của loài người. Đúng vậy, tôi nhìn ra ngoài bằng đôi mắt của tôi, cảm giác với ý thức của tôi; nhưng đó cũng là mắt của chúng ta và cảm giác của chúng ta. Chúng tôi, những người đầu tiên rời khỏi và nhìn lại trái đất, nhìn lại trái đất cho toàn bộ nhân loại. Mặc dù đó chỉ là một vài người trong chúng ta, đó là trách nhiệm của chúng tôi trong việc tường thuật lại điều chúng ta đã trải qua.” Nhận ra điều đó, anh ấy quyết định đơn giản là mô tả điều diễn ra - như thể bạn và tôi, những người nghe, cũng đang có mặt ở đó[2].

[2]. Phần bên dưới được tái bản với sự cho phép từ tác phẩm “*Whose Earth - Trái đất của ai,*” của Russel Schweickart, trong *The Next Whole Earth Catalog* (NXB Point Foundation/Random House), 1980.

Ở trên đó, cứ một tiếng rưỡi đồng hồ, bạn lại bay vòng quanh, hết lần này đến lần khác. Bạn thức dậy như thường lệ vào buổi sáng. Và cũng như quỹ đạo của bạn vận hành, bạn thức dậy ở trên vùng Trung Đông, qua Bắc Phi. Khi dùng điểm tâm, bạn nhìn qua cửa sổ khi bạn bay ngang qua, và kia là khu vực Địa Trung Hải, rồi Hy Lạp, Rome, Bắc Phi và bán đảo Sinai, toàn thể khu vực đó. Và trong thoáng chốc bạn nhận ra rằng cái bạn đang nhìn là cả lịch sử của con người trong rất nhiều năm - cái nôi của nền văn minh. Và bạn nghĩ về tất cả lịch sử bạn có thể hình dung khi nhìn vào cảnh vật đó.

Và rồi bạn đi vòng quanh xuống dưới xuyên qua Bắc Phi và qua khỏi Ấn Độ Dương, và nhìn thấy lục địa phụ Ấn Độ nhô xuống dưới về phía bạn, khi bạn đi qua nó. Rồi Sri Lanka lướt qua một bên, Miến Điện, Đông Nam Á, vượt qua Phillipines, và vượt lên trên Thái Bình Dương bao la, một vùng nước khổng lồ - trước đây bạn chưa từng nhận ra nó to lớn như thế nào! Và cuối cùng bạn bay lên xuyên qua vùng biển California và nhìn những cảnh thân quen: Los Angeles và Phoenix, vượt qua El Paso và kia là Houston, kia là quê nhà, và bạn nhìn và chắc chắn kia là Astrodome. Và bạn đồng cảm và hiểu rõ khung cảnh đó, bạn biết - đó là một sự gắn bó.

Rồi bạn bay xuống vượt qua New Orleans, rồi nhìn xuống miền Nam và kia là toàn thể bán đảo Florida trải dài. Và hàng trăm giờ bạn bay lượn qua hành trình đó, dưới bầu khí quyển, tất cả lại thân quen một lần nữa. Và bạn đi qua khỏi Đại Tây Dương và trở về xuyên qua Châu Phi.

Và sự đồng cảm đó - rằng bạn đồng cảm với Houston, đồng cảm với Los Angeles và Phoenix và New Orleans và mọi thứ. Điều tiếp theo bạn nhận ra trong chính mình, là bạn đồng cảm với Nam Phi. Bạn tìm kiếm cảm giác đó, bạn biết trước nó. Nó ở đó. Toàn thể tiến trình đó bắt đầu biến đổi điều mà bạn đồng cảm. Khi bạn đi vòng quanh trái đất trong một giờ rưỡi đồng hồ bạn bắt đầu nhận ra sự đồng nhất của mình với toàn thể sự việc. Điều đó tạo ra một thay đổi.

Bạn nhìn xuống dưới và bạn không thể hình dung có bao nhiêu ranh giới và biên giới bạn đã vượt qua hết lần này đến lần khác. Và bạn thậm chí không nhìn thấy chúng. Tại khung cảnh bừng sáng đó - vùng Trung Đông - bạn biết rằng có hàng trăm người bắn giết lẫn nhau qua những chiến tuyến

tưởng tượng mà bạn không thể nhìn thấy. Từ chỗ bạn nhìn nó, sự việc là một thể thống nhất, và nó quá đẹp. Và bạn ước ao rằng mình có thể nhặt lấy một người bên mỗi phía lên bàn tay và nói, “Hãy nhìn từ góc nhìn này. Hãy nhìn vào kia. Điều gì có ý nghĩa?”.

Và một chút sau đó, bạn của bạn, một lần nữa vẫn là những người hàng xóm tương tự, người sống cạnh bạn đi lên mặt trăng. Và hiện giờ anh ta nhìn xuống và nhìn Trái đất không như một vật to lớn mà trên đó anh ta có thể nhìn thấy các chi tiết xinh đẹp, trái lại anh ta nhìn Trái đất như một vật nhỏ bé ở đó. Và bây giờ sự tương phản giữa những món đồ trang hoàng cây thông Noel màu xanh và màu trắng lấp lánh, với bầu trời đen đó, vũ trụ vô tận đó, thật sự đi qua.

Quy mô của nó, tầm quan trọng của nó - nó trở thành cả hai việc, nó trở nên quá nhỏ và quá mỏng manh, và một điểm nhỏ quý giá như thế trên vũ trụ, đến nỗi bạn có thể che nó với chỉ một ngón tay của mình, và bạn nhận ra rằng ở điểm nhỏ đó, cái vật màu xanh và màu trắng bé nhỏ đó chính là mọi thứ có ý nghĩa với bạn. Tất cả lịch sử và âm nhạc, thơ ca, nghệ thuật, chiến tranh và chết chóc, sự ra đời và tình yêu, nước mắt, niềm vui, trò chơi, tất cả điều đó nằm ở điểm nhỏ xíu đó mà bạn có thể che phủ bằng ngón tay của mình.

Và bạn nhận ra rằng viễn cảnh đó... rằng bạn đã thay đổi, và có một điều gì mới ở đó. Môi quan hệ đó không còn là điều nó đã từng là nữa. Và bạn nhìn lại thời gian khi bạn ở ngoài EVA [extravehicular activity - xe hoạt động ngoài tàu vũ trụ] và vài khoảnh khắc khi bạn có thời gian do máy ghi hình bị trục trặc, rằng bạn có thời gian nghĩ về điều đang xảy ra. Và bạn hồi tưởng lúc chăm chú nhìn quan cảnh bên ngoài trải ra trước mắt bạn. Bởi vì bây giờ bạn biết mình không còn bên trong một vật gì với một khung cửa sổ nhìn ra ngoài, mà hiện giờ bạn đang ở ngoài đó và điều bạn có quanh đầu mình chỉ là một cái nón phi hành kiểu hồ cá và không có rào cản nào cả. Không có rào chắn, không có biên giới.

Khi bay trong không gian, Rusty khám phá ra những nguyên lý đầu tiên của suy nghĩ hệ thống. Nhưng anh ấy khám phá chúng theo một cách mà rất ít ai trong chúng ta đã từng trải qua - không phải ở một mức độ lí trí hay trí tuệ mà ở một mức độ trải nghiệm trực tiếp. Trái đất là một thể thống nhất không thể phân chia, cũng như từng người trong chúng ta là một thể thống nhất không thể phân chia. Tự nhiên (bao gồm cả chúng ta) không phải được tạo thành từ các phần trong những tổng thể. Nó được tạo thành từ những tổng thể bên trong những tổng thể. Tất cả mọi biên giới, bao gồm cả biên

giới quốc gia, có tính chất tùy biên triệt để. Chúng ta tạo ra chúng và rồi, trở trêu thay, chúng ta tự thấy mình bị vướng trong đó.

Nhưng có một số điều hơn nữa. Trong những năm sau buổi nói chuyện đầu tiên ở Lindisfarne, Rusty thấy chính mình bị thu hút vào một loạt những thấu hiểu và thay đổi mang tính cá nhân mới mẻ. Anh bị cuốn vào công việc mới, từ bỏ vị trí Ủy viên của Hội đồng Năng lượng California và trở nên năng động hơn trong việc tham gia những dự án liên quan đến các phi hành gia Mỹ và Liên Xô[3]. Anh lắng nghe và học tập về kinh nghiệm của người khác. Anh bắt đầu tự mình tham gia vào các hoạt động đồng nhất với những sự hiểu biết mới của mình.

Một việc có tác động đặc biệt là học tập về giả thiết “Gaia” - lý thuyết cho rằng bầu khí quyển, tất cả sinh vật trên trái đất, tự thân là một sinh vật sống[4]. Ý tưởng này, bắt nguồn sâu sắc từ nền văn hóa tiền công nghiệp, ví dụ như văn hóa của người da đỏ tại Mỹ, “tạo một ấn tượng sâu sắc với tôi”, Rusty nói. “Lần đầu tiên, nó tạo cho nhà khoa học trong tôi một cách để trò chuyện về những khía cạnh trong kinh nghiệm không gian của tôi, những khía cạnh mà tôi thậm chí không thể diễn tả với chính mình. Tôi đã trải nghiệm trái đất theo một cách mà tôi không có cách nào để mô tả. Tôi đã kinh qua tính sống động của trái đất - của toàn bộ trái đất”.

*[3]. Một sản phẩm gần đây là quyển sách rất hay The Home Planet - Hành tinh quê nhà, được biên tập bởi Kevin Kelley, với hình ảnh và suy ngẫm từ nhiều phi hành gia. Quyển sách được phát hành vào Giáng sinh 1988, quyển sách đầu tiên được xuất bản đồng thời ở Mỹ (NXB Reading, Mass.: Addison-Wesley) và Liên Xô.*

*[4]. Giả thuyết này đã được đưa ra bởi nhiều nhà khoa học. Để xem phần giới thiệu về ý tưởng và các dữ liệu hỗ trợ, xem Jay Lovelock, Gaia: A New View of Life on Earth (NXB Oxford University, New York), 1979.*

Khi đến phần kết thúc của buổi hội thảo về nghệ thuật lãnh đạo, có người hỏi một cách tự phát, “Rusty, hãy kể cho chúng tôi ở trên đó như thế nào?” Anh ấy ngưng một lúc lâu. Cuối cùng anh chỉ nói một điều “Nó giống như nhìn thấy một đứa trẻ chuẩn bị được sinh ra vậy!”.

Một điều gì mới mẻ đang nảy sinh. Và nó liên quan với tất cả - cái tổng thể.

## PHỤ LỤC 1: CÁC NGUYÊN LÝ HỌC TẬP

Mỗi nguyên lý trong năm nguyên lý học tập có thể được hình dung theo ba mức độ khác nhau:

- Thực hành: điều bạn làm
- Nguyên tắc: những quan điểm và ý tưởng định hướng
- Bản chất, điều cốt lõi: trạng thái thấu hiểu cao độ trong nguyên lý

Thực hành là những hoạt động mà những nhà thực hành nguyên lý tập trung thời gian và năng lượng của họ vào. Ví dụ như, suy nghĩ hệ thống kép theo việc sử dụng “các nguyên mẫu hệ thống” để lĩnh hội được các cấu trúc bên dưới trong những hoàn cảnh phức tạp. Làm chủ bản thân kéo theo “làm rõ tầm nhìn cá nhân” và “giữ sự căng thẳng sáng tạo”, đồng thời tập trung vào tầm nhìn và thực tại, cho phép sự căng thẳng giữa hai khía cạnh trên tạo ra năng lượng để đạt đến tầm nhìn. Xử lý những mô hình tinh thần là việc phân biệt “dữ liệu” lấy trực tiếp từ kinh nghiệm với những tổng quát hóa / trừu tượng hóa mà chúng ta hình thành dựa trên dữ liệu.

Thực hành là khía cạnh rõ ràng nhất của bất kỳ nguyên lý nào. Chúng cũng là sự tập trung đầu tiên của những cá nhân hay các nhóm khi họ bắt đầu tuân thủ một nguyên lý. Với người bắt đầu, họ đòi hỏi “nguyên lý” dưới dạng nỗ lực nhất quán và có ý thức bởi vì áp dụng bại thực hành chưa phải là bản năng thứ hai. Trong một cuộc tranh luận gay gắt, những người mới tập áp dụng những mô hình tư duy sẽ phải nỗ lực xác định những giả định anh ta đã tạo ra và lý do tại sao. Thường thì những nỗ lực của người mới bắt đầu theo đuổi một nguyên lý được đặc trưng qua sự thay thế về mặt thời gian: chỉ *sau khi* tranh luận, một người mới có thể nhìn thấy những giả định của mình rõ ràng hơn và phân biệt chúng với những “dữ liệu” và lập luận hình thành từ những giả định đó. Tuy nhiên, cuối cùng, việc thực hành một nguyên lý trở nên tự động hóa và chủ động hơn nữa trong “đời thực”. Bạn thấy chính mình tự động suy nghĩ về các nguyên mẫu hệ thống, tái tạo (*recreating*, khác với nhớ lại - *recalling*) tầm nhìn của bạn, và nhận ra những giả định của bạn khi chúng xuất hiện, trong khi đương đầu với các vấn đề đầy áp lực.

Cũng mang tính cốt lõi tương tự với bất kỳ nguyên lý nào là các nguyên

tắc đằng sau (underlying principles) những nguyên lý đó. Chúng thể hiện lý thuyết đằng sau sự thực hành các nguyên lý. Ví dụ như “cấu trúc ảnh hưởng đến hành vi” là một nguyên tắc cốt lõi bên dưới nguyên lý suy nghĩ hệ thống, cũng như “việc chống lại chính sách” là khuynh hướng của những hệ thống phức tạp chống lại những nỗ lực thay đổi hành vi của chúng. Thuật ngữ đầu ám chỉ khả năng tác động đến thực tại phát sinh từ việc nhận ra những cấu trúc kiểm soát hành vi và những sự kiện. Thuật ngữ sau ngụ ý những những nỗ lực để điều chỉnh hành vi, ví dụ như thông qua những chương trình đầy thiện chí như xây dựng nhà mới cho những dân cư thành thị nghèo khó, nhìn chung sẽ chỉ cải thiện vấn đề trong ngắn hạn và thường dẫn đến nhiều vấn đề khó khăn hơn trong dài hạn. Tương tự như thế, “sức mạnh của tầm nhìn”, cũng như sự khác biệt giữa “căng thẳng sáng tạo” và “căng thẳng cảm xúc”, là những nguyên tắc của *làm chủ bản thân*.

Những nguyên tắc đằng sau một nguyên lý rất quan trọng với những người mới bắt đầu thực hành cũng như những người đã thành thực nguyên lý đó. Với người mới bắt đầu, chúng giúp họ hiểu được yếu tố cơ bản nằm sau nguyên lý, tạo ý nghĩa cho việc thực hành nguyên lý. Với người đã thành thực, chúng là những điểm tham chiếu giúp ích cho việc liên tục đào sâu thực hành nguyên lý và giải thích nó cho người khác.

Cần phải ghi nhớ rằng để nhận ra việc thấu hiểu bất kỳ nguyên lý nào đòi hỏi nỗ lực trên cả hai mức độ hiểu biết về nguyên tắc và theo đuổi sự thực hành. Người ta dễ dàng cho rằng chỉ vì một người hiểu được những nguyên tắc nhất định thì nghĩa là người ấy đã “học được” một nguyên lý. Đó là một cái bẫy dễ bị mắc vào trong việc nhầm lẫn giữa sự hiểu biết về mặt trí tuệ (intellectual understanding) với sự học tập (learning). Học tập luôn luôn liên quan, bao hàm những hiểu biết mới và những hành vi mới, tức là “nghĩ” và “làm”. Đó là căn cứ để phân biệt những nguyên tắc với những bài thực hành. Tất nhiên, cả hai đều thiết yếu.

Mức độ thứ ba, “những điều cốt lõi” hay “bản chất” của các nguyên lý, thì khác hẳn. Không có ích gì khi tập trung nỗ lực và sự chú ý có ý thức của một người vào những điều cốt lõi hay bản chất trong khi học tập một nguyên lý, cũng như *nỗ lực* để trải nghiệm tình yêu, niềm vui hay sự thanh bình. Cái bản chất của các nguyên lý là một *trạng thái tồn tại (state of being)* sẽ được trải nghiệm một cách tự nhiên bởi những cá nhân hay tập thể với mức độ hiểu biết lão luyện hay thành thực về các nguyên lý. Tuy rất khó diễn tả bằng lời, chúng rất cần thiết để nắm bắt hoàn toàn ý nghĩa và mục đích của mỗi nguyên lý. Mỗi nguyên lý điều chỉnh những người thực hành nó theo những cách rất cơ bản nào đó. Đó là lý do chúng ta xem chúng như những nguyên



lý cá nhân, thậm chí cả với những nguyên lý bắt buộc phải áp dụng và thực hành một cách tập thể.

Ví dụ, nguyên lý *suy nghĩ hệ thống* dẫn đến việc trải nghiệm ngày càng nhiều hơn sự kết nối lẫn nhau của cuộc sống, và dẫn đến việc nhìn nhận về tổng thể hơn là vào từng bộ phận. Bất cứ khi nào có rắc rối, trong một gia đình hay một tổ chức, một người lão luyện về suy nghĩ hệ thống tự nhiên nhận ra rắc rối đó phát sinh từ những cấu trúc nền tảng hơn là từ sai lầm cá nhân hoặc những ý định xấu xa. Tương tự như thế, nguyên lý *làm chủ bản thân* dẫn đến một cảm nhận rõ hơn về “sự tồn tại”, tức ý thức cảm nhận về giây phút hiện tại, cả về điều đang xảy ra bên trong chúng ta lẫn bên ngoài chúng ta, và những trải nghiệm nâng cao với “sự sáng tạo,” trong việc là một phần của những nguồn lực sáng tạo hình thành cuộc sống của con người.

Ở mức độ hiểu được những điều cốt lõi, các nguyên lý bắt đầu hội tụ. Có một cảm giác chung kết hợp các nguyên lý - cảm giác là người học trong một thế giới phụ thuộc lẫn nhau sâu sắc. Tuy nhiên, vẫn có những sự khác biệt giữa các nguyên lý. Nhưng sự khác biệt ngày càng trở nên tinh vi. Ví dụ như, “sự kết nối lẫn nhau” [1] (suy nghĩ hệ thống) và “sự liên kết” [2] (làm chủ bản thân) có những sự khác biệt tinh tế. Cái trước liên quan đến nhận thức về cách sự việc liên quan đến nhau; cái sau liên quan đến nhận thức về việc là một thành phần hơn là tách biệt với thế giới. Cũng tương tự thế là sự khác biệt giữa “Sự tương đồng về mục tiêu” [3] (tầm nhìn chung) và “sự đồng nhất, gắn kết” [4] (học tập đội nhóm). Trong khi khái niệm đầu liên quan đến một định hướng chung và lý do cho sự tồn tại, khái niệm sau liên quan đến “vận hành như một thể thống nhất” khi chúng ta thật sự làm việc cùng nhau. Mặc dù tinh tế, những khác biệt đó cũng rất quan trọng. Cũng như người sành rượu nhận ra sự khác biệt mà người ít uống rượu không biết, những cá nhân và đội nhóm phát triển sự hiểu biết sâu về các nguyên lý nhìn ra sự khác biệt vốn có thể mơ hồ với người khác.

[1]. *Interconnectedness*

[2]. *Connectedness*

[3]. *Commonality of purpose*

[4]. *Alignment*

Cuối cùng, các nguyên lý *xây dựng tầm nhìn chung* và *học tập đội nhóm* khác với ba nguyên lý khác ở chỗ chúng tự thân đã có bản chất tập thể.

Những bài thực hành của chúng là những hoạt động liên quan đến đội nhóm. Những nguyên lý này phải được tìm hiểu bởi các đội nhóm. Và điều cốt lõi của chúng cũng sẽ là những trạng thái tồn tại được trải nghiệm cùng nhau trong tập thể.



Không ai có thể thuần thục một nguyên lý ngay một lần. Chúng ta phải trải qua các bước học tập khác nhau. Diana Smith đã đặt ra một chuỗi ba bước để phát triển những năng lực mới giúp ích cho việc tiếp cận tất cả các nguyên lý học tập:

<p><b>Những giá trị và giá định mới</b></p>	<p><b>Bước ba: Các giá trị và các giá định đang vận hành</b></p> <p>Con người có thể cùng nhau tạo nên những quy tắc phản ánh những giá trị hành động và những giá định đang vận hành mới. Họ có thể đưa ra những quy tắc này dưới sự căng thẳng và mơ hồ, tiếp tục thúc đẩy sự học tập của chính họ và của những người khác. Ở giai đoạn này, con người sẽ đặt những quy tắc này vào mô hình đặc trưng của chính họ, nói theo giọng nói của chính họ.</p>
<p><b>Những quy tắc hành động mới</b></p>	<p><b>Bước hai: Những quy tắc hành động mới</b></p> <p>Khi giá định cũ được “nới lỏng” để đáp lại sự thấu hiểu mang tính nhận thức (cognitive insights) trong Bước 1, con người bắt đầu thử nghiệm những quy tắc hành động dựa trên những giá định mới để họ có thể nhìn thấy điều họ tạo ra. Họ có thể cần phải dựa theo ngôn ngữ mới để tạo ra những hành động mới, và họ sẽ thấy khó tiếp cận hoặc cùng nhau tạo nên những quy tắc mới khi gặp áp lực căng thẳng.</p>
<p><b>Những khả năng hiểu biết và ngôn ngữ mới</b></p>	<p><b>Bước một: Những khả năng hiểu biết mới</b></p> <p>Con người nhận ra những điều mới và có thể nói một ngôn ngữ mới. Điều đó cho phép họ nhìn rõ ràng hơn những giá định, hành động và hệ quả của hai việc của chính họ và những người khác. Thường thì họ thấy khó chuyển đổi những năng lực hiểu biết và ngôn ngữ mới đó thành những hành động mới triệt để. Họ có thể bắt đầu cư xử khác đi, nhưng những quy tắc, giá định, và giá trị cơ bản vẫn còn như cũ.</p>

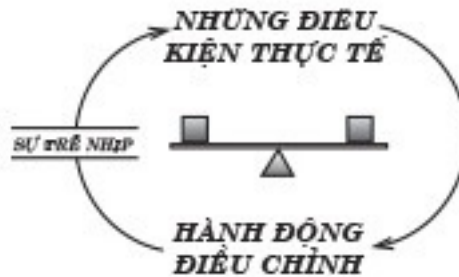


## PHỤ LỤC 2: CÁC NGUYÊN MẪU HỆ THỐNG[1]

[1]. Nhiều người trong lĩnh vực động cơ hệ thống đã góp phần xác định và mã hóa những nguyên mẫu này, hoặc (như họ thường gọi), “những cấu trúc chung - generic structures”. Tôi muốn gửi lời cảm ơn đến Jennifer Kemeny, Michael Goodman, Ernst Diehl, Christian Kampmann, Daniel Kim, Jack Nevison, và John Sterman vì đóng góp của họ.

### TIẾN TRÌNH CÂN BẰNG VỚI SỰ TRỄ NHỊP

**Cấu trúc:**



**Mô tả:** Một người, một nhóm hay một tổ chức, hành động theo một mục tiêu, điều chỉnh hành vi của họ đáp lại sự phản hồi bị trễ nhịp. Nếu họ không nhận biết sự trễ nhịp, cuối cùng họ đưa ra nhiều hành động điều chỉnh hơn mức cần thiết, hoặc (đôi khi) họ từ bỏ bởi vì họ không thấy có bất kỳ tiến triển gì.

**Triệu chứng cảnh báo sớm:** “Chúng tôi nghĩ rằng mình đã cân bằng, nhưng rồi chúng tôi bắn quá xa mục tiêu”. (Sau đó, bạn có thể quá tập trung vào hướng khác một lần nữa).

**Nguyên tắc quản lý:** Trong một hệ thống chậm chạp, sự hưng phấn tạo ra sự bất ổn. Hãy kiên nhẫn hoặc làm cho hệ thống có tính phản hồi, đáp trả (responsiveness) tốt hơn.

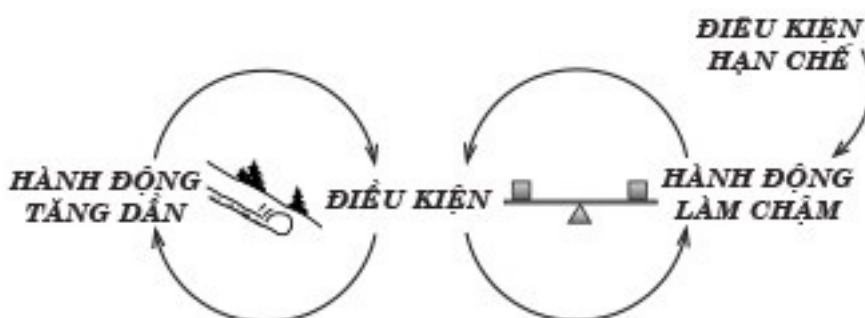
**Câu chuyện kinh doanh:** Những nhà đầu tư tiếp tục xây dựng bất động sản mới cho đến khi thị trường bão hòa - nhưng rồi khi đó, quá nhiều bất động sản đang trong quá trình xây dựng chắc chắn dẫn đến sự thừa mứa.

**Ví dụ khác:** Một vòi nước nóng lạnh trong đó nguồn nước nóng đáp

ứng chậm với sự thay đổi về vị trí của vôi; sự thừa mứa sản lượng/phân phối và thiếu quay vòng hàng hóa (như trong trò chơi bia); chu kỳ luân chuyển hàng hóa và hàng tồn kho do thời gian nằm trong chu kỳ sản xuất quá dài; cuộc tàn sát Thiên An Môn, trong đó chính phủ trì hoãn phản ứng với sự chống đối, và sau đó đàn áp thẳng tay nghiêm khắc quá mức cần thiết; thị trường chứng khoán tăng vọt rồi tụt dốc đột ngột.

## GIỚI HẠN CỦA TĂNG TRƯỞNG

**Cấu trúc:**



**Mô tả:** Một tiến trình tự nảy sinh gây nên một thời kỳ tăng trưởng hay mở rộng ngày càng nhanh hơn. Rồi sự tăng trưởng trở nên chậm lại (thường những người tham gia trong hệ thống không thể hiểu được) và cuối cùng ngừng hẳn, thậm chí tự đảo chiều và bắt đầu một sự sụp đổ ngày càng nhanh.

Giai đoạn tăng trưởng được gây nên bởi một hay vài tiến trình phản hồi tăng cường. Sự chậm lại phát sinh do một tiến trình cân bằng với vai trò như một “hạn chế” được áp dụng. Sự hạn chế có thể là một sự kiểm chế nguồn lực, hay một phản ứng từ bên trong hoặc bên ngoài với sự tăng trưởng. Sự suy sụp ngày càng nhanh (khi xảy ra) phát sinh từ tiến trình tăng cường theo chiều ngược lại, tạo nên ngày càng nhiều sự co rút lại.

**Triệu chứng cảnh báo sớm:** “Tại sao chúng ta phải lo lắng về những vấn đề mình không có? Chúng ta đang tăng trưởng cực mạnh”. (Sau đó “Chắc chắn là có vài vấn đề, nhưng tất cả những gì chúng ta cần làm là trở về phương pháp đã có hiệu quả trước đây”. Sau nữa “Chúng ta càng cố gắng tìm lối thoát, thì càng bị vướng ở chỗ cũ”).

**Nguyên tắc quản lý:** Đừng thúc đẩy tiến trình tăng cường (của sự tăng trưởng), từ bỏ (hay giảm bớt) nguồn gốc hạn chế.



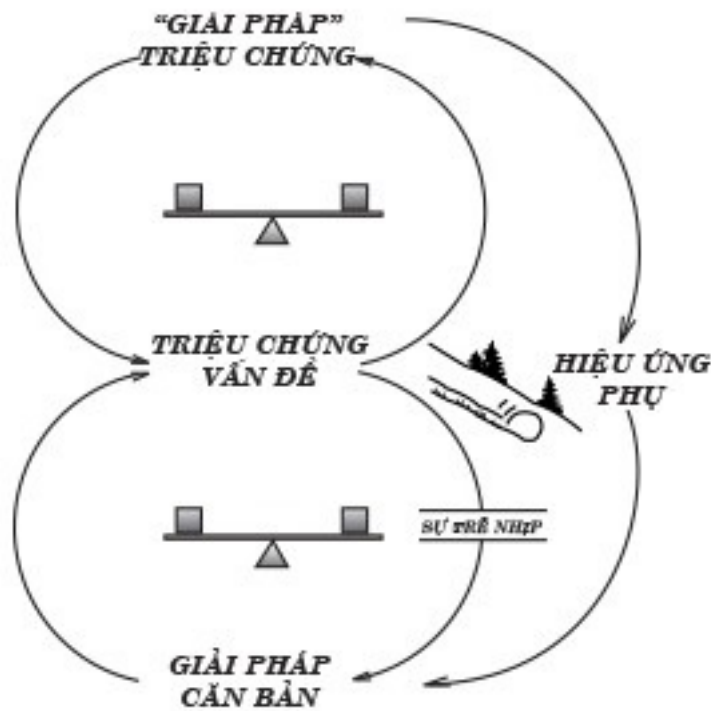
**Câu chuyện kinh doanh:** Một công ty xây dựng một chương trình hành động cương quyết để hỗ trợ những công nhân thiếu số có khả năng và đã triển khai thành công ở các đơn vị trong toàn công ty. Nhưng cuối cùng sự đề kháng xuất hiện: những công nhân mới bị nhìn nhận như không “xứng đáng” với vị trí công việc của mình so với những người có khả năng khác. Càng bị ép buộc, càng đơn vị càng từ chối nhận công nhân mới.

**Ví dụ khác:** Học tập một kỹ năng mới, ví dụ như chơi tennis, bạn tiến bộ nhanh chóng khi đã có kỹ thuật và lòng tin, nhưng sau đó bạn bắt đầu gặp phải những hạn chế trong khả năng tự nhiên của mình mà chỉ có thể vượt qua bằng cách học những kỹ thuật mới có vẻ “không tự nhiên thoải mái” lúc đầu.

Một công ty mới khởi nghiệp nhanh chóng phát triển cho đến khi nó đạt đến một quy mô đòi hỏi những kỹ năng quản lý chuyên nghiệp hơn và một cơ cấu tổ chức chính thống; một đội phát triển sản phẩm mới làm việc hiệu quả và thành công đến khi cần phải tuyển thêm quá nhiều người mới và những người đó không có phong cách làm việc cũng như các tiêu chuẩn của các thành viên ban đầu; một thành phố phát triển vững chắc cho đến khi các khu đất trống đã được lấp đầy, dẫn đến giá nhà đất tăng cao; một phong trào xã hội phát triển cho đến khi gặp phải sự kháng cự ngày càng mạnh của “những người bảo thủ”; một loài động vật tăng dân số nhanh chóng khi loài thú dữ ăn thịt chúng biến mất, nhưng sau đó chúng phát triển quá mức và sụt giảm vì chết đói.

## **HOÁN ĐỔI GÁNH NẶNG**

**Cấu trúc:**



**Mô tả:** Một “giải pháp” ngắn hạn được dùng để điều chỉnh một vấn đề, với kết quả có vẻ tích cực ngay lập tức. Khi càng áp dụng thường xuyên kiểu điều chỉnh này, thì những biện pháp điều chỉnh mang tính dài hạn càng ít được sử dụng. Qua thời gian, khả năng tìm ra giải pháp căn bản càng giảm thiểu hay bị mất đi, dẫn đến sự phụ thuộc càng lớn hơn vào các giải pháp triệu chứng.

**Triệu chứng cảnh báo sớm:** “Xem này, giải pháp này xưa nay vẫn có hiệu quả! Ý anh sao mà lại nói sẽ có vấn đề ở cuối con đường?” (*tức là sẽ gặp rắc rối trong dài hạn - ND*)

**Nguyên tắc quản lý:** Tập trung vào giải pháp căn bản. Nếu bắt buộc phải dùng giải pháp triệu chứng (do sự trễ nhịp của giải pháp căn bản), thì hãy dùng giải pháp triệu chứng để “hoãn binh”, trong khi vẫn nghiên cứu cách giải quyết bằng giải pháp căn bản.

**Câu chuyện kinh doanh:** Một công nghệ mới về mạch điện có thể phát triển rất nhiều sản phẩm mới với chức năng độc đáo và giá thành giảm, nhưng nó cũng có thể thay thế cho các mạch điện của các sản phẩm hiện tại. Đội ngũ bán hàng có thể cố gắng bán cho “những khách hàng chuyên ngành” hiểu ra phẩm chất đặc biệt của công nghệ mới, từ đó sẽ thiết kế ra sản phẩm mới để khai thác trọn vẹn công nghệ đó (“giải pháp căn bản”) hoặc bán cho “những khách hàng tiêu dùng” vốn không quan tâm về đặc tính kỹ thuật mà chỉ đơn giản dùng nó để thay thế cho những mạch điện cũ (“giải pháp triệu chứng”). Dưới áp lực bán hàng theo từng quý đặt ra bởi ban giám đốc, đội

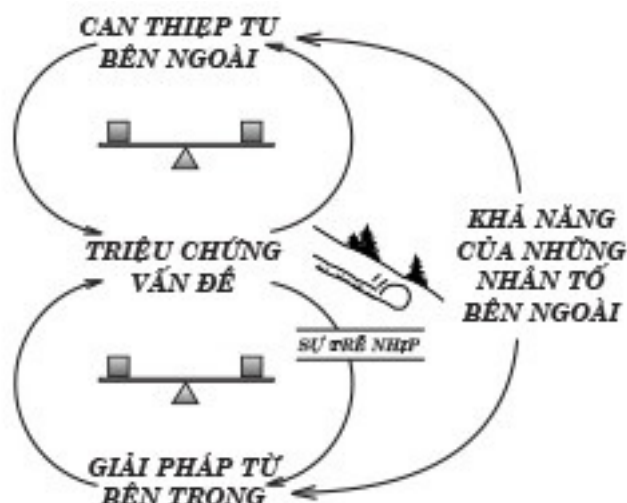
ngũ bán hàng sẽ bán cho bất kỳ ai sẵn lòng mua, và đó thường là những khách hàng tiêu dùng bởi vì số lượng khách hàng này nhiều hơn, và sự trề nhịp trong chu kỳ bán hàng cho đối tượng này ngắn hơn. Qua thời gian, công nghệ cấp tiến nói trên không thể thu hút một danh mục khách hàng trung thành và sẽ phải chịu áp lực giảm giá và giảm lợi nhuận như những sản phẩm tiêu dùng khác.

**Ví dụ khác:** Tìm cách bán hàng nhiều hơn cho khách hàng hiện tại thay vì mở rộng danh mục khách hàng (Trường hợp của công ty ATP trong Chương 11); trả nợ bằng cách vay khoản tiền khác, thay vì tuân thủ nguyên tắc cân đối ngân sách trong tài chính; dùng rượu, ma túy hay thậm chí cả những biện pháp tốt như tập thể thao để giảm áp lực công việc, do đó không thấy được nhu cầu phải tự kiểm soát khối lượng công việc; và bất kỳ sự nghiện ngập nào khác, ở bất kỳ đâu, nghiện bất kỳ điều gì.

## TRƯỜNG HỢP ĐẶC BIỆT:

### HOÁN ĐỔI GÁNH NẶNG CHO NGƯỜI CAN THIỆP

**Cấu trúc:**



Một lĩnh vực nơi cấu trúc hoán đổi gánh nặng quá phổ biến và nguy hiểm đến nỗi cần chú ý đặc biệt là khi “những người can thiệp” từ bên ngoài cố gắng giúp giải quyết vấn đề. Sự can thiệp này nỗ lực cải thiện những triệu chứng vấn đề rõ rệt, và làm điều đó quá thành công đến nỗi những người bên trong hệ thống không bao giờ học được cách tự mình giải quyết vấn đề.

**Nguyên tắc quản lý:** “Hãy cho người khác cần câu, hơn là cho con cá”.

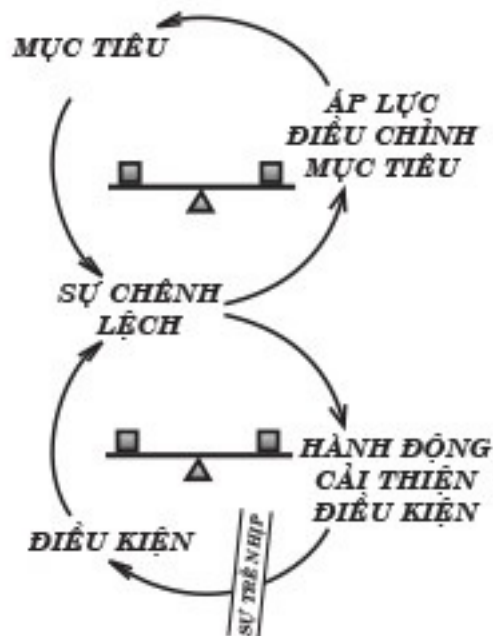
Tập trung vào việc tăng cường khả năng giải quyết vấn đề của “hệ thống chủ thể” (host system). Nếu như cần sự giúp đỡ bên ngoài, “những người giúp đỡ” phải giới hạn trong phạm vi can thiệp một lần duy nhất (và mọi người biết trước điều đó) hoặc có thể giúp mọi người phát triển kỹ năng, nguồn lực và cơ sở hạ tầng của riêng họ để có năng lực tốt hơn trong tương lai.

**Câu chuyện kinh doanh:** Một công ty bảo hiểm đôi mới cam kết thực hiện mô hình văn phòng địa phương độc lập (independent local offices), theo đó các văn phòng địa phương chỉ được triệu tập nhân viên hội sở chính đến hỗ trợ khi cần thiết mà thôi. Thoạt đầu phương thức đó có hiệu quả, cho đến khi ngành bảo hiểm gặp khủng hoảng. Đối mặt với những tổn thất lớn, các văn phòng địa phương nhờ các phòng ban nhiều kinh nghiệm hơn ở Hội sở hướng dẫn các trường hợp bồi thường bảo hiểm - một tiến trình kéo dài vài tháng. Trong khi đó, bản thân họ tập trung vào việc quản lý khủng hoảng. Cuộc khủng hoảng qua đi, nhưng khi có những trường hợp bồi thường tiếp theo, các văn phòng địa phương trở nên kém tự tin và lại gọi về nhờ Hội sở cho “chắc ăn”. Sau nhiều năm hoạt động như thế, các văn phòng địa phương nhận ra rằng họ không còn có các nhân viên thẩm định bồi thường có thể độc lập xử lý các trường hợp bồi thường nữa.

**Ví dụ khác:** Sự phụ thuộc vào các nhà thầu bên ngoài thay vì huấn luyện nhân viên. Nhiều hình thức hỗ trợ chính phủ cố gắng giải quyết các vấn đề căng thẳng nhưng chỉ làm tăng sự phụ thuộc và đòi hỏi được hỗ trợ nhiều hơn nữa: những hệ thống trợ cấp cho các hộ độc thân; các chương trình trợ cấp việc làm hay trợ cấp nhà ở thu hút người nghèo kéo đến các thành phố lớn; trợ cấp thực phẩm ở các nước đang phát triển lại làm giảm tỷ lệ người chết và tăng tốc độ phát triển dân số; những hệ thống an sinh xã hội làm giảm tiết kiệm cá nhân và thúc đẩy sự tan vỡ của những gia đình gồm nhiều thế hệ cùng chung sống.

## **NHỮNG MỤC TIÊU ĐANG XÓI MÒN**

**Cấu trúc:**



**Mô tả:** Một dạng cấu trúc hoán đổi gánh nặng trong đó các giải pháp ngắn hạn góp phần làm cho mục tiêu nền tảng, dài hạn suy giảm.

**Triệu chứng cảnh báo sớm:** “Nếu tiêu chuẩn thành tích của chúng ta giảm một chút thì chắc cũng không sao, đến khi khủng hoảng qua đi là được”.

**Nguyên tắc quản lý:** Quán triệt tầm nhìn.

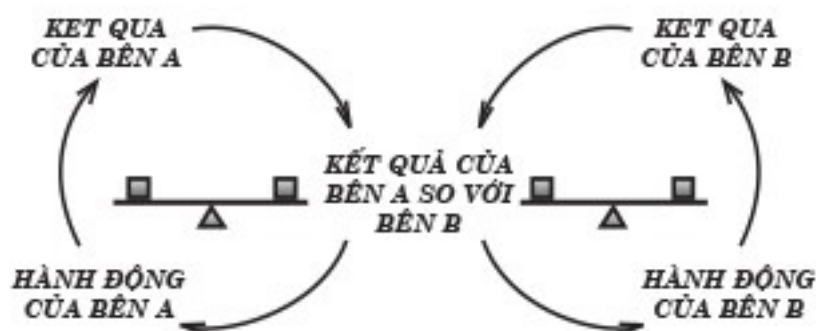
**Câu chuyện kinh doanh:** Một nhà sản xuất sản phẩm công nghệ cao mất thị phần, mặc dù có sản phẩm tốt và cải tiến sản phẩm liên tục. Nhưng công ty, luôn nghĩ rằng mình có kỹ thuật “đỉnh cao”, chưa bao giờ kiểm soát lịch trình sản xuất cho đúng hạn. Một cuộc điều tra bên ngoài khám phá rằng khách hàng ngày càng bất mãn với việc giao hàng trễ, vì thế họ chuyển sang những đối thủ cạnh tranh khác. Công ty thì vẫn bảo thủ với báo cáo của mình: “Chúng ta duy trì tỷ lệ hài lòng của khách hàng về thời gian giao hàng lên đến 90%”. Do đó họ nghĩ rằng vấn đề nằm ở chỗ khác. Tuy nhiên, mỗi khi công ty bắt đầu kéo dài lịch trình sản xuất của mình, thì nó điều tiết bằng cách kéo thời gian giao hàng chuẩn dài ra một chút. Vì thế thời gian giao hàng chuẩn cho khách hàng cứ được kéo dài hơn, dài hơn và dài hơn...

**Ví dụ khác:** Những người thành công điều chỉnh giảm kỳ vọng của chính họ và dần dần trở nên kém thành công. Những công ty âm thầm hạ thấp tiêu chuẩn chất lượng bằng cách cắt giảm ngân sách thay vì đầu tư phát triển những phương thức sản xuất có chất lượng mới cao hơn (và có lẽ giảm

giá thành thấp hơn), trong khi vẫn tiếp tục tuyên bố sự cam kết với chất lượng của mình. Các mục tiêu được điều chỉnh giảm của chính phủ về “sử dụng toàn bộ nhân lực” hoặc cân bằng ngân sách nhà nước. Những chỉ tiêu kiểm soát chất thải độc hại hay bảo vệ những loài động vật quý hiếm bị điều chỉnh giảm.

## SỰ LEO THANG

### Cấu trúc:



**Mô tả:** Hai người hay hai tổ chức mà mỗi bên đều nhìn nhận quyền lợi của mình phụ thuộc vào lợi thế tương đối so với bên kia. Bất cứ khi nào một bên có tiến bộ, bên kia sẽ bị đe dọa hơn, điều đó làm cho nó hung hăng tái lập lợi thế của nó, điều đó lại đe dọa bên phía ban đầu, làm tăng sự hung hăng của bên đó, và mọi chuyện cứ thế tiếp diễn. Thường mỗi bên nhìn nhận hành vi công kích của mình như một phản ứng mang tính phòng thủ với sự công kích của bên kia; nhưng hành động “phòng thủ” của mỗi bên lại tạo ra sự chạy đua vượt quá mong muốn của cả hai phía.

**Triệu chứng cảnh báo sớm:** “Chỉ cần đối phương giảm công kích, thì chúng tôi có thể ngừng tấn công để chuyển sang làm việc khác!”.

**Nguyên tắc quản lý:** Tìm một cách mà cả hai bên đều có thể “thắng” hoặc đạt được mục tiêu của mình. Trong nhiều trường hợp, một bên có thể đơn phương đảo ngược vòng luẩn quẩn bằng cách công khai những hành động “hòa bình” để giảm sự lo lắng của đối phương.

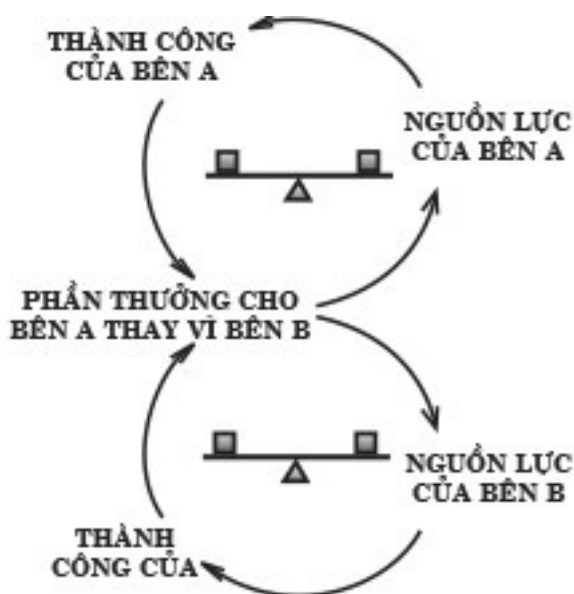
**Câu chuyện kinh doanh:** Một công ty phát triển một loại xe đẩy mới, có thể chở ba đứa bé một lúc, nhưng vẫn nhẹ và thuận tiện để mang đi du lịch. Ngay lập tức nó đáp ứng nhu cầu của các gia đình có nhiều con nhỏ. Hầu như cùng lúc, một đối thủ cạnh tranh đưa ra thị trường một sản phẩm

tương tự. Sau vài năm, ghen ghét vì bị giành thị phần, công ty đầu tiên giảm 20% giá bán. Công ty thứ hai bị sụt giảm doanh số và do đó cũng phải giảm giá. Khi đó công ty đầu vì vẫn cam kết phải tăng thị phần, tiếp tục giảm giá nhiều hơn. Công ty thứ hai miễn cưỡng làm theo, mặc dù lợi nhuận của nó bắt đầu giảm. Nhiều năm sau nữa cả hai công ty đều chỉ gần như hòa vốn, và sự tồn tại của sản phẩm xe đẩy trẻ em ba chỗ không được đảm bảo.

**Ví dụ khác:** Những cuộc chiến quảng cáo. Sự phụ thuộc ngày càng tăng vào luật sư. Chiến tranh giữa các băng nhóm. Sự tan vỡ trong hôn nhân. Sự cường điệu kế hoạch ngân sách: khi một vài nhóm cường điệu kế hoạch của họ, những nhóm khác cũng làm như vậy để “giữ chặt miếng bánh của mình”, làm cho mọi người lại thôi phòng ngân sách lên thêm hơn nữa. Cuộc chiến lấy lòng chủ tịch trong một công ty. Và dĩ nhiên là cuộc chạy đua vũ trang và cuộc chiến chống khủng bố.

## THÀNH CÔNG ĐỐI VỚI NGƯỜI THÀNH CÔNG

**Cấu trúc:**



**Mô tả:** Hai hoạt động cạnh tranh vì những nguồn lực hạn chế. Một bên càng thành công, nó càng được hỗ trợ nhiều hơn, do đó là cạn kiệt nguồn lực của bên kia.

**Triệu chứng cảnh báo sớm:** Một trong hai hoạt động, đội nhóm hay cá nhân có liên quan với nhau bắt đầu đạt kết quả rất tốt, còn bên kia đang phải nỗ lực để tồn tại.

**Nguyên tắc quản lý:** Hãy tìm mục tiêu bao quát cho thành tích cân bằng của cả hai sự lựa chọn. Trong một số trường hợp, hãy phá bỏ hoặc hạn chế mối nối giữa hai bên, để chúng không phải cạnh tranh cho cùng một nguồn lực giới hạn (điều này hết sức cần thiết trong những trường hợp mối nối đó là vô ý và tạo ra một sự cạnh tranh không lành mạnh).

**Câu chuyện kinh doanh:** Một nhà quản lý có hai nhân viên thân tín và muốn nâng đỡ cả hai như nhau trong công ty. Tuy nhiên, cuối cùng một người được đối xử ưu tiên hơn khi người kia nghỉ bệnh trong một tuần. Khi người thứ hai trở lại làm việc, nhà quản lý cảm thấy không công bằng nên tránh mặt người đó, do đó vẫn tạo cơ hội nhiều hơn cho người thứ nhất. Người này, cảm nhận được sự tán thành, nỗ lực hơn và nhờ vậy càng tìm được nhiều cơ hội. Người thứ hai, với cảm giác bất an, tạo ra kết quả công việc kém hiệu quả hơn và nhận càng ít cơ hội hơn mặc dù cả hai người có cùng năng lực như nhau lúc mới đầu. Cuối cùng người thứ hai xin nghỉ việc ở công ty.

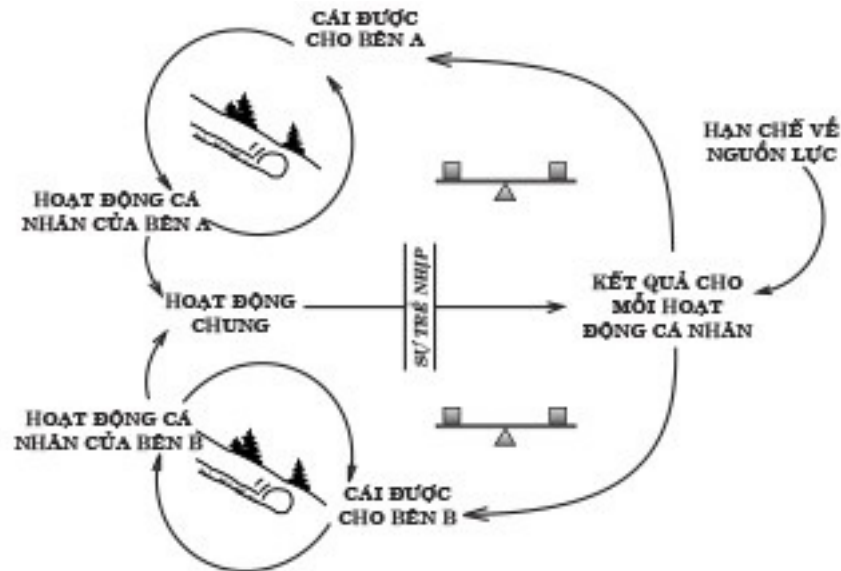
**Ví dụ khác:** Cân bằng giữa đời sống gia đình và sự nghiệp, một người phải đi làm ngoài giờ vì vậy quan hệ gia đình xấu đi và vì thế anh ta càng chán việc về nhà, và dĩ nhiên làm cho người ấy càng ít quan tâm đến cuộc sống gia đình trong tương lai. Hai sản phẩm có cùng những nguồn lực quản lý và tài chính như nhau, trong đó một sản phẩm đáp ứng đúng nhu cầu thị trường, được đầu tư nhiều hơn và rút kiệt nguồn lực của sản phẩm kia, làm cho nhu cầu về những nguồn lực của sản phẩm thứ nhất ngày càng cao hơn, làm kiệt quệ sản phẩm thứ hai. Một học sinh có tính e thẹn có một khởi đầu tệ hại ở trường học (có lẽ vì những vấn đề tâm lý hoặc một vấn đề về năng lực học tập chưa được tìm ra), được gọi là “học sinh cá biệt” và nhận được ngày càng ít sự khích lệ và chú ý hơn so với những bạn học cùng trang lứa, vốn mạnh dạn hơn.

## **BI KỊCH CỦA CÁI CHUNG**

### **Cấu trúc:**

**Mô tả:** Các cá nhân dùng một nguồn lực hạn chế có sẵn chung cho nhiều người, nhưng họ chỉ dựa trên nhu cầu cá nhân. Đầu tiên họ hưởng lợi từ việc sử dụng nguồn lực; sau đó họ có những kết quả đi xuống và điều đó làm cho họ tăng cường nỗ lực. Cuối cùng nguồn lực bị cạn kiệt, ăn mòn hoặc bòn rút hoàn toàn.





**Triệu chứng cảnh báo sớm:** “(Nguồn lực này) đã từng có rất nhiều cho mọi người. Giờ đây mọi việc bắt đầu khó khăn. Nếu như tôi muốn có lợi từ nguồn lực đó vào năm nay, tôi phải làm việc siêng năng hơn”.

**Nguyên tắc quản lý:** Quản lý “những cái chung” hay “công sản” (the commons) thông qua giáo dục mọi người và tạo ra những hình thức tự điều chỉnh và áp lực đồng đẳng, hoặc thông qua một cơ chế quy định chính thức, tốt nhất là được thiết kế bởi các thành viên.

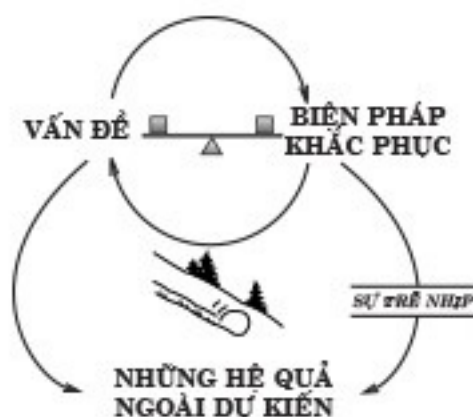
**Câu chuyện kinh doanh:** Nhiều bộ phận của một công ty nhất trí chia sẻ một đội ngũ bán lẻ chung. Mỗi nhà quản lý khu vực đều lo rằng đội ngũ bán hàng chung sẽ không tập trung vào mảng kinh doanh riêng của anh ta, và sản lượng bán hàng có thể giảm. Một nhà quản lý năng nổ bèn khuyến khích các quản lý bộ phận của mình đặt ra chỉ tiêu bán hàng cao hơn mức thật sự cần thiết, để cho đội ngũ bán hàng ít nhất cũng hỗ trợ họ ở mức tối thiểu. Các bộ phận khác nhận ra điều đó và quyết định áp dụng chiến lược tương tự. Những nhà quản lý mới ở bộ phận bán hàng muốn hỗ trợ tất cả “khách hàng” của họ, vì vậy họ tiếp tục chấp nhận chỉ tiêu bán hàng cao hơn từ các bộ phận. Điều đó tạo ra khối lượng công việc quá mức, thành tích giảm và tỷ lệ nhân viên bán hàng nghỉ việc tăng. Không lâu sau đó, ai cũng sợ làm việc ở bộ phận bán hàng, và mỗi bộ phận kinh doanh phải trở lại việc duy trì bộ phận bán hàng riêng của mình.

**Ví dụ khác:** Công việc quá tải với một ban thư ký chung. Giảm uy tín trong dịch vụ khách hàng vì khách hàng phải nghe sáu nhân viên bán hàng ở sáu bộ phận khác nhau trong cùng một công ty quảng cáo sản phẩm (“nguồn lực chung” trong trường hợp này là uy tín dịch vụ khách hàng của công ty).

Một hệ thống bán lẻ thành công xuất sắc từ bỏ việc tham gia chiến dịch khuyến mãi chung với nhà sản xuất sau khi bị quá nhiều nhà sản xuất chào mời, hoặc thành lập những dạng liên doanh chỉ đem lại rất ít lợi nhuận cho các nhà sản xuất. Sự cạn kiệt của một nguồn lực tự nhiên do các công ty cạnh tranh cùng khai thác. Và dĩ nhiên, tất cả tình trạng ô nhiễm môi trường từ mưa axit đến tầng ôzôn bị suy yếu và “hiệu ứng nhà kính”.

## KHẮC PHỤC THẤT BẠI

**Cấu trúc:**



**Mô tả:** Một biện pháp khắc phục, có tác dụng trong ngắn hạn, có những hệ quả dài hạn không lường được, điều này có thể đòi hỏi sử dụng biện pháp khắc phục tương tự nhiều hơn nữa.

**Triệu chứng cảnh báo sớm:** “Biện pháp này luôn luôn có tác dụng trước đây, tại sao bây giờ nó lại không có tác dụng nữa?”.

**Nguyên tắc quản lý:** Duy trì sự tập trung vào dài hạn. Xem nhẹ những “biện pháp khắc phục” ngắn hạn (short-term fix), nếu như chúng có tính khả thi thì chỉ sử dụng để “câu giờ” trong khi vẫn nghiên cứu những phương thức điều chỉnh dài hạn (long-term remedy).

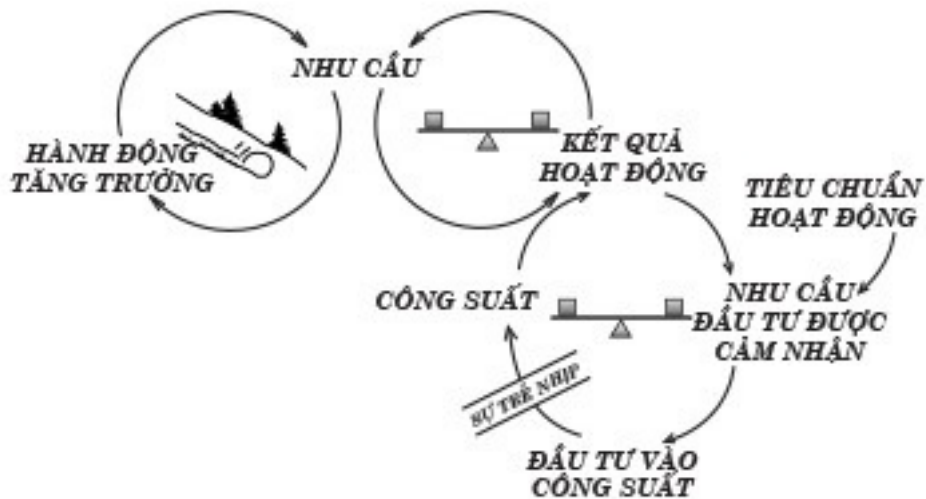
**Câu chuyện kinh doanh:** Một công ty sản xuất đưa ra thị trường một loạt những linh kiện chất lượng cao, và đã hết sức thành công lúc đầu. Tuy nhiên, vị giám đốc điều hành theo đuổi việc tối đa hóa chỉ tiêu ROI (Return On Investment: Tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư), vì vậy ông ta trì hoãn đầu tư mới vào các máy móc thiết bị. Chất lượng sản xuất giảm sút, dẫn đến tai tiếng về chất lượng sản phẩm thấp. Nhu cầu của khách hàng giảm mạnh trong năm tiếp theo, làm suy giảm chỉ tiêu lợi nhuận và làm cho vị giám đốc

điều hành càng không muốn đầu tư và trang thiết bị mới.

**Ví dụ khác:** Những cá nhân và tổ chức mượn tiền để trả lãi vay hoặc trả nợ cũ, từ đó chắc chắn họ sẽ phải trả nhiều tiền lãi hơn về sau. Cắt giảm lịch trình bảo trì máy móc để giảm chi phí, cuối cùng lại làm cho máy móc hỏng thường xuyên hơn và chi phí tăng cao, tạo ra áp lực cắt giảm chi phí nhiều hơn nữa.

## TĂNG TRƯỞNG VÀ SỰ ĐẦU TƯ KHÔNG ĐỦ MỨC CẦN THIẾT

**Cấu trúc:**



**Mô tả:** Sự tăng trưởng tiếp cận một giới hạn này có thể bị loại bỏ hoặc đẩy mạnh trong tương lai nếu như công ty / cá nhân đầu tư vào một “công suất” tăng thêm. Nhưng sự đầu tư phải quyết liệt và đủ nhanh để chặn trước sự sụt giảm trong tăng trưởng, nếu không sẽ không bao giờ làm được điều này. Thường thì những mục tiêu hay tiêu chuẩn hoạt động chủ yếu bị giảm bớt để biện minh cho sự đầu tư không đủ mức cần thiết nói trên. Khi điều đó xảy ra, có một sự dự đoán tự chứng minh (self-fulfilling prophecy) rằng mục tiêu thấp hơn sẽ dẫn đến kỳ vọng thấp hơn, và sau đó được khẳng định bởi kết quả kém cỏi do sự đầu tư không đủ mức cần thiết. (Đó là cấu trúc của công ty Wondertech được mô tả ở Chương 7).

**Triệu chứng cảnh báo sớm:** “Chúng ta đã là người dẫn đầu, và sẽ lại là người dẫn đầu một lần nữa, nhưng hiện giờ chúng ta phải bảo tồn những nguồn lực của mình và không đầu tư quá mức”.

**Nguyên tắc quản lý:** Nếu có một tiềm năng phát triển đích thực, hãy xây dựng khả năng từ trước, như một chiến lược tạo ra nhu cầu. Hãy quán triệt tầm nhìn, nhất là về mặt đánh giá những tiêu chuẩn hoạt động chủ chốt và đánh giá xem khả năng đáp ứng nhu cầu tiềm năng có đầy đủ hay không.

**Câu chuyện kinh doanh:** Hãng hàng không People Express tự lâm vào tình trạng không thể xây dựng năng lực dịch vụ tương ứng với nhu cầu tăng vọt. Thay vì chuyển thêm nhiều nguồn lực vào việc đào tạo hoặc giảm tốc độ phát triển xuống (ví dụ như tăng giá một chút), công ty cố gắng “phát triển nhanh hơn” khó khăn của mình. Kết quả là chất lượng dịch vụ tệ hại và tăng sự cạnh tranh, trong khi tinh thần làm việc giảm. Để chịu đựng được sự căng thẳng tiếp diễn, công ty ngày càng dựa vào “giải pháp” đầu tư dưới mức cần thiết vào khả năng phục vụ, cho đến khi khách hàng không còn muốn bay với hãng nữa.

**Ví dụ khác:** Những công ty để cho chất lượng phục vụ hay chất lượng sản phẩm dưới bất kỳ hình thức nào sụt giảm, đồng thời quy trách nhiệm cho sự cạnh tranh hoặc cho đội ngũ bán hàng của họ không tích cực bán hàng. Những người có tầm nhìn quá lớn nhưng không bao giờ đánh giá một cách thực tế thời gian và nỗ lực họ phải bỏ ra để đạt đến tầm nhìn của họ.

## PHỤ LỤC 3: TIẾN TRÌNH HÌNH CHỮ U

Tiến trình hình chữ U được phát triển bởi C. Otto Scharmer, Joseph Jaworski, Adam Kahane, và nhiều đồng nghiệp của họ như là một cách để thiết kế và định hướng những tiến trình học tập tập thể sâu sắc[1]. Thật sự nó có thể cung cấp một khung mẫu cho việc tổ chức cách áp dụng năm nguyên lý học tập (xem Hình 1).

[1]. Senge, và các đồng tác giả, *Presence: An Exploration of Profound Change in People, Organizations, and Society* (NXB Doubleday/Currency, New York), 2005; Adam Kahane, *Solving Tough Problems* (NXB Berrett-Koehler), 2005; và C. Otto Scharmer, *Theory U* (NXB Mass.: SoL, Cambridge), 2006.

Tiến trình hình chữ U giúp một nhóm cùng nhau thực hiện:

1. Cảm nhận (sensing): tìm hiểu sâu sắc về những mô hình tư duy của họ thông qua việc nhìn nhận thực tại vượt quá những rào cản (filter) của họ.

2. Hiện diện (presencing): từ bước trên chuyển đến một tiến trình kết nối sâu sắc với mục đích và tầm nhìn, một cách cá nhân và tập thể.

3. Nhận biết (realizing): sau đó chuyển thành nguyên mẫu một cách nhanh chóng để chuyển đổi những tầm nhìn thành những mô hình làm việc cụ thể, từ đó thu về những phản hồi và tạo ra những điều chỉnh hơn nữa.

Trong khi năm nguyên lý có thể được sử dụng trong tất cả ba giai đoạn của tiến trình chữ U nói trên, chúng tự nhiên được nhấn mạnh trong những vùng khác nhau. Di chuyển “đi xuống dưới chữ U” đặc biệt liên quan đến việc bỏ qua (“treo”) những mô hình tư duy đã có và tham gia vào một tiến trình tìm hiểu tập thể dựa trên việc trải nghiệm hệ thống trực tiếp, cũng như đối thoại bao gồm nhiều điểm của cái nhìn về thực tại. Tạo tầm nhìn cá nhân và tầm nhìn chung là trung tâm của đáy chữ U. Học tập đội nhóm, cùng với suy ngẫm liên tục về những mô hình tư duy và tầm nhìn, thể hiện việc “đi lên trên chữ U”.

Ví dụ như, với những thành viên của Phòng Thí nghiệm Thực phẩm Bền vững, sự cảm nhận liên quan đến, ngoài sự suy ngẫm về cách thức các

cá nhân nhìn nhận những hệ thống thực phẩm toàn cầu, là hành trình học tập năm ngày ở Brazil. Điều đó nghĩa là trò chuyện trực tiếp với những nông dân lam lũ và gia đình họ, những hợp tác xã nông nghiệp, những nhà sản xuất hàng hóa đa quốc gia, những tổ chức phi chính phủ về môi trường và những cơ quan chính phủ. Sự trải nghiệm đặc biệt mạnh mẽ với những người đến từ những tập đoàn và chưa từng tiếp xúc với hệ thống thật sự “trên mặt đất”.

“Trong hầu hết các nước khu vực Mỹ Latinh, người nông dân từ lâu đã không còn là một đối tác phát triển mà giờ là một khách hàng, một người nhận viện trợ từ các chương trình xóa đói giảm nghèo” - một thành viên trong nhóm nhận xét. Một người khác hỏi “Vậy chúng ta làm gì để giúp những thanh niên không có tương lai [bị loại ra khỏi những cộng đồng nông nghiệp truyền thống]?”. Sự trải nghiệm cũng mạnh mẽ với vai trò là một cách để nhìn nhận làm thế nào những người khác nhau gặp phải thực tại giống nhau cảm nhận về nó theo những cách rất khác nhau. Sau khi thăm một hợp tác xã nông nghiệp nhỏ, một danh sách những nhận xét từ nhóm gồm: siêng năng, có tính chính trị, không bền vững, rất bền vững, cần phải hiện đại hóa, cần thời gian để phát triển, một mô hình xuất sắc. “Tôi rất ngạc nhiên rằng [chúng ta] có thể nhìn vào cùng một sự việc mà nhìn ra nhiều điều quá khác nhau... Có nhiều điều tôi không hiểu về quan điểm của những người khác”, một thành viên Phòng Thí nghiệm nói.

Ở phần đáy của chữ U, có sự im lặng và sự lắng nghe với điều đang tìm cách xuất hiện, với phần vai trò của chính chúng ta trong việc tạo ra cái mới. Liên quan đến năm nguyên lý, tiến trình chữ U đưa ra một phương pháp khác để xây dựng tầm nhìn, bằng cách đặt nó ở đáy của chữ U, sau tiến trình cảm nhận mở rộng. Một là, thứ tự đó đảm bảo con người đặt nền tảng từ thực tại trong tình huống của họ, bao gồm sự hiểu biết về những thực tại khác của những người khác. Hai là, xây dựng tầm nhìn bắt đầu được bắt nguồn từ việc cảm nhận về một mục đích lớn hơn. Mặc dù những tầm nhìn khi khởi đầu có thể quan trọng để thúc đẩy toàn bộ tiến trình, chúng nhất định sẽ phát triển và sâu sắc hơn sau giai đoạn cảm nhận. Điều đó không có nghĩa là con người bằng cách nào đó “nhận được” những tầm nhìn của họ từ việc đánh giá thực tại. Hoàn toàn ngược lại. Ở phần đáy chữ U, cho phép thời gian im lặng thật sự và suy ngẫm sâu sắc có khuynh hướng gọi lên sự quan tâm chân thành và một cảm nhận về tiếng gọi, hay sứ mệnh (calling). Về mặt nguyên tắc căng thẳng sáng tạo, việc liên kết chặt chẽ với thực tại cho phép có những lựa chọn mới để nói ra sự thật về điều chúng ta thật sự muốn.

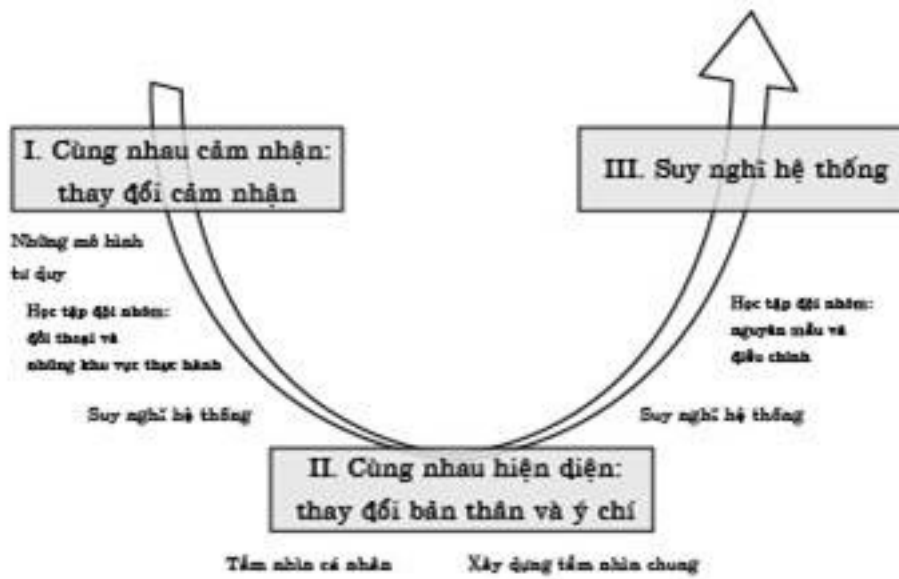
Với 30 thành viên chủ yếu của tập thể Phòng Thí nghiệm Thực phẩm

Bền vững, buổi hội thảo 6 ngày cho phép tổng hợp các kinh nghiệm từ hành trình học tập, đào sâu hơn cảm nhận của họ về mục đích trong việc tạo ra các hệ thống thay thế khác, và phát triển những sáng kiến nguyên mẫu đầu tiên. Hai ngày ở một mình trong khu vực hoang vắng cho phép sự im lặng và một liên kết trực tiếp hơn với thiên nhiên, với cả những hệ thống sinh vật bao trùm lên họ và cả bản chất tự nhiên của chính họ. Nhà kinh tế học Brian Arthur, người đã giúp các thành viên chuẩn bị tham gia kinh nghiệm sống một mình và cùng trao đổi với họ khi trở về, cho rằng năng lượng trong nhóm đã biến đổi thành “sự tĩnh lặng và thiện tâm”. Từ sự tĩnh lặng đó, chúng ta có một phẩm chất sáng tạo dẫn đến các sáng kiến nguyên mẫu mà chưa ai từng nghĩ đến trước đây.

Tương tự, đi vòng lên cạnh bên phải của chữ U liên quan đến tất cả các nguyên lý, nhưng *học tập đội nhóm* đặc biệt quan trọng bởi vì một nhóm cùng nhau học tập cách tạo ra những cách khác nhau, vừa thực dụng vừa cấp tiến, để vận hành một hệ thống phức tạp. Bao trùm toàn bộ giai đoạn *nhận biết* (realizing) này là suy nghĩ hệ thống, liên quan đến các mô hình tư duy, và những tầm nhìn, bởi vì tiến trình *cảm nhận* (sensing) và *hiện diện* (presencing) liên tục lặp lại. Điều này xảy ra vì hai lý do: (1) các thành viên mới tham gia những sáng kiến nguyên mẫu (và phải trải qua giai đoạn cảm nhận và hiện diện của chính họ); (2) con người khám phá những dữ liệu mới về thực tại của hệ thống thông qua nỗ lực thay đổi và liên tục tương tác với những tầm nhìn của họ, và có thể khám phá ra tầm nhìn đó đã thay đổi. Theo nguyên tắc căng thẳng sáng tạo, những thay đổi trong tầm nhìn di chuyển lên phía trên chữ U không thể hiện “giảm thấp tầm nhìn” để giảm nhẹ sự căng thẳng cảm xúc, mà thể hiện việc thực sự nhìn ra điều con người thực sự muốn sáng tạo ra.

Vì vậy, giai đoạn *nhận biết* không chỉ đang tạo ra các cách thay thế thành công với hệ thống hiện tại; mà còn liên tục đào sâu sự hiểu biết chung và làm rõ các tầm nhìn. Một số nỗ lực để nhận ra các hệ thống thay thế sẽ thành công và một số sẽ thất bại. Những nỗ lực thành công thường thành công theo cách không ai lường được; theo những định hướng mới không được mong đợi. Vấn đề thật sự khi di chuyển lên phía trên chữ U, và vấn đề của toàn bộ tiến trình chữ U, là xây dựng năng lực trong các cộng đồng rộng lớn và khác nhau để nhìn ra “cái đang là” và để thực thi các hệ thống xã hội mới. Đó đang học cách học tập các mạng lưới phức tạp bên trong và bên ngoài tổ chức. Oran Hesterman, giám đốc chương trình nông nghiệp của Quỹ Kellogg, nhà tài trợ chính cho dự án Phòng Thí nghiệm Thực phẩm Bền vững, cho biết “Tôi chưa từng thấy một tiến trình nào như vậy. Nó kết nối một nhóm rất khác nhau vào một địa điểm kết nối sâu sắc, kết nối người này

với người kia, kết nối với điều là lý do cho việc chúng ta đang làm ở đây”.



**Hình 1: Tiến trình hình chữ U và 5 Nguyên lý**



## LỜI CẢM ƠN

Khi viết quyển sách này, tôi cảm thấy mình giống một phóng viên hơn là một tác giả. Đằng sau tác phẩm này là công lao của rất nhiều người, đến nỗi tôi sợ nhất là sẽ quên mất một ai đó trong những dòng cảm ơn này.

Vì vậy tôi sẽ liệt kê họ theo thứ tự thời gian, hy vọng rằng đó là cách làm hợp lý nhất. Ý tưởng về suy nghĩ hệ thống như là một nguyên lý lãnh đạo và quản lý xuất phát từ Jay W. Forrester, và ông đã là người thầy của tôi từ suốt 20 năm qua. Món nợ của tôi đối với Jay quá lớn - trên hết là vì sự sáng suốt của ông, sau đó là vì những tiêu chuẩn bền bỉ của ông về sự xuất sắc, và cuối cùng vì ông luôn tập trung vào vấn đề quan trọng nhất thay vì những vấn đề dễ xử lý.

Harriet Rubin và Arie de Geus là những người có công xúc tiến dự án này. Tôi rất cảm ơn sự tin tưởng của Harriet (vẫn đang thể hiện) vào một tác giả mới. Sự hăng hái và trực giác huyền bí của cô trong dự án này là một nguồn cảm hứng bất tận. Tôi học được cách luôn lắng nghe nhận xét của cô, đặc biệt là khi “đầu óc học thuật” xen vào. Arie giới thiệu đến tôi ý tưởng về tổ chức học tập cách đây vài năm, và áp ủ việc viết một quyển sách về đề tài này từ hai năm trước. Không may là, công việc tại hãng Shell đã không cho phép anh thực hiện vai trò viết sách như tôi hằng mong muốn. Nhưng dù sao suy nghĩ và đam mê với ý tưởng đó cũng giúp ích vô cùng.

Nhiều đồng nghiệp tại viện đại học MIT, Harvard và Innovation Associates đã có những đóng góp to lớn ở từng lĩnh vực của quyển sách: John Ster-man, Jennifer Kemeny và Daniel Kim đã góp ý cho các chương về Suy nghĩ hệ thống; Bill Isaacs và Diana Smith giúp đỡ rất nhiều cho phần Những mô hình tư duy và Học tập đội nhóm; Charlie Kiefer, Charlotte Roberts và Bryan Smith giúp ý kiến chuyên môn về Làm chủ bản thân và Xây dựng tầm nhìn chung. Alain Gauthier đã đọc toàn bộ bản thảo và đưa ra nhiều đề nghị bổ ích. Xin gửi lời cảm ơn đặc biệt tới David Bohm và Chirs Argyris đã giúp tôi rất nhiều từ các công trình nghiên cứu của các vị ấy.

Trải nghiệm thực tế và nhiều cảm hứng đằng sau nỗ lực viết quyển sách này đến từ những cơ hội làm việc cùng với các nhà lãnh đạo trong nhiều năm qua - chao ôi, quá nhiều người trong số các vị mà tôi khó lòng kể hết ra đây. Đặc biệt hữu ích cho dự án là những người bạn tốt của tôi như Bill O'Brien

từ Công ty Bảo hiểm Hanover, Ed Simon từ Công ty Herman Miller, và Ray Stata từ Công ty Analog Devices. Mỗi người đã nhẫn nại dành thời gian và sự cố vũ nhiệt tình cho tôi. Tôi cũng gửi lời cảm ơn đến Bart Bolton từ Công ty Digital; và Geri Prusko, Bob Bergin và Paul Stimson từ Công ty Hanover đã giúp đỡ tổ chức các cuộc thảo luận ứng dụng cụ thể.

Tác phẩm nghệ thuật của Don Ryan rất quan trọng đối với khái niệm của tôi về việc viết một quyển sách hơn là một tập hợp những lời phát biểu “tuyên tính” xâu chuỗi lại với nhau. Cũng xin cảm ơn đến Janet Coleman từ NXB Doubleday với cả ngàn dạng hỗ trợ trong việc hoàn thành cuốn sách! Trong khi đó, Janet Gould và Nan Lux tiếp tục điều hành trung tâm nghiên cứu của chúng tôi khi tôi bận rộn. Và Angela Lipinski luôn luôn giúp đỡ bất cứ điều gì tôi cần, đơn giản như việc gánh vác những nghĩa vụ công việc chuyên môn bên ngoài của tôi khi tôi tập trung cho việc viết lách. Sự ủng hộ tinh thần của Robert Fritz mang lại thật nhiều ý nghĩa bởi vì anh ấy cũng học cách “viết lách” để trở thành một tác giả có danh tiếng. Sự giúp đỡ to lớn của Michael Goodman và Donella Meadow luôn luôn có ý nghĩa với tôi trong quá trình viết.

Tôi xin gửi lời cảm ơn đặc biệt tới ba đồng nghiệp của tôi: Bill Isaacs và Daniel Kim đã giúp đỡ hầu như mọi mặt của dự án, gánh vác phân phân tích chuyên môn và giúp tạo ra một sản phẩm hoàn chỉnh. Thậm chí Daniel giữ nhiệm vụ nặng nề là hoàn chỉnh tất cả phần ghi chú và mục tham khảo (với sự giúp đỡ của nhà nghiên cứu Judith Bruk). Và nếu như không có Art Kleiner, người có vai trò như một huấn luyện viên viết văn, nhà phê bình, nhà biên tập và đồng tác giả đối với những phần thiết yếu (như câu chuyện của “Bia Tình Yêu”), thì quyển sách này có thể không có nội dung như vậy. Mùa hè năm ngoái anh yêu cầu tôi mô tả lại luận điểm của cuốn sách trong chỉ một câu - đó là khởi đầu của việc tái tập trung và tái tổ chức (thậm chí là viết lại) bản thảo mà tôi đã lãng xãng bận rộn trong hơn một năm qua. Tôi sẽ không bao giờ quên sự kiên nhẫn, nỗ lực bền bỉ (hay là hầu như không mệt mỏi) và tinh thần không nao núng của anh. Tôi dám cá là anh ấy và Faith sẽ luôn nhận những cuộc gọi điện thoại của tôi vào lúc 3h sáng.

Cuối cùng, tôi cảm ơn con trai tôi, Nathan, với vai trò là thầy giáo hàng ngày dạy tôi những cảm giác vui buồn của việc sống như là một người học; cảm ơn và cảm ơn Diane nhiều hơn nữa. Khi tôi bắt đầu tới giai đoạn “tăng tốc” để định hình lại cuốn sách, thì Ian, con trai nhỏ nhất của tôi ra đời. Chăm sóc cho cả hai “dự án” cùng lúc là việc mà bốn người làm cha mẹ mới làm nổi. Cảm ơn em, Diane, vì sự nhẫn nại và lòng kiên trì. Trên hết, tôi xin cảm ơn tất cả mọi người đã chia sẻ quan điểm. Tôi luôn biết rằng các bạn đã

giúp tôi ở mức cao nhất có thể.

## LỜI CẢM ƠN CHO ÁN BẢN MỚI

Hiển nhiên là ấn bản mới sẽ không được hoàn thành nếu không có cảm hứng và sự giúp đỡ từ nhiều bậc thầy của “nghệ thuật và thực hành” trong lĩnh vực xây dựng các tổ chức học tập, những người mà chúng tôi từng phỏng vấn, cũng như từ nỗ lực của họ mà chúng tôi rút ra những ví dụ và sự thấu hiểu nêu trong cuốn sách này:

*Vivienne Cox từ Công ty BP, Marv Adams và Jeremy Seligman từ Công ty Ford, Anne Murray Allen (đã về hưu) và Greg Merten (đã về hưu) từ Công ty Hewlett-Packard, Les Omatoni từ Trường Hewlett-Woodmere, Ilean Galloway và David Marsing (đã về hưu) từ Công ty Intel, Dorothy Berry từ Công ty tài chính quốc tế IFC, Marianne Knuth từ Dự án Làng Kufunda, Darcy Winslow từ Công ty Nike, Barbara Stocking từ Công ty Oxfam, Roger Saillant từ Công ty Plug Power, Molly Baldwin, Omar Ortez, Tun Krouch, Marina Fodriguez, Seroem Phong, Anisha Chablani, và Susan Ulrich từ Tổ chức Roca; Salim al-Ayadh từ Công ty Saudi Aramco; Hal Hamilton từ Sustainability Institute, Andre van Heemstra và Brigitte Tantawy-Monsou từ Công ty Unilever và Mieko Nishimizu (đã về hưu) từ Ngân hàng Thế giới.*

Đối với các nhà quản lý được nêu trong sách, việc này như là một con dao hai lưỡi. Một mặt, tất cả đều tự hào về những gì họ và đồng nghiệp đã làm; và tôi hy vọng rằng những lời nói và những câu chuyện ở đây sẽ là một sự ghi nhận nhỏ đối với họ. Nhưng không ai thích việc được đề cao như một hình tượng của sự đổi mới thành công. Bất kỳ khi nào có người muốn tôi cho ví dụ về “các tổ chức học tập”, tôi luôn trả lời rằng: “Không có mô hình nào cả, chỉ có những người học mà thôi”. Mọi người đều phải cố gắng. Không ai đã “đến nơi” cả. Có những bước tới, thì cũng có vài bước lùi hoặc lệch hướng. Vì vậy, tôi thật sự biết ơn lòng sự tự nguyện của họ đã xây dựng nên những câu chuyện để chia sẻ trên tinh thần giúp đỡ những người khác hơn là tạo nên một mẫu mực. Tôi thật sự trân trọng việc đó.

Tôi cũng gửi lời cảm ơn đặc biệt tới nhóm bạn và đồng nghiệp đã giúp tôi phát triển mạng lưới SoL (Society for Organizational Learning - Hội học tập tổ chức) toàn cầu, là “sự đổi mới trong cơ sở hạ tầng học tập” vốn là định hướng chiến lược của nhiều người trong chúng tôi. Mục đích cơ bản của SoL, một hệ thống tự trị phát triển từ Trung tâm Nghiên cứu Học tập Tổ chức của Viện Đại học MIT, là tăng cường sự tham gia của những người thực hành (nghĩa là các nhà quản lý), các nhà tư vấn và nhà nghiên cứu để

xây dựng và chia sẻ kiến thức thực tế. Tất cả những người được phỏng vấn đều tham gia trong hệ thống SoL. Thêm vào đó, tôi rút ra được từ thực tế của nhiều người không được phỏng vấn chính thức, một số trong đó được nêu tên ở phần trên nhưng cũng có nhiều người không được nêu tên. Những người sau gồm có: Goran Carstedt (từ Volvo và Ikea); Robert Haging; Sherry Immediato - Giám đốc SoL; Katrin Kaeufer, Otto Scharmer và Wanda Orlikowski từ Đại học MIT; Joe Laur và Sara Schley từ SoL Sustainability Consortium; John Leggate từ công ty BP; Dennis Sandow; Don Seville từ Sustainability Institute; Rich Teerlink (trước đây làm cho Harley Davidson); Nick Zenuick (trước đây làm cho Ford); C. Will Zhang, Mette Husemoen, Kai Sung và Stephen Meng từ SoL Trung Quốc; và dĩ nhiên là Arie de Geus. Được làm việc với mỗi người trong số đó, trên khắp thế giới và trong hơn 20 năm qua, thật sự là một niềm vui.

Cuối cùng, tôi sẽ không bao giờ nhận làm ấn bản sửa đổi này, nếu không có sự giúp đỡ và cộng tác của Nina Kruschwitz, với vai trò biên tập viên chính và điều phối viên chung của cả dự án. Nina và tôi đã cùng làm việc trong 15 năm qua, từ loạt sách *Sổ tay hiện trường của Nguyên lý thứ năm* cho đến quyển *Sự hiện diện* (Presence) gần đây. Tính hài hước và sự hiện diện nhẹ nhàng của cô ấy khiến cho những thời hạn hoàn thành công việc hàng ngày của tôi trở thành một tiến trình suy ngẫm và khám phá liên tục (Ví dụ như “Vấn đề thực sự cần nêu lên ở đây là gì?” và “Ồ, đó là...”). Cảm ơn mọi người.

## **ĐƯỢC TÁI BẢN VÀ CẬP NHẬT HOÀN CHỈNH**

Tác phẩm kinh điển bán chạy nhất của Peter Senge, Nguyên lý thứ năm, được tái bản dựa trên mười lăm năm kinh nghiệm áp dụng những ý tưởng trong sách vào thực tiễn. Như Senge làm rõ, trong cuộc đua đường dài, lợi thế cạnh tranh bền vững duy nhất là khả năng học hỏi nhanh nhạy hơn so với đối thủ cạnh tranh. Những câu chuyện quản lý trong *Nguyên lý thứ năm* cho thấy nhiều ý tưởng cốt lõi vốn được xem là cấp tiến trong lần xuất bản đầu tiên năm 1990, nay đã hòa nhập sâu sắc vào quan điểm cũng như vào thực tế công tác quản lý của nhiều người.

Trong Nguyên lý thứ năm, Senge cho thấy nhiều công ty được giải thoát khỏi tình trạng “thiếu năng học tập” vốn đe dọa hiệu quả kinh doanh và thành công của họ bằng cách áp dụng những chiến lược của các tổ chức học tập - những công ty áp dụng các mô hình tư duy mới và mở rộng phát triển, giải phóng khát vọng tập thể, và mọi người liên tục học cách làm thế nào đạt được những kết quả mà họ thật sự khao khát.

Ấn bản kinh doanh kinh điển lần này được bổ sung và cập nhật thêm hơn một trăm trang nội dung mới dựa trên những cuộc phỏng vấn với hàng loạt những nhà thực hành “nguyên lý thứ năm” ở các công ty như BP, Unilever, Intel, Ford, HP, Saudi Aramco, những tổ chức như Roca, Oxfam, và Ngân hàng Thế giới. Ấn bản này bao gồm một Lời nói đầu mới về thành công mà Peter Senge đã đạt được với những tổ chức học tập từ khi quyển sách ra đời, ngoài ra còn có một số chương mới về “Sự thôi thúc”, “Những chiến lược”, “Công việc mới của Nhà lãnh đạo”, “Những công dân hệ thống”, “Những biên giới” (các chương từ 13 đến 17)

Thành thực các nguyên lý mà Senge đề ra trong sách sẽ giúp bạn:

- Thắp lại ngọn lửa học tập thực sự, được thúc đẩy bởi những người tập trung vào những gì thực sự có ý nghĩa với họ.
- Bức cầu cho tinh thần làm việc tập thể chuyển thành sáng tạo tập thể.
- Giải phóng bạn khỏi việc bị cầm tù trong các giả định và thành kiến.
- Dạy bạn cách nhìn cả khu rừng lẫn các cây riêng lẻ.
- Chấm dứt sự xung đột giữa thời gian cho công việc và thời gian riêng tư.

## PETER M.SENGE



Peter M. Senge là giảng viên cao cấp ở Trường Quản lý Sloan, Học viện MIT và là Nhà sáng lập Hội Học tập Tổ chức (Society for Organizational Learning - SoL). Ngoài quyển Nguyên lý thứ năm, ông là đồng tác giả của nhiều tác phẩm khác như Sổ tay Thực hành Nguyên lý thứ năm - The Fifth Discipline Fieldbook (1994), cùng viết với các đồng nghiệp là Charlotte Roberts, Richard Ross, Bryan Smith, và Art Kleiner; Vũ điệu Thay đổi - The Dance of Change (1999) với George Roth; Những ngôi trường học tập - Schools That Learn (2000) với Nelda Cambron-McCabe, Timothy Lucas, Bryan Smith, Janis Durton và Art Kleiner; Sự hiện diện - Presence (2004) với C.Otto Scharmer, Joseph Jaworski và Betty Sue Flowers. Senge nổi tiếng là một trong những nhà tư tưởng mang tính cách tân nhất về quản lý và lãnh đạo trên thế giới. Ông nhận bằng Cử nhân về kỹ thuật từ đại học Stanford, bằng Thạc sĩ về Mô hình hóa các hệ thống xã hội và Tiến sĩ về quản lý từ Học viện MIT. Ông hiện sống với vợ và các con ở trung tâm Massachusetts.

**HẾT**

# **Table of Contents**

LỜI GIỚI THIỆU DÀNH CHO ÁN BẢN MỚI

HỆ THỐNG QUẢN LÝ ĐANG THINH HÀNH

THỜI CỦA CÁC TƯ TƯỞNG ĐỐI LẬP

TIẾNG NÓI CỦA NGƯỜI ĐI TRƯỚC

PHẦN I: Cách thức mà các Hành động tạo nên Thực tế của Chúng ta... và  
cách Chúng ta thay đổi điều đó

CHƯƠNG 1: “HÃY CHO TÔI MỘT ĐÒN BẦY ĐỦ DÀI... VÀ BẰNG  
MỘT TAY TÔI CÓ THỂ NÂNG CẢ THẾ GIỚI”

CHƯƠNG 2: TỔ CHỨC CỦA BAN CÓ BI THIỂU NĂNG HỌC TẬP ?

CHƯƠNG 3: TỪ NHÂN TRONG HỆ THỐNG HAY TRONG SUY NGHĨ  
CỦA CHÍNH MÌNH?

PHẦN II: Nguyên lý thứ năm: Nền tảng của tổ chức học tập

CHƯƠNG 4: NHỮNG QUY LUẬT CỦA NGUYÊN LÝ THỨ NĂM

CHƯƠNG 5: MỘT SỰ THAY ĐỔI TƯ DUY

CHƯƠNG 6: KHUÔN MẪU TƯ NHIÊN: NHÂN DẠNG CÁC MÔ HÌNH  
ĐIỀU CHỈNH SỰ KIẾN

CHƯƠNG 7: SỰ TĂNG TRƯỞNG TƯ DUY TRÌ HAY TƯ GIỚI HẠN

PHẦN III: Những nguyên lý cốt lõi: Xây dựng tổ chức học tập

CHƯƠNG 8: SỰ HOÀN THIÊN CÁ NHÂN

CHƯƠNG 9: NHỮNG MÔ HÌNH TƯ DUY

CHƯƠNG 10: TẦM NHÌN CHUNG

CHƯƠNG 11: HỌC TẬP THEO NHÓM

PHẦN IV: Những suy ngẫm từ thực hành

CHƯƠNG 12: NHỮNG NỀN TẢNG

CHƯƠNG 13: SỰ THÔI THỨC

CHƯƠNG 14: NHỮNG CHIẾN LƯỢC

CHƯƠNG 15: CÔNG VIỆC MỚI CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO

CHƯƠNG 16: NHỮNG CÔNG DÂN HỆ THỐNG

CHƯƠNG 17: NHỮNG BIÊN GIỚI

PHẦN V: Đoạn cuối

CHƯƠNG 18: CÁI TOÀN THỂ KHÔNG THỂ TÁCH RỜI

PHỤ LỤC 1: CÁC NGUYÊN LÝ HỌC TẬP

PHỤ LỤC 2: CÁC NGUYÊN MẪU HỆ THỐNG

PHỤ LỤC 3: TIẾN TRÌNH HÌNH CHỮ U

LỜI CẢM ƠN

PETER M.SENGE

