

NHÀ QUẢN TRỊ THÀNH CÔNG

PETER F. DRUCKER

Nguyễn Dương Hiếu, MBA dịch

Chịu trách nhiệm xuất bản:

Ts. Quách Thu Nguyệt

Biên tập:

Thành Nam

Bìa:

Nguyễn Hữu Bắc

Sửa bản in:

Thanh Bình

Kỹ thuật vi tính:

Thanh Hà

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

161B Lý Chính Thắng - Quận 3 - Thành phố Hồ Chí Minh

ĐT: 9316289 - 9316211 - 8465595 - 8465596 - 9350973

Fax: 84.8.8437450 - E-mail: nxbtre@hcm.vnn.vn

Website: <http://www.nxbtre.com.vn>

CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRẺ TẠI HÀ NỘI

20 ngõ 91, Nguyễn Chí Thanh, Quận Đống Đa - Hà Nội

ĐT & Fax: (04) 7734544

E-mail: vanphongnxbtre@hn.vnn.vn

- Bản e-book này do Công ty DT Books và NXB Trẻ đồng góp vào Thư Viện Online.
- Nghiêm cấm mọi hành vi sao chép, phát tán bản e-book này với mục đích thương mại hoặc các mục đích khác mà chưa được sự đồng ý của Đơn vị xuất bản/Tác giả.
- Hãy mua sách in hợp pháp để ủng hộ các Đơn vị xuất bản và các Tác giả.



dtBOOKS **ThuVienOnline**

tài chính và thu nhập, song anh ta dễ có nguy cơ chán nản, bực tức và thất vọng trong công việc.

Xung đột kinh tế giữa nhu cầu của người lao động chân tay với vai trò của một nền kinh tế mở rộng là một vấn đề xã hội của thế kỷ XIX trong các quốc gia đang phát triển. Tương tự như thế, vị trí, chức năng và sự hoàn thành nhiệm vụ của người lao động tri thức là vấn đề xã hội trong thế kỷ XX của chính những quốc gia đó, nay đã là những quốc gia phát triển.

Chúng ta không thể chối bỏ sự tồn tại của vấn đề này. Khẳng định rằng chỉ có “thực tế khách quan” của các thành tích kinh tế và xã hội (của tổ chức) là tồn tại (như các nhà kinh tế chính thống thường làm) cũng không làm vấn đề này biến mất được. Chủ nghĩa lãng mạn mới của một số nhà tâm lý học xã hội (như giáo sư Chris Argyris ở Đại học Yale) cũng không giải quyết được vấn đề này. Mặc dù họ đã chính xác khi chỉ ra rằng các mục tiêu của tổ chức không đơn thuần là sự phát triển của cá nhân, từ đó kết luận chúng ta phải gạt sự phát triển cá nhân qua một bên. Chúng ta phải thỏa mãn cả nhu cầu khách quan của xã hội về thành tích của tổ chức; cũng như nhu cầu của con người về thành tựu và phát triển bản thân.

Quá trình rèn luyện, tự phát triển của nhà quản lý hướng tới tính hiệu quả là câu trả lời duy nhất cho vấn đề nói trên. Đó là cách duy nhất khiến mục tiêu của tổ chức và nhu cầu của cá nhân cùng đạt được một lúc. Nhà quản lý luôn khai thác và hướng về điểm mạnh (của bản thân và của người khác) sẽ làm sao để thành tích của tổ chức và thành tựu của

bản thân là tương thích với nhau. Anh ta sẽ làm sao để kiến thức của bản thân trở thành cơ hội của tổ chức. Bằng việc tập trung vào sự đóng góp và cống hiến, anh ta biến những giá trị của bản thân thành các kết quả của tổ chức.

Ít ra là vào thế kỷ XIX, người ta tin rằng người lao động chân tay chỉ có các mục tiêu kinh tế và chỉ hài lòng với các phần thưởng kinh tế. Điều này hoàn toàn sai sự thật. Nó lại càng sai lầm khi mức lương đã cao hơn mức tiền tối thiểu đủ sống cho người lao động. Người lao động tri thức cũng có nhu cầu về những phần thưởng kinh tế, nhưng chỉ có những phần thưởng đó vẫn chưa đủ. Anh ta cần cơ hội, thành tựu, giá trị... Và để đạt được những điều đó, anh ta chỉ có một cách là phải rèn luyện để trở thành một người làm việc hiệu quả. Chính có tính hiệu quả này mới khiến cho xã hội hòa hợp được hai nhu cầu của nó: nhu cầu của tổ chức có được sự đóng góp từ các cá nhân, và nhu cầu của cá nhân trong việc coi tổ chức là phương tiện giúp họ đạt được mục đích. Kết luận có thể rút ra là: có thể học, và phải học, phải rèn luyện để trở nên hiệu quả.

đó, họ cần “nuôi sống” các cơ hội và “bỏ đói” các vấn đề, cần tập trung khai thác các điểm mạnh, cần sắp xếp các thứ tự ưu tiên trong công việc, thay vì cố làm mỗi thứ một ít v.v...

Tính hiệu quả của nhà quản lý là một trong những yêu cầu cơ bản nhất của tính hiệu quả của tổ chức; góp phần quan trọng vào sự phát triển của tổ chức. Nó cũng là hy vọng, cơ sở cho việc phát triển một xã hội hiện đại, cả về mặt kinh tế và xã hội.

Chúng tôi đã nhắc đi nhắc lại nhiều lần trong cuốn sách này rằng những người lao động tri thức sẽ mau chóng trở thành nguồn tài nguyên chính của các quốc gia. Họ sẽ là nguồn đầu tư chủ yếu của xã hội, là trung tâm chi phí. Làm cho những người này trở nên hữu ích là một nhu cầu kinh tế cụ thể của một xã hội công nghiệp phát triển. Ở một xã hội như thế, người lao động chân tay không có lợi thế về chi phí so với người lao động chân tay ở một nước kém phát triển hay đang phát triển (chi phí cho lao động chân tay ở quốc gia phát triển sẽ cao hơn). Chỉ có năng suất và hiệu quả của người lao động tri thức mới giúp các nước phát triển giữ lại mức sống cao và lợi thế so sánh so với những nền kinh tế đang phát triển, nơi có mức lương cho người lao động thấp hơn hẳn.

Cho đến nay, ít ai có thể lạc quan về năng suất của lao động tri thức ở các quốc gia công nghiệp phát triển. Việc chuyển trung tâm của lực lượng lao động từ lao động chân tay sang công việc kiến thức bắt đầu từ Thế chiến II vẫn chưa cho thấy những kết quả đáng kể nào. Nhìn chung, cả năng suất và lợi nhuận – hai thước đo chính của kết quả kinh tế

– đều chưa có sự tăng trưởng lớn. Rõ ràng việc khai thác hiệu quả lao động tri thức vẫn là một nhiệm vụ trước mắt tất cả chúng ta. Chìa khóa cho nhiệm vụ này chính là tính hiệu quả của nhà quản lý. Bởi nhà quản lý chính là người lao động tri thức quyết định nhất. Tiêu chuẩn, trình độ, những yêu cầu đối với bản thân sẽ quyết định phần lớn các động lực, hướng đi, sự cống hiến của những người lao động tri thức khác làm việc xung quanh họ.

Quan trọng hơn nữa là một nhu cầu xã hội về tính hiệu quả của nhà quản lý. Tính kết dính và sức mạnh của xã hội chúng ta càng lúc càng phụ thuộc vào sự liên kết giữa một bên là nhu cầu tâm lý – xã hội của người lao động tri thức, với một bên là các mục tiêu của tổ chức và của xã hội công nghiệp.

Đối với một người lao động tri thức, kinh tế không phải là một vấn đề lớn. Nói chung, anh ta dư dật, có độ an toàn cao trong công việc, được tự do lựa chọn công việc mà mình mong muốn. Tuy nhiên, các nhu cầu tâm lý, các giá trị cá nhân của anh ta cần được thỏa mãn bởi công việc và vị trí trong tổ chức. Người ta coi anh ta (và anh ta cũng tự coi bản thân mình) là một người chuyên nghiệp. Tuy nhiên, anh ta vẫn là một nhân viên và phải thực hiện các mệnh lệnh. Kiến thức của anh ta phải phục vụ các mục đích và mục tiêu của tổ chức. Trong một lĩnh vực kiến thức, sẽ không có cấp trên và cấp dưới, tuy nhiên, điều này lại không thể chấp nhận ở một tổ chức bất kỳ. Những vấn đề trên không phải là mới, song chúng là những vấn đề gai góc thật sự, cần được giải quyết thấu đáo. Người lao động tri thức ít khi gặp vấn đề về

việc hiệu quả: những con người bình thường song có thể đạt được những thành tích xuất sắc. Đó chính là mục tiêu mà bất kỳ nhà quản lý nào, người lao động tri thức nào cũng phải hướng tới và nỗ lực đạt được. Sự tự phát triển của một người làm việc hiệu quả, tuy khiêm tốn song là một sự phát triển thật sự của con người. Quá trình này đi từ những sự đơn giản, máy móc, đến thái độ, giá trị và phẩm chất; từ quy trình đến cam kết.

Sự tự phát triển của một nhà quản lý hiệu quả là vô cùng quan trọng đối với sự phát triển của tổ chức, dù đó là một doanh nghiệp, một bệnh viện, một cơ quan chính phủ, hay một tổ chức phi lợi nhuận nào đó. Đây chính là cách đạt được thành tích cao cho tổ chức. Khi rèn luyện để trở nên hiệu quả, chúng ta sẽ nâng các tiêu chuẩn thành tích của chính bản thân và những người xung quanh. Từ đó nâng cao chuẩn thành tích cho cả tổ chức.

Kết quả là tổ chức không chỉ có thể nâng cao thành tích (làm tốt hơn) mà còn có thể làm được nhiều nhiệm vụ khác nhau, đạt được nhiều mục tiêu đa dạng hơn. Phát triển tính hiệu quả của một nhà quản lý sẽ đem lại những thách thức mới cho các mục tiêu và hướng đi của tổ chức. Khi có tính hiệu quả, người ta sẽ chuyển sự quan tâm từ các vấn đề sang các cơ hội, từ những lo lắng về điểm yếu sang khai thác điểm mạnh. Từ đó tổ chức sẽ có thể hấp dẫn những người có khả năng và khát vọng, cũng như có thể động viên mọi người cống hiến nhiều hơn, đạt thành tích cao hơn. Tổ chức không thể trở nên hiệu quả hơn vì có những con người tốt hơn. Ngược lại, họ có những con người tốt hơn vì họ đã thúc đẩy

được quá trình tự phát triển thông qua những tiêu chuẩn, thói quen, không khí làm việc v.v... Và những yếu tố này lại bắt nguồn từ việc tự rèn luyện một cách tập trung, có hệ thống để trở nên hiệu quả của một thành viên.

Sự hoạt động, nếu không muốn nói là sự tồn tại của một xã hội hiện đại, phụ thuộc vào hiệu quả của các tổ chức có quy mô lớn, cụ thể là thành tích, kết quả, giá trị, tiêu chuẩn và những yêu cầu tự thân của những tổ chức đó.

Thành tích của tổ chức là một yếu tố quyết định, vượt trên những phạm vi về kinh tế hay xã hội đơn thuần. Có thể thấy rõ điều này trong những lĩnh vực như giáo dục, y tế hay phát triển kiến thức. Ngày càng các tổ chức quy mô lớn có ảnh hưởng đến xã hội sẽ là những tổ chức kiến thức. Trong đó, các thành viên là những người lao động tri thức, những người nhận lãnh trách nhiệm trong công việc, hướng tới kết quả chung. Những người do kiến thức và công việc có thể ra các quyết định ảnh hưởng đến thành tích chung của tổ chức.

Các tổ chức hiệu quả nói chung không có nhiều, chúng thậm chí còn ít hơn những cá nhân làm việc hiệu quả nữa. Đây đó cũng có một số tổ chức hiệu quả, những “tám gương” nhất định. Tuy nhiên, nhìn chung thành tích của các tổ chức vẫn chưa thực sự ấn tượng. Rất nhiều nguồn lực hiện đang được tập trung trong các tổ chức lớn, song kết quả đạt được tại đó lại khá nghèo nàn, các nỗ lực bị phân tán vào những việc như níu kéo, bảo vệ quá khứ, hoặc né tránh việc ra quyết định và hành động. Các cá nhân quản lý và các tổ chức cần rèn luyện một cách có hệ thống để trở nên hiệu quả, cần đạt được một “thói quen về tính hiệu quả”. Để làm được điều

cá nhân – đối với chính bản thân và đối với những người khác. Đây có thể được coi là một hệ thống giá trị trong hành động. Tuy nhiên, điều này chỉ có thể đạt được qua rèn luyện và tự phát triển bản thân. Khi khai thác các điểm mạnh của mỗi cá nhân, nhà quản lý đã kết hợp mục tiêu cá nhân với nhu cầu của tổ chức, khả năng cá nhân với kết quả của tổ chức, thành tích cá nhân với các cơ hội của tổ chức.

4. Chương 5, “Làm việc theo thứ tự ưu tiên”, tiếp tục những ý tưởng của một chương trước đó về “Quản lý thời gian”. Có thể coi hai chương này là những cột trụ nâng đỡ tính hiệu quả của nhà quản lý. Chỉ khác là trong chương 5, quy trình được nói tới không liên quan đến một nguồn lực (thời gian) mà liên quan đến sản phẩm cuối cùng – thành tích của tổ chức và của nhà quản lý. Những việc được theo dõi và phân tích ở đây không phải là những việc xảy ra với chúng ta, mà đó là những việc chúng ta cần thực hiện trong môi trường làm việc. Cái được phát triển ở đây cũng không phải là thông tin mà là những phẩm chất như nhìn xa trông rộng, tự tin, can đảm v.v... Nói một cách khác, bước này nhằm phát triển phẩm chất lãnh đạo với sự tận tụy quyết tâm và hướng về mục tiêu một cách nghiêm túc nhất.

5. Các chương cuối tập trung nói về các *quyết định hiệu quả*, liên quan đến hành động theo lý trí. Con đường đi tới tính hiệu quả chưa bao giờ bằng phẳng, dễ dàng. Tuy nhiên, vẫn luôn có những cột mốc, những hướng dẫn chỉ đường trên con đường ấy. Chẳng hạn, sẽ không có hướng dẫn cụ

thể giúp nhà quản lý đi từ việc “xác định một khuôn mẫu cho các sự kiện tạo nên một vấn đề phổ quát” đến việc “xác định các điều kiện bao quát mà một quyết định phải thỏa mãn”. Những việc này phải tùy từng tình huống cụ thể. Song, những việc gì cần làm, cũng như thứ tự trước sau của chúng, thì phải rõ ràng. Khi tuân theo những tiêu chuẩn, hướng dẫn nói trên, nhà quản lý sẽ phát triển khả năng nhận xét, đánh giá rất cần thiết khi ra quyết định. Việc một quyết định hiệu quả đòi hỏi cả sự tuân thủ một quy trình lẫn sự phân tích, nhưng về bản chất thì đây là một khoa học hành động.

Để tự phát triển, nhà quản lý còn nhiều việc phải làm, chứ không chỉ rèn luyện tính hiệu quả. Anh ta cần có kiến thức và kỹ năng, cần rèn luyện những thói quen tốt (trong công việc) và học cách loại bỏ những thói quen xấu. Tuy nhiên, chỉ đến khi anh ta rèn luyện và trở nên hiệu quả thì các yếu tố như kiến thức, kỹ năng và thói quen mới có thể phát huy tác dụng của chúng!

Thực ra, chúng tôi không hề có ý định tán dương một nhà quản lý hiệu quả hay một người làm việc hiệu quả. Chuyện này hết sức bình thường, rất nhiều người có thể làm được. Chúng ta tất nhiên có thể có nhiều mục tiêu cao hơn trong cuộc đời, cao hơn nhiều so với mục tiêu “trở nên hiệu quả trong công việc”. Nhưng chính vì đây là một mục tiêu khiêm tốn nên chúng ta bắt buộc phải đạt được nó, đồng thời đáp ứng được nhu cầu với số lượng lớn những người làm việc hiệu quả của các tổ chức trong xã hội hiện đại. Để lấp đầy các vị trí lao động tri thức trong các tổ chức có quy mô ngày càng lớn, người ta cần có một số lượng lớn những người làm

một môn học, mà là một môn tự rèn luyện cho bản thân. Câu hỏi xuyên suốt toàn bộ cuốn sách này là: “Điều gì tạo nên, cấu thành tính hiệu quả trong một tổ chức, và các lĩnh vực khác nhau trong công việc của chúng ta?”. Như các bạn thấy, câu hỏi: “Tại sao cần có tính hiệu quả?” hiếm khi được đặt ra, bởi “trở nên hiệu quả” được chúng tôi coi là mục tiêu đương nhiên của tất cả mọi người làm việc trong các tổ chức.

Khi nhìn lại những lập luận và kết luận tìm thấy qua từng chương trong cuốn sách này, chúng tôi lại nhận ra một khía cạnh khác biệt nữa của tính hiệu quả. Tính hiệu quả là điều tối quan trọng không chỉ đối với sự tự phát triển bản thân, mà còn đối với sự phát triển của tổ chức và cả xã hội hiện đại nói chung.

1. Bước đầu tiên trong con đường đi tới tính hiệu quả là một quy trình: *ghi chép theo dõi cách sử dụng thời gian của bạn, xem thật sự thời gian đó đã “đi đâu, về đâu”*. Đây là một quy trình khá đơn giản, máy móc, nhiều khi nhà quản lý không cần tự mình làm mà có thể nhờ thư ký hoặc trợ lý của anh ta làm giúp. Tuy nhiên, quy trình này rất có ích, và sớm đem lại kết quả, đưa bạn tới những bước tiếp theo trên con đường đi tới tính hiệu quả trong công việc.

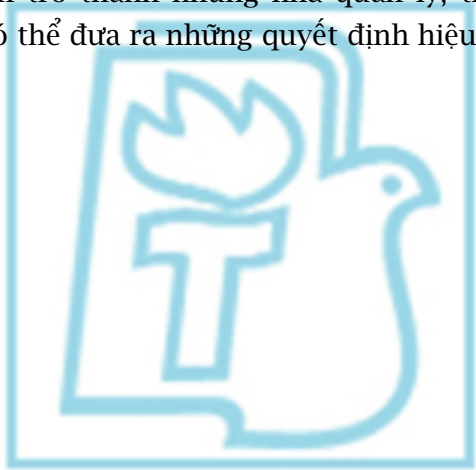
Sau khi theo dõi, việc phân tích cách sử dụng thời gian và loại bỏ những việc lãng phí thời gian không cần thiết đòi hỏi bạn một số hành động cụ thể. Đó có thể là những thay đổi trong hành vi, quan hệ và sự quan tâm của bạn. Bạn cần trả lời một số câu hỏi liên quan đến tầm quan trọng tương đối của những cách sử dụng thời gian khác nhau, các

hoạt động khác nhau, các mục tiêu khác nhau. Việc này có thể thay đổi mức độ và chất lượng của một phần đáng kể trong công việc của bạn. Tuy nhiên, quy trình phân tích và loại bỏ này vẫn có thể được thực hiện bằng việc sử dụng các bảng theo dõi định kỳ vài tháng một lần. Nói chung, bước này chỉ liên quan đến hiệu quả sử dụng thời gian – nguồn tài nguyên khan hiếm nhất của chúng ta mà thôi.

2. Trong bước tiếp theo, nhà quản lý phải *tập trung hướng về sự đóng góp cho tổ chức*. Từ bước một sang bước hai là sự chuyển đổi từ quy trình sang khái quát, từ cơ chế máy móc sang phân tích, từ hiệu năng sang quan tâm hướng về kết quả công việc. Trong bước này, nhà quản lý cần buộc mình suy nghĩ về lý do tại sao anh ta làm việc trong tổ chức, cũng như những đóng góp mà tổ chức kỳ vọng từ anh ta. Các câu hỏi này đơn giản, rõ ràng. Song, việc trả lời chúng sẽ dẫn đến việc yêu cầu cao hơn đối với bản thân, những suy nghĩ về mục tiêu cá nhân và mục tiêu của tổ chức, những quan tâm về các giá trị. Hơn hết, những câu hỏi trên đòi hỏi nhà quản lý phải nhận lãnh trách nhiệm về mình trong công việc, chứ không chỉ làm việc như một nhân viên cấp dưới luôn cố làm vừa lòng sếp! Nói cách khác, khi tập trung suy nghĩ và nỗ lực hướng về các đóng góp cho tổ chức, nhà quản lý phải suy nghĩ nhiều về mục đích và cứu cánh hơn là về các phương tiện.

3. *Làm cho các điểm mạnh trở nên có lợi* (khai thác điểm mạnh) là một thái độ được thể hiện thông qua các hành vi cụ thể. Khai thác điểm mạnh thể hiện sự tôn trọng đối với

Có khá nhiều lý do giải thích tại sao sự xuất hiện của máy tính lại gây ra sự quan tâm đến việc ra quyết định. Lý do chính không phải là máy tính sẽ giành quyền đưa ra các quyết định trong tương lai thay con người. Lý do chính xác phải là: khi máy tính đã giúp ta thực hiện hết các công việc máy móc, tính toán, mọi thành viên trong tổ chức đều phải học cách trở thành những nhà quản lý, trở thành những người có thể đưa ra những quyết định hiệu quả trong công việc.



PHẦN KẾT LUẬN:
PHẢI RÈN LUYỆN ĐỂ CÓ
TÍNH HIỆU QUẢ TRONG CÔNG VIỆC

Cuốn sách này dựa trên hai tiền đề:

- Công việc của chúng ta là phải trở nên hiệu quả, và
- Có thể rèn luyện, học được tính hiệu quả.

Chúng ta, những người làm việc, được trả lương vì đạt hiệu quả trong công việc. Một người lao động mắc nợ tính hiệu quả đối với tổ chức của anh ta. Anh ta cần học gì, rèn luyện gì, và làm gì để xứng đáng với vị trí của mình? Để trả lời câu hỏi đó, cuốn sách này đã coi thành tích của tổ chức và thành tích của cá nhân người lao động tự bản thân chúng là những mục tiêu cần đạt được.

Tính hiệu quả có thể học được là tiền đề thứ hai. Chúng tôi đã cố gắng trình bày các khía cạnh, kích thước khác nhau của thành tích trong công việc, qua đó hy vọng độc giả học được cách trở nên hiệu quả. Tuy nhiên, đây không phải là một cuốn sách giáo khoa, do tính hiệu quả không ai có thể dạy cho người khác được. Nói gì thì nói, nó không phải là

đó, họ dễ dàng “bước ra ngoài” tổ chức và chú ý đến môi trường bên ngoài – nơi mà kết quả của tổ chức hiện hữu.

Máy tính cũng có thể thay đổi một trong những lỗi lầm cơ bản trong việc ra quyết định. Nhìn chung người ta hay phạm sai lầm khi coi một tình huống, một vấn đề phổ quát là một loạt các sự kiện đơn lẻ và rời rạc; từ đó chỉ xem xét và giải quyết các “triệu chứng” mà thôi. Mà máy tính lại chỉ có thể giải quyết các vấn đề logic, những tình huống mang tính phổ quát. Do đó, trong tương lai có thể chúng ta sẽ có một sai lầm khác: coi những tình huống độc nhất, ngoại lệ là một “triệu chứng” của một vấn đề chung.

- Khuynh hướng này giải thích cho những than phiền rằng ngày nay người ta sử dụng máy tính thay cho những nhận xét, đánh giá vốn trước đây được ưa thích trong quân sự. Trong quân sự, những nhận xét, phán đoán của con người không nên dễ dàng bị bỏ qua như vậy. Sự phê phán mạnh nhất đối với việc “chuẩn hóa” các quyết định quân sự thuộc về một nhà quản trị học dân sự nổi tiếng, đó là ngài Solly Zuckerman, nhà sinh vật học hiện đang làm tư vấn về khoa học cho Bộ quốc phòng Anh, người đóng vai trò lớn trong việc phát triển phân tích máy tính và những nghiên cứu về sự vận hành của nó.

Ảnh hưởng lớn nhất của máy tính nằm ngay trong hạn chế của nó, những hạn chế buộc chúng ta phải tự mình ra quyết định. Và trên hết, chúng buộc các nhà quản lý cấp trung chuyển từ những người thừa hành thành những người ra quyết định và chịu trách nhiệm.

Điều này dù sao cũng phải xảy ra. Một trong những điểm mạnh của những tổ chức thành công như công ty General Motors hay Bộ tổng tham mưu quân đội Đức là việc họ đã giải quyết các sự kiện bằng các quyết định thật sự (chứ không bằng cách điều chỉnh hay tính chất ngẫu hứng, đối phó). Chừng nào mà các nhà quản lý học được cách ra quyết định như là những đánh giá về rủi ro và tính không chắc chắn của tình hình, thì chừng đó người ta sẽ vượt qua được một yếu kém cơ bản của các tổ chức lớn. Đó là việc các vị trí cấp cao không hề có cơ hội để rèn luyện và kiểm tra khả năng ra quyết định của họ. Khi giải quyết các vấn đề và sự kiện bằng những sự điều chỉnh hơn là những suy nghĩ, bằng cảm giác hơn là bằng phân tích và kiến thức, thì những người làm việc trong các tổ chức khác nhau sẽ không có cơ hội để thực tập và rèn luyện kỹ năng ra quyết định. Do đó, khi được thăng tiến lên những vị trí cao hơn, họ sẽ phải đối mặt lần đầu tiên với những quyết định mang tính chất chiến lược mà không hề được chuẩn bị gì cả. Rõ ràng đây là điều mà không ai trong chúng ta mong muốn!

Tất nhiên, máy tính không thể biến một nhân viên bình thường thành một người ra quyết định hiệu quả được. Nhưng máy tính có thể giúp chúng ta sớm phân biệt được một nhân viên bình thường với một người ra quyết định tiềm năng. Từ đó, nó cho phép người ra quyết định tiềm năng (thực chất là bắt buộc họ) rèn luyện kỹ năng ra quyết định hiệu quả. Lý do rất đơn giản: nếu họ không làm tốt điều này thì máy tính cũng không thể vận hành được.

nhau: rủi ro của việc làm khách hàng không hài lòng về giao hàng và dịch vụ; rủi ro và chi phí liên quan đến sự không ổn định của kế hoạch sản xuất. Và rủi ro - chi phí của việc “giam vốn” liên quan đến hàng hóa lưu kho.

Tất cả những vấn đề trên đòi hỏi một quyết định hàm chứa rủi ro, một quyết định về nguyên tắc. Chỉ sau khi có những quyết định đó thì máy tính mới có thể quản lý việc kiểm kê hàng hóa lưu kho được. Đây là những quyết định về “tính không chắc chắn” - những điều liên quan đến chúng thậm chí không thể được định nghĩa một cách rõ ràng, để có thể chuyển cho máy tính xử lý nữa. Do đó, để máy tính hay bất kỳ một công cụ nào khác có thể xử lý và phản ứng tốt trước tình hình thì người ta phải hình thành một quyết định mang tính nguyên tắc trước đó.

- Việc chuyển từ các điều chỉnh nhỏ thành một quyết định mang tính nguyên tắc đã diễn ra trong một thời gian dài. Điều này trở nên rõ ràng trong thời gian Thế chiến II. Vào thời gian này, các chiến dịch quân sự đã trở nên có quy mô lớn hơn trước rất nhiều, khiến các tướng lĩnh cấp trung cũng cần phải hiểu các quy định về chiến lược để thực hiện chúng. Ngoài ra, họ cũng phải đưa ra những quyết định thật sự, hơn là chỉ thực hiện những điều chỉnh theo thực tế chiến trường. Không có gì ngạc nhiên khi những người hùng trên chiến trường lại là những sĩ quan cấp trung (có thể coi tương đương với các nhà quản lý cấp trung) như Rommel, Bradley, Zhukov. Những người suy nghĩ và các quyết định thực sự, chứ không phải là những viên

chỉ huy kỵ binh trực tiếp xung trận như trong các cuộc chiến tranh trước đây nữa.

Kết quả là việc ra quyết định không còn được hạn chế trong số ít các nhà quản lý cấp cao nữa. Theo cách này hoặc cách khác, tất cả những người lao động tri thức trong tổ chức đều có thể trở thành những người ra quyết định, hoặc tham gia tích cực, với vai trò độc lập vào quá trình ra quyết định. Ngày nay, ra quyết định đã trở thành một công việc bình thường, một công việc hàng ngày của mỗi bộ phận trong các tổ chức có quy mô lớn. Khả năng đưa ra các quyết định hiệu quả càng lúc càng trở nên quyết định đối với khả năng làm việc hiệu quả của người lao động tri thức, ít ra là đối với người ở những vị trí có trách nhiệm.

Đối với các quyết định chiến lược, máy tính cũng có ảnh hưởng tương tự. Máy tính không thể đưa ra các quyết định chiến lược, tất nhiên. Điều nó có thể làm (chính xác hơn là có tiềm năng làm) là đưa ra các kết luận từ một số giả định về tương lai. Hoặc ngược lại, tìm ra những giả định đối với một số tình huống hành động nhất định. Một lần nữa cần nhắc lại rằng: do chỉ có khả năng tính toán, máy tính đòi hỏi ở chúng ta những phân tích rõ ràng, nhất là về những điều kiện bao quát mà một quyết định phải thỏa mãn - những điều này lại đòi hỏi nhà quản lý phải có một sự đánh giá, xét đoán hàm chứa rủi ro.

Ngoài ra, còn có một số ảnh hưởng khác của máy tính lên việc ra quyết định. Nếu được sử dụng đúng, máy tính có thể giúp các nhà quản lý cấp cao thoát khỏi việc tốn nhiều thời gian và công sức vào những sự kiện bên trong tổ chức. Từ

ra quyết định hiệu quả không bao giờ chờ đợi quá lâu, cùng lắm là vài ngày hoặc vài tuần mà thôi. Nếu khi đó vẫn không có gì rõ ràng thì anh ta sẽ hành động, dù bản thân có cảm thấy thoải mái hay không.

Như chúng ta đều biết, người ta trả lương cho nhà quản lý không phải để anh ta làm điều gì anh ta thích, mà để thực hiện những nhiệm vụ được giao một cách đúng đắn, đa số là bằng việc đưa ra các quyết định hiệu quả.

RA QUYẾT ĐỊNH VÀ CÔNG NGHỆ TIN HỌC

Liệu tất cả những điều trên còn đúng đắn trong thời đại tin học ngày nay? Người ta nói rằng máy tính sẽ thay thế con người trong việc ra quyết định; ít nhất là trong quản lý cấp trung; một thời gian sau sẽ là các quyết định liên quan đến hoạt động, sản xuất; và sau cùng là các quyết định chiến lược nữa.

Máy tính sẽ buộc con người phải thay các điều chỉnh tại chỗ bằng các quyết định thật sự. Đồng thời, rất nhiều người vốn chỉ “đổi phó” hơn là “hành động” trước tình hình này sẽ trở thành những người ra quyết định thật sự.

Máy tính là một công cụ hữu hiệu của nhà quản lý. Là một cỗ máy, nó làm việc không mệt mỏi, không đòi tính tiền làm việc ngoài giờ. Máy tính, như một công cụ lao động khác, góp phần nâng cao khả năng của con người trong công việc. Tuy nhiên, nó vẫn có những hạn chế. Và chính điều đó buộc chúng ta phải chuyển các điều chỉnh tạm thời hiện nay thành những quyết định thật sự.

Thế mạnh của máy tính là ở chỗ, nó là một cỗ máy logic, thực hiện chính xác và nhanh chóng những công việc được con người lập trình. Trong khi đó, con người có khả năng suy nghĩ và cảm nhận. Do đó, tuy có thể chậm hơn, không chính xác bằng máy tính, con người vẫn thông minh hơn, có sự thấu hiểu sâu sắc hơn với một vấn đề bất kỳ. Con người có khả năng điều chỉnh và nhớ được nhiều thứ... chưa ai lập trình cả.

- ❑ Một lĩnh vực mà xưa nay các nhà quản lý vẫn hành động theo phong cách “điều chỉnh tại chỗ” là các quyết định về lưu kho và gửi hàng. Dựa trên những kinh nghiệm về giao dịch với các khách hàng và nhà phân phối, một giám đốc bán hàng địa phương liên tục điều chỉnh, thay đổi lượng hàng lưu kho cũng như việc giao hàng cho nhiều khách hàng khác nhau cho phù hợp với từng đối tác một.

Một máy tính không hề biết những chuyện phức tạp như vậy. Trừ phi nó được “nói” cho biết đó là những sự kiện quy định chính sách của công ty đối với khách hàng A hay B nào đó. Máy tính chỉ có thể hành động theo những cách thức đã được con người “lập trình” từ trước. Do đó, nếu một công ty muốn quản lý việc kiểm kê hàng hóa lưu kho bằng máy tính, công ty đó cần phải xác định ra những quy tắc hay chính sách nhất định. Khi tìm hiểu vấn đề này, người ta thấy rằng các quyết định cơ bản nhất liên quan đến việc lưu kho thực ra không phải là các quyết định về lưu kho thật sự. Mà đó là các quyết định kinh doanh hàm chứa rủi ro. Vấn đề kiểm kê và lưu kho là vấn đề cân bằng những rủi ro khác

viên tội nghiệp kia. “Quan tòa không xét xử những vụ cãi vã nhỏ nhặt” – câu nói trong luật La Mã cách đây gần 2.000 năm vẫn còn hết sức đúng đắn. Và có lẽ rất nhiều người ra quyết định trong chúng ta vẫn cần phải học lại điều này.

Đại đa số các quyết định đều nằm giữa hai thái cực nói trên của vấn đề: vấn đề không tự nó sẽ ổn thỏa, song nó cũng không đi vào tình trạng tồi tệ nhất. Cơ hội là có, song chỉ là cơ hội cải thiện tình hình hơn là cơ hội thay đổi, làm mới thật sự. Nói cách khác, cho dù không hành động thì chúng ta (và tổ chức) vẫn cứ tồn tại, song nếu hành động thì... mọi chuyện sẽ tốt hơn.

Như vậy, một người ra quyết định hiệu quả so sánh các nỗ lực và rủi ro của việc hành động và không hành động. Không có một công thức bất biến cho một quyết định đúng đắn ở đây. Tuy nhiên có những “hướng dẫn” như sau:

- Bạn phải hành động nếu nhìn chung các lợi ích vượt hơn các chi phí và rủi ro.
- Bạn có thể hành động hay không hành động, song không được thỏa hiệp, hay có những hành động nửa vời.

Bây giờ thì chúng ta đã có thể sẵn sàng ra quyết định. Các yêu cầu cụ thể của quyết định, các giải pháp thay thế, rủi ro và lợi ích đều đã được xem xét thấu đáo. Mọi thứ đều rõ ràng, kể cả hướng dẫn hành động sắp tới. Một quyết định dường như đã xuất hiện trước mắt chúng ta. Nhưng ngay vào thời điểm này, đa số quyết định lại “biến mất”: bỗng

nhiên người ta thấy nguy cơ quyết định sẽ không dễ dàng và được mọi người chấp nhận. Rõ ràng, để có một quyết định, không chỉ cần sự phán xét, đánh giá mà còn cần cả lòng can đảm. Câu ngạn ngữ “thuốc đắng dã tật” có thể được áp dụng ở đây: phần lớn các quyết định hiệu quả đều không được lòng đa số mọi người, chúng đều có vẻ khó khăn khi thực hiện.

Vào lúc này, nhà quản lý hiệu quả không được đầu hàng bằng việc nói, “Vậy thì chúng ta hãy nghiên cứu lại một lần nữa” – đó là cách của những kẻ hèn nhát. Trước những yêu cầu “nghiên cứu, điều tra” lại tình hình, nhà quản lý đặt câu hỏi: “Đâu là lý do để tin rằng một cuộc nghiên cứu mới sẽ cho kết quả gì mới mẻ hơn? Và nếu kết quả tìm thấy là mới mẻ thì liệu nó có liên quan gì đến vấn đề của chúng ta hay không?”. Câu trả lời sẽ thường là “Không”, và đương nhiên nhà quản lý sẽ không cho phép điều tra, nghiên cứu thêm gì cả – điều đó chỉ làm lãng phí thời gian mà thôi.

Tuy nhiên, nhà quản lý cũng không thể quyết định vội vã trừ phi đã thật sự hiểu rõ về quyết định. Nhưng bất kỳ một con người có lý trí nào, anh ta phải học cách quan tâm đến cái mà Socrates từng gọi là “vị thần sáng tạo” của ông. Đó là tiếng gọi từ nội tâm con người, kêu gọi chúng ta “Hãy cẩn thận”. Đôi khi, chúng ta dừng lại không làm điều gì đó không phải vì điều ấy khó khăn hay gây bất đồng, mà chỉ vì tự chúng ta cảm thấy có điều gì đó không ổn mà không biết tại sao. “Tôi luôn dừng lại một khi mọi chuyện có vẻ vượt quá sự tập trung” là phương châm của một người ra quyết định hiệu quả mà tôi có dịp quen biết. Tuy nhiên, một người

nếu hai bên đều cố gắng hiểu điều bên kia thấy và lý do của nó, thì quan hệ giữa họ sẽ tốt đẹp và có lợi hơn nhiều.

Dù có chắc chắn đến đâu đi nữa, dù có thấy những ý kiến trái ngược là sai lầm và không có căn cứ, nhà quản lý hiệu quả (người ra các quyết định hiệu quả) luôn buộc mình phải coi những ý kiến đó như là phương tiện để anh ta có cơ hội suy nghĩ về các giải pháp thay thế. Sự khác biệt và mâu thuẫn của các ý kiến chính là công cụ giúp anh ta đảm bảo rằng, mọi khía cạnh quan trọng khác nhau của một vấn đề đều được xem xét cẩn thận trước khi ra một quyết định.

Một câu hỏi quan trọng nữa mà người ra quyết định cần hỏi là: “Quyết định này có thật sự cần thiết không?”. Nói cách khác, trong các giải pháp thay thế của một quyết định, sẽ luôn có một giải pháp là “không làm gì cả”.

Một quyết định cũng giống như một cuộc phẫu thuật, một sự can thiệp vào hệ thống, và do đó, đi kèm với rủi ro hệ thống sẽ bị “sốc”. Vì thế, phải loại trừ các quyết định không thật sự cần thiết, cũng như phải hạn chế tối đa những cuộc giải phẫu không cần thiết đối với bệnh nhân vậy.

Cần ra một quyết định khi tình hình chắc chắn sẽ xấu đi nếu chúng ta không làm gì cả. Điều tương tự cũng xảy ra với các cơ hội: nếu một cơ hội là quan trọng và có nguy cơ biến mất nếu bạn không hành động, thì bạn cần hành động và thay đổi một cách nhanh chóng.

- Những nhà quản lý cùng thời với Theodore Vail hoàn toàn đồng ý với ông ta về nguy cơ chính phủ sẽ quốc hữu hóa ngành viễn thông. Song họ lại chỉ muốn đối

phó với từng “triệu chứng” cụ thể. Chẳng hạn, phản đối một đạo luật, phản đối hay ủng hộ một chính khách v.v... Chỉ riêng Vail hiểu rằng đó không phải là phương cách tốt nhất để đối phó lại một nguy cơ như trên. Dù bạn thắng một, hai trận đánh, bạn không thể thắng lợi trong cả cuộc chiến được. Chỉ ông ta mới thấy rằng các doanh nghiệp tư nhân cần làm sao để cho các luật lệ công trở thành một giải pháp thay thế hữu hiệu cho tình trạng quốc hữu hóa!

Ngược lại, có những điều kiện mà chúng ta có thể lạc quan, hy vọng rằng chúng sẽ từ từ ổn thỏa ngay cả khi chúng ta không làm gì cả. Nếu câu hỏi: “Tình hình sẽ ra sao nếu chúng ta không làm gì cả?”, có câu trả lời là: “Không sao, mọi chuyện sẽ tự ổn thỏa”, thì tốt hơn hết là không nên can thiệp gì cả. Ngay cả khi tình hình dù xấu nhưng không quan trọng và gây ảnh hưởng đáng kể thì cũng không nên can thiệp.

- Có lẽ ít có nhà quản lý nào hiểu được điều này. Trong tình huống khó khăn về tài chính, một nhà kiểm soát yêu cầu cắt giảm chi phí. Ông ta biết rằng, những chi phí không kiểm soát nổi đa phần nằm ở các khâu bán hàng và phân phối, từ đó nỗ lực cắt giảm chi phí ở những khâu này. Tuy nhiên, cùng lúc đó ông ta cũng cố gắng sa thải hai, ba nhân viên lớn tuổi ở một bộ phận khác, đang hoạt động bình thường. Rõ ràng cố gắng này không đem lại thay đổi nào đáng kể về chi phí. Khi mọi chuyện qua đi, người ta sẽ sớm quên rằng việc cắt giảm chi phí của người kiểm soát này đã cứu công ty, mà chỉ nhớ đến việc ông ta đã quá “nặng tay” với những nhân

luận những bất đồng cũng làm tăng cường khả năng sáng tạo, óc tưởng tượng của chính người ra quyết định và các cộng sự của anh ta. Các bất đồng và tranh cãi những cái “hợp lý” thành những cái “đúng đắn”, và từ những cái “đúng đắn” trở thành một quyết định hiệu quả.

Người ra quyết định hiệu quả không khởi đầu bằng giả định cho rằng hướng hành động này là đúng, hướng hành động kia là sai. Anh ta cũng không cho rằng “Tôi đúng, người kia sai!”. Ngược lại, khởi đầu phải là sự cam kết tìm ra lý do tại sao mọi người lại bất đồng.

Nhà quản lý hiệu quả hiểu rằng luôn có những kẻ ngốc và những người gây rắc rối tham gia vào quá trình tranh luận. Tuy nhiên, nhà quản lý hiệu quả không mặc nhiên bác bỏ những ý kiến trái ngược với những điều bản thân anh ta đã thấy là quá rõ ràng, hiển nhiên. Ngược lại, người có ý kiến bất đồng phải được coi là người thông minh, có lý trí, họ đi đến kết luận sai bởi vì họ nhìn thấy một thực tế khác, quan tâm đến một vấn đề khác. Do đó, nhà quản lý hiệu quả phải đặt ra câu hỏi: “Nếu quan điểm của người này (người bất đồng) là thông minh, hợp lý thì anh ta đã thấy điều gì?”. Điều mà nhà quản lý hiệu quả quan tâm trước tiên là sự thấu hiểu. Chỉ sau đó anh ta mới nghĩ đến việc ai đúng, ai sai¹⁰.

¹⁰ Phát hiện này không có gì là mới, chỉ là sự lặp lại những kết luận của Mary Parker Follet (trong bài *Dynamic Administration*, biên tập bởi Henry C. Metcalf và L. Urwick - New York, Harper & Row, 1942). Mà chính những kết luận đó cũng chỉ là sự mở rộng các lập luận trong tác phẩm nổi tiếng nhất của Plato về hùng biện - Phaedrus.

❑ Tại một văn phòng luật, một luật sư mới vào nghề trước tiên được giao cho việc chuẩn bị bào chữa cho... khách hàng của luật sư đối thủ của mình trong vụ án. Đây là một cách đào tạo rất hiệu quả cho các luật sư trẻ, giúp họ không khởi đầu bằng việc tuyên bố: “Tôi biết tại sao lời bào chữa của tôi là đúng”, mà phải bằng việc suy nghĩ về bên đối phương, những lý lẽ, lập luận của họ. Bằng cách này, người luật sư có thể thấy những lời bào chữa như là những giải pháp thay thế nhau, từ đó hiểu rõ hơn về vụ án và có thể giành thắng lợi khi tranh tụng trước tòa (tức là “cãi” trước tòa làm sao để “giải pháp thay thế” của mình được nhiều người đồng tình hơn!).

Không cần nói thì chúng ta cũng biết không có nhiều người làm được điều này. Đa số chúng ta đều khởi đầu bằng sự tin tưởng chắc chắn rằng những điều mình nhìn thấy là cách nhìn sự kiện đúng đắn duy nhất.

❑ Các nhà quản lý trong ngành sản xuất thép ở Mỹ không bao giờ bỏ qua câu hỏi: “Tại sao những thành viên công đoàn lại tỏ ra bối rối, bực bội mỗi khi chúng ta nói đến từ *featherbedding*?” (thuật ngữ chỉ việc thổi phồng tầm quan trọng của nhân lực trong sản xuất, làm đình trệ sản xuất - một trong những phản ứng của nhân viên đối với yêu cầu làm việc nhanh hơn, nhiều hơn của giới chủ). Ngược lại, các thành viên công đoàn cũng chưa bao giờ tự hỏi tại sao các nhà quản lý lại quá quan tâm đến “*featherbedding*” khi mà những vụ việc mà họ thấy đều tỏ ra nhỏ nhặt, không có mấy tác hại. Cả hai bên đều cố gắng chứng minh bên kia sai lầm. Thay vào đó,

hoàn toàn nắm được quốc hội rồi! Roosevelt không hề có một “giải pháp dự phòng” nào trong tình huống này cả. Kết quả là không chỉ kế hoạch về tòa án tối cao của ông ta thất bại, mà ông ta còn đánh mất luôn sự kiểm soát chính trị trong nước, bất chấp việc ông ta rất được cử tri ưa thích và ủng hộ vào thời điểm đó.

Hơn hết, những bất đồng, tranh cãi là cần thiết để thúc đẩy khả năng tưởng tượng của chúng ta. Để tìm ra lời giải cho một vấn đề toán học, người ta không cần đến óc tưởng tượng. Tuy nhiên, xét đến tính chất “không chắc chắn” của rất nhiều vấn đề mà nhà quản lý phải đối diện, anh ta sẽ cần những giải pháp “sáng tạo” trong việc tạo ra những tình huống mới. Nghĩa là cần khả năng tưởng tượng - một cách hiểu và cảm nhận mới mẻ, khác biệt.

Khả năng tưởng tượng không phải là có nhiều trong chúng ta, song cũng không phải là một điều gì quá hiếm hoi, nếu như nó được kích thích, tác động thường xuyên. Tranh luận, bất đồng, nhất là khi bị bắt buộc phải suy nghĩ, lý luận, chính là sự tác động tốt nhất lên óc tưởng tượng của chúng ta.

- Rất ít người có khả năng như nhân vật Humpty - Dumpty: có thể tưởng tượng ra rất nhiều chuyện vô lý trước khi ăn sáng. Và sẽ có thậm chí ít hơn những người có trí tưởng tượng phong phú như “cha đẻ” của nhân vật trên, đó là tác giả Lewis Carroll của tác phẩm *Alice ở xứ thần tiên*.

Tuy nhiên, ngay cả những độc giả nhỏ tuổi nhất cũng có đủ trí tưởng tượng để thưởng thức câu chuyện về cô bé Alice. Như Jerome S. Bruner đã chỉ ra trong cuốn sách

về cảm nhận của ông ta: ngay cả một đứa bé 8 tuổi cũng có thể trong chớp mắt biết được rằng $4 \times 6 = 6 \times 4$, tuy nhiên “a blind Venetian” (một người Venice bị mù) lại không phải là “a Venetian blind” (một cái màn cửa theo kiểu Venice)⁹. Điều này đòi hỏi trình độ tưởng tượng của bạn ở một mức cao hơn. Thế mà rất nhiều quyết định của chúng ta vẫn dựa trên giả định rằng “a blind Venetian” phải giống như “a Venetian blind”.

Có một câu chuyện như sau. Vào thời Victoria, có một người dân sống ở hòn đảo trên vùng biển phía Nam đến thăm khu vực phía Tây. Sau khi trở về, anh nói với các đồng bào của anh ta là: những người phía Tây không có nước ở trong nhà họ. Sự thật hóa ra như sau: trong các thành phố phía Tây, nước được vận chuyển theo các đường ống, và do đó, chỉ chảy ra khi người ta mở khóa vòi nước. Tuy nhiên đã không ai giải thích điều này cho vị khách từ vùng đảo phía Nam cả.

Khi nghe câu chuyện này, tôi chợt nghĩ về óc tưởng tượng. Nếu chúng ta không “mở khóa vòi nước”, trí tưởng tượng sẽ không thể “chảy” ra. “Vòi nước” ở đây chính là những bất đồng, tranh cãi.

Do đó, người ra quyết định hiệu quả phải chủ động “tổ chức” được những bất đồng, tranh luận. Điều này giúp anh ta có được những quyết định đúng đắn, những giải pháp thay thế khác nhau khi ra một quyết định. Đồng thời, tranh

⁹ Xin xem thêm cuốn sách của Bruner *Toward a Theory of Instruction* (Cambridge, Harvard, 1966), trang 64.

Hai là, những bất đồng cung cấp những giải pháp thay thế khác nhau - điều vô cùng cần thiết trong một quyết định. Một quyết định rất có thể sẽ sai lầm, chẳng hạn có thể do hoàn cảnh bên ngoài thay đổi. Khi đó nếu đã có sẵn những giải pháp thay thế được bàn tới từ trước, chúng ta sẽ phân nào giảm thiểu được tác hại có thể xảy ra!

□ Trong chương trước, tôi đã dẫn chiếu đến các ví dụ về kế hoạch quân sự Schlieffen của Đức năm 1914, và chương trình kinh tế ban đầu của Tổng thống Roosevelt. Cả hai đều bị các sự kiện bên ngoài chứng tỏ là sai lầm ngay vào thời điểm lẽ ra chúng phải phát huy tác dụng. Tuy nhiên, diễn biến tiếp theo của hai câu chuyện lại hoàn toàn khác nhau!

Quân đội Đức sau đó không bao giờ phục hồi lại được. Không đưa ra được một chiến lược mới, họ phải “ứng biến” từ vấn đề này sang vấn đề khác. Trong suốt 25 năm trước đó, bộ tổng tham mưu Đức chưa hề nghiên cứu một giải pháp thay thế nào cho kế hoạch Schlieffen cả. Tất cả nỗ lực của họ chỉ tập trung vào việc chi tiết hóa kế hoạch đó. Và điều tất yếu là khi kế hoạch đó đổ vỡ, họ không còn giải pháp thay thế nào để dựa vào. Dù đã được đào tạo kỹ lưỡng về lập kế hoạch chiến lược, các viên tướng Đức chỉ có thể hành động một cách đối phó, ứng biến trước tình hình, mà không hiểu tại sao họ lại... ứng biến như vậy.

Một sự kiện nữa của năm 1914 cũng cho thấy nguy cơ của việc không có các giải pháp thay thế. Sau khi nước Nga đã ra lệnh tổng động viên quân lính, chợt Nga

hoàng nghĩ lại và gọi viên Tổng tham mưu trưởng vào, đề nghị... dừng việc tổng động viên này lại. Viên tướng trên tâu: “Thưa Bệ hạ, việc đó là không thể, vì chúng ta không có kế hoạch nào cho việc hủy bỏ lệnh động viên một khi nó đã được tiến hành!”. Tôi không nói rằng Thế chiến I có thể được tránh khỏi nếu giờ chót nước Nga trì hoãn được lệnh động viên. Tuy nhiên, ít ra đó cũng là một cơ hội dù là nhỏ nhất...

Ngược lại, bên cạnh tổng thống Roosevelt là một đội ngũ phụ tá gồm những người có khả năng, những người đó đã chuẩn bị trước một giải pháp thay thế - một chính sách cấp tiến hướng tới cải cách cả về xã hội và kinh tế trên quy mô lớn. Điều này được thực hiện nhiều tháng trước khi Roosevelt nhậm chức, ngay trong lúc chiến dịch tranh cử của ông ta vẫn dựa trên đường lối chính thống về cải cách kinh tế. Khi hoàn cảnh bên ngoài (sự sụp đổ của hệ thống ngân hàng) đã cho thấy rõ rằng đường lối chính thống về kinh tế đồng nghĩa với một sự tự sát về chính trị, tổng thống đã có sẵn bên mình một giải pháp thay thế, một chính sách khác. Nếu không, ông ta cũng đã thất bại như quân đội Đức và Nga hoàng trong các ví dụ nói trên. Trong những trường hợp khác, khi không có các giải pháp thay thế thì một người tài năng như Roosevelt cũng sẽ rất lúng túng. Sau thắng lợi với cách biệt lớn trong cuộc bầu cử tổng thống năm 1936, ông ta định cải tổ quy chế hoạt động của tòa án tối cao. Việc này rốt cuộc bị quốc hội phản ứng mạnh mẽ, trong khi Tổng thống đã nghĩ rằng ông ta

□ Alfred P. Sloan từng nói như sau trong một cuộc họp các ủy ban cao cấp của công ty: “Thưa các ngài, tôi hiểu rằng tất cả chúng ta ở đây đều đồng ý với quyết định này”. Mọi người có mặt đều gật đầu tỏ ý đồng tình. Sloan nói tiếp: “Vậy thì tôi đề nghị hoãn cuộc họp về vấn đề này tới lần sau để tất cả chúng ta có thời gian hiểu hơn về quyết định, đồng thời đưa ra những tranh cãi, bất đồng về nó!”.

Sloan là người ra quyết định theo trực giác. Ông ta luôn nhấn mạnh sự cần thiết phải kiểm tra các ý kiến so với thực tế, cũng như sự cần thiết đảm bảo rằng: không khởi đầu bằng một kết luận, sau đó đi tìm các sự kiện... chứng minh và hỗ trợ cho kết luận ấy. Tuy nhiên, ông ta cũng hiểu rằng một quyết định đúng đắn đòi hỏi phải có những tranh luận, bất đồng thích hợp.

Tất cả những tổng thống Mỹ trong lịch sử đều có phương pháp riêng trong việc tạo ra những bất đồng cần thiết để có được một quyết định hiệu quả. Lincoln, Theodore Roosevelt, Franklin D. Roosevelt và Harry Truman đều có những cách riêng của họ. Tuy nhiên, tất cả đều tạo ra những tranh luận cần thiết “để hiểu xem quyết định nói về điều gì”. Chúng ta đều biết tổng thống Washington rất ghét các tranh luận và luôn mong muốn một nội các thống nhất. Tuy nhiên, ông vẫn hiểu được sự cần thiết của các ý kiến khác biệt: trong những vấn đề quan trọng ông đều tham khảo ý kiến của các phụ tá thân cận: Hamilton và Jefferson.

□ Có lẽ F. D. Roosevelt là vị tổng thống hiểu rõ sự cần thiết của các “bất đồng có tổ chức”. Khi có một việc quan

trọng, ông thường gọi một phụ tá ra và nói, “Tôi muốn anh làm việc này, nhưng giữ bí mật nhé”. Sau đó tổng thống cho gọi một số người khác mà ông biết là có ý kiến khác biệt với người đầu tiên, cũng giao cho họ nhiệm vụ tương tự, và cũng “một cách bí mật”. Bằng cách này, ông đảm bảo được rằng mọi vấn đề đều được nghiên cứu kỹ càng, cũng như biết được nhiều góc nhìn khác nhau đối với từng vấn đề một. Ông ta sẽ không còn bị ảnh hưởng bởi những kết luận ban đầu của bất kỳ ai trong số các phụ tá nữa.

Phương pháp này của Roosevelt bị Bộ trưởng nội vụ Harold Ickes - một nhà quản lý chuyên nghiệp - phản đối, chê bai là “quản lý hành chính yếu kém”. Tuy nhiên, tổng thống hiểu rằng công việc chính của ông không phải là hành chính, mà là ra các chính sách và quyết định đúng đắn. Và những điều này chỉ có thể đạt được khi đảm bảo tiếp cận mọi khía cạnh khác nhau trong một vấn đề.

Có ba lý do chính cho sự cần thiết của những bất đồng, tranh cãi khi ra quyết định. Một là, những bất đồng là cái duy nhất giúp người ra quyết định không trở thành “tù nhân” của tổ chức. Mỗi người chúng ta đều mong muốn có được điều gì đó từ người ra quyết định, dù người đó là tổng thống hay chỉ là một thành viên quản lý cấp thấp trong một tổ chức. Mọi người đều tin tưởng và mong muốn có được những quyết định mà họ ủng hộ và nghĩ rằng là đúng. Cách duy nhất để thoát ra khỏi những thiên kiến có sẵn là phải cho phép có sự tranh luận kỹ càng mỗi khi có bất đồng ý kiến.

Cách tốt nhất để xác định những tiêu chuẩn, thước đo phù hợp là việc tìm kiếm các phản hồi như đã trình bày ở phần trước, chỉ lưu ý: đây là những phản hồi trước khi ra quyết định.

- Ví dụ, trong hầu hết các vấn đề nhân sự, các sự kiện được đo lường theo cách “trung bình”, như: tỷ lệ tai nạn lao động trung bình, tỷ lệ vắng mặt trung bình của toàn bộ nhân viên, tỷ lệ người bệnh trung bình trong số 100 nhân viên v.v... Tuy nhiên, nhà quản lý hiệu quả có thể nhận ra rằng anh ta cần một thước đo khác. Những con số trung bình, tỷ lệ trung bình có thể phù hợp với một công ty bảo hiểm, song chúng hoàn toàn không có mấy ý nghĩa trong các quyết định về quản lý nhân sự.

Đa số các trường hợp vắng mặt đều xảy ra ở một phòng ban cụ thể nào đó. Đa số tai nạn lao động xảy ra tại một, hai điểm cụ thể trong dây chuyền sản xuất của nhà máy. Ngay cả việc nhân viên bị bệnh và xin nghỉ phép cũng chỉ tập trung đa số ở các nhân viên nữ, trẻ, chưa lập gia đình. Do đó các quyết định, các hành động liên quan đến nhân sự dựa trên những con số thống kê trung bình (ví dụ: một chiến dịch an toàn lao động) sẽ không đem lại những kết quả mong muốn.

Tương tự, việc không tự tìm hiểu các phản hồi chính là một nguyên nhân chính khiến ngành công nghiệp sản xuất xe hơi không nhận ra kịp thời nhu cầu thiết kế xe an toàn hơn. Các công ty xe hơi chỉ được “đo lường” bằng các chỉ số truyền thống như: tỷ lệ số tai nạn trung bình

so với quãng đường, hay trên mỗi chiếc xe. Nếu những nhà sản xuất xe hơi đi ra ngoài công ty và tự mình tìm hiểu, họ sẽ nhận ra sự cần thiết phải đo lường mức độ trầm trọng của các chấn thương trên cơ thể người trong các tai nạn xe hơi nữa. Điều đó sẽ dẫn tới việc bổ sung cho các chiến dịch an toàn bằng những biện pháp hướng tới việc làm cho tai nạn bớt nguy hiểm hơn – tức là thiết kế lại kiểu dáng xe hơi cho an toàn hơn.

Tìm ra các thước đo thích hợp, do đó, không phải là một bài toán thông thường, mà là một nhận xét, một đánh giá hàm chứa rủi ro.

Bất cứ khi nào cần đánh giá và phán xét, chúng ta cần có những lựa chọn, những giải pháp thay thế. Một đánh giá mà ta chỉ có thể nói “Có” hay “Không” với nó không phải là một đánh giá thật sự. Nhà quản lý hiệu quả luôn yêu cầu phải có các thước đo thay thế khác nhau, từ đó họ mới có thể chọn ra một thước đo thích hợp nhất.

Nếu không xem xét các giải pháp thay thế, quyết định đưa ra sẽ không hiệu quả. Điều này giải thích tại sao những người ra quyết định lại hay tuân theo những điều phổ biến trong các sách vở hiện nay: họ tìm kiếm sự bất đồng, tranh cãi thay vì sự đồng thuận tuyệt đối khi ra quyết định. Nguyên tắc đầu tiên khi ra quyết định là: không đưa ra quyết định nếu có tranh cãi, bất đồng. Quyết định hiệu quả không được hình thành từ những tiếng vỗ tay, mà hình thành từ sự xung đột giữa các quan điểm trái ngược, đối thoại, tranh cãi, chọn lựa giữa các ý kiến khác nhau.

định chưa được kiểm tra - đó là điểm khởi đầu duy nhất. Sau đó chúng ta biết mình phải kiểm tra, thay vì tranh luận về những giả định ấy. Sau khi kiểm tra sẽ xác định được giả định nào đứng vững, và do đó, đáng xem xét tiếp, giả định nào bị thực tế loại bỏ.

Nhà quản lý hiệu quả luôn khuyến khích những ý kiến khác biệt. Tuy nhiên, những người đưa ra ý kiến cần lưu ý về độ chính xác của chúng, tức là việc ý kiến đó đã được kiểm nghiệm qua thực tế chưa. Câu hỏi mà nhà quản lý đặt ra sẽ là “Chúng ta cần biết những gì để có thể kiểm tra tính chính xác của giả định này?”, hay “Các dữ kiện cần như thế nào để ý kiến này có thể đứng vững được?”. Nhà quản lý phải làm sao để chính bản thân và các đồng nghiệp có thói quen suy nghĩ và nêu lên ý kiến về những gì cần xem xét, nghiên cứu và kiểm tra. Nhà quản lý yêu cầu những người đưa ra ý kiến cũng phải có trách nhiệm xác định rõ ràng các kết quả thực tế có thể kỳ vọng và tìm kiếm.

Có lẽ vấn đề cốt lõi ở đây là: “Tiêu chuẩn để xác định tính liên quan là gì?”. Câu hỏi này liên quan đến các tiêu chuẩn và thước đo thích hợp đối với vấn đề đang được thảo luận, và đối với cả quyết định sẽ đưa ra sau đó. Khi phân tích cách thức đưa ra một quyết định thực sự hiệu quả, chúng ta có thể thấy người ta dành một thời gian đáng kể để tìm ra những thước đo thích hợp nói trên.

- Các tiêu chuẩn xác định tính liên quan đó chính là cái đã làm cho quyết định của Theodore Vail (cung cấp dịch vụ là công việc kinh doanh của hệ thống Bell) trở nên hiệu quả.

Người ra quyết định hiệu quả luôn coi các thước đo truyền thống là không phù hợp. Nếu chúng phù hợp thì có lẽ người ta không cần phải đưa ra một quyết định mới, mà chỉ là một sự điều chỉnh mà thôi. Các thước đo truyền thống phản ánh quyết định của quá khứ. Nhu cầu tìm ra một thước đo mới cũng chỉ ra rằng thước đo cũ nay đã không còn phù hợp nữa.

- Từ thời gian xảy ra cuộc chiến tranh Triều Tiên, người ta nhận ra rằng chính sách hậu cần của quân đội Mỹ là có vấn đề. Sau đó đã có rất nhiều nghiên cứu về đề tài này, song mọi chuyện chẳng hề tốt lên mà còn tệ đi nữa. Tuy nhiên, vị Bộ trưởng Quốc phòng mới - Robert McNamara - đã xem xét lại các phương pháp đo lường cũ trong công tác hậu cần (đo bằng tổng số tiền và tổng số các khoản mục). McNamara phân loại cụ thể như sau: một số rất ít - 4% tổng số khoản mục, song có giá trị lớn (90% số tiền hoặc hơn). Và một số khác cũng khoảng 4% tổng số khoản mục song lại chiếm 90% số vật phẩm được sử dụng ngay trên chiến trường. Do một số khoản mục xuất hiện cả trong hai loại nói trên, cuối cùng ông ta có được một danh sách những khoản mục hậu cần quan trọng nhất, chiếm khoảng 5-6% tổng số. Mỗi khoản mục trong danh sách này đều phải được quản lý riêng biệt và chặt chẽ. Còn lại 95% không có giá trị lớn về tiền và cũng không cần sử dụng ngay trên chiến trường, sẽ được quản lý như những “ngoại lệ” mà thôi. Các thước đo tiêu chuẩn mới này ngay lập tức giúp đề ra được những quyết định vô cùng hiệu quả trong công tác hậu cần của quân đội Mỹ.

1.

CÁC QUYẾT ĐỊNH HIỆU QUẢ

Một quyết định là một sự xét đoán, đánh giá, là một lựa chọn giữa nhiều giải pháp thay thế. Ít khi nó là một chọn lựa đơn giản giữa cái đúng và cái sai, mà là sự lựa chọn giữa “cái gần đúng” và cái có thể sai. Thông thường đó là một sự lựa chọn giữa hai hướng hành động, không hướng nào tỏ ra thật sự đúng hơn hướng kia.

Hầu hết các sách vở về đề tài “ra quyết định” đều nói với độc giả rằng “Trước hết, hãy thu thập các dữ kiện”. Tuy nhiên, nhà quản lý hiệu quả hiểu rằng chúng ta không khởi đầu với các dữ kiện mà với các ý kiến. Đó là những giả định chưa được kiểm chứng và sẽ chỉ có giá trị nếu được kiểm tra đối chiếu với thực tế. Việc xác định đâu là một dữ kiện đòi hỏi trước hết bạn phải quyết định về tiêu chuẩn liên quan, nhất là đối với những thước đo thích hợp để xác định tiêu chuẩn đó. Đây chính là “bản lề” của một quyết định hiệu quả, cũng là khía cạnh gây tranh cãi nhất.

Cuối cùng, trái với các sách vở thông thường, một quyết định hiệu quả không xuất phát từ một sự đồng thuận về các

dữ kiện, mà xuất phát từ xung đột giữa các ý kiến khác nhau; và sự xem xét kỹ lưỡng mọi giải pháp thay thế.

Thu thập các dữ kiện ngay từ đầu là điều không thể. Sẽ không có dữ kiện nào cho đến khi chúng ta xác định được tiêu chuẩn liên quan - tức là xác định sự kiện nào liên quan và được coi là dữ kiện.

- ❑ Trong vật lý, mùi vị của một chất không được coi là một dữ kiện. Cho đến gần đây, màu sắc của một chất cũng vậy. Trong nấu ăn thì mùi vị lại cực kỳ quan trọng, còn trong hội họa thì màu sắc lại quan trọng. Như thế, ba lĩnh vực khác nhau coi những thứ khác nhau là liên quan, và do đó, có những dữ kiện khác nhau.

Nhà quản lý hiệu quả cũng hiểu rằng, chúng ta không khởi đầu bằng việc tìm kiếm các dữ kiện, mà bằng một ý kiến. Điều này không có gì sai, bởi bất kỳ ai có kinh nghiệm về một lĩnh vực đều được kỳ vọng đưa ra một ý kiến nào đó, nếu không thì rõ ràng người đó không có óc quan sát và lười suy nghĩ.

Bất kỳ người nào cũng khởi đầu bằng một ý kiến, do đó yêu cầu họ tìm kiếm những dữ kiện cũng là sai lầm. Bởi khi đó chắc chắn người ta sẽ chỉ đi tìm những dữ kiện... phù hợp với kết luận có sẵn trong đầu, và điều này chẳng có gì là khó thực hiện cả. Nhà thống kê giỏi biết rõ điều này và không tin tưởng vào các con số, anh ta luôn luôn nghi ngờ. Phương pháp đúng đắn duy nhất cho phép chúng ta kiểm tra một ý kiến theo tiêu chuẩn thực tế là phương pháp dựa trên sự nhận thức rõ ràng ý kiến luôn có trước. Khi đó ai cũng có thể thấy rằng chúng ta khởi đầu bằng những giả

Khi tướng Eisenhower đắc cử Tổng thống, người tiền nhiệm của ông là Harry S. Truman đã nói “Tôi nghiệp Ike (tên gọi thân mật của Eisenhower)! Khi còn là một vị tướng, anh ta ra lệnh và mệnh lệnh được thi hành. Ngay anh ta sắp sửa vào ngôi ở văn phòng Tổng thống, sắp sửa ra lệnh và... sẽ chẳng có gì xảy ra sau đó nữa!”

Lý do tại sao “sẽ chẳng có chuyện gì xảy ra” không phải bởi một viên tướng có nhiều quyền lực hơn Tổng thống! Các tổ chức quân sự từ lâu đã hiểu rằng đa số mệnh lệnh đều không được thực hiện đầy đủ, từ đó tổ chức ra cơ chế kiểm tra việc thực hiện mọi mệnh lệnh. Họ cũng hiểu rằng tự mình đi kiểm tra... là cách phản hồi tốt nhất, đáng tin nhất⁸. Còn các báo cáo (cái duy nhất mà các Tổng thống có thể có được) chẳng có mấy tác dụng ở đây cả. Các sĩ quan quân đội hoặc là tự mình đi kiểm tra, hoặc là cử một người phụ tá làm việc đó - họ chẳng bao giờ tin vào lời cấp dưới - những người được họ giao nhiệm vụ ban đầu. Không phải họ không tin cấp dưới - cái mà họ không tin tưởng được là việc thông tin, báo cáo.

Với sự xuất hiện của tin học, điều này càng trở nên quan trọng, với người ra quyết định càng ngày càng có xu hướng bị đẩy ra xa “hiện trường thực tế”. Nếu anh ta không chấp nhận rằng mình cần phải đến tận nơi những quyết định của mình được thực hiện, càng ngày anh ta càng xa rời thực tế, vốn vô cùng quan trọng đối với anh ta. Tất cả những gì máy

⁸ Từ thời xa xưa người ta đã công nhận thực hành này trong quân sự: cả Thucydides và Xenophon đều coi điều này là đương nhiên. Các tư liệu văn bản sớm nhất của người Trung Quốc và cả Caesar cũng có những kết luận tương tự.

vi tính có thể xử lý là những số liệu trừu tượng - những thứ này chỉ có thể đáng tin cậy nếu thường xuyên được kiểm tra, đối chiếu với thực tế, nếu không chúng sẽ dẫn con người đi làm đường, lạc lối...

Tự mình đi và thấy không chỉ là cách tốt nhất, mà còn là cách tốt nhất để kiểm tra xem cái giả định hình thành nên một quyết định nào đó có còn hiệu lực và phù hợp hay là chúng đã trở nên lỗi thời, cần đánh giá lại. Và nói chung chúng ta nên hiểu rằng sớm muộn gì các giả định cũng trở nên lỗi thời, bởi thực tế không bao giờ đứng yên trong một thời gian dài.

Việc không đánh giá lại thường xuyên tính phù hợp, có hiệu lực của một quyết định là lý do chính cho sự thất bại của quyết định. Điều này đúng với cả các quyết định kinh doanh và các chính sách của chính phủ. Khi thu thập phản hồi, chúng ta cần các thông tin có tổ chức - các báo cáo và con số thống kê. Song nếu không xác định các phản hồi dựa trên thực tế, với phong cách “tự mình đi và thấy”, bạn sẽ dễ dàng rơi vào thói giáo điều, võ đoán và từ đó trở nên không có hiệu quả trong công việc.

Trên đây là những yếu tố của quá trình ra quyết định. Nhưng còn bản thân quyết định đó... thì sao?

5. Cuối cùng, trong một quyết định, cần xây dựng một chế độ phản hồi nhằm cung cấp một cơ chế kiểm tra liên tục (trước những sự kiện thực tế đang xảy ra) về các kỳ vọng đối với quyết định đó.

Con người đưa ra các quyết định, mà con người thì vốn không hoàn hảo. Ngay cả một quyết định tốt nhất cũng có thể sai lầm. Ngay cả một quyết định hiệu quả nhất rồi cũng có lúc trở nên lỗi thời, không còn phù hợp nữa.

- Chúng ta có thể lấy ngay các quyết định của Vail và Sloan làm ví dụ. Bất chấp những thành công, những phẩm chất táo bạo, đột phá của chúng, ngày nay chỉ có một quyết định của Vail – quyết định rằng “cung cấp dịch vụ là công việc của hệ thống Bell” – là còn tiếp tục “có hiệu lực” và vẫn giữ nguyên hình thức ban đầu của nó. Ngoài ra, bản chất của cổ phiếu AT&T bị thay đổi lớn trong những năm 1950 nhằm đáp lại những thay đổi trên thị trường – sự xuất hiện của các tổ chức đầu tư (quỹ lương hưu, quỹ hỗ tương...) như là một kênh đầu tư khác của tầng lớp trung lưu. Một quyết định khác cũng không còn giá trị: trong khi luật lệ, quy tắc vẫn là yếu tố cần thiết cho sự tồn tại của các công ty viễn thông tư nhân, loại luật lệ mà Vail cố gắng làm cho hiệu quả – các luật lệ của các tiểu bang – càng lúc càng trở nên không phù hợp trước thực tế hệ thống viễn thông toàn quốc, và thậm chí là toàn cầu. Các luật lệ của chính phủ liên bang trong lĩnh vực này đã không được đề ra bởi hệ thống Bell, ngược lại chúng còn bị Bell phản đối bằng những hành động trì hoãn mà trước đây Vail luôn né tránh.

Còn về quyết định phi tập trung hóa tại General Motors của Sloan, tuy hiện tại, nó vẫn còn được áp dụng, song sớm muộn sẽ cần đánh giá xem xét lại. Các nguyên tắc cơ bản trong “thiết kế” của Sloan đã thay đổi và được điều chỉnh quá nhiều lần, đến mức không thể nhận ra hình thức ban đầu của chúng. Ví dụ, bộ phận xe hơi tự động càng lúc càng không kiểm soát việc sản xuất và dây chuyền hoạt động của nó, do đó không thể chịu trách nhiệm toàn bộ về kết quả được. Ngoài ra, các dòng xe hơi riêng lẻ, từ Chevrolet đến Cadillac, cũng không còn thể hiện sự phân loại theo giá xe như Sloan định ra lúc đầu nữa. Lý do nằm ở chỗ lúc trước Sloan thiết kế mô hình quản lý cho một công ty Mỹ, song giờ đây General Motors đã trở thành một tập đoàn quốc tế. Hiện nay, sự tăng trưởng và cơ hội kinh doanh lớn nhất cho họ không phải tại thị trường Mỹ, mà là thị trường châu Âu. Do đó nếu không tìm ra những nguyên tắc tổ chức mới thích hợp, tập đoàn đa quốc gia này sẽ không thể tồn tại và phát triển. Công việc mà Sloan làm hồi 1922 sớm muộn cần phải thực hiện lại – nhiệm vụ này sẽ càng trở nên cấp bách hơn nếu ngành xe hơi bước vào một thời kỳ kinh tế khó khăn. Nếu nhiệm vụ đó không được thực hiện nghiêm túc, hiệu quả, các giải pháp và quyết định cũ của Sloan chẳng chóng thì chầy sẽ trở thành một cái thùng lọng thít lấy cổ General Motors, hay một vật cản trên con đường đi tới thành công của công ty.

Vài năm sau, việc chuyển ngoại tệ ra khỏi hai quốc gia nói trên lại được cho phép trở lại. Khi đó, dù cả hai doanh nghiệp địa phương đều hoạt động tốt, việc bán doanh nghiệp ở quốc gia thứ nhất gặp khó khăn, do không ai có đủ trình độ chuyên môn và quản lý cần thiết để quản lý nó. Cuối cùng, người ta phải thanh lý doanh nghiệp và chịu lỗ lớn. Ngược lại, ở quốc gia thứ hai, rất nhiều doanh nhân địa phương sẵn sàng mua lại doanh nghiệp, từ đó công ty hóa chất có thể rút vốn đầu tư, chuyển về Mỹ với một lợi nhuận đáng kể.

Xem lại ví dụ trên, có thể thấy quy trình thành lập và kinh doanh ở hai quốc gia là như nhau. Song tại quốc gia thứ nhất, không ai đặt ra câu hỏi: “Chúng ta cần những người như thế nào để thực hiện quyết định? Họ có thể làm gì?”. Kết quả như ta đã thấy, bản thân quyết định khi đó trở nên kém hiệu quả.

Tất cả những điều trên càng trở nên quan trọng hơn khi con người cần thay đổi hành vi, thói quen, thái độ để thực hiện một quyết định nào đó. Khi đó, không chỉ phải rõ ràng khi phân công trách nhiệm, nhà quản lý còn cần đảm bảo những người được giao trách nhiệm phải có khả năng hoàn thành nhiệm vụ được giao; cũng như đảm bảo rằng các tiêu chuẩn về thành tích, các động cơ, hành vi của họ phải được thay đổi một cách thích hợp. Nếu không, những người thực hiện hành động (nhiệm vụ) sẽ không thể hoàn thành nhiệm vụ.

- ❑ Chẳng hạn, quyết định của Theodore Vail về việc “kinh doanh của hệ thống Bell là cung cấp dịch vụ” sẽ không

có hiệu quả, nếu không có những thước đo thành tích dịch vụ mà Vail đã lập ra để đo lường thành tích quản trị. Các nhà quản lý công ty Bell trước đó đã quen với việc đánh giá thành tích qua lợi nhuận, hay chi phí. Thước đo mới trong đánh giá sẽ giúp họ chấp nhận những mục tiêu mới mau chóng hơn, dễ dàng hơn.

Ngược lại hoàn toàn với ví dụ trên là thất bại gần đây của một chủ tịch kiêm CEO trong việc tái cấu trúc một công ty Mỹ. Đây là một công ty lớn, lâu đời, có uy tín và truyền thống. Mọi người đều đồng ý rằng cần thực hiện các thay đổi. Sau nhiều năm dẫn đầu thị trường, công ty có dấu hiệu chững lại, đồng thời gặp phải sự cạnh tranh vô cùng quyết liệt từ các đối thủ trong ngành. Nhưng vị chủ tịch lại bỏ nhiệm vụ vào ba vị trí phó chủ tịch công ty (những vị trí quan trọng và có lương cao nhất) những người... đại diện tiêu biểu cho “phái bảo thủ” trong công ty. Điều đó sẽ làm cho các thành viên còn lại không thể không có suy nghĩ “Thật ra họ không thực sự muốn tái cấu trúc công ty này!”.

Rõ ràng mọi người sẽ nghĩ hành vi theo đường lối “bảo thủ”, chống lại việc tái cấu trúc là hành vi thực sự được lãnh đạo ưa thích, và do đó, khen thưởng (bằng việc thăng tiến).

Không phải ai cũng làm được những điều xuất sắc như Vail: đưa việc thực hiện một quyết định vào chính bên trong quyết định ấy. Tuy nhiên, nhà quản lý luôn có thể suy nghĩ về những cam kết hành động mà một quyết định cụ thể đòi hỏi, cũng như những phần công việc cụ thể từ quyết định, và những con người cụ thể để thực hiện chúng.

Chuyển một quyết định thành các hành động đòi hỏi bạn trả lời một số câu hỏi sau đây: Ai cần biết (được thông báo) về quyết định? Hành động nào cần thực hiện? Ai sẽ thực hiện chúng? Hành động đó cần như thế nào để người ta có thể làm được? Câu hỏi đầu tiên và câu hỏi cuối cùng trong số các câu hỏi trên thường bị người ta xem nhẹ, đưa tới kết quả xấu.

- ❑ Có một câu chuyện khá phổ biến trong giới nghiên cứu, minh họa cho tầm quan trọng của câu hỏi: “Ai cần phải biết về một quyết định?”. Vài năm trước đây, một nhà sản xuất thiết bị công nghiệp quyết định dừng sản xuất một mẫu sản phẩm. Đây là một thiết bị chuẩn trong dây chuyền sản xuất đã nhiều năm, hiện vẫn còn được sử dụng. Tuy nhiên, lượng đặt hàng cho thiết bị này đã giảm sút nhiều trong những năm gần đây. Nhà sản xuất quyết định chỉ bán sản phẩm cho những khách hàng đang sử dụng nó trong trường hợp cần thay thế hay hư hỏng, và ba năm sau sẽ ngừng hẳn việc sản xuất và bán hàng đối với thiết bị này. Song hoàn toàn bất ngờ, vào lúc mà thiết bị nói trên không còn được sản xuất thì nhà sản xuất lại... nhận được đơn đặt hàng từ một khách hàng cũ. Rõ ràng là người ta đã không chú ý đến câu hỏi: “Cần thông báo cho ai về quyết định?”. Ngoài ra, người ta cũng đã không thông báo cho phòng mua hàng - những người chịu trách nhiệm mua vật liệu để sản xuất ra chính thiết bị nói trên. Phòng mua hàng trước nay vẫn mua các vật liệu theo một tỷ lệ tương ứng với doanh số bán ra của sản phẩm, và không ai thông báo cho họ

về thay đổi cả. Do đó, đến thời gian ngừng sản xuất thiết bị này, trong kho của công ty còn đủ nguyên vật liệu sản xuất cho... 8-10 năm, những nguyên vật liệu này bắt buộc phải loại bỏ, với phí tổn rất lớn.

Các hành động phải thích hợp với khả năng của người thực hiện chúng.

- ❑ Một công ty hóa chất thấy rằng trong những năm gần đây họ liên tục gặp những vấn đề về tiền bạc (bị phong tỏa tài khoản ngoại tệ) tại hai quốc gia Tây Phi. Để bảo vệ những số tiền này, họ phải đầu tư chúng vào các doanh nghiệp địa phương. Những doanh nghiệp này phải không có nhu cầu nhập khẩu hàng hóa, và nếu thành công, chúng sẽ được bán lại cho các nhà đầu tư địa phương và chuyển số tiền thu được về Mỹ. Để thành lập những doanh nghiệp địa phương này, công ty xây dựng một quy trình hóa chất đơn giản để bảo quản một loại trái cây vốn rất phổ biến ở Tây Phi, song thường dễ bị hư hỏng khi vận chuyển sang thị trường Mỹ.

Các doanh nghiệp kiểu này ở cả hai quốc gia Tây Phi họ đều làm ăn thành công. Tuy nhiên, tại một quốc gia, nhà quản lý địa phương lập ra doanh nghiệp với điều kiện về nhân lực là những người có trình độ quản lý và chuyên môn quá cao, vốn không có sẵn trên thị trường lao động châu Phi. Ngược lại, ở quốc gia kia, nhà quản lý đã đánh giá đúng khả năng của lao động địa phương, từ đó làm cho cả quy trình sản xuất và kinh doanh trở nên đơn giản, vừa sức người lao động.

anh nói cho anh ta biết cái gì là đúng. Khi đó mọi nhà quản lý ở đây, khi ra các quyết định, sẽ sử dụng ý kiến của anh như là một kim chỉ nam hướng dẫn vậy!”

Tổng thống Kennedy đã học được bài học này từ thảm họa Vịnh Con Lợn, khiến ông có được thành công trong việc xử lý vụ khủng hoảng tên lửa Cuba hai năm sau đó. Việc suy nghĩ và xác định rõ những điều kiện bao quát mà quyết định đưa ra phải thỏa mãn đã giúp ông xác định được có thể chấp nhận những thỏa hiệp nào (trong trường hợp này là việc ngầm từ bỏ yêu cầu của Mỹ đòi hỏi việc kiểm tra tại hiện trường việc tháo dỡ tên lửa, sau khi các máy bay do thám đã cho kết luận rằng việc này không còn cần thiết nữa); cùng lúc đó vẫn tiếp tục giữ nguyên yêu cầu về việc gì (trong trường hợp này là việc Cuba phải tháo dỡ và trả lại cho Liên Xô toàn bộ số tên lửa của họ).

Có hai loại thỏa hiệp khác nhau. Một loại được thể hiện trong câu thành ngữ: “Có nửa ổ bánh mì còn hơn là không có bánh ăn!”. Loại thứ hai được thể hiện trong câu chuyện về sự phán xử của Solomon, theo đó người ta nhận ra rằng “một nửa đứa trẻ thì còn tệ hơn là không có đứa trẻ con nào cả”. Trong loại thỏa hiệp đầu tiên, các điều kiện bao quát vẫn được thỏa mãn. Mục đích của bánh mì là để ăn, do đó có nửa ổ vẫn ăn được. Còn trong ví dụ hai về phán xử của vua Solomon, thỏa hiệp đưa ra không thỏa mãn được các điều kiện bao quát: một nửa đứa bé không thể là một con người có thể sống và phát triển được, mà chỉ là một cái xác!

Nếu bạn lo lắng, quan tâm đến những cái “có thể chấp

nhận được” (chứ không phải là những cái đúng đắn), bạn sẽ chỉ lãng phí thời gian mà thôi. Những điều bạn lo lắng, đề phòng có thể chẳng bao giờ xảy ra, trong khi những khó khăn, những vật cản khác lại có thể bất ngờ đến với bạn. Đặt ra câu hỏi ban đầu “Cái gì có thể chấp nhận được?”, bạn sẽ không đạt được gì hết. Khi có trả lời câu hỏi đó, người ta sẽ quên mất những điều thực sự quan trọng, và đánh mất cơ hội có được câu trả lời đúng đắn, hiệu quả.

4. Chuyển một quyết định thành hành động cụ thể là phần quan trọng tiếp theo của một quá trình ra quyết định. Nếu xác định các điều kiện bao quát là bước khó nhất thì việc chuyển quyết định thành hành động lại là bước tốn thời gian nhất trong quá trình này. Tuy nhiên, chỉ khi các cam kết hành động được đưa vào trong một quyết định ngay từ đầu thì quyết định đó mới trở nên hiệu quả được.

Thực chất mà nói, nếu một quyết định không được chuyển thành những công việc và trách nhiệm của một số người nào đó, thì nó vẫn chưa phải là một quyết định đúng nghĩa, mà chỉ là một dự định tốt đẹp mà thôi.

- ❑ Đây chính là vấn đề của nhiều tuyên bố về chính sách, nhất là trong lĩnh vực kinh doanh: chúng không có các cam kết hành động cụ thể. Không ai có trách nhiệm thực hiện những tuyên bố đó cả. Do đó, cũng không có gì đáng ngạc nhiên khi các thành viên của một công ty có xu hướng nghi ngờ tính chân thực của chúng. Họ đơn giản coi đó là những lời lẽ ba hoa, sáo rỗng của Ban giám đốc!

toàn không khả thi, vì chẳng có ai trên thế giới này có thể tin rằng đây không phải là một vụ can thiệp mà chỉ là một cuộc nổi dậy từ bên trong của người Cuba. Đối với những người lập chính sách của Mỹ lúc đó, sự không can thiệp lại được coi là một điều kiện hàng đầu, vô cùng cần thiết. Hai mục tiêu nói trên chỉ có thể tương hợp với nhau khi xảy ra một cuộc nổi dậy thực sự ở Cuba, làm tê liệt quân đội của đảo quốc này. Mà rõ ràng điều đó là hoàn toàn... không thể ở một đất nước như Cuba! Như vậy, hoặc là ý tưởng này phải bỏ, hoặc là sự hỗ trợ của Mỹ cho một cuộc can thiệp quân sự phải được đẩy lên mức tối đa.

Tổng thống Kennedy đã đúng khi nói rằng lỗi lầm của ông ta không phải là đã nghe theo ý kiến của các chuyên gia. Lỗi lầm ở đây là việc không xem xét, đánh giá đầy đủ tất cả những điều kiện bao quát mà quyết định liên quan đến vấn đề này phải thỏa mãn; cũng như việc không chấp nhận một thực tế phũ phàng rằng một quyết định phải đạt hai mục tiêu hoàn toàn không tương hợp như trên sẽ không phải là một quyết định, mà chỉ là một sự chờ đợi vào phép màu mà thôi!

Tuy nhiên, xác định các điều kiện bao quát của một quyết định - những điều kiện mà quyết định đó phải thỏa mãn - không thể được thực hiện dựa trên những dữ kiện, mà dựa trên sự diễn giải tình hình. Đó có thể coi là một sự đánh giá đầy rủi ro tiềm ẩn!

Ai cũng có thể đôi khi ra những quyết định sai lầm. Tuy nhiên bạn không được phép ra những quyết định mà ngay

cả trên bề mặt của nó đã thể hiện việc không thỏa mãn các điều kiện bao quát.

3. Chúng ta cần khởi đầu bằng việc suy nghĩ về việc “cái gì là đúng” hơn là “cái gì có thể chấp nhận được” (chứ chưa nói tới việc suy nghĩ “ai đúng”), bởi luôn luôn người ta cần có sự thỏa hiệp sau này. Nếu không xác định rõ cái gì là đúng để thỏa mãn những yêu cầu và những điều kiện bao quát, bạn sẽ không phân biệt được một thỏa hiệp đúng và một thỏa hiệp sai lầm - và dẫn đến việc thực hiện một thỏa hiệp sai.

□ Người ta đã dạy cho tôi như vậy khi tôi nhận một nhiệm vụ tư vấn lớn đầu tiên vào năm 1944. Đó là một nghiên cứu về cấu trúc và chính sách quản trị của tập đoàn General Motors. Alfred P. Sloan Jr., lúc đó là Chủ tịch và Tổng giám đốc của General Motors, ngay từ đầu đã mời tôi đến văn phòng của ông ta và nói, “Tôi sẽ không nói cho anh biết phải nghiên cứu hay viết gì, cũng như phải đưa ra kết luận gì. Đó là nhiệm vụ của anh. Hướng dẫn duy nhất của tôi với anh là hãy trình bày thẳng thắn những điều anh cho là đúng ngay khi anh nhận ra chúng. Đừng lo lắng về phản ứng nếu có của bên công ty chúng tôi, hay việc liệu chúng tôi có thích những điều anh nói hay không. Và hơn hết, xin anh đừng bao giờ thỏa hiệp để những nhận xét, đề nghị trở nên ‘lọt tai’, dễ chấp nhận. Không có anh thì ai trong chúng tôi cũng đã biết cách thỏa hiệp rồi. Tuy nhiên, không ai ở đây có thể đưa ra những thỏa hiệp đúng đắn, cho đến khi

giá thấp tốc độ và sức mạnh của quân Nga. Các địa chủ ở Đông Phổ, những người có đất đai bị quân Nga chiếm đoạt, đồng thời kêu cứu, yêu cầu được bảo vệ.

Bản thân Schlieffen hiểu rõ các điều kiện ranh giới trong quyết định và kế hoạch của ông ta. Nhưng những người kế nhiệm ông lại là những nhà kỹ thuật hơn là những nhà chiến lược, những người ra quyết định. Họ vội vàng vứt bỏ một cam kết cơ bản trong kế hoạch - cam kết không chia nhỏ các lực lượng quân đội Đức. Lẽ ra họ có thể nên từ bỏ hẳn kế hoạch này, song họ lại tiếp tục giữ nó, và làm cho các mục tiêu của nó trở nên không thể thực hiện được. Họ rút bớt quân làm suy yếu mặt trận phía Tây, khiến cho những chiến thắng ban đầu ở đây không thể hoàn toàn phát huy tác dụng. Tuy nhiên những sự bổ sung cho mặt trận phía Đông lại không đủ mạnh để chặn đứng quân Nga. Cuối cùng, họ đã lâm vào tình trạng mà kế hoạch Schlieffen đã cố tránh từ đầu: một tình thế bế tắc, một cuộc chiến tranh tiêu hao mà cuối cùng bên nào mạnh hơn về quân số, chứ không phải về chiến lược, sẽ giành chiến thắng. Thay vì chiến lược, lúc đó họ chỉ còn những sự ứng biến lúng túng và... hy vọng vào một phép màu nào đó mà thôi.

Ngược lại, hãy xem xét ví dụ thứ hai về những hành động của Tổng thống F. D. Roosevelt khi ông nhậm chức năm 1933. Trong suốt chiến dịch tranh cử, Roosevelt luôn đề cao kế hoạch khôi phục kinh tế. Vào năm 1933, một kế hoạch như vậy chỉ có thể được xây dựng dựa trên một ngân sách cân bằng và một chính sách bảo

thủ về tài chính. Nhưng thật bất ngờ, ngay trước khi Roosevelt nhậm chức, nền kinh tế rơi vào khủng hoảng. Do đó, chính sách kinh tế phải làm sao đạt được các mục tiêu đề ra, song về chính trị thì rõ ràng là cần có sự thay đổi, Roosevelt ngay lập tức chuyển mục tiêu kinh tế thành một mục tiêu chính trị, chuyển từ khôi phục sang cải tổ kinh tế. Điều này đòi hỏi những biện pháp cấp tiến về chính trị, đồng thời chính sách kinh tế cũng phải được chuyển từ bảo thủ sang cải cách cấp tiến. Các điều kiện ranh giới đã thay đổi, và vị Tổng thống mới đã nhận ra rằng để trở nên hiệu quả, ông ta phải từ bỏ kế hoạch cũ, chuyển sang một kế hoạch mới.

Những suy nghĩ, đánh giá về các điều kiện ranh giới cũng cần thiết trong việc đưa ra những quyết định thuộc loại “nguy hiểm” nhất. Đó là những quyết định chỉ có thể thành công nếu mọi điều kiện liên quan đều diễn ra suôn sẻ, không có bất kỳ trục trặc nào. Những quyết định kiểu này mới nhìn thì luôn có vẻ hợp lý, song khi xem xét những điều kiện mà nó phải thỏa mãn, bạn sẽ thấy chúng hoàn toàn không tương hợp với nhau. Do đó, khả năng thành công của quyết định là... không thể. Còn về điều kỳ diệu để cho quyết định có thể thành công thì chúng ta không thể trông chờ vào nó được!

- ❑ Một ví dụ điển hình là quyết định của Tổng thống Kennedy trong sự cố Vịnh Con Lợn hồi 1961. Một mục tiêu rõ ràng là lật đổ Castro, tuy nhiên cùng lúc đó cũng phải đạt được một mục tiêu khác là che giấu sự can thiệp của các lực lượng quân đội Mỹ vào công việc nội bộ của một quốc gia châu Mỹ khác. Mục tiêu sau hoàn

pháp về cấu trúc tổ chức hơn là một sự thỏa hiệp về tính cách cá nhân giữa các lãnh đạo bộ phận tại General Motors!

Thật ra, để xác định được các điều kiện bao quát một cách chính xác không hề là việc dễ dàng, và không phải lúc nào người ta cũng nhất trí được với nhau về phương diện này.

- Trong buổi sáng ngay sau hôm xảy ra sự cố mất điện ở New York, *New York Times* là tờ báo duy nhất có thể tiếp tục xuất bản. Tòa soạn báo này đã chuyển công việc in ấn từ Hudson sang Newark, New Jersey, nơi không bị mất điện; đồng thời một tờ báo địa phương - *The Newark Evening News* - lại có một nhà in phụ. Tuy nhiên, cũng chỉ có ít hơn phân nửa số bản in báo thông thường đến được tay độc giả, so với con số gần một triệu bản mà tòa soạn yêu cầu. Người ta nói rằng, người biên tập chính và ba trợ lý của ông ta đã tranh cãi suốt 48 phút - tức phân nửa thời gian in ấn - chỉ vì cách viết một dấu gạch ngang ở trong một từ. Theo người phụ trách biên tập, *New York Times* là tờ báo tự hào đặt ra những tiêu chuẩn ngôn ngữ trong văn viết tại Mỹ, do đó, họ không thể chấp nhận tồn tại một lỗi ngữ pháp nào, dù là nhỏ nhất.

Tôi không dám cam đoan tính chính xác tuyệt đối của giai thoại trên. Song theo tôi, quyết định của người biên tập trong trường hợp này là chính xác. Điều kiện bao quát khi anh ta đưa ra quyết định này hoàn toàn không phải là số lượng bản in báo trong một ngày, mà phải là tính chính xác, tính chuẩn trong ngôn ngữ - điều đã tạo nên uy tín của tờ báo.

Nhà quản lý hiệu quả hiểu rằng một quyết định không thỏa mãn được những điều kiện bao quát của nó là một quyết định không hiệu quả, không phù hợp. Thậm chí điều đó còn tệ hơn là một quyết định thỏa mãn được những điều kiện bao quát sai lầm. Tất nhiên cả hai trường hợp này đều là sai, song người ta vẫn còn có thể “cứu vớt” được trường hợp sau - dù sao đó cũng là một quyết định hiệu quả. Còn một quyết định không thỏa mãn được những điều kiện của nó thì chắc chắn sẽ không đem lại cho chúng ta điều gì ngoài những rắc rối mà thôi.

Trong thực tế, những suy nghĩ về các điều kiện bao quát là cần thiết cho việc xác định khi nào cần từ bỏ một quyết định. Sau đây là hai ví dụ - một trường hợp mà các điều kiện ranh giới trở nên rắc rối, gây lúng túng, và một trường hợp chúng trở nên rõ ràng để có thể thay quyết định cũ bằng một chính sách mới, phù hợp hơn.

- Ví dụ thứ nhất là kế hoạch Schlieffen của Bộ Tổng tham mưu Đức khi mở đầu Thế chiến I. Kế hoạch này cho phép quân Đức tác chiến đồng thời trên cả hai mặt trận Đông và Tây không cần phải chia nhỏ lực lượng ra. Để đạt được điều này, kế hoạch Schlieffen đề nghị chỉ chống đỡ lấy lệ với kẻ thù yếu hơn (tức là quân Nga), còn tập trung lực lượng chính giải quyết quân Pháp trước, sau đó sẽ quay sang đánh Nga sau. Tất nhiên, điều này có nghĩa là chấp nhận cho quân Nga có vài lợi thế ban đầu, cho phép họ có thể tiến sâu vào lãnh thổ Đức cho đến khi quân Đức “kết liễu” quân Pháp trước. Tuy nhiên, đến tháng 8.1914, tình hình cho thấy người Đức đã đánh

định nào đó – thực sự thời gian đưa ra một quyết định mang tính nguyên tắc cũng không nhiều hơn thời gian dành cho một quyết định cho một “triệu chứng” riêng lẻ nào đó. Nhà quản lý hiệu quả không cần ra nhiều quyết định, bởi với việc giải quyết các vấn đề chung bằng những nguyên tắc và chính sách, anh ta chỉ cần điều chỉnh trong từng tình huống cụ thể là có thể giải quyết được rất nhiều tình huống khác nhau. Một câu ngạn ngữ đã nói, “Một quốc gia có quá nhiều luật lệ là một quốc gia thiếu các luật sư giỏi!”. Có thể hiểu quốc gia đó luôn giải quyết các vấn đề về pháp luật như là những hiện tượng riêng lẻ, độc nhất; hơn là những trường hợp cụ thể theo những quy tắc chung của luật pháp. Tương tự như vậy, chúng ta có thể nói một nhà quản lý có quá nhiều quyết định là một người lười biếng và thiếu hiệu quả.

Người ra quyết định luôn kiểm tra, tìm kiếm những dấu hiệu bất thường xảy ra; anh ta luôn đặt câu hỏi: “Liệu chúng ta đã có lời giải thích cho mọi sự kiện xảy ra chưa?”. Anh ta đề ra mục tiêu cụ thể của giải pháp (ví dụ: Mục tiêu làm mất hẳn những vụ tai nạn xe hơi), sau đó thường xuyên kiểm tra xem mục tiêu đó có thực sự đạt được hay không. Sau hết, anh ta trở lại suy nghĩ thêm về vấn đề bất cứ khi nào nhận thấy những dấu hiệu bất thường, những sự kiện mà nguyên tắc đề ra chưa giải thích được, hoặc những sự kiện đi chệch hướng so với kỳ vọng ban đầu...

Về bản chất, đây chính là những nguyên tắc chẩn đoán y khoa mà Hippocrates đã đề ra hơn 2.000 năm trước đây. Đó cũng là những nguyên tắc trong nghiên cứu do Aristotle khởi xướng và Galileo tái xác nhận 300 năm trước đây. Nói

cách khác, đây là những nguyên tắc nổi tiếng, đã được thời gian kiểm chứng, do đó chúng ta ai cũng có thể học tập và áp dụng thành công.

2. Yếu tố quan trọng thứ hai trong quy trình ra quyết định là việc xác định, thể hiện rõ điều mà một quyết định phải đạt được; tức là mục tiêu của quyết định. Quyết định phải đạt mục tiêu tối thiểu nào? Đây là các điều kiện mà nó phải thỏa mãn – những điều kiện mà trong khoa học người ta gọi là “điều kiện về miền giá trị, điều kiện bao quát”? Một quyết định hiệu quả cần thỏa mãn những điều kiện ranh giới này, cần đạt được những mục tiêu đề ra.

Các điều kiện bao quát nói trên càng được thể hiện rõ ràng và cụ thể bao nhiêu thì khả năng hiệu quả và đạt được mục tiêu của một quyết định càng lớn bấy nhiêu. Ngược lại, những thiếu sót trong việc xác định những điều kiện sẽ làm cho một quyết định trở nên kém hiệu quả, dù ban đầu nó có vẻ sắc sảo đến đâu đi nữa.

Để xác định các điều kiện bao quát, câu hỏi đặt ra là: “Đây là giới hạn tối thiểu cần thiết để giải quyết vấn đề này?”. Khi lãnh đạo General Motors năm 1922, Alfred P. Sloan, đã tự hỏi, “Liệu các nhu cầu của chúng ta có thể được thỏa mãn bằng việc loại bỏ tính độc lập, tự chủ của các trưởng bộ phận được không?”. Câu trả lời của ông ta là “Không”. Các điều kiện bao quát của vấn đề này đòi hỏi sức mạnh và trách nhiệm trong các vị trí điều hành, quản lý. Những điều này cũng cần thiết không kém gì tính đồng nhất và sự kiểm soát tại một trung tâm. Chính những điều kiện này đã yêu cầu một giải

nghĩa là: các chiến dịch an toàn của ngành xe hơi liên quan đến đào tạo lái xe và tăng độ an toàn của đường sá phải được bổ sung bằng việc chế tạo xe hơi sao cho hậu quả của tai nạn (nếu có) bớt trầm trọng hơn. Họ không chỉ phải sản xuất xe hơi an toàn khi sử dụng đúng, mà còn phải an toàn ngay cả khi sử dụng sai (có tai nạn). Đây chính là một khía cạnh vấn đề mà ngành xe hơi không nhìn thấy.

Ví dụ trên cho thấy sự diễn giải vấn đề không đầy đủ đôi khi còn nguy hiểm hơn cả sự diễn giải sai lầm! Rất nhiều người tham gia vào các chiến dịch an toàn giao thông (ngành xe hơi, các ủy ban giao thông, các công ty bảo hiểm...) đều cho rằng chấp nhận tính đương nhiên của tai nạn giao thông nghĩa là dung thứ, nếu không muốn nói là khuyến khích việc lái xe ẩu. Quan điểm này thật ra chẳng khác gì quan điểm của máy thể hệ trước chúng ta, khi cha ông ta coi việc chữa trị các bệnh hoa liễu của ngành y là... cở sớ thói ăn chơi, trác táng. Chính xu hướng lẫn lộn tính hợp lý với luân lý này đã khiến những giả định thiếu sót như trên trở nên lỗi lầm khó sửa chữa.

Vì vậy, người ra quyết định hiệu quả luôn khởi đầu bằng giả định rằng một vấn đề mang tính chất phổ quát, chung. Anh ta coi các sự kiện gây chú ý thực tế là những triệu chứng của vấn đề chung đó. Từ đó, không bằng lòng với những triệu chứng đơn lẻ, anh ta bắt tay tìm kiếm vấn đề thật sự đằng sau chúng!

Thậm chí nếu như sự kiện đó thật sự là duy nhất, người ra quyết định kinh nghiệm vẫn đặt ra nghi vấn: liệu đó có

phải là sự thể hiện ban đầu của một vấn đề phổ quát mới hay không?

Điều đó giải thích tại sao người ra quyết định hiệu quả luôn đặt ra những giải pháp của họ dựa trên mức độ khái quát cao nhất. Họ không giải quyết vấn đề tài chính bằng việc phát hành vôi vữa các loại chứng khoán, mà tạo ra một loại nhà đầu tư mới, thiết kế một loại chứng khoán mới, thích hợp cho thị trường vốn trong tương lai! Nếu phải hợp tác với một số quản lý cấp dưới - những người khả năng nhưng không mấy kỷ luật, họ sẽ không loại bỏ những người “bất trị” nhất, mà cố gắng xây dựng các khung khái niệm tổ chức thích hợp cho một tổ chức có quy mô lớn.

Một xu hướng phổ biến trong đời sống xã hội và chính trị là sự tồn tại lâu dài của những cái “tạm thời”. Ví dụ, các biện pháp giới hạn thời gian mở cửa quán rượu ở Anh, kiểm soát giá thuê nhà ở Pháp, hay một số cơ quan chính phủ “tạm thời” ở Washington, tất cả đều được quyết định chỉ tồn tại trong một thời gian ngắn do tình trạng khẩn cấp hồi Thế chiến I. Vậy mà chúng vẫn tiếp tục tồn tại cho đến nay, tức là hơn 50 năm qua! Người ra quyết định hiệu quả hiểu rõ điều này. Tất nhiên anh ta luôn ứng biến tùy theo tình hình. Song anh ta luôn đặt ra câu hỏi: “Liệu tôi có sẵn sàng ‘chung sống’ với giải pháp này lâu dài không?”. Nếu câu trả lời là “Không”, anh ta sẽ tiếp tục đi tìm một giải pháp đúng đắn khác - tổng quát hơn, hoàn chỉnh hơn, xác định được một nguyên tắc chính xác hơn.

Kết quả là nhà quản lý hiệu quả không đưa ra nhiều quyết định. Lý do không phải là anh ta tốn thời gian cho một quyết

York, khi xử lý vấn đề này đã áp dụng những quy tắc cũ đối với các trường hợp quá tải điện thông thường, bất chấp việc những dụng cụ kiểm tra của chính họ đã phát hiện ra những trục trặc bất thường, đòi hỏi những biện pháp xử lý đặc biệt trước đó.

Ngược lại, thành công của Tổng thống Kennedy trong vụ khủng hoảng tên lửa ở Cuba lại chủ yếu dựa trên việc chấp nhận thách thức suy nghĩ về một sự vụ mang tính chất ngoại lệ điển hình. Khi Tổng thống chấp nhận thách thức đó, các nguồn lực về trí tuệ và lòng can đảm của ông lập tức phát huy tác dụng.

Cũng phổ biến không kém là những định nghĩa nghe rất thuyết phục song thực chất là sai lầm về các vấn đề cơ bản. Sau đây là một ví dụ.

- Đến cuối thế chiến II, quân đội Mỹ vẫn gặp khó khăn trong việc giữ được những bác sĩ giỏi trong đội ngũ. Rất nhiều nghiên cứu và giải pháp đã được đưa ra. Tuy nhiên, tất cả đều khởi đầu với giả định sai lầm rằng vấn đề nằm ở chế độ lương bổng. Trong khi vấn đề thực sự lại nằm ở cấu trúc tổ chức truyền thống của đội ngũ quân y. Cấu trúc này tập trung đề cao các bác sĩ đa khoa, trong khi ngành y hiện nay lại hướng về các bác sĩ chuyên khoa. Trong quân y, cơ hội thăng tiến nghề nghiệp bắt đầu từ chuyên môn đến các cấp quản lý bệnh viện, không mấy liên quan đến công tác nghiên cứu. Do đó, các bác sĩ trẻ, được đào tạo, cảm thấy rằng phục vụ trong quân y là một sự phí phạm về thời gian và năng lực khi chỉ có thể làm bác sĩ đa khoa hay trở thành một nhà quản lý bàn giấy.

Đến nay, giới quân sự vẫn chưa đi đến một quyết định về cơ bản. Liệu họ có bằng lòng với việc đội ngũ quân y chỉ gồm những bác sĩ hạng hai, những người không có cơ hội thành đạt trong ngành y hay không? Họ có sẵn lòng tổ chức lại cấu trúc ngành quân y hay không? Chừng nào chưa đưa ra được những quyết định chính xác, các bác sĩ trẻ và có tài còn tiếp tục rời bỏ quân đội như hiện nay.

Hoặc, định nghĩa về một vấn đề có thể không đầy đủ, thiếu sót.

- Đây là lý do chính cho việc ngành công nghiệp xe hơi Mỹ bị chỉ trích nặng nề vào năm 1966 do những sản phẩm không an toàn của họ. Không phải ngành xe hơi không chú ý đến vấn đề an toàn, ngược lại là khác! Họ chú tâm vào việc xây dựng đường cao tốc an toàn cũng như việc đào tạo lái xe an toàn cho người sử dụng. Các chiến dịch này đều đem lại kết quả. Tuy nhiên, dù tỉ lệ tai nạn trên 1.000 xe lưu thông hay trên số km lưu thông có giảm đi, nhưng tổng số tai nạn và mức độ nghiêm trọng của chúng lại tăng lên.

Lẽ ra người ta cần biết rằng một tỷ lệ rất nhỏ tài xế (ví dụ, 5% tài xế hay say rượu) là nguyên nhân chính của ba phần tư số tai nạn hoặc hơn - điều này vượt qua ảnh hưởng của việc đào tạo lái xe, gây tai nạn ở ngay những tuyến đường an toàn nhất. Lẽ ra người ta phải hiểu rằng nên làm một điều gì đó vì tai nạn luôn có nguy cơ xảy ra, bất chấp những cố gắng trong việc đào tạo lái xe và cải tạo đường sá. Tất cả những điều trên có

- ❑ Sự cố mất điện toàn khu vực Đông Bắc của Bắc Mỹ từ St. Lawrence đến Washington hồi tháng 11.1965 là sự kiện thuộc loại bất thường này. Hoặc có thể kể ra đây thảm họa từ việc sử dụng thalidomide trong dược phẩm dẫn đến việc hàng loạt trẻ sơ sinh bị dị tật hồi đầu thập niên 60. Đó thật sự là những tình huống, những sự kiện hiếm khi xảy ra.

Tuy nhiên, khi chúng xảy ra, ta rất cần đặt câu hỏi: “Đó thực sự là một ngoại lệ hay là sự xuất hiện lần đầu tiên của một loại vấn đề mới?”.

Và chính đó là loại sự kiện, tình huống thứ tư mà các quyết định phải giải quyết: sự xuất hiện lần đầu của một vấn đề phổ quát mới.

- ❑ Theo hai ví dụ trên, chúng ta có thể thấy rõ cả hai sự cố mất điện và dị tật trẻ sơ sinh, trong điều kiện kỹ thuật hiện đại hiện nay, có xu hướng trở thành những vấn đề phổ quát, trừ phi những giải pháp chung được đưa ra.

Nói chung, trừ những sự kiện ngoại lệ, các sự kiện phổ quát đòi hỏi những giải pháp phổ quát – một nguyên tắc, một chính sách chung. Một khi nguyên tắc chung đã có, thì mọi biểu hiện khác nhau của một tình huống chung đều có thể được giải quyết hiệu quả, bằng việc điều chỉnh nguyên tắc đó vào tính chất cụ thể của tình hình hiện tại. Ngoài ra, những sự kiện, tình huống thực sự là ngoại lệ sẽ có những cách giải quyết riêng. Rõ ràng chúng ta không thể đề ra những nguyên tắc trong những tình huống đặc biệt này.

Người ra quyết định hiệu quả cần dành thời gian xác định

xem anh ta đang đối mặt với loại tình huống nào trong bốn loại trên. Nếu xác định sai, quyết định đưa ra cũng sẽ sai lầm theo.

Nói chung, lỗi lầm phổ biến nhất hiện nay là việc xử lý những tình huống, vấn đề phổ quát như thể chúng chỉ là một loạt những sự kiện riêng lẻ, rời rạc, đặc biệt, tức là thiếu hẳn sự hiểu biết và nguyên tắc chung về vấn đề. Tất nhiên, điều này sẽ dẫn đến những hệ quả xấu của nó.

- ❑ Điều này thể hiện rõ trong những thất bại của Chính quyền Kennedy. Tuy gồm toàn những người tài năng, chính quyền đó có lẽ chỉ đạt được một thành công duy nhất trong vụ khủng hoảng tên lửa tại Cuba, ngoài ra không có thành tích gì đáng kể. Lý do chính là cái mà chính các thành viên của nó gọi là “tính thực dụng” – sự từ chối lập ra những nguyên tắc và quy tắc, luôn nhấn mạnh hướng giải quyết từng vấn đề riêng lẻ “với những đặc tính của nó”. Tuy nhiên, tất cả mọi người, kể cả các thành viên của chính quyền này đều nhận ra rằng các giả định cơ bản để họ ra chính sách vào thời gian hậu chiến đều đã trở nên lỗi thời, không thực tế, cả trên bình diện quốc nội và quốc tế.

Ngoài ra, một lỗi lầm khá phổ biến nữa là việc coi một sự kiện mới như là một thể hiện của một vấn đề cũ, từ đó giải quyết nó bằng những nguyên tắc cũ.

- ❑ Một ví dụ cho lỗi lầm này là sự cố cúp điện trên toàn bộ khu vực Đông Bắc đã nói ở trên, thoát đầu vốn chỉ là một vụ mất điện địa phương ở khu vực biên giới New York - Ontario. Các kỹ sư điện, nhất là ở thành phố New

2. Xác định rõ các yêu cầu mà câu trả lời cho vấn đề phải thỏa mãn, tức là các điều kiện bao quát.
3. Suy nghĩ kỹ lưỡng về những gì là “đúng đắn”, tức là những giải pháp cho các yêu cầu nói trên trước khi suy nghĩ đến các thỏa hiệp, điều chỉnh, nhượng bộ cần phải làm để quyết định được chấp nhận.
4. Xác định một quyết định bao hàm việc đưa ra các hành động để thực hiện và triển khai các quyết định ấy.
5. Có cơ chế phản hồi nhằm kiểm tra tính hiệu quả, tính đúng đắn của quyết định đối với tình hình thực tế.

Đó chính là *những yếu tố* của một quá trình ra quyết định hiệu quả.

1. Câu hỏi đầu tiên phải đặt ra là: “Đây là một tình huống phổ quát hay chỉ là một ngoại lệ? Tình huống này có thường xuyên xảy ra không, hay đó chỉ là một tình huống cá biệt cần có sự giải quyết đặc biệt?”. Bởi một tình huống phổ quát, một vấn đề chung sẽ được giải quyết qua một nguyên tắc, một quy tắc nào đó.

Chúng ta cần phân biệt bốn loại tình huống khác nhau. Loại đầu tiên thực sự mang tính chất phổ quát, một sự kiện đơn lẻ chỉ là một “triệu chứng” mà thôi.

- ❑ Đa số các vấn đề nảy sinh trong công việc thường nhật của chúng ta thuộc loại này. Ví dụ, các quyết định về lưu kho hàng hóa, thực ra không phải là một “quyết định” thực sự, mà chỉ là một sự điều chỉnh. Một vấn đề thực

sự phải mang tính chất bao quát, phổ biến; điều này càng đúng hơn với các sự kiện trong quá trình sản xuất.

Trong quản lý sản xuất, người ta gặp hàng trăm vấn đề trong một tháng. Tuy nhiên, sau khi phân tích thì đa số chỉ là những triệu chứng của một số tình huống, hay vấn đề cơ bản. Các kỹ sư sản xuất hay quản lý một quy trình đơn lẻ trong một nhà máy không thể thấy được điều này. Một vấn đề chung chỉ lộ diện khi phân tích toàn bộ khối lượng công việc trong một thời gian đáng kể, chẳng hạn vài tháng. Và chỉ khi xác định được vấn đề chung đó thì việc quản lý quy trình sản xuất mới trở nên hiệu quả mà thôi.

Loại tình huống thứ hai là những sự kiện đặc biệt, độc nhất đối với tổ chức; song về bản chất thì đây thực sự là một vấn đề phổ quát.

- ❑ Ví dụ cho loại vấn đề này có thể là trường hợp một công ty nhận được lời đề nghị sáp nhập từ một công ty khác lớn hơn. Rõ ràng, nếu công ty chấp nhận thì tình huống trên là duy nhất, không bao giờ lặp lại nữa.

Tuy nhiên, về bản chất thì đây lại là một tình huống phổ biến, luôn xảy ra. Để suy nghĩ và quyết định trả lời “Có” hay “Không” cho đề nghị sáp nhập như trên, cần phải có một số nguyên tắc chung. Những nguyên tắc đó cần được mọi người cùng xây dựng dựa trên kinh nghiệm cá nhân.

Loại tiếp theo là những sự kiện ngoại lệ, duy nhất.

General Motors đều là những đảng viên Đảng Cộng hòa theo đường lối bảo thủ!

Những quyết định của Vail và Sloan đều có một số điểm chung, dù chúng hướng tới việc giải quyết những vấn đề khác nhau, đưa ra những giải pháp cụ thể hoàn toàn khác nhau. Họ đều giải quyết vấn đề với mức độ hiểu biết, khái quát hóa cao nhất, sâu sắc nhất. Họ luôn suy nghĩ về các quyết định và đề ra một số nguyên tắc để tiếp cận chúng. Các quyết định của họ đều mang tính chiến lược hơn là những sự điều chỉnh tùy theo những đòi hỏi của tình hình thực tế. Có thể chúng gây tranh cãi, song chúng thực sự mang tính cách tân cao. Thực chất mà nói, cả năm quyết định trong các vấn đề kể trên đều đi ngược lại với những suy nghĩ thông thường vào thời điểm đó.

- Trước đó, Vail đã từng làm Chủ tịch công ty Bell và bị Hội đồng quản trị sa thải một lần. Với những người coi lợi nhuận là mục tiêu duy nhất của kinh doanh thì quan niệm coi “kinh doanh của công ty là cung cấp dịch vụ” quả là một điều gì đó điên rồ, ngớ ngẩn. Tương tự, rất nhiều người phản đối niềm tin của ông ta trong việc coi các quy định, luật lệ là phục vụ cho lợi ích và sự tồn tại của chính doanh nghiệp. Chỉ mãi sau này, vào đầu thế kỷ XX, khi công ty đứng trước nguy cơ quốc hữu hóa, Hội đồng quản trị mới triệu hồi Vail trở lại. Nhưng ngay cả lúc đó, những quyết định cấp tiến nhất của ông vẫn bị Hội đồng quản trị từ chối. Đó là quyết định đầu tư vào việc nghiên cứu tìm ra những quy trình và công nghệ mới, thay thế cho những quy trình công nghệ hiện

tại (trong khi chúng vẫn đang đem lại lợi nhuận lớn cho công ty); lập ra một phòng thí nghiệm vì mục đích này; xây dựng một cơ cấu vốn mới v.v...

Tương tự, quyết định phi tập trung hóa của Sloan cũng đi ngược lại với hầu hết những hiểu biết về quản trị phổ biến vào thời điểm đó.

Ngay cả đối với một doanh nhân có tiếng là cấp tiến tại Mỹ lúc đó là Henry Ford, các quyết định như của Vail và Sloan có lẽ cũng trở nên quá lạ lùng, kỳ quặc. Theo Ford, kiểu xe hơi Model T sẽ là kiểu dáng xe thích hợp mọi lúc, mọi nơi. Ý tưởng liên tục đào thải các quy trình hiện tại của Vail có lẽ là một sự điên rồ đối với Ford. Bên cạnh đó, Ford cũng luôn tin rằng chỉ có thắt chặt kiểm soát từ trên xuống mới có thể có hiệu quả và đem lại kết quả tốt trong kinh doanh. Phương pháp phi tập trung hóa của Sloan có lẽ sẽ không bao giờ được Ford chấp nhận. Trái lại, nó có thể bị coi là một điểm yếu chết người trong tổ chức.

CÁC YẾU TỐ CỦA QUÁ TRÌNH RA QUYẾT ĐỊNH

Các phẩm chất quan trọng trong các quyết định như của Vail và Sloan không phải là tính cấp tiến hay tính gây tranh cãi của chúng, mà đó là:

1. Sự ý thức rõ ràng về tính chất chung, phổ quát của một vấn đề: một vấn đề phổ quát chỉ có thể được giải quyết bằng một quyết định trong đó đưa ra một nguyên tắc cụ thể.

nghiệp của Vail sắp đến hồi kết thúc. Sloan là người có tính cách khác hẳn Vail, hoàn cảnh của công ty General Motors cũng khác công ty Bell. Tuy nhiên, quyết định khiến Sloan được nhớ tới nhiều nhất – quyết định phi tập trung hóa cơ cấu tổ chức của General Motors thì lại cùng một loại so với những quyết định mà Vail đưa ra cho hệ thống điện thoại Bell trước đó.

Như chính Sloan nhớ lại trong cuốn hồi ký *Những năm tháng với General Motors của tôi* (New York, Doubleday, 1964), khi ông ta nhậm chức năm 1922, công ty có cơ cấu tổ chức khá lỏng lẻo. Nhiều bộ phận trước đó không lâu còn là những công ty độc lập, mới bị GM mua lại. Lãnh đạo các bộ phận vẫn quản lý chúng như thể đó là công ty của riêng họ!

- Tình hình này có thể có hai cách giải quyết truyền thống. Một là, loại bỏ thẳng tay các lãnh đạo cũ của các công ty được mua lại và sáp nhập. Đây chính là cách thống nhất ngành thép Hoa Kỳ mà John D. Rockefeller đã thực hiện khi mua lại các công ty Standard Oil Trust và J. P. Morgan vài năm trước đó. Hai là, để cho những lãnh đạo của các công ty mới sáp nhập tiếp tục điều hành quản lý, tổng công ty hầu như không can thiệp trực tiếp. Theo cách này, người ta hy vọng lợi ích tài chính của mỗi bộ phận sẽ khiến cho các cá nhân lãnh đạo hành động vì lợi ích chung của toàn công ty. Người sáng lập GM – Durant, và người tiền nhiệm của Sloan – Pierre du Pont, chọn cách này. Tuy nhiên, khi Sloan về công ty, sự từ chối hợp tác giữa hai nhà lãnh đạo nói trên đã làm hủy hoại cả công ty.

Sloan nhận ra rằng, đây không chỉ vấn đề gây ra bởi sự sáp nhập và mua lại, mà là một vấn đề cho các doanh nghiệp có quy mô lớn nói chung. Theo ông, các tập đoàn kinh doanh có quy mô lớn cần sự thống nhất trong chỉ đạo và sự kiểm soát, quản lý tập trung, với quyền lực thật sự trong tay bộ máy quản lý cấp cao. Tuy nhiên, các cấp quản lý bên dưới cũng cần có sự tự do, thẩm quyền và trách nhiệm trong hành động, cũng như cần có quy mô công việc đủ lớn để thể hiện, và sau cùng, cần được công nhận khi đạt thành tích và kết quả. Điều này càng trở nên quan trọng khi công ty phát triển và mở rộng – càng lúc công ty càng cần dựa vào những con người làm việc mạnh mẽ và độc lập.

Những người tiền nhiệm của Sloan coi đây là vấn đề thuộc về tính cách cá nhân, sẽ được giải quyết thông qua “một cuộc đấu tranh giành quyền lực”. Ngược lại, Sloan coi đây là vấn đề về cơ chế, chỉ được giải quyết qua một cấu trúc tổ chức mới – phi tập trung hóa – trong đó cân bằng sự tự chủ địa phương trong hoạt động với sự kiểm soát chung về phương hướng và chính sách từ tổng công ty.

- Tính hiệu quả của giải pháp này được thể hiện rõ nhất trong một lĩnh vực mà General Motors không thành công. Từ giữa những năm 1930, công ty này tỏ ra rất kém cỏi trong việc dự đoán và hiểu được xu hướng chính trị của dân Mỹ, cũng như khuynh hướng và chính sách của chính phủ Mỹ. Lý do đây chính là khu vực duy nhất ở General Motors không có sự “phi tập trung hóa”: trong giai đoạn này, toàn bộ các nhà quản lý cấp cao ở

gian 1860-1920, việc chính phủ sở hữu các mỏ than và các nhà máy điện ở Anh v.v... Tất cả đều có lý do chính là: doanh nghiệp không huy động đủ lượng vốn cần thiết cho kinh doanh.

Chúng ta không rõ liệu Vail có hiểu hết tầm quan trọng của vấn đề này hay không. Tuy nhiên, chắc chắn là ông ta thấy được nhu cầu vốn khổng lồ của công ty Bell, lượng vốn này không thể huy động được từ thị trường vốn hiện có. Các công ty khác, nhất là các công ty điện lực, chỉ cố làm sao cho trái phiếu công ty trở nên hấp dẫn hơn đối với các nhà đầu cơ. Họ lập ra các công ty cổ phần, huy động vốn bằng cổ phiếu của công ty mẹ với những ưu đãi về đầu tư, trong khi nhu cầu vốn cho hoạt động kinh doanh sản xuất chủ yếu được đáp ứng bằng các khoản vay từ những nguồn truyền thống như các công ty bảo hiểm. Vail thấy rằng huy động vốn theo những cách trên rõ ràng không ổn định và an toàn.

Cổ phiếu AT&T mà Vail thiết kế để giải quyết vấn đề vốn kinh doanh hoàn toàn khác hẳn với những cổ phiếu đầu tư khác, ngoại trừ hình thức của nó. Đây là một loại chứng khoán dành cho đại chúng, cho những “Dì Sally” – tên gọi chung cho những người thuộc tầng lớp trung lưu mới nổi, có sẵn tiền để đầu tư nhưng không đủ nhiều để kinh doanh. Cổ phiếu AT&T hầu như được bảo đảm về lợi tức, đồng thời đem lại những hứa hẹn về giá trị gia tăng, bảo vệ người cầm giữ nó khỏi ảnh hưởng của lạm phát.

- Khi Vail thiết kế công cụ tài chính nói trên, thực tế là những nhà đầu tư kiểu “Dì Sally” chưa tồn tại. Những người trung lưu đó có đủ tiền đầu tư vào cổ phiếu, song

họ vẫn giữ thói quen cũ trong việc đầu tư vào tiết kiệm ở ngân hàng, mua bảo hiểm, cầm cố v.v... Những người mạo hiểm hơn tham gia đầu cơ trên thị trường chứng khoán. Vail không phát minh ra những “Dì Sally”, song ông đã biến đổi họ từ những người có tiền thành những nhà đầu tư, huy động vốn vì lợi ích của chính họ và vì lợi ích của công ty Bell. Phương pháp này giúp công ty huy động được hàng trăm tỷ đôla cần cho kinh doanh và đầu tư suốt nửa thế kỷ qua. Trong suốt thời gian này, cổ phiếu AT&T luôn là trung tâm trong các kế hoạch đầu tư của tầng lớp trung lưu ở Mỹ và Canada.

Vail thực hiện ý tưởng này bằng những phương tiện sẵn có của công ty. Thay vì dựa vào phố Wall (tức các ngân hàng Mỹ), hệ thống Bell trong suốt những năm qua vừa là ngân hàng, vừa là người bảo lãnh cho chính họ. Người trợ lý chính cho Vail về các vấn đề tài chính, Walter Gifford, sau này đã là người kế nhiệm Vail ở vị trí CEO của công ty.

Những quyết định của Vail tùy thuộc vào các vấn đề của ông ta và của tổ chức. Tuy nhiên, những suy nghĩ cơ bản đằng sau những quyết định ấy thể hiện rõ đặc trưng của một quyết định hiệu quả.

Một ví dụ khác thuộc về Alfred P. Sloan, Jr⁷. Ông này nắm quyền lãnh đạo ở General Motors vào năm 1922, khi sự

⁷ Chúng tôi chọn các ví dụ về kinh doanh ở đây vì chúng ít nhiều đơn giản và dễ hiểu hơn so với các quyết định khác, chẳng hạn liên quan đến các chính sách của chính phủ, vốn cần sự giải thích kỹ hơn về bối cảnh và tình hình chính trị. Các quyết định trong chính phủ, quân đội, bệnh viện, hay một trường đại học, tuy nhiên, vẫn thể hiện cùng một khái niệm như các tổ chức kinh doanh – phần tiếp theo của chương này và cả chương kế tiếp sẽ cho thấy điều này.

vực. Cụ thể, nhiệm vụ của họ là trẻ hóa, cải tổ các Ủy ban, các cơ quan ra luật lệ về thương mại, sao cho chúng hoạt động tốt nhất, bảo vệ quyền lợi chung của cộng đồng, cùng lúc đó vẫn đảm bảo cho hệ thống Bell hoạt động tốt. Chính lãnh đạo của các công ty con này là những người sẽ tham gia vào bộ máy quản lý cấp cao của Bell trong tương lai. Do đó, phương pháp trên sẽ giúp cho tinh thần tôn trọng luật lệ được lan tỏa trong toàn công ty.

Quyết định thứ ba của Vail là sự thành lập một trong những phòng thí nghiệm nghiên cứu khoa học thành công nhất: phòng thí nghiệm Bell. Một lần nữa ý tưởng khởi đầu của Vail là duy trì thế độc quyền của một công ty tư nhân như Bell. Tuy nhiên, câu hỏi đặt ra lần này là, “Làm sao để một công ty độc quyền thật sự trở nên cạnh tranh?”. Rõ ràng đây không phải là một sự cạnh tranh thông thường với các đối thủ khác. Tuy nhiên, nếu không xác định được sự cạnh tranh thì một công ty độc quyền sẽ mau chóng suy yếu và lụi tàn.

Vail đi đến kết luận rằng, một công ty độc quyền có thể tổ chức sự cạnh tranh giữa... hiện tại và tương lai của nó. Viễn thông là một ngành công nghệ, tương lai của ngành nằm trong tay những công nghệ mới và tiên tiến hơn. Phòng thí nghiệm Bell không phải là một phòng thí nghiệm đầu tiên trong ngành này. Song đó là phòng thí nghiệm đầu tiên được thiết kế để... làm cho những gì hiện tại trở nên lỗi thời, dù chúng có đang thành công và sinh lợi bao nhiêu đi nữa.

Khi phòng thí nghiệm Bell hình thành vào thời gian Thế chiến I, đó là một cách tân ghê gớm trong ngành viễn thông. Ngay cả ngày nay cũng không có nhiều doanh nhân hiểu

được rằng, để cho công tác nghiên cứu trở nên hiệu quả thì nó phải là sự sáng tạo ra tương lai, đồng thời là ‘kẻ thù’ của hiện tại. Trong hầu hết các phòng thí nghiệm công nghiệp hiện nay vẫn còn phổ biến những phương pháp nghiên cứu bảo thủ, luôn có xu hướng gìn giữ hiện tại và những thành công của nó – điều mà phòng thí nghiệm Bell ngay từ đầu đã kiên quyết né tránh.

❑ Một thập kỷ gần đây đã chứng minh tính đúng đắn trong các quan niệm của Vail. Phòng thí nghiệm Vail đã phát triển công nghệ điện thoại tới mức toàn bộ khu vực Bắc Mỹ sử dụng chung một tổng đài tự động. Ngoài ra, hệ thống Bell ngày nay còn vươn xa ra hàng loạt lĩnh vực mà chính Vail, vào thời của ông ta, cũng chưa dám mơ tới, như việc truyền các chương trình TV, dữ liệu máy tính, vệ tinh viễn thông v.v... Tất cả những phát triển khoa học kỹ thuật giúp có được những thành tựu trên đều bắt nguồn từ những nghiên cứu của phòng thí nghiệm này. Dù đó là những lý thuyết khoa học, những sản phẩm và quy trình mới như bán dẫn, logic và thiết kế máy tính.

Trong giai đoạn sau chót của sự nghiệp (đầu những năm 1920), Vail phát minh ra thị trường vốn đại chúng – một lần nữa cũng là để đảm bảo cho sự tồn tại của hệ thống Bell như là một công ty tư nhân.

❑ Nhiều doanh nghiệp thường đứng trước nguy cơ rơi vào tay chính phủ do không có khả năng huy động đủ nguồn vốn cần thiết. Có rất nhiều ví dụ minh họa: các công ty xe lửa ở châu Âu bị quốc hữu hóa trong thời

công ty này thành một công ty tư nhân tầm cỡ thế giới - một trong những công ty có tốc độ tăng trưởng cao nhất.

Ở Mỹ, việc tư nhân sở hữu hệ thống điện thoại được coi là đương nhiên. Tuy nhiên, khu vực Bắc Mỹ mà công ty Bell phục vụ (gồm Mỹ và hai tỉnh đông dân nhất của Canada là Quebec và Ontario) là khu vực duy nhất trên thế giới mà hệ thống viễn thông không thuộc sở hữu của các chính phủ. Công ty Bell cũng là công ty duy nhất cho thấy khả năng lãnh đạo tiếp tục chấp nhận rủi ro và khả năng tăng trưởng cao, dù công ty này độc quyền ở một khu vực rộng lớn và đã đạt đến mức bão hòa tại thị trường ban đầu.

Lời giải thích cho thành công trên không phải là “may mắn” hay “Chủ nghĩa bảo thủ kiểu Mỹ”. Lời giải thích xác đáng nhất nằm trong bốn quyết định chiến lược mà Vail đã đưa ra trong quãng thời gian gần 20 năm.

Vail sớm nhận ra rằng hệ thống điện thoại cần phải làm một điều gì đó khác biệt với việc cứ khư khư giữ sở hữu tư nhân và mô hình quản lý độc quyền. Khắp châu Âu, các chính phủ vẫn quản lý hệ thống điện thoại một cách “thoải mái” và không có rủi ro nào đáng kể. Do đó, việc cố gắng chống lại những nỗ lực mua lại công ty Bell của chính phủ chỉ là một hành động trì hoãn mà thôi. Một chính sách nặng về phòng thủ như vậy sẽ dễ dẫn đến thất bại, bởi nó làm tê liệt sự năng động của bộ máy quản lý. Ông ta đi tới kết luận rằng phải làm sao để công ty Bell - một công ty tư nhân - phải đại diện cho lợi ích công nhiều hơn bất cứ cơ quan chính phủ nào! Từ kết luận trên, Vail đưa ra quyết định công việc kinh doanh của công ty điện thoại Bell là tiên đoán, dự

báo và thỏa mãn những yêu cầu về dịch vụ điện thoại của công chúng.

“Công việc kinh doanh của chúng tôi là cung cấp dịch vụ” trở thành cam kết của công ty Bell ngay từ khi Vail nhậm chức, một cam kết khá lạ lẫm trên thị trường vào thời gian đầu thế kỷ XX. Không bằng lòng chỉ với việc nêu lên cam kết, Vail luôn coi thước đo thành tích của các nhà quản lý và toàn bộ hoạt động của công ty phải là việc hoàn thành dịch vụ hơn là những thành tích về lợi nhuận. Các cấp quản lý phải chịu trách nhiệm về kết quả dịch vụ. Còn công việc của những nhà quản lý cấp cao là tổ chức và cung cấp tài chính cho công ty, sao cho việc cung cấp dịch vụ tốt nhất cũng phải đem lại kết quả tài chính tốt nhất.

Cũng thời gian này, Vail cũng nhận ra rằng sự độc quyền viễn thông ở mức quốc gia không thể tồn tại ở một công ty tư nhân. Sự điều chỉnh của các quy tắc, luật lệ là sự thay thế duy nhất cho sở hữu của chính phủ trong công ty này. Chính các luật lệ là vô cùng quan trọng đối với sự tồn tại của công ty, vì lợi ích của công ty Bell.

Vào thời gian đó, vấn đề này tuy không phải là mới, song vẫn chưa phổ biến và có ảnh hưởng ở Mỹ. Các tranh cãi, đối lập trong kinh doanh, với sự “trợ giúp” của tòa án, hầu như đã vô hiệu hóa các luật lệ trong sách vở. Các Ủy ban thương mại cũng vậy - thiếu nhân sự, thiếu tài chính - họ trở thành bù nhìn trong tay những chính trị gia giàu ảnh hưởng.

Vail đặt mục tiêu cho hệ thống điện thoại Bell: làm sao cho các quy tắc, luật lệ trở nên hiệu quả. Ông giao nhiệm vụ này cho giám đốc của các công ty điện thoại từng khu

6.

CÁC YẾU TỐ CỦA QUÁ TRÌNH RA QUYẾT ĐỊNH

Ra quyết định chỉ là một trong nhiều nhiệm vụ của nhà quản lý, nó chỉ tốn một phần nhỏ trong quỹ thời gian của anh ta. Tuy nhiên, ra quyết định lại là một nhiệm vụ mang tính đặc trưng đối với nhà quản lý, do đó cần đặc biệt lưu ý khi bàn về tính hiệu quả của anh ta.

Chỉ những người lao động tri thức, do vị trí hay kiến thức của họ, mới phải ra các quyết định, những quyết định này ảnh hưởng lớn đến tổ chức, thành tích và kết quả của nó.

Vì vậy, nhà quản lý hiệu quả phải có các quyết định hiệu quả. Họ lập các quyết định theo một quy trình hệ thống, với nhiều thành phần nhất định, qua nhiều bước khác nhau. Tuy nhiên, quy trình đó hoàn toàn không giống với những gì mà nhiều sách vở hiện nay viết về đề tài “ra quyết định” này.

Không đưa ra thật nhiều quyết định, nhà quản lý hiệu quả chỉ tập trung vào những quyết định quan trọng nhất mà thôi. Họ tập trung suy nghĩ về những vấn đề chung nhất, mang tính chiến lược, hơn là việc chạy theo vấn đề và giải quyết

chúng. Họ luôn cố đưa ra các quyết định trên cơ sở hiểu biết cao nhất, chứ không vội vàng, chạy theo thời gian và tốc độ. Luôn tìm kiếm những “hàng số” trong tình huống, họ coi việc quản lý hàng loạt “biến số” là dấu hiệu của sự suy nghĩ cầu thả và luộm thuộm. Họ muốn biết rõ ảnh hưởng của quyết định và cả thực tế mà quyết định đó phải xử lý.

Nhà quản lý hiệu quả biết khi nào một quyết định cần dựa trên nguyên tắc, và khi nào nó cần dựa trên thực tế cụ thể. Họ biết rằng một quyết định tinh tế nhất là quyết định nằm giữa các thỏa hiệp đúng đắn và sai lầm, và họ có thể phân biệt những thỏa hiệp ấy. Họ biết rằng bước tốn thời gian nhất trong cả một quy trình không phải là việc đưa ra quyết định mà là việc làm cho nó trở nên có hiệu quả, có tác dụng. Một quyết định không được dựa vào công việc sẽ không phải là một quyết định mà chỉ là một ý định tốt đẹp mà thôi. Điều này nghĩa là: trong khi bản thân một quyết định hiệu quả được dựa trên mức độ hiểu biết mang tính khái niệm cao nhất, thì hành động thực hiện quyết định ấy cần phải càng gần với mức độ đơn giản của công việc chừng nào tốt chừng ấy.

HAI BÀI TẬP TÌNH HUỐNG VỀ VIỆC RA QUYẾT ĐỊNH

Người ít được biết tới nhất trong các nhà kinh doanh vĩ đại của Mỹ, ông Theodore Vail, có thể được coi là người ra những quyết định hiệu quả nhất trong lịch sử kinh doanh Mỹ. Là chủ tịch hệ thống điện thoại Bell (Bell Telephone System) từ 1910 đến giữa thập niên 20, Vail đã xây dựng

thứ tự ưu tiên trong chính sách lúc đầu dành cho việc chống nạn nghèo đói, khi đó tình hình buộc Tổng thống phải thay đổi thứ tự ưu tiên của ông.

Lập ra danh sách những việc có thể trì hoãn không phải là việc thú vị gì, do mỗi việc trong danh sách này đều có thể là ưu tiên hàng đầu của một ai đó. Có lẽ sẽ dễ dàng hơn là bạn lập ra một danh sách những việc ưu tiên thực hiện, sau đó cố gắng làm mọi việc, mỗi thứ một ít. Điều này làm tất cả mọi người vui lòng, song có bất lợi là sẽ chẳng làm xong việc nào cả.

Còn rất nhiều điều có thể nói về việc phân tích thứ tự ưu tiên trong công việc. Có lẽ điều quan trọng nhất không phải là sự phân tích thông minh, mà là sự can đảm trong việc lập ra những thứ tự ưu tiên. Chính sự can đảm này quyết định các nguyên tắc sau trong việc xác định thứ tự ưu tiên:

- Chọn lựa tương lai thay vì quá khứ.
- Tập trung vào cơ hội hơn là vấn đề.
- Chọn ra hướng đi của riêng mình hơn là chạy theo người khác.
- Đặt ra các mục tiêu tham vọng hơn là những gì an toàn, dễ thực hiện.

Rất nhiều nghiên cứu về các nhà khoa học cho thấy: thành tựu đạt được trong nghiên cứu ít phụ thuộc vào khả năng làm nghiên cứu hơn là lòng can đảm theo đuổi các cơ hội. Những nhà kế hoạch theo đuổi các dự án do chúng có vẻ dễ thành công hơn là do những “thách thức” từ các vấn đề nghiên cứu sẽ ít có khả năng tạo ra sự khác biệt. Thành công

sẽ đến với những ai chọn lựa thứ tự ưu tiên trong nghiên cứu dựa trên cơ sở là các cơ hội, từ đó theo đuổi đến cùng thứ tự ưu tiên đó.

Một cách tương tự, trong kinh doanh, các công ty thành công là những công ty hướng về việc tìm ra công nghệ mới, mô hình kinh doanh mới, chứ không phải chỉ phát triển sản xuất mới trên những dây chuyền sản xuất cũ. Làm một cái gì đó mới mẻ dù lớn hay nhỏ thì độ rủi ro cũng là như nhau. Chuyển một cơ hội thành một kết quả bao giờ cũng có lợi hơn là việc giải quyết một vấn đề - tức là việc duy trì trạng thái cân bằng của quá khứ.

Thứ tự ưu tiên và những việc có thể trì hoãn luôn cần được xem xét, đánh giá lại trên cơ sở thực tế. Không có Tổng thống Mỹ nào luôn tuân theo một thứ tự ưu tiên trong công việc được xác định từ khi ông ta mới nhậm chức cả! Trong thực tế, việc hoàn thành một nhiệm vụ ưu tiên sẽ làm thay đổi thứ tự ưu tiên trong các nhiệm vụ, mục tiêu còn lại.

Nói cách khác, nhà quản lý hiệu quả chỉ tập trung vào một công việc đang được giải quyết mà thôi. Sau khi hoàn thành nó, anh ta sẽ xem xét lại tình hình và chọn ra một nhiệm vụ ưu tiên mới.

Sự tập trung - tức là lòng can đảm lập ra những quy định về thứ tự ưu tiên của công việc - là hy vọng duy nhất của nhà quản lý trong việc trở thành “ông chủ” của thời gian và các sự kiện, thay vì trở thành nô lệ cho những yếu tố này!

việc và nỗ lực đều trở nên vô nghĩa. Đó là kết quả tất yếu của việc nhà quản lý không tập trung và không tuân thủ nguyên tắc thứ tự ưu tiên.

Một kết quả có thể dự báo nữa trong việc để cho các sức ép quyết định thứ tự ưu tiên trong công việc là việc các nhiệm vụ quản lý cấp cao không được hoàn thành trọn vẹn. Do đây là những việc không liên quan đến việc giải quyết những vấn đề quá khứ, mà hướng về tương lai, nên những công việc quản lý cấp cao luôn dễ bị trì hoãn. Trong khi đó, sức ép trong công việc lại luôn luôn có xu hướng hướng về quá khứ. Một nhà quản lý cấp cao để cho sức ép ảnh hưởng và kiểm soát bản thân sẽ dễ dàng coi nhẹ công việc quan trọng mà ngoài anh ta không ai có thể làm được. Anh ta sẽ không quan tâm đầy đủ đến những gì ở bên ngoài tổ chức, đánh mất sự liên hệ với thực tế, bởi sức ép luôn hướng về bên trong tổ chức. Nói chung, sức ép luôn hướng về cái đã xảy ra hơn là tương lai, khủng hoảng hơn là cơ hội, cái trước mắt, dễ thấy hơn là thực tế, và những cái gấp gáp, khẩn cấp hơn là những cái thực sự liên quan.

Nếu không lập ra các thứ tự ưu tiên thì quá dễ dàng. Ít người có thể tập trung vào công việc được, lý do vì họ gặp khó khăn trong việc xác định những nhiệm vụ nào không cần giải quyết ngay - và trung thành với quyết định đó.

Nhiều người hiểu rằng hề trì hoãn việc gì là có nguy cơ bỏ luôn việc đó. Chẳng có gì đáng chán hơn việc quay trở lại một dự án đã bị trì hoãn trước đó. Đơn giản là yếu tố thời gian đã bị sai lệch, mà thời gian là điều quan trọng nhất đối với thành công của bất kỳ một nỗ lực nào.

❑ Một người lúc trẻ mơ làm bác sĩ, song bị buộc phải đi theo nghề kinh doanh. Sau khi thành đạt ở tuổi 50, anh lại quay lại và ghi danh vào một trường y khoa. Người này sẽ ít có khả năng hoàn tất khóa học, chứ chưa nói tới chuyện anh ta có thể trở thành một bác sĩ hay không. Anh ta chỉ thành công nếu khi đó có một động lực vô cùng to lớn, chẳng hạn sự thôi thúc của một niềm tin tôn giáo về việc trở thành bác sĩ. Còn nếu không, anh ta sẽ mau chóng cảm thấy những giờ học y khoa ở lứa tuổi này là chán nản và không thể chịu đựng nổi.

Hai công ty có khả năng hợp nhất 6-7 năm trước đây, song điều này bị hoãn lại do chủ tịch của một công ty từ chối không chịu làm dưới quyền người kia khi hai công ty hợp làm một. Đến nay, sau 6-7 năm, cho dù viên chủ tịch kia có nghỉ hưu đi nữa, sự hợp nhất trên vẫn khó có thể diễn ra suôn sẻ.

Việc người ta dễ bỏ hẳn những việc đã trì hoãn khiến các nhà quản lý e ngại, không dám để bất cứ thứ gì bị trì hoãn cả. Họ biết một công việc nào đó không phải là ưu tiên số một, song họ không dám để nó sang một bên, bởi điều này vừa rủi ro, vừa có thể tạo điều kiện thành công cho một đối thủ cạnh tranh trên thương trường, hay chính trường.

❑ Cả Tổng thống Eisenhower và Kennedy đều không dành ưu tiên cho vấn đề nhân quyền. Tổng thống Johnson cũng coi vấn đề Việt Nam và vấn đề đối ngoại là những việc không được ưu tiên khi ông ta mới nhậm chức. Điều này đã giải thích sự phản ứng dữ dội đối với ông ta từ những người thuộc phái tự do, những người đã ủng hộ

chỉ đưa nhân sự mới vào các vị trí không phải là đứng đầu, vào các hoạt động đã được hiểu rõ từ trước.

Từ bỏ cái cũ một cách có hệ thống là cách duy nhất để đem lại những cái mới mẻ. “Sáng tạo” chưa bao giờ là vấn đề trong các tổ chức mà tôi biết, người ta luôn có những ý tưởng mới. Vấn đề là rất ít tổ chức thực sự bắt tay vào thực hiện những ý tưởng mới đó. Mọi người đều quá bận rộn với những nhiệm vụ của hôm qua. Việc định kỳ xem xét đánh giá lại tất cả các chương trình và hoạt động, từ đó loại bỏ những cái lỗi thời, không còn tiếp tục sinh lợi là hết sức cần thiết trong việc thúc đẩy và khai thác tính sáng tạo ngay cả trong những tổ chức quan liêu nhất.

- Du Pont vượt trội hơn nhiều công ty hóa chất khác chủ yếu là do công ty này luôn mạnh dạn từ bỏ một sản phẩm hay một quy trình nào đó trước khi nó trở nên lỗi thời hay suy thoái. Du Pont không đầu tư những nguồn lực vốn ít ỏi về nhân sự và tiền bạc vào việc bảo vệ hay níu kéo quá khứ. Trong khi đó nhiều công ty hóa chất khác lại không làm như vậy, với những lý do đại loại như “Sản phẩm này đã giúp công ty thành công trước đây, do đó chúng ta có bổn phận phải duy trì một thị trường xứng đáng với nó”. Mà chính các nhà quản lý từ những công ty đó lại luôn than phiền về việc thiếu sản phẩm mới khi dự các hội thảo bàn về tính sáng tạo! Công ty Du Pont luôn bận rộn với việc sản xuất và bán các sản phẩm mới nên họ không thể than phiền những điều tương tự!

Nhu cầu đoạn tuyệt với cái cũ kỹ lỗi thời là nhu cầu mang tính phổ quát đối với mọi tổ chức trên toàn thế giới.

THỨ TỰ ƯU TIÊN

Trong tương lai, chúng ta luôn có nhiều công việc để làm hơn, nhiều cơ hội hơn là con người và thời gian dành cho chúng. Đó là chưa nói đến những vấn đề và khủng hoảng nảy sinh.

Do đó, cần quyết định về thứ tự ưu tiên xem nhiệm vụ nào là quan trọng hơn cả, nhiệm vụ nào ít quan trọng hơn. Vấn đề duy nhất là xác định ai sẽ đưa ra quyết định - nhà quản lý hay sức ép công việc. Tuy nhiên, nhiệm vụ sẽ được điều chỉnh cho phù hợp với thời gian có sẵn, và cơ hội chỉ có khi có đủ nhân lực có khả năng cho những nhiệm vụ đó mà thôi.

Nếu sức ép là cơ sở hình thành quyết định, những nhiệm vụ quan trọng sẽ bị hy sinh. Sẽ không có đủ thời gian cho phần quan trọng nhất - phần chuyển quyết định thành hành động. Không có nhiệm vụ nào hoàn thành cho đến khi nó trở thành một phần của hành động và hành vi tổ chức. Điều đó cũng có nghĩa là không có nhiệm vụ nào thật sự hoàn thành khi nào chưa có những con người thật sự coi đó là việc của mình, chấp nhận những cách làm mới cho những công việc cũ, chấp nhận nhu cầu làm những cái mới, biến dự án công việc trở thành một việc làm hàng ngày của mình. Nếu điều này bị xem nhẹ do không có thời gian, tất cả công

quả và phải loại bỏ trừ phi chứng minh được rằng chúng vẫn còn hiệu quả và cần thiết. Nếu không, các chính phủ hiện đại, trong khi đang đề nặng lên xã hội bằng các quy định và luật lệ của nó, cuối cùng sẽ bị “chết ngạt” bởi chính sự chồng chéo trong bộ máy của nó.

Không riêng gì các cơ quan chính phủ, các tổ chức khác cũng không hề miễn nhiễm với căn bệnh “béo phì” này. Các doanh nghiệp, nơi kêu ca nhiều nhất về tình trạng quan liêu của các cơ quan chính phủ, thực ra cũng đang gặp hàng loạt vấn đề tương tự: sự phát triển của các ban “kiểm soát” trong thực tế chẳng kiểm soát được gì, sự lạm phát của các nghiên cứu thực ra chỉ để trì hoãn việc ra quyết định, sự tăng nhân viên ở các phòng ban “nghiên cứu” và “quan hệ” gì đó v.v... Các sản phẩm lỗi thời cũng làm tốn nhiều thời gian và công sức của doanh nghiệp, trong khi đáng ra thời gian đó phải được dành cho các sản phẩm tương lai.

Nhà quản lý hiệu quả mong muốn cho tổ chức cũng trở nên hiệu quả luôn đánh giá lại mọi chương trình và hoạt động của nó với câu hỏi: “Liệu việc này còn đáng làm nữa hay không?”. Nếu câu trả lời là “Không”, anh ta sẽ mau chóng rũ bỏ nó để tập trung vào những nhiệm vụ khác. Những nhiệm vụ mà nếu làm tốt sẽ tạo nên sự khác biệt trong bản thân công việc của anh ta cũng như hoạt động của tổ chức.

Trước khi bắt đầu một công việc mới, cần loại bỏ một hoạt động cũ, điều này là cần thiết trong việc giữ vững “trọng lượng chuẩn” của tổ chức. Nếu không, tổ chức sẽ mất đi tính gắn kết, không thể quản lý được. Như những

cơ quan trong cơ thể, các tổ chức xã hội cũng cần tinh gọn và cường tráng để trở nên hiệu quả.

Không có gì mới mẻ mà dễ dàng, những gì mới mẻ luôn dễ gặp rắc rối. Phương tiện duy nhất để hỗ trợ chúng là những con người có khả năng hoàn thành tốt công việc. Những người này, tuy nhiên, luôn bận rộn; do đó cần giải phóng họ khỏi những gánh nặng hiện tại thì họ mới có thể bắt tay vào những nhiệm vụ mới được.

Giải pháp thay thế - tìm hoặc thuê những nhân sự mới đảm nhận những nhiệm vụ mới - dường như là quá rủi ro. Người ta chỉ tuyển nhân sự mới cho những hoạt động đang vận hành tốt, nay được mở rộng quy mô. Còn với những hoạt động mới thì người ta phải trồng cây vào các cự bình, những người mà khả năng và điểm mạnh đã được chứng minh. Mỗi nhiệm vụ mới đều là một ván bài đầy rủi ro khiến nhà quản lý hiệu quả không thể liều lĩnh gánh thêm một rủi ro nữa trong việc thuê một người từ bên ngoài vào làm công việc ấy. Anh ta đã quá hiểu bài học của những người đang rất thành công ở nơi khác song lại mau chóng thất bại khi về làm việc “cho chúng ta”.

- ❑ Tất nhiên, một tổ chức luôn cần có những con người mới, với những quan điểm mới mẻ của họ. Chỉ áp dụng chính sách “thăng tiến từ nội bộ” cũng không phải là hay. Tuy nhiên, khi rủi ro là rõ ràng (như trong trường hợp các vị trí quản lý cấp cao, hay các vị trí quản lý cho một hoạt động hoàn toàn mới) thì những con người mới không phải là một giải pháp hiệu quả. Người ta thường

và nỗ lực để sửa chữa hay loại bỏ các hành động, quyết định của quá khứ, dù là của chính bản thân họ hay của những người tiền nhiệm đề ra. Thực tế, đây chính là công việc tốn thời gian nhiều nhất.

Tuy nhiên, chúng ta có thể ít ra là hạn chế sự phụ thuộc vào quá khứ bằng cách cắt bỏ các hoạt động và nhiệm vụ không còn tạo ra kết quả và lợi ích nữa.

Ai cũng cảm thấy dễ dàng từ bỏ những thất bại. Ngược lại, những thành công trong quá khứ mới gây ra vấn đề: chúng thường có xu hướng tồn tại lâu hơn so với “chu kỳ sống” của chúng. Nguy hiểm hơn nữa là những hoạt động vẫn chạy bình thường song không tạo ra kết quả. Như tôi đã trình bày trong một cuốn sách khác (cuốn *Quản trị theo kết quả* - sdd), chúng có xu hướng trở thành “linh thiêng, không thể đụng đến”, hoặc là “sự đầu tư vào ‘cái tôi’ của quản trị”. Nếu không cắt bỏ chúng một cách không thương tiếc, sẽ ảnh hưởng lớn đến tổ chức.

- ❑ Mọi tổ chức đều dễ mắc hai căn bệnh “sinh đôi” nói trên, song chúng đặc biệt phổ biến trong các cơ quan chính phủ. Các chương trình và hoạt động của chính phủ cũng chắc chắn như của các tổ chức khác. Tuy nhiên chúng không chỉ được coi là bất biến mà còn được gắn kết vào cấu trúc thông qua các quy tắc về dịch vụ dân sự và trở thành những lợi ích với những người phát ngôn của chúng trong các cơ quan lập pháp.

Điều này không mấy nguy hiểm khi các chính phủ còn giữ vai trò nhỏ bé trong đời sống xã hội như vào thời gian trước Thế chiến I. Ngày nay, chính phủ không thể

chấp nhận việc sử dụng sai lệch tài nguyên và năng lượng vào quá khứ được. Thực tế lại hoàn toàn khác: ít ra là phân nửa số văn phòng và cơ quan Chính phủ Mỹ hoặc là đang quản lý những lĩnh vực... không cần quản lý nữa (ví dụ, Ủy ban Thương mại Liên bang có nhiệm vụ chủ yếu là ngăn chặn độc quyền trong ngành xe lửa, một điều đã không còn tồn tại từ ba mươi năm trước đây), hoặc là - như trong hầu hết các chương trình nông nghiệp - hướng về ý thích cá nhân của các chính trị gia, hướng về các nỗ lực không đạt đến kết quả nào cả.

Cần có ngay một nguyên tắc hành chính hiệu quả mới. Theo đó mọi đạo luật, mọi cơ quan, mọi chương trình của chính phủ đều được coi là tạm thời, tự động hết hiệu lực sau một số năm nhất định (chẳng hạn 10 năm), trừ phi được gia hạn bởi cơ quan lập pháp dựa trên những nghiên cứu cặn kẽ về chương trình đó, cũng như kết quả và đóng góp của nó.

Trong năm 1965-1966, Tổng thống Johnson đã ra lệnh thực hiện một nghiên cứu như thế trên toàn bộ các cơ quan chính phủ và các chương trình của chính phủ, áp dụng biện pháp đánh giá do Bộ trưởng Quốc phòng McNamara đề ra, nhằm loại bỏ những công việc lỗi thời, không mang lại hiệu quả. Đây thật sự là một bước khởi đầu vô cùng cần thiết. Tuy nhiên, nó cũng không đảm bảo đem lại kết quả chừng nào chúng ta còn khư khư với giả định rằng, các chương trình hiện hành là tốt cho đến khi được chứng minh điều ngược lại. Giả định đúng ở đây phải là mọi chương trình đều mau chóng hết hiệu

Rất khó CEO nào có thể làm tốt cả ba nhiệm vụ nói trên trong nhiệm kỳ của mình. Nhưng thực tế là vị CEO nói trên đã làm được, bên cạnh đó xây dựng nên một tổ chức hùng mạnh tầm cỡ thế giới. Điều cần chú ý ở đây là ông ta đã đạt được thành tựu to lớn đó bằng việc tập trung vào từng nhiệm vụ một trong những thời gian khác nhau.

Đây chính là bí quyết của những người có thể đạt nhiều thành tích khác nhau, những người đã làm được những việc rõ ràng là rất khó khăn. Họ làm từng việc một. Kết quả là họ vừa đạt kết quả tốt, vừa tốn ít thời gian hơn chúng ta!

- ❑ Những người thất bại, không bao giờ làm xong việc gì cho ra hồn thật ra là những người làm việc rất vất vả. Thoạt tiên, họ sai lầm trong việc ước lượng thời gian hoàn thành một công việc cụ thể. Họ luôn nghĩ rằng mọi việc sẽ diễn ra đúng như dự định, mà điều này thì... chẳng bao giờ xảy ra! Những chuyện bất ngờ, không được kỳ vọng rốt cuộc lại thường xuyên xảy ra - đây chính là quy luật. Nhà quản lý hiệu quả, vì vậy, luôn phải chừa ra một dung sai về thời gian cho các công việc của mình. Sau nữa, đa số nhà quản lý luôn vội vã, và điều này càng làm họ rơi lại phía sau. Nhà quản lý hiệu quả không bao giờ vội vã, họ từ từ nhưng tiến về phía trước một cách chắc chắn. Cuối cùng, đa số người ta cố làm nhiều việc cùng một lúc, do đó không việc nào được dành đủ lượng thời gian cần thiết; và nếu như một việc gặp rắc rối thì toàn bộ chương trình sẽ sụp đổ theo!

Nhà quản lý hiệu quả hiểu rằng cần hoàn thành (và hoàn thành hiệu quả) nhiều công việc, nhiệm vụ. Do đó, họ tập trung thời gian và nỗ lực (của chính họ và của tổ chức) vào từng việc một, theo thứ tự ưu tiên, việc gì cần làm trước thì làm trước.

TỪ BỎ “NGÀY HÔM QUA”

Quy tắc đầu tiên của việc tập trung các nỗ lực là phải mạnh dạn từ bỏ quá khứ và những gì đã không còn có lợi nữa. Nhà quản lý hiệu quả phải định kỳ đánh giá lại chương trình làm việc của bản thân và đồng sự, đặt ra câu hỏi: “Nếu chúng ta chưa làm điều này, liệu bây giờ chúng ta có làm không?”. Và nếu câu trả lời không phải là “Có”, họ sẽ lập tức loại bỏ hoạt động/công việc ấy. Ít nhất, họ đảm bảo không có nguồn lực nào được đầu tư thêm vào hoạt động không sinh lợi, không hiệu quả đó. Những nguồn lực quan trọng từng đầu tư vào đó sẽ được rút ra và đầu tư vào những cơ hội của tương lai.

Dù muốn hay không, nhà quản lý cũng phải loại bỏ quá khứ, đó là điều không thể tránh khỏi. Hôm nay là kết quả của các quyết định và hành động của hôm qua. Tuy nhiên con người lại không dự báo được tương lai. Các hành động và quyết định trong quá khứ dù đã từng khôn ngoan hay dũng cảm đến mấy vẫn có thể trở thành các vấn đề, khủng hoảng của ngày hôm nay. Tuy nhiên, nhiệm vụ của bất kỳ nhà quản lý nào, dù trong bất kỳ tổ chức nào, cũng là cam kết các nguồn lực cho tương lai, nghĩa là dành hết thời gian

thiết để hoàn thành chúng. Tuy nhiên, tôi không nghĩ là có ai có thể thực hiện tốt từ ba nhiệm vụ trở lên cùng một lúc.

- ❑ Một ngoại lệ là Mozart, thiên tài này có thể cùng lúc làm việc trên một vài tác phẩm âm nhạc, tất cả chúng đều là những kiệt tác. Tuy nhiên Mozart thật sự là một ngoại lệ vô cùng hiếm hoi. Ngay cả những nhạc sĩ hàng đầu như Bach, Handel, Haydn hay Verdi cũng đều chỉ có thể sáng tác một tác phẩm trong một giai đoạn nhất định mà thôi. Chỉ khi họ kết thúc nó, hoặc xếp tác phẩm bỏ dở vào ngăn kéo, họ mới có thể chuyển sang một tác phẩm khác được. Rất ít người có thể làm được như Mozart!

Sự tập trung khi làm việc là tối cần thiết bởi người ta luôn phải đối mặt với rất nhiều nhiệm vụ cần hoàn thành. Cần phải làm việc một cách nhanh chóng. Càng tập trung thời gian, nỗ lực và các nguồn lực bao nhiêu thì càng có thể hoàn thành tốt nhiều nhiệm vụ bấy nhiêu.

- ❑ Tôi chưa từng gặp nhà quản lý doanh nghiệp nào đạt thành tích nhiều như một lãnh đạo công ty dược phẩm vừa về hưu gần đây. Khi nhậm chức, công ty của ông ta còn nhỏ bé, chỉ hoạt động trên thị trường nội địa. Mười một năm sau, khi ông ta về hưu, công ty này đã trở thành một tập đoàn quốc tế hùng mạnh.

Trong những năm đầu tiên khi mới nhậm chức, ông ta dành thời gian chủ yếu cho các chương trình nghiên cứu, định hướng nghiên cứu và những nhân sự làm công tác nghiên cứu (trước đây công ty luôn đi sau các đối thủ cạnh tranh trong lĩnh vực này). Không phải là một

nhà khoa học, song vị CEO mới hiểu rằng công ty không thể tiếp tục đi sau những công ty khác về công nghệ mãi được, mà cần phải có hướng đi riêng của mình. Với sự quan tâm đến công tác nghiên cứu nói trên, chỉ sau 5 năm công ty đã ở vị trí dẫn đầu trong hai lĩnh vực mới mẻ và quan trọng của ngành.

Sau đó vị CEO này bắt đầu tập trung xây dựng công ty thành một tập đoàn quốc tế như kiểu các tập đoàn dược phẩm Thụy Sĩ hàng đầu thế giới. Phân tích kỹ lưỡng việc tiêu thụ dược phẩm, ông ta kết luận rằng bảo hiểm y tế và các dịch vụ y tế của chính phủ sẽ ảnh hưởng mạnh nhất tới lượng cầu về dược phẩm. Từ đó ông chọn lựa thời điểm tiến vào một thị trường quốc gia trùng với thời điểm bùng nổ các dịch vụ y tế của quốc gia đó. Điều này giúp công ty thành công trong nhiều thị trường mới mà không phải tranh giành thị phần với các công ty dược phẩm quốc tế khác.

Trong 5 năm cuối nhiệm kỳ, ông ta tập trung vào việc tìm ra một chiến lược phù hợp với bản chất của nền y tế và chăm sóc sức khỏe hiện đại. Theo đó, các tổ chức công như chính phủ, bệnh viện phi lợi nhuận và các cơ quan đại diện sẽ thanh toán các hóa đơn y tế, mặc dù cá nhân (bác sĩ) sẽ quyết định việc mua bán thực tế. Còn quá sớm để nói rằng chiến lược này có thành công hay không. Nhưng theo tôi biết, chiến lược của ông ta là chiến lược duy nhất trong các tập đoàn dược phẩm lớn trên thế giới đề cập đến các vấn đề như chiến lược, giá cả, marketing và quan hệ trong ngành này.

5.

LÀM VIỆC THEO THỨ TỰ ƯU TIÊN

Nếu có một “bí quyết” gì để đạt được tính hiệu quả, thì đó là sự tập trung. Người làm việc hiệu quả sẽ thực hiện công việc theo thứ tự, mỗi lúc làm một việc.

Lý do cần phải tập trung nằm ngay trong bản chất công việc và bản chất của con người. Vài lý do trong số đó đã quá rõ ràng: chúng ta luôn thiếu thời gian để thực hiện những đóng góp quan trọng trong công việc. Khi phân tích những đóng góp, người ta thấy có quá nhiều công việc quan trọng; còn khi phân tích thời gian thì người ta nhận ra một sự thiếu hụt thời gian trầm trọng cho những việc thật sự có ích và đóng góp cho công việc chung. Cho dù có quản lý thời gian tốt đến đâu đi nữa thì một phần lớn thời gian vẫn không phải thật sự là “của mình”; tức là luôn luôn có sự thiếu hụt thời gian!

Nhà quản lý càng tập trung vào những đóng góp, càng hướng về kết quả thì càng cần có những khoảng thời gian liên tục đủ dài để tập trung cho công việc. Các nỗ lực của

anh ta đòi hỏi một lượng thời gian lớn hơn trước. Vấn đề là ở chỗ: để thực sự có được nửa ngày hay vài tuần lễ thực sự có hiệu quả, đòi hỏi bạn phải có tinh thần tự kỷ luật rất cao, và một quyết tâm “sắt đá” khi nói “Không” với những can thiệp khác.

Một cách tương tự, nhà quản lý càng cố khai thác điểm mạnh thì càng ý thức được nhu cầu tập trung những điểm mạnh mà anh ta có sẵn vào những cơ hội chính trong công việc. Đó là cách duy nhất giúp anh ta đạt kết quả tốt.

Tuy nhiên, sự tập trung còn được quyết định bởi việc đa số chúng ta đều cảm thấy khó mà làm tốt một công việc một lúc, chứ chưa nói đến hai, ba công việc khác nhau. Con người nói chung có thể thực hiện rất nhiều nhiệm vụ đa dạng, anh ta là một “động cơ đa năng”. Song cách thức để khai thác tính đa năng này phải là gắn kết nhiều khả năng cá nhân vào một nhiệm vụ chung. Chính là với sự tập trung đó mà mọi khả năng đều cùng hướng về việc nỗ lực đạt được thành tựu mong muốn.

- ❑ Hẳn các bạn đã từng xem một cách thích thú tiết mục xiếc tung hứng nhiều trái bóng khác nhau. Tuy nhiên, người diễn viên xiếc thực hiện màn trình diễn này cũng chỉ có thể thực hiện trong cỡ 10 phút mà thôi, nếu lâu hơn thì chẳng mấy chốc anh ta sẽ làm rơi hết các quả bóng xuống đất.

Tất nhiên mọi người có sự khác biệt rất lớn. Một số đạt hiệu quả cao khi làm hai việc cùng một lúc; điều này có nghĩa là họ đã dành cho cả hai công việc lượng thời gian tối thiểu cần

Trong mọi lĩnh vực của tính hiệu quả bên trong một tổ chức, chúng ta phải “nuôi sống” các cơ hội và “bỏ đói” những vấn đề. Điều này lại càng quan trọng hơn trong lĩnh vực nhân sự. Người làm việc hiệu quả nhìn người khác, nhìn bản thân như là những cơ hội. Họ biết rằng chỉ có điểm mạnh mới làm nên kết quả, còn các điểm yếu thì cũng không tạo ra kết quả gì cả.

Ngoài ra, nhà quản lý hiệu quả hiểu rằng tiêu chuẩn của một nhóm người bất kỳ được xác định bởi thành tích của người đứng đầu. Do đó, nhà quản lý không bao giờ để cho thành tích của người lãnh đạo được dựa trên điều gì khác với điểm mạnh cả.

- ❑ Trong thể thao, chúng ta đều biết rằng khi một kỷ lục bị phá, một tiêu chuẩn mới cho thành tích của tất cả các vận động viên trên khắp thế giới được lập ra. Chẳng hạn Roger Bannister là người đầu tiên chạy 1 dặm với thời gian ít hơn 4 phút. Kể từ đó, các vận động viên ở mức trung bình trong các câu lạc bộ đều dần dần tiếp cận kỷ lục cũ, trong khi những người xuất sắc bắt đầu tấn công vào kỷ lục mới.

Trong công tác nhân sự, khoảng cách giữa lãnh đạo và nhân viên luôn là một hằng số. Do đó, nếu thành tích của lãnh đạo tăng thì thành tích của nhân viên cũng tăng theo. Nhà quản lý hiệu quả hiểu rằng nâng cao thành tích của một cá nhân lãnh đạo thì dễ hơn việc nâng cao thành tích của cả một tập thể nhân viên. Do đó, nhà quản lý phải đảm bảo đặt vào vị trí lãnh đạo những người có khả năng và điểm mạnh, có thể có thành tích cao trong công việc. Làm được

điều này đòi hỏi bạn tập trung vào các điểm mạnh, bỏ qua các điểm yếu, nếu chúng không ảnh hưởng đến việc “triển khai” những điểm mạnh nói trên.

Nhiệm vụ của nhà quản lý không phải là làm thay đổi con người. Nhiệm vụ của anh ta là làm tăng thành tích của toàn thể tổ chức bằng cách đưa vào sử dụng mọi điểm mạnh, mọi khát vọng có trong cá nhân đó.

còn nhiều việc quan trọng và có ý nghĩa có thể được thực hiện. Nhà quản lý hiệu quả tìm kiếm những việc ấy. Khởi đầu bằng câu hỏi “Tôi có thể làm gì?” sẽ giúp bạn chắc chắn tìm ra được nhiều thứ để làm, nhiều hơn hẳn so với quỹ thời gian và nguồn lực của bạn cho phép.

Khai thác các điểm mạnh cũng không kém phần quan trọng đối với khả năng và thói quen làm việc của mỗi người.

Không khó để biết chúng ta đạt kết quả tốt bằng cách nào. Khi đã trưởng thành, một người có thể biết rõ anh ta làm việc tốt hơn vào ban ngày hay ban đêm, viết báo cáo tốt bằng cách viết nháp trước toàn bộ hay bằng cách gọt giũa từng câu một v.v... Có người làm việc hiệu quả dưới sức ép thời gian, trong khi có người chỉ đạt hiệu quả khi họ được giành một thời gian đáng kể và thoải mái. Có người là “người đọc”, có người là “người nghe” như đã nói ở phần trên. Tất cả những điều đó chúng ta đều có thể tự biết dễ dàng, như biết rõ mình thuận tay phải hay tay trái vậy.

Người ta sẽ nói rằng những yếu tố trên chỉ là bề ngoài. Điều này chưa hẳn là chính xác, vì nhiều khi thói quen phản ánh tính cách của con người, như là cảm nhận của anh ta về thế giới và bản thân. Nhưng ngay cả khi đó chỉ là vẻ bề ngoài, những thói quen công việc đó vẫn là nguồn gốc của tính hiệu quả. Đa số chúng có thể “tương thích” với bất kỳ công việc nào. Người hiệu quả biết điều đó và luôn hành động theo những thói quen đó.

Người làm việc hiệu quả luôn cố gắng để là chính mình, chứ không là bản sao của ai khác. Anh ta quan sát thành tích và kết quả công việc, cố tìm ra một khuôn mẫu. Câu

hỏi đặt ra là, “Đâu là những việc tôi có thể dễ dàng làm, trong khi những người khác cảm thấy khó khăn?”. Ví dụ, một người cảm thấy dễ dàng trong việc viết báo cáo tổng kết hơn là suy nghĩ về bản thân báo cáo đó và đưa ra những quyết định sau cùng. Nói cách khác anh ta sẽ hiệu quả hơn ở vị trí của nhân viên chuẩn bị báo cáo, trình bày các vấn đề, hơn là ở vị trí nhà quản lý, người cần ra quyết định và giải quyết những vấn đề đó.

Một người có thể biết rõ mình có thể tự làm một dự án từ đầu đến cuối, hoặc biết rõ mình giỏi về đàm phán, chẳng hạn như các thương lượng với Công đoàn. Tuy nhiên, người đó cũng biết được những dự đoán về những ý kiến của Công đoàn trong thương lượng là đúng hay không.

Những điều trên không phải là những điều đa số người ta nghĩ tới khi nói về điểm mạnh và điểm yếu của một người. Họ coi đó là kiến thức (trong một ngành) hay tài năng (trong một ngành nghệ thuật). Sự thực thì tính cách của con người là một yếu tố quan trọng quyết định thành tích của anh ta. Để trở nên hiệu quả, anh ta phải khai thác những điều mình có thể làm và thực hiện theo những cách tốt nhất.

Khác với những điều đã được nói tới trong cuốn sách này, việc khai thác và phát huy điểm mạnh vừa là một thái độ, vừa là một phương pháp thực hành cụ thể, có thể phát triển qua thực hành. Khi đặt ra câu hỏi “Người này có thể làm gì?” thay vì “Anh ta không thể làm gì?”, bạn sẽ sớm có được thái độ tìm kiếm và khai thác điểm mạnh của người khác; và sau cùng bạn sẽ học được cách đặt câu hỏi này với chính bản thân.

lại, đưa một bản báo cáo cho một người nghe cũng lãng phí thời gian không kém, bởi những người loại này chỉ nắm thông tin thông qua việc nghe người khác nói.

Một số người cần cấp dưới phải tóm tắt những điều cần thiết, những ý chính vào một trang giấy cho họ (ví dụ: Tổng thống Eisenhower), ngược lại, một số khác lại đòi hỏi những báo cáo chi tiết, đầy ắp những con số cụ thể. Một số muốn tham gia vào quá trình thực hiện một công việc từ những bước đầu tiên để họ có sự chuẩn bị tốt, số khác lại chỉ muốn nghe báo cáo về một vấn đề khi nó đã “chín muồi” mà thôi.

Sự điều chỉnh cần thiết để suy nghĩ về điểm mạnh của sếp và làm sao để khai thác – phát huy điểm mạnh ấy luôn ảnh hưởng đến câu hỏi “Bằng cách nào” hơn là câu hỏi “Cái gì”. Nó liên quan đến thứ tự trình bày các vấn đề liên quan hơn là điều gì quan trọng hay đúng đắn. Nếu điểm mạnh của sếp nằm ở khả năng chính trị trong một công việc mà chính trị là quan trọng, thì nhân viên cần phải trình bày trước tiên cho sếp về khía cạnh chính trị của một tình huống, điều này giúp sếp nắm bắt nhanh vấn đề và tận dụng được điểm mạnh của ông ta.

Tất cả chúng ta đều là chuyên gia về... người khác: chúng ta nhìn họ rõ hơn, tình huống hơn những gì họ tự nhìn thấy về bản thân. Do đó, làm cho sếp trở nên hiệu quả không phải là điều quá khó khăn. Tuy nhiên, việc này đòi hỏi bạn phải tập trung vào điểm mạnh và những điều sếp có thể làm được, đồng thời giảm thiểu ảnh hưởng của các điểm yếu. Điều này cũng làm cho chính bạn trở nên hiệu quả trong công việc.

LÀM CHO BẢN THÂN TRỞ NÊN HIỆU QUẢ

Nhà quản lý hiệu quả dẫn dắt mọi người từ những điểm mạnh của họ trong công việc, họ biết cách khai thác tối đa những điểm mạnh đó.

Đa số những người làm việc trong các tổ chức mà tôi có dịp gặp gỡ đều hiểu rõ những điều họ có thể làm được, không được phép làm. Họ đều có ý thức những việc sếp không cho làm, chính sách của công ty không cho làm, v.v... Kết quả là họ tốn quá nhiều thời gian và công sức than phiền về những việc đó, những việc mà họ không thể làm gì được.

Đương nhiên, người làm việc hiệu quả có quan tâm đến những hạn chế. Tuy nhiên, trong khi những người khác than phiền về việc không thể làm điều này điều nọ, những người hiệu quả cứ im lặng tiến về phía trước, do đó những hạn chế nói trên cũng dần dần “tan biến”.

- ❑ Toàn bộ ban giám đốc của một công ty xe lửa lớn hiểu rằng chính phủ không cho phép họ làm gì cả. Tuy nhiên, một phó chủ tịch phụ trách tài chính mới đến không biết gì về “bài học” này. Thế là ông ta đi tới Washington, tìm gặp Ủy ban Thương mại Liên bang, xin phép được thực hiện một số đề án cấp tiến. Những người ở Ủy ban trả lời ông ta, “Đa số những chuyện này không thuộc thẩm quyền của chúng tôi. Anh phải thử làm và sau đó chúng tôi sẽ vui lòng cấp phép cho công ty anh”.

Các bạn thấy đấy, giả định “ai đó không cho phép tôi làm những điều này” luôn tạo ra những sức ỳ đáng kể trong công việc. Ngoài ra, ngay cả khi tình hình có những hạn chế, vẫn

thăng tiến. Nếu sếp bị cách chức vì thất bại hay yếu kém, thông thường người kế nhiệm sẽ không phải là phó của ông ta mà là một người từ bên ngoài, người này không chỉ đến một mình mà còn đem theo cả “bộ sậu” của ông ta nữa. Nói tóm lại, không có gì dễ dàng đảm bảo cho thành công của bạn bằng việc sếp của chính bạn cũng thành công và mau lên chức.

Ngoài ra, khai thác điểm mạnh của cấp trên cũng là chìa khóa cho tính hiệu quả của cấp dưới, bởi nó tạo điều kiện cho nhân viên cấp dưới tập trung vào những đóng góp được cấp trên đón nhận và sử dụng. Điều này cũng giúp nhân viên cấp dưới đạt được những điều mà họ tin tưởng.

Nhân viên không thể khai thác, phát huy điểm mạnh của sếp bằng việc nịnh nọt hay bợ đỡ. Họ chỉ có thể làm điều này bằng việc chỉ ra những điều gì là đúng đắn, sau đó trình lên cấp trên.

Người làm việc hiệu quả luôn biết rằng sếp của mình cũng chỉ là một con người bình thường (điều không phải... dễ hiểu đối với những nhân viên trẻ, thông minh và tham vọng!), với những điểm mạnh và hạn chế như bất kỳ một ai khác. Khai thác điểm mạnh sẽ làm cho sếp trở nên hiệu quả, và qua đó, khiến nhân viên cấp dưới cũng trở nên hiệu quả. Nhân viên hiệu quả, do đó, đặt câu hỏi: “Điều gì sếp có thể làm tốt, điều gì sếp đã từng làm tốt?”, “Sếp cần biết gì để có thể phát huy điểm mạnh?”, “Sếp cần gì ở tôi để có thể làm việc tốt?”. Nhân viên hiệu quả không quá lo lắng và quan tâm tới những việc sếp không thể làm được.

□ Nhìn chung, nhân viên có xu hướng “cải tạo” sếp. Các viên chức lớn tuổi và có thâm niên thường tự coi mình là “gia sư” đối với những người lãnh đạo mới được bổ nhiệm trong các cơ quan chính phủ, luôn cố gắng giúp sếp họ vượt qua những hạn chế của bản thân bằng việc đặt ra câu hỏi “sếp mới có thể làm được gì?”. Nếu như câu trả lời là “Ông ta có điểm mạnh trong quan hệ với Quốc hội, Nhà Trắng và công luận” thì các nhân viên sẽ làm sao để người lãnh đạo mới của họ có thể phát huy tối đa những khả năng ấy. Ai cũng biết rằng mọi quyết định về chính sách đều trở nên vô ích nếu không có kỹ năng chính trị cần thiết để thể hiện chúng. Và khi một người lãnh đạo một cơ quan chính phủ biết rằng ông ta được các nhân viên của mình ủng hộ, ông ta sớm muộn sẽ nghe theo những ý kiến của họ cả về chính sách và quản lý.

Người làm việc hiệu quả cũng biết rằng sếp của anh ta có những cách riêng để trở nên hiệu quả. Đó có thể chỉ là những cách thức và thói quen, song đó là những sự thật cần lưu ý.

Điều này nói chung rất rõ ràng đối với những ai coi con người hoặc là “người đọc” hoặc là “người nghe” (trừ một nhóm rất nhỏ những người có được thông tin qua việc nói chuyện hay quan sát các phản ứng của người khác bằng một “radar” tâm lý, như các Tổng thống Roosevelt và Johnson, hay Thủ tướng Anh Churchill). Những người vừa là người đọc, vừa là người nghe (ví dụ: luật sư trong xử án) là những ngoại lệ. Nói chuyện với một người đọc chỉ phí thời gian, bởi anh ta chỉ lắng nghe sau khi anh ta đã đọc. Ngược

năng các điểm mạnh của cấp dưới. Hơn thế nữa, đây còn là “món nợ” của nhà quản lý đối với chính nhân viên dưới quyền, những người mà anh ta đang quản lý. Nhiệm vụ của một tổ chức là giúp các cá nhân thành viên đạt thành tựu cao nhất bằng các điểm mạnh, các sở trường của họ, bắt cháp những hạn chế và điểm yếu mà họ có.

Điều này càng lúc càng trở nên quan trọng. Chỉ ít lâu trước đây, số lượng các công việc kiến thức và số lượng những người lao động tri thức còn rất nhỏ bé. Chẳng hạn, để trở thành một công chức ở Đức, người ta phải có một bằng cấp về luật, còn nếu bạn tốt nghiệp ngành toán thì... khỏi. Ngược lại, một thanh niên muốn tìm việc làm có thể áp dụng được những kiến thức của mình cũng chỉ có ba hay bốn sự lựa chọn về công việc mà thôi. Ngày nay mọi thứ đã thay đổi: có rất nhiều công việc đòi hỏi tri thức và do đó người lao động tri thức cũng có nhiều sự lựa chọn hơn trong nghề nghiệp (đầu thế kỷ XX, những ngành lao động tri thức chỉ là những ngành truyền thống như luật, y tế, giáo dục, truyền giáo, song ngày nay con số này đã lên tới hàng trăm ngành khác nhau). Hơn nữa, dường như mọi lĩnh vực kiến thức đều đã được đưa vào sử dụng bên trong tổ chức và bởi các tổ chức, nhất là khối doanh nghiệp và khối các cơ quan chính phủ.

Do đó, ngày nay một người có thể tìm kiếm khu vực kiến thức và loại công việc kiến thức sao cho phù hợp với khả năng của mình, chứ không cần phải điều chỉnh bản thân cho phù hợp với công việc hay khu vực kiến thức như trước

kia nữa. Mặt khác, ngày nay sự lựa chọn của người lao động tri thức ngày càng là một sự chọn lựa khó khăn hơn, bởi anh ta không có đủ thông tin về chính bản thân và cả về những cơ hội của anh ta.

Chính vì vậy, chúng ta càng cần đi theo hướng khai thác, đề cao điểm mạnh của cá nhân. Trong tổ chức, các thành viên quản lý cũng đều cần tập trung vào điểm mạnh và khai thác điểm mạnh của nhóm, cũng như của các nhân viên cấp dưới.

Phân công công việc dựa trên điểm mạnh, do đó, là quan trọng đối với tính hiệu quả của bản thân nhà quản lý và tổ chức, cũng như đối với cá nhân và xã hội trong một thế giới lao động tri thức như hiện nay.

TÔI QUẢN LÝ SẾP CỦA TÔI NHU THỂ NÀO?

Nhà quản lý hiệu quả cần cố gắng khai thác và phát huy điểm mạnh của chính cấp trên trực tiếp của mình.

Bất cứ nhà quản lý nào mà tôi từng gặp đều nói “Tôi không gặp nhiều khó khăn trong việc quản lý nhân viên dưới quyền. Song làm thế nào tôi có thể ‘quản lý’ sếp của mình?”. Thực ra đây không phải là một việc gì khó khăn, song chỉ có những người làm việc hiệu quả biết khai thác các điểm mạnh của sếp anh ta.

- ❑ Ngược với những suy nghĩ thông thường, nhân viên nói chung không thể “bước qua xác” cấp trên nếu muốn thăng tiến. Họ chỉ có thể thăng tiến nếu sếp họ cũng...

tin, sự lôi cuốn kiểu của Montgomery, de Gaulle hay MacArthur chẳng hạn. Cái duy nhất mà Marshall có là những nguyên tắc. Câu hỏi thường xuyên mà ông ta đặt ra là “Người này có thể làm được gì?”. Và nếu một người có khả năng làm một điều gì đó, thì những yếu kém, thiếu sót của họ sẽ trở nên thứ yếu, không phải là những vấn đề cần quan tâm hàng đầu.

- ❑ Ví dụ, Marshall đã liên tục nhiều lần phải đem quân đi giải cứu George Patton, nhưng ông vẫn tin vào những phẩm chất và tham vọng của người chỉ huy chiến trường này, bỏ qua việc ông ta thiếu những phẩm chất của một sĩ quan tham mưu hay một quân nhân thành công trong thời bình! Tuy nhiên bản thân Marshall cũng không hề thích phong cách quân sự của Patton.

Marshall chỉ quan tâm đến điểm yếu của người khác khi chúng hạn chế sự khai thác tối đa điểm mạnh của cá nhân. Ông đã cố vượt qua những điểm yếu thông qua công việc và các cơ hội trong sự nghiệp.

- ❑ Một ví dụ khác: viên thiếu tá trẻ Eisenhower đã được Marshall kiên quyết đưa vào bộ phận kế hoạch chiến tranh trong thời gian giữa thập niên 30 để giúp anh này đạt được những kiến thức mà rõ ràng anh ta còn thiếu về lập chiến lược một cách hệ thống. Sau này, dù Eisenhower rất cuộc không trở thành một chiến lược gia, song ông ta vẫn hiểu được tầm quan trọng của nó, từ đó khắc phục được những hạn chế trong điểm mạnh của ông ta: một nhà lập kế hoạch chiến thuật và xây dựng đội ngũ tài năng.

Marshall luôn thực hiện những sự bổ nhiệm, chuyển đổi tốt nhất cho một vị trí, dù người đó hiện đang rất cần thiết ở vị trí hiện tại của anh ta. “Chúng ta mắc nợ sự chuyển đổi này đối với công việc, đối với chính người đó và đối với quân đội nói chung” - ông ta thường trả lời như vậy khi có ý kiến dưới quyền “van nài” ông đừng rút đi một số sĩ quan “không thể thiếu được” của họ.

- ❑ Trong đời, ông ta chỉ thực hiện một ngoại lệ: khi Tổng thống Roosevelt tuyên bố rằng Marshall là không thể thiếu đối với Chính phủ Mỹ, Marshall đã quyết định ở lại Washington, nhường quyền chỉ huy quân đội tại châu Âu cho tướng Eisenhower, chấp nhận từ bỏ giấc mơ cả đời mình.

Cuối cùng thì Marshall biết - và chúng ta đều có thể học điều này từ ông ta - rằng mọi quyết định liên quan đến con người đều giống như một canh bạc. Khi dựa vào những điều một người có thể làm được (điểm mạnh), ít ra canh bạc của bạn có thể trở nên lý trí đôi chút.

Một nhà quản lý, một người lãnh đạo cấp trên có trách nhiệm đối với công việc của những người khác. Anh ta cũng có quyền lực đối với công việc và sự nghiệp của họ. Do đó, khai thác điểm mạnh, làm cho các điểm mạnh của người khác phát huy tối đa là một phần quan trọng của tính hiệu quả. Đó là một mệnh lệnh mang tính đạo đức đối với nhà quản lý, đó là trách nhiệm của vị trí và thẩm quyền. Chỉ hướng sự tập trung vào các điểm yếu không chỉ là một việc làm ngu ngốc mà còn hết sức vô trách nhiệm. Nhà quản lý có trách nhiệm trước tổ chức trong việc phát huy hết khả

anh ta. Bố trí nhân sự dựa trên “cơ hội” thay vì “vấn đề” không chỉ tạo ra một tổ chức hiệu quả, mà còn tạo ra sự nhiệt tình và tính cống hiến trong công việc.

Ngược lại, nhà quản lý cũng có trách nhiệm loại bỏ không thương tiếc bất cứ ai liên tục không đạt thành tích trong công việc, bởi cứ giữ những người kém hiệu quả như vậy sẽ ảnh hưởng xấu đến những người khác, và cả tổ chức nói chung. Hơn nữa, giữ những người như vậy cũng không tốt đối với chính họ, bởi họ hiểu rằng họ không có đủ khả năng (dù có dám thừa nhận điều đó với chính bản thân hay không). Tôi chưa từng gặp ai không đủ năng lực cho một công việc nào đó mà lại không bị “hủy hoại” bởi sức ép và sự căng thẳng trong công việc, hoặc không mong muốn được “giải thoát” càng sớm càng tốt. Việc cả hệ thống “làm việc suốt đời cho một công ty” của người Nhật và hệ thống tổ chức công việc của phương Tây đều không coi sự thiếu năng lực là một lý do xác đáng cho việc loại bỏ, thay đổi nhân viên quả là một lỗi lầm, một yếu kém cực kỳ đáng kể.

- ❑ Thống chế Marshall trong thời gian Thế chiến II luôn đề ra một đòi hỏi: phải cách chức ngay lập tức bất cứ sĩ quan nào tỏ ra không xuất sắc. Theo ông ta, nếu cứ để những sĩ quan đó tại vị, sẽ không phù hợp với trách nhiệm của quân đội và quốc gia cần có đối với những binh lính dưới quyền người sĩ quan đó. Nếu ai đó giải thích rằng hiện chưa có ai thay thế, Marshall gạt phắt, chỉ ra rằng “Điều quan trọng nhất là người này không đủ năng lực đối với vị trí của anh ta. Việc ai sẽ thay thế chỉ là vấn đề tiếp theo mà thôi”.

Tuy nhiên, Marshall cũng đồng thời chỉ ra rằng loại bỏ một người ra khỏi vị trí của anh ta không chỉ là một sự đánh giá lên chính bản thân người đó, mà còn là sự đánh giá đối với cấp trên – người đã bổ nhiệm anh ta trước kia. Ông nói, “Điều duy nhất chúng ta biết là vị trí này không phù hợp cho người kia! Điều đó không có nghĩa là anh ta không thích hợp trong những vị trí khác. Nếu bạn đã phạm sai lầm khi chọn lựa và bổ nhiệm anh ta, thì giờ đây bạn phải tìm hiểu lại xem người đó có thể làm gì!”

Thống chế Marshall đã đưa ra một tấm gương về việc khai thác điểm mạnh của cá nhân trong công việc. Vào giữa thập niên 30, khi ông ta bắt đầu có ảnh hưởng trong quân đội, lúc đó quân đội Mỹ hầu như thiếu hẳn các viên tướng trẻ tuổi (bản thân Marshall cũng không là một ngoại lệ, ông lên chức Tổng tham mưu trưởng vào ngày 1-9-1939, chỉ 4 tháng trước khi ông... 60 tuổi). Những viên tướng tương lai của quân đội Mỹ trong Thế chiến II lúc Marshall nhậm chức đều còn rất trẻ, ít có cơ hội thăng tiến. Một trong những người lớn tuổi nhất là Eisenhower, lúc đó cũng chỉ mới là thiếu tá. Thế mà đến 1942, Marshall đã đào tạo và phát triển được một nhóm những tướng lĩnh có khả năng nhất trong lịch sử quân đội Mỹ. Hầu hết những người được ông đào tạo và đề bạt đều thành công rực rỡ trong cuộc đời binh nghiệp của họ.

Quan trọng hơn, một thành công to lớn về đào tạo con người như trên lại được lập ra bởi một con người dường như thiếu những phẩm chất lãnh đạo thông thường, như sự tự

❑ Hầu như không có viên tướng vĩ đại nào trong lịch sử mà lại không kiêu căng, coi mình là trung tâm, hơn hẳn những người khác. Các chính khách cũng vậy, họ phải đầy tham vọng, hãnh tiến. Chẳng hạn, nếu cần người lãnh đạo trong những tình huống khó khăn, người ta phải chấp nhận những chính khách như Disraeli hay F. D. Roosevelt và không cần lo lắng lắm về sự thiếu khiêm tốn của họ!

Do đó, nhà quản lý hiệu quả cần đặt ra câu hỏi: “Liệu người này có điểm mạnh ở một lĩnh vực cụ thể hay không? Điểm mạnh đó có liên quan đến nhiệm vụ hay không? Nếu anh ta đạt thành tích xuất sắc trong lĩnh vực trên, điều này có tạo ra sự khác biệt hay không?”. Nếu câu trả lời là “Có”, nhà quản lý sẽ chọn lựa, bổ nhiệm người đó cho nhiệm vụ vừa nêu.

Nhà quản lý hiệu quả không bao giờ có ảo tưởng rằng hai người “trung bình” lại có thể làm việc tốt bằng một người giỏi. Họ hiểu rằng hai người “trung bình” dễ dấn chân lên nhau trong công việc, và kết quả hợp tác giữa họ là rất kém. Đồng thời, họ cũng hiểu mỗi nhiệm vụ đòi hỏi một số khả năng riêng biệt, do đó không cần đi tìm một nhân viên giỏi toàn diện mà chỉ tìm kiếm những người giỏi và phù hợp cho một nhiệm vụ cụ thể mà thôi. Với từng nhiệm vụ, họ tìm kiếm điểm mạnh ở các cá nhân phù hợp, giao việc với kỳ vọng cao nhất về kết quả.

Điều này cũng hàm ý rằng khi bố trí nhân viên, họ tập trung hướng về các cơ hội hơn là các vấn đề.

Nhà quản lý hiệu quả không bao giờ chấp nhận lập luận kiểu: “Tôi không thể không có nhân viên này, không có anh

ta tôi sẽ gặp rắc rối ngay!”. Theo họ, chỉ có ba cách lý giải cho sự tồn tại của một người “không thể thiếu”: người thật sự thiếu khả năng và chỉ “tồn tại” được khi không bị yêu cầu gì trong công việc, điểm mạnh của anh ta bị sử dụng sai chỗ vào việc hỗ trợ cho một cấp trên quá kém cỏi, hoặc điểm mạnh của anh ta được sử dụng sai chỗ nhằm trì hoãn việc giải quyết một vấn đề nào đó, hay che giấu sự tồn tại của một vấn đề nào đó.

Trong bất kỳ tình huống nào trong ba tình huống kể trên, “người không thể thiếu” cần phải được điều chuyển đi nơi khác, nếu không chúng ta sẽ làm hủy hoại các điểm mạnh của anh ta.

❑ Hãy trở lại ví dụ về người CEO của tập đoàn bán lẻ trong chương 3. Ông này quyết định điều chuyển sang bộ phận khác bất cứ nhân viên nào mà cấp quản lý trực tiếp của họ mô tả là “không thể thay thế được”. Ông giải thích, “Sự đánh giá như thế chỉ có nghĩa là tôi đang có một nhà quản lý cấp trên yếu kém, hay một nhân viên cấp dưới kém, hoặc... cả hai. Dù thế nào đi nữa, cũng cần tìm ra càng sớm càng tốt”.

Nói tóm lại, nguyên tắc ở đây là chọn người dựa trên kết quả thành tích công việc. Các lý lẽ kiểu như “Anh ta là người không thể thay thế được”, “Anh ta sẽ không được mọi người ở bộ phận đó chấp nhận”, “Anh ta còn quá trẻ” hay “Chúng ta chưa từng bổ nhiệm người nào đó không có kinh nghiệm thực tế vào vị trí này” đều không thể chấp nhận được. Không chỉ công việc đòi hỏi phải có người thực hiện tốt nhất mà chính người đó cũng có được cơ hội cần thiết cho bản thân

cách nói khác của “sự hứa hẹn” mà thôi. Nhiều khi có những người không thể hiện sự hứa hẹn (có thể vì không có cơ hội để làm điều đó) cuối cùng lại có thành tích và kết quả tốt trong công việc.

Cái mà chúng ta có thể đo lường được và cần đo lường là thành tích. Đó lại là một lý do nữa cho việc cần giao những công việc có đủ độ lớn, độ thách thức cho người khác, bởi chúng ta chỉ có thể đo lường thành tích, hiệu quả của một người dựa trên những kỳ vọng cụ thể, những công việc cụ thể mà thôi.

Tuy nhiên chúng ta vẫn cần một vài phương thức cụ thể cho quy trình đánh giá, nếu không sẽ không thể đánh giá đúng thời điểm được. Các nhà quản lý đều có những phương thức riêng cho chính họ. Nó khởi đầu bằng việc liệt kê những kỳ vọng về đóng góp của một người (trong những vị trí trong quá khứ và hiện tại), cùng với kết quả thành tích cụ thể của người đó so với những mục tiêu kỳ vọng vừa nêu. Sau đó người ta đặt ra bốn câu hỏi:

- a. Anh ta đã làm tốt điều gì?
- b. Do đó, anh ta sẽ có thể làm tốt nhiệm vụ gì trong tương lai?
- c. Anh ta cần học hỏi và có được những phẩm chất, kỹ năng gì để có thể phát huy tối đa điểm mạnh của mình.
- d. Nếu tôi có một đứa con, liệu tôi có sẵn lòng để con tôi làm việc dưới quyền người này không?
 - i. Nếu có, tại sao?
 - ii. Nếu không, tại sao?

Phương pháp đánh giá này thực sự có một cái nhìn “nghiêm khắc” hơn đối với người được đánh giá. Tuy nhiên, nó tập trung vào điểm mạnh, vào những điều một người có thể làm được. Bên cạnh đó, các điểm yếu chỉ được coi là những hạn chế của việc khai thác tối đa các điểm mạnh nhằm đạt đến hiệu quả và thành tích trong công việc.

Câu hỏi sau cùng (ii) là câu hỏi duy nhất không liên quan trực tiếp đến các điểm mạnh. Các nhân viên trẻ, có khả năng và tham vọng thường có khuynh hướng “thần phục” một ông sếp mạnh mẽ, có sức thuyết phục. Do đó, không có gì có hại cho tổ chức hơn là một nhà quản lý có sức thuyết phục, lôi cuốn song về bản chất lại hư hỏng, không có đạo đức nghề nghiệp.

Một người như thế, nếu làm việc độc lập hoặc không có quyền lực trong tổ chức thì còn có thể chấp nhận được, còn nếu trao quyền lực vào tay anh ta, anh ta sẽ trở thành kẻ phá hoại. Đây chính là một lĩnh vực mà điểm yếu của một cá nhân phát huy tác dụng và cần được tính đến khi xem xét.

Bản thân tính cách và phẩm chất chính trực không tạo nên thành tích (trong công việc), song thiếu chúng thì sẽ ảnh hưởng đến rất nhiều thứ khác. Đây cũng là một trường hợp mà bản thân điểm yếu sẽ không còn là một hạn chế đối với thành tích, mà còn khiến một cá nhân không đủ khả năng đảm đương một công việc nào đó.

4. Nhà quản lý hiệu quả hiểu rằng để khai thác điểm mạnh chúng ta cần học cách chấp nhận, “chung sống” với các điểm yếu.

hội thăng tiến cho một nhân viên, thông tin trên sẽ không giúp ích gì cả. Ngược lại, càng ít biết về điểm yếu của nhân viên thì càng tốt! Điều chúng tôi cần biết là điểm mạnh và những điều nhân viên có thể làm. Bảng đánh giá năng lực của các ông lại không hề quan tâm đến điều đó”. Các bạn thấy đấy, các nhà tâm lý học phương Tây, nhất là những người đã lập ra phương pháp đánh giá này - có thể không đồng ý với lập luận trên. Song đó chính là cách mà các nhà quản lý hiện nay (dù là người Nhật, người Mỹ hay người Đức) đánh giá phương pháp truyền thống này.

Ngày nay, phương Tây cần nghiên cứu bài học thành công của quản trị Nhật Bản. Như chúng ta đều biết, ở Nhật Bản, người lao động có thể làm việc trọn đời cho một tổ chức. Anh ta sẽ từ từ được thăng tiến trong công việc, với mức lương có thể tăng gấp đôi sau mỗi 15 năm. Anh ta không thể bỏ việc, nhưng cũng không thể bị sa thải. Điều này chỉ thay đổi chút ít ở các cấp quản lý cao hơn, và đối với những người từ 45 tuổi trở lên: một số ít trong số họ sẽ được đề bạt vào các vị trí quản lý cấp cao. Một hệ thống như vậy giải thích như thế nào cho sự thành công to lớn của người Nhật? Câu trả lời rất rõ ràng: hệ thống này hướng về điểm mạnh của con người, chứ không phải là điểm yếu (do không thể sa thải nhân viên, các ông chủ Nhật Bản luôn tìm kiếm những con người có điểm mạnh thích hợp trong tổ chức để giao việc cho họ!)

Tôi không nói hệ thống quản trị Nhật Bản là một hệ thống lý tưởng đáng học theo. Trong hệ thống của họ,

chỉ có một số rất ít người có khả năng cao, đảm nhiệm hầu hết những việc quan trọng, những người còn lại được tổ chức “kéo theo”. Tuy nhiên, ở phương Tây, để có thể hưởng lợi từ tính “vận động” (hay di chuyển) của cá nhân và tổ chức, chúng ta cần học tập người Nhật trong việc tìm kiếm, sử dụng và phát huy điểm mạnh của con người.

Nhà quản lý chỉ tập trung vào điểm yếu khi đánh giá năng lực nhân viên sẽ làm hỏng quan hệ của anh ta với cấp dưới. Thật ra cũng dễ hiểu khi nhiều nhà quản lý coi các cuộc phỏng vấn đánh giá năng lực nhân viên (trong đó chỉ tập trung tìm ra những yếu kém, lỗi lầm...) là một công việc đáng ghét! Tất nhiên, thảo luận về các “khiếm khuyết” của bệnh nhân là trách nhiệm của người bác sĩ - người có trách nhiệm làm dịu đi nỗi đau của họ. Nhưng có một điều đã rõ ràng từ lâu: việc chữa bệnh đòi hỏi một quan hệ hoàn toàn khác hẳn với quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới. Quan hệ đó đơn giản là không phù hợp khi đánh giá năng lực nhân viên. Chính vì vậy, việc có rất ít nhà quản lý sử dụng phương pháp đánh giá nói trên cũng không có gì đáng ngạc nhiên cả: đó là một công cụ sai lầm, trong một tình huống sai lầm, và sử dụng cho một mục đích sai lầm.

Đánh giá năng lực cá nhân và triết lý của phương pháp này chủ yếu liên quan đến vấn đề “tiềm năng, tiềm lực”. Tuy nhiên, những người có kinh nghiệm biết rằng người ta không thể đánh giá tiềm năng cho một khoảng thời gian vô hạn định, cũng như không thể đánh giá tiềm năng cho những gì mà một người chưa từng làm bao giờ. “Tiềm năng” chỉ là một

Những người lao động tri thức trẻ được giao những nhiệm vụ nhỏ bé, dễ dàng, không đủ tầm thách thức và kiểm tra khả năng của họ sớm muộn sẽ rời bỏ tổ chức hoặc trở nên kém hiệu quả, hoài nghi, chán nản trong công việc ngay khi họ bước vào lứa tuổi trung niên. Nhiều nhà quản lý than phiền rằng thanh niên ngày nay sao sớm đánh mất ngọn lửa nhiệt tình trong công việc như thế. Họ không hề nhận ra rằng chính họ mới là người có lỗi trong việc này: với việc giao những nhiệm vụ nhỏ bé, dễ dàng cho lớp trẻ, họ đã làm nguội lạnh nhiệt huyết của những người đó.

3. Nhà quản lý hiệu quả hiểu rằng họ cần khởi đầu với những điều nhân viên có thể làm hơn là những điều mà công việc đòi hỏi. Điều đó có nghĩa là nhà quản lý phải suy nghĩ về con người rất lâu trước khi ra quyết định về nhân sự.

Đây chính là lý do cho việc áp dụng rộng rãi quy trình đánh giá nhân viên một cách định kỳ ngày nay, nhất là trong công việc đòi hỏi chuyên môn và kiến thức. Mục tiêu của quy trình này chính là đạt được một sự đánh giá chính xác về một nhân viên trước khi nhà quản lý phải quyết định liệu nhân viên đó có là sự lựa chọn đúng đắn cho một vị trí cao hơn trong công việc hay không.

Tuy hầu hết các tổ chức lớn đều có quy trình đánh giá năng lực nhân viên, thực sự có rất ít tổ chức thực hiện điều này. Nhiều nhà quản lý lặp đi lặp lại rằng họ đánh giá các nhân viên dưới quyền ít nhất một lần trong năm, nhưng cũng cho biết chính họ lại chẳng bao giờ được cấp trên đánh giá. Các bảng đánh giá năng lực nhân viên cứ được lập ra

và... được cất vào hồ sơ, và không ai buồn để mắt đến chúng khi cần ra một quyết định về nhân sự! Hơn nữa, các cuộc “phỏng vấn, đánh giá năng lực”, trong đó người quản lý ngồi lại và nói chuyện trực tiếp với nhân viên dường như ít khi diễn ra. Mà đây lại chính là cốt lõi của quy trình đánh giá năng lực nhân viên. Điều này được xác minh rõ ràng trong một cuốn sách gần đây về quản trị, theo đó các cuộc “phỏng vấn, đánh giá năng lực nhân viên” là “công việc đáng ghét nhất” của người lãnh đạo!

Việc đánh giá năng lực một cá nhân (hiện đang được sử dụng rộng rãi trong hầu hết các tổ chức) thực ra lúc đầu do các nhà tâm lý học và các bác sĩ đề ra. Các bác sĩ và nhà tâm lý hiểu rằng bệnh nhân có vấn đề gì đó về sức khỏe, tâm lý thì mới tìm đến họ, do đó họ quan tâm đến những điều sai lầm, trục trặc hơn là những điều đang “vận hành” đúng đắn ở người bệnh. Các bác sĩ và các nhà tâm lý sử dụng các bảng đánh giá như là một công cụ, quy trình chẩn đoán những điểm yếu, những vấn đề của một người khác.

- ❑ Tôi nhận ra điều này lần đầu tiên khi tiếp xúc với quản trị Nhật Bản. Khi tổ chức một hội thảo về quản trị, tôi ngạc nhiên nhận ra không có một nhà quản lý Nhật Bản nào sử dụng phương pháp đánh giá nhân viên cả, dù họ đều là các nhà quản lý cao cấp trong các tập đoàn lớn. Khi được hỏi tại sao, một trong số họ trả lời, “Bảng đánh giá năng lực của các ông chỉ quan tâm đến việc vạch ra những lỗi lầm và yếu kém của người khác. Bởi chúng tôi không thể ngay lập tức sa thải hay từ chối cơ

và phần còn lại của tổ chức là tìm ra và xác định được điều mà anh ta có thể làm. Các tiêu chuẩn đặt ra trong công việc đầu tiên sẽ hướng dẫn người lao động tri thức trong suốt thời gian sau đó của sự nghiệp, sẽ giúp anh ta có thể tự đánh giá, đo lường sự đóng góp của bản thân cho tổ chức.

Không kém phần quan trọng, cần xác định càng sớm càng tốt xem liệu một người lao động tri thức mới vào nghề có được đặt đúng chỗ, làm đúng việc hay không. Khác với các công việc chân tay, chúng ta không có những biện pháp kiểm tra ngay lập tức những kỹ năng cần thiết trong một công việc đòi hỏi kiến thức, chuyên môn. Trong lao động tri thức, điều cần thiết không phải là một kỹ năng cụ thể nào đó, mà là một sự tổng hợp phức tạp, chỉ có thể được đánh giá trên kết quả của công việc sau này.

Công việc của một người lao động chân tay (ví dụ: một người thợ mộc hay thợ máy) được đánh giá bởi tay nghề của họ và hầu như không có sự khác biệt giữa các cửa hàng khác nhau. Tuy nhiên, đối với khả năng đóng góp cho tổ chức của một người lao động tri thức, thì các giá trị và mục đích của tổ chức đó cũng không kém phần quan trọng như chính kiến thức và kỹ năng nghề nghiệp của họ. Một người lao động tri thức có thể phù hợp với tổ chức này và hoàn toàn không phù hợp với tổ chức khác, dù nhìn bên ngoài thì... hai tổ chức đó giống hệt nhau. Do đó công việc đầu tiên trong đời sẽ giúp họ tự “kiểm tra” bản thân và tổ chức của họ.

- Nhận xét trên không chỉ đúng với các loại tổ chức khác nhau, mà còn đúng với cả các tổ chức cùng loại nữa. Cá nhân tôi chưa từng thấy hai doanh nghiệp lớn nào

có cùng hệ giá trị và yêu cầu sự đóng góp giống hệt nhau từ phía nhân viên. Các khoa khác nhau trong một trường đại học, các cơ quan chính phủ cũng vậy – chúng đều có những phẩm chất, đặc tính vô cùng khác biệt, mỗi nơi đòi hỏi những cách ứng xử khác nhau từ các thành viên, nhất là những người có đẳng cấp chuyên nghiệp, trong việc trở nên hiệu quả và đóng góp cho tổ chức.

Khi bạn còn trẻ thì việc chuyển đổi chỗ làm (tổ chức mà bạn phục vụ) không là vấn đề lớn, nhất là ở phương Tây. Nhưng khi bạn đã ở trong một tổ chức một thời gian lâu cỡ 10 năm trở lên, mọi chuyện sẽ trở nên khó khăn hơn, nhất là khi bạn không tỏ ra hiệu quả lắm trong công việc. Do đó, người lao động tri thức cần sớm tự đặt ra câu hỏi sau ngay từ lúc mới bắt đầu đi làm: “Công việc và vị trí hiện tại của tôi có phù hợp với các điểm mạnh bản thân không?”

Nhưng anh ta không thể đặt ra câu hỏi này (chứ chưa nói đến việc trả lời nó!) nếu công việc ban đầu mà anh ta được giao là quá nhỏ bé, dễ dàng, được thiết kế nhằm phù hợp với sự non nớt, thiếu kinh nghiệm của một người mới vào nghề (hơn là để khai thác những khả năng thật sự của người đó).

Rất nhiều nghiên cứu về những người lao động tri thức trẻ, mới vào nghề trong các tổ chức khác nhau đều cho các kết quả tương tự. Những người có cơ hội cho khả năng bản thân được sử dụng, được thách thức sẽ trở nên nhiệt tình, tạo ra kết quả nhất định trong công việc. Ngược lại những người thất vọng nhất luôn nhận xét về công việc như sau, “Khả năng của tôi không hề được sử dụng”.

hiệu quả cao trong bán hàng tại chỗ (tức là “di chuyển” hàng hóa) lại vừa đòi hỏi tính hiệu quả trong quảng cáo - khuyến mãi (tức là làm “di chuyển” con người, cụ thể là khách hàng). Hiệu quả trong những công việc này đòi hỏi những tính cách, phẩm chất hết sức khác nhau, không thể tìm thấy được trong cùng một con người nào đó.

Vị trí chủ tịch của một trường đại học lớn ở Mỹ cũng là một “nhiệm vụ bất khả thi”. Ít nhất thì kinh nghiệm cũng cho chúng tôi thấy chỉ một số ít sự bỏ nhiệm vào vị trí này tỏ ra thành công - mặc dù tất cả những người được bổ nhiệm đều đã từng đạt những thành tích cực kỳ xuất sắc trong những nhiệm vụ trước đó của họ.

Một ví dụ nữa là công việc của Phó chủ tịch thuộc một tập đoàn kinh doanh đa quốc gia. Khi việc sản xuất và bán hàng bên ngoài quốc gia mà công ty mẹ đặt trụ sở trở nên đáng kể (chẳng hạn, vượt quá 1/5 tổng doanh số), thì việc quản lý các công việc liên quan trở nên cực kỳ khó khăn, do nó đã trở nên quá phức tạp so với khả năng của một con người. Khi đó, hoặc là công việc này cần được tổ chức lại bởi một nhóm làm việc về sản phẩm toàn cầu (Công ty Philips ở Hà Lan áp dụng phương pháp này), hoặc tổ chức lại theo các thị trường trọng yếu. Cụ thể, công việc của một Phó chủ tịch phụ trách kinh doanh quốc tế sẽ được chia làm ba công việc nhỏ hơn, do ba người phụ trách theo ba khu vực thị trường - đây là cách mà một số công ty hóa chất lớn áp dụng hiện nay.

Do đó, điều trước tiên là nhà quản lý hiệu quả phải đảm bảo cho các công việc, nhiệm vụ được thiết kế đúng đắn. Nếu không, anh ta phải tái thiết kế chúng. Nhà quản lý hiểu rằng “thuốc thử” của tổ chức không phải là các thiên tài, mà là khả năng giúp những người bình thường có thể đạt được thành tích cao trong công việc của họ.

2. Nguyên tắc thứ hai trong việc bố trí công việc dựa trên điểm mạnh của nhân viên là: làm sao cho mỗi nhiệm vụ đều phải có yêu cầu cao, tạo ra những thách thức cần thiết để khai thác tối đa những điểm mạnh của người thực thi nhiệm vụ. Nhiệm vụ cũng cần có “quy mô” đủ rộng để mọi điểm mạnh liên quan đều có thể được phát huy, tạo ra kết quả tốt nhất.

Tuy nhiên, điều nói trên lại không phải là chính sách của đa số các tổ chức lớn. Ngược lại, họ có khuynh hướng chia nhỏ, xé lẻ công việc, khiến người thực hiện chỉ làm theo một cách máy móc khi được giao việc mà thôi. Tuy nhiên, yêu cầu của công việc luôn thay đổi, do đó những lựa chọn về nhân sự cho công việc có thể mau chóng chuyển từ “đúng đắn” thành “sai lầm”. Vì vậy, nếu công việc không đủ lớn và đủ thách thức thì nó sẽ không thể tạo điều kiện cho người thực hiện cố gắng vươn lên đáp ứng những yêu cầu mới khi tình hình thay đổi được.

Quy tắc này đặc biệt chính xác đối với công việc của những người lao động tri thức mới vào nghề. Trước khi nhận công việc đầu tiên, anh ta chưa bao giờ có cơ hội làm việc và đạt một thành tích nào cả. Điều quan trọng nhất đối với anh ta

F. D. Roosevelt, Thống chế Marshall và Alfred P. Sloan cũng như vậy, họ là những người có vẻ xa cách, khó gần. Thực chất họ là những người chân thành, rất cần những quan hệ gần gũi, và hoàn toàn có khả năng thu hút người khác, có khả năng kết bạn và giữ bạn dễ dàng. Tuy nhiên họ biết rằng “tình bạn” phải được đặt ra ngoài công việc, bởi tình cảm cá nhân không có ích lợi gì trong các quyết định liên quan đến công việc cả. Bằng việc tỏ ra lãnh đạm, xa cách, họ mới có thể xây dựng được một đội ngũ vừa mạnh mẽ, vừa đa dạng.

Tất nhiên cũng có những ngoại lệ, khi mà công việc phải được điều chỉnh cho phù hợp với con người. Alfred P. Sloan luôn nhấn mạnh một cấu trúc “lạnh lùng, vô cảm, khách quan”, song ông vẫn chấp nhận thiết kế tổ chức của GM những ngày đầu xung quanh Charles F. Kettering – một nhà phát minh vĩ đại. Tương tự, Tổng thống Roosevelt phá bỏ mọi nguyên tắc tổ chức trong sách vở để sử dụng Harry Hopkins – đang trong tình trạng sức khỏe rất kém – trong nội các của ông ta. Những ngoại lệ trên chỉ áp dụng với những cá nhân có năng lực xuất sắc, có khả năng đạt thành tích “trên cả tuyệt vời” mà thôi.

Một vấn đề đặt ra: làm cách nào để khi ra các quyết định về nhân sự dựa trên điểm mạnh của nhân viên, nhà quản lý không bị rơi vào “cái bẫy” của việc “làm cho công việc - nhiệm vụ phù hợp với cá nhân”? Nói chung họ có thể tuân thủ bốn nguyên tắc sau đây:

1. Họ không khởi đầu với giả định rằng các công việc là do tự nhiên hay Đức Chúa trời tạo ra, mà chúng được thiết kế bởi những “người trần, mắt thịt” chúng ta. Họ luôn luôn tránh tạo ra những “nhiệm vụ bất khả thi”, những công việc không ai có thể làm được – chúng có vẻ rất hợp lý và logic trên giấy tờ, song trên thực tế thì ngược lại! Dù bạn có thử hết người này đến người khác thì tất cả họ cũng sẽ bị “đánh bại” bởi công việc kiểu đó thôi.

Đa số các “nhiệm vụ bất khả” nói trên thường được tạo ra để phù hợp với phẩm chất, tính khí, khả năng của một con người “bất thường”, hiếm khi tồn tại. Các công việc đó đòi hỏi sự kết hợp nhiều tính cách cá nhân khác nhau, điều hiếm thấy trong một con người. Người ta có thể lĩnh hội được nhiều kiến thức và kỹ năng khác nhau, song những tính cách cá nhân thì khó mà thay đổi được. Một công việc đòi hỏi nhiều tính cách khác nhau trong một con người sẽ trở thành một điều gì đó không thể thực hiện được.

Nguyên tắc ở đây rất đơn giản: nếu hai, ba người liên tục thất bại trong một công việc, mà những người này từng thành công trong những nhiệm vụ khác trước đó, thì công việc sau này cần được thiết kế lại, do nó không phù hợp với khả năng con người.

- Ví dụ, mọi sách vở về marketing đều kết luận rằng quản trị bán hàng cùng với quảng cáo và khuyến mãi thuộc cùng một nhánh marketing. Tuy nhiên, kinh nghiệm của các công ty sản xuất hàng tiêu dùng với quy mô lớn lại cho thấy một công việc marketing tổng hợp như thế là không thể thực hiện được. Công việc đó vừa đòi hỏi tính

“căn bệnh” mà nó chữa trị. Công việc phải mang tính khách quan, tức là cần được quy định bởi nhiệm vụ hơn là tính cách của con người.

Ngoài ra, một lý do nữa khiến phương pháp này không khả thi là việc bất kỳ thay đổi nào trong định nghĩa, cấu trúc và vị trí của công việc trong tổ chức sẽ kéo theo một dây chuyền hàng loạt các thay đổi khác. Các công việc, nhiệm vụ của một tổ chức phụ thuộc vào có mối liên hệ qua lại với nhau, do đó không thể vì một cá nhân mà thay đổi công việc và trách nhiệm của hàng loạt người khác cùng làm việc xung quanh anh ta.

- ❑ Điều này không chỉ đúng với những cơ quan chính phủ hay các doanh nghiệp lớn. Hãy lấy ví dụ ở một trường đại học: một giáo sư cần dạy một khóa giới thiệu về hóa sinh. Giáo sư này là một chuyên gia về lĩnh vực nói trên, song khóa học này lại mang tính chất phổ thông, chủ yếu nói về các kiến thức cơ bản của ngành hóa sinh. Rõ ràng nội dung khóa học được quyết định bởi nhu cầu của sinh viên – một yêu cầu khách quan – và người dạy phải chấp nhận.

Ngoài ra, còn một lý do tế nhị hơn cho việc nhấn mạnh tính chất khách quan của công việc: đó là cách thức duy nhất để cung cấp cho tổ chức sự đa dạng về con người (với các khả năng của họ) mà tổ chức cần. Đó là cách duy nhất để khuyến khích sự khác biệt, đa dạng về tính cách cá nhân trong một tổ chức. Để có được tính đa dạng, các quan hệ (giữa con người với nhau) phải hướng về nhiệm vụ hơn là tính cách cá nhân. Thành tích phải được đo lường theo

những tiêu chuẩn khách quan về đóng góp, cống hiến và kết quả công việc. Điều này chỉ có thể xảy ra khi các công việc được định nghĩa và sắp xếp một cách khách quan, vô tư. Nếu không câu hỏi sau này sẽ là “Ai làm đúng?” thay vì “Cái gì là đúng?”; các quyết định liên quan đến nhân sự sẽ dựa trên các câu hỏi như “Tôi có thích người đó không?” hoặc “Liệu anh ta có chấp nhận được không?” hơn là “Liệu đó có thể là người thực hiện xuất sắc công việc này hay không?”.

Tổ chức công việc sao cho phù hợp với cá nhân chắc chắn sẽ dẫn đến sự thiên vị, điều mà không tổ chức nào có thể chấp nhận. Điều mà chúng ta cần trong các quyết định nhân sự là sự công bằng, khách quan, nếu không tổ chức sẽ mất đi những người tài giỏi hoặc làm họ mất đi động lực trong công tác. Tổ chức cần có sự đa dạng, nếu không nó sẽ thiếu khả năng thay đổi, thiếu đi những ý kiến khác biệt làm nền móng cho các quyết định đúng đắn (điều này sẽ được trình bày rõ hơn trong chương 7).

- ❑ Có một suy nghĩ cho rằng những nhà quản lý và xây dựng đội ngũ thành công nhất luôn giữ một khoảng cách nhất định với đồng nghiệp và cấp dưới. Họ tìm kiếm thành tích, luôn cố lựa chọn nhân sự dựa trên khả năng của nhân viên hơn là sở thích yêu ghét cá nhân. Để làm được điều này, họ phải giữ khoảng cách nhất định đối với những người xung quanh họ.

Chẳng hạn, Tổng thống Lincoln chỉ trở nên một nhà lãnh đạo hiệu quả sau khi ông ta từ bỏ quan hệ cá nhân gần gũi (ví dụ, với Bộ trưởng Chiến tranh Stanton) và chuyển sang thái độ xa cách, trịch thượng. Tổng thống

yếu, thiếu sót, rốt cuộc chỉ là sự phí phạm và lạm dụng nguồn nhân lực mà thôi.

Tập trung vào các điểm mạnh của cá nhân cũng có nghĩa là đặt ra yêu cầu cao về thành tích trong công việc nơi nhân viên. Không đặt ra câu hỏi “Nhân viên đó có thể làm gì?” ngay từ đầu, nhà quản lý sẽ có xu hướng chấp nhận thành tích kém của nhân viên, kém hơn nhiều so với khả năng thực sự của họ. Một ông sếp có yêu cầu cao đối với nhân viên luôn khởi đầu bằng việc tìm hiểu nhân viên có khả năng làm tốt điều gì, sau đó đặt ra yêu cầu chính xác đối với họ.

Việc cố gắng phân công phân nhiệm dựa trên điểm yếu của nhân viên thực chất đã đi ngược lại mục đích của tổ chức. Tổ chức là một công cụ đặc biệt giúp cho điểm mạnh của các cá nhân thành viên có thể góp phần vào thành tích và hiệu quả chung, bên cạnh đó làm trung hòa các điểm yếu, khiến chúng trở nên vô hại. Những cá nhân xuất sắc không muốn và cũng không cần có tổ chức, họ sẽ thấy thoải mái hơn nhiều khi làm việc độc lập. Tuy nhiên, đa số chúng ta không đủ xuất sắc như vậy, tức là không có đủ điểm mạnh để tự làm việc hiệu quả, bất chấp những hạn chế và điểm yếu. “Người ta không chỉ thuê một cánh tay của ai đó - Luôn luôn là cả con người đi theo nó!” - đây là một câu châm ngôn dành cho những người làm quan hệ nhân sự. Một cách tương tự, điểm mạnh và điểm yếu cùng song song tồn tại trong mỗi chúng ta.

Tuy nhiên, chúng ta vẫn có thể cấu trúc tổ chức sao cho các điểm yếu trở thành các khiếm khuyết cá nhân bên ngoài, hay ít ra là không ảnh hưởng đến công việc và thành tích.

Đồng thời, tổ chức cũng được cấu trúc sao cho các điểm mạnh có thể phát huy được tác dụng của chúng. Một nhân viên kế toán thuế vốn không có khả năng hợp tác tốt với đồng nghiệp trong công việc, những nếu ở trong một tổ chức, người này có thể được bố trí một công việc riêng biệt, không tiếp xúc với nhiều người khác, và anh ta vẫn có thể trở nên hiệu quả (điểm mạnh được phát huy, điểm yếu bị giảm đi ảnh hưởng tiêu cực của nó). Nhà quản lý của nhân viên này tất nhiên thấy rõ điểm yếu của anh ta, và sẽ không bao giờ bố trí anh ta vào một vị trí quản lý!

Tất cả những điều trên có vẻ như hoàn toàn rõ ràng, tự nhiên. Vậy tại sao không phải lúc nào mọi chuyện cũng diễn ra như vậy? Tại sao có rất ít nhà quản lý có khả năng phát huy điểm mạnh của người khác, nhất là của cấp dưới của họ? Tại sao ngay cả một người lỗi lạc như tổng thống Lincoln cũng gặp sai lầm đối với vấn đề này khi bổ nhiệm các viên tướng của ông ta?

Lý do chính là nằm ở chỗ: nhiệm vụ đầu tiên của nhà quản lý không phải là việc sắp xếp một con người, mà là việc “lấp đầy” một công việc, một vị trí nào đó. Chính vì thế, xu hướng tự nhiên là họ khởi đầu với công việc, sau đó tìm kiếm một người để thực hiện nó. Phương pháp này dễ dàng dẫn tới những lựa chọn sai lầm, hoặc ít ra là những kết quả “tầm tầm” mà thôi.

Một cách “chữa trị” phổ biến cho căn bệnh này là việc cấu trúc lại công việc, nhiệm vụ sao cho phù hợp với con người và tính cách của họ. Ngoại trừ đối với các tổ chức có quy mô cực kỳ nhỏ bé, thì phương pháp này còn... tệ hơn chính

❑ Một câu chuyện về tướng Robert E. Lee cũng minh họa tầm quan trọng của việc khai thác các điểm mạnh. Chuyện kể rằng một viên tướng dưới quyền Lee không tuân mệnh lệnh và do đó làm hỏng hoàn toàn một kế hoạch quân sự của ông ta, hơn nữa đây không phải là lần vi phạm đầu tiên của viên tướng kia. Lee vốn là một người rất kiềm chế, song cũng không sao giữ nổi bình tĩnh. Khi ông ta nguôi giận, một trong các tùy viên của ông hỏi một cách lễ phép, “Tại sao Ngài không cách chức ông ta?”. Trước sự ngạc nhiên của mọi người có mặt, Lee trả lời, “Thật là một câu hỏi lố bịch. Ông ta là một viên tướng có khả năng cơ mà”.

Nhà quản lý hiệu quả hiểu rằng các cấp dưới của họ được trả lương để hoàn thành công việc với thành tích tốt nhất, chứ không phải để làm vừa lòng cấp trên. Ví dụ, dù cô ca sĩ chính trong một vở opera có hay làm mình làm mẩy đến đâu đi nữa thì cũng không quan trọng, miễn là cô ta kéo được khán giả tới rạp. Suy cho cùng thì người ta trả lương cho vị quản lý rạp hát là để ông ta... chịu đựng tính khí bất thường của các ngôi sao trong đoàn, miễn là họ thật sự có tài năng! Tương tự nếu một giáo viên hay giáo sư giỏi có làm hài lòng trưởng khoa hay hiệu trưởng hay không, hoặc họ có cư xử nhã nhặn trong các cuộc họp hay không, thì cũng không mấy quan trọng. Nhiệm vụ của hiệu trưởng hay trưởng khoa là làm sao để người giáo viên/giáo sư giỏi đó phát huy hết khả năng của họ trong công việc!

Nhà quản lý hiệu quả không bao giờ hỏi “Làm sao nhân viên đó có thể hòa hợp với tôi trong khi làm việc?”. Câu hỏi

phải là, “Nhân viên đó có thể đóng góp gì?”. Như trên đã nói, câu hỏi cũng không thể là “Điều gì mà nhân viên đó không thể làm được?”, mà phải là “Điều gì người đó có thể làm tốt nhất?”. Khi phân công phân nhiệm, người ta tìm kiếm sự xuất sắc trong một lĩnh vực chính, cụ thể, chứ không hướng tới thành tích bình thường, ai cũng có thể làm được.

Thực ra, việc tìm kiếm một lĩnh vực mạnh nhất, giỏi nhất của một người và tận dụng điểm mạnh đó trong công việc thể hiện bản chất tự nhiên của con người. Sự xuất sắc, tuyệt hảo của con người chỉ có thể đạt được trong một hoặc nhiều lắm là vài lĩnh vực mà thôi. Con người luôn có khả năng đặc biệt trong việc “tập hợp” hết các nguồn lực của bản thân hướng về một lĩnh vực cụ thể để đạt được thành tựu cao nhất.

Có nhiều người quan tâm đến rất nhiều lĩnh vực khác nhau, họ có kiến thức phổ quát trên những lĩnh vực đó. Tuy nhiên, sẽ hầu như chẳng có ai có thành tựu nổi bật xuất sắc trên nhiều lĩnh vực cả. Ngay cả thiên tài Leonardo Da Vinci cũng chỉ xuất sắc nhất trong lĩnh vực thiết kế, còn nếu không có các tác phẩm thi ca thì sự “học đòi” của Goethe trong các lĩnh vực quang học và triết học có lẽ sẽ chẳng bao giờ kiếm nổi cho ông ta dù chỉ là một dòng ngân gửi trong bất kỳ bộ Bách khoa toàn thư nào! Điều đúng với các thiên tài thì chắc chắn sẽ... rất đúng với chúng ta, những người bình thường. Do đó nếu nhà quản lý không hướng sự quan tâm, chú ý về điểm mạnh của nhân viên và tìm cách khai thác điểm mạnh đó thì luôn luôn anh ta chỉ thấy ở nhân viên của mình những yếu kém mà thôi. Giao việc cho nhân viên, bố trí nhân sự cho một nhiệm vụ mà chỉ chú ý đến những điểm

định thăng tiến cho nhân viên dựa trên cơ sở “những điều nhân viên có thể làm được”. Các quyết định này phải làm tối đa hóa điểm mạnh của nhân viên hơn là giảm thiểu điểm yếu của họ.

- Khi người ta nói với Tổng thống Lincoln rằng viên Tổng tư lệnh quân đội mới bổ nhiệm, tướng Grant, là một người thích rượu chè, tổng thống nói ngay: “Nếu tôi biết loại rượu mà tướng Grant ưa thích, tôi sẽ gửi ngay cho ông ta vài thùng”. Tất nhiên, Lincoln biết rõ tác hại của tật nghiện rượu, song lúc đó Grant là viên tướng có khả năng nhất của ông ta. Lịch sử đã chứng minh việc bổ nhiệm Grant vào vị trí Tổng chỉ huy là một bước ngoặt của cuộc nội chiến. Sự bổ nhiệm trở nên hiệu quả vì Lincoln đã căn cứ vào điểm mạnh và những khả năng đã được kiểm chứng khi ra quyết định này.

Tất nhiên, không phải tổng thống Lincoln hiểu được điều này một cách dễ dàng. Trước khi bổ nhiệm Grant, tổng thống đã từng bổ nhiệm ba, bốn viên tướng “hoàn hảo”, không có điểm yếu gì nổi bật. Kết quả là trong thời gian từ 1861 đến 1864, đội quân miền Bắc của tổng thống dù đông hơn và có trang bị tốt hơn, vẫn không giành được kết quả nào đáng kể trên chiến trường. Ngược lại, các quyết định bổ nhiệm của Lee, đứng đầu các lực lượng Liên hiệp miền Nam đều dựa trên điểm mạnh của người được bổ nhiệm. Các viên tướng của Lee từ Stonewall Jackson trở đi đều là những người có những điểm yếu rõ rệt. Tuy nhiên Lee coi các điểm yếu đó của họ là không thành vấn đề, vì mỗi người đều có ưu điểm

trong một lĩnh vực nào đó. Kết quả là những viên tướng “tròn trịa” ban đầu của Lincoln đã liên tục thất bại trước các đối thủ do Lee lựa chọn – những người chỉ có điểm mạnh trong một lĩnh vực hạn hẹp nhất định.

Bất cứ ai cố gắng bố trí nhân sự theo kiểu để tránh né các điểm yếu cuối cùng sẽ gặp thất bại, hoặc chỉ được những kết quả tầm thường mà thôi. Những người “hoàn hảo”, chỉ có điểm mạnh mà không có điểm yếu sẽ khó thành công, nếu không muốn nói là thiếu khả năng. Không có ai mạnh mẽ, giỏi giang trong nhiều lĩnh vực cả, hơn nữa những người mạnh mẽ luôn có những điểm yếu kèm theo. Sẽ chẳng có ai là một người “tốt đẹp, hoàn hảo”, bởi câu hỏi sẽ chỉ là “tốt đẹp ở điểm nào?” mà thôi.

Nếu nhà quản lý chỉ quan tâm đến điểm yếu của người khác, từ đó cố gắng né tránh điểm yếu hơn là khai thác điểm mạnh thì bản thân anh ta cũng là một người yếu đuối. Đường như anh ta coi điểm mạnh của người khác là một mối đe dọa cho bản thân. Tuy nhiên, sự thật là nhà quản lý không hề bị ảnh hưởng xấu nào khi cấp dưới của anh ta tỏ ra giỏi giang và hiệu quả. Đây là lời mà Andrew Carnegie, cha đẻ của ngành công nghiệp thép Hoa Kỳ chọn để ghi trên bia mộ của chính mình “Nơi đây yên nghỉ một con người biết cách làm sao thu hút được những người tài giỏi hơn chính mình vào làm việc cho mình”. Tất cả những người làm việc cho Carnegie đều “giỏi hơn” chính ông ta vì Carnegie luôn nhìn ra những điểm mạnh của họ, đưa chúng vào công việc, khiến ai làm việc cho ông cũng là một chuyên gia trong một lĩnh vực cụ thể. Còn chính Carnegie là nhà quản lý hiệu quả của các chuyên gia ấy.

trình bày của một diễn giả. Cuộc họp hiệu quả cần làm sao để kích thích, thúc đẩy mọi người tham gia. Kết thúc buổi họp, nhà quản lý cần tổng kết, trở lại với mục tiêu ban đầu và so sánh nó với các kết luận cuối cùng.

Ngoài ra còn có nhiều quy tắc khác khiến một cuộc họp trở nên hiệu quả. Ví dụ, một quy tắc mà đa số chúng ta hay xem nhẹ là việc một người chỉ có thể hoặc điều khiển cuộc họp và lắng nghe những điều quan trọng; hoặc tham gia và nêu ý kiến; chứ không thể cùng lúc làm hai việc trên. Tuy nhiên, quy tắc quan trọng nhất là ngay từ đầu đã phải hướng cuộc họp về sự đóng góp, cống hiến cho tổ chức.

Việc tập trung vào đóng góp, cống hiến giúp giải quyết một vấn đề cơ bản của nhà quản lý: đó là việc có quá nhiều sự kiện diễn ra khiến người ta đôi khi lúng túng không phân biệt nổi đâu là những cái thật sự có ý nghĩa, đâu chỉ là những “tiếng ồn” mà thôi. Tập trung vào đóng góp tạo ra một nguyên tắc tổ chức, giúp phân biệt tầm quan trọng và liên quan của các sự kiện khác nhau.

Cuối cùng, điều này còn giúp các nhà quản lý, nhất là nhà quản lý cấp cao hướng tầm mắt từ bên trong ra bên ngoài tổ chức, tức là hướng sự quan tâm từ các nỗ lực, công việc, quan hệ sang kết quả của tổ chức. Sự tập trung vào đóng góp khiến nhà quản lý cố gắng tối đa nhằm thiết lập liên hệ trực tiếp với bên ngoài - từ khách hàng, thị trường, đến cộng đồng và nhiều thể chế xã hội khác.

Nói tóm lại, tập trung vào sự đóng góp chính là tập trung vào tính hiệu quả.

4.

KHAİ THÁC ĐIỂM MẠNH

Nhà quản lý hiệu quả luôn làm cho các điểm mạnh trở nên có ích và phát huy tác dụng. Anh ta biết rằng không thể phát triển dựa trên các điểm yếu của mình. Để đạt kết quả, người ta cần sử dụng mọi điểm mạnh sẵn có: điểm mạnh của đồng nghiệp, cấp trên, cấp dưới và điểm mạnh của bản thân. Các điểm mạnh này là cơ hội thật sự. Khai thác điểm mạnh là mục tiêu duy nhất của tổ chức. Tất nhiên, tổ chức không thể vượt qua các điểm yếu cố hữu của mỗi thành viên, song tổ chức có thể gạt bỏ chúng sang một bên, biến chúng trở thành những yếu tố không liên quan, không gây ảnh hưởng lớn. Nhiệm vụ của tổ chức là kết hợp điểm mạnh của các thành viên để có được thành tích chung tốt nhất.

GIAO NHIỆM VỤ TÙY THEO ĐIỂM MẠNH CỦA MỖI NGƯỜI

Giao nhiệm vụ, phân công công việc là lĩnh vực đầu tiên mà nhà quản lý gặp phải sự thách thức từ vấn đề “điểm mạnh - điểm yếu”. Nhà quản lý hiệu quả giao công việc và quyết

tượng, thiên vị v.v... Ngày nay, tình hình hoàn toàn ngược lại, chúng ta đang sống trong thời kỳ mà thông tin trở nên hoàn toàn khách quan, thông tin ở dưới dạng thuần khiết nhất, không hề mang nội dung của giao tiếp. Vấn đề mọi người gặp phải lúc này lại là làm sao thiết lập một mức độ giao tiếp tối thiểu để mọi người hiểu những nhu cầu, mục tiêu, cách làm, cảm nhận của nhau. Thông tin không cho chúng ta những điều đó, chúng chỉ có thể có được qua giao tiếp trực tiếp, bằng lời nói hay bằng chữ viết. Nói cách khác, khi chúng ta càng tự động hóa quá trình xử lý thông tin bao nhiêu thì lại càng cần tạo ra các cơ hội giao tiếp hiệu quả bấy nhiêu.

3. Tự phát triển bản thân cũng phụ thuộc rất nhiều bởi việc tập trung vào sự đóng góp.

Khi bạn đặt ra câu hỏi “Đâu là sự đóng góp quan trọng nhất mà tôi có thể cống hiến cho tổ chức?”, tức là bạn đã hỏi “Tôi cần tự phát triển bản thân như thế nào? Tôi cần có kiến thức và kỹ năng gì để có thể đóng góp được như vậy? Tôi cần đưa điểm mạnh nào của mình vào công việc? Tôi cần phải xác lập những tiêu chuẩn nào cho bản thân?”.

4. Nhà quản lý tập trung vào sự đóng góp cho tổ chức cũng sẽ có khả năng thúc giục, động viên những người khác trong việc phát triển bản thân. Đó là các đồng nghiệp, cấp trên, cấp dưới của họ. Nhà quản lý không đặt ra những tiêu chuẩn cá nhân, mà dựa trên các yêu cầu của nhiệm vụ cụ thể. Họ luôn yêu cầu ở người khác sự cống hiến, các mục tiêu tham vọng, chất lượng cao trong công việc.

Chúng tôi không biết nhiều về lĩnh vực tự phát triển bản thân. Nhưng chúng tôi biết rõ một điều: con người nói chung, và các lao động trí thức nói riêng, đều phát triển dựa trên những yêu cầu tự đặt ra cho bản thân. Họ phát triển dựa trên những gì họ coi là thành tựu thật sự. Họ càng yêu cầu cao ở bản thân thì càng đạt hiệu quả cao hơn, mà nỗ lực bỏ ra thì không hề nhiều hơn những người khác.

HỘI HỌP HIỆU QUẢ

Hội họp, báo cáo, trình bày là những tình huống làm việc điển hình của nhà quản lý. Đó là những “công cụ làm việc hàng ngày” của họ, luôn đòi hỏi nhiều thời gian, bất chấp những nỗ lực phân tích và quản lý thời gian.

Nhà quản lý hiệu quả hiểu rằng, họ cần phải làm sao rút ra được kết quả mong đợi từ những cuộc họp nói trên. Họ tự hỏi “Tại sao chúng ta cần họp hôm nay? Cái mà chúng ta cần là một quyết định, hay một thông báo cho mọi người, hay một sự khẳng định những điều chúng ta sắp phải làm?”. Họ yêu cầu mục tiêu của một buổi họp, một báo cáo, một trình bày cần phải được suy nghĩ kỹ lưỡng, rõ ràng trước đó. Các cuộc họp cũng phải phục vụ cho cam kết đóng góp cho tổ chức của nhà quản lý.

- ❑ Một người làm việc hiệu quả trước bất kỳ buổi họp nào đều nêu rõ mục tiêu cụ thể và tính đóng góp của buổi họp đó. Cuộc họp không thể trở thành một cuộc bàn cãi không đến đâu, trong đó ai cũng nêu ra ý kiến, nhưng nó cũng không nên “một chiều” như một buổi

2. Việc tập trung vào sự đóng góp dẫn đến việc giao tiếp theo hàng ngang, từ đó khiến hoạt động làm việc theo nhóm trở nên hiệu quả.

Câu hỏi “Ai sẽ sử dụng kết quả công việc của tôi để cho nó trở nên hiệu quả?” thể hiện rõ tầm quan trọng của những người khác đối với công việc của nhà quản lý. Nó phản ánh thực tế ở một tổ chức tri thức: một công việc hiệu quả thực sự khi nó được làm bên trong và bởi một nhóm người với những kiến thức và kỹ năng khác nhau. Họ cần cùng nhau làm việc một cách tự nguyện, theo logic của tình hình thực tế và đòi hỏi của nhiệm vụ, hơn là theo một cơ cấu tổ chức cứng nhắc nào đó.

- Ví dụ, trong một bệnh viện – dường như là loại tổ chức kiến thức phức tạp nhất hiện nay, rất nhiều người (từ các y tá, bác sĩ, hộ lý, đến các nhân viên X quang, kỹ thuật v.v...) đều phải làm việc trên cùng một bệnh nhân, theo cùng một kế hoạch chung, đó là cách điều trị cụ thể do bác sĩ chỉ định. Không ai quản lý và ra lệnh cho ai cả. Về mặt cấu trúc tổ chức, mỗi người trong số những nhân viên chăm sóc sức khỏe chuyên nghiệp nói trên đều báo cáo cho trưởng bộ phận của họ, mỗi người đều hoạt động trong lĩnh vực chuyên môn riêng của họ, một cách thật sự “chuyên nghiệp”. Tuy nhiên, cũng chính từng người đều phải đảm bảo thông tin đầy đủ cho những người khác về điều kiện cụ thể, hay những nhu cầu cụ thể của bệnh nhân. Không có sự kết hợp đó, các nỗ lực riêng lẻ nhiều khi có lợi hơn là có hại.

Trong một bệnh viện có tinh thần cống hiến cao ở các

thành viên (điều này đã trở thành một nền nếp, một thói quen ăn sâu vào các thành viên), sẽ không có khó khăn gì trong việc hình thành một tinh thần làm việc theo nhóm như trên. Nếu không, cần có những nỗ lực rất lớn để xây dựng điều này thông qua các loại hình giao tiếp như hội họp, hội thảo, tập san nội bộ, thông báo v.v...

Các thể chế hiện nay gặp phải một vấn đề về tổ chức mà các khái niệm và lý thuyết quản trị cũ không giải thích được. Người lao động tri thức phải là những người chuyên nghiệp trong thái độ đối với lĩnh vực chuyên môn của họ. Họ phải tự có trách nhiệm với khả năng và các tiêu chuẩn trong công việc của chính bản thân. Về mặt tổ chức, họ vẫn thuộc về một bộ phận chức năng nào đó, một phòng ban cụ thể. Việc đào tạo, đánh giá, xét thăng tiến cho họ vẫn thực hiện ở bộ phận này. Tuy nhiên, trong công việc cụ thể họ có xu hướng trở thành một thành viên (với đầy đủ trách nhiệm đi kèm) của một nhóm làm việc gồm nhiều thành viên từ các bộ phận khác nhau, có chuyên môn khác nhau, tất cả được tổ chức xung quanh một nhiệm vụ cụ thể trước mắt.

Chỉ tập trung vào sự đóng góp tự nó không là một giải pháp cho tổ chức; tuy nhiên điều này sẽ góp phần làm tăng sự hiểu biết về nhiệm vụ, tăng cường giao tiếp, từ đó giúp cho các tổ chức đạt thành tích tốt.

- Với cuộc cách mạng về công nghệ thông tin, giao tiếp giữa những lao động tri thức càng trở nên quan trọng. Trước đây, vấn đề là làm sao lấy được thông tin từ giao tiếp, bởi thông tin qua giao tiếp giữa người và người thường dễ bị xuyên tạc, bóp méo bởi thành kiến, ấn

mãnh liệt lên những ai cùng làm việc với họ. Họ có những cách thức khác nhau để xây dựng quan hệ với người khác, cụ thể là đồng nghiệp, cấp trên, cấp dưới, tất cả đều nhằm tới sự đóng góp của mọi người. Họ đều làm việc gần gũi với mọi người, suy nghĩ rất nhiều về con người và thường xuyên phải ra những quyết định quan trọng liên quan đến họ. Tuy nhiên không ai trong số ba nhà lãnh đạo này gặp vấn đề gì về loại quan hệ này cả, họ đều coi chúng là đương nhiên.

Việc tập trung vào sự đóng góp và cống hiến tự thân nó đã cung cấp bốn điều kiện cơ bản cho các quan hệ giữa người với người một cách hiệu quả, đó là giao tiếp, làm việc theo nhóm, tự phát triển bản thân và phát triển người khác.

1. Mấy chục năm qua, giao tiếp luôn thu hút sự chú ý của các tranh luận về quản trị. Người ta quan tâm đến vấn đề này trong mọi thể chế và tổ chức trong xã hội hiện đại. Tuy nhiên, kết quả đạt được không nhiều, giao tiếp ngày nay vẫn còn kém hiệu quả y như vài chục năm trước đây, khi người ta bắt đầu nhận ra nhu cầu, tầm quan trọng và sự yếu kém của vấn đề này trong tổ chức. Tuy nhiên, chúng ta đã bắt đầu hiểu ra lý do tại sao các nỗ lực lớn lao trong vấn đề này lại không mang lại kết quả.

Người ta đã xem xét giao tiếp theo quan điểm “từ trên xuống”, tức là từ đội ngũ quản lý, lãnh đạo xuống nhân viên, từ cấp trên xuống cấp dưới. Tuy nhiên nếu dựa trên quan điểm này thì giao tiếp là không thể thực hiện được. Các

nhà nghiên cứu về lý thuyết giao tiếp và cảm nhận đã chỉ ra rằng, một khi cấp trên càng dùng những lời lẽ nặng nề thì cấp dưới càng có xu hướng... bỏ ngoài tai. Người ta dễ nghe thấy những điều người ta muốn nghe hơn là điều đang được người khác nói!

Các nhà quản lý nỗ lực cống hiến cho tổ chức, trên nguyên tắc, luôn yêu cầu cấp dưới của họ làm như vậy, tức là cũng hướng mọi nỗ lực về sự đóng góp. Họ thường đặt ra câu hỏi: “Tổ chức này và tôi - cấp trên của anh/chị, có thể kỳ vọng vào đóng góp gì của anh/chị? Đây là cách sử dụng tốt nhất kiến thức và khả năng của anh/chị?”. Và sau đó sự giao tiếp trở nên dễ dàng, hiệu quả.

Khi nhân viên cấp dưới đã suy nghĩ kỹ càng về sự đóng góp mà người ta có thể kỳ vọng ở mình, tất nhiên nhà quản lý cấp trên có quyền và có trách nhiệm đánh giá “hiệu lực” của đề nghị đó.

❑ Mọi nhà quản lý mà chúng tôi nghiên cứu đều cho biết rằng, hầu hết các mục tiêu đóng góp mà cấp dưới của họ tự đề ra cho mình đều... không phải là điều mà cấp trên kỳ vọng. Rõ ràng là cấp dưới có cái nhìn khác hẳn. Họ càng có khả năng và sẵn sàng nhận lãnh trách nhiệm thì quan điểm của họ về thực tế, về các cơ hội và nhu cầu mục tiêu càng trở nên khác biệt so với cấp trên. Tuy nhiên khi đó bất kỳ sự khác biệt nào cũng có lý do cụ thể và thuyết phục.

Khi có khác biệt, ai đúng ai sai không phải là điều quan trọng. Điều quan trọng là giao tiếp hiệu quả theo đúng nghĩa của từ này đã được thiết lập ở đây.

các bác sĩ quyết định có đưa một hợp chất mới nào đó vào thử nghiệm trong dược phẩm hay không, họ đã quyết định việc kết quả nghiên cứu của nhà sinh hóa có cơ hội hình thành một loại thuốc mới hay không.

Trong chính phủ, các nhà khoa học có xu hướng cống hiến sẽ nhận ra nhu cầu cần giải thích cho các nhà lập chính sách về hậu quả có thể xảy ra của một phát minh khoa học nào đó (dù như thế là họ đã vi phạm một quy tắc của những người làm khoa học - dự đoán trước kết quả của một loạt các nghiên cứu khoa học nào đó).

Định nghĩa đúng của một “generalist” (người có kiến thức tổng hợp) là một chuyên gia (specialist) có khả năng liên hệ lĩnh vực hiểu biết của mình với toàn bộ kiến thức nói chung. Có lẽ ít ai hiểu biết trên nhiều lĩnh vực, và một người hiểu biết vài lĩnh vực khác nhau cũng chưa hẳn đã là “generalist”, anh ta chỉ là một chuyên gia trong mấy lĩnh vực đó mà thôi. Tuy nhiên, những người làm việc hướng về đóng góp và cống hiến sẽ biết cách tạo liên hệ giữa chuyên môn hạn hẹp của mình với cái chung, cái toàn thể. Có thể anh ta không hiểu biết gì nhiều về những lĩnh vực chuyên môn khác. Nhưng anh ta sẽ sớm nhận ra mình cần phải biết các nhu cầu, định hướng, hạn chế và cảm nhận của những người khác, từ đó làm sao cho họ có thể sử dụng hiệu quả kết quả công việc của anh ta. Điều này nếu không làm người ta hiểu và đánh giá cao tính đa dạng của kiến thức, thì cũng giúp giảm bớt và loại trừ tính kiêu căng của những người có chuyên môn, kiến thức - một căn bệnh dễ lây, làm hủy hoại chính kiến thức cũng như tước đoạt vẻ đẹp và tính hiệu quả của nó.

QUAN HỆ ĐÚNG ĐẮN VỚI NGƯỜI KHÁC

Nếu tập trung vào sự đóng góp trong công việc và vào quan hệ với những người khác, nhà quản lý sẽ có quan hệ tốt trong công việc. Quan hệ tốt với người khác, theo định nghĩa, là quan hệ tạo ra lợi ích cho công việc. Nếu không đạt mục tiêu này, thì những lời lẽ ngọt ngào làm đẹp lòng nhau cũng trở nên vô nghĩa. Mặt khác, đôi khi một vài câu nói thô lỗ, thiếu kiềm chế cũng chưa chắc đã làm hỏng các quan hệ tốt đẹp và hiệu quả giữa người với người trong công việc.

- Nếu được yêu cầu kể tên những nhà quản lý có quan hệ với mọi người tốt nhất, có lẽ tôi sẽ đưa ra ba cái tên sau đây: Thống chế George C. Marshall, Tổng tham mưu trưởng quân đội Mỹ trong Thế chiến thứ II; Alfred P. Sloan Jr., lãnh đạo tập đoàn General Motors từ đầu thập kỷ 20 đến giữa thập kỷ 50 của thế kỷ XX; và Nicholas Dreystadt, một cộng sự cao cấp của Alfred P. Sloan Jr., người đã thành công với thương hiệu xe Cadillac ngay trong thời kỳ khủng hoảng kinh tế (người đã có thể trở thành CEO của GM trong thập niên 1950 nếu ông ta không sớm qua đời ngay sau Thế chiến thứ II).

Ba con người này có tính cách rất khác nhau. Marshall là một quân nhân chuyên nghiệp, khắc khổ, tận tụy nhưng có sức hấp dẫn lớn. Sloan là một nhà quản lý điển hình, kín đáo, lịch sự và hơi có vẻ xa cách. Còn Dreystadt thì rất ân cần, dễ gần, có vẻ bề ngoài như một... thợ thủ công người Đức chính cống! Tuy nhiên, cả ba người đều gây ảnh hưởng rất lớn, truyền cảm hứng

được kết hợp với kết quả lao động của các chuyên gia khác, các kết quả riêng lẻ không có giá trị gì.

Nhiệm vụ của chúng ta là làm sao cho các chuyên gia và chuyên môn của họ đều trở nên hiệu quả. Điều này có nghĩa là người chuyên gia cần phải suy nghĩ cụ thể: ai sẽ sử dụng kết quả lao động của họ, người đó cần biết và hiểu gì để có thể sử dụng hiệu quả phần kết quả đó.

- Ngày nay, nhiều người vẫn nghĩ rằng xã hội của chúng ta được chia thành “nhà khoa học” và “những người ngoại đạo”, từ đó những người ngoại đạo cần phải học một số kiến thức, công cụ v.v... từ các nhà khoa học. Quan điểm đó chỉ đúng trong khoảng một thế kỷ trước đây. Ngày nay, đa số con người trong xã hội hiện đại đều là những chuyên gia với kiến thức chuyên môn cao, có các công cụ và cả những quan tâm riêng. Ngay cả các nhà khoa học cũng được chia thành nhiều phân ngành nhỏ, cụ thể đến mức một nhà vật lý thuộc phân ngành này nhiều khi không hiểu thấu đáo tất cả kiến thức của một phân ngành vật lý khác. Một nhân viên kế toán chi phí cũng là một “nhà khoa học” như một nhà sinh vật học, trên phương diện anh ta có một ngành kiến thức riêng, với những giả định, những mối quan tâm và ngôn ngữ chuyên ngành được sử dụng một cách riêng biệt. Để có tính hiệu quả, công việc của những người lao động tri thức phải được hiểu bởi những người khác.

Một người có kiến thức luôn được kỳ vọng chịu trách nhiệm làm cho người khác hiểu mình. Việc cho rằng những người “ngoại đạo” cần nỗ lực để hiểu mình, hay chỉ trình bày với

một số ít những người đồng sự ngang hàng đều bị coi là những thái độ tự phụ hợm hĩnh của người lao động tri thức. Ngay cả trong trường đại học hay các phòng nghiên cứu, thái độ này (rất phổ biến hiện nay!!!) cũng sẽ biến các chuyên gia trở thành vô dụng, kiến thức của họ trở thành sự thông thái rỗng mà thôi. Nếu bạn muốn trở thành một người đóng góp cho tổ chức một cách đầy trách nhiệm, bạn phải quan tâm đến tính khả dụng trong “sản phẩm” của bạn – đó chính là kiến thức.

Những nhà quản lý hiệu quả hiểu rất rõ điều này. Họ luôn được định hướng bởi nhu cầu tìm hiểu xem những người khác cần gì, thấy gì, và hiểu gì. Nhà quản lý hiệu quả đặt ra câu hỏi với cấp trên, cấp dưới, và nhất là với đồng nghiệp trong các bộ phận khác của tổ chức: “Anh yêu cầu tôi có đóng góp gì để đảm bảo sự đóng góp của chính anh cho tổ chức? Khi nào và bằng cách nào anh cần sự đóng góp của tôi? Dưới dạng nào?”.

- Chẳng hạn, nếu một nhân viên kế toán chi phí đặt ra những câu hỏi như trên, họ sẽ sớm nhận ra điều gì vốn đơn giản với họ song lại không đơn giản đối với những người khác. Hoặc họ sẽ biết những con số kế toán nào quan trọng với họ song lại không hề liên quan đến những người trong bộ phận sản xuất, và ngược lại, những con số họ không quan tâm nhưng lại rất cần cho những người tham gia vào quy trình sản xuất.

Tương tự, trong một công ty dược phẩm, một nhà sinh hóa học nếu đặt ra câu hỏi tương tự sẽ biết rằng các kết quả nghiên cứu của họ cần trình bày theo ngôn ngữ y khoa thì bác sĩ mới có thể hiểu và sử dụng được. Khi

là như vậy đấy. Vậy tại sao từ đó đến nay ông vẫn chưa làm gì cả?”.

Hồ sơ nhân viên thứ hai được mở ra sau đó. Một cú điện thoại đến một quản lý ở một thành phố khác, “Chào ông Smith, chủ tịch gọi từ New York đây. Tôi biết ông đã đề nghị cho một nhân viên tên Dick Roe một công việc để anh này học thêm về kế toán của hàng. Sau đó ông đã làm điều này, và hôm nay tôi gọi điện để khen ngợi ông trong việc phát triển các nhân viên trẻ của chúng ta”.

Viên CEO này chỉ tại vị vài năm rồi nghỉ hưu. Nhưng đến nay, tức là 10-15 năm sau đó, những người kế nhiệm ông (trong đó nhiều người chưa từng gặp hay làm việc với ông) vẫn thừa nhận và gắn sự phát triển, thành công của công ty với thời gian “cầm quyền” của ông ta.

- ❑ Cũng chính câu hỏi “Tôi có thể đóng góp được gì?” đã giải thích phần lớn tính hiệu quả trong công việc của Bộ trưởng Quốc phòng Robert McNamara - ông này vốn không hề được chuẩn bị gì cho công việc này, trước đó ông ta làm ở công ty Ford, rồi được Tổng thống Kennedy bổ nhiệm vào một vị trí có thể nói là “gai góc” nhất trong Nội các. McNamara vốn không quan tâm đến chính trị trước đó, thoạt tiên ông ta muốn đẩy các quan hệ với Nghị viện cho các thuộc cấp của mình. Nhưng chỉ sau vài tuần ông hiểu rằng Bộ trưởng Quốc phòng cần có sự hỗ trợ và hiểu biết từ Nghị viện. Từ đó ông tự buộc mình phải làm những việc, vốn rất khó khăn đối với một người “phi chính trị” và ngại xuất hiện trước công chúng, như: làm quen với Nghị viện và những sinh hoạt

chính trị đặc biệt của nó, thiết lập quan hệ với những nghị sĩ có ảnh hưởng nhất... Tất nhiên không phải là ông ta hoàn toàn thành công trong các quan hệ với Quốc hội, song ông ta đã làm điều này tốt hơn bất cứ người tiền nhiệm nào của mình.

Câu chuyện của McNamara cho thấy vị trí trong tổ chức của một cá nhân càng cao thì ảnh hưởng của môi trường bên ngoài đối với sự đóng góp của anh ta càng lớn. Trong môi trường bên ngoài tổ chức, không ai có thể tự do di chuyển theo cách mà họ muốn.

- ❑ Có lẽ khuyết điểm lớn nhất của các chủ tịch các trường đại học Mỹ hiện nay là việc họ luôn tập trung nỗ lực và quan tâm vào các công việc nội bộ: hành chính, thu tiền v.v... Không ai trong số họ được tự do để thiết lập các quan hệ, liên lạc thích đáng với sinh viên - những “khách hàng” của tổ chức. Điều này khiến sinh viên trở nên xa lạ với nhà trường, là một trong những nguyên nhân khiến họ bất mãn, và đã góp phần gây nên những cuộc gây rối, như ở Đại học California năm 1965.

LÀM SAO ĐỂ CÁC CHUYÊN GIA TRỞ NÊN HIỆU QUẢ

Đối với những người lao động tri thức, việc tập trung và hướng về sự đóng góp là rất quan trọng. Những người này không sản xuất ra một sản phẩm, họ tạo ra ý tưởng, khái niệm, thông tin v.v... Nói chung họ là những chuyên gia. Họ chỉ hiệu quả khi làm tốt một công việc cụ thể, tức là khi được chuyên môn hóa. Tuy nhiên, kết quả lao động của họ cần

cũng hiểu người này sớm muộn sẽ gặp sai lầm trong các công việc mới.

□ Đó chính là lý do cho sự thất bại của nhiều người có khả năng trong Nội các chiến tranh của Mỹ hồi Thế chiến thứ II. Công việc ở Washington mang tính chính trị, hay việc những người vốn rất xuất sắc nay bỗng nhiên cảm thấy mình chỉ là “một chiếc đinh ốc trong bộ máy” là những lý do phổ biến cho thất bại của họ. Rất nhiều người đã thể hiện tính hiệu quả cao trong công việc mặc dù họ không hề quan tâm đến chính trị, và cũng chưa từng làm việc trong một tổ chức lớn. Robert E. Sherwood, một quản lý cực kỳ hiệu quả trong Văn phòng thông tin Chiến tranh (cũng là tác giả của một trong những cuốn sách sâu sắc nhất về tính hiệu quả trong quyền lực - cuốn *Roosevelt và Hopkins*, New York, Harper & Row, 1948) trước đó chỉ là một nhà viết kịch bản: “tổ chức” mà ông ta từng làm việc chỉ là... cái bàn làm việc và cái máy đánh chữ của chính ông ta!

Những người thành công trong Nội các chiến tranh nói trên luôn tập trung nỗ lực hướng về sự đóng góp, cống hiến. Kết quả là họ thay đổi cả những việc họ làm và điều họ quan tâm trong công việc. Những người thất bại rất cố gắng làm việc, song họ không nhận thấy nhu cầu phải định hướng lại các nỗ lực của họ.

□ Một ví dụ thành công điển hình là một CEO của một mạng lưới các cửa hàng bán lẻ, ông này đã bước vào lứa tuổi 60. Trong suốt hơn hai chục năm, ông ta làm phó giám đốc ở đây, dưới quyền một CEO trẻ tuổi hơn,

một người có tính cách hướng ngoại, sôi nổi, liêu lĩnh. Ông ta làm việc ở vị trí này một cách hài lòng, không mong muốn mình trở thành CEO. Tuy nhiên, khi người CEO kia đột ngột qua đời khi mới ngoài 50 tuổi, ông phải nhận trách nhiệm dẫn dắt công ty này.

Viên CEO mới vốn là dân tài chính kế toán, ông quen thuộc và thoải mái với các con số hơn là con người! Nhưng khi trở thành CEO, ông ta tự đặt cho mình câu hỏi, “Điều gì mà mình có thể làm - và không thành viên nào khác trong công ty làm được - mà tạo ra sự khác biệt cho công ty?”. Trả lời câu hỏi này, ông đi đến kết luận: đóng góp lớn nhất ông ta có thể làm được là phát triển các nhà quản lý cho công ty trong tương lai. Vốn dĩ công ty này luôn tự hào về chính sách phát triển cán bộ quản lý của họ. Nhưng - người CEO mới lý luận - chính sách tốt là chưa đủ. Đóng góp của tôi phải là làm sao cho chính sách đó trở thành hiện thực.”

Từ đó trở đi cho đến khi ông ta kết thúc nhiệm kỳ, cứ ba lần một tuần, vào giờ sau bữa ăn trưa, ông ghé ngang phòng nhân sự và lấy ra ngẫu nhiên tám đến mười hồ sơ của các nhân viên trẻ. Về phòng làm việc của mình, ông lướt nhanh qua hồ sơ đầu tiên và gọi điện thoại cho sếp của nhân viên đó, “Chào ông Robertson, tôi là chủ tịch công ty gọi từ New York đây. Ông có một nhân viên trẻ tên Joe Jones phải không? Có phải sáu tháng trước chính ông đã đề nghị sắp xếp anh này vào một công việc sao cho anh ta có thể học thêm một số kinh nghiệm bán hàng không? Hình như đúng

phương. Tuy nhiên, mãi đến gần đây các chính sách của Bộ Nông nghiệp vẫn dao động qua lại giữa hai cam kết giá trị nói trên, kết quả là bộ này đã tiêu tốn một số lượng tiền không nhỏ.

Cuối cùng, tổ chức là một phương tiện để vượt qua các hạn chế của cá nhân. Một tổ chức không có khả năng tồn tại lâu dài là một tổ chức thất bại. Do đó, một tổ chức ngày hôm nay cần tạo ra được những con người có thể điều hành nó trong tương lai. Tổ chức cần làm mới nguồn vốn con người của nó, liên tục phát triển nguồn lực này. Các thế hệ tiếp theo, “đứng trên vai những người tiền nhiệm”, cần thừa hưởng những thành tựu của thế hệ lao động trước, tiếp tục phát triển chúng và đặt nền móng cho các thế hệ tiếp theo.

Một tổ chức cứ khư khư giữ lại những tiêu chuẩn về tầm nhìn, thành tựu, sự tuyệt hảo của hiện tại sẽ dần dần đánh mất khả năng điều chỉnh và thích nghi. Và bởi mọi thứ luôn luôn thay đổi, tổ chức đó sẽ khó có khả năng tồn tại lâu dài.

Sự tập trung vào đóng góp, cống hiến của nhà quản lý chính là một công cụ mạnh trong việc phát triển con người. Con người luôn luôn điều chỉnh tùy theo mức độ người ta yêu cầu, kỳ vọng vào họ. Người nào hướng về sự đóng góp, cống hiến trong công việc sẽ làm tăng các tiêu chuẩn, tầm nhìn và hoài bão của những người cùng làm việc xung quanh họ.

- Một viên quản lý bệnh viện, trong cuộc họp đầu tiên với các nhân viên, khi tưởng rằng một vấn đề khá khó khăn đã được giải quyết, thì một người tham dự cuộc họp chợt đặt ra câu hỏi “Liệu cách giải quyết này đã làm hài lòng bà y tá Bryan chưa?”. Ngay lập tức, mọi người bắt đầu

tranh luận sôi nổi cho đến khi tìm ra một giải pháp mới tốt hơn cho vấn đề đã nêu ra.

Thực ra câu chuyện diễn ra như sau: bà y tá Bryan đã từng phục vụ ở bệnh viện này từ rất lâu. Bà không phải là một y tá xuất sắc, thậm chí chưa từng làm quản lý. Tuy nhiên, khi làm việc, chăm sóc bệnh nhân, bà luôn đặt ra câu hỏi, “Liệu chúng ta đã làm hết những gì có thể vì bệnh nhân này chưa?”. Các bệnh nhân mà bà chăm sóc luôn bình phục mau chóng. Qua thời gian, cả bệnh viện đã học theo cách làm việc của bà, luôn đặt ra câu hỏi, “Chúng ta đã thực sự đóng góp hết sức mình cho bệnh viện hay chưa?”.

Kết quả là, dù bà y tá Bryan đã về hưu cả chục năm song những tiêu chuẩn và phong cách làm việc của bà vẫn ảnh hưởng và đặt ra những yêu cầu cao cho những người đang làm việc, kể cả những người là cấp trên của bà.

Cam kết đóng góp chính là cam kết đối với tính hiệu quả. Không có cam kết này, một người làm việc trong tổ chức sẽ tự lừa dối bản thân và những người cùng làm việc, cũng như làm suy yếu chính tổ chức đó.

Nguyên nhân phổ biến nhất cho thất bại của một nhà quản lý là việc anh ta thiếu khả năng hay không sẵn sàng thay đổi cho phù hợp với yêu cầu của vị trí mới. Những người chỉ tiếp tục làm những việc mà với chúng anh ta đã từng thành công sẽ dễ gặp thất bại trong những công việc mới. Không chỉ có kết quả thay đổi, mà tầm quan trọng tương đối giữa ba khu vực cần đạt thành tích cũng thay đổi. Ai

cách hiệu quả. Tuy nhiên, như vị phó chủ tịch vừa nhận ra tiềm năng lớn nhất của phòng: “là một lực lượng bán hàng cho tất cả các dịch vụ của ngân hàng”. Dưới sự lãnh đạo của ông ta, phòng này, vốn trước kia chỉ có công việc giấy tờ, nay trở thành một lực lượng marketing hiệu quả cho ngân hàng.

Nhà quản lý không đặt ra câu hỏi, “Tôi có thể đóng góp được gì?” có khả năng không chỉ đặt ra mục tiêu thấp, mà còn có thể có những mục tiêu sai lầm nữa. Hơn nữa, họ có thể định nghĩa “sự cống hiến” theo một cách quá hạn hẹp.

“Sự đóng góp, cống hiến”, như hai ví dụ trên minh họa, có thể có những ý nghĩa khác nhau. Tổ chức nào cũng cần có thành tích trong ba khu vực chính: kết quả trực tiếp, xây dựng và khẳng định các giá trị, và xây dựng - phát triển con người của tổ chức cho tương lai. Không có kết quả ở một trong ba khu vực trên sẽ làm tổ chức suy tàn. Do đó, cả ba khu vực này đều cần có trong sự đóng góp của mỗi thành viên, mỗi nhà quản lý. Tầm quan trọng của mỗi khu vực sẽ có sự khác biệt tùy theo tính cách và vị trí của mỗi người, cũng như nhu cầu của tổ chức.

Kết quả trực tiếp của một tổ chức dễ nhận ra, điều này là một quy luật. Trong doanh nghiệp, kết quả trực tiếp là các kết quả kinh tế: doanh số và lợi nhuận. Trong một bệnh viện, kết quả trực tiếp là sự chăm sóc bệnh nhân. Tuy nhiên, như ví dụ về phòng đại lý của ngân hàng đã nói ở trên, có khi kết quả này cũng không rõ ràng. Khi người ta lúng túng về điều này thì sẽ không thể có kết quả tốt được.

❑ Một ví dụ là thành tích hoạt động (chính xác là thành tích kém) của hãng Hàng không Quốc gia Anh. Hãng hàng không này vừa được coi là một doanh nghiệp, vừa là một công cụ của Chính phủ Anh và khối Thịnh vượng chung. Tuy nhiên, trên thực tế thì nó chủ yếu hoạt động để nuôi sống ngành công nghiệp máy bay của nước Anh. Bị “giằng xé” giữa ba quan điểm khác nhau về kết quả trực tiếp, hãng này đã có thành tích kém cỏi trên cả ba phương diện kể trên.

Các kết quả trực tiếp luôn đến trước tiên, chúng quan trọng trong việc duy trì một tổ chức như tầm quan trọng của calories đối với cơ thể của con người. Nhưng bất kỳ tổ chức nào cũng cần cam kết hướng về các giá trị và thường xuyên tái khẳng định chúng, như cơ thể con người cần vitamin và chất khoáng. Tổ chức cần có một hệ giá trị, những lý do tồn tại của nó, nếu không sớm muộn sẽ suy thoái, hỗn loạn. Trong một doanh nghiệp, cam kết giá trị có thể về chất lượng, kỹ thuật, giá cả dịch vụ v.v... Giống như kết quả trực tiếp, các cam kết này cũng không phải lúc nào cũng rõ ràng.

❑ Bộ Nông nghiệp Mỹ trong nhiều năm bị giằng xé giữa hai cam kết giá trị không tương thích nhau - một cam kết về năng suất nông nghiệp, một cam kết về “trang trại gia đình” như là “xương sống của quốc gia”. Cam kết về năng suất trong nông nghiệp nhằm hướng tới một nền nông nghiệp được công nghiệp hóa với kỹ thuật cao, nhất là việc kinh doanh buôn bán sản phẩm nông nghiệp trên quy mô lớn; cam kết thứ hai mang nặng tình thần hoài cổ, ủng hộ sự phát triển của nông dân địa

phòng ban của anh ta mà thôi. Thay vào đó, anh ta quan tâm đến thành tích, kết quả của cả tổ chức. Anh ta hướng sự quan tâm ra bên ngoài tổ chức, nơi các kết quả hoạt động của tổ chức hiện hữu. Anh ta có xu hướng suy nghĩ về quan hệ giữa kỹ năng, chuyên môn, chức năng, phòng ban của mình với toàn thể tổ chức và sứ mệnh của tổ chức. Với lý do tương tự, anh ta cũng sẽ suy nghĩ về khách hàng, thân chủ, bệnh nhân v.v..., vốn là những lý do tồn tại của tổ chức. Kết quả là cái mà anh ta làm và cách thức anh ta làm sẽ hoàn toàn khác nhau.

□ Một cơ quan khoa học của Chính phủ Mỹ đã nhận rõ điều này vài năm trước đây. Viên giám đốc phụ trách xuất bản về hưu. Ông này từng có mặt tại cơ quan từ ngày đầu thành lập, tuy nhiên ông ta không là một nhà khoa học mà cũng không phải là một người viết báo được đào tạo. Các ấn phẩm của cơ quan do ông ta phụ trách thường bị phê phán là thiếu sự sắc sảo về học thuật. Người thay thế ông ta là một nhà khoa học vốn có nhiều công trình, bài viết được công nhận. Từ đó, các ấn phẩm của cơ quan trở nên “chuyên nghiệp” hẳn. Tuy nhiên, cộng đồng khoa học (độc giả chính mà ấn phẩm này hướng tới) lại không còn chăm chú theo dõi nó nữa. Một độc giả là nhà khoa học nổi tiếng cuối cùng đã nêu ra lý do của việc này: “Người giám đốc cũ của ấn phẩm viết cho chúng tôi, còn người thay thế ông ta viết... nhằm vào chúng tôi”.

Người giám đốc cũ đặt câu hỏi, “Tôi có thể đóng góp gì vào kết quả của cơ quan?”. Câu trả lời của ông ta là,

“Tôi có thể thu hút các nhà khoa học trẻ đến làm việc với chúng ta”. Vì vậy, ông ấy nhấn mạnh các vấn đề chính, các quyết định và cả những tranh cãi chính trong cơ quan. Điều này đôi khi gây ra mâu thuẫn giữa ông với những người khác, nhưng ông vẫn bảo vệ quan điểm của mình, “Điều quan trọng với các ấn phẩm không phải là chúng ta có thích chúng hay không, mà là việc bao nhiêu nhà khoa học trẻ, qua những ấn phẩm này sẽ đến xin làm việc cho cơ quan của chúng ta”.

Đặt ra câu hỏi “Tôi có thể đóng góp, cống hiến gì?” tức là tìm kiếm những khả năng chưa được sử dụng trong công việc. Hiện nay, rất nhiều thứ được coi là thành tích tốt thực ra chỉ là các bóng mờ của toàn bộ tiềm năng cống hiến.

□ Phòng Đại lý của một ngân hàng Mỹ thường được coi là một hoạt động sinh ra lợi nhuận nhưng nhàm chán. Nhiệm vụ của phòng này là làm đại lý đăng ký và chuyển nhượng cổ phiếu để lấy phí. Phòng này lưu giữ tên các cổ đông, thực hiện các công việc mang tính chất kế toán v.v... Tất cả đòi hỏi độ chính xác cao, nhưng máy móc và thiếu trí tưởng tượng. Người ta cứ quan niệm như thế cho đến khi một phó chủ tịch ngân hàng đặt ra câu hỏi, “Phòng đại lý có thể đóng góp gì?” Ông ta nhận ra rằng công việc của phòng đại lý giúp ông có liên hệ trực tiếp với các giám đốc tài chính của các công ty khách hàng – những người quyết định việc mua và sử dụng các dịch vụ khác của ngân hàng như tiền gửi, tiền vay, đầu tư v.v... Tất nhiên, phòng đại lý có trách nhiệm thực hiện công việc chuyên môn của mình một

3. TÔI CÓ THỂ ĐÓNG GÓP ĐƯỢC GÌ?

Nhà quản lý hiệu quả luôn tập trung sự quan tâm vào đóng góp. Anh ta hướng suy nghĩ về các mục đích đề ra. Câu hỏi đặt ra là “Tôi có thể đóng góp gì nhằm ảnh hưởng đến thành tích và kết quả của tổ chức mà tôi phục vụ?” Sức ép đối với anh ta là trách nhiệm.

- Việc tập trung vào sự đóng góp chính là chìa khóa của tính hiệu quả trong công việc (nội dung, cấp độ, tiêu chuẩn và ảnh hưởng của công việc đó), trong quan hệ của một người với người khác (đồng nghiệp, cấp trên, cấp dưới), trong việc sử dụng các công cụ như hội họp, báo cáo.

Hiện nay, đại đa số mọi người lại tập trung vào một hướng khác. Họ quan tâm đến các nỗ lực hơn là kết quả. Họ lo lắng về những cái mà tổ chức và cấp trên “nợ” họ, cần phải làm cho họ. Họ quan tâm quá nhiều đến những thẩm quyền mà họ cần có. Kết quả là họ trở nên kém hiệu quả.

- Lãnh đạo một công ty tư vấn quản trị luôn khởi đầu một dự án tư vấn bằng việc dành vài ngày để thăm hỏi và trò chuyện với từng nhà quản lý cấp cao của công ty thân chủ. Ông ta thường đặt ra những câu hỏi kiểu như “Như vậy, ông/bà đã làm gì để xứng đáng với mức lương mà công ty trả?”. Đa số người được hỏi trả lời đại loại như “Tôi phụ trách phòng kế toán”, hay “Tôi phụ trách khối bán hàng”, hay “Tôi có 850 nhân viên dưới quyền quản lý của mình”... Rất ít người có các câu trả lời theo kiểu “Công việc của tôi là cung cấp thông tin cho các nhà quản lý cấp dưới để họ ra các quyết định chính xác”, “Tôi chịu trách nhiệm tìm ra những sản phẩm mà khách hàng có nhu cầu trong tương lai”, hay “Tôi phải suy nghĩ và chuẩn bị cho các quyết định mà viên chủ tịch hội đồng quản trị sẽ xem xét ngày mai”.

Người nào tập trung vào những nỗ lực trong công việc, quan tâm đến thẩm quyền đối với cấp dưới thì thực chất vẫn chỉ là... một nhân viên cấp dưới, dù trên danh nghĩa chức danh, vị trí của người đó có to tát đến đâu đi nữa. Ngược lại, người nào tập trung vào cống hiến, đóng góp, chịu trách nhiệm về kết quả công việc thì dù anh ta chỉ là một nhân viên trẻ, anh ta vẫn là một “quản lý cấp cao” thật sự theo đúng nghĩa đen của cụm từ này. Những người như vậy tự bắt buộc họ chịu trách nhiệm với thành tích của cả tổ chức.

CAM KẾT CỦA NHÀ QUẢN LÝ

Sự tập trung, hướng về đóng góp, cống hiến khiến nhà quản lý không chỉ quan tâm đến chuyên môn, kỹ năng hay

dù đóng góp không đáng kể cho hiệu quả công việc. Kết quả là, tạo ra một sức ép về thời gian như cách trên sẽ làm ảnh hưởng đến quỹ thời gian còn lại (mà nhà quản lý có thể tùy ý sử dụng) và cả công việc nữa. Trong vòng vài ngày hay vài tuần, quỹ thời gian còn lại đó sẽ bị chiếm mất bởi những việc vụn vặt mới, những vấn đề mới v.v...

Nhà quản lý hiệu quả, thay vào đó, cần khởi đầu bằng việc xác định, ước lượng thực sự họ có bao nhiêu thời gian “của mình”, sau đó sắp xếp chúng thành những khoảng thời gian liên tục, không gián đoạn. Sau đó, nếu họ thấy một số vấn đề ảnh hưởng đến quỹ thời gian dự trữ này, họ xem xét lại bảng theo dõi sử dụng thời gian và loại bỏ một số yêu cầu về thời gian của những hoạt động không tạo ra lợi ích. Như đã nói ở phần trên, họ hiểu rằng sự cắt giảm này không bao giờ là quá nhiều.

Tất cả mọi người phải liên tục quản lý thời gian của mình. Chúng ta không chỉ định kỳ theo dõi và phân tích việc sử dụng thời gian, mà còn đặt ra những hạn chót về thời gian cho các nhiệm vụ quan trọng, dựa trên đánh giá sắp xếp quỹ thời gian tùy ý sử dụng.

- ❑ Một nhà quản lý mà tôi biết có hai danh sách theo dõi: Một danh sách những nhiệm vụ khẩn cấp và một danh sách những việc không thú vị gì song bắt buộc phải làm; cả hai danh sách đều có những hạn chót về thời gian cụ thể. Khi những thời hạn đó bị vi phạm, anh ta biết rằng thời gian đã không được quản lý tốt và trở nên lãng phí.

Thời gian là nguồn lực khan hiếm nhất, và nếu nó không được quản lý thì những nguồn lực khác cũng sẽ không được quản lý. Ngoài ra việc phân tích thời gian và sử dụng thời gian là một phương pháp có hệ thống, dễ thực hiện trong việc phân tích công việc và xác định điều gì là thực sự quan trọng trong công việc ấy.

“Biết rõ bản thân mình” – câu ngạn ngữ cổ nhằm giúp người ta đạt đến sự thông thái – là một nhiệm vụ khó thực hiện đối với con người. Tuy nhiên, ai trong chúng ta cũng có thể thực hiện được việc “biết rõ thời gian của bản thân” nếu chúng ta thực sự muốn và quan tâm làm điều đó. Khi đó bạn sẽ có những bước vững chắc trên con đường đi tới tính hiệu quả trong công việc.

quản lý cấp cao chỉ có khoảng một phần tư tổng số thời gian là họ có thể tùy ý sử dụng cho những công việc quan trọng, những công việc thực sự đóng góp cho tổ chức, những công việc mà vì chúng họ được trả lương! Điều này đúng trong mọi tổ chức, và thậm chí còn đúng hơn ở những cơ quan chính phủ, nơi mà những yêu cầu về thời gian dành cho những công việc vô bổ cao hơn nhiều ở những nơi khác.

Nhà quản lý ở cấp càng cao thì phần thời gian anh ta có thể kiểm soát và tùy nghi sử dụng càng nhỏ lại. Tổ chức càng lớn thì càng tốn thời gian nhiều cho các quan hệ bên trong hơn là cho hoạt động và vận hành của nó.

Vì vậy, nhà quản lý hiệu quả cần phải nắm chắc, tập trung khoảng thời gian ít ỏi mà anh ta có toàn quyền sử dụng. Anh ta hiểu rằng mình cần những khoảng thời gian liên tục, đủ lâu để làm một công việc nào đó, còn những khoảng thời gian ngắn, bị gián đoạn sẽ không có ích lợi gì.

Bước cuối cùng trong quản lý thời gian, do đó, sẽ là việc tập trung các khoảng thời gian mà sự theo dõi và phân tích trước đó cho thấy chúng thuộc quyền sử dụng và kiểm soát của nhà quản lý.

Có nhiều cách để làm việc này. Một số người làm việc ở nhà một ngày trong tuần, đó là cách tập trung thời gian phổ biến đối với người làm công tác biên tập hay nghiên cứu.

Một số người khác sắp xếp các công việc mang tính chất sự vụ (hội họp, gặp gỡ khách hàng...) vào hai ngày cụ thể trong tuần, và dành buổi sáng những ngày còn lại cho những công việc đòi hỏi tập trung thời gian liên tục, không gián đoạn.

☐ Chủ tịch một ngân hàng quản lý thời gian của ông ta theo cách trên. Vào thứ Hai và thứ Sáu, ông ta có các cuộc họp với các đồng sự, giải quyết các vấn đề hiện tại, gặp các khách hàng quan trọng v.v... Các buổi chiều thứ Ba, thứ Tư và thứ Năm để trống không xếp lịch, dành cho những vấn đề bất chợt nảy sinh. Riêng ba buổi sáng thứ Ba, thứ Tư, thứ Năm ông ta dành hẳn để giải quyết những vấn đề quan trọng, mỗi vấn đề trong một khoảng thời gian 90 phút.

Một phương pháp nữa là sắp xếp một khoảng thời gian làm việc tại nhà vào mỗi buổi sáng.

☐ Một nhà quản lý dành hẳn 90 phút mỗi buổi sáng trước khi đi làm vào công việc, trong một căn phòng tại nhà, không nghe điện thoại từ bất cứ ai. Tuy phải làm việc sớm hơn, cách này còn tốt hơn là đem việc về nhà và làm trong cả buổi tối, sau khi ăn tối xong. Rõ ràng những nhà quản lý ở độ tuổi trung niên hoặc hơn nên đi ngủ sớm và thức dậy sớm làm việc. Lý do chính của việc đem công việc về nhà làm buổi tối là một lý do rất tệ: nó giúp bạn tránh né, trì hoãn việc xử lý công việc và sắp xếp thời gian trong ngày làm việc.

Quan trọng hơn nữa là cách thức tập trung thời gian. Đa số mọi người thực hiện điều này bằng cách dồn những nhiệm vụ không quan trọng, những nhiệm vụ thứ cấp lại với nhau, bằng cách đó xóa bỏ đi những “khoảng trống về thời gian” giữa chúng. Cách này tỏ ra không mấy hiệu quả. Người ta vẫn ưu tiên (cả trong suy nghĩ và trong kế hoạch làm việc) cho những công việc kém quan trọng, những việc phải làm

Những vấn đề này có thể được sửa chữa nhanh hoặc chậm, nhưng một khi các vấn đề đã được giải quyết thì chúng ta sẽ có được thêm rất nhiều thời gian để giải quyết công việc.

TẬP TRUNG QUỸ THỜI GIAN SỬ DỤNG

Nhà quản lý theo dõi và phân tích việc sử dụng thời gian, sau đó nỗ lực quản lý thời gian sẽ có thể xác định được quỹ thời gian anh ta có được cho những công việc quan trọng. Nói cách khác, anh ta biết được mình còn bao nhiêu thời gian có thể tùy nghi sử dụng cho những công việc quan trọng đó. Và dù bạn có cắt giảm công việc lãng phí thời gian đến đâu đi nữa, thì quỹ thời gian này cũng không phải là nhiều!

- Một nhà quản lý thời gian rất hiệu quả mà tôi từng gặp là chủ tịch của một ngân hàng lớn, nơi tôi đã làm tư vấn cho đội ngũ quản lý cao cấp trong suốt hai năm liền. Trong thời gian này tôi gặp ông ta mỗi tháng một lần, mỗi lần gặp kéo dài một tiếng rưỡi đồng hồ. Cả ông ta và tôi đều chuẩn bị kỹ cho các buổi làm việc: luôn luôn chỉ bàn một vấn đề trong một lần gặp. Và trong đa số những lần gặp gỡ, chỉ sau khoảng 1 giờ 20 phút là ông ta quay qua tôi và nói, “Ông Drucker, tôi nghĩ ông có thể kết luận và phác thảo các bước cần làm tiếp theo rồi đấy”. Và sau đúng 1 tiếng 30 phút kể từ khi bắt đầu, cuộc gặp kết thúc, ông ta bắt tay tiễn tôi ra về. Sau khi nẹp làm việc này diễn ra khoảng một năm, tôi hỏi ông ta, “Tại sao ông lại quy định thời gian cho một buổi làm việc là 1 tiếng rưỡi?”. Ông ta trả lời, “Để hiểu

thôi mà. Tôi nhận ra là khoảng thời gian mà tôi tập trung được sự chú ý là 1 tiếng rưỡi đồng hồ. Nhiều thời gian hơn thì tôi sẽ lặp lại các ý đã nói, mà ít thời gian hơn thì không đủ để giải quyết một công việc quan trọng.”

Và cứ như thế, trong mọi cuộc gặp gỡ suốt hai năm giữa tôi và viên chủ tịch ngân hàng, hoàn toàn không có các cuộc điện thoại đến hay bị cắt ngang bởi bất kỳ ai. Ông ta nói, “Tôi đã dặn thư ký không chuyển điện thoại cho bất kỳ ai gọi tới trong thời gian này, trừ... tổng thống và vợ tôi! Mọi cuộc điện thoại đều phải chờ đến khi tôi xong việc, và khi đó tôi sẽ gọi lại hay giải quyết mọi vấn đề liên quan. Tôi chưa thấy có vấn đề nào nghiêm trọng đến mức không thể chờ nổi 90 phút cả!”

Không cần nói dài dòng thì các bạn cũng biết, với cách làm việc như thế, chỉ với các cuộc họp 1 tiếng rưỡi, 1 lần/ tháng, nhà quản lý nói trên vẫn đạt được hiệu quả cao hơn nhiều những người hội họp liên miên ngày này qua ngày nọ.

Tuy nhiên, ngay cả những nhà quản lý sử dụng thời gian chặt chẽ nhất cũng phải buộc lòng dành ra ít nhất là phân nửa quỹ thời gian để giải quyết, xử lý những việc ít quan trọng hơn mà dù sao vẫn phải làm: gặp gỡ một số khách hàng quan trọng tình cờ ghé thăm, dự một số buổi họp mang tính lễ nghi, ra một số quyết định đúng ra không cần đến tay họ v.v... và v.v...

Tôi có quyền nghi ngờ những nhà quản lý mạnh miệng tuyên bố rằng, hơn phân nửa quỹ thời gian của họ là “nằm trong sự kiểm soát, tùy nghi sử dụng”. Theo tôi, các nhà

sẽ trở thành thiết bị tạo ra điện tốt nhất, tiết kiệm được nhất. Điều mà công ty này cần là một chiến lược về năng lượng. Công ty cần quyết định để ba việc kinh doanh nói trên cạnh tranh với nhau, hay chọn một loại làm hướng kinh doanh chính yếu, hay phát triển hai trong ba loại thành một “gói năng lượng”. Cần quyết định về việc phân phối sử dụng nguồn vốn cho ba hướng kinh doanh này. Bởi cuối cùng thì công ty vẫn phải tiếp cận một thị trường, sản xuất và một sản phẩm cuối cùng - năng lượng điện - cho khách hàng.

Ba bộ phận kinh doanh nói trên, với cơ cấu tổ chức và nhân sự riêng, đều tin rằng riêng họ sẽ đạt 75% thị phần năng lượng trong thập kỷ tới. Kết quả là các cuộc họp hành không dứt trong nhiều năm. Do mỗi bộ phận báo cáo cho một thành viên trong ban giám đốc, ban giám đốc lại phải tiếp tục họp. Cuối cùng, công ty đã hợp nhất cả ba thành một tổ chức dưới quyền một nhà quản lý duy nhất. Từ đó, tuy vẫn còn những cuộc tranh luận, cạnh tranh trong nội bộ, song các quyết định cần đưa ra đã trở nên rõ ràng hơn. Các nhà quản lý cấp cao không còn phải tham gia và làm trọng tài cho các cuộc họp như trước kia nữa. Tổng thời gian dành cho hội họp giờ chỉ còn một phần so với trước đó.

4. Yếu tố cuối cùng làm lãng phí thời gian là sự trực trực trong thông tin.

- ❑ Quản lý một bệnh viện lớn liên tục bị làm phiền bởi các cuộc điện thoại từ các bác sĩ, yêu cầu tìm ra một giường

bệnh cho một bệnh nhân nào đó cần nhập viện. Bộ phận tiếp nhận bệnh nhân quả quyết rằng hiện không còn giường nào trống. Song viên quản lý sớm muộn thế nào cũng tìm ra được một vài giường trống. Lý do là bộ phận tiếp nhận không được thông báo ngay khi một bệnh nhân vừa xuất viện, trong khi những y tá và bộ phận tính viện phí lại biết rõ điều này. Bộ phận tiếp nhận bệnh nhân chỉ kiểm tra số giường bệnh còn trống vào 5 giờ sáng hàng ngày, trong khi thời điểm mà bác sĩ cho bệnh nhân xuất viện lại là... giữa buổi sáng, sau khi bác sĩ khám bệnh. Vấn đề về thông tin ở đây được giải quyết không có gì khó khăn: bộ phận y tá có trách nhiệm đưa một bản copy danh sách bệnh nhân xuất viện cho bộ phận tiếp nhận bệnh nhân.

Không chỉ có trực trực thông tin, mà thông tin ở những dạng sai lệch cũng làm tốn thời gian.

- ❑ Các công ty chế tạo thường gặp vấn đề với những con số về sản xuất, những con số này cần phải được “biên dịch” cho các nhân viên ở bộ phận văn phòng sử dụng. Bộ phận sản xuất thường chỉ dựa trên những con số trung bình - điều mà các kế toán viên yêu cầu. Các nhân viên văn phòng phân tích sản xuất, ngược lại, cần nhiều hơn thế: các con số tối đa và tối thiểu, ma trận sản xuất, sự dao động của sản xuất... Để có được những thông tin này họ phải tốn hàng giờ đồng hồ để điều chỉnh hay suy đoán.

Việc quản lý thời gian lãng phí chỉ ra những nguyên nhân nêu trên: dư thừa nhân lực, tổ chức kém, trực trực thông tin.

3. Một nguồn lãng phí thời gian nữa là do tổ chức kém. “Triệu chứng” của nó là có quá nhiều cuộc họp.

Về bản chất thì các cuộc họp là một cách giải quyết vấn đề ở các tổ chức thiếu hụt. Một người không thể vừa họp vừa làm việc. Một tổ chức lý tưởng sẽ không cần các cuộc họp, ở đó ai cũng biết những điều cần thiết cho công việc của mình để có thể hoàn thành tốt công việc. Người ta hội họp vì những người làm các việc khác nhau cần phải hợp tác để hoàn thành một nhiệm vụ chung. Ngoài ra kiến thức và kinh nghiệm cần thiết trong một trường hợp cụ thể cũng phải được “huy động” từ một số người, do đó cần có những cuộc họp.

Người ta luôn có xu hướng họp nhiều hơn mức cần thiết. Các tổ chức luôn đòi hỏi người ta cùng làm việc với nhau, khiến đôi khi những cố gắng của các nhà khoa học hành vi kêu gọi tạo ra những “cơ hội hợp tác” trở nên dư thừa. Tuy nhiên nếu các thành viên tổ chức sử dụng một tỷ lệ đáng kể trong quỹ thời gian vào việc hội họp thì đó là dấu hiệu của một tổ chức kém.

Mỗi cuộc họp đều kéo theo các cuộc gặp gỡ, họp nhóm nhỏ sau đó để triển khai, theo dõi các vấn đề đã bàn trong cuộc họp chính ban đầu. Tất cả đều rất tốn thời gian. Do đó chúng cần phải được định hướng. Một cuộc họp không có định hướng không những chỉ tốn thời gian mà còn là một điều nguy hại. Trên tất cả, hội họp không nên trở thành một quy luật mà phải là một “ngoại lệ”. Một tổ chức mà các thành viên gặp gỡ, họp hành quá nhiều là một tổ chức lãng phí thời gian do yếu kém trong khâu tổ chức.

❑ Có những ngoại lệ: Một số bộ phận trong tổ chức có nhiệm vụ... họp, như Hội đồng quản trị của các công ty DuPont và Standard Oil of New Jersey: họ chỉ họp, nghe các yêu cầu và ra các quyết định mà thôi. Nhưng chính những công ty này cũng đã từ lâu nhận ra rằng với một lý do tương tự, những thành viên Hội đồng quản trị cũng sẽ không được phép làm bất cứ điều gì ngoài nhiệm vụ họp và ra quyết định của họ.

Nguyên tắc là không bao giờ để cho các cuộc họp trở thành nguồn nhu cầu thời gian chủ yếu. Quá nhiều cuộc họp luôn có nghĩa là một công việc đáng ra nên làm bởi một người/ một bộ phận bị trải rộng ra trên nhiều người/nhiều bộ phận. Trách nhiệm bị phân tán, thông tin không đến đúng người cần nó.

❑ Tại một tập đoàn năng lượng lớn, nguyên nhân chính của bệnh họp hành mang tính lịch sử lâu đời. Từ đầu thế kỷ XX, các tua-bin hơi nước lớn đã là một sản phẩm kinh doanh truyền thống của công ty, bộ phận này hoạt động độc lập, với nhân viên và phong cách quản lý riêng. Trong thời gian Thế chiến II, công ty nhảy vào lĩnh vực động cơ máy bay, lập ra một bộ phận sản xuất mới. Cuối cùng, gần đây xuất hiện bộ phận năng lượng nguyên tử, vốn là một chi nhánh của phòng thí nghiệm nghiên cứu của công ty, do đó có liên hệ ít nhiều về tổ chức với phòng thí nghiệm đó.

Hiện tại ba nguồn năng lượng nói trên không còn tách biệt mà gắn kết với nhau, phụ thuộc và bổ sung cho nhau. Tùy trường hợp cụ thể mà một trong ba nguồn

hết sẽ được đưa vào một tài khoản treo tạm thời, không cần phải trả lại.

Nhiều năm trước đây, khi tôi bắt đầu làm tư vấn, tôi phải học cách phân biệt một nhà máy được quản lý tốt với một nhà máy được quản lý tồi ngay cả khi chưa biết ngành nghề sản xuất của nhà máy đó. Tôi sớm nhận ra rằng nhà máy quản lý tốt là một nơi yên lặng, nhàm chán, không có gì “hấp dẫn” xảy ra vì mọi “khủng hoảng” đã được dự báo và chuyển đổi thành những công việc thường nhật của mọi người. Những điều gây chú ý ở một nhà máy được quản lý tốt là các quyết định cho tương lai, chứ không phải là những quyết định giải quyết các vấn đề tồn đọng trong quá khứ.

2. Sự lãng phí thời gian thường bắt nguồn từ việc bố trí dư thừa nhân lực.

- Một bài toán cho học sinh cấp I như sau: “Nếu hai người thợ đào trong hai ngày được một con mương thì bốn người thợ sẽ mất mấy ngày để đào con mương tương tự?”. Trong trường học, câu trả lời chính xác sẽ là “một ngày”. Tuy nhiên đối với công việc thực tế thì câu trả lời đúng phải là “bốn ngày”, nếu không muốn nói là “không bao giờ xong”.

Đôi khi sự thiếu nhân lực làm ảnh hưởng đến kết quả công việc. Tuy nhiên, điều thường xảy ra hơn là việc đội ngũ lao động lớn quá mức cần thiết, do đó họ cần dành nhiều thời gian hơn để “tương tác, trao đổi” với nhau, thay vì làm việc.

Làm thế nào để biết chúng ta đang sắp xếp quá dư thừa nhân lực? Nếu những người lãnh đạo, quản lý dành một phần đáng kể thời gian (chẳng hạn hơn 1/10 quỹ thời gian của họ) vào các vấn đề liên quan đến quan hệ con người, các tranh chấp, bất đồng cá nhân v.v... thì gần như chắc chắn là ở đây có sự dư thừa nhân lực. Nói một cách hình ảnh, mọi người đang dẫm chân lên nhau. Nhân lực khi đó không còn là phương tiện, mà trở thành một lực cản cho công việc. Trong một tổ chức tinh gọn, mọi người có không gian cần thiết để làm việc mà không “va chạm” nhau, đồng thời có thể làm việc mà không phải mất thời gian giải thích công việc cho những người liên quan.

- Lý do của sự bố trí quá nhiều nhân lực luôn là các quan điểm đại loại như “chúng ta cần có một chuyên gia (về nhiệt động lực học, bản quyền, kinh tế...) trong đội ngũ của mình”. Người chuyên gia đó có thể ít hoặc hầu như không được sử dụng, song anh ta luôn phải có mặt ở đó “khi chúng ta cần”, và “anh ta cần được làm quen với các vấn đề của nhóm, có mặt và là thành viên của nhóm từ đầu”. Thực tế thì người ta chỉ cần có trong đội ngũ những kiến thức và kỹ năng cần thiết cho công việc hàng ngày mà thôi. Các chuyên gia, chuyên viên với vai trò tư vấn trong một số dịp nào đó nên ở bên ngoài nhóm/tổ chức. Như thế sẽ tiết kiệm chi phí hơn nhiều so với việc sắp xếp họ trở thành một thành viên bên trong tổ chức.

hỏi đó. Các nhà quản lý còn cần quan tâm đến sự lãng phí thời gian do quản trị yếu kém trong tổ chức. Quản trị kém làm lãng phí thời gian của tất cả mọi người, nhất là của nhà quản lý.

1. Nhiệm vụ đầu tiên là xác định những công việc gây lãng phí thời gian, xảy ra do thiếu hệ thống hay thiếu sự sắp xếp, dự đoán. Cần tìm ra những “khủng hoảng” lặp đi lặp lại hàng năm. Một “khủng hoảng” xảy ra đến lần thứ hai là một khủng hoảng không được phép xảy ra thêm một lần nào nữa!

- ❑ Các vấn đề về lưu kho mà doanh nghiệp nào cũng gặp hàng năm thuộc vào loại “khủng hoảng” nói trên. Ngay cả với công nghệ thông tin và chi phí nhiều hơn, hiện cũng không có mấy tiến triển trong vấn đề này.

Các khủng hoảng tái diễn nhiều lần cần được dự đoán trước, từ đó có thể ngăn ngừa hay chuyển thành những công việc thường nhật mà một nhân viên bình thường có thể xử lý được. Một công việc “thường nhật” là công việc mà người lao động không có kỹ năng cũng có thể làm được, bởi nó thể hiện dưới dạng hệ thống, theo trình tự các bước nhất định, là kết quả của việc học tập từ những khủng hoảng xảy ra trước đó. Những khủng hoảng tái diễn nhiều lần không chỉ ảnh hưởng đến một bộ phận nào đó, mà ảnh hưởng đến tất cả mọi người trong tổ chức.

- ❑ Ví dụ, hàng năm một công ty đều gặp một vấn đề tương tự vào đầu tháng 12. Công ty kinh doanh theo mùa vụ, quý 4 thường đạt doanh thu thấp và khó dự đoán. Tuy nhiên vào giữa năm (kết thúc quý 2), ban lãnh đạo luôn

làm một báo cáo và dự đoán thu nhập cho cả năm. Khi bước vào quý 4, cả công ty hồi hã, khẩn trương làm sao cho khớp với những dự đoán của Ban lãnh đạo nói trên. Mọi người đều rất lúng túng. Thật ra không có gì khó để giải quyết “khủng hoảng” kiểu này: Thay vì đưa ra một con số cụ thể, cố định, Ban lãnh đạo nên đề ra một dự báo kết quả cả năm linh hoạt, trong một mức giới hạn nào đó - điều này vẫn có thể làm hài lòng cả Hội đồng quản trị, cổ đông và cộng đồng tài chính. Và như thế, một “khủng hoảng” trong quý 4 có thể được giải quyết nhẹ nhàng, thậm chí kết quả kinh doanh quý 4 còn tốt hơn, do mọi người không phải mất thời gian vào việc tính toán sao cho kết quả phù hợp với dự báo cứng nhắc trước kia.

Trước khi ông McNamara làm Bộ trưởng Quốc phòng, một cuộc khủng hoảng tương tự cũng xảy ra ở Bộ này vào thời gian đầu năm, trước khi kết thúc năm tài chính vào ngày 30-6. Tất cả các nhà quản lý, cả quân sự và dân sự ở Bộ Quốc phòng đều làm mọi cách trong hai tháng 5 và 6 nhằm tìm ra các khoản chi tiêu sao cho hết số tiền mà Nghị viện đã phê chuẩn cho năm tài chính. Nếu không, họ sợ rằng sẽ phải trả lại ngân sách đã được duyệt chi. (Việc “chi tiêu vào phút chót” này cũng là một căn bệnh kinh niên trong nền kinh tế kế hoạch hóa của Liên Xô). Tuy nhiên, Bộ trưởng McNamara đã giải quyết vấn đề này nhanh chóng: các khoản ngân sách được phê chuẩn nhưng chưa sử dụng

các ông/bà... vào lúc... tại... Nếu ông/bà cảm thấy cần thông tin hay thảo luận thì có thể cùng tham gia họp. Tuy nhiên, trong bất kỳ trường hợp nào thì sau buổi họp mọi người cũng sẽ nhận được biên bản tóm tắt cuộc họp, cùng lời yêu cầu nhận xét của quý vị”.

Thế là thay vì tất cả mọi người đều phải dự họp suốt cả buổi chiều, chỉ cần ba người họp cộng với một thư ký trong vòng khoảng một giờ đồng hồ. Mọi việc vẫn được giải quyết, và không ai cảm thấy bị cho ra rìa cả.

Rất nhiều người hiểu rõ về những yêu cầu thời gian không cần thiết và không có lợi như trên, song họ không dám cắt bỏ bớt những yêu cầu ấy. Đơn giản là vì họ sợ vô tình cắt bỏ mất cái gì đó quan trọng. Tuy nhiên, thực tế là nếu bạn có “cắt bỏ” quá mức và phạm sai lầm, thì sai lầm đó cũng được sửa chữa dễ dàng và nhanh chóng.

Ví dụ, các tân tổng thống ở Mỹ lúc mới nhậm chức đều chấp nhận rất nhiều lời mời. Sau đó, ông ta chợt thấy rằng mình còn nhiều việc khác cần làm, và đa số những lời mời nói trên không giúp ích gì cho hiệu quả công việc của ông ta cả. Ngay lập tức ông ta loại bỏ chúng và trở nên “xa rời quần chúng”. Tuy nhiên, vài tuần hoặc vài tháng sau đó, ông sẽ được báo chí và truyền thông khuyến cáo về điều này, và sớm muộn thì vị tổng thống sẽ tìm lại được sự cân bằng cần thiết giữa tính hiệu quả và tần số xuất hiện trước công chúng.

Thực ra, việc cắt giảm các yêu cầu thời gian nhỏ nói trên không hàm chứa rủi ro nhiều lắm. Thông thường, chúng ta

có xu hướng đánh giá cao quá mức tầm quan trọng của bản thân và dễ đi tới kết luận rằng, có rất nhiều việc chỉ có bản thân mới có thể làm được! Thậm chí những nhà quản lý hiệu quả nhất vẫn đang làm nhiều việc hoàn toàn không cần thiết.

Một trường hợp điển hình chứng minh cho sự cần thiết phải cắt bỏ những yêu cầu không có lợi về thời gian là việc tính hiệu quả cao nhất đôi khi lại xuất hiện ở những người bệnh tật hay tàn tật đang làm việc.

❑ Có vấn đề bí mật của Tổng thống Roosevelt trong Thế chiến thứ II, ông Harry Hopkins là một người như vậy. Bị bệnh nặng, hầu như không di chuyển được, ông ta chỉ làm việc được 1-2 giờ mỗi ngày, do đó ông ta chỉ có thể tập trung vào những vấn đề cốt yếu nhất, bỏ ra ngoài mọi thứ vụn vặt, không cần thiết. Thế mà ông ta vẫn đạt hiệu quả cao trong công việc và là người có thành tích cao nhất trong Nội các chiến tranh của Tổng thống Roosevelt.

Trường hợp trên tất nhiên là một ngoại lệ. Song nó cho chúng ta thấy có thể quản lý thời gian của bản thân như thế nào nếu thật sự cố gắng, cũng như có thể loại bỏ những thứ tốn thời gian mà không hề ảnh hưởng đến hiệu quả đó.

CẮT GIẢM NHỮNG VIỆC LÃNG PHÍ THỜI GIAN

Ba câu hỏi mang tính chẩn đoán nói trên sẽ liên quan đến những hoạt động lãng phí thời gian mà nhà quản lý có thể kiểm soát được đến một mức độ nào đó. Bất cứ nhà quản lý hay người lao động tri thức nào cũng phải đặt ra những câu

Tuy nhiên, tôi luôn thấy nhiều nhà quản lý sau khi theo dõi việc sử dụng thời gian liền mau chóng có thói quen đẩy việc cho người khác. Điều này cũng dễ hiểu: khi nhìn vào bản theo dõi sử dụng thời gian nói trên, người ta dễ dàng có cảm nhận rằng sẽ không thể nào có đủ thời gian để một người làm những việc mà anh ta cho là quan trọng, muốn làm hay cam kết sẽ làm. Cách duy nhất để giải quyết tình trạng này là... đẩy việc cho người khác.

- Một ví dụ vui do giáo sư C. Northcote Parkinson chỉ ra nói rằng, cách tốt nhất để thoát khỏi một ông sếp khó ưa là bạn kiếm cách đi công tác khắp thế giới liên tục. Máy bay trong trường hợp này được coi như một công cụ quản trị. Tất nhiên bạn sẽ phải đi nhiều, song dù sao bạn còn trẻ và như vậy còn tốt hơn là nhận các công việc từ một cấp trên mệt mỏi!

Có những cuộc họp không nhất thiết nhà quản lý cấp cao phải đến dự. Có những giờ thảo luận dài dằng dặc trước khi bản nháp đầu tiên của một nghiên cứu được thông qua. Hay trong các phòng thí nghiệm, nhiều khi các nhà vật lý hàng đầu phải ngồi viết một bản thông cáo, trong khi xung quanh ông ta còn rất nhiều người có thể viết bằng thứ ngôn ngữ dễ hiểu hơn, mà họ cũng là những người có kiến thức về vật lý. Tóm lại, một phần đáng kể công việc của nhà quản lý thực ra có thể được làm dễ dàng bởi những người khác, và do đó chúng nên được chuyển cho những người khác.

“Ủy nhiệm” là khái niệm thường bị hiểu lầm. Tuy nhiên gạt bỏ những công việc mà người khác có thể làm được để

tập trung vào những phần việc thực sự quan trọng của bản thân là một bước tiến quan trọng đến tính hiệu quả trong công việc.

3. Một nguyên nhân nữa của sự lãng phí thời gian là việc nhà quản lý... làm lãng phí thời gian của người khác. Điều này hoàn toàn nằm trong phạm vi điều chỉnh của nhà quản lý và anh ta hoàn toàn có thể loại bỏ nó.

Hình thức lãng phí này không có “triệu chứng”, song vẫn có nhiều cách nhận ra nó. Một trong số đó là hỏi thẳng người khác, “Tôi có làm gì lãng phí thời gian của bạn không?”. Đặt câu hỏi đó một cách nghiêm túc và thẳng thắn chính là một dấu hiệu của tính hiệu quả.

Cần lưu ý rằng, cách thức mà một nhà quản lý thực hiện công việc có thể làm lãng phí thời gian của người khác.

- Giám đốc tài chính của một tổ chức lớn không biết rõ rằng, các cuộc họp trong văn phòng của ông ta rất lãng phí thời gian: tất cả các cấp dưới đều phải dự họp dù đề tài buổi họp là gì đi nữa. Quá nhiều người đến dự họp, ai trong số họ cũng có tỏ ra quan tâm và đặt một hai câu hỏi; kết quả là có rất nhiều câu hỏi không hề liên quan gì cả. Người giám đốc tài chính chỉ biết đây là sự lãng phí thời gian cho đến khi ông ta hỏi thẳng cấp dưới, và những người được hỏi xác nhận đúng như vậy. Trước đây, ông ta mời hết mọi người vì ngại rằng người không được mời họp sẽ không hài lòng vì bị cho ra rìa. Nay để điều chỉnh, trước khi họp ông ta gửi thông báo cho những người còn lại như sau, “Tôi sẽ họp với

- ❑ Cách thức theo dõi và ghi chép việc sử dụng thời gian không quan trọng. Một số nhà quản lý tự làm điều này, một số khác nhờ thư ký làm hộ. Điều quan trọng là phải theo dõi thời gian chặt chẽ, vào ngay lúc các sự kiện diễn ra, chứ không phải là dựa vào trí nhớ sau đó.

Nhiều nhà quản lý theo dõi bằng các sổ ghi chép, hàng tháng họ đều xem lại. Hoặc tối thiểu là hai lần một năm, mỗi lần họ theo dõi cách sử dụng thời gian trong 3-4 tuần liên tục, từ đó có những điều chỉnh hợp lý nếu cần. Tuy nhiên, hầu hết mọi người đều thấy rằng lâu lâu họ lại sa đà vào việc lãng phí thời gian. Rõ ràng sử dụng thời gian hiệu quả đòi hỏi sự tập trung chú ý liên tục.

Bước tiếp theo là quản lý thời gian một cách có hệ thống. Cần xác định các hoạt động lãng phí thời gian, không sinh lợi, sau đó cố loại bỏ chúng. Để làm việc này, cần đặt ra một số câu hỏi mang tính chất chẩn đoán sau đây.

1. Đầu tiên, bạn cần xác định và loại bỏ những việc không cần làm, những việc lãng phí thời gian và hoàn toàn không tạo ra kết quả gì cả. Hãy đặt câu hỏi sau với mọi hoạt động trong bảng theo dõi của bạn: “Điều gì sẽ xảy ra nếu tôi không làm việc này?”. Nếu câu trả lời là “Chẳng có gì xảy ra cả” thì đương nhiên cần loại bỏ việc đó.

Điều đáng ngạc nhiên là đối với nhiều người bận rộn, có những việc mà họ hoàn toàn không thích làm hay làm tốt, thế mà họ vẫn phải “chịu đựng” từ năm này qua năm khác: những bài diễn văn liên miên, các bữa ăn tối với khách hàng... Tất cả những điều bạn cần làm là phải học cách nói

“Không” với mọi hoạt động không đóng góp gì cho tổ chức hay cá nhân bạn.

- ❑ Người giám đốc hay phải đi ăn tối với khách hàng, cấp dưới v.v... trong ví dụ ở phần trên, khi ngồi lại phân tích tỉ mỉ từng trường hợp, nhận ra rằng ít nhất là một phần ba số bữa ăn tối đó sẽ vẫn diễn ra tốt đẹp nếu ông ta hay các nhà quản lý cao cấp của công ty không đến dự. Ông ta còn khám phá ra rằng, nhiều khi sự chấp nhận lời mời của mình chẳng hề được... chủ nhân của bữa tiệc mong đợi, bởi họ chỉ mời cho phải phép mà thôi!

2. Câu hỏi tiếp theo cần đặt ra là “Hoạt động nào có thể để cho người khác làm mà hiệu quả vẫn tương tự, nếu không muốn nói là tốt hơn?”.

- ❑ Chủ tịch một công ty nhận thấy rằng, một phần ba số lời mời đi dự tiệc hay ăn tối đều ghi tên công ty, tức là ai trong số các cấp quản lý cấp cao cũng có thể đi dự được.

Người ta đã nói nhiều về “ủy nhiệm” trong quản trị. Đa số nhà quản lý ở các tổ chức lớn đều hay được “thuyết giáo” về điều này! Tuy nhiên, những thuyết giảng đó không có mấy kết quả, đơn giản là vì khái niệm “ủy nhiệm” không có ý nghĩa rõ ràng. Nếu nó nghĩa là ai đó sẽ phải làm một phần việc của tôi thì rõ ràng là sai, vì ai cũng được trả lương để hoàn thành phần việc của mình mà thôi. Còn nếu ủy nhiệm hàm ý nhà quản lý lười biếng nhất là nhà quản lý tốt nhất, thì cũng hết sức vô lý.

với nguồn lực là con người, đòi hỏi rất nhiều thời gian, suy nghĩ và cân nhắc.

Có một câu ngạn ngữ ở Đông Âu, “Cái gì mà người ta không có trong đôi chân thì người ta sẽ có trong cái đầu”. Câu này có thể coi như một cách diễn giải của định luật bảo toàn năng lượng, hay “luật bảo toàn thời gian”. Chúng ta càng giảm nhiều thời gian dành cho “đôi chân” – các công việc chân tay, thì chúng ta càng phải dành nhiều thời gian cho “cái đầu” – công việc liên quan đến kiến thức. Công việc của những lao động phổ thông càng dễ thì công việc của những người lao động tri thức càng nặng nề hơn. Bạn không thể lấy kiến thức ra khỏi công việc, kiến thức cần phải được đặt trở lại đầu đó, với số lượng lớn hơn.

Yêu cầu về thời gian đối với người lao động tri thức không hề giảm. Người lao động phổ thông nay chỉ còn làm 40h/tuần và sắp tới có thể chỉ còn 35h/tuần, với đời sống ngày một tốt hơn. Tuy nhiên để đổi lại, thời gian làm việc của người lao động tri thức sẽ tăng lên. Sự khan hiếm thời gian đối với những người này cũng sẽ trở nên tồi tệ hơn bao giờ hết.

- ❑ Gần đây người ta tranh luận rất nhiều về lý do tại sao kinh tế Anh trở nên tụt hậu sau Thế chiến thứ II. Một trong các lý do là việc doanh nhân Anh muốn nghỉ ngơi và làm việc ít thời gian như công nhân của họ. Mà điều này lại chỉ có thể chấp nhận được nếu họ tiếp tục những lẽ lối kinh doanh cũ và né tránh thay đổi, cải tiến!

Do những lý do trên đây (yêu cầu của tổ chức, yêu cầu về nhân sự, nhu cầu thời gian dành cho thay đổi và cải tiến)

mà việc quản lý thời gian càng trở nên quan trọng đối với nhà quản lý. Tuy nhiên, để quản lý thời gian thì trước hết cần biết thời gian “đi về đâu”, tức thời gian được sử dụng như thế nào!

CHẨN ĐOÁN VIỆC SỬ DỤNG THỜI GIAN

Chúng ta đều đã nhận ra rằng, để quản lý thời gian thì trước hết cần theo dõi việc sử dụng thời gian – tức là phải biết rõ thực sự thời gian của bạn đi về đâu. Cụ thể đối với các công việc lao động chân tay (bao gồm cả lao động có kỹ năng và không cần kỹ năng), từ đầu thế kỷ 21 người ta đã biết cách theo dõi, ghi lại thời gian cần thiết để hoàn thành một công việc cụ thể. Ngày nay có lẽ không còn quốc gia nào lại không áp dụng những phương pháp tương tự trong việc theo dõi thời gian một cách hệ thống.

Tuy nhiên, chúng ta đã áp dụng sự hiểu biết này vào các công việc mà thời gian không thật sự quan trọng. Trong lao động chân tay, sự khác biệt giữa sử dụng hiệu quả và lãng phí thời gian chủ yếu là chi phí và hiệu năng. Trong khi đó, các công việc của người lao động tri thức và của nhà quản lý mới liên hệ chặt chẽ với thời gian: sự khác biệt giữa sử dụng hiệu quả và lãng phí thời gian chính là tính hiệu quả và kết quả công việc.

Vì vậy, bước đầu tiên trong việc hình thành tính hiệu quả của nhà quản lý là phải theo dõi, ghi chép cách sử dụng thời gian thực tế.

Càng có nhiều người trong tổ chức thì càng có nhiều quyết định liên quan đến nhân sự - loại quyết định luôn đòi hỏi nhiều thời gian. Trong các nhà quản lý mà tôi có dịp gặp gỡ và làm việc, có người ra quyết định nhanh, có người ra quyết định chậm, song riêng với các quyết định về nhân sự thì họ đều làm rất chậm rãi, và thường quyết định vài lần trước khi thực sự cam kết thực hiện.

- ❑ Nguyên giám đốc tập đoàn chế tạo lớn nhất thế giới General Motors, ông Alfred P. Sloan chưa bao giờ ra các quyết định về nhân sự ngay lập tức. Thường ông ta tốn vài giờ đồng hồ để đưa ra một đánh giá tạm thời trước mắt. Vài ngày hay vài tuần sau, ông ta quay trở lại vấn đề nhân sự đó, như thể trước đây chưa bao giờ biết đến vấn đề đó vậy. Chỉ khi ông ta có quyết định giống nhau về một người hai, ba lần liên tục thì ông ta mới thực sự đi theo hướng đó. Sloan có tiếng là chọn đúng người trong công việc. Khi được hỏi về bí quyết của điều này, ông nói, “Không có gì bí mật cả. Tôi chỉ đơn giản luôn nghĩ rằng, cái tên đầu tiên mà tôi lựa chọn sẽ là một sai lầm, và do đó lặp lại quá trình suy nghĩ, phân tích một vài lần nữa trước khi hành động”. Tuy nhiên, Sloan cũng không hề là một người kiên nhẫn!

Không có nhiều nhà quản lý ra quyết định về nhân sự giỏi như Sloan. Tuy nhiên, tất cả những nhà quản lý hiệu quả mà tôi biết đều nhận ra rằng, họ cần dành nhiều giờ suy nghĩ liên tục, không gián đoạn khi quyết định về nhân sự để có được những quyết định chính xác nhất.

- ❑ Giám đốc một viện nghiên cứu của Chính phủ (Mỹ) đã nhận ra điều này khi một phụ tá kỳ cựu của ông ta cần phải được cho nghỉ. Người này đã hơn 50 tuổi và từng làm việc ở đây suốt đời làm việc của mình! Sau nhiều năm cống hiến, khả năng của ông ta đã suy giảm và không thể tiếp tục đảm đương công việc được nữa. Tất nhiên, ông ta có thể bị sa thải hay giáng chức, song viên giám đốc thấy rằng điều đó sẽ giáng một đòn nặng lên người phụ tá kia. Hơn nữa, viện nghiên cứu cũng chịu ơn ông về bao nhiêu năm trung thành và tận tụy, hiệu quả trong công việc. Tuy nhiên giữ ông ta lại đúng vị trí quản lý như hiện nay lại càng không thể, vì điều đó có thể làm suy yếu cả tổ chức.

Viên giám đốc và người phó đã suy nghĩ rất nhiều mà không tìm ra giải pháp. Nhưng một buổi tối nọ, khi họ ngồi lại ba, bốn giờ đồng hồ liên tục, giải pháp đã xuất hiện - một giải pháp quá sức đơn giản khiến họ ngạc nhiên tại sao lại không nghĩ ra trước đó. Đó là chuyển người phụ tá kia sang một công việc khác, không đòi hỏi khả năng quản lý mà ông ta không còn giữ được hiện nay.

Các quyết định nhân sự tốn thời gian bởi một lý do đơn giản: Chúa không tạo ra con người như là những “nguồn lực” cho tổ chức. Họ không tự nhiên thích hợp, vừa vặn tuyệt đối với công việc hay nhiệm vụ, họ cũng không phải là những cỗ máy hay nguyên liệu để chúng ta có thể cắt gọt, điều chỉnh được. Con người chỉ “gần như phù hợp” với công việc mà thôi, trong khả năng tốt nhất! Vì thế, để công việc hoàn thành

thức làm việc, lý do tại sao cần làm như vậy, sau đó mới có thể đánh giá kết quả công việc của họ được. Rõ ràng điều này tốn nhiều thời gian hơn!

Bởi người lao động tri thức tự điều chỉnh và định hướng bản thân trong công việc, anh ta cần hiểu rõ người ta kỳ vọng gì ở mình và tại sao lại như vậy. Anh ta cũng cần hiểu công việc của những người sẽ sử dụng kết quả công việc của anh ta. Để hiểu được những điều đó, anh ta cần nhiều thông tin, thảo luận, hướng dẫn - tất cả đều cần thời gian. Ngược với suy nghĩ thông thường, yêu cầu thời gian của anh ta không chỉ được đặt lên cấp trên mà còn lên cả các đồng nghiệp nữa.

Ngoài ra, người lao động tri thức còn cần dành thời gian để hướng tâm nhìn từ công việc sang kết quả, từ chuyên môn sang bên ngoài tổ chức, vì anh ta cần tập trung vào kết quả và mục tiêu của tổ chức nếu muốn đạt kết quả và thành tích cho bản thân.

- Các nhà quản lý cấp cao dành thời gian định kỳ nói chuyện với những người lao động tri thức, thậm chí cả những nhân viên mới, đặt ra những câu hỏi như: “Là lãnh đạo, chúng tôi cần biết gì về công việc của anh/chị? Anh/chị muốn nói gì với chúng tôi về tổ chức này? Có cơ hội nào mà anh/chị thấy chúng tôi chưa khai thác? Các nguy cơ? Và nói chung, anh/chị cần biết gì thêm về tổ chức từ chúng tôi?”.

Những trao đổi như vậy rất cần thiết trong mọi loại tổ chức. Nếu không, những người lao động tri thức sẽ mất đi nhiệt tình, hoặc họ sẽ hướng năng lực chỉ vào chuyên

môn, bỏ qua các cơ hội và nhu cầu của tổ chức. Nhưng quá trình trao đổi trên tốn thời gian, nó cần được thực hiện một cách thoải mái, không vội vã, không bị gián đoạn.

Kết hợp quan hệ cá nhân và quan hệ công việc đòi hỏi nhiều thời gian. Nếu vội vã, có thể nảy sinh mâu thuẫn. Tổ chức nào cũng phải dựa trên sự kết hợp của hai quan hệ này. Càng có nhiều người trong tổ chức thì thời gian họ dành cho các quan hệ, tương tác với nhau lại càng tăng, đồng thời thời gian dành cho công việc sẽ ít đi.

- Các lý thuyết quản trị nói đến khái niệm “biên độ kiểm soát”, theo đó một cá nhân chỉ có thể quản lý một số ít người khi họ phải cùng làm việc với nhau (ví dụ, một kế toán, một giám đốc bán hàng và một công nhân chế tạo cần cùng làm việc với nhau để có kết quả). Mặt khác, các quản lý cửa hàng của một hệ thống siêu thị ở các thành phố khác nhau không cần phải làm việc trực tiếp với nhau, do đó nhiều quản lý cửa hàng có thể cùng báo cáo cho một phó chủ tịch phụ trách khu vực mà thôi, như thế vẫn không vi phạm nguyên tắc “biên độ kiểm soát”. Dù khái niệm nói trên có đúng hay không, chúng ta vẫn thấy rằng càng có nhiều người làm việc với nhau thì càng tốn nhiều thời gian cho việc quan hệ và tương tác hơn là cho công việc và hoàn thành mục tiêu.

Vì thế, các tổ chức có quy mô càng lớn thì thời gian mà nhà quản lý có được lại càng ít đi. Điều quan trọng với nhà quản lý bây giờ là biết rõ thời gian được sử dụng như thế nào và cách quản lý khoảng thời gian ít ỏi còn lại.

Những sự lãng phí thời gian tương tự xảy ra với mọi nhà quản lý khác. Khi một khách hàng quen thuộc của công ty gọi điện thoại tới, giám đốc bán hàng không thể nói “Tôi đang bận”, dù câu chuyện sắp kể của vị khách quý đó chẳng có gì quan trọng cả. Giám đốc bệnh viện phải tham gia mọi cuộc họp của các bộ phận dưới quyền, nếu không muốn các bác sĩ, y tá v.v... nghĩ rằng họ bị xem nhẹ. Và mọi chuyện cứ diễn ra cả ngày như thế. Cả những người không có trách nhiệm quản lý cũng không thoát khỏi những vấn đề tương tự, những cái chỉ làm tốn thời gian mà chẳng đem lại gì cho hiệu quả công việc của họ!

Như vậy trong công việc, một phần khá lớn thời gian bị lãng phí vào những việc rõ ràng là cần làm nhưng lại hầu như không đóng góp, hay đóng góp rất ít cho hiệu quả công việc. Tuy nhiên, đa số công việc của nhà quản lý nếu muốn đạt mức hiệu quả tối thiểu thì đều cần một số lượng lớn thời gian, và nếu không đạt mức tối thiểu ấy thì chỉ... lãng phí thời gian và phải bắt đầu tất cả lại từ đầu.

- Ví dụ, để viết một báo cáo cần 6-8h, ít nhất là cho bản nháp. Và nếu bạn dành mỗi ngày hai lần, mỗi lần 15 phút trong suốt ba tuần lễ, tức là tổng cộng cỡ 7 giờ đồng hồ cho việc này, thì kết quả đạt được có lẽ vẫn chỉ là một tờ giấy trắng, cùng lắm là vài dòng nguệch ngoạc mà thôi. Nhưng nếu bạn khóa cửa phòng, cắt điện thoại và thực sự “đánh vật” với bản báo cáo đó 5-6 h liên tục thì có thể bạn sẽ làm được ít ra là một bản phác thảo hay bản nháp nào đó. Sau đó, bạn có thể từ từ sửa chữa dần bản thảo này cho đến khi hoàn chỉnh.

Để trở nên hiệu quả, những người lao động tri thức, nhất là những nhà quản lý, cần được sử dụng một quỹ thời gian lớn và liên tục. Những khoảng thời gian bị cắt vụn bởi chuyện này chuyện nọ rút cuộc chẳng đem lại kết quả nào đáng kể.

Điều này đặc biệt đúng đắn trong việc sử dụng thời gian với con người (gặp gỡ nhân viên chẳng hạn) - một nhiệm vụ trung tâm của nhà quản lý. Con người là những người làm bạn tốn thời gian nhiều nhất. Chỉ vài phút nói chuyện với một người sẽ chẳng đem lại hiệu quả gì, bạn cần một khoảng thời gian nhiều hơn thế. Nhà quản lý nào tin rằng có thể thảo luận với cấp dưới về một kế hoạch, một đánh giá thành tích nào đó trong vòng 15 phút thì quả thật là... đang tự lừa dối chính bản thân mình. Thời gian tối thiểu mà bạn cần ít ra là 1 giờ đồng hồ. Còn trong trường hợp gặp gỡ để xây dựng một quan hệ thì bạn còn cần nhiều thời gian hơn nữa.

Quan hệ với những người lao động tri thức khác cũng đòi hỏi bạn tốn nhiều thời gian. Dù bất kỳ lý do gì - rào cản thẩm quyền trong công việc chuyên môn, hay chỉ đơn giản là người lao động tri thức coi trọng bản thân mình hơn - thì những người này cũng làm bạn tốn nhiều thời gian hơn hẳn so với những người lao động chân tay. Ngoài ra, do bản chất công việc của họ không thể đo lường theo những thước đo thông thường như lao động chân tay, nhà quản lý không thể chỉ nói vài lời ngắn gọn khi nhận xét về mức độ hoàn thành công việc của họ. Ngược lại, nhà quản lý cần ngồi lại với người lao động tri thức, cùng suy nghĩ, thảo luận về cách

không thấy được sáng tối bên ngoài sẽ mau chóng mất đi khái niệm về thời gian bên ngoài. Ngay cả trong bóng tối hoàn toàn, con người vẫn giữ được ý thức về không gian. Nhưng dù cho vẫn để đèn sáng, thì chỉ sau vài tiếng đồng hồ trong một căn phòng khóa kín cửa, đa số chúng ta không thể xác định chính xác được bao nhiêu thời gian đã trôi qua.

Vì thế, nếu chỉ dựa vào ký ức, chúng ta sẽ không biết thời gian đã được sử dụng như thế nào.

- ❑ Có lần tôi thử hỏi một số người có trí nhớ rất tốt thử đoán trước cách sử dụng thời gian của chính mình như thế nào. Sau đó, tôi theo dõi sự chính xác của những dự đoán đó trong vài tuần hay vài tháng, kết quả là không bao giờ có sự giống nhau giữa thực tế và cách thức những người đó đã nghĩ về việc họ sử dụng thời gian cả!

Chủ tịch một công ty nợ tin chắc rằng, ông ta luôn chia quỹ thời gian của mình làm ba phần: một phần dành cho các trợ lý cao cấp, một phần dành cho những khách hàng quan trọng, và phần còn lại dành cho các hoạt động cộng đồng. Tuy nhiên, các theo dõi về hoạt động của ông trong sáu tuần lễ liên tục cho thấy... hầu như ông ta chẳng hề dành bất cứ thời gian nào cho những việc kể trên. Đó là những nhiệm vụ mà ông ta biết mình cần phải sử dụng thời gian; và do đó ký ức mách bảo ông ta rằng thực sự ông ta đã sử dụng thời gian vào chúng. Thực tế theo dõi lại cho thấy, ông ta chủ yếu dùng thời gian can thiệp vào các đơn hàng của các

khách hàng thân quen với cá nhân mình - một can thiệp chẳng đem lại lợi lộc gì cả, vì thực ra những đơn hàng đó vẫn đang được nhà máy xử lý tốt! Khi thư ký đưa cho ông ta bảng theo dõi việc sử dụng thời gian thực tế, thoát đầu ông không tin. Chỉ sau vài lần như vậy ông mới hiểu ra rằng, cần phải tin vào những theo dõi thực tế hơn là ký ức trong việc sử dụng thời gian.

Vì vậy, nhà quản lý hiệu quả hiểu rằng để có thể quản lý thời gian hiệu quả, trước tiên cần biết rõ thật sự mình đã sử dụng thời gian như thế nào.

YÊU CẦU VỀ THỜI GIAN ĐỐI VỚI NHÀ QUẢN LÝ

Nhà quản lý luôn chịu sức ép từ việc sử dụng thời gian không hiệu quả, lãng phí - tức những khoảng thời gian không đóng góp ích lợi gì cả. Càng ở vị trí cao trong tổ chức thì tổ chức càng có những yêu cầu lớn hơn về thời gian đối với anh ta.

- ❑ Lãnh đạo một công ty từng nói với tôi rằng, trong suốt hai năm làm CEO, ông ta phải đi ăn tối bên ngoài (với khách hàng, đồng sự...) tất cả các ngày, trừ... Giáng sinh và năm mới! Những bữa ăn tối đó đều tốn vài giờ đồng hồ, một sự lãng phí thời gian mà ông ta không sao khắc phục được. Lễ nghi là một phần trong công việc, và dù người bạn tôi không hề ảo tưởng gì về sự đóng góp của những bữa ăn tối đấy cho công ty hay cho chính bản thân ông ta, ông ta vẫn cứ phải có mặt trong những dịp đó!

2.

QUẢN LÝ THỜI GIAN

Hầu hết các tranh luận về nhiệm vụ của nhà quản lý bắt đầu với lời khuyên về việc lập kế hoạch trong công việc. Điều này nghe rất hợp lý. Vấn đề duy nhất là ở chỗ, kế hoạch luôn chỉ dừng lại trên giấy tờ, ý tưởng, không bao giờ trở thành hiện thực! Kế hoạch ít khi được biến thành những thành tựu cụ thể.

Theo quan sát của tôi, những nhà quản lý hiệu quả không bao giờ khởi đầu với nhiệm vụ của họ mà họ khởi đầu với thời gian. Họ không lập kế hoạch mà trước tiên xác định xem thời gian của họ “đi về đâu”, tức là được sử dụng như thế nào. Sau đó, họ cố gắng quản lý thời gian hợp lý và cắt giảm những nhu cầu không cần thiết, hay không sinh lợi đối với quỹ thời gian. Cuối cùng, họ củng cố, hợp nhất quỹ thời gian của họ vào trong các “đơn vị” liên tục. Quy trình ba bước nói trên là cơ sở của tính hiệu quả đối với nhà quản lý.

Nhà quản lý biết rằng, thời gian là một yếu tố có hạn. Hạn chế đối với kết quả của bất cứ quá trình nào cũng được xác định bởi nguồn tài nguyên ít ỏi nhất. Đối với quá trình chúng ta gọi là “thành tựu”, nguồn tài nguyên ít ỏi đó chính là thời gian.

Thời gian cũng là một nguồn lực đặc biệt. Trong ba nguồn lực chủ yếu, thực ra tiền bạc lại không phải là thứ hiếm hoi. Lẽ ra chúng ta cần biết từ lâu rằng, nhu cầu về vốn (chứ không phải là lượng cung về vốn) mới là cái quyết định giới hạn của tăng trưởng và các hoạt động kinh tế. Con người - nguồn lực thứ ba - cũng vậy: chúng ta có thể thuê nhân công, dù ít khi có được đủ những người lao động giỏi. Riêng với thời gian thì khác; người ta không thể thuê, mua hay kiếm thêm thời gian bằng bất kỳ cách nào.

Lượng cung về thời gian là không đổi, dù nhu cầu có tăng cao bao nhiêu đi nữa. Thời gian là vô giá, hơn nữa thời gian sẽ mất đi mà không thể lấy lại được. Vì thế, chúng ta luôn thiếu thời gian.

Thời gian cũng không thể thay thế được. Trong những giới hạn nhất định, chúng ta có thể thay nguồn lực này bằng nguồn lực khác: dùng đồng thay nhôm, dùng vốn thay lao động, sử dụng nhiều kiến thức hoặc nhiều cơ bắp hơn trong công việc. Nhưng sẽ không có gì thay thế được thời gian.

Mọi thứ đều cần có thời gian, đó là điều kiện chung nhất. Mọi công việc đều diễn ra trong bối cảnh thời gian và sử dụng quỹ thời gian. Tuy nhiên, đa số mọi người lại có xu hướng coi nguồn lực này là cái gì đó đương nhiên. Cái phân biệt nhà quản lý hiệu quả với những người khác chính là sự quan tâm sâu sắc của họ dành cho thời gian.

- ❑ Mặc dù như mọi sinh vật khác, con người có “đồng hồ sinh học”, anh ta vẫn thiếu ý thức đáng tin cậy về thời gian; điều này đã được các chuyên gia tâm lý chỉ ra. Những người bị nhốt trong một gian phòng đóng kín,

Tôi nhớ lại câu nói trong tức giận của cô giáo dạy piano cho tôi khi tôi còn bé “Có thể không bao giờ em chơi nhạc Mozart được như Arthur Schnabel, nhưng không có lý do gì em lại không chơi được các gam như ông ta cả”. Điều mà cô giáo tôi quên không thêm vào - hay có lẽ điều này là đương nhiên với bà - là việc chính những người chơi dương cầm giỏi nhất cũng không thể chơi nhạc Mozart theo đúng cách họ đã từng chơi, trừ phi họ luyện tập gam hàng ngày!

Nói cách khác, không có lý do gì mà một người bình thường lại không thể luyện tập được một khả năng nhất định trong một thực hành nào đó. Trở nên thành thạo hay điều luyện có thể khó khăn, do điều này đòi hỏi tài năng đặc biệt. Song để có tính hiệu quả thì cái chúng ta cần chỉ là khả năng mà thôi.

Có tất cả là năm thực hành như thế - năm thói quen của tư duy cần phải có để trở thành nhà quản lý hiệu quả:

1. Nhà quản lý hiệu quả phải biết thời gian của họ được sử dụng như thế nào. Họ quản lý nguồn thời gian ít ỏi một cách có hệ thống, luôn kiểm soát được thời gian.
2. Nhà quản lý hiệu quả tập trung vào những đóng góp bên ngoài, hướng nỗ lực về kết quả hơn là công việc. Họ khởi đầu bằng câu hỏi “Người ta kỳ vọng kết quả gì ở tôi?” hơn là với công việc cần hoàn thành, hay các kỹ thuật và công cụ.
3. Nhà quản lý hiệu quả làm việc dựa trên những điểm mạnh - điểm mạnh của bản thân họ, của cấp trên, đồng

nghiep, cấp dưới, điểm mạnh của tình thế; tức là những cái họ có thể làm, có thể tận dụng. Họ không làm việc trên những điểm yếu; không khởi đầu bằng những thứ họ không thể làm được.

4. Nhà quản lý hiệu quả tập trung vào một số lĩnh vực chủ chốt, nơi mà hoạt động tốt sẽ cho ra kết quả xuất sắc. Họ đặt ra các thứ tự ưu tiên và buộc mình tuân thủ những thứ tự ấy. Họ hiểu rằng, mình không có chọn lựa nào khác ngoài việc làm việc theo thứ tự, hoặc là không làm gì cả.
5. Cuối cùng, nhà quản lý hiệu quả phải đưa ra được những quyết định hiệu quả. Họ biết rằng đây là một vấn đề về hệ thống - các bước đi đúng đắn theo một trình tự đúng đắn. Một quyết định hiệu quả luôn là một “phán quyết” dựa trên “các ý kiến bất đồng” hơn là “đồng thuận tuyệt đối”. Họ cũng biết ra quyết định nhanh chóng sẽ dễ đưa tới sai lầm. Cái cần đạt được là một số ít quyết định căn bản, là một chiến lược đúng đắn hơn là những chiến thuật vụn vặt.

Đó chính là những yếu tố của tính hiệu quả - đề tài của cuốn sách này.

niệm? Hay đó là một kỹ năng, một thực hành mà ta có thể học được thông qua việc lặp đi lặp lại một số hành động đơn giản cụ thể?

Tôi đã đặt ra những câu hỏi này trong nhiều năm. Là một nhà tư vấn, tôi từng làm việc với nhiều nhà quản lý trong các tổ chức. Tính hiệu quả quan trọng với tôi trên hai phương diện. Một là, một nhà tư vấn phải có hiệu quả, hoặc anh ta sẽ chẳng là gì cả, bởi anh ta chỉ có “vũ khí” là kiến thức mà thôi. Hai là, ngay cả nhà tư vấn hiệu quả nhất cũng phải dựa vào những người trong tổ chức mà anh ta đang tư vấn để hoàn thành bất cứ công việc gì. Tính hiệu quả cũng những người đó sẽ quyết định liệu cuối cùng nhà tư vấn có thể đóng góp và tạo ra kết quả hay không, hay nhà tư vấn chỉ làm tăng thêm chi phí của tổ chức mà thôi.

Tôi sớm nhận ra rằng không có “tính cách cá nhân hiệu quả”⁶ nào cả. Những nhà quản lý hiệu quả mà tôi gặp có kiến thức, tính cách, quan tâm và phong cách làm việc rất khác nhau. Nói chung, họ khác nhau trên hầu hết mọi phương diện của con người. Điểm chung duy nhất của họ là khả năng thực hiện những công việc một cách đúng đắn.

⁶ Đây là kết quả của một cuộc tranh luận giữa tôi với Giáo sư Chris Argyris (Đại học Yale) trong một cuộc gặp mặt ở trường kinh doanh Đại học Columbia. Giáo sư Argyris đưa ra mười phẩm chất của một nhà quản lý thành công, trong đó có những yếu tố như “khả năng chịu đựng cao”, “thấu hiểu về sự cạnh tranh” v.v... Theo tôi, nếu lập luận của ông ta đúng thì chúng ta sẽ rắc rối to, bởi thật sự không có nhiều người có những phẩm chất đó, mà cũng không ai biết cách nào để đạt được chúng. May mắn là cá nhân tôi đã từng thấy nhiều người đạt hiệu quả cao trong công việc mà lại thiếu một số, thậm chí hầu hết các phẩm chất mà Gs. Argyris đã nêu. Ngược lại tôi cũng từng thấy một số người đáp ứng được những phẩm chất đó nhưng lại chẳng hề hiệu quả trong công việc chút nào!

Trong những nhà quản lý hiệu quả mà tôi đã từng gặp và làm việc, có một số người mang phong cách lãnh đạo, song cũng có những người rất “nhàm chán”, chẳng gây được sự chú ý nào trong đám đông cả! Tính cách của họ đa dạng: hướng nội hay hướng ngoại, vui vẻ, dễ chịu hay lo âu, khó gần, ích kỷ hay rộng rãi... Có người quan tâm rộng đến nhiều đề tài, nhưng cũng có những người chỉ quan tâm đến lĩnh vực hẹp của họ mà thôi. Có người thích sử dụng phân tích và logic, ngược lại có người chủ yếu dựa vào cảm nhận và trực giác. Nói chung, như những bác sĩ, giáo viên hay nghệ sĩ, các nhà quản lý hiệu quả cũng rất khác nhau về nhiều mặt.

Cái mà tất cả những nhà quản lý hiệu quả đều có là những thực hành làm cho chính họ và những cái họ có trở nên hiệu quả. Những thực hành đó là giống nhau, dù cho họ có làm việc trong tổ chức nào đi nữa. Một nhà quản lý không tuân thủ những thực hành đó sẽ chắc chắn thiếu tính hiệu quả, dù anh ta có kiến thức, thông minh, trí tưởng tượng, chuyên môn... cao đến đâu đi nữa.

Nói cách khác, tính hiệu quả là một thói quen, một tập hợp các thực hành. Mà các thực hành thì luôn luôn có thể học được. Mới trông thì chúng đơn giản, một đứa trẻ cũng có thể hiểu một thực hành không khó khăn gì. Tuy nhiên để làm cho tốt, cho thành thực thì rất khó. Chẳng hạn, bạn cần học thuộc bảng cửu chương cho đến khi các kết quả đến với bạn tức khắc, không cần nghĩ ngợi, biến chúng trở thành một thói quen ăn sâu vào trí óc. Điều này chỉ có thể đạt được bằng việc luyện tập liên tục mà thôi.

người hiểu về công nghệ hiện đại, tính phức tạp của nền kinh tế thế giới, và cả các chính phủ nữa!

Rõ ràng những lĩnh vực trên đều quá rộng lớn với bất cứ ai, kể cả khi người đó chỉ tập trung vào một lĩnh vực mà thôi. Thậm chí các học giả cũng chỉ nghiên cứu một vài phân nhánh nhỏ của một ngành và không thể biết hết những kiến thức trong phần còn lại của chính ngành học đó.

Tuy nhiên, tôi không có ý nói rằng chúng ta không cần biết những kiến thức cơ bản của mọi lĩnh vực nói trên!

- Một trong những điểm yếu của thanh niên có học vấn ngày nay là việc họ bằng lòng tự giới hạn hiểu biết của mình vào một lĩnh vực chuyên môn hạn hẹp nào đó, không muốn nghiên cứu thêm những gì bên ngoài lĩnh vực đó. Tất nhiên, một kế toán không cần biết chi tiết về lĩnh vực “quan hệ con người”, và một kỹ sư cũng không cần biết cách quảng cáo cho một thương hiệu mới. Nhưng một người cần phải biết ít ra là những điều cơ bản nhất về các lĩnh vực không phải là chuyên môn của mình, vì những kiến thức đó vẫn hỗ trợ cho công việc của bạn.

Đó chính là đặc điểm của những chuyên gia nói chung, những người này thật sự cũng không phải là nhiều. Thay vào đó, chúng ta phải sử dụng tốt hơn những người chỉ giỏi về một mặt chuyên môn nào đó. Điều này có nghĩa là tăng tính hiệu quả. Nói cách khác: nếu không tăng được lượng cung của một nguồn tài nguyên nào đó thì phải tìm cách tăng “sản lượng” của nguồn tài nguyên đó. Tính hiệu quả

chính là một công cụ giúp cho nguồn lực có khả năng và kiến thức tạo ra kết quả nhiều hơn, tốt hơn.

Vì thế, tính hiệu quả cần phải được ưu tiên cao, do những nhu cầu của tổ chức. Là công cụ của nhà quản lý nhằm hướng tới thành tựu và kết quả hoạt động, tính hiệu quả cần được chú ý và quan tâm hơn mọi thứ khác.

NHUNG, TÍNH HIỆU QUẢ CÓ THỂ HỌC ĐƯỢC KHÔNG?

Nếu tính hiệu quả cũng là một năng khiếu bẩm sinh như năng khiếu hội họa hay âm nhạc thì chúng ta sẽ rắc rối to, vì chúng ta biết rằng chỉ một số rất ít người có được những năng khiếu đó. Khi đó, chúng ta đành phải dành thời gian tìm ra những người có “năng khiếu” đó và đào tạo để họ phát triển tối đa tài năng của mình. Nhưng sẽ không sao tìm đủ những người như vậy cho các nhiệm vụ quản lý trong xã hội ngày nay! Thật sự, nếu tính hiệu quả là một năng khiếu bẩm sinh như vậy thì nền văn minh của chúng ta ngày nay sẽ trở nên dễ bị tổn thương hơn bao giờ hết, bởi đây là nền văn minh của các tổ chức với quy mô lớn, cần phụ thuộc vào một lượng cung lớn các nhà quản lý hiệu quả.

Nhưng nếu như tính hiệu quả là cái gì đó có thể học được thì các câu hỏi cần đặt ra là: tính hiệu quả gồm những gì? Cần học những gì để trở nên hiệu quả? Việc học tính hiệu quả thuộc loại học nào? Đó có phải là kiến thức - một dạng kiến thức cần phải học một cách hệ thống và qua những khái

Trên đây là bốn thực tế mà nhà quản lý không thay đổi được. Chúng là những điều kiện cần thiết cho sự tồn tại của anh ta. Tuy nhiên, nhà quản lý cần hiểu rõ rằng anh ta cần có những nỗ lực đặc biệt để trở nên hiệu quả.

LỜI HỨA CỦA TÍNH HIỆU QUẢ

Tăng cường tính hiệu quả có thể là cách thức duy nhất mà chúng ta có thể hy vọng làm tăng mức độ hoàn thành công việc và thành tích của nhà quản lý.

Tất nhiên chúng ta có thể sử dụng những người với khả năng và kiến thức cao hơn nhiều, và tôi thừa nhận rằng không thể kỳ vọng nhiều vào những nỗ lực trong hai lĩnh vực này. Nhưng chúng ta không thể sản sinh ra một thế hệ “siêu nhân” như vậy, mà phải vận hành tổ chức với những con người mà chúng ta đang có.

Các sách vở về “phát triển nhà quản lý” luôn đưa ra hình ảnh về nhà quản trị trong tương lai, với hàng loạt kỹ năng xuất sắc, từ khả năng phân tích, ra quyết định, đến kỹ năng làm việc với mọi người, óc sáng tạo v.v... Dường như điều người ta mong muốn là một thiên tài về mọi mặt, mà thiên tài thì... luôn hiếm hoi trên cuộc đời này! Vì vậy, chúng ta đành bằng lòng với những con người chỉ giỏi về một khía cạnh nào đó, và thiếu hầu hết những phẩm chất cần thiết khác.

Chúng ta sẽ phải học cách xây dựng tổ chức sao cho bất kỳ ai có khả năng trong một lĩnh vực nào đó đều có khả năng

vận dụng khả năng của họ vào công việc (điều này sẽ được trình bày kỹ hơn trong chương 4). Nhưng không thể kỳ vọng đạt được thành tích như mong đợi bằng cách nâng các tiêu chuẩn về khả năng, chứ chưa nói đến việc trông chờ vào một “thiên tài” nào đó như đã nói trên đây. Cần mở rộng phạm vi hoạt động cho thành viên tổ chức bằng các công cụ làm việc của họ, hơn là một bước nhảy vọt trong khả năng.

Điều tương tự cũng áp dụng với kiến thức. Dù người ta có cần những con người có kiến thức cao hơn đến đâu đi nữa thì những nỗ lực để có được điều đó vẫn lớn hơn nhiều so với kết quả có được.

- ❑ Mười lăm năm trước đây, khi các nghiên cứu về hoạt động của tổ chức lần đầu xuất hiện, một số nhà thực hành trẻ đã công bố các tiêu chuẩn của một nhà nghiên cứu hoạt động tổ chức trong tương lai, theo đó họ mô tả một người biết và có thể làm hầu như mọi việc trong các lĩnh vực kiến thức của con người. Theo một nghiên cứu, nhà nghiên cứu hoạt động tổ chức cần có kiến thức nâng cao trong khoảng 62 ngành khoa học tự nhiên và nhân văn! Theo tôi, nếu chúng ta có được một người như thế mà chỉ sử dụng để nghiên cứu về mức độ hàng lưu kho hay lập chương trình sản xuất cho một tổ chức thì thật là một sự phí phạm to lớn!

Một số chương trình phát triển nhà quản lý ít tham vọng hơn cũng yêu cầu họ có kiến thức cao trong một số lĩnh vực chủ yếu như kế toán, nhân sự, marketing, giá cả, phân tích kinh tế, các khoa học hành vi như tâm lý học, và một số ngành khoa học tự nhiên! Ngoài ra chúng ta còn cần những

mang tính kỹ thuật này. Vấn đề nằm ở chỗ các sự kiện quan trọng và liên quan ở bên ngoài đều mang tính định tính, không thể định lượng được. Chúng vẫn chưa là những “dữ kiện”, bởi một dữ kiện là một sự kiện mà người ta đã xác định, phân loại và trên hết là làm cho nó trở nên liên quan. Người ta cần có một khái niệm trước khi có thể định tính. Trước hết cần rút tĩa từ hàng loạt hiện tượng khác nhau của một khía cạnh cụ thể nào đó mà người ta có thể gọi tên và sau đó định lượng.

- Trường hợp sử dụng thuốc an thần thalidomide cho các phụ nữ mang thai khiến cho nhiều trẻ em ra đời bị dị dạng là một ví dụ điển hình. Khi các bác sĩ châu Âu có được con số thống kê rằng, số trẻ em sinh ra với dị tật trở nên cao hơn nhiều so với bình thường, đến mức chắc chắn phải có một nguyên nhân nào mới cho hiện tượng này – thì tác hại đã xảy ra rồi! Trong khi đó, ở Mỹ, thiệt hại được ngăn ngừa do người ta thấy được sự thay đổi mang tính chất định tính – hiện tượng ngứa nhẹ trên da sau khi dùng thuốc – từ đó họ liên hệ đến một sự kiện hoàn toàn khác biệt từng xảy ra nhiều năm trước đó; và cảnh báo không nên sử dụng thalidomide nữa! Trường hợp xe hơi Ford Edsel cũng xảy ra tương tự. Các số liệu định tính có thể có được trước khi tung ra mẫu xe này đều cho thấy nó sẽ thành công. Nhưng không có con số thống kê nào cho thấy sự thay đổi định tính trong việc chuyển đổi từ quyết định “mua xe hơi theo thu nhập” sang “mua xe hơi theo sở thích” của khách hàng trên thị trường Mỹ. Và khi thay đổi này có thể thấy

được trên những con số cụ thể thì mọi việc đã trở nên quá trễ – loại xe hơi Edsel đã thất bại trên thị trường.

Những sự kiện thật sự quan trọng ở bên ngoài không phải là những xu hướng, mà là những thay đổi trong các xu hướng. Chính chúng quyết định thành bại trong tương lai của tổ chức và các nỗ lực của nó. Tuy nhiên những thay đổi đó cần phải được “cảm nhận”, chúng không thể cân đo đong đếm hay phân loại cụ thể! Máy vi tính là một cỗ máy logic, đó vừa là điểm mạnh vừa là điểm yếu của nó. Các sự kiện quan trọng ở bên ngoài tổ chức không thể xử lý bởi máy tính hay bất cứ một công cụ logic nào. Trong khi đó, cảm nhận của con người, vốn không máy logic, lại có thể là điểm mạnh và cần thiết trong những trường hợp này.

Nguy cơ ở đây là khi nhà quản lý coi thường các thông tin không thể xử lý theo logic và ngôn ngữ của máy tính, bỏ qua các sự kiện mà chỉ chú ý đến các dữ kiện (có được sau khi một sự kiện đã xảy ra). Khối lượng thông tin đồ sộ mà máy tính xử lý có thể cản trở sự tiếp cận thực tế của chúng ta!

Có lẽ rồi đây thì máy tính – công cụ quản lý hữu hiệu nhất hiện nay – sẽ khiến nhà quản lý ý thức được việc xa rời thực tế của họ, từ đó dành nhiều thời gian hơn cho môi trường bên ngoài tổ chức. Còn hiện tại thì chúng ta vẫn đang bị “hành hạ” bởi sự lạm dụng quá mức máy tính. Mà máy tính chỉ có thể xử lý các điều kiện, tình huống đã xảy ra trước đó. Nếu nhà quản lý không ý thức và nỗ lực hướng về cảm nhận những thay đổi trong môi trường bên ngoài tổ chức, thì phần bên trong tổ chức sẽ ngăn cản anh ta tiếp cận với thực tế một cách hoàn hảo nhất.

Chính môi trường bên ngoài là thực tế vượt ra ngoài sự kiểm soát của bên trong tổ chức. Kết quả thường do cả hai phần quyết định, chẳng hạn như trong chiến tranh, khi kết quả là do hành động và các quyết định của hai bên tham chiến. Trong kinh doanh có thể có những nỗ lực nhằm tác động lên sở thích và giá trị của khách hàng, chẳng hạn thông qua quảng cáo và khuyến mãi. Trừ những trường hợp thiếu hụt trầm trọng trên thị trường như kinh tế thời chiến, bao giờ khách hàng cũng là người có tiếng nói cuối cùng. Tuy nhiên, chính phần bên trong tổ chức mới là khu vực gần gũi nhất, rõ ràng nhất với nhà quản lý. Các quan hệ, các vấn đề và các thách thức của nó ảnh hưởng trực tiếp lên họ ở mọi phương diện. Nếu không nỗ lực thật sự để có sự tiếp cận trực tiếp với thực tế bên ngoài, họ sẽ càng lúc càng trở nên phụ thuộc vào bên trong tổ chức. Khi thăng tiến trong tổ chức, sự quan tâm của nhà quản lý sẽ càng hướng về bên trong nhiều hơn.

□ Là một sản phẩm xã hội, tổ chức rất khác một cơ chế sinh học. Tuy nhiên, nó vẫn phát triển theo một quy luật điều khiển cấu trúc và kích cỡ của động thực vật, đó là: bề mặt phát triển theo quy mô bán kính, trong khi phần bên trong phát triển như một hình cầu. Động vật càng lớn thì càng cần nhiều nguồn lực cho các hoạt động và nhiệm vụ nội tại, như tuần hoàn, thần kinh v.v...

Mỗi bộ phận của amip (sinh vật nhỏ sống trong nước và đất, chỉ có một tế bào) đều tiếp xúc trực tiếp với môi trường, vì thế nó không cần các cơ quan đặc biệt nào để “cảm nhận” môi trường hay gắn kết các bộ phận lại

với nhau. Nhưng một động vật phức tạp như con người cần có một khung xương để gắn kết các bộ phận cơ thể, và hàng loạt các cơ quan khác để hô hấp, tiêu hóa, v.v... Trên hết, con người cần có bộ não và hệ thần kinh vô cùng phức tạp. Đa số các bộ phận của động vật cao cấp đều phục vụ cho việc vượt qua và bù trừ cho tính phức tạp của cấu trúc cũng như sự tách biệt khỏi môi trường bên ngoài.

Không giống như động vật, một tổ chức là một bộ phận của xã hội, nó hoàn thành vai trò của mình bằng những đóng góp cho môi trường bên ngoài nó. Tổ chức càng lớn mạnh và thành công thì các sự kiện bên trong nó càng thu hút sự quan tâm và năng lượng cũng như nỗ lực của nhà quản lý, loại bỏ nhiệm vụ thực sự và tính hiệu quả thực sự của anh ta trong môi trường bên ngoài.

Ngày nay, sự lên ngôi của máy tính và công nghệ thông tin đã làm gia tăng một nguy cơ này: Máy vi tính có thể xử lý các dữ kiện định lượng một cách chính xác, với tốc độ cao. Tuy nhiên, người ta chỉ có thể định lượng những gì xảy ra ở bên trong tổ chức: chi phí, sản xuất, báo cáo, thống kê v.v... Các sự kiện bên ngoài rõ ràng không có sẵn dưới dạng mẫu biểu (để máy tính xử lý được) cho đến khi quá trễ không làm gì được nữa.

Lý do của tình trạng trên không phải là do khả năng thu thập thông tin đối với các sự kiện bên ngoài kém hơn khả năng kỹ thuật của máy tính. Nếu đó là lý do thì chúng ta chỉ cần đẩy mạnh những nỗ lực về thống kê, và bản thân máy tính cũng có thể giúp chúng ta rất nhiều trong hạn chế

3. Điều kiện thực tế thứ ba làm hạn chế tính hiệu quả của nhà quản lý là việc anh ta thuộc về một *tổ chức*. Điều này có nghĩa là anh ta chỉ trở nên hiệu quả nếu như và khi mà những người khác sử dụng những gì anh ta đóng góp. Tổ chức là phương tiện nhân sức mạnh của cá nhân lên! Tổ chức lấy kiến thức của anh ta, sử dụng nó như một nguồn lực, một sự động viên, và cũng như là tầm nhìn của những lao động tri thức khác. Các lao động tri thức thường ít khi hòa hợp, ăn khớp với nhau, mỗi người trong số họ có kỹ năng và quan tâm riêng. Mỗi người cần sử dụng “sản phẩm” của người khác tạo ra.

Thông thường người quan trọng nhất đối với tính hiệu quả của một nhà quản lý không phải là những người mà anh ta trực tiếp điều hành. Họ lại là những người cấp trên, hoặc ở trong những lĩnh vực khác. Nếu nhà quản lý không tiếp cận được với những người này và làm cho sự đóng góp của anh ta trở nên có ích cho họ lẫn công việc của họ, anh ta sẽ không hề có tính hiệu quả trong công việc.

4. Cuối cùng, nhà quản lý thực sự *ở bên trong* một tổ chức.

Mọi nhà quản lý đều coi bên trong tổ chức là thực tế gần gũi, sát sườn nhất. Cái nhìn ra bên ngoài tổ chức của họ thường thiên lệch, nhiều khi họ không biết điều gì đã xảy ra ở bên ngoài nữa! Thông tin về việc xảy ra bên ngoài thường đến với nhà quản lý qua một “màng lọc” là các báo cáo, tức một dạng thông tin được xử lý trước theo các tiêu chuẩn của tổ chức.

Tuy nhiên, tổ chức là một khái niệm trừu tượng. Nói theo

kiểu toán học, tổ chức cần được thể hiện như một điểm trong không gian, không có kích cỡ, quy mô. Ngay cả tổ chức lớn nhất cũng nhỏ bé, cũng không là gì cả khi so sánh với môi trường mà nó tồn tại.

Ngoài ra, không có kết quả tồn tại bên trong tổ chức. Tất cả các kết quả đều nằm bên ngoài tổ chức. Ví dụ, kết quả kinh doanh được tạo ra bởi khách hàng: người chuyển chi phí lẫn nỗ lực của doanh nghiệp thành doanh số và lợi nhuận thông qua hành vi mua hàng. Trong nền kinh tế thị trường, khách hàng ra các quyết định như là một người tiêu dùng hàng hóa/dịch vụ dựa trên cung cầu thị trường. Trong nền kinh tế kế hoạch, chính phủ quyết định cung cầu. Trong cả hai trường hợp, “người ra quyết định” vẫn luôn ở bên ngoài doanh nghiệp.

Tương tự, kết quả của một bệnh viện nằm ở bệnh nhân, nhưng bệnh nhân không phải là một thành viên của bệnh viện. Với người bệnh, bệnh viện chỉ “hiện hữu” khi anh ta còn nằm ở đó. Mong muốn lớn nhất của anh ta là mau chóng... thoát ra khỏi bệnh viện.

Điều xảy ra bên trong tổ chức là chi phí và nỗ lực. Trong kinh doanh, “trung tâm lợi nhuận” chỉ là một cách nói cho đẹp mà thôi, thực chất đó là các “trung tâm nỗ lực”. Tổ chức càng ít phải tạo ra kết quả thì càng thực hiện tốt hơn công việc của mình. Tốn 100.000 lao động để sản xuất xe hơi hay sắt thép phục vụ nhu cầu khách hàng chỉ thể hiện sự kém hoàn hảo về kỹ thuật mà thôi. Càng ít người, càng ít hoạt động ở bên trong thì tổ chức càng trở nên hoàn hảo về mặt lý do tồn tại của nó: phục vụ cho môi trường.

có thể xen vào thời gian của anh ta, và thực tế diễn ra đúng như vậy. Mà nhà quản lý đâu có thể làm gì khác được. Khác với bác sĩ, anh ta chẳng thể thò đầu ra khỏi cửa và nói với y tá “Trong nửa giờ tới tôi không tiếp ai đâu nhé!”. Điện thoại của anh ta có thể reo bất kỳ lúc nào: từ khách hàng, từ sếp, hay từ một ai đó, và “nửa giờ đồng hồ” của anh ta trôi qua ngay lập tức⁵!

2. Nhà quản lý buộc phải tiếp tục “vận hành” trừ phi anh ta thực hiện những hành động tích cực nhằm thay đổi thực tế làm việc. Ở Mỹ, có sự than phiền phổ biến dành cho các nhà quản lý cấp cao rằng họ vẫn tiếp tục làm những công việc như marketing chẳng hạn, trong khi lý ra họ phải dành nhiều thời gian cho công việc định hướng doanh nghiệp hơn. Đôi khi điều này được giải thích là do các nhà quản lý Mỹ đều xuất thân từ các công việc chức năng, nên khó bỏ được thói quen công việc ngay cả khi đã lên tới vị trí quản lý cấp cao hơn. Tuy nhiên sự than phiền tương tự cũng xuất hiện ở các nước khác. Chẳng hạn ở Đức, Thụy Điển hay Hà Lan, “lộ trình” phổ biến đến các vị trí quản lý cao cấp là từ các chức danh tương tự như thư ký trong các cơ quan, nơi có công việc mang tính chất “tổng hợp” rất cao. Thế mà những than phiền tương tự như ở Mỹ vẫn xuất hiện. Phải có một lý do nào đó lý giải khuynh hướng “làm việc theo chức năng” này.

⁵ Vấn đề này được trình bày rõ nhất trong cuốn sách *Executive Behaviour* của Sune Carlson (Stockholm, Strombergs, 1951) - một nghiên cứu về việc sử dụng thời gian của các nhà quản lý cấp cao trong tổ chức, với những kết quả như đã nói ở trên đây.

Vấn đề chính nằm ở thực tế xung quanh nhà quản lý. Trừ phi anh ta chủ động thay đổi nó, bằng những hành động cụ thể, thì dòng chảy liên tục của các sự kiện sẽ quyết định những điều liên quan đến anh ta và những việc anh ta sẽ làm.

Phụ thuộc vào “dòng chảy các sự kiện” nói trên hoàn toàn phù hợp với hoàn cảnh làm việc của một bác sĩ. Khi hỏi bệnh nhân “Tại sao ông đi khám?”, bác sĩ kỳ vọng bệnh nhân nói cho biết điều liên quan đến công việc của ông ta. Khi bệnh nhân kể bệnh, ông ta đã nói cho bác sĩ biết đâu là “khu vực ưu tiên”, dựa vào đó bác sĩ quyết định cần phải làm gì cho bệnh nhân.

Trong khi đó, các sự kiện chẳng hề nói điều gì cho nhà quản lý cả. Nhà quản lý trong tổ chức liên quan đến một môi trường phức tạp hơn nhiều. Không có gì chứng tỏ cho họ biết sự kiện nào là quan trọng và liên quan, sự kiện nào là không quan trọng cả! Nói chung, không có “manh mối” nào có ích như lời kể bệnh của bệnh nhân cho bác sĩ cả!

Nếu nhà quản lý để mặc cho dòng chảy các sự kiện quyết định những việc anh ta làm thì anh ta sẽ phung phí hết thời gian cho các hoạt động mang tính chức năng, vận hành trong tổ chức. Anh ta có thể làm việc rất tốt, nhưng rõ ràng anh ta đã lãng phí kiến thức, khả năng và cả chút ít tính hiệu quả mà mình có được. Điều nhà quản lý cần là các tiêu chuẩn giúp anh ta tập trung vào những việc thật sự quan trọng, tức là sự đóng góp và kết quả, ngay cả khi những tiêu chuẩn này không thể tìm ra trong dòng chảy các sự kiện.

lực), và đo lường kết quả. Dù quy mô hoạt động của anh ta hạn chế, song những việc anh ta làm vẫn thể hiện hết phẩm chất của một nhà quản lý.

Tương tự, mỗi người ra quyết định cũng làm cùng một loại công việc với chủ tịch công ty hay giám đốc. Anh ta là nhà quản lý ngay cả khi chức năng hay cái tên của anh ta không hề được ghi trên sơ đồ tổ chức hay danh bạ điện thoại nội bộ của công ty!

Và dù bạn có là CEO hay một người mới vào nghề, bạn cũng cần phải trở nên hiệu quả.

Nhiều ví dụ trình bày trong cuốn sách này được lấy từ công việc và kinh nghiệm của những người điều hành cao cấp – trong chính phủ, quân đội, bệnh viện, doanh nghiệp v.v... Lý do chính là do những ví dụ này dễ tiếp cận hơn, đa số chúng có thể tìm thấy trong các tài liệu công. Hơn nữa, ví dụ về các nhà quản lý cao cấp dễ phân tích và nhận diện hơn.

Nhưng không vì thế mà cuốn sách này chỉ nói về, hay chỉ dành cho các nhà quản lý cấp cao. Ngược lại, nó hướng tới độc giả là những người lao động tri thức đang chịu trách nhiệm về các quyết định và hành động với ý nghĩa đóng góp cho khả năng hoạt động của một tổ chức nào đó – tức là hướng tới tất cả các nhà quản lý theo nghĩa của từ này!

THỰC TẾ QUẢN LÝ

Thực tế trong công việc của nhà quản lý vừa đòi hỏi tính hiệu quả, vừa làm cho điều đó rất khó đạt được. Thật sự nếu

chúng ta không học tập và rèn luyện để trở nên hiệu quả, thì thực tế sẽ xô đẩy chúng ta vào tình trạng thất bại mà thôi.

Hãy thử nhìn vào thực tế của một người lao động tri thức hoạt động độc lập bên ngoài tổ chức. Một bác sĩ tư không gặp vấn đề gì về tính hiệu quả, bởi bệnh nhân khi bước vào phòng khám đã đem theo mọi điều kiện khiến cho kiến thức của ông ta trở nên hiệu quả. Trong thời gian khám bệnh, bác sĩ có thể toàn tâm toàn ý cho công việc, ông ta có thể giảm thiểu tới mức thấp nhất những can thiệp gián đoạn từ bên ngoài. “Đóng góp” từ công việc của người bác sĩ là rất rõ ràng. Cái gì quan trọng, cái gì không, đều được quyết định bởi cơn bệnh của bệnh nhân. Sự khai bệnh của bệnh nhân xác định thứ tự ưu tiên trong công việc của bác sĩ. Mục tiêu thì đã rõ: làm bệnh nhân khỏe lại hoặc ít ra là cảm thấy dễ chịu hơn. Các bác sĩ nói chung không có mấy tiếng tốt về khả năng tổ chức công việc hay tổ chức chính bản thân họ. Tuy nhiên, chẳng có mấy ai trong số họ gặp vấn đề về tính hiệu quả cả.

Bên trong một tổ chức, tình hình hoàn toàn khác hẳn. Có bốn “điều kiện thực tế” chủ yếu mà một nhà quản lý không thể kiểm soát được, mỗi điều kiện đó đều gắn kết với bản thân tổ chức và công việc của anh ta, khiến anh ta buộc lòng phải chấp nhận “sống chung với lũ”. Cả bốn điều kiện thực tế này đều gây sức ép lên kết quả và hoạt động.

1. Thời gian của nhà quản lý có xu hướng tùy thuộc và những người khác. Nếu thử định nghĩa anh ta qua công việc, có thể nói vui rằng đây là một tù nhân của tổ chức. Ai cũng

con số và giấy tờ sổ sách, anh ta chẳng còn thời gian đặt ra những câu hỏi như “Khi nói ‘thị trường của chúng ta’, chúng ta hàm ý gì?”. Kết quả rất có thể là, sau một thời gian không chú ý đến những thay đổi trên thị trường, việc kinh doanh của công ty có thể đi xuống.

Nhà quản lý nghiên cứu thị trường của công ty thứ hai cũng có thể có hoặc không có hiệu quả một cách tương tự. Anh ta có thể là nguồn kiến thức, và với tầm nhìn xa trông rộng, anh ta sẽ làm cho công ty của mình phát triển. Hoặc anh ta có thể sử dụng quá nhiều thời gian vào những chi tiết vụn vặt và trở nên kém hiệu quả.

Trong các tổ chức kiến thức, luôn có những người không có chức danh quản lý nhưng vẫn đóng góp như một nhà quản lý vào thành công của tổ chức. Tất nhiên hiếm có những trường hợp như ở trên chiến trường, khi mà bất kỳ lúc nào một thành viên của một nhóm cũng có thể phải ra một quyết định có ảnh hưởng sống còn đến cả nhóm! Tuy nhiên, một nhà hóa học làm việc trong phòng thí nghiệm khi quyết định đi theo một hướng thí nghiệm nào đó đã thực sự ra một quyết định ảnh hưởng đến cả tương lai của tổ chức của ông ta. Nhà hóa học đó có mà cũng có thể không có chức danh quản lý nào trong tổ chức. Tương tự, quyết định đánh giá một “sản phẩm” trong sổ sách kế toán công ty có thể thực hiện bởi một phó chủ tịch công ty, mà cũng có thể bởi một nhân viên trẻ³. Và điều này đang xảy ra ở mọi lĩnh vực trong các tổ chức lớn hiện nay.

³ Về điều này, xin đọc thêm trong chương 2 cuốn *Quản trị theo kết quả* (Managing for Results - New York, Harper & Row, 1964) của cùng tác giả.

Tôi gọi những người lao động tri thức là những “nhà quản lý”. Họ có thể là nhà quản lý hay những chuyên gia, do vị trí hay kiến thức của bản thân, được kỳ vọng ra các quyết định trong quá trình làm việc, những quyết định có ảnh hưởng lên hoạt động và kết quả của toàn bộ tổ chức. Họ không hề chiếm đa số trong các lao động tri thức, bởi trong bộ phận này vẫn có những công việc không có kỹ năng, hay lặp đi lặp lại. Nhưng số lượng thực sự của những người này chắc chắn phải nhiều hơn rất nhiều so với các con số thể hiện trong sơ đồ tổ chức của các công ty!

Đây là điều đầu tiên cần nhận ra, khi chúng tôi quan sát thấy hàng loạt cố gắng lập ra những thang công nhận và khen thưởng ngang nhau dành cho các nhà quản lý và các chuyên gia đóng góp cá nhân cho tổ chức⁴. Tuy nhiên, điều ít ai nhận ra là có bao nhiêu người trong các tổ chức ngày nay cần đưa ra các quyết định với tầm ảnh hưởng lớn lao, quan trọng. Kiến thức cũng có thẩm quyền “hợp pháp” như vị trí vậy! Các quyết định như thế, vì vậy, cũng cùng loại với các quyết định mà nhà quản lý cấp cao đưa ra.

Ngay cả một cấp quản lý bậc thấp nhất ngày nay cũng phải làm những công việc tương tự như một viên chủ tịch công ty hay một người đứng đầu một cơ quan chính phủ. Đó là: lập kế hoạch, tổ chức, liên kết, động viên (tạo động

⁴ Tuyên bố tốt nhất về cơ chế này, theo tôi quan sát được, là của lãnh đạo Công ty Điện thoại và Điện tín Hoa Kỳ (American Telephone & Telegraph Company), ông F. R. Kappel trong kỳ họp lần thứ 13 của Ủy ban Quản trị Quốc tế (International Management Congress) tại New York, tháng 9.1963. Tôi đã trích dẫn các ý tưởng chính của ông Kappel trong chương 14 của cuốn sách *Quản trị theo kết quả* nói trên.

một khi có công việc thì anh ta có thể “nắm giữ” các mục tiêu, tiêu chuẩn, sự đóng góp cho tổ chức trong tay mình!

Đa số nhà quản lý tham gia vào việc thực hiện công việc trong tổ chức, bên cạnh những người không làm quản lý. Các tổ chức dựa trên kiến thức cần cả nhà quản lý và các cá nhân chuyên nghiệp đóng góp vào thành công của tổ chức trên các phương diện trách nhiệm, ra quyết định, và cả thẩm quyền nữa.

Điều này được thể hiện trong cuộc phỏng vấn một đại úy bộ binh Mỹ trên chiến trường.

- Khi được phóng viên hỏi, “Làm sao anh có thể giữ được quyền chỉ huy trong tình hình phức tạp như hiện nay?”, anh ta nói, “Xung quanh đây chỉ có tôi là có trách nhiệm. Tuy nhiên, nếu binh lính dưới quyền gặp kẻ thù và không biết phải xử trí ra sao thì tôi cũng ở quá xa họ và không thể giúp đỡ gì được. Hành động của họ hoàn toàn tùy thuộc vào sự đánh giá tình hình của chính bản thân họ. Trách nhiệm thuộc về tôi, song quyết định lại thuộc về bất cứ ai có mặt trên chiến trường vào thời điểm ấy”. Dường như trong một cuộc chiến tranh du kích, mọi quân nhân đều trở thành một “nhà quản lý”.

Bên cạnh đó vẫn có những nhà quản lý không tham gia thực hiện công việc cụ thể. Họ có vị trí cao trong tổ chức nhưng không mấy ảnh hưởng đến khả năng vận hành của tổ chức đó. Các đốc công tại các nhà máy sản xuất, chế tạo thuộc vào loại này. Họ chính là những người “giám sát” theo đúng nghĩa của từ này. Họ quản lý công việc của người khác, song họ không có trách nhiệm, thẩm quyền đối với nội dung,

chất lượng hay phương pháp thực hiện công việc đó. Hoạt động của họ vẫn có thể đo lường, đánh giá bằng hiệu năng và chất lượng, tức là các thước đo cho công việc lao động chân tay đã nói ở trên!

Ngược lại, việc một lao động tri thức có tham gia đóng góp cho tổ chức hay không hoàn toàn không phụ thuộc vào việc anh ta có quản lý người khác hay không. Ví dụ, người phụ trách nghiên cứu thị trường ở một doanh nghiệp có thể có 200 nhân viên dưới quyền, trong khi ở doanh nghiệp đối thủ, người phụ trách nghiên cứu thị trường làm mọi việc với chỉ một thư ký phụ tá mà thôi. Điều này không tạo ra bất kỳ khác biệt nào trong sự đóng góp của hai cá nhân nói trên. 200 nhân viên đương nhiên làm được nhiều việc hơn một người, nhưng điều đó không có nghĩa là họ đóng góp nhiều hơn, tạo ra nhiều giá trị hơn.

Công việc dựa trên kiến thức không thể được xác định qua số lượng, hay chi phí, mà phải xác định qua kết quả. Quy mô của nhóm và quy mô của công việc quản lý không hề là tương đương nhau.

Trở lại ví dụ trên. Có 200 nhân viên nghiên cứu thị trường có thể tạo ra kết quả tốt hơn dựa trên tập hợp của sự thấu hiểu công việc và trí tưởng tượng, giúp công ty có khả năng thành công. Nếu được như vậy thì sự đầu tư 200 nhân lực cũng là xứng đáng. Tuy nhiên, nhà quản lý cũng có thể “bù đầu bù cổ” bởi những vấn đề của 200 người lao động dưới quyền; anh ta sẽ rất bận rộn với công việc quản lý và không còn thời gian cho công việc nghiên cứu thị trường và những quyết định quan trọng nữa. Bận rộn với hàng đống những

phòng trống trơn, ngoài dòng chữ lớn THINK (suy nghĩ). Người đàn ông trong phòng ngồi đặt chân lên bàn và... hút thuốc, thổi khói lên trần nhà! Bên ngoài có hai người đàn ông đi ngang, người nọ hỏi người kia: “Làm sao biết chắc là Smith có nghĩ về... xà bông hay không?”.

Người ta có thể không bao giờ biết chắc một người lao động tri thức nghĩ gì trong đầu, đó là công việc cụ thể của anh ta, là “hành động” của anh ta.

Động lực làm việc của anh ta tùy thuộc vào tính hiệu quả - khả năng đạt thành tích trong công việc²; nếu thiếu tính hiệu quả thì tính cam kết và đóng góp của anh ta sẽ sớm lụi tàn, anh ta sẽ chỉ còn là một người đi làm theo đúng giờ giấc mà thôi!

Người lao động tri thức không tạo ra một sản phẩm cụ thể, mà tạo ra kiến thức, thông tin, ý tưởng. Tự thân những “sản phẩm” này thì không có ý nghĩa. Một người khác, cũng là một lao động tri thức, sẽ tiếp nhận chúng như là “đầu vào” và chuyển chúng thành những sản phẩm ở “đầu ra”. Trí thông minh vĩ đại nhất mà không áp dụng vào hành động hay hành vi thì cũng vô dụng. Vì thế, người lao động tri thức cần làm một điều gì đó mà người lao động chân tay không cần làm. Anh ta phải cung cấp tính hiệu quả, anh ta không thể trông chờ vào giá trị sử dụng của “sản phẩm” như các sản phẩm thông thường (ví dụ, một đôi giày) vẫn có.

² Điều này được nhiều nghiên cứu chứng minh, đáng kể nhất là ba công trình sau: *The Motivation to Work* (F. Herzberg, B. Mauser và B. Snyderman - New York, Wiley, 1959); *The Achieving Society* (David C. McClellan - Princeton, N.J., Van Nostrand, 1961) và *Work and the Nature of Man* (F. Herzberg - Cleveland, World, 1966)

Người lao động tri thức nay trở thành một yếu tố sản xuất quan trọng trong các nền kinh tế phát triển nhất, có tính cạnh tranh cao nhất.

- Điều này đặc biệt đúng với nước Mỹ. Nguồn lực duy nhất mà nước Mỹ có lợi thế so sánh là giáo dục. Ở Mỹ, giáo dục là sự đầu tư tài chính lớn nhất: một tiến sĩ khoa học tự nhiên thể hiện nguồn đầu tư xã hội từ 100.000 đến 200.000 đôla; một sinh viên tốt nghiệp cao đẳng cũng là một sự đầu tư khoảng hơn 50.000 đôla. Những chi phí này chỉ một xã hội giàu có mới có thể trang trải được. Vì vậy, nước giàu nhất là Mỹ sẽ có lợi thế tuyệt đối trong giáo dục, tức là làm cho lực lượng lao động tri thức ở đây trở nên có năng suất. Năng suất lao động đối với lao động tri thức chính là tính hiệu quả - khả năng thực hiện những công việc đúng đắn.

AI LÀ NHÀ QUẢN LÝ?

Mọi lao động tri thức trong tổ chức hiện đại đều là nhà quản lý nếu, do vị trí và kiến thức của mình, anh ta chịu trách nhiệm đóng góp vào khả năng hoạt động và tạo ra kết quả của tổ chức. Khả năng đó có thể là đưa ra một sản phẩm mới hay tăng thị phần đối với doanh nghiệp; cung cấp dịch vụ chăm sóc bệnh nhân mới của một bệnh viện v.v... Người lao động tri thức phải ra quyết định chứ không chỉ thừa hành, anh ta phải chịu trách nhiệm đối với các đóng góp của mình. Do có kiến thức, anh ta được kỳ vọng sẽ đưa ra những quyết định tốt hơn. Anh ta cũng có thể bị sa thải hay cách chức; song

mọi tổ chức. Cần rất ít người có “tính hiệu quả”: đó chỉ là những người lãnh đạo và ra mệnh lệnh cho người khác làm theo. Họ chỉ chiếm một phần rất nhỏ trong số lao động, và chúng ta đã coi tính hiệu quả như là phẩm chất đương nhiên của họ. Chúng ta thực sự đã dựa vào nguồn cung cấp từ “tự nhiên”: một số rất ít người, trong bất kỳ lĩnh vực nào, có khả năng biết những điều mà tất cả những người khác phải học tập vất vả mới hiểu được!

- ❑ Tình hình trên không chỉ đúng trong giới kinh doanh và quân sự mà thôi. Ngày nay khó có thể hình dung ra rằng, nội các trong thời gian nội chiến Mỹ chỉ gồm một nhóm người: Bộ trưởng Chiến tranh của Tổng thống Lincoln chỉ có chưa tới năm mươi phụ tá, đa số họ chẳng phải là những nhà quản lý hay hoạch định chính sách mà chỉ là những nhân viên điện tín thông thường.

Các bệnh viện cũng vậy, trước đây họ chẳng có những nhà tư vấn sức khỏe, kỹ thuật viên phòng thí nghiệm và chụp X quang, chuyên gia dinh dưỡng, bác sĩ chuyên khoa hay những người công tác xã hội v.v... (hiện nay tổng số người này lên tới 250 người cho mỗi 100 bệnh nhân!). Hồi đó, ngoài một số ít y tá thì chỉ còn nhân viên phục vụ, lau dọn và đầu bếp. Bác sĩ chính là người lao động có kiến thức duy nhất, với phụ tá là y tá, vậy thôi! Nói cách khác, cho đến gần đây, vấn đề mấu chốt của tổ chức là hiệu năng của những người lao động chân tay, những người chỉ thực hiện những nhiệm vụ cụ thể được giao. Người lao động có kiến thức chưa hề chiếm đa số hay ưu thế trong bất kỳ tổ chức nào.

Ngoài ra, trước đây chỉ có một phần trong số ít ỏi các lao động có kiến thức làm việc bên trong các tổ chức. Đa số họ làm việc dưới tư cách cá nhân hay chuyên gia, với sự giúp đỡ thường là của một người phụ tá là cùng. Như thế, tính hiệu quả hay việc thiếu tính hiệu quả chỉ liên quan và có ảnh hưởng đến chính họ mà thôi.

Ngày nay, các tổ chức dựa trên kiến thức là thực tế hiển nhiên và phổ biến. Xã hội hiện đại là tập hợp của các thể chế, tổ chức có quy mô lớn. Trong các tổ chức đó, người lao động có chuyên môn và kiến thức càng ngày càng đóng vai trò trung tâm, then chốt, đóng góp nhiều hơn cho tổ chức của họ. Ngày nay, tính hiệu quả không còn được coi là đương nhiên, mà cũng không thể bị xem nhẹ, bỏ qua được nữa.

Các hệ thống đo lường và kiểm tra đối với các công việc lao động chân tay không thể áp dụng được đối với lao động tri thức. Làm việc một cách đúng đắn chính là cái làm cho công việc dựa trên kiến thức trở nên hiệu quả. Không có “thước đo” nào của các công việc chân tay có thể dùng cho các công việc kiến thức cả.

Không thể quản lý hay giám sát chặt chẽ đối với người lao động có kiến thức, chỉ có thể hỗ trợ họ mà thôi. Tuy nhiên, những lao động này phải tự hướng mình về thành tích và đóng góp, tức là hướng về tính hiệu quả trong công việc.

- ❑ Một tranh vui trên báo *The New Yorker* gần đây vẽ hình một văn phòng, ngoài cửa treo biển “CHAS. SMITH, GIÁM ĐỐC BÁN HÀNG, CÔNG TY XÀ BÔNG AJAX”. Tường trong

1.

CÓ THỂ RÈN LUYỆN TÍNH HIỆU QUẢ

Nhiệm vụ của nhà quản lý là phải trở nên hiệu quả. Dù anh ta làm việc ở một doanh nghiệp, một bệnh viện, một cơ quan chính phủ hay một trường đại học, thì điều kỳ vọng ở nhà quản lý vẫn là thực hiện công việc đúng đắn. Người ta kỳ vọng nhà quản lý phải luôn hiệu quả trong công việc.

Tuy nhiên, tính hiệu quả lại vắng mặt trong rất nhiều nhà quản lý. Sự thông minh, khả năng sáng tạo hay kiến thức đều không phải là hiếm ở những người này; nhưng có quá ít sự liên hệ giữa chúng với tính hiệu quả. Những người thông minh thường lại kém hiệu quả một cách đáng ngạc nhiên, họ không nhận ra rằng sự thấu hiểu vấn đề hoàn toàn chưa phải là một thành tựu gì đáng kể, rằng sự thấu hiểu chỉ có thể trở thành tính hiệu quả thông qua một quá trình lao động vất vả và có hệ thống. Ngược lại, trong tổ chức có những người cần cù nhưng rất hiệu quả, thường vượt lên trên những kẻ thông minh sáng láng luôn bận tâm suy nghĩ về “óc sáng tạo”, như chú Rùa chậm chạp về đích trước chú Thỏ trong câu chuyện ngụ ngôn xưa.

Tính thông minh, khả năng tưởng tượng và sáng tạo, kiến thức đều là những nguồn lực quan trọng, song chính tính hiệu quả mới có khả năng biến chúng thành kết quả trong công việc. Còn chỉ có những nguồn lực nói trên (mà không có tính hiệu quả) thì chỉ là những hạn chế cho kết quả có thể đạt được mà thôi.

TẠI SAO CHÚNG TA CẦN NHÀ QUẢN LÝ HIỆU QUẢ

Tất cả dường như đều rõ ràng. Nhưng tại sao ngay trong thời đại mà hàng núi sách vở bàn về những khía cạnh khác nhau trong công việc của nhà quản lý, người ta lại hầu như chẳng để ý đến tính hiệu quả của anh ta?

Một lý do có thể nêu ra là tính hiệu quả chỉ là “công nghệ” riêng biệt của những người lao động tri thức trong một tổ chức; mà những người như vậy thì mãi đến gần đây vẫn chưa có nhiều.

Đối với những công việc phổ thông (lao động chân tay) chúng ta chỉ cần hiệu năng, tức là khả năng làm tốt công việc được giao hơn là hiệu quả. Công việc của một lao động phổ thông có thể được đánh giá bằng số lượng và chất lượng của một sản phẩm cuối cùng cụ thể, ví dụ một đôi giày. Trong một thế kỷ gần đây, chúng ta đã học được cách đo lường hiệu năng và cách xác định chất lượng trong các lao động phổ thông đến mức chúng ta có thể nâng cao “đầu ra” của các công nhân dạng này một cách đáng kể.

Trước đây những lao động chân tay – dù là những thợ máy hay những chiến sĩ nơi tiền tuyến – đều chiếm đa số trong

ta viết bản ghi nhớ cho một thành viên vừa dự họp, trong đó tóm tắt nội dung và các quyết định trong cuộc họp, và giao một công việc với thời gian phải hoàn thành cụ thể cho người đó. Bản ghi nhớ này cũng được sao và gửi tới tất cả các thành viên dự họp còn lại. Chính những mẫu ghi nhớ nhỏ xíu này đã khiến Sloan trở thành một nhà quản lý cực kỳ hiệu quả.

Nhà quản lý hiệu quả luôn biết rõ: một cuộc họp chỉ có thể hoặc là có hiệu quả, hoặc là một sự lãng phí thời gian mà thôi.

NGHĨ VÀ NÓI “CHÚNG TA”

Thực hành cuối cùng là: Không suy nghĩ và nói “Tôi”; hãy suy nghĩ và nói “Chúng ta”. Nhà quản lý hiệu quả biết rằng họ có những trách nhiệm tối cao, không thể chia sẻ hay ủy nhiệm cho ai được. Tuy nhiên, họ biết rằng thẩm quyền của họ có được là do sự tin nhiệm của tổ chức. Do đó, phải nghĩ đến nhu cầu và cơ hội của tổ chức trước khi nghĩ đến nhu cầu và cơ hội của cá nhân họ! Nghe có vẻ đơn giản nhưng thực tế không phải vậy, thực hành này cần được tuân thủ chặt chẽ.

Chúng tôi vừa điếm qua tám cách thực hành để trở thành một nhà quản lý hiệu quả. Và thêm một thực hành nữa, do nó quá quan trọng nên tác giả nâng lên thành một nguyên tắc, đó là: Nghe trước, nói sau cùng!

Các nhà quản lý hiệu quả có tính cách, giá trị, điểm mạnh, điểm yếu, niềm tin... rất khác nhau. Điểm chung duy nhất của họ là họ luôn thực hiện nhiệm vụ một cách đúng đắn, hiệu quả nhất. Một số họ có những năng khiếu bẩm sinh, song như thế chưa bao giờ là đủ. Tính hiệu quả là một môn học cụ thể, và đã là một môn học, thì người ta có thể học, và phải học nó.

nên hiệu quả, tức là biến các cuộc họp trở thành những buổi làm việc nghiêm túc và thành công chứ không phải những buổi nói chuyện vô bổ và tốn thời gian.

Để có một cuộc họp hiệu quả thì cần xác định trước đây là cuộc họp loại gì. Các loại họp khác nhau đòi hỏi cách chuẩn bị khác nhau, và có kết quả khác nhau:

- Họp chuẩn bị ra thông báo, hay thông cáo báo chí: mỗi thành viên cần chuẩn bị một bản nháp trước. Cuối buổi họp, một thành viên được chỉ định sẽ chịu trách nhiệm phổ biến văn bản cuối cùng cho mọi người.
- Họp để thông báo, chẳng hạn, một thay đổi trong tổ chức: họp kiểu này cần hạn chế trong số người cần thông báo cũng như tranh luận về thông báo đó.
- Họp trong đó một người sẽ trình bày báo cáo: chỉ thảo luận báo cáo của người đó mà thôi.
- Họp với nhiều người đọc báo cáo: hoặc là không tranh luận, hoặc tranh luận hạn chế với những câu hỏi làm sáng tỏ báo cáo mà thôi. Cách chuẩn bị khác: thảo luận ngắn sau mỗi báo cáo. Trong trường hợp này báo cáo phải được phát trước cho mọi thành viên trước khi họp, và thời gian trình bày báo cáo phải hạn chế, ví dụ, 15 phút cho một báo cáo.
- Họp để báo cáo cho một cấp quản lý: nhà quản lý ngồi nghe và đặt câu hỏi, sau đó kết luận.
- Họp chỉ có mục đích là để những người tham gia... gặp gỡ nhà quản lý cấp trên. Các bữa ăn sáng và tối của

Hồng y Spellman thuộc loại họp này, và không có cách nào để chúng trở nên hiệu quả cả. Tính hiệu quả của những nhà quản lý cấp cao thể hiện ở mức độ họ để cho các cuộc họp kiểu này chiếm bao nhiêu thời gian trong ngày làm việc của họ. Hồng y Spellman là nhà quản lý hiệu quả phần lớn do ông đã hạn chế những cuộc họp vô bổ ấy vào các bữa ăn như đã nói ở trên, nhờ thế thời gian làm việc còn lại trong ngày trở nên hiệu quả!

Làm cho các cuộc họp trở nên hiệu quả cần có tính tự kỷ luật cao. Nhà quản lý cần xác định loại họp nào là thích hợp và triệt để tuân thủ nguyên tắc đề ra. Cần chấm dứt ngay cuộc họp khi mục tiêu họp đã đạt được. Nhà quản lý giỏi không bao giờ đặt ra những vấn đề mới để thảo luận thêm, họ chỉ kết luận và kết thúc cuộc họp mà thôi.

Việc theo dõi giám sát sau khi họp quan trọng không kém chính cuộc họp. Một ví dụ điển hình về khả năng này là Alfred Sloan, nhà quản trị kinh doanh giỏi nhất mà tôi biết. Lãnh đạo công ty General Motors từ thập niên 1920 đến những năm 1950, đa số thời gian làm việc trong tuần của ông ta là hội họp - ba ngày họp cố định với một số ủy ban trong công ty, ba ngày còn lại họp "bất thường" với một hay một vài cấp quản lý dưới quyền. Các buổi họp của ông ta diễn ra như sau: đầu tiên Sloan thông báo mục tiêu của buổi họp, sau đó ông ta lắng nghe, không bao giờ ghi chép và nói (chỉ khi giải thích một đôi chỗ khó hiểu mà thôi); cuối cùng kết luận, cảm ơn mọi người và ra đi. Ngay sau đó ông

- Một khoảng cách giữa cái đang có và cái có thể trong thị trường, quy trình, sản phẩm hay dịch vụ (ví dụ, trong thế kỷ XIX, ngành công nghiệp giấy chỉ quan tâm đến 10% gỗ của cây có thể trở thành bột giấy, còn 90% còn lại hoàn toàn không được quan tâm và bỏ phí!)
- Đổi mới sáng tạo trong quy trình, sản phẩm hay dịch vụ, trong hay ngoài tổ chức/ngành
- Những thay đổi trong cấu trúc ngành và cấu trúc thị trường
- Yếu tố dân cư
- Thay đổi trong quan điểm, giá trị, cách cảm nhận...
- Kiến thức và công nghệ mới

Nhà quản lý hiệu quả cũng đảm bảo các vấn đề không vượt quá các cơ hội. Tại đa số công ty, trang đầu tiên của báo cáo quản trị hàng tháng luôn bắt đầu bằng việc liệt kê những vấn đề chủ yếu. Sẽ là khôn ngoan hơn nếu liệt kê cơ hội lên trang nhất và để các vấn đề xuống trang thứ hai! Trừ khi có những “thảm họa” thật sự, chỉ nên thảo luận những vấn đề trong các buổi họp về quản trị khi nào mọi cơ hội đều đã được phân tích và giải quyết xong.

Sắp xếp, bố trí nhân viên cũng là một khía cạnh quan trọng trong việc tập trung vào các cơ hội: nhà quản lý hiệu quả xếp những nhân viên giỏi nhất của anh ta giải quyết các cơ hội, hơn là các vấn đề. Một cách sắp xếp nhân sự là yêu cầu từng thành viên của nhóm quản trị chuẩn bị hai danh sách mỗi sáu tháng - một danh sách các cơ hội cho toàn tổ chức và một danh sách những người có thành tích tốt nhất trong

tổ chức. Các danh sách này được đem ra thảo luận và thống nhất thành hai danh sách cuối cùng, theo đó các nhân viên giỏi nhất được “ghép” với những cơ hội tốt nhất. Người Nhật đã làm rất tốt quá trình này, họ coi đây là một trong những nhiệm vụ nhân sự quan trọng nhất, và quy trình thực hành nói trên là một trong những thế mạnh chủ yếu của các doanh nghiệp Nhật.

Làm cho các cuộc họp trở nên hiệu quả

Nhà quản lý không thuộc chính phủ có quyền lực nhất và thành công nhất tại Mỹ trong và sau Thế chiến thứ II không phải là một doanh nhân, mà lại là Hồng y Spellman, Giám mục địa phận Thiên chúa giáo La Mã New York, đồng thời là cố vấn cho vài tổng thống Mỹ. Khi đến nhậm chức, giáo phận của ông đang xuống cấp thê thảm cả về vật chất và tinh thần. Những người tiền nhiệm ông chịu ảnh hưởng nặng phong cách lãnh đạo của Nhà thờ Thiên chúa giáo Mỹ. Spellman thì khác. Ông thường nói trong suốt cả ngày ông chỉ ở một mình khi cầu kinh, vào lúc mới ngủ dậy và khi sắp đi ngủ vào buổi tối. Còn lại ông luôn gặp gỡ mọi người, bắt đầu bằng bữa ăn sáng với một tổ chức Thiên chúa giáo nào đó và kết thúc bằng bữa tối cùng với một tổ chức khác.

Nhà quản lý, dù là cao cấp hay cấp thấp, thường ít khi ở trong “tháp ngà” mà thường xuyên hội họp, nhiều khi hơn nửa thời gian trong ngày làm việc. Gặp gỡ dù chỉ một người cũng coi là một cuộc họp. Do đó muốn trở nên hiệu quả thì nhà quản lý cũng phải làm sao cho các cuộc họp của họ trở

cũng chỉ ra cho nhà quản lý những điểm yếu của họ, nhất là trong các lĩnh vực họ không có khả năng. Trong những lĩnh vực như thế, nhà quản lý khôn ngoan thường không ra quyết định hay hành động gì cả, mà ủy quyền cho người khác.

Hầu hết các tranh luận về quyết định đều cho rằng, chỉ có nhà quản lý cấp cao mới ra quyết định; hay cho rằng chỉ có quyết định của nhà quản lý cấp cao mới quan trọng mà thôi. Hoàn toàn sai lầm! Quyết định được lập ở mọi cấp độ của tổ chức, bắt đầu từ nhân viên và các quản lý cấp thấp. Những quyết định ở cấp thấp này, tuy nhiên, lại vô cùng quan trọng ở các tổ chức dựa trên kiến thức. Những người lao động tri thức có hiểu biết nhiều về lĩnh vực của họ hơn bất cứ ai trong tổ chức, vì thế các quyết định của họ sẽ có ảnh hưởng nhiều đến toàn tổ chức. Ra quyết định đúng đắn là một kỹ năng quan trọng tại mọi cấp độ tổ chức, kỹ năng này cần được đào tạo cho mọi thành viên của các tổ chức dựa trên kiến thức.

Chịu trách nhiệm về giao tiếp

Nhà quản lý hiệu quả phải đảm bảo cả kế hoạch hành động và nhu cầu thông tin của họ phải được hiểu đúng. Cụ thể là họ cần chia sẻ và ghi nhận các nhận xét về kế hoạch từ các đồng nghiệp, cả cấp trên và cấp dưới, đồng thời cho mọi người biết họ cần thông tin gì để hoàn thành công việc. Luồng thông tin từ cấp dưới lên cấp trên thường được quan tâm nhiều nhất. Tuy nhiên, nhà quản lý cũng cần quan tâm đến các thông tin từ cấp trên và những người ngang cấp với mình nữa.

Theo cuốn sách kinh điển của Chester Barnard năm 1938 *Các chức năng của nhà quản lý* (The functions of the Executive), chúng ta biết rằng tổ chức được gắn kết chủ yếu bằng thông tin hơn là quyền sở hữu hay mệnh lệnh. Thế mà vẫn còn rất nhiều nhà quản lý cho rằng, thông tin và luồng thông tin chỉ là công việc của ai đó chuyên về lĩnh vực này, ví dụ như nhân viên kế toán. Kết quả là họ nhận được hàng núi thông tin không cần thiết và cũng không thể sử dụng được, trong khi có quá ít thông tin mà họ cần. Cách tốt nhất để giải quyết vấn đề này là: nhà quản lý xác định thông tin anh ta cần, yêu cầu thông tin, và hỏi thúc cho đến khi nào anh ta có được thông tin đó.

Tập trung vào các cơ hội

Nhà quản lý giỏi tập trung vào cơ hội nhiều hơn là tập trung vào các vấn đề. Tất nhiên vấn đề thì cần được giải quyết. Tuy nhiên, giải quyết vấn đề không tạo ra kết quả mà chỉ ngăn ngừa tác hại mà thôi. Tận dụng cơ hội mới tạo ra kết quả.

Trên hết, nhà quản lý hiệu quả coi các thay đổi như là cơ hội hơn là nguy cơ. Họ đánh giá các thay đổi bên trong và bên ngoài tổ chức một cách có hệ thống, và đưa ra câu hỏi “Làm thế nào chúng ta có thể tận dụng thay đổi này như là một cơ hội cho tổ chức?”. Cụ thể, họ phân biệt bảy tình huống cơ hội sau đây:

- Một thành công hay thất bại không ngờ trước trong bản thân tổ chức, trong đối thủ cạnh tranh hay trong ngành kinh doanh

Rất nhiều quyết định của các tổ chức gặp rắc rối do chúng không tuân thủ những nguyên tắc trên. Một công ty thân chủ của tôi cách đây 30 năm đã đánh mất vị trí dẫn đầu trên thị trường Nhật Bản. Lý do là: sau khi họ quyết định liên doanh với một đối tác Nhật, họ đã không quyết định ai sẽ thông báo cho các đại lý mua hàng rằng đối tác Nhật ghi các chỉ số bằng mét và kilogram thay vì bằng foot và pound - và thế là cuối cùng không có ai chịu chuyển thông tin cực kỳ quan trọng đó đi cả!

Không kém phần quan trọng là việc định kỳ đánh giá lại các quyết định. Bằng cách này, ngay cả một quyết định kém cũng có thể được điều chỉnh trước khi quá muộn. Cần đánh giá lại tất cả mọi thứ, từ kết quả đến các giả định góp phần hình thành nên quyết định.

Những đánh giá như trên đặc biệt quan trọng trong các quyết định về tuyển dụng hay thăng tiến nhân viên - vốn là các quyết định đầu đầu nhất! Nghiên cứu về các quyết định liên quan đến nhân sự cho thấy, chỉ có một phần ba trong số các lựa chọn là thành công, đúng đắn, một phần ba thất bại hoàn toàn, và một phần ba còn lại thì... không thành công mà cũng chẳng ra thất bại. Nhà quản lý hiệu quả biết điều đó và thường xuyên kiểm tra (mỗi 6-9 tháng) kết quả của các quyết định liên quan đến con người. Khi thấy không đạt kết quả mong muốn, nhà quản lý không kết luận rằng cá nhân được giao việc không hoàn thành nhiệm vụ; mà anh ta thừa nhận rằng chính anh ta đã phạm sai lầm. Trong một tổ chức được quản trị tốt, người ta đồng ý rằng

một cá nhân phạm sai lầm sau khi vừa được thăng tiến sẽ không phải là người có lỗi chính.

Nhà quản lý cũng có trách nhiệm trước tổ chức và đồng nghiệp trong việc không hoàn thành nhiệm vụ của một số cá nhân nào đó trong những công việc quan trọng. Ngay cả khi đó không phải là do lỗi của họ, những cá nhân này cũng phải được chuyển. Những ai thất bại trong một nhiệm vụ mới thường được cho phép chọn lựa quay về công việc cũ với mức lương cũ. Trên thực tế ít khi điều này xảy ra, những người đó thường chủ động rời khỏi công ty, nhất là trong các doanh nghiệp Mỹ. Tuy nhiên, chính sự tồn tại của “quyền chọn” nói trên đã khuyến khích nhân viên từ bỏ những công việc “bình yên” hiện tại để chấp nhận những thử thách mới; và thành tích của tổ chức sẽ phụ thuộc rất nhiều vào những nhân viên sẵn sàng chấp nhận thử thách như vậy.

Việc đánh giá lại các quyết định một cách có hệ thống cũng có thể sử dụng như là một công cụ hữu hiệu cho việc tự phát triển. Kiểm tra, so sánh kết quả với kỳ vọng của một quyết định cho phép nhà quản lý đánh giá đâu là điểm mạnh, đâu là nơi cần cải tiến, và đâu là nơi họ thiếu kiến thức, thông tin. Nó cũng cho thấy sự thiên vị của anh ta. Trong nhiều trường hợp, quyết định ban đầu không thành công chỉ là do không sử dụng đúng người. Sắp xếp những người giỏi nhất vào những vị trí và công việc đúng đắn là một công việc rất khó khăn mà nhiều nhà quản lý lại xem nhẹ, một phần do những người giỏi nhất thường là đã quá bận rộn. Việc đánh giá lại các quyết định một cách có hệ thống

thế nào? Với thời hạn ra sao?”. Sau đó nhà quản lý xem xét các hạn chế trong hành động: “Hành động như vậy có đúng theo các quy tắc đạo đức không? Có chấp nhận được trong phạm vi tổ chức không? Có hợp pháp không? Có phù hợp và tương thích với sứ mệnh, giá trị và các chính sách của tổ chức hay không?”. Không “vi phạm” những hạn chế nói trên chưa chắc đảm bảo bạn có hành động đúng, song ngược lại thì hẳn sẽ làm cho hành động của bạn sai lầm và không có hiệu quả.

Kế hoạch hành động là một trình bày, liệt kê các ý định hơn là các cam kết. Do đó, kế hoạch không nên chặt chẽ, gò bó mà cần được thường xuyên xem xét điều chỉnh, vì mỗi thành công, thất bại, những thay đổi trong môi trường kinh doanh hay trong con người của tổ chức đều tạo ra những cơ hội mới. Một kế hoạch hành động cần hết sức linh hoạt và có thể điều chỉnh được.

Ngoài ra, kế hoạch hành động cần tạo ra một hệ thống kiểm tra kết quả so với kỳ vọng ban đầu. Nhà quản lý hiệu quả thường xây dựng hai hệ thống kiểm tra như vậy: vào khoảng giữa kỳ kế hoạch và khi kỳ kế hoạch kết thúc (trước khi triển khai kế hoạch hành động kế tiếp).

Cuối cùng, kế hoạch hành động phải là cơ sở cho việc quản lý thời gian của nhà quản lý. Thời gian là nguồn tài nguyên quý nhất mà cũng khan hiếm nhất! Mà các tổ chức, đáng buồn thay, lại là những người phung phí thời gian nhiều nhất. Kế hoạch hành động sẽ trở nên vô dụng, trừ phi nó giúp xác định được cách thức sử dụng thời gian cho nhà quản lý.

Napoleon từng nói rằng, chẳng có chiến thắng nào theo đúng kế hoạch cả. Tuy nhiên, chính Napoleon lại là người lập kế hoạch cho từng trận đánh cẩn thận hơn ai hết! Nếu không có kế hoạch hành động, nhà quản lý trở thành “tù nhân” của các sự kiện. Và nếu không kiểm tra lại kế hoạch khi các sự kiện mới diễn ra, thì nhà quản lý cũng không thể biết sự kiện nào là quan trọng và sự kiện nào chỉ là những “tiếng ồn bên ngoài” mà thôi.

HÀNH ĐỘNG

Khi chuyển kế hoạch vào hành động, nhà quản lý cần tập trung đặc biệt vào việc ra quyết định, giao tiếp, cơ hội/vấn đề và các buổi họp. Chúng ta sẽ lần lượt xem xét từng vấn đề một dưới đây.

Chịu trách nhiệm ra quyết định

Một quyết định chưa được xem là hình thành cho đến khi mọi người đều biết:

- Tên người chịu trách nhiệm thi hành;
- Hạn chót thi hành;
- Tên những người bị ảnh hưởng bởi quyết định và do đó cần được biết, hiểu rõ và chấp nhận (hay ít nhất cũng không phản đối) quyết định ấy, và
- Tên những người cần được thông báo về quyết định, dù họ không bị ảnh hưởng trực tiếp từ nó.

cách kỹ càng trước khi quyết định những gì ông ta cần tập trung nỗ lực trong 5 năm tới. Ông ta tự hỏi trong hai, ba nhiệm vụ hàng đầu trong danh sách ưu tiên thì nhiệm vụ nào là thích hợp nhất, sau đó ông tập trung vào nhiệm vụ đó, còn những nhiệm vụ kia thì ông phân công cho cấp dưới. Nhà quản lý hiệu quả thường tập trung vào những công việc mà họ làm tốt nhất, bởi họ biết rằng nếu nhà quản lý cấp cao hiệu quả thì cả tổ chức cũng hiệu quả, và ngược lại.

Thực hành thứ hai của nhà quản lý hiệu quả, cũng không kém phần quan trọng, đó là đặt câu hỏi “Điều gì là đúng đắn cho tổ chức?”. Họ không quan tâm cái gì là đúng đắn đối với người chủ, nhân viên, nhà quản lý, hay giá cổ phiếu. Tất nhiên họ biết rằng cổ đông, nhân viên, các cấp quản lý là quan trọng trong việc ra một quyết định. Họ còn biết rằng giá cổ phiếu hết sức quan trọng không chỉ đối với cổ đông mà còn cả doanh nghiệp, bởi tỷ lệ P/E¹ xác định chi phí vốn của doanh nghiệp. Tuy nhiên họ cũng biết rằng, một quyết định không đúng đắn với bản thân tổ chức cuối cùng cũng sẽ không đúng đắn đối với những người có quyền lợi liên quan.

Thực hành thứ hai này đặc biệt quan trọng đối với các nhà quản lý trong các doanh nghiệp gia đình (loại hình doanh nghiệp phổ biến ở nhiều quốc gia), nhất là khi quyết định các vấn đề liên quan đến nhân sự. Trong một công ty gia đình thành công, một thành viên gia đình chỉ được thăng tiến nếu người đó hơn hẳn những người không phải là thành viên gia đình ở cấp độ của anh ta. Ví dụ, tại công ty DuPont,

¹ Tỷ lệ P/E (price per earnings) - là một tỷ lệ phần trăm giữa thị giá một cổ phiếu và thu nhập trên một cổ phiếu.

tất cả các nhà quản lý cấp cao (trừ luật sư và kiểm soát viên) đều là những thành viên gia đình trong thời gian đầu công ty mới thành lập. Sau đó, các thành viên nam của gia đình này (con cháu của những người sáng lập công ty) đều vào làm việc tại những cấp bậc thấp nhất trong công ty. Việc thăng tiến của họ chỉ diễn ra khi họ thể hiện khả năng và thành tích hơn hẳn những người khác cùng bộ phận, việc đánh giá này thực hiện bởi một hội đồng gồm đa số là những người không thuộc gia đình. Nguyên tắc trên cũng được tuân thủ chặt chẽ suốt gần một thế kỷ ở công ty gia đình Anh J. Lyons & Company, khi họ thống trị thị trường dịch vụ thức ăn và ngành khách sạn tại Anh.

Đặt ra câu hỏi “Điều gì là đúng đắn cho tổ chức?” không đảm bảo rằng bạn sẽ có một quyết định đúng đắn. Nhà quản lý cũng là một con người bình thường và hoàn toàn có thể thiên vị hay sai lầm. Nhưng nếu không đặt ra câu hỏi này thì chắc chắn bạn sẽ có những quyết định sai lầm.

LẬP KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

Kiến thức nếu không chuyển thành hành động cụ thể thì cũng trở nên vô dụng. Tuy nhiên, trước khi hành động thì cần lập kế hoạch. Nhà quản lý cần suy nghĩ về các kết quả mong muốn, các hạn chế có thể, việc đánh giá xem xét lại, khi nào cần kiểm tra, và cả cách thức sử dụng quỹ thời gian nữa.

Trước tiên phải xác định kết quả mong muốn đạt được bằng các câu hỏi như: “Trong hai năm tới tổ chức kỳ vọng tôi đóng góp được những gì? Tôi cam kết đạt kết quả như

- Họ tập trung vào các cơ hội hơn là các vấn đề.
- Họ tổ chức các cuộc họp, tranh luận hiệu quả.
- Họ suy nghĩ và nói “chúng ta” hơn là “tôi”

Hai thực hành đầu tiên cho họ những kiến thức cần thiết. Bốn thực hành tiếp theo giúp họ chuyển những kiến thức đó thành hành động hiệu quả. Hai thực hành cuối cùng đảm bảo rằng cả tổ chức của họ cảm thấy mọi người đều có trách nhiệm với công việc.

CÓ ĐƯỢC NHỮNG KIẾN THỨC CẦN THIẾT

Thực hành đầu tiên là cần đặt câu hỏi: cần làm gì? Lưu ý, câu hỏi không phải là “Tôi muốn làm gì?”. Đặt ra câu hỏi “Cần làm gì?” một cách nghiêm túc là rất quan trọng đối với thành công trong quản trị. Không đặt ra câu hỏi này có thể khiến một nhà quản trị tài ba nhất trở nên kém hiệu quả.

Khi trở thành tổng thống Hoa Kỳ năm 1945, Truman biết rất rõ ông ta cần phải làm gì. Đó là hoàn tất các cải cách xã hội và kinh tế của người tiền nhiệm F. D. Roosevelt, vốn bị trì hoãn lại bởi Thế chiến thứ II. Tuy nhiên khi đặt câu hỏi cần phải làm gì, Truman nhận ra rằng ưu tiên hàng đầu phải là các quan hệ quốc tế. Do đó, ông sắp xếp ngày làm việc của mình bắt đầu bằng những trao đổi về chính sách đối ngoại với Bộ trưởng Ngoại giao và Quốc phòng. Kết quả là ông trở thành tổng thống thành công nhất về đối ngoại trong lịch sử Hoa Kỳ, đồng thời với kế hoạch Marshall, ông “châm ngòi” cho sự tăng trưởng kinh tế thế giới trong nửa thế kỷ sau đó.

Tương tự, Jack Welch nhận ra việc cần làm khi trở thành CEO của công ty General Electric không phải là mở rộng thị trường ngoại quốc như ông ta muốn. Việc cần làm phải là loại bỏ những công việc kinh doanh của General Electric mà, tuy đem lại lợi nhuận, không đặt công ty ở vị trí số một hay số hai trong ngành kinh doanh.

Câu trả lời cho câu hỏi “Cần làm gì?” thường bao hàm không chỉ một nhiệm vụ khẩn cấp trước mắt mà thôi. Tuy nhiên, nhà quản lý hiệu quả chỉ tập trung vào một hay hai nhiệm vụ cụ thể. Tôi chưa từng thấy nhà quản lý nào có khả năng thể hiện tính hiệu quả khi giải quyết từ ba nhiệm vụ trở lên! Vì thế sau khi đặt ra câu hỏi trên, nhà quản lý phải sắp xếp thứ tự ưu tiên các nhiệm vụ và tuân thủ thứ tự đó. Với một CEO, nhiệm vụ ưu tiên hàng đầu có thể là định nghĩa lại sứ mệnh của công ty. Với một trưởng bộ phận, đó có thể là định nghĩa lại quan hệ của bộ phận với hội sở. Các nhiệm vụ khác, dù quan trọng, phải để lại giải quyết sau. Sau khi hoàn thành xong nhiệm vụ đầu tiên, nhà quản lý sắp xếp lại thứ tự ưu tiên trong các nhiệm vụ còn lại, chứ không đơn thuần giải quyết tiếp nhiệm vụ quan trọng tiếp theo trong danh sách ưu tiên ban đầu. Câu hỏi tiếp tục đặt ra là “Bây giờ phải làm gì tiếp?”, và câu trả lời sẽ là một danh sách các nhiệm vụ theo thứ tự ưu tiên mới.

Hãy trở lại với Jack Welch. Theo tự truyện của ông ta, cứ mỗi 5 năm ông ta lại tự đặt ra câu hỏi “Bây giờ cần phải làm gì?”. Và mỗi lần như vậy ông ta lại có một danh sách các công việc với thứ tự ưu tiên khác nhau.

Nhưng Welch cũng suy nghĩ về những vấn đề khác một



LỜI GIỚI THIỆU:
CÁI GÌ TẠO NÊN
MỘT NHÀ QUẢN LÝ HIỆU QUẢ?

(PETER F. DRUCKER)

Một người làm việc hiệu quả không nhất thiết phải là lãnh đạo, hay phải có phẩm chất của một nhà lãnh đạo. Harry Truman chẳng có một chút phẩm chất lôi cuốn, hấp dẫn nào, song ông ta vẫn là một trong những tổng thống hiệu quả nhất trong lịch sử Hoa Kỳ. Tương tự như vậy, vài CEO (giám đốc điều hành) giỏi nhất của các tổ chức kinh tế và tổ chức phi lợi nhuận mà tôi đã từng gặp đều không phải là những nhà lãnh đạo điển hình. Họ có những cá tính, thái độ, giá trị, điểm mạnh và điểm yếu rất đa dạng. Họ có thể là người hướng ngoại hay hướng nội, dễ tính, cởi mở hay khó gần, rộng rãi hay keo kiệt v.v...

Cái khiến họ trở nên có hiệu quả chính là việc những người này tuân thủ tám thực hành sau đây:

- Họ hỏi “Cái gì cần phải làm?”
- Họ hỏi “Điều gì là đúng đắn cho tổ chức?”
- Họ xây dựng kế hoạch hành động.
- Họ chịu trách nhiệm về các quyết định.

rất nhiều nhà quản lý thuộc đủ loại tổ chức với các quy mô lớn nhỏ khác nhau, cá nhân tôi chưa từng thấy ai có khả năng “bẩm sinh” trong lĩnh vực này cả. Chúng ta cần phải học để trở nên hiệu quả trong công việc, cần thực hành và rèn luyện khả năng đó đến khi trở thành thói quen. Bất cứ ai cố gắng rèn luyện đều có thể trở nên hiệu quả trong công việc. Nói cách khác, tính hiệu quả (effectiveness) có thể học, và phải được học!

Chúng ta được trả lương chính vì tính hiệu quả trong công việc, dù bạn là nhà quản lý hay chỉ là một nhân viên. Không có tính hiệu quả thì không thể đạt thành tích cao trong công việc, dù bạn có tốn thời gian bao nhiêu đi nữa, dù bạn có kiến thức và thông minh đến đâu đi nữa. Tuy nhiên, đến nay người ta vẫn ít quan tâm đến nhà quản lý hiệu quả. Điều này cũng không có gì là lạ, do các tổ chức như doanh nghiệp, cơ quan chính phủ, công đoàn, các bệnh viện và trường đại học lớn v.v..., tất cả đều còn rất mới mẻ. Một thế kỷ trước đây người ta chẳng có mấy liên hệ đến các tổ chức như ngày nay. Tính hiệu quả của nhà quản lý hàm ý tính hiệu quả bên trong, hay thông qua một tổ chức. Thế mà mãi đến gần đây người ta vẫn chẳng quan tâm hay lo lắng đến sự thiếu hụt trầm trọng các nhà quản lý thực sự hiệu quả. Ngày nay, đa số người lao động, nhất là những người được đào tạo, sẽ làm việc cả đời trong một tổ chức nào đó. Trong các nước phát triển, xã hội trở thành một tập hợp của các tổ chức khác nhau. Do đó hiệu quả của cá nhân ngày càng phụ thuộc vào khả năng làm việc hiệu quả (và trở thành một nhân viên/nhà quản lý hiệu quả) của họ trong tổ chức. Tính hiệu quả,

khả năng hoạt động và tồn tại của một xã hội hiện đại cũng càng trở nên phụ thuộc vào tính hiệu quả của các nhà quản lý trong các tổ chức. Nhà quản lý hiệu quả trở thành một tài nguyên quan trọng cho xã hội; tính hiệu quả trở thành yêu cầu hàng đầu trong thành công của một cá nhân, dù anh ta mới bắt đầu đi làm hay đã làm việc một quãng thời gian đáng kể trong sự nghiệp.



Lời nói đầu

Các cuốn sách về quản trị thường nói về việc quản lý người khác. Tuy nhiên, chủ đề của cuốn sách này lại là cách tự quản lý bản thân để đạt tính hiệu quả trong công việc. Chưa ai chứng minh đầy đủ được liệu có thực sự quản lý được người khác hay không, song rõ ràng là chúng ta đều có thể tự quản lý bản thân. Rõ ràng nếu bạn không tự quản lý để đạt hiệu quả trong công việc thì bạn khó mà quản lý được những người khác. Quản trị chủ yếu được thực hiện bằng cách làm gương, do đó những nhà quản lý không biết cách làm việc hiệu quả sẽ không thể làm gương cho người khác noi theo.

Chỉ thông minh, có kiến thức hay chăm làm vẫn chưa đủ để trở nên có hiệu quả trong công việc; tính hiệu quả là cái gì đó khác biệt hẳn với những điều trên. Nhưng tính hiệu quả cũng không yêu cầu bất cứ tài năng hay sự đào tạo đặc biệt nào, mà chỉ đòi hỏi thực hiện một số công việc nhất định, thường là đơn giản. Nó bao gồm một số thực hành sẽ được trình bày và phân tích trong cuốn sách này. Những phương pháp thực hành đó không phải tự nhiên mà có. Trong suốt thời gian 45 năm làm công tác tư vấn, có dịp làm việc với

NHÀ QUẢN TRỊ THÀNH CÔNG



MỤC LỤC

LỜI NÓI ĐẦU	7
LỜI GIỚI THIỆU	11
1. CÓ THỂ RÈN LUYỆN TÍNH HIỆU QUẢ	28
2. QUẢN LÝ THỜI GIAN	56
3. TÔI CÓ THỂ ĐÓNG GÓP ĐƯỢC GÌ?	88
4. KHAI THÁC ĐIỂM MẠNH	111
5. LÀM VIỆC THEO THỨ TỰ ƯU TIÊN	148
6. CÁC YẾU TỐ CỦA QUÁ TRÌNH RA QUYẾT ĐỊNH	164
7. CÁC QUYẾT ĐỊNH HIỆU QUẢ	202
PHẦN KẾT LUẬN	227

PETER F. DRUCKER

NGUYỄN DƯƠNG HIẾU, MBA dịch



**NHÀ QUẢN TRỊ
THÀNH CÔNG**

ThuVienOnline

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ