

ROBERT I. SUTTON

Tường Linh dịch

Ý TƯỞNG KỶ QUẢ TẠO RA ĐỘT PHÁ



ALFA SUI BÀN TRI THỨC
ALFA SUI BÀN TRI THỨC

Làm thế nào gây dựng một công ty mang tính sáng tạo?

Table of Contents

[PHẦN I - TẠI SAO CÁC Ý TƯỞNG KỲ QUẶC NÀY LẠI THÀNH CÔNG](#)

[CHƯƠNG 1 - Tại sao các ý tưởng có vẻ kỳ quặc này lại thành công](#)

[CHƯƠNG 2 - Suy cho cùng, sáng tạo là gì?](#)

[PHẦN II - CÁC Ý TƯỞNG KỲ QUẶC](#)

[CHƯƠNG 3 - Hãy tuyển dụng những người tiếp thu chậm](#)

[CHƯƠNG 4 - Hãy tuyển dụng những người làm bạn không thoải mái, thậm chí những người bạn không thích](#)

[CHƯƠNG 5 - Hãy tuyển dụng những người \(hầu như\) bạn không cần](#)

[CHƯƠNG 6 - Hãy dùng những cuộc phỏng vấn tuyển dụng để tìm ý tưởng, chứ không phải để gạn lọc ứng viên](#)

[CHƯƠNG 7 - Khích lệ người khác phớt lờ và thách thức cấp trên lẫn đồng nghiệp](#)

[CHƯƠNG 8 - Hãy tìm những người vui tươi và thúc giục họ tranh đấu](#)

[CHƯƠNG 9 - Hãy thưởng khi thành công và thất bại, hãy trừng phạt sự thụ động](#)

[CHƯƠNG 10 - Hãy làm điều gì hầu như sẽ thất bại, và thuyết phục chính mình và mọi người rằng nhất định điều đó sẽ thành công](#)

[CHƯƠNG 11 - Hãy nghĩ ra những điều khác thường hoặc phi thực tế để thực hiện](#)

[CHƯƠNG 12 - Hãy tránh né và bẻ lái khách hàng, người bình phẩm và bất kỳ ai muốn nói về tiền bạc](#)

[CHƯƠNG 13 - Đừng cố học hỏi điều gì từ những người nói rằng họ đã giải quyết các vấn đề bạn gặp phải](#)

[CHƯƠNG 14 - Hãy quên đi quá khứ, nhất là những thành công trong công ty](#)

[PHẦN III - ỨNG DỤNG CÁC Ý TƯỞNG KỲ QUẶC](#)

CHƯƠNG 15 - Xây dựng những công ty mà sáng tạo là lẽ sống

CẢM Ạ

ROBERT I. SUTTON

Ý TƯỞNG KỶ QUẶC TẠO RA ĐỘT PHÁ

PHẦN I

TẠI SAO CÁC Ý TƯỞNG KỲ QUẶC NÀY LẠI THÀNH CÔNG

CHƯƠNG 1

Tại sao các ý tưởng có vẻ kỳ quặc này lại thành công

Để sáng tạo, ta cần có trí tưởng tượng phong phú và một lô những thứ linh kinh.

- *Thomas Edison*

Vấn đề là thấy gì chứ không phải nhìn gì.

- *Henry David Thoreau*

Tôi nhận ra đối thủ của mình là giấy, chứ không phải máy tính.

- Jeff Hawkins mô tả nhận thức chủ đạo dẫn dắt nhóm của ông đến việc thiết kế Palm Pilot

ĐÚNG VẬY. Tôi gọi những ý tưởng mới trong sách này là “kỳ quặc” hầu như kéo sự chú ý của các bạn. Suy cho cùng, những cách quản lý không ai ngờ tới, thậm chí quái lạ, lại lý thú và đáng nhớ hơn những ý tưởng cổ lỗ, nhạt nhẽo. Nhưng còn một lý do khác khiến những ý tưởng này có vẻ ngược đời: Để đổi mới, các công ty phải làm được những việc mà biết chắc là sẽ “va” với cung cách quản lý lâu nay mọi người vẫn quen, “va” với niềm tin phổ biến nhưng sai lạc, rằng làm việc gì cũng phải “đúng cách”. Biết bao công ty, biết bao nhà quản lý đều tưởng rằng sở dĩ mình tạo ra được sản phẩm mới, dịch vụ mới, và giải pháp mới là nhờ bám chặt vào những phương thức thông thường trong việc quản lý con người và ra quyết định. Nhiều nhà quản lý nhận thức rằng, muốn đổi mới thì phải hoạt động theo tập quán khác, chứ không thể noi theo tập quán làm việc thông thường. Nhưng chính họ vẫn tiếp tục ép con người nhìn sự việc cũ theo lối cũ, rồi kỳ vọng những ý tưởng mới sẽ xuất hiện một cách thần kỳ để sinh lợi.

Năm ngoái, tôi nói chuyện khá lâu với một viên chức điều hành muốn áp dụng vài ý tưởng nhằm cải cách tập đoàn của bà trị giá hàng tỷ đôla trong một ngành lâu đời. Tôi không thể tiết lộ tên công ty ấy, nhưng đó là một nhà xuất bản. Lợi nhuận của họ đang suy giảm, và do vậy cổ phiếu cũng mất giá. Các chuyên gia phân tích Wall Street phê bình rằng doanh nghiệp đó không chịu đổi mới đến nơi đến chốn. Viên chức này càng bức hơn bởi công ty của bà, đặc biệt vị tổng giám đốc, “ghét mạo hiểm” và bà cho rằng các nhà quản lý cao cấp khác cũng chẳng ủng hộ bất kỳ chương trình nào không có khả năng thành công hoặc khiến người ta xao lãng hoạt động kinh doanh chủ chốt. Bà nhấn mạnh rằng sẽ chẳng có ai chấp thuận bất kỳ chương trình

nào có thể làm giảm lợi nhuận quý, dù có thể tạo ra lợi nhuận lâu dài. Vị tổng giám đốc và các nhà quản lý cao cấp khác cho rằng tập quán kinh doanh hiện tại, những gì họ đang áp dụng để kiếm tiền, vẫn đang là mô hình kinh doanh có lợi nhuận.

Các nhà điều hành này đều đang ảo tưởng. Để gây dựng một công ty mà sự sáng tạo trở thành một phong cách, chứ không phải một sự ngẫu nhiên không thể lý giải hoặc tái lập, người ta phải biết vứt bỏ, và thường phải nghịch đảo, những gì họ vẫn rất mực tin tưởng về cách ứng xử cũng như cách đưa ra quyết định. Họ phải theo đuổi một logic hoàn toàn khác biệt để có thể thiết kế và quản trị, thậm chí dù nó khiến ta phải làm những việc ngược với tư duy thông thường, gây phiền toái hay thậm chí sai lầm không thể chối cãi – nhất là đối với ý nghĩ những người chỉ nhằm kiếm tiền *ngay lập tức*.

Không chỉ ở những công ty lớn lâu năm mới nghĩ đến cải cách. Các nhà kinh doanh khởi nghiệp một phần vì họ muốn sáng tạo, muốn thoát khỏi áp lực ở các hãng xưởng đã thành danh luôn theo đuổi những tiền lệ thâm căn cố đế. Tuy nhiên, sau hơn 20 năm huấn luyện các công ty khởi nghiệp, James Robbins phát hiện rằng, cũng như các nhà quản lý ở những công ty lớn, các doanh nhân ấy đều có thể trở thành nô lệ cho những thói quen cố hữu. Robbins đã tạo dựng và điều hành những trung tâm “ươm mầm” doanh nghiệp mới từ rất lâu trước khi khái niệm này trở thành một thời thượng hiện nay. Các cơ sở đào tạo kinh doanh của ông bao gồm Environmental Business Cluster ở San Jose và Vũ Hán-Trung Quốc, Software Business Cluster ở San Jose, Trung tâm Đào tạo Panasonic ở Santa Clara, và Cụm Công nghệ Phụ nữ ở San Francisco. Software Business Cluster đặc biệt thành công từ khi thành lập năm 1994. Cơ sở này đã gây dựng hơn 50 công ty mới, thu hút trên USD 300 triệu đôla vốn.

Robbins huấn luyện các nhà doanh nghiệp tại các cơ sở này lập công ty mới để có ý tưởng mới, chứ không phải để bóp nghẹt ý tưởng. Biểu trưng duy nhất tôi nhìn thấy tại văn phòng ông nêu rõ: Sự điên rồ chính là khi lặp lại mãi một việc mà lại mong sẽ có kết quả khác biệt. Ông nói thế bởi có quá nhiều nhà kinh doanh rồ dại kiểu này, và không làm được điều gì mới. Thật ra họ không hề điên khi lặp đi lặp lại công việc, *mà* bởi họ kỳ vọng sẽ có kết quả *không đối*. Đây là cách đúng đắn để quản lý những công việc thường lệ, tạo dựng tương lai bằng cách sao chép hoàn hảo quá khứ. Nhưng sẽ hoàn toàn là rồ dại nếu muốn cách tân.

Những tập quán gắn liền với các phương pháp đã được minh chứng có thể khiến sự cách tân không thể tồn tại. Để lớn mạnh và tồn tại lâu dài, công ty phải liên tục phát kiến (hay ít nhất khám phá) những lối mới để tư duy và hành động.

Nguyên tắc tổ chức công việc thông thường và công việc sáng tạo

Để hiểu công việc thường lệ và công tác sáng tạo khác nhau ra sao, ta hãy so sánh công việc của những diễn viên tại công viên giải trí Disney với các chuyên gia sáng tạo tại Disney Imagineering, cơ sở nghiên cứu và phát triển của họ tại Burbank, California, nơi sáng tác cho các vai diễn đó. Các chức danh này cũng đủ nói lên sự khác biệt của hai loại công việc. Những người nhập vai trong các công viên giải trí sẽ diễn theo kịch bản soạn sẵn; còn các chuyên gia sáng tạo thì nghĩ ra những ý tưởng kịch bản mới lạ cho khách tham quan. Dù ăn mặc như cô bé Lọ Lem hay Goofy, đóng vai kẻ dẫn đường cho đoàn lữ hành trong rừng rậm, hoặc quét rác trên đường phố, các diễn viên đều phải tuân thủ chính xác các quy định để đảm bảo “nhập vai” lúc diễn. Đây là công việc thường ngày tại Disney. Trái lại, Disney Imagineering là nơi người ta liên tục thử nghiệm những điều mới lạ, nơi mục tiêu là sáng tạo. Nói theo lời một chuyên gia sáng tạo: “Người ta khuyến khích bạn đưa ra mọi điều tưởng tượng kỳ thú. Đa số ý tưởng sẽ chẳng bao giờ trở thành hiện thực và đôi khi làm bạn nản lòng, nhưng điều quan trọng là phải giữ vững thương hiệu, mang lại cho du khách những trải nghiệm mê hoặc, và kể lại những câu chuyện đầy thi vị. Sự lãng mạn vẫn tồn tại. Còn ai ngoài họ để tiếp tục nghĩ ra các ý tưởng kỳ thú cho Disneyland trong tương lai?”

James March thuộc Đại học Stanford diễn tả sự khác biệt này: một đằng là khai thác ý tưởng cũ, một đằng là khám phá cơ hội mới. Khai thác ý tưởng cũ là dựa vào quá khứ, những quy trình đã hoàn chỉnh và những công nghệ đã được kiểm nghiệm để tạo ra lợi nhuận *ngay lập tức*. Đó là trường hợp McDonald làm và bán một cái hamburger Big Mac. Hàng tỷ Big Mac đã được tiêu thụ, do vậy, ngoại trừ những yêu cầu đặc biệt, khách hàng đều kỳ vọng tất cả bánh Big Mac có hình thức và mùi vị như nhau. Mục tiêu của McDonald là sử dụng vốn tri thức cũ để làm ra cái Big Mac kế tiếp giống hệt những cái trước đó.

March vạch ra rằng, về lâu dài, không công ty nào có thể tồn tại bằng cách làm theo khuôn khổ cũ. Để kiếm tiền về lâu dài, các công ty phải thử nghiệm cái mới, “*khám phá*” khả năng mới. Điều này nghĩa là phải thử nghiệm quy trình mới, tuyển những loại người mới, và phát minh, kiểm nghiệm công nghệ mới. Người ta cần phát kiến (hay du nhập) các ý tưởng mới để thỏa mãn nhu cầu của khách hàng, thâm nhập vào thị trường mới, giành lợi thế so với đối thủ, hay ít ra bắt kịp họ. McDonald sử dụng một phần doanh thu từ những cái Big Mac đó để khám phá các khả năng mới. Vấn đề không phải là McDonald hay bất kỳ công ty nào đó liệu có nên khám phá *hay* khai thác. Thật ngớ ngẩn khi tranh luận xem một công ty nên theo hướng này hay hướng kia; cũng giống như tranh cãi xem cái gì là quan trọng đối với xe ô tô, động cơ hay hộp số, hoặc bộ phận nào ta cần hơn, quả tim hay bộ não. *Cả hai* đều cần thiết. Câu hỏi thực tế là công ty nên dành bao nhiêu phần trăm thời gian và tiền bạc cho mỗi mục đích.

Cũng như các công ty khác đã thành công lâu năm, McDonald từng thử nghiệm các ý tưởng mới. Thí dụ, tại trung tâm Core Innovation Center gần Chicago, họ liên tục thử các sản phẩm, các cách mới để làm các món cũ, các cách xếp khách, và cách bố trí công việc trong các gian bếp luôn tắt bật. Các phòng thí nghiệm tương tự cũng đưa ra và thử nghiệm những ý tưởng cho sản phẩm mới tại các quốc gia có cơ sở của McDonald. Thí dụ, hiện tại McDonald đang thử nghiệm công nghệ làm món khoai tây chiên nổi tiếng của họ trong vòng khoảng 65 giây thay vì 210 giây như hiện nay. Và họ không chỉ thử nghiệm tại các phòng thí nghiệm. Big Mac được thử nghiệm năm 1967 bởi Jim Delligatti, người điều hành cả chục cửa tiệm tại Pittsburgh. Các thử nghiệm khác cũng đã thành công, như McHuevo (món hamburger trứng rim) ở Uruguay, McNugget rau ở Ấn Độ, và trò đột phá “Made for You” ở Hoa Kỳ, nơi mà thay vì hâm nóng bánh cho đến khi có người mua, mỗi phần sandwich sẽ nhanh chóng được làm khi có người đặt. Nhưng đa số các thử nghiệm này đều thất bại, như món McLean hamburger tại Hoa Kỳ và món sandwich phô mai kèm dưa góp được thử nghiệm ở Anh quốc mang tên McPloughman’s.

Những ý tưởng kỳ quặc của tôi sẽ kích thích sáng tạo bởi mỗi ý đều giúp công ty làm được ít nhất một trong ba điều: (1) *làm phong phú thêm vốn kiến thức sẵn có*, (2) *nhìn sự việc cũ theo nhãn quan mới*, và (3) *đoạn tuyệt với quá khứ*. Đây là ba nguyên tắc cơ bản của sáng tạo, nhưng như dữ liệu sau đây cho thấy, các nguyên tắc ngược lại đều phù hợp với công việc thông thường. Sự tương phản này không chỉ quan trọng để hiểu những ý tưởng kỳ quặc ấy xuất phát từ đâu và tại sao chúng hiệu quả, mà còn giúp hiểu tại sao quá nhiều nhà quản lý áp dụng những tập quán sai lầm không thể kích thích sáng tạo.

Biến dị: “Một chuỗi những khác biệt”

Các công ty muốn làm việc theo khuôn khổ đều khôn ngoan loại trừ sự biến dị. Điều này nghĩa là phải làm công việc quen thuộc theo cung cách đã được kiểm nghiệm. Đây là lý do tại sao các chuyên gia quản trị chất lượng luôn nhấn mạnh rằng nếu muốn loại bỏ sai sót, giảm thiểu chi phí, nâng cao hiệu năng của sản phẩm và dịch vụ thì phải loại trừ độ biến dị trong kết quả công việc của con người và máy móc. Đây cũng là lý do tại sao Intel, tập đoàn thống trị ngành công nghiệp bán dẫn, sử dụng kỹ thuật “Copy Exactly” (Sao chép một cách chính xác). Khi các nhà quản trị của Intel nhất trí rằng một ý tưởng nào đó là hay, họ sẽ cuồng nhiệt triển khai đồng loạt tại mọi xưởng Intel khắp thế giới, thậm chí đồng nhất đến cả màu sơn của sản phẩm. Đây cũng là lý do tại sao Tổng Giám đốc Jack Welch của General Electric gây ra được nạn sùng bái “Six Sigma”, chế độ kiểm tra chất lượng nhằm giảm thiểu sai sót xuống mức một phần triệu.

Loại bỏ sự sai biệt là điều hợp lý khi doanh nghiệp làm việc theo một phương thức hoàn chỉnh

và còn hiệu lực. Người ta biết tỉ mỉ từng chi tiết để sản xuất vi mạch máy tính ở Intel, cũng như các bước để lái máy bay, để phẫu thuật thoát vị, hay để vận hành một “sô” diễn tại Disneyland. Trong những trường hợp đó, việc đi chệch khỏi khuôn khổ khó có thể được xem là sáng tạo; đúng hơn, đó là do huấn luyện tồi, thiếu tập trung, kém năng lực, lãng phí nguyên liệu hay đơn thuần là ngu ngốc. Thí dụ, cơ trưởng của chuyến bay Aeroflot 593 dạy cho các con tập lái trên đường bay và đó là điều ngu ngốc chứ không phải sáng tạo. Thoạt đầu, ông để cho con gái điều khiển máy bay, rồi lại cho con trai bay thử. Không may là cậu con trai 15 tuổi này đã sai sót với cần lái và chiếc máy bay chết máy rồi bổ nhào xuống mà bố cậu cũng không cứu kịp. Tất cả 75 người trên máy bay đều thiệt mạng. Khi lái máy bay hay ráp ô tô Toyota Camry, có vô số cái lợi để tuân thủ quy trình. An toàn là một trong các cái lợi đó! Những phương pháp hoàn chỉnh thường không chỉ giúp người ta làm việc an toàn hơn mà còn nhanh chóng hơn, ít tốn kém hơn và thích hợp hơn so với những cách chỉ dựa vào kiến thức mới chưa được kiểm nghiệm.

Tuy vậy, khi mục tiêu là cải cách, các doanh nghiệp lại cần sự biến dị trong cách nghĩ, cách làm và trong sản phẩm. Những gì bị xem là sai sót và đột biến trong một hệ thống theo khuôn khổ lại chính là mầm mống của sự sáng tạo. Người ta phải kiên trì phát hiện và đưa ra ý tưởng mới, những thứ không lâu bền và phổ biến, cũng giống như các đột biến trong thực vật và động vật. Chính thuyết tiến hóa của Darwin là nền tảng của quan niệm cho rằng tính đa dạng, những sự phối hợp và đột biến của các hình thái hiện tại sẽ giúp tạo ra những hình thái mới. Nhà sinh vật học Stephen Jay Gould giải thích rằng càng mở rộng biến dị, thay vì thu hẹp, thì các hệ thống xã hội, chứ không chỉ trong các hệ thống sinh học, sẽ càng ưu việt.

Hàng trăm nhà khoa học về tập tính học đã vay mượn và cải biến thuyết tiến hóa của Darwin. Một trong những phát hiện lớn lao nhất từ các công trình này là sự sáng tạo và cải cách đòi hỏi nhất thiết phải có sự đa dạng về con người, về kiến thức, về các hoạt động và cơ cấu tổ chức. Nghiên cứu của Dean Keith Simonton cho thấy sự thành công của các thiên tài riêng lẻ như Mozart, Shakespeare, Picasso, Einstein và bản thân Darwin có thể được lý giải rõ nhất theo góc độ tiến hóa, khi tính ưu việt là kết quả của “một chuỗi những khác biệt”. Các vĩ nhân này nghĩ ra nhiều ý tưởng và hoàn thành nhiều tác phẩm hơn những người đương thời của họ. Tỷ lệ thành công của họ không cao hơn những người khác. Họ chỉ đơn thuần *làm nhiều hơn thôi*. Do vậy, họ thành công nhiều hơn mà cũng thất bại nhiều hơn. Có những thiên tài không thuộc dạng này, và họ thường ít có ảnh hưởng hơn những vị có năng suất làm việc cao. Chẳng hạn, danh họa Vermeer cả đời vẽ chưa đến 50 bức họa, và tất cả đều chung một phong cách. Ông đã đi vào sử sách, nhưng dù vẽ rất đẹp, ông không sáng tác đa dạng và không thể gây ảnh hưởng lớn như Picasso.

Nghiên cứu cho thấy sự biến dị cũng quan trọng không kém đối với sáng tạo tập thể. Ý tưởng mới phát sinh khi trong tập thể có những người hành xử và suy nghĩ một cách đa dạng, diễn đạt ý tưởng phong phú; kết nối với mạng lưới kiến thức hùng hậu bên ngoài, lưu giữ và thường xuyên tận dụng khối kiến thức đa dạng này. Từ xưa, trước khi các nhà học thuật bắt đầu nghiên cứu về sáng tạo, người ta đã tin rằng sự sáng tạo phụ thuộc vào sự phong phú của ý tưởng. Thomas Edison đã nhận xét rằng các nhà sáng tạo cần “một lô những thứ linh kinh.” Phòng thí nghiệm West Orange của ông có “một kho đầy ắp một đồng máy móc và thiết bị từ những cuộc thí nghiệm trước” gồm cả “dụng cụ, hóa chất, thiết bị điện và phụ tùng – không chỉ là ống sắt ống thép mà cả các thứ khác thường như răng hải mã và lông bò”. “Mớ phế liệu khổng lồ” này đã cung cấp nguyên liệu thô cho Edison và cộng sự sáng tạo ra những món mới.

Quan điểm tiến hóa cho rằng sự biến dị là hết sức cần thiết bởi vì, để có được vài ý tưởng thành công, ta cần thử rất nhiều ý tưởng. Đây là lý do tại sao nghiên cứu khoa học hầu như là quá trình của những cuộc thử nghiệm thất bại. Theo nhà thần kinh học nổi tiếng người Anh - Susan Greenfield: “An toàn là một từ nên áp dụng với tình dục hơn với khoa học”. Triết lý này giải thích sự thành công của Capital One, từng được mệnh danh là công ty thẻ tín dụng sáng tạo nhất thế giới. Vài năm trước, tất cả thẻ tín dụng đều khá giống nhau; bạn có thể chọn thẻ bất kỳ với giá trị \$20 một năm và lãi suất 19,8%! Capital One đi tiên phong khi đưa ra hàng ngàn loại thẻ tín dụng khác nhau, với mức giá và hạn ngạch khác biệt, nhằm vào mọi người với đủ mọi niềm tin, sở thích và địa vị: “Họ phối hợp các mức hạn ngạch tín dụng, điểm thưởng hàng không, mẫu mã đồ họa và màu sắc phong bì. Họ làm nhiều cách để giữ khách hàng cũ và theo đuổi khách hàng mới. Thực chất họ đã biến Capital One thành một cuộc thử nghiệm bất tận”. Họ đã thực hiện khoảng 45.000 thử nghiệm riêng trong năm 2000. Capital One đã thành công bằng cách thử nghiệm nhắm vào nhóm đối tượng ngày càng hẹp hơn, như “MasterCard bạch kim cho giới trung lưu thích dã ngoại và lái xe Saturn”. Đa phần các ý tưởng này đều bị thất bại, nhưng cuộc thử nghiệm và học hỏi không ngơi nghỉ này là lý do chính khiến Capital One đạt được trên 30 triệu tài khoản thẻ tín dụng.

Ngành đồ chơi cũng có một chuyện tương tự. Brendan Boyle, người sáng lập và đứng đầu xưởng thiết kế đồ chơi Skyline trực thuộc IDEO, một công ty thiết kế sản phẩm tại Palo Alto, California, đã đưa ra bằng chứng thuyết phục rằng các công ty sáng tạo cần rất nhiều ý tưởng và sự thành công luôn đi kèm với tỉ lệ thất bại cao. Boyle và các nhà thiết kế đồng sự luôn lưu giữ các ý tưởng họ nghĩ ra trong các phiên thảo luận và những lúc trà dư tửu hậu, và mọi ý tưởng lóe lên trong đầu. Skyline theo dõi rất sát các ý tưởng bởi họ chuyên bán và nhượng quyền ý tưởng đồ chơi cho các công ty lớn như Mattel và Fisher-Price đưa vào sản xuất, phân

phối và tiếp thị. Số liệu cho thấy trong năm 1998 Skyline (với chưa đến 10 nhân viên) đã phát kiến 4.000 ý tưởng đồ chơi mới. Trong số đó, 230 ý tưởng được xem là đầy hứa hẹn để triển khai thành bản vẽ hoặc sản phẩm mẫu. Trong 230 ý tưởng này, rất cục họ bán được 12 ý tưởng. “Tỷ suất lợi nhuận” này chỉ đạt khoảng 0,3% tổng số ý tưởng và 5% ý tưởng tiềm năng. Boyle cho rằng tỷ lệ thành công thực tế có thể kém hơn nữa vì một số món chẳng bao giờ ra đến thị trường, và với những món bán được thì chỉ có một tỷ lệ nhỏ đạt doanh thu và lợi nhuận lớn. Boyle nói: “Không thể nào có ý tưởng mới lạ mà không trải qua những ý tưởng xuẩn ngốc, tệ hại và điên rồ”. Chẳng ai đoán được sản phẩm nào chỉ làm tốn thời gian và sản phẩm nào sẽ thành công vang dội như Furby - một loại thú nhồi bông kỹ thuật số có khả năng nghe và hiểu một số thứ tiếng phổ biến và nhại lại y hệt giọng của chủ nhân.

Không phải mọi doanh nghiệp sáng tạo đều chịu tỷ lệ thất bại cao như thế. Các công ty có vốn đầu tư mạo hiểm có mức thất bại thấp hơn nhưng vẫn đáng kể. Chỉ có từ 10-30% công ty khởi nghiệp bằng vốn đầu tư mạo hiểm của Thung lũng Silicon đạt lợi nhuận cao, còn đa số đều thất bại. Tỷ lệ thất bại tối ưu tùy thuộc ngành nghề và công nghệ, nhưng tất cả công ty cách tân đều luôn du nhập, ghi nhớ và thử nghiệm nhiều cái mới; họ cũng gặp nhiều vướng mắc và liên tục học hỏi từ thành công và thất bại. Sự đa dạng là biểu hiệu của những công ty liên tục sáng tạo, không ngừng đưa ra ý tưởng mới, sản phẩm mới và dịch vụ mới để khiến đối thủ phải chạy theo bắt chước hoặc vò đầu bứt tai: “Tại sao mình không nghĩ ra điều đó?”

Một cách để có ý tưởng phong phú là làm việc với đối tượng đa dạng. BrainStore là một “xưởng ý tưởng” tại Biel, Thụy Sĩ, sử dụng mạng lưới thanh thiếu niên để tìm giải pháp cho các vấn đề của khách hàng. Nhà đồng sáng lập Markus Mettler nói: “Chúng tôi không tìm những ý tưởng bình thường mà tìm những ý tưởng ngông cuồng. Chúng tôi dùng trẻ em để tìm ra các ý tưởng đó, bởi vì chúng biết cách diễn đạt mà không bị tư duy cản trở”. Người đồng sáng lập Nadja Schnetzler cho biết công ty đã kết hợp “tính chuyên nghiệp của các chuyên gia với nhiệt huyết bất tận của trẻ em”. Họ giao cho các thiếu niên 17 tuổi phụ trách sản phẩm và chiến dịch quảng cáo của những công ty như Nestlé và Swiss Railway. Bằng cách hòa trộn ý tưởng của những chuyên gia với các những người chưa có kinh nghiệm, của những người trẻ với người già, công ty đã làm đa dạng hóa các giải pháp cung cấp cho khách hàng.

Nhóm làm việc nào cũng có thể khơi dậy tinh thần cách tân bằng cách làm tăng “độ đa dạng”. Nguyên tắc đầu tiên này được áp dụng trong nhiều chương trình về chất lượng. Ngay cả khi các công ty muốn nghĩ cách loại bỏ sự biến dị trong các quy trình đã được chuẩn hóa như sản xuất xe ô tô và điều hành khách sạn, họ cũng *tăng cường độ biến dị* đối với các ý tưởng được đề ra để xem xét và kiểm nghiệm. Hầu hết công việc chúng ta làm đều vừa mang tính thông lệ vừa

mang tính cách tân; những ý tưởng kỳ quặc trong cuốn sách này sẽ giúp độc giả hiểu sự khác biệt và chuyển đổi phù hợp hơn giữa hai loại công việc này.

Như sẽ trình bày trong chương kế tiếp, các công ty sáng tạo không chỉ có kiến thức phong phú, họ còn tìm ra cách ứng dụng kiến thức cho đa dạng và kết hợp theo nhiều cách. Đó là một trong những lý do chính khiến cho 11½ ý tưởng kỳ quặc này đạt hiệu quả; mỗi tập quán làm việc mới lại trong sách đều mang lại cho công ty ý tưởng phong phú hơn.

Vu ja de: Nhìn sự việc cũ theo cách mới

Nguyên tắc thứ nhì là có cái nhìn mới đối với những sự vật cũ, hay còn gọi là tâm lý “*vu ja de*” (phát âm là “voo-zha-day”). Nếu *déjà vu* là cảm giác đã trải qua một chuyện gì đó rồi, mặc dù chuyện đó hoàn toàn mới toanh, thì *vu ja de* là cách cảm nhận và hành động như thể sự việc (hay sự vật) là mới toanh cho dù bạn đã từng trải qua (hay nhìn thấy) hàng trăm lần rồi.

Tâm lý *vu ja de* không phải lúc nào cũng tốt, mà có thể trở thành tai họa khi người ta quên những kỹ thuật bài bản trong lúc quan trọng, do căng thẳng, do đào tạo kém, hay đơn giản do thiếu năng lực. Lý thuyết gia về tổ chức Karl Weick sử dụng thuật ngữ *vu ja de* với ý chê bai này. Ông kể lại bi kịch khi một nhóm 19 lính dù cứu hỏa bị căng thẳng bởi hỏa hoạn lan đi quá nhanh tại Mann Gulch, Montana, và phản ứng thiếu chuyên nghiệp. Khi bị rối loạn hàng ngũ, nhóm dày dạn kinh nghiệm này đã ức chế và sợ chết đến độ họ hành xử như không có kinh nghiệm, không nắm tình hình và không biết phối hợp. Mười ba người trong số họ đã thiệt mạng. Đó là trường hợp hầu như cần làm việc theo bài bản chứ không cần sáng tạo.

Những gì có thể lấy mạng một lính dù cứu hỏa hay một phi công lại có thể cứu một công nhân đang cần đổi mới. Tâm lý *vu ja de* giúp nuôi dưỡng tinh thần học hỏi và sáng tạo. Tôi nghe thuật ngữ đó lần đầu vào thập niên 80 từ miệng Jeff Miller, người đã đoạt nhiều danh hiệu vô địch thuyền buồm. Miller lập luận rằng những thủy thủ giỏi có tâm lý *vu ja de* bởi nó giúp “ta luôn học được những bài học nhỏ từ mỗi cuộc đua” và nó “giữ cho ta luôn hào hứng với môn chơi”. Lời bình luận vừa sâu sắc vừa buồn cười của Jeff khiến tôi ý thức rằng con người và những công ty sáng tạo đều có khả năng này. Họ có thể nhìn lại một sự việc theo những khía cạnh mới và lờ đi những khía cạnh khác.

Miller cũng có học vị Tiến sĩ trong ngành hóa sinh. Có lẽ ông lấy ý từ nhà hóa sinh đoạt giải Nobel Albert Szent-Gyorgi, người đầu tiên phân lập được Vitamin C: “Khám phá nghĩa là xem xét một sự việc cũ như mọi người nhưng nghĩ ra một điều gì mới”. Giải pháp của nhà thống kê Abraham Wald về vị trí tăng cường thiết giáp trên các chiến đấu cơ thời Thế Chiến thứ II là

một thí dụ thú vị. Không lực Anh và Hoa Kỳ rất lo lắng khi nhiều máy bay của họ bị bắn hạ. Họ muốn bọc sắt thêm nhưng không biết bố trí ở đâu. Wald đánh dấu vết đạn trên các máy bay *ra trận trở về*. Ông phát hiện hai khu vực quan trọng trên thân máy bay - chỗ giữa đôi cánh và chỗ giữa hai đuôi - có ít vết đạn hơn nhiều. Ông quyết định bọc thép vào những chỗ này, vốn có ít vết đạn hơn. Tại sao? Bởi vì máy bay trúng đạn một cách ngẫu nhiên. Những chiếc ông khảo sát đều chưa bị bắn hạ! Như vậy chính những lỗ đạn ông *không nhìn thấy* - trên những chiếc *không trở về* - mới là vị trí cần tăng cường bảo vệ.

Ta có thể thấy tinh thần *vu ja de* trong các công ty công nghệ cao. Bill Joy là một thiên tài kỹ thuật của tập đoàn Sun Microsystems, một trong những chuyên gia thiết kế hàng đầu hệ điều hành UNIX, một số *chip set* quan trọng nhất trong các bộ vi xử lý của Sun, và các công nghệ tiên tiến khác giúp mạng Internet đạt đến mức tinh tế như hiện nay. Joy được tán tụng là “người thông minh nhất ở Thung lũng Silicon” (mặc dù ông sống ở Colorado!) và “Edison của mạng Internet”. Ông nổi tiếng nhìn thấy các vấn đề kỹ thuật một cách khác người, bởi “khả năng lập trình qua đêm, tư duy vượt ngoài mọi khuôn khổ và tiên đoán công nghệ một cách huyền bí”. Ông đã có khả năng này từ thời sinh viên. Đa số nghiên cứu sinh tiến sĩ đều tìm những trường có trang thiết bị tốt nhất, nhất là với các ngành kỹ thuật như khoa học máy tính. Joy làm ngược lại: “Tôi chọn Berkeley (thay vì đến Caltech hay Stanford) bởi vì máy móc của họ tồi nhất trong ba trường. Tôi tin điều đó sẽ khiến đầu óc mình nghĩ ra nhiều thứ hơn”.

Vu ja de cũng có thể là đặc tính văn hóa của công ty. Người ta có thể học tập tinh thần *vu ja de*; vì nó chẳng phải là thứ bẩm sinh. Chẳng hạn, mặc dù đã ngoài 80 từ lâu, Ettore Sottsass vẫn là một trong những nhà thiết kế lừng danh và có nhiều tác phẩm nhất tại Ý. Sottsass là nhà thiết kế công nghiệp cho các hãng của Ý, như Olivetti và Alessi, và cũng là điêu khắc gia và nhiếp ảnh gia kiêm thành viên sáng lập Memphis Design Group. Năm 1980, ông và một số nhà thiết kế trẻ thành lập Sottsass Associates ở Milan, Ý. Họ áp dụng một phương pháp cấp tiến để thiết kế mọi thứ, từ niên giám điện thoại điện tử, câu lạc bộ golf và resort tại Trung Quốc cho đến robot, nội thất máy bay ở Milan, TV, điện thoại, cửa sổ tiền chế, và nội thất căn hộ ở New York. Triết lý của họ là thiết kế hiện đại phải nhẹ nhàng và duy lý, vận hành thoải mái nhưng lại khơi gợi cảm xúc mạnh mẽ. Quan điểm của họ là sự tương tác mạnh mẽ, cho dù tiêu cực, vẫn tốt hơn không có gì, cảm giác về sự sống vẫn tốt hơn là cảm giác tê liệt, không sinh khí.

Sottsass Associates sử dụng màu sắc, hình dáng và kích cỡ khác lạ để lôi người ta ra khỏi thực tại tê liệt của đời sống hiện đại. Sottsass dạy cho đồng nghiệp nhìn sự việc theo nhiều góc độ khác nhau bằng nguồn cảm hứng xuất phát từ chính thành quả công việc của mình, như trường hợp chiếc máy đánh chữ xách tay hiệu “Valentine” có màu sơn môi đỏ rực mà ông thiết kế cho

Olivetti năm 1969, đạt doanh thu lớn và được nói đến rất nhiều. Sottsass cũng hướng dẫn rõ ràng, chẳng hạn gợi ý rằng các mẫu thiết kế sẽ “trông khác lạ hơn” khi dùng những màu sắc và hình dáng khơi gợi sự âu lo thay vì sự thỏa mãn.

Thái độ *vu ja de* cũng thấy rõ ở Brighthouse, một “công ty ý tưởng sáng tạo” mà các khách hàng như Coca-Cola, Hardee’s và Georgia Pacific phải trả từ 500.000 đến 1 triệu đôla cho một ý tưởng. Nhà sáng lập Joey Reiman phản đối một giả định mặc nhiên rằng làm việc nhanh hơn lúc nào cũng tốt hơn. Ông khoe rằng Brighthouse kinh doanh với tốc độ rùa bò. Ông nhấn mạnh rằng bạn không thể hối hả để có ý tưởng vĩ đại được. “Tôi bảo khách hàng rằng chúng tôi là công ty chậm nhất trên đời – lại còn tính giá đắt nhất nữa”. Mỗi lúc Brighthouse chỉ làm việc với một ý tưởng, và toàn bộ mọi người trong công ty (khoảng 20 người) dành từ hai đến ba tháng để đưa ra giải pháp sáng tạo cho khách hàng duy nhất họ đang phục vụ. Reiman triển khai lối làm việc này sau nhiều năm điều hành một hãng quảng cáo và tin rằng đa số mọi việc đều được làm quá vội vã và lúc nào cũng có quá nhiều khách hàng phải chiều chuộng nên tính sáng tạo đã bị xơ cứng. Brighthouse đã đạt được kết quả đầy ấn tượng. Reiman và nhân viên đã giúp công ty nước hoa khổng lồ Coty Inc. tạo ra “màn sương ma quái”, loại nước hoa đầu tiên định vị thị trường bằng giá trị hình thức lẫn tinh thần. “Màn sương ma quái” trở thành nước hoa bán chạy nhất năm 1995 và khởi xướng trào lưu nét đẹp tinh thần mà nhiều công ty mỹ phẩm và nước hoa khác hăm hở lao theo. Lợi thế cạnh tranh của Brighthouse nằm ở chỗ họ là chú rùa trầm tư trong một thế giới đầy rẫy những chú thỏ vội vã. Khi đi chậm hơn mọi người, bạn sẽ nhìn sự việc khác đi, và có thể suy nghĩ theo cách khác.

Tinh thần *vu ja de* là khả năng không ngừng thay đổi tư duy và nhận thức, chuyển dịch trọng tâm từ các đối tượng rõ nét trước mắt sang những thứ mờ mờ xa xa, giữa cận cảnh và toàn cảnh. Nó có nghĩa là nhìn những việc bị xem là tiêu cực thành tích cực, và ngược lại. Nó cũng có nghĩa lật ngược các giả định về nhân-quả, hoặc xem những thứ tưởng chừng rất quan trọng thành ra ít quan trọng. Nó có nghĩa là chúng ta không để chuyển xe đời mình lái ở chế độ tự động. Sách này sẽ nêu nhiều ý tưởng kỳ quặc nhằm mục đích làm cho tinh thần *vu ja de* trở thành lối sống trong kinh doanh.

Tách khỏi quá khứ

Sách vở bàn rất nhiều về rủi ro trong kinh doanh khi đeo bám quá khứ, và điều đó hầu như đúng. Nhưng vì quá phấn khích muốn tạo ra những sản phẩm tốt hơn và doanh nghiệp thành công hơn, chúng ta quên mất rằng đa số ý tưởng mới đều tồi và đa số ý tưởng cũ đều tốt. Thực ra, thuyết Darwin đã dự báo điều đó. Tỷ lệ sản phẩm và công ty mới bị khai tử cao hơn rất

hiều so với các sản phẩm và công ty cũ. Mỗi năm có hàng chục loại ngũ cốc điểm tâm thất bại, trong khi Cheerios và Wheaties vẫn cứ tồn tại. Hàng trăm món đồ chơi mới được tung ra mỗi năm, nhưng hầu hết đều không được đón nhận. Thậm chí các món đồ chơi từng phổ biến mạnh mẽ như Furby hay Beanie Barbies cũng dần dần phai mờ trong khi Play Doh vẫn cứ tồn tại. Thật ra, trong ngành quảng cáo, khẩu hiệu “đổi mới hay là chết” nên thay bằng “đổi mới là chết.” Những thứ đã kiểm nghiệm qua thực tế hầu hết vẫn chiến thắng những thứ cải tiến và mới mẻ.

Tôi không định thuyết phục bạn vứt bỏ mọi quy trình và dốc sức nghĩ ra lối mới để suy nghĩ và hành động. Trái lại, làm việc theo cách bài bản hầu như luôn đúng. Cách khôn ngoan vẫn là phải quản lý như thể tương lai là bản sao hoàn hảo của quá khứ. Bệnh viện muốn các bác sĩ mổ xẻ hết như các bậc thầy lão luyện của họ. Hãng hàng không muốn phi công lái chiếc 747 hết như các phi công đàn anh lão luyện của họ. McDonald's muốn nhân viên làm mọi cái Big Mac hết như họ đã làm từ trước tới nay.

Phải chăng điều này nghĩa là bạn nên ngừng nỗ lực đổi mới? Hoàn toàn không. Vấn đề là thế giới luôn thay đổi, công nghệ mới luôn ra đời, đối thủ cạnh tranh luôn xuất hiện với sản phẩm và dịch vụ ưu việt hơn, và sở thích tiêu dùng cũng luôn thay đổi. Có những thời điểm hệ trọng phải đổi mới, là lúc mà sách này trở nên hữu ích. Nhiều công ty kiếm bộn tiền bằng cách mang đến một tương lai mới mẻ và tươi đẹp hơn. Do vậy, mặc dù có thể thất bại với tỷ lệ cao và hao tổn nguồn lực, mỗi công ty – hay ít ra một bộ phận trong công ty - cần luôn cố gắng loại bỏ những phương cách cũ để thay bằng cách làm mới tốt hơn.

Chẳng hạn, từ khi ra mắt tại Anh năm 1851, chiếc túi đựng trà lúc nào cũng hình vuông; chưa ai nghĩ đến việc thay đổi hình dáng của nó. Thế rồi, năm 1985, Lyons Tetley, một nhà sản xuất túi đựng trà hàng đầu tại Anh bắt đầu nghiên cứu phản ứng của người tiêu dùng đối với túi đựng trà tròn. Báo cáo của Mass Observation, hãng nghiên cứu tiếp thị cho Tetley, cho thấy mọi nhóm người dùng đều rất thích túi tròn. Sau chiến dịch tiếp thị chớp nhoáng tại miền Nam nước Anh, tháng 1/1990 Tetley đã tung ra khắp nước Anh túi hình tròn. Thị phần của Tetley's trong thị trường trà Anh quốc tăng từ 15% lên 20%, và chỉ kém PG Tips một ít. Không chịu thua, PG Tips đã nỗ lực đẩy bí mật cho ra túi trà theo hình dạng mới. Kết quả là túi trà PG Tips Pyramid có dạng 3-D, mô phỏng quá trình pha trà trong bình và giúp pha trà nhanh hơn hình vuông (hoặc túi mới hình tròn). PG Tips tung túi mới của họ ra thị trường năm 1996 và chẳng bao lâu doanh số túi trà Pyramid đã làm lu mờ túi tròn của Tetley's tại nhiều vùng. Hình dáng túi trà không hề thay đổi suốt 34 năm, mãi đến khi các nhà nghiên cứu này nhìn lại nó theo cách mới - *vu ja de!*

Những ngành và những công ty non trẻ bám chặt vào quá khứ không kém gì các ngành và các công ty lâu đời. Con người thường dễ hình thành niềm tin, có khi chỉ dựa trên chứng cứ mong manh hoặc sai lạc. Tệ hơn nữa, một khi đã số bắt đầu ứng xử theo một cách nào đó – mà thường họ không tự ý thức được – mọi người sẽ giữ mãi cách ấy, dù có bằng chứng cho thấy cách ấy kém hiệu quả. Các công ty đều có tập quán này, mà các nhà tâm lý học gọi là hành vi ứng xử không suy xét. Thí dụ, trước khi Palm Pilot ra đời, các sản phẩm trong ngành công nghiệp máy tính cầm tay đều liên tục nếm mùi thất bại. Palm Computing, cùng với dăm công ty khác, gồm cả Apple, Slate, Go và Sharp, đều thất bại khi tung ra các loại máy tính cầm tay trong thập niên 90. Sản phẩm đầu tiên của Palm tên là Zoomer. Nó được nhồi nhét đầy các tính năng hệt như sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Các đối thủ cạnh tranh của Palm khắc phục tình trạng doanh thu rất chậm bằng cách chế tạo thiết bị ngày càng có nhiều tính năng, giống như máy tính cá nhân. Họ một lòng tin tưởng rằng khách hàng muốn có thiết bị càng giống máy tính cá nhân càng tốt. Trái lại, sau khi trò chuyện với khách hàng, Jeff Hawkins của Palm đã xác định rằng ngành này đang hoạt động với một giả định sai lầm. Ông nhận thức rằng “cạnh tranh với tôi là giấy, không phải máy tính”. Phần sau của câu chuyện này đã đi vào sử sách. Bằng cách nhìn một vấn đề theo cách mới, Palm đã loại bỏ những niềm tin sai lầm và sáng tạo ra một trong những sản phẩm điện tử tiêu dùng bán chạy nhất mọi thời đại.

Để tách khỏi quá khứ, công ty cần nhiều ý tưởng phong phú và tinh thần *vu ja de* để mang lại nguyên liệu thô và thái độ đúng đắn. Nhưng đó chỉ là một phần của câu chuyện. Rồi bạn sẽ thấy, những ý tưởng kỳ quặc của tôi còn giúp các công ty thoát khỏi quá khứ qua nhiều phương cách khác.

Những ý tưởng kỳ quặc

Bảng 2 cho thấy 12 (thực ra chỉ có 11½) cặp tập quán đối nghịch: phía trái liệt kê các tập quán quản lý truyền thống trong tuyển dụng và quản lý nhân sự, ra quyết định, ứng xử với quá khứ và đối ngoại. Các tập quán này giúp công ty duy trì hoạt động hằng ngày, loại trừ những biến động, nhìn sự việc cũ theo cách cũ và bắt chước quá khứ. Chắc bạn chẳng ngạc nhiên và còn cảm thấy nhàm chán khi đọc những lời khuyên về cách quản lý theo lối cũ – từ tuyển dụng nhân sự, đào tạo, khen thưởng, kỷ luật cho đến phương pháp hoạt động, cách nhân rộng thành tích v.v...

Tuy nhiên, bạn sẽ thấy thú vị hơn khi nhận ra các tập quán này – mà đa phần được xem là thích hợp để quản lý bất kỳ công việc nào - lại khác biệt dữ dội với 11½ ý tưởng kỳ quặc của tôi nhằm kích động sự đổi mới (phía phải của bảng). Nói chính xác là hầu như chúng trái ngược

hoàn toàn với các tập quán rất phù hợp trong công tác thông thường. Các ý tưởng kỳ quặc này mang lại hiệu quả bởi chúng làm phong phú thêm kiến thức, giúp ta nhìn sự việc cũ theo cách mới, và giúp các công ty thoát khỏi quá khứ. Các ý tưởng kỳ quặc này cũng mang lại hiệu quả vì đều dựa trên nền tảng lý thuyết và nghiên cứu mang tính học thuật vững chắc. Tôi đã chọn lọc các tài liệu học thuật để củng cố (và phản bác) các ý tưởng tôi đưa ra, để tạo cảm hứng cho các ý tưởng khác, để chúng trở nên hùng hồn hơn, thú vị hơn khi chúng ta bàn luận. Tôi cũng đã có công trình nghiên cứu riêng về các ý tưởng kỳ quặc này, và thường xuyên bàn với các sinh viên và đồng nghiệp tại Đại học Stanford và các nơi khác.

Nhưng như thế chưa đủ. Tôi muốn hình thành những ý tưởng mà ta thực sự có thể sử dụng. Do vậy, trong sách này tôi chọn các ý tưởng kỳ quặc thật sự đã các công ty áp dụng trong thực tế. Tôi cũng có các buổi nói chuyện, với nội dung không ngừng thay đổi, với hơn một trăm nhóm điều hành, quản lý, kỹ sư, khoa học gia, luật sư và các chuyên gia cao cấp khác trong vòng một thập kỷ qua. Tôi kích mỗi nhóm để họ tranh luận về các ý tưởng và chỉ ra sai sót. Họ đã góp ý tích cực, kể cho tôi nghe việc áp dụng tại công ty họ và gợi ý những cách riêng của họ. Kết quả là những ý tưởng kỳ quặc trong cuốn sách này có nền tảng vững chắc cả về học thuật lẫn thực tiễn.

Tại sao các ý tưởng này dường như nghe quá kỳ quặc

11½ ý tưởng kỳ quặc đưa ra trong sách này đều dựa trên lý thuyết và bằng chứng vững vàng. Nhiều ý tưởng được áp dụng trong các công ty mà sự đổi mới là phương cách sống còn. Nhưng vấn đề tôi nêu ra ngay từ đầu chương này vẫn chưa được trả lời và có vẻ còn làm bạn bối rối hơn nếu bạn tin rằng các ý tưởng này tạo ra đột phá: Tại sao những ý tưởng này lại có vẻ kỳ quặc với nhiều người nhỉ? Có một lý do, như tôi đã thừa nhận, đó là tôi đã làm cho chúng có vẻ kỳ quặc để lôi cuốn và làm bạn thấy lý thú. Nhưng điều đó không giải thích được tại sao tôi có thể tạo ra nhiều ý tưởng rất hợp lý nhưng lại khiến nhiều người cảm thấy lạ tai, thậm chí cảm thấy sai lầm mười mươi, ít nhất lúc thoát nghe. Nó cũng không lý giải được tại sao rất nhiều công ty phản đối những cách kích thích sáng tạo này hoặc những cách đáng tin cậy khác nữa, cho dù chúng được mô tả cẩn thận đến đâu.

Có nhiều lý do khiến 11½ ý tưởng theo kiểu truyền thống được xem là phương cách quản lý tốt, là lẽ phải để luôn luôn noi theo. Trước tiên, hầu như ở đâu người ta cũng cho rằng kiếm được tiền là điều tốt còn đánh mất tiền thì thật tệ. Thế rồi, trong hầu hết các công ty, hầu như lúc nào việc đề đạt và thử nghiệm các ý tưởng đều khiến hao tiền *ngay lập tức*. Cách duy nhất

để kiếm tiền *ngay lập tức* là tiếp tục làm đi làm lại một dịch vụ hoặc sản phẩm nào đó đã được thừa nhận, ngoại trừ các công ty kiếm tiền từ ý tưởng, như các công ty quảng cáo và thiết kế. Tuy nhiên, thường thì những ai quản lý các công việc theo thông lệ - những người áp dụng các tập quán phía bên trái bảng - có nhiều ảnh hưởng và uy tín trong công ty hơn những ai làm công việc đổi mới. Dù gì họ cũng làm ra tiền trong khi những kẻ kia cứ làm mất tiền! Cũng có vài công ty như 3M và Novartis (một công ty dược phẩm của Thụy Sĩ) mà những ai tạo ra ý tưởng được trao quyền lực đáng kể, nhưng đó chỉ là những ngoại lệ.

Vấn đề tồi tệ hơn ở chỗ hầu hết các công ty đều áp dụng cùng một tiêu chuẩn để đánh giá công việc, cả những công việc thông lệ lẫn công việc sáng tạo. Họ dùng ý tưởng truyền thống số 6: Khen thưởng người thành công, kỷ luật người thất bại và thụ động. Đối với công việc theo thông lệ thì điều này ổn. Khi làm việc theo quy trình thì thất bại là dấu hiệu của đào tạo kém, động lực tồi hoặc quản lý tệ. Nhưng nếu áp dụng tiêu chuẩn này với công việc sáng tạo thì trí tuệ sẽ bị bóp nghẹt. Theo chế độ khen thưởng thông thường, những người làm việc theo bài bản hầu như sẽ thành công và được tôn vinh như kẻ chiến thắng. Trái lại, những ai làm công việc sáng tạo sẽ gặp thất bại rất nhiều. Do vậy, họ không những ít được thưởng mà còn có thể bị gièm pha như những kẻ bại trận. Trong nhiều công ty, những người làm việc bài bản thường than phiền rằng “nếu mấy gã sáng tạo đó chịu khó làm việc như bọn tôi thì có phải hiệu quả hơn không, và chẳng phạm phải bao nhiêu sai lầm như thế!”

Sau cùng, những ý tưởng của tôi dường như có vẻ kỳ quặc bởi vì các công ty không áp dụng chúng phổ biến so với các cách truyền thống. Đa số các công ty dành phần lớn nhân sự và tài chính cho công việc theo thông lệ hơn là cho những việc mang tính cách tân. Tỷ lệ phù hợp giữa “cày bừa” và “sáng tác” dao động tùy ngành. Nhưng ngay trong các công ty hô hào rùm beng về cách tân, họ cũng chỉ dành một tỷ lệ nhỏ để phát kiến và thử nghiệm các sản phẩm, dịch vụ mới. Tỷ lệ ngân sách dành cho công tác nghiên cứu và phát triển (R&D) so với cho các nhiệm vụ thông thường như chế tạo, tiếp thị và tài chính là một chỉ dấu cho thấy sự mất cân đối này. Đây chỉ là một số đo thô thiển, bởi vì trong R&D vẫn có những việc làm theo quy trình và trong các bộ phận khác cũng có công việc sáng tạo, nên chỉ số này xem như một gợi ý. Hầu hết các công ty chính phủ tiêu dưới 2% ngân sách hằng năm cho R&D. Thậm chí các công ty lừng danh nhờ sáng kiến như IBM, Lucent, Hewlett-Packard, Siemens, Xerox và General Electric, cũng hiếm khi tiêu trên 5% hay 6%. William Coyne, cựu phó chủ tịch phụ trách R&D của 3M nói rằng thành công tài chính của 3M phần lớn nằm trong các sản phẩm mới, nhưng hầu hết nhân sự và tài chính của 3M đều dành cho những hoạt động như chế tạo và tiếp thị, giúp họ kiếm tiền từ các ý tưởng mới này. Trong năm 1999, hơn 30% doanh thu của 3M là từ

các sản phẩm ra đời chưa đến bốn năm, thế nhưng ngân sách của R&D vẫn là 6,6% doanh thu, một tỷ lệ được giữ khá bất biến trong vòng 5 năm qua. Nếu xét riêng các bộ phận làm nhiệm vụ khai phá trong các công ty này, như các phòng thí nghiệm, thì tỷ lệ này còn thấp hơn nữa. Xerox PARC ở Palo Alto khét tiếng đã sáng chế nhiều công nghệ quan trọng cho cuộc cách mạng máy tính, từ hình ảnh bit-map đến thực đơn điều khiển màn hình, hay máy in laser. Ấy thế mà Xerox chưa có năm nào dành quá một phần ba của một phần trăm ngân sách công ty cho hoạt động của PARC.

Thực trạng này lý giải vì sao những hành động hỗ trợ sáng tạo có thể tỏ ra kỳ quặc, gây khó chịu, và tại sao các nhà quản lý ngần ngại áp dụng cả khi cần thiết. Bao công trình nghiên cứu đã cho thấy hễ tiếp cận càng nhiều với một điều gì, người ta càng có cảm giác tích cực hơn về nó, và càng tiếp cận ít với một sự việc, họ càng cảm thấy tiêu cực hơn về nó. Người ta đã phát hiện hiệu ứng này đối với “các hình hình học, các đa giác ngẫu nhiên, các ký tự tượng hình của Trung Quốc và Nhật, hình chụp các khuôn mặt, con số, ký tự chữ cái, chữ cái tên của một người, những chuỗi âm thanh, thực phẩm, mùi, vị, màu sắc, những con người thật, những tác nhân kích thích được ưa thích từ đầu và các tác nhân kích thích không được ưa thích từ đầu”. Hiệu ứng này được phát hiện ra khi người ta không hay biết gì về nó và thậm chí còn bác bỏ tác động của nó. Hiệu ứng này được tìm thấy ở mọi nhóm dân cư và văn hóa, thậm chí cả khi nghiên cứu các bào thai trong bụng mẹ. Một trong những công trình nghiên cứu thú vị nhất.

...Đã chất vấn những người tham gia thí nghiệm xem họ thích bản nào trong hai phiên bản chân dung của chính họ - phiên bản thông thường và phiên bản nghịch đảo. Bản nghịch đảo cho thấy chân dung của họ như họ vẫn nhìn thấy chính mình trong gương, trong khi các phiên bản thông thường thể hiện họ đúng như những gì người khác nhìn họ. Không có gì lạ khi họ thích phiên bản nghịch đảo của chính mình, nhưng lại thích phiên bản thông thường của bạn bè.

Cách tốt nhất để học hỏi từ những ý tưởng kỳ quặc

Thế thì bạn có thể làm gì để tránh bị chìm trong mớ công việc hỗn độn hằng ngày để rồi tinh thần cải cách không còn đất sống? Cách tốt nhất để học hỏi từ sách này – và từ những ý tưởng ngược đời khác – là phải luôn tự hỏi: *Nếu những ý tưởng này đúng thì sao?* Tôi có thể giúp tổ chức hay quản lý công ty theo cách nào khác để nó sáng tạo hơn? Tôi hành động khác biệt như thế nào đây để chính mình trở nên sáng tạo hơn? Các ý tưởng của tôi được đề ra không chỉ để khích động độc giả thử nghiệm; tôi còn muốn khích động bạn nghĩ ra và thử nghiệm ý tưởng của riêng bạn để khơi dậy sự sáng tạo, nhất là những ý tưởng đụng độ với tín điều đã ăn sâu

trong công ty hay trong ngành.

Hãy mê mẩn các ý tưởng này trong tâm trí và kiểm nghiệm với vài người trong công ty. Hãy xem chúng như những món đồ chơi mà bạn có thể mua về để nghịch ngợm: thử đập tan nó, thử tháo rời từng mảnh để xem nó vận hành ra sao, thử cải tiến nó và ráp với các món đồ chơi khác. Những ý tưởng này không phải là các nguyên lý bất biến, mà là những điều giúp các công ty khác tạo ra những sản phẩm xinh đẹp và dồi dào lợi nhuận, và nó cũng có thể làm lợi cho công ty bạn. Những ý tưởng này hướng đến việc gây dựng các đội ngũ hoặc các bộ phận sáng tạo trong bất kỳ công ty nào, hoặc để thổi tinh thần cách tân vào những công ty vốn chú trọng khai thác theo lối truyền thống. Thậm chí nếu doanh nghiệp của bạn ăn nên làm ra vì hầu như chỉ làm việc theo lối truyền thống thì các cách này vẫn có thể giúp bạn thay đổi tư duy trong giây lát để học hỏi cái mới, nhìn vấn đề cũ theo cách mới và thoát khỏi quá khứ.

Vẫn còn một vấn đề lớn trước khi chúng ta có thể bắt đầu chuyến du hành đi qua 11½ ý tưởng kỳ quặc, trước khi tôi lý giải hiệu quả của mỗi ý tưởng, nói về cách áp dụng trong thực tế để kích thích sáng tạo, và nói về cách áp dụng trong công ty của bạn. Tôi đã nói về tầm quan trọng của tính sáng tạo, nhưng chưa đề cập đến ý nghĩa của nó. Trong chương kế tiếp, chúng ta sẽ tìm hiểu bản chất của sáng tạo để vén bức màn bí mật về quá trình tạo dựng một công ty mang tính sáng tạo.

CHƯƠNG 2

Suy cho cùng, sáng tạo là gì?

Mọi thiên tài đều là tinh hoa, có thể nói như thế. Họ được nuôi dưỡng từ cùng một nguồn cội - huyết mạch sự sống....Chẳng có gì bí ẩn về nguồn gốc vạn vật. Tất cả chúng ta đều là một phần của sáng thế, đều là vua, đều là thi sĩ, đều là nhạc sĩ; chúng ta chỉ cần mở lòng ra, chỉ cần khám phá những gì sẵn có.

- Henry Miller, Tiểu thuyết gia

Theo một nghĩa nào đó, tôi chỉ đang kết nối những gì sẵn có, nhưng công việc của các nhà sáng tạo là thế. Thường ta chẳng thể nào làm ra được gì mới. Cái mới, nếu có, chính là cách kết hợp và cách vận dụng.

- Kary Mullis nói về quy trình trong

công trình đoạt giải Nobel của ông về

phản ứng chuỗi polymer hóa (PCR)

Bạn có thể có công nghệ tốt nhất trên thế giới, nhưng nếu không thuyết phục được ai mua nó, nếu không có đủ số người muốn mua, công nghệ ấy chỉ là vô dụng.

- Audrey MacLean, cựu CEO của Adaptive

và là một nhà đầu tư tài chính vào nhiều

công ty mới

SÁNG TẠO THƯỜNG ĐƯỢC XEM như điều gì đó không thể định nghĩa, diễn tả, hay sao chép. Thực ra, nó không quá bí ẩn. Các sản phẩm, dịch vụ và lý thuyết mới không đột ngột từ trên trời rơi xuống. Sáng tạo là thành quả của việc sử dụng ý tưởng cũ theo cách mới, trong môi trường mới hay với những sự kết hợp mới.

Ba điểm chính được giới thiệu trong *Chương I* đều là vận dụng tri thức cũ theo cách mới. Ta có thể làm tăng cường độ phong phú bằng cách áp dụng ý tưởng cũ ở một nơi khác nhưng lại mới đối với công ty hay một bộ phận trong công ty này. *Vu ja de* nghĩa là nhìn sự vật cũ bên trong

và bên ngoài công ty theo cách mới. Còn *tách khỏi quá khứ* thường hàm ý vay mượn lối nghĩ và hành động từ người khác và nơi khác. Đây là lý do Thomas Edison cần một “lô những thứ linh kỉnh” trong phòng thí nghiệm - những thứ sẵn có - để chế ra những thứ mới. Nếu đến thăm phòng thí nghiệm của Edison ở Dearborn, Michigan, bạn sẽ thấy nhiều món sáng chế bày trên kệ có những bộ phận bị thất lạc. Không phải chúng bị khách tham quan đánh cắp mà bị chính các kỹ sư và các nhà tạo mẫu của Edison tháo ra để chế tạo những thứ mới.

Cũng như cái đẹp và những thứ mỹ miều khác, sự sáng tạo lệ thuộc con mắt chủ quan của mỗi người. Một ý tưởng tuy cũ vẫn có thể mang tính sáng tạo đối với những ai lần đầu trải nghiệm. Và một ý tưởng mới với người này thì có thể mang tính sáng tạo mà với người khác thì không. Tôi thấy món đồ chơi Water Talkie để nói chuyện dưới nước của các con tôi chẳng có giá trị gì, hiệu quả gì. Không hiểu tại sao chúng không thò đầu lên khỏi mặt nước để chuyện trò. Water Talkie là sản phẩm đầu tiên của công ty đồ chơi Short Stack ở Moraga, California. Nó được cậu bé Richie Stachowski 11 tuổi và bố cậu, Richard Stachowski Sr., chế ra năm 1996. Khi Barbara Stachowski, mẹ cậu và cũng là một doanh nhân dày dạn, nhìn thấy, bà tin rằng món ấy sẽ bán chạy. Bà đã không sai. Tháng 10/1996 sau khi Richie và Barbara giới thiệu sản phẩm này với Toys-R-Us ở New Jersey, ngay lập tức họ đặt hàng 50.000 bộ. Nó tiếp tục chứng tỏ là một sản phẩm rất thành công. Short Stack (công ty đã thuê các nhà thiết kế sản phẩm người lớn làm việc cùng với Richie) đã phát triển một dòng đồ chơi dưới nước khác, và hãng đó đã được bán cho Wild Planet, một công ty đồ chơi lớn hơn. Có thể tôi không thích nó, nhưng tôi phải công nhận Water Talkie là một ý tưởng đầy sáng tạo. Trẻ em cảm thấy điện thoại và bơi lội là một sự kết hợp đầy lý thú và mới lạ.

Câu chuyện Water Talkie và nhận xét của Audrey MacLean rằng một công nghệ mới tuyệt vời chỉ là thứ vô giá trị, trừ phi có ai đó chịu mua, cho thấy các ý tưởng hiếm khi tự đủ sức thuyết phục. Ta phải thuyết phục thiên hạ rằng ý tưởng ấy đáng giá. Thực tế thì tài năng vĩ đại nhất của Thomas Edison có lẽ không phải là sáng chế mà là bán các sáng chế. Nhiều phát minh nổi tiếng từ phòng thí nghiệm của ông là do các nhân viên, chứ không phải Edison, nghĩ ra và triển khai. Francis Jehl, trợ lý của ông, đã từng nói rằng Edison là một người bán hàng lão luyện hơn là một nhà sáng chế, rằng tài năng của ông gợi nhớ hình ảnh của kẻ bán hàng trên phố và ông bầu bậc thầy của gánh xiếc P.T. Barnum. Nhưng nếu không có sở trường của Edison để bày chiến dịch quảng bá như “Phù thủy công viên Menlo” và lo nguồn tài trợ từ giới nhà giàu thì các phát minh như hệ thống đèn điện cho đô thị chẳng bao giờ thành hình.

Do vậy, nếu muốn lập một đội ngũ hoặc một công ty không ngừng sáng tạo, bạn phải liên tục tìm ra những nơi chốn và cách thức mới để áp dụng các ý tưởng hiện có và phải luôn thuyết

phục người khác rằng các ý tưởng của bạn mới lạ và có giá trị. Có ba phương thức phối hợp để đạt được mục đích này.

Đưa ra ý tưởng cũ với những ai chưa hay biết

Cách đầu tiên để khiến người khác thấy bạn đã làm được điều gì đó có tính sáng tạo là trao cho họ một ý tưởng cũ nhưng họ chưa hề biết đến. Có những cá nhân và doanh nghiệp luôn làm tốt nguyên tắc này bằng cách cần mẫn tích góp những thứ có vẻ vô dụng. Họ cứ đào bới ý tưởng cũ và lưu giữ cẩn thận để khi cần đến thì luôn có sẵn trong tay để trình bày đối với những ai cảm thấy ý tưởng đó mới mẻ và hữu ích.

Những cá nhân và doanh nghiệp hoạt động trong những ngành, những tập đoàn hoặc những địa bàn bị phân tán, và ít có liên hệ với nhau, đều có lợi thế để áp dụng nguyên tắc này. Chẳng hạn các công ty lớn với mô hình phân tán như Hewlett-Packard, IBM, và 3M, vốn dĩ hoạt động như những vương quốc biệt lập. Nhân viên trong các doanh nghiệp này đều có lợi thế để khai thác ý tưởng cũ – thường xuất phát từ các bộ phận khác trong công ty – mà những người khác chưa biết đến. Những cá nhân hay những nhóm như vậy đôi khi được gọi là “môi giới kiến thức”. Họ làm việc hiệu quả và lớn mạnh nhờ chuyển giao ý tưởng từ nơi chúng xuất phát đến nơi người ta chưa hề hay biết và thử nghiệm.

Walt Conti, CEO của Edge Innovation, là thí dụ rõ nét về vai trò môi giới này. Edge chuyên chế tạo những con thú cơ khí tinh xảo và sống động trong phim ảnh như những con cá voi to bằng cá thật trong phim *Free Willy*. Ban đầu khi làm việc tại IDEO, công việc tư vấn cho nhiều hãng công nghệ cao đã giúp Conti hiểu về các hệ thống điều khiển và công nghệ cơ điện tinh vi. Sau đó, khi làm việc cho nhà làm phim George Lucas ở Industrial Light and Magic, ông thấy ngành điện ảnh đang tạo ra những con thú cơ khí bằng công nghệ kém tinh vi so với những gì ông thấy ở IDEO. Conti thành lập Edge để lấp khoảng trống này và thuê IDEO giúp các kỹ sư của ông chế tạo các con thú tinh vi hơn. Edge đã làm được những “động vật điện tử” cao cấp hơn bằng cách chuyển giao tri thức từ các hãng công nghệ cao sang lĩnh vực điện ảnh. Chẳng hạn, con cá voi có kích cỡ như thật, nặng 8.000 cân Anh, trong *Free Willy* trông sống động đến nỗi khán giả không thể phân biệt nổi trên màn ảnh là Keiko (cá voi thật) hay cá giả của Edge. Thật ra con cá giả này trông thật đến nỗi chính Keiko đã tìm cách giao phối với nó. Edge còn chế tạo nhiều động vật cơ điện khác nữa, như những con cá voi trong hai tập phim *Free Willy* kế tiếp, chú cá heo có mũi dài như cái chai trong phim *Flipper*, và cả một con rắn dài 40 bộ, nặng 5.500 cân Anh chứa hơn 40 dặm dây điện và 70 bộ vi xử lý cho cuốn phim kinh dị *Anaconda*.

Bản thân IDEO cũng sáng tạo theo cách đó khi tận dụng vị thế trung gian của họ giữa các

ngành. Với quá trình thiết kế hơn 4.000 sản phẩm, IDEO đã làm việc với hàng trăm công ty trong hàng chục ngành. Các nhà thiết kế IDEO đã chứng kiến quá nhiều công nghệ, sản phẩm, và các bí quyết thiết kế đến nỗi họ không ngừng cung cấp cho khách hàng các giải pháp mới lạ nhưng thật ra là những giải pháp đã được kiểm nghiệm và áp dụng thành công ở nơi khác. Thí dụ, họ chế tạo “van một chiều” cho bình đựng nước của công ty xe đạp Specialized. Đây là loại van nhựa một chiều chỉ cho phép chất lỏng đi qua khi có áp lực – như khi bình bị bóp. Các kỹ sư của IDEO lấy ý tưởng đó từ chiếc van tim trong ngành y. Khi họ đưa ra mô hình chiếc van cho Specialized, khách hàng nhìn nó như một ý tưởng mới lạ bởi trong ngành xe đạp chưa có ai thấy nó bao giờ. Specialized tin rằng khách hàng sẽ mua loại bình có van như vậy. Họ đã đúng. Đó là một sản phẩm thành công.

Bạn chẳng cần phải là một chuyên gia lừng danh trên thế giới để có thể sáng tạo theo cách này. Thậm chí bạn cũng không cần làm việc lâu năm trong một lĩnh vực hoặc phải được đào tạo bài bản trước khi bước vào nghề. Bạn chỉ cần chủ động và biết cách thu thập kiến thức từ nhiều nguồn, và nghĩ ra cách mới để áp dụng tri thức ấy. Nếu làm được như vậy, bạn sẽ nổi danh về khả năng sáng tạo trong công ty hay trong ngành. Và nếu bạn đủ may mắn, đủ khôn khéo, hay đủ lợi thế để khám phá những ý tưởng cũ với người này nhưng lại mới lạ và có giá trị với người khác thì bạn cũng *xứng đáng* được xem là người sáng tạo.

Tìm ra ứng dụng mới cho những ý tưởng cũ

Cách thứ hai để khơi dậy tính sáng tạo là tìm ra những cách áp dụng mới cho vật liệu, đối tượng, sản phẩm, dịch vụ hay khái niệm cũ. Khi chế tạo ra bóng đèn tròn trong phòng thí nghiệm, một trong những thách thức mà Edison và các nhà sáng chế của ông phải đối mặt là tìm ra dây tóc đèn bền và rẻ. Một vấn đề khác nữa là thỉnh thoảng bóng đèn cứ rơi ra khỏi đuôi đèn. Một ngày kia, một nhà sáng chế trong nhóm đã tự hỏi liệu có thể gắn cái bóng đèn tròn vào đuôi đèn theo cách như người ta vặn nắp chai đựng dầu hỏa hay không. Giải pháp thiết kế đơn giản mà hữu hiệu này đã tồn tại đến ngày nay.

IDEO đã làm tương tự khi gắn chiếc mô-đem hiệu quả nhưng rẻ tiền trong con búp bê Chatty Cathy vào phần đế *docking* cho máy tính xách tay của Apple. Design Continuum, một hãng thiết kế khác, đã áp dụng cách này để chế tạo một sản phẩm y khoa cho việc rửa vết thương bằng nước muối tạo xung động trong các phòng cấp cứu. Phương pháp này phải đáp ứng yêu cầu nghiêm ngặt về vệ sinh và an toàn, và cũng phải ít tốn kém và sử dụng một lần rồi bỏ. Các kỹ sư Design Continuum nhận ra những nét tương đồng giữa phương pháp rửa bằng xung động và một loại súng phun nước chạy bằng pin. Thoạt nghĩ thì dụng cụ cấp cứu và món đồ chơi trẻ em

đường như chẳng có liên quan. Nhưng các tính năng tương đồng giữa hai món đã gợi ý cho các kỹ sư điều chỉnh phần bơm điện và pin trong súng phun nước để đáp ứng các tiêu chuẩn đối với dụng cụ y khoa này.

Một ví dụ khác là câu chuyện của Marks & Spencer, một nhà bán lẻ hàng đầu châu Âu. Hầu hết các thị trấn lớn nhỏ tại Anh đều có cửa hiệu thực phẩm Marks & Spencer. Khi bành trướng vào lĩnh vực bánh mì sandwich cách đây vài năm, công ty này nhận ra họ có một quy trình hết sức kém hiệu quả. Cụ thể là người Anh thích bánh mì sandwich phết bơ, tức là mỗi ngày nhân viên trong các hiệu bánh sandwich toàn quốc đều phải phết bơ lên những lát bánh mì. Martin van Zwanenberg, và cả lãnh đạo bộ phận công nghệ thực phẩm và dịch vụ gia dụng của Marks & Spencer đều nhận thấy “nếu muốn bành trướng thì không thể chấp nhận tình trạng này – họ tuyển vô số nhân viên chỉ để phết bơ lên bánh mì”. Sau đó vài ngày, Van Zwanenberg đến thăm một nhà cung cấp tấm trải giường cho Marks & Spencer và thấy họ dùng phương pháp in lụa để in hoa văn. Ông bèn làm một thí nghiệm. “Chúng tôi đổ bơ vào một ống mực để in lên vải”. Ngày nay Marks & Spencer đã “in” bơ lên bánh mì, và đó là lý do hiện nay công ty này đã trở thành một tên tuổi lớn trong ngành bánh mì sandwich tại Anh.

Quá trình ra đời của Play-Doh cũng là một thí dụ tôi thích về việc tìm ra ứng dụng mới cho ý tưởng cũ. Năm 1954, Kay Zufall là một cô giáo trường dưỡng nhi đang có con nhỏ và sống ở New York. Cô luôn để mắt tìm kiếm đồ chơi mới lý thú cho trẻ em. Đặc biệt cô không thích loại đất sét làm đồ chơi cho trẻ em vì nó quá cứng so với bàn tay bé bỏng của chúng. Joe McVicker, anh rể của cô, lại có một nhà máy nhỏ tại Cincinnati sản xuất một chất bột dẻo mà người ta thường dùng để tẩy lớp bồ hóng bám vào giấy dán tường. Zufall mang về một lon bột tẩy của McVicker và thấy nó không có độc tố và lại có thể dễ dàng vo tròn và cắt ra để tạo hình. Khi trông thấy các ngôi sao và những chú chim nhỏ làm từ bột tẩy sấy khô treo lủng lẳng trên cây Giáng sinh của Kay Zufall, McVicker rất bất ngờ và thấy vật liệu này quá dễ thao tác. Được Zufall gợi ý, ông trở về Cincinnati điều chỉnh lại công thức để sản phẩm đó có nhiều màu sắc và an toàn với trẻ em. Vợ chồng Kay Zufall sau đó đặt tên cho nó là “Play-Doh”, còn Joe McVicker thì tiếp tục sản xuất và đưa ra thị trường một trong những sản phẩm thành công và bền bỉ nhất trên thị trường đồ chơi trẻ em từ xưa đến nay. Hơn 2 tỷ hộp sản phẩm này đã được bán ra kể từ năm 1956.

Vay mượn ý tưởng có sẵn rồi điều chỉnh vào mục đích khác cũng là một kỹ thuật được Whirlpool dùng để thiết kế chương trình huấn luyện trí tưởng tượng cho những nhân viên mới mà sau này sẽ đào tạo nhân lực bán máy móc của công ty tại các trung tâm như Sears. Chương trình này tên là *The Real Whirled* (Cơn lốc đích thực) và lấy cảm hứng từ *The Real World* (Thế

giới đích thực), loạt phim truyền hình thực tế nổi tiếng của MTV mà khán giả trở thành những kẻ nhìn trộm, chuyên theo dõi đời sống của bảy thanh niên nam nữ sống chung trong một căn nhà xinh đẹp tại một nơi xa xôi trong vòng 5 tháng trời. Tại Whirlpool, bảy nhân viên mới “bị buộc” phải sống chung với nhau trong hai tháng ở một căn nhà lớn tại cảng Benton, Michigan. Những bạn trẻ này sẽ dùng máy móc của Whirlpool ngày đêm vì công ty muốn họ thấu hiểu cảm giác của người tiêu dùng. Nhóm công tác đó trong mùa hè năm 2000 đã nấu “hơn 900 khẩu phần, giặt không dưới 120 túi quần áo, và tiêu tốn vô số thời gian sử dụng tủ lạnh, máy rửa chén và máy sấy của công ty”. Họ cũng đến thăm các cửa hàng địa phương, và tháp tùng đội bảo trì đến các gia đình, và đi thăm nhà máy và trung tâm nghiên cứu của Whirlpool. Đến tháng 9/2000, bốn nhóm đã trải nghiệm “The Real Whirled”. Phải mất nhiều năm nữa để thẩm định giá trị của chương trình này. Nhưng rõ ràng cho đến nay, phương pháp kết hợp sống động này giữa thực tiễn, huấn luyện và lý thuyết đang giúp Whirlpool tuyển được các nhân viên cấp cao, kích động họ làm việc và giúp họ thấu hiểu về sản phẩm và khách hàng. “The Real Whirled” cũng giúp Whirlpool, một công ty sản xuất hàng gia dụng 89 năm tuổi đời, trở nên nổi danh về tính thời thượng và sáng tạo vượt bậc đối với cả khách hàng lẫn nhân viên.

Quá trình tìm ứng dụng mới cho ý tưởng cũ không phải lúc nào cũng diễn ra theo chủ đích mà đôi khi xuất phát từ những khám phá ngẫu nhiên. Viagra và Minoxidil là thí dụ lý thú cho trường hợp này. Việc phát hiện công dụng của Viagra để chữa trị tình trạng cương dương ở nam giới lúc đầu không được nhiều nhà nghiên cứu của Pfizer Pharmaceuticals chú ý khi theo dõi hồ sơ lâm sàng. Biệt dược này thoát tiên ra đời để điều trị cao huyết áp; sau khi thất bại, nó được thí nghiệm để trị viêm họng. Lại một lần thất bại nữa. Nhưng lần này các nhà nghiên cứu của Pfizer chú tâm theo dõi các tác dụng phụ từ dược phẩm này. Họ thử nghiệm lâm sàng Viagra như liệu pháp trị liệt dương và khám phá ra công dụng mới của thuốc này. Tương tự, thoát tiên Minoxidil được bán dưới dạng thuốc viên để trị cao huyết áp. Tác dụng phụ của thuốc này là lông tóc phát triển ngoài ý muốn. Thế là các nhà nghiên cứu của Upjohn bắt đầu thử nghiệm xem có thể bôi thuốc trên da đầu để kích thích mọc tóc cho quý ông bị hói hay không. Hơn phân nửa số người dùng đều thấy tóc mọc nhiều hơn một cách đáng kể, và giờ đây Minoxidil được Upjohn tiếp thị tại Hoa Kỳ dưới tên gọi Rogaine. Những nhà bào chế Viagra và Minoxidil không hề tiên liệu được các tác dụng phụ này, nhưng cả hai nhóm đều rất sáng tạo bởi vì họ nhạy bén và kiên trì tìm ra ứng dụng mới cho thuốc đang có. Nếu vào đúng tay người thì chính những thất bại lại mang đến thành công.

Phối hợp những ý tưởng hiện hữu

Sáng tạo cũng có nghĩa là tạo ra những ý tưởng, sản phẩm và dịch vụ hoàn toàn mới lạ. Hầu hết

những thứ có vẻ hoàn toàn mới đều không từ trên trời rơi xuống mà, trái lại, là sự phối hợp của những sự vật, ý tưởng hay hành động cũ. Động cơ hơi nước đã được sử dụng trong hầm mỏ khoảng 75 năm trước khi Robert Fulton đem nó lên tàu và chế tạo ra tàu thủy đầu tiên chạy bằng hơi nước. Fulton làm được điều này bởi ông hiểu nguyên lý hoạt động của động cơ hơi nước trong hầm mỏ và nghĩ ra được cách cải tiến động cơ này để chạy tàu thủy. Fulton cũng rất lão luyện khi thuyết phục được rằng ý tưởng của ông có giá trị; đây chính là lý do khiến tàu hơi nước của ông thành công về thương mại, trong khi những người khác theo đuổi cùng ý tưởng vào thời điểm đó lại không nhận được tài trợ chính thỏa đáng cho dự án.

Phần cứng và phần mềm máy tính để vận hành Internet đã ra đời chủ yếu bởi những người hình dung ra sự phối hợp của các công nghệ hiện hữu, triển khai, thử nghiệm và phạm sai lầm, rồi lại tiếp tục chỉnh sửa cho đến khi ngã ngũ họ sẽ thành công hay thất bại. Ngôn ngữ Java của Sun Microsystems là một thí dụ xuất sắc. Robert Reid nhận xét: “Chẳng có một tính năng nào trong ngôn ngữ này mang tính cách mạng cả, thậm chí chẳng có gì mới... Nhưng chúng gắn kết với nhau một cách tuyệt hảo và hợp thành một ngôn ngữ hết sức độc đáo”. James Gosling, một đồng tác giả của Java, nói thêm: “Về mặt nào đó, tôi nghĩ chẳng có gì mới trong Java”. Nhưng Java là một bước đột phá vĩ đại khiến người ta có thể viết ra, tạo nên, đăng tải và điều chỉnh nội dung trên Internet dễ dàng hơn. Gosling vay mượn rất nhiều từ các ngôn ngữ như Smalltalk, C++, Cedar/Mesa, và Lisp. David Robert, người đồng sáng lập công ty Zaplet, thậm chí còn nói thẳng hơn về quan điểm này. Họ đã triển khai một công nghệ đầy hứa hẹn tên là Zaplet, nói một cách nôm na là đưa “email vào trong máu huyết”, khiến việc dùng email trở nên nhanh chóng và dễ dàng đối với những tập đoàn lớn. Robert nói: “Tất cả các công nghệ vĩ đại đều chỉ là sự hòa trộn những công nghệ khác”. Zaplet đã thành hình bằng cách phối hợp email, tin nhắn và World Wide Web với nhau.

Corey Billington, phó chủ tịch phụ trách cung tiêu của Hewlett-Packard, cũng cho thấy sự sáng tạo xuất phát từ việc kết hợp những hành động hiện hữu theo lối mới. Billington lấy cảm hứng từ việc nghiên cứu về lý thuyết tổ chức hoạt động trong nhà hàng – thông qua năm thao tác căn bản (“gọi món”, “nấu nướng”, “phục vụ”, “ăn uống” và “trả tiền”) và nguyên lý phối hợp các hoạt động theo trình tự khác nhau. Tương tự, Billington đã tạo ra “lý thuyết cung ứng” đối với các tác vụ, hoạt động và quá trình, cũng như các nguyên tắc phối hợp. Từ đây, họ phân tích các thao tác cần thiết để hoàn thành những mục tiêu chính về thiết kế, sản xuất và kinh doanh tại Hewlett-Packard. Nhóm công tác của Billington đã dùng lý thuyết này để tìm ra tiến trình tối ưu về chi phí. Thí dụ, có bốn bước để hoàn thiện máy in HP sau khi gắn động cơ và hệ thống cung cấp mực: (1) Gắn khay nạp giấy; (2) Gắn mạng Ethernet và/hoặc nạp ngôn ngữ

Postscript; (3) Gắn cáp mạng; và (4) Nạp phần mềm bản địa hóa (thí dụ nạp các ngôn ngữ như tiếng Pháp, tiếng Đức, hay tiếng Tây Ban Nha). Billington và các đồng nghiệp đã khảo sát với quy mô lớn để khám phá ra tiến trình tối ưu kết hợp các bước này. Sau khi phân tích, họ phát hiện ra – ngược với cách HP đang làm - hữu hiệu nhất là trước tiên phải nạp phần mềm, rồi gắn cáp mạng; còn việc gắn khay nạp giấy và phần mềm bản địa hóa thì chờ đến khi khách hàng đặt mua.

Billington nói rằng lý luận này đã làm thay đổi cách suy nghĩ của Hewlett-Packard về chuỗi cung ứng. Họ tự khắc suy tư về mọi phương án khả dĩ thay vì giả định rằng cách hiện tại là tốt nhất. Ông nói: “Chúng tôi đã từng cho rằng, đối với các khách hàng lớn như Wal-Mart, tốt nhất là làm ra máy tính rồi đem bán cho họ. Hay tối thiểu cũng phải nhận đơn đặt hàng với các yêu cầu nghiêm ngặt về linh kiện. Giờ thì chúng tôi bán hàng cho họ trước rồi mới thương thảo - tùy thuộc đang có linh kiện nào – chúng tôi linh động về thời điểm lắp ráp và linh kiện. Khả năng linh hoạt về thời gian này đã giúp ích cho HP: Chúng tôi có thể chế tạo ra thiết bị khác biệt với chất lượng tương đương, nếu nhà cung cấp không đáp ứng được cho chúng tôi. Thí dụ, chúng tôi có thể gắn đĩa cứng lớn hơn, nếu nhà cung cấp không giao được chip như đã hứa. Hoặc chúng tôi có thể nhận được linh kiện tốt hơn với giá thấp hơn, và để làm khách hàng thêm hài lòng, chúng tôi sẵn sàng bổ sung thêm phần đó vào sản phẩm. Sự linh hoạt này cũng có lợi cho khách hàng như Wal-Mart bởi họ sẽ được giao máy với chất lượng tốt nhất với thời hạn và mức giá không đổi”.

Phối hợp để sáng tạo không chỉ là phối hợp sự vật, khái niệm hoặc thao tác mà có thể là phối hợp các công thức cũ. Thí dụ, nhà toán học Andrew Wiles đã kiên trì tìm kiếm trong 8 năm để giải định lý cuối cùng của Fermat. Đây là một trong những bài toán vĩ đại nhất mà 350 năm qua nhân loại vẫn chưa giải được. Wiles sáng tạo ra cách độc đáo để kết hợp các kỹ thuật giải toán, nhưng những gì ông kết hợp và điều chỉnh đều đã được nhiều thế hệ các nhà toán học trước đó vun đắp. Wiles đã dành gần trọn tám năm đó chỉ để làm việc một mình, nguyền ngoác tính toán trên giấy và bảng đen, rồi miệt mài suy nghĩ, suy nghĩ và lại suy nghĩ. Tuy nhiên, điều hầu như ông luôn nghĩ đến là làm sao điều chỉnh và kết nối những ý tưởng đã có. Trong công cuộc đầy sáng tạo này, vai trò quan trọng của các ý tưởng cũ đã được nhấn mạnh trong cảnh cuối cùng của cuốn phim tư liệu *The Proof* (Chứng cứ): người xem được chứng kiến một loạt các cuộc phỏng vấn với năm nhà toán học nêu lại những công trình trước đó của hơn 20 nhà toán học mà Wiles đã vận dụng để giải định lý cuối cùng của Fermat.

Khả năng phối hợp các ý tưởng sẵn có theo cách mới là một yếu tố đặc trưng trong nhiều đột phá khoa học. Trong cuốn *Bold Science* (Khoa học táo bạo), Ted Anton miêu tả sinh động

những người lãnh đạo của bảy nhóm đang tiến hành một số công trình khoa học mang tính cải cách mạnh mẽ nhất trên thế giới. Trong mỗi trường hợp, họ đã tạo ra đột phá bằng cách vay mượn ý tưởng từ lĩnh vực khác, hoặc tạo ra những lĩnh vực mới bằng cách pha trộn ý tưởng từ những lĩnh vực khác hẳn nhau. Craig Venter, người đồng sáng lập Celera Genomics, được nhìn nhận là nhà khoa học quan trọng nhất trong cuộc cách mạng gen của con người. Trong một công bố tại Nhà Trắng ở Hoa Kỳ ngày 26/6/2000, Venter cho biết đội ngũ cộng tác của ông ở Celera, cùng nhiều nhà khoa học khác khắp thế giới, đã hoàn thành bản đồ chi tiết đầu tiên về bộ gen con người, một danh mục gồm 3 triệu bit thông tin về mã gen di truyền của con người. Venter tuyên bố trong báo cáo gửi cho tổng thống Clinton, nội các, và các thành viên của Quốc hội Hoa Kỳ rằng: “Khởi sự cách đây chỉ chín tháng, vào ngày 8/9/1999, cách Nhà Trắng 18 dặm, một nhóm nhỏ các nhà khoa học do chính tôi chỉ đạo gồm có Hamilton O. Smith, Mark Adams, Gene Myers và Granger Sutton đã bắt đầu xếp chuỗi các phân tử DNA trong bộ gen của con người bằng cách dùng phương pháp mới do chính nhóm này khởi xướng cách đây năm năm tại Viện Nghiên cứu Gen ở Rockville, Maryland”. Tiến độ thần tốc mà Venter đạt được tại Celera, và tại các tổ chức mà ông làm việc trước đó, phần lớn nhờ vào khả năng ông nhìn thấy mối liên kết giữa những lĩnh vực dường như rời rạc. Anton nhận xét: “Ông ta đã mừng tượng ra mối quan hệ giữa máy tính, các thiết bị xếp chuỗi, những thư viện lừng danh, và những sinh thể chưa xác định được thoáng ẩn hiện từng đợt như sóng nước cho đến khi mọi chuyện diễn ra”.

Nói tóm lại, *một ý tưởng mang tính sáng tạo khi nó mới mẻ đối với người sử dụng hoặc người đánh giá ý tưởng đó, và (ít nhất một số trong những người này) tin rằng nó có thể mang lại giá trị cho chính họ hay cho người khác.* Những ý tưởng sau đây nghe thật kỳ quặc nhưng rất hiệu quả trong việc giúp các công ty khơi gợi và sinh lợi từ sáng tạo. Những ý tưởng kỳ quặc của tôi tập trung vào việc tạo dựng các công ty tìm ra ứng dụng mới từ các tri thức sẵn có, nhưng cũng đề cập đến cả vấn đề chào bán ý tưởng. Đặc biệt, chương cuối gồm các bí quyết để thuyết phục người khác rằng bạn và công ty của bạn có đầu óc sáng tạo.

PHẦN II

CÁC Ý TƯỞNG KỲ QUẶC

CHƯƠNG 3

Hãy tuyển dụng những người tiếp thu chậm

(Ý tưởng kỳ quặc #1)

Darwin không hề đi học và hoàn toàn tự hài lòng khi chỉ là một sinh viên loại xoàng ở đại học; tuy nhiên, ông lại hết sức chí thú tự học thông qua sách vở, qua các cuộc thám hiểm khoa học ở miền quê nước Anh và qua các cuộc đối thoại với các nhà khoa học có uy tín.

- *Dean Keith Simonton,*

Nhà nghiên cứu về tính sáng tạo

Các kỹ sư giỏi nhất đôi khi là những người không biết nói chuyện.

- *Nolan Bushnell, người sáng lập*

công ty Atari

Tôi không khuyên bạn tuyển dụng những kẻ ngu ngốc, hay ít ra tôi khuyên bạn hãy tuyển một dạng ngu ngốc đặc biệt mà thôi, mà nếu thích nói cách khác thì gọi họ là cứng đầu cũng được. Nếu bạn muốn công ty của mình luôn dồi dào những viễn cảnh, ý tưởng và tài năng thì phải tuyển những người “chậm tiêu” các lễ lối của tổ chức. Các lễ lối này chính là “tri thức và niềm tin” của công ty, lịch sử, kỷ ước, quy trình, tiền lệ, nội quy và tất cả những gì trong công ty được xem là nghiêm nhiên, luật bất thành văn và khuôn khổ làm việc. Cốt lõi của những thứ bài bản này là các quy tắc nhằm chi phối mọi hành động và ăn sâu vào tâm can mọi nhân viên”.

HẦU HẾT CÁC CÔNG TY sàng lọc ứng viên tuyển dụng để tìm ra những ai có tính cách thật giống với nhân viên trong công ty, những người có khả năng nhanh chóng học việc theo “đúng cách”, và có cách nhìn nhận công việc giống với mọi người trong công ty càng nhiều càng tốt. Cách tuyển người này hợp với loại công ty cần tuyển những người sẽ lặp đi lặp lại cách nghĩ và cách làm đã qua kiểm nghiệm. Còn những công ty và đội ngũ làm công tác sáng tạo sẽ cần mẫu người khác. Họ cần những người có ý tưởng mới và cách nhìn sự việc khác với những người trong công ty, và đặc biệt là những người không bị tẩy não và suy nghĩ hệt như người khác. Họ cần những người biết tránh né, biết bất chấp hoặc thậm chí phản đối cái gọi là “con sốt bầy

đàn”, như cách gọi của nhà tương lai học George Gilder. Đó là những gì tôi định nói về một người ương ngạnh trước lễ thói của doanh nghiệp.

James March đã nghiên cứu mẫu người “tiếp thu chậm” hơn một thập kỷ. Ông cho biết các công ty sẽ chú trọng khám phá những cơ hội mới nhiều hơn khai thác kiến thức cũ khi có một tỷ lệ đáng kể nhân viên không tuân thủ lễ lối cũ. Khi người ta không biết hay không tin vào những chuẩn mực này, họ áp dụng tri thức và kỹ năng của họ, hoặc nghĩ ra ý tưởng hay phương pháp mới để hoàn thành công việc. Khi những người này làm theo cách họ cho là đúng mà không bắt chước cách người khác, cách nghĩ và làm của họ sẽ đa dạng hơn. Điều đó nghĩa là ta nên tuyển những người “tiếp thu chậm”, khoan dung với những kẻ lập dị, suy nghĩ khác người, những ai có hành động kỳ quặc, khó hiểu, và ngay cả những người có suy nghĩ thật đơn giản, cho dù nhiều thứ họ nghĩ ra sẽ không đi đến đâu, lâm vào ngõ cụt hoặc thất bại hoàn toàn. Cái giá phải trả vẫn xứng đáng bởi họ sẽ đưa ra ý tưởng - đặc biệt là các ý tưởng mới - nhiều hơn những gì ta có được khi tuyển những người học việc nhanh nhẹn.

March đưa ra các công thức và đồ thị đầy ấn tượng cho thấy khi một doanh nghiệp có tỷ lệ lớn những người thiếu năng lực, chưa sẵn sàng hoặc chưa học được cách làm việc “cho phải cách” thì công ty đó sẽ có nhiều xác suất trở nên sáng tạo. Tuy vậy, March nêu ra vài dấu hiệu của mẫu người “tiếp thu chậm”. Nghiên cứu về tâm lý học cá tính cho thấy họ có ba nét tiêu biểu: không bận tâm đến phản ứng của người khác, né tránh liên hệ với cộng sự, và có lòng tự tôn rất cao.

Trước tiên, nhiều người “tiếp thu chậm” thuộc nhóm mà nhà tâm lý học Mark Snyder gọi là “những người không bận tâm đến phản ứng của người khác”. Họ là những người không nhạy cảm với các tín hiệu bóng gió hoặc thậm chí thẳng thừng từ người khác về cách làm việc. Các nghiên cứu của Snyder cho thấy những khác biệt nhất quán giữa những người có tinh thần thích ứng cao và thấp. Người có tinh thần thích ứng cao là người khéo quan sát các khía cạnh tinh tế trong việc làm của mọi người chung quanh; hiểu được họ nên hành động ra sao, và sau cùng, hành xử theo cách được trông đợi. Người thích ứng cao thường phụ trách những công việc (thí dụ như trong kinh doanh, diễn xuất hay chính trị) đòi hỏi phải ý thức về hành động và cảm xúc của chính mình, về phản ứng của người khác đối với họ và biết điều chỉnh khi cần để làm hài lòng, thuyết phục hay tương hợp tốt nhất với kẻ khác.

Người không bận tâm đến phản ứng của người khác thì đối nghịch khá rõ. Cảm xúc và hành động của họ “bị chi phối bởi thái độ, nguyện vọng và giá trị nội tại hơn là tuân theo khuôn phép cho phù hợp với hoàn cảnh”. Thậm chí ngay cả lúc họ hình dung được những gì người

khác kỳ vọng, ngay cả khi nhận thức được vấn đề, họ vẫn khó mà phản ứng cho “phù hợp hoàn cảnh” một cách thành thật và thuyết phục. Dù gì, người không bận tâm đến phản ứng của người khác hiếm khi bị trói buộc bởi các chuẩn mực xã hội. Những kẻ bất chấp nội quy và không thích nghi được với ngoại cảnh xã hội này có thể làm cho cấp trên và cộng sự của họ phát cáu, nhưng bù lại họ làm phong phú cho tư tưởng, nhận xét, lời nói và việc làm trong công ty. Người thích ứng cao có xu hướng đồng thuận và sẵn sàng muốn nghe người khác nói. Những người thích ứng thấp thì sẵn sàng nói và làm những gì họ nghĩ là đúng, vì họ không nhận ra – hoặc không bận tâm – áp lực của số đông.

Richard Feynman, người đoạt giải Nobel Vật lý, là một khoa học gia đầy óc sáng tạo và ít khi màng đến những gì người khác làm hoặc trông đợi ở ông, hoặc việc làm hài lòng người khác. Ông hầu như khước từ tất cả các học vị danh dự, suốt nhiều năm tháng tìm cách từ chức ở Viện Hàn lâm Khoa học Quốc gia danh giá và từ chối tham gia công việc trong phân viện dưới mọi hình thức, kể cả những dịp quyết định tuyển dụng, đề bạt và chuẩn thuận. Ông chỉ bị thôi thúc bởi những suy nghĩ và nhu cầu nội tại của bản thân. Một số đồng nghiệp cho rằng ông ích kỷ và ngạo nghễ, nhưng Feynman lại tự hào với phong cách phớt tỉnh của mình và đặt tựa cho một tuyển tập các tiểu luận tự truyện là *Bạn bận tâm gì về những điều kẻ khác nghĩ?*

Thực ra, Feynman đã bất chấp đến mức thường xuyên vi phạm chuẩn mực có lẽ là quan trọng nhất trong giới học thuật: Khi nghĩ ra một ý hay, bạn sẽ đăng tải trong một chuyên san học thuật để các nhà nghiên cứu khác tìm hiểu và phát triển ý tưởng, và như thế bạn tăng được uy tín cho mình. Feynman đã đăng tải vừa đủ để đoạt giải Nobel. Nhưng nhiều đồng nghiệp trách móc rằng lẽ ra ông còn có tác động lớn hơn nữa trong ngành vật lý, và có khi còn đoạt thêm một, hai giải Nobel nữa, nếu như chịu đăng tải hàng trăm ý tưởng mới mẻ của mình. Có lần Feynman đã viết chừng hơn một trăm trang để dự đoán rằng các hố đen siêu nặng có bức xạ chói sáng sẽ không ổn định về lực hấp dẫn. Khoảng 20 năm sau, một nhà vật lý thiên văn đã đoạt giải Nobel nhờ đưa ra kết luận y hệt một cách độc lập, một phần cũng chỉ vì Feynman chẳng hề bận tâm đăng tải ý tưởng của mình.

Khi Feynman được mời làm thành viên của Ủy ban Rogers, một nhóm chuyên gia uy tín được quy tụ để xác định nguyên nhân vụ nổ tàu con thoi vũ trụ Challenger, vợ ông, bà Gweneth, đã thúc giục ông tham gia bởi vì (như một người chẳng bận tâm đến phản ứng của người khác!) ông chỉ suy nghĩ và hành động độc lập. Vợ ông bảo:

Nếu anh không tham gia, sẽ có tất cả mười hai người thành một nhóm đi loanh quanh. Còn nếu anh tham gia thì sẽ chỉ có mười một người - thành một nhóm đi loanh quanh – còn người thứ

mười hai thì dò xét mọi thứ, kiểm tra mọi điều bất thường. Rất có thể sẽ không tìm thấy gì cả, nhưng nếu tìm được, anh sẽ là người phát hiện ra.

Đúng như Gweneth dự đoán, Feynman đã tự thu thập được rất nhiều thông tin, đặc biệt bằng cách phỏng vấn và khảo sát thực địa. Ông chẳng màng đến những gì các nhà điều hành ủy ban bảo ông làm, và chất vấn cả những chỉ đạo đưa ra cho các thành viên. Trong một cuộc họp, ông đã cắt ngang (bất chấp các viên chức quản trị tìm cách ngăn ông lại) để cho thấy rằng các gioăng đệm của tàu con thoi đã bị mất độ đàn hồi khi ông nhúng nó vào cốc nước lạnh 32 độ Fahrenheit (tức 0 độ C), khoảng cùng nhiệt độ thời tiết ngày phóng tàu Challenger. Đây là một chứng cứ hết sức quan trọng bởi vì các gioăng này ngăn không cho khí nóng thoát ra từ các động cơ hỏa tiễn của tàu, và nếu không đàn hồi thì vòng đệm có thể vỡ. Lỗi của gioăng đệm sau cùng đã được xác định là nguyên nhân kỹ thuật chính gây ra vụ nổ của tàu Challenger - phần lớn thông qua một loạt các thí nghiệm tái tạo lại giả thuyết Feynman trình bày.

Neil Amstrong, nhà du hành vũ trụ đầu tiên lên mặt trăng, đã nghe lỏm Chủ tịch Ủy ban William Rogers than phiền: "Feynman đang trở thành nỗi đau đầu thực sự trong nhóm". Feynman, cũng như những người khác không bận tâm đến phản ứng của người khác, không thể kiềm chế được bản thân. Ông cảm thấy bị thôi thúc phải lắng nghe chính mình hơn lắng nghe các đồng nghiệp hay cấp trên. Nhưng điều đó đã mang lại kết quả to lớn.

Những người "tiếp thu chậm" không chỉ bất chấp phản ứng của người khác; nhiều người còn thuộc dạng né tránh giao tiếp xã hội. Họ cảm thấy, như Jean-Paul Sartre từng nói: "Địa ngục là các kẻ khác". Họ không tốn nhiều thời gian trò chuyện với đồng nghiệp và sếp. Họ không bận tâm tìm hiểu cách làm cho "phải phép" trong công ty. Trong một nghiên cứu tại Đại học California ở Berkeley, Jennifer Chatman theo dõi 171 nhân viên kiểm toán mới được tuyển dụng tại tám công ty kế toán lớn ở Hoa Kỳ trong vòng một năm. Bà khảo sát các yếu tố khiến nhân viên mới có niềm tin tương tự như những nhân viên kỳ cựu của các công ty này. Những "giá trị" này bao gồm sự tôn trọng người khác, tính linh hoạt, sự cách tân, làm việc theo nhóm, tinh thần mạo hiểm, tính năng nổ, và sự lưu tâm đến các tiểu tiết. Sau một năm, các kiểm toán viên ít giao tiếp với những người khác trong công ty (chẳng hạn như ít tham gia giao lưu và ít dành thời gian với cấp trên) hầu như kém phần tin tưởng và ủng hộ các giá trị nổi trội trong công ty.

Kinh nghiệm của tôi (và tôi ngờ rằng cũng là của bạn) là những người này thường hay e thẹn. Họ đặc biệt không thấy thoải mái khi gặp gỡ mọi người, hay ít ra họ sung sướng nhất khi được ở một mình, theo đuổi các ý tưởng và chìm đắm trong những suy ngẫm của chính họ. Khi

Nolan Bushnell, người sáng lập kiêm cựu CEO của Atari Corporation nhận định: “Các kỹ sư giỏi nhất đôi khi là những người không biết nói chuyện,” chính ông đang đề cập đến những người có tinh thần thích ứng thấp và né tránh giao tiếp xã hội. Họ có thể kém duyên trong giao tiếp. Thậm chí ngay cả khi có duyên, những người có óc sáng tạo nhất vẫn không thích giao tiếp với đồng nghiệp, chỉ thích ở một mình với các suy ngẫm và ý tưởng của họ. Có thể không dễ nói chuyện với họ, hay thậm chí không dễ tìm ra họ, và họ cũng chẳng thích làm việc theo nhóm. Nhưng họ thực sự làm phong phú nguồn ý tưởng trong công ty, và họ được ghi nhận và đánh giá cao trong mọi công ty mang tính sáng tạo.

Một số công việc sáng tạo - như biểu diễn ứng khẩu - đòi hỏi sự giao tiếp không ngừng và phối hợp chặt chẽ giữa mọi người. Những người có óc sáng tạo nhưng không thích và né tránh người khác sẽ không phù hợp với công việc như vậy. Nhưng nhiều công việc sáng tạo có thể được phân chia để người ta vẫn có thể làm việc mà không cần giao tiếp nhiều bởi đã có cấp quản lý điều phối khi cần. Trong nhiều công ty, kể cả tại Cisco, Intel và Zilog, việc thiết kế phần cứng và phần mềm máy tính được tổ chức theo cách này. Những người “tiếp thu chậm” có thể phát triển tốt trong hoàn cảnh như vậy. Năm ngoái, tôi đi giảng cho một nhóm các nhà quản lý và họ tranh luận xem có thể làm công việc sáng tạo với những người có kỹ năng giao tiếp xã hội kém và thích làm việc một mình không. Một nhà quản lý của một hãng phần cứng máy tính tỏ vẻ lúng túng rồi đỏ bừng mặt, sau cùng mới thốt ra lời: “Đó chính là những người tôi đang quản lý”. Ông kể tiếp:

Họ ẩn trong văn phòng, chẳng hề bước chân ra ngoài. Chúng tôi phân chia sao cho mỗi người có một khối lượng công việc riêng biệt. Chúng tôi giao việc cho họ qua khe cửa rồi bỏ chạy. Họ thờ ơ khi chúng tôi bảo rằng công việc đạt kết quả tốt - họ không cho chúng tôi chế tạo chùng nào sản phẩm chưa đạt được tiêu chuẩn thiết kế ưu việt theo ý họ - họ chẳng bận tâm chúng tôi nghĩ gì.

Sau cùng, những người học việc chậm hầu như đều có tính tự tôn cao. Nhiều công trình nghiên cứu cho thấy những ai có tính tự tôn cao (thí dụ những người thường xuyên tự đánh giá tích cực về chính mình) thường thiếu “linh hoạt” trong ứng xử, nghĩa là không màng đến “tác động bên ngoài, như tập quán xã hội, đối với hành vi của họ”. Những người như thế luôn tự tin làm điều họ nghĩ là đúng, bất chấp những gì người khác yêu cầu, sai bảo hoặc mong đợi họ làm. Điều này nghĩa là những người hơi kiêu ngạo sẽ chối bỏ suy nghĩ và hành động của người khác, và kiên định, khi họ nghĩ điều đó sai. Cuốn *The Double Helix* (Hình xoắn ốc kép) của James Watson mô tả quá trình tác giả và Francis Crick khám phá ra cấu trúc DNA. Watson nhấn mạnh rằng sự kiêu ngạo của Crick thường khiến ông và những người khác trong phòng thí nghiệm

khó chấp nhận. Câu đầu tiên trong báo cáo về công trình đoạt giải Nobel của họ là “Tôi chưa bao giờ trông thấy Francis Crick khiêm tốn cả”. Watson đã cho thấy sự tự tin cực độ của Crick mà cũng là của chính ông (bản thân Watson cũng đầy ngạo nghễ) đã giúp họ phớt lờ những lời phê bình để đi đến thành công.

John Lennon của nhóm Beatles là người tiếp thu chậm còn nổi tiếng hơn. Giống Feynman, Crick và Watson, ông không bận tâm người khác nghĩ gì về mình, và có thể cũng hết sức kiêu ngạo. Lennon trách cứ các giáo viên, và đặc biệt là người dì đã nuôi nấng ông, về việc không nhận ra tài năng của ông: “Tôi chẳng bao giờ tha thứ cho bà vì đã không đối xử với tôi như một thiên tài khi tôi còn bé. Tại sao họ không dạy dỗ tôi? Tại sao họ cứ ép tôi phải trở thành một thằng cao bồi giống như bọn họ? Tôi khác họ, tôi lúc nào cũng khác”. Một nhà báo hỏi Lennon có nhớ bầu không khí ca nhạc khi ông ngồi nhà chăm sóc cậu con trai Sean. Lennon thịnh nộ: “Chẳng khác nào hỏi Picasso dạo này có đi xem bảo tàng không? Picasso không đến viện bảo tàng. Ông ta đang vẽ, đang ăn, hay đang làm tình. Picasso sống ở nhà và người ta phải đến gặp. Tôi cũng vậy. Picasso mà phải đến xưởng vẽ để xem người khác vẽ ư? Tôi chẳng muốn nhìn người khác vẽ. Đơn giản là tôi chẳng bận tâm đến việc của người khác”.

Vấn đề khi tuyển dụng những người như vậy – ngoài những rắc rối họ gây ra – là sự tự tin và kiên định của họ không hề đảm bảo cho một cá nhân hay một công ty sẽ thành công. Nó khiến hầu hết mọi người (và đôi khi công ty của họ) *thất bại*, vì hầu hết những ý tưởng mới là sai, hay ít ra cũng không tốt bằng những ý tưởng cũ mà người ta định thay thế. Đồng thời, những ý tưởng khác thường ấy cũng cần được kiên trì bảo vệ đủ lâu để thấy được chúng có thật sự ưu việt hơn hay không.

Gary Starkweather, chuyên gia nghiên cứu của Xerox, cha đẻ của máy in laser, là thí dụ tuyệt vời về một con người đủ tự tin để gạt bỏ lẽ lối của doanh nghiệp, và ông đã thành công vì được bảo vệ thỏa đáng cho đến khi ý tưởng đơm bông kết trái. Năm 1968, Starkweather được phòng thí nghiệm kỹ thuật chính của Xerox ở Webster, New York tuyển dụng với học vị tiến sĩ. Ông khẳng khái cho rằng “công nghệ laser (lúc đó còn mới) có thể dùng để ‘sơn’ hình ảnh lên ống trục in khô, chứ không dùng mực ướt, với tốc độ và mức chính xác cao hơn nhiều so với nguồn ánh sáng trắng thông thường”. Ý tưởng này đã bị các nhà khoa học khác ở Webster liên tục bác bỏ vì không thực tiễn và quá tốn kém. Starkweather làm bao thí nghiệm để đáp lại mọi phản bác của cấp trên và đồng nghiệp. Khi người quản lý cố ngăn công trình nghiên cứu này, ông đã tự tin đến mức than phiền với viên quản lý cao cấp ở Xerox rằng “giáo điều của phòng thí nghiệm” làm thui chột cả ý tưởng hữu ích lẫn sự nghiệp của ông. Rồi ông được chuyển sang cơ sở nghiên cứu mới (mà hiện đang nổi tiếng) ở Palo Alto, California có tên gọi là Xerox

PARC; năm 1972, ông đã triển khai ý tưởng của mình thành máy photocopy thương mại.

Việc thương mại hóa máy in và máy photocopy laser đã bị giới quản lý cao cấp và hoài nghi của Xerox chặn lại ít nhất ba lần nữa. Tuy nhiên, sau cùng, “khi được tung ra thị trường vào năm 1977 với tên gọi máy in 9700, thiết bị laser này của Gary Starkweather đã chứng tỏ niềm tin của cha đẻ ra nó và trở thành một trong những sản phẩm bán chạy nhất mọi thời đại của Xerox”. Thành công của các loại máy in và máy photocopy laser của Xerox đã phủ nhận các cuốn sách, bài viết và thậm chí trong một cuốn phim tư liệu trên kênh PBS nhan đề *Triumph of the Nerds* (Thắng lợi của kẻ dần) quả quyết rằng Xerox “mò mẫm đi tới tương lai” bởi không tạo ra lợi nhuận đáng kể từ bất kỳ sáng chế nào tại PARC. Các tài liệu này đúng khi nói rằng Xerox đã không chịu thương mại hóa hàng chục sáng chế có thể làm nên cuộc cách mạng máy tính, nhưng đã bỏ sót công trình tạo ra doanh số và lợi nhuận khổng lồ của Starkweather trong lĩnh vực kinh doanh cốt lõi về máy photocopy và máy in của Xerox.

Đa số các công ty đều tự động tìm kiếm những người học hỏi nhanh nhẹn, những người thích giao du và hoạt bát, những người sẵn lòng và có thể chiều ý người khác. Thực ra, trong hầu hết mọi trường hợp, các công ty cần những người tiếp thu nhanh để làm công việc thường lệ. Đó là cách làm ra tiền *ngay lập tức*. Nhưng công ty của bạn vẫn có thể có lợi từ những người tiếp thu chậm nếu muốn khám phá cách làm mới, nếu bạn muốn bứt phá khỏi quá khứ để vẫn có thể làm ra tiền *sau này*. Thậm chí ở những bộ phận hầu như làm việc theo thông lệ, việc tuyển dụng một vài người tiếp thu chậm có thể là khoản đầu tư xứng đáng cho tương lai.

Để ý tưởng kỳ quặc này phát huy tác dụng, bạn phải tuyển mẩu người khác hẳn, và cư xử với họ theo cách có thể chính bạn phải ngạc nhiên. Bạn có thể phải tìm những người thông minh nhưng điểm số thấp. Các nghiên cứu về những thiên tài sáng tạo cho thấy nhiều người trong số họ - kể cả Edison và Darwin - là những sinh viên bình thường hay có thể nói là kém. Một sinh viên kém khác là Crick Venter, người mà công trình nghiên cứu gen theo phương pháp *shotgun* đã khiến nhóm nghiên cứu của ông trở thành những nhà khoa học nổi tiếng nhất, và có lẽ quan trọng nhất, trong chương trình lập bản đồ gen con người. Ông là “một học sinh kém thích chơi lướt sóng hơn đi học”. Dean Keith Simonton, chuyên gia nghiên cứu về tính sáng tạo vạch ra rằng, “để đạt điểm số cao trong trường, phải thích ứng cao với thể giới quan và nhân sinh quan truyền thống”. Những người đạt điểm tốt thường là những người tiếp thu nhanh cách xử lý lẽ lối sẵn có. Trái lại, những người đạt điểm kém lại biết lắng nghe tiếng nói bên trong của mình, làm những điều họ cho là thú vị và đúng đắn. Simonton quan sát thấy “một lý do khiến các tài năng không ưa trường học vì nó can thiệp vào những điều họ thực sự muốn biết. Khi phải chọn giữa đọc một cuốn sách hay hoặc học bài thi thì họ sẽ chọn cách nằm ngoài chương trình

nhưng hữu ích”.

Điểm quan trọng sau cùng là những người tiếp thu chậm có thể quan hệ cộng sinh với những người học việc nhanh. James Waldroop và Timothy Butler, chuyên gia tư vấn hướng nghiệp của trường Kinh doanh Harvard gợi ý rằng những ai thờ ơ với điều người khác nghĩ, những ai có kỹ năng giao tiếp xã hội tồi đều cần phải được huấn luyện để giảm thiểu hành vi ứng xử khó chịu của họ. Tôi đồng ý rằng những người tiếp thu chậm cần học để làm việc trôi chảy hơn với mọi người. Tuy nhiên, việc cố gắng cải tạo những người tiếp thu chậm cũng tiềm ẩn những nguy cơ. Nguy cơ thứ nhất là hành vi của họ hầu như có nguồn gốc thần kinh và di truyền nên có thể không thay đổi được. Albert Einstein vụng về trong giao tiếp và đôi khi ương ngạnh, rất có thể chẳng bao giờ học được kỹ năng giao tiếp do Waldroop và Butler dạy cho các MBA tại Harvard và xem là thiết yếu để thành công trong sự nghiệp. Một số nhà tâm lý học và chuyên gia thậm chí còn cho rằng Einstein mắc hội chứng Asperger, một chứng về thần kinh liên quan đến tự kỷ khiến người ta khó tuân thủ và tiếp thu các kỹ năng giao tiếp. Nguy cơ thứ hai là nếu tạo được một thế giới toàn những người nhanh nhẹn, đầy khiêm tốn và hoạt bát, thì thế giới ấy không chỉ buồn chán mà còn kém sáng tạo. Trở lại với Albert Einstein, nếu ông quan tâm hơn đến việc làm các thầy ở trường hài lòng, chắc họ đã giúp ông có một vị trí trong trường đại học, nhưng có lẽ ông chẳng bao giờ cho ra đời được thuyết tương đối.

Giải pháp tốt hơn cả là bố trí những người tiếp thu nhanh quanh những người tiếp thu chậm. Suy cho cùng, hầu hết những ý tưởng sáng giá đều thành hình qua sự giao lưu giữa nhiều người chứ không phải bởi một thiên tài đơn độc. Trong trường hợp của Richard Feynman, ông từ chối không tham gia vào hoạt động trong phân viện, nhưng công việc của các nhà quản lý đã giúp ông có nguồn lực để nghiên cứu công trình của mình. Những người tiếp thu chậm mà thành công thường được tiếp sức bởi những người nhanh nhẹn có vai trò bảo vệ, diễn giải và quảng bá ý tưởng của họ. Tinh thần độc lập và trí tuệ lỗi lạc của Bill Joy đã biến nhiều ý tưởng thành sản phẩm thành công cho Sun Microsystems. Những người tiếp thu nhanh như Scott Nealy, CEO của Sun, không hề định thay đổi Joy. Họ để mặc ông triển khai các ý tưởng cho đến khi ông ta cần trợ giúp để biến chúng thành sản phẩm cho thị trường.

Sự ngạo nghễ và trịch thượng của John Lennon làm phiền lòng những người quanh ông, đặc biệt là bạn đồng diễn Paul McCartney và Brian Epstein, ông bầu của nhóm. Lennon bất đồng với họ bởi “tính bốc đồng và trái khoáy”. Nhưng John Lennon vẫn ý thức rằng anh hết sức cần họ khi thừa nhận “Paul và Epstein thực sự đã che chở tôi rất nhiều. Tôi sẽ không rời Paul cũng

như Epstein. Họ đã tử tế kiềm chế cá tính của tôi để không gây ra quá nhiều rắc rối”. Cảm giác bị tổn thương và cả sự ngưỡng mộ của McCartney được bộc lộ trong nhận xét của anh sau vụ ám sát Lennon. “Đôi khi anh ấy khá thô lỗ với tôi, nhưng tôi ngấm ngầm ngưỡng mộ anh vì điều đó. Hiển nhiên, chúng tôi là bạn của nhau; tôi quý anh ta lắm. Tôi tin rằng nhiều năm nữa người ta sẽ nhận ra rằng John là một chính khách quốc tế. Trông anh thường điên rồ, thậm chí còn gây thù, nhưng thực sự anh rất tuyệt vời. Đĩa hát *Give Peace a Chance* đã giúp ngăn chặn cuộc chiến tranh Việt Nam. Anh đã làm được nhiều điều có ý nghĩa”. Lennon là người có năng khiếu, nhưng tài năng của anh hẳn đã chẳng bao giờ phát triển và được biết đến nếu thiếu sự hoạt bát và tài ngoại giao của McCartney.

CHƯƠNG 4

Hãy tuyển dụng những người làm bạn không thoải mái,

thậm chí những người bạn không thích

(Ý tưởng kỳ quặc #1^{1/2})

Hãy tuyển dụng những ai làm ta lúng túng; đó là cách để ta có ý tưởng mới.

- Peter Skillman, Giám đốc Thiết kế

sản phẩm, Handspring

Có một tay thuộc xu hướng cấp tiến cánh tả làm việc cho tôi. Hắn làm tôi không thoải mái. Hắn bảo tôi sai. Hắn bù lại những điểm mù của tôi. Tôi cần hắn hết sức.

- Rey More, Phó Chủ tịch cao cấp,

Motorola

TÔI GỌI Ý TƯỞNG KỲ QUẶC này là # 1½ bởi thực ra nó là phần mở rộng của ý tưởng #1. Tuyển dụng những người làm bạn kém thoải mái, thậm chí những người bạn không ưa chính là một cách nữa để tìm ra người không thích ứng nhưng đặc lực, những kẻ phốt lò và phản bác lẽ lối của doanh nghiệp. Và nếu những người mới được tuyển dụng làm ai đó trong công ty cảm thấy lúng túng thì có khả năng họ là những người tiếp thu chậm. Nếu một công ty chỉ tuyển dụng những ai được nội bộ ưa thích và cảm thấy thoải mái khi cùng làm việc thì người đó hầu như chỉ là bản sao của nhân sự trong nội bộ mà thôi. Một trong những phát hiện nhất quán nhất khi nghiên cứu hành vi là con người ưa dành thời gian và thiện cảm cho những ai tương đồng với mình. Bao công trình nghiên cứu về “tính tương đồng” và “sự hấp dẫn” đã khẳng định chân lý “ngưu tầm ngưu, mã tầm mã”, chứ ít khi các thái cực lại hấp dẫn nhau.

Ngay cả khi người ta cố không để bị ảnh hưởng bởi hiệu ứng “tương đồng - hấp dẫn” này, hoặc không ý thức được rằng họ đang bị tác động thì họ vẫn có những cảm xúc thân thiện hơn (và đánh giá tích cực hơn) khi người khác trông giống họ, hành xử như họ, học cùng trường, sinh cùng ngày hay có bất kỳ khía cạnh tương đồng nào mà họ nhận ra. Trái lại, dù người kia tự tin, thông minh và khéo léo đến đâu, sự khác biệt có thể gợi lên cảm xúc tiêu cực, dẫn đến phản

ứng tế nhị như tránh trò chuyện, hoặc kém tế nhị như quyết định không tuyển dụng. Nhiều người thậm chí còn không ý thức được rằng các khác biệt đang chi phối cảm xúc và hành động của họ. Và dù có ý thức về thành kiến của mình, họ vẫn kịch liệt phủ nhận rằng bản thân đang bị chi phối bởi thành kiến đó.

Phản ứng về mặt cảm xúc của chúng ta đối với ứng viên xin việc cũng giống như chiếc que dò mạch nước ngầm. Khi ta đã có cảm xúc tiêu cực với họ thì năng lực làm việc của họ trở nên vô nghĩa. Họ có thể bị từ chối chỉ vì có niềm tin, ý tưởng và tri thức khác với chúng ta. Tôi không gợi ý bạn tuyển những người thô thiển, lỗ mãng hoặc kém năng lực. Nếu bạn tìm thấy một ứng viên tỏ ra có năng lực và kỹ năng mà công ty đang cần nhưng người này lại có niềm tin, kiến thức và kỹ năng khác biệt với hầu hết những người trong công ty thì những cảm xúc và đánh giá tiêu cực chính là yếu tố *mách bảo* bạn nên tuyển người đó. Người này sẽ góp phần đem lại ý tưởng mới cho công ty.

Trong nhiều lần tôi trình bày với các nhân viên, những nhà quản lý và kỹ sư, ý tưởng kỳ quặc này đã gọi lên ba làn sóng phản ứng. Làn sóng thứ nhất là sự phản bác không lời: Họ nhìn tôi như thể tôi mất trí. Làn sóng thứ nhì là sự phản bác ra mặt: Họ bảo rằng nếu tuyển dụng những người không thích nhau, tinh thần làm việc tập thể sẽ sa sút và công ty sẽ biến thành một môi trường tệ hại. Tiêu biểu là câu nói một nhân viên đài truyền hình: “Thưa Giáo sư Sutton, đây là một ý tưởng lý thú, nhưng trong đời sống chúng tôi quả thật còn phải hoàn thành công việc nữa”. Làn sóng thứ ba thú vị nhất: khi cả nhóm vừa định phản bác ý tưởng phi lý đó thì một vài người hưởng ứng bằng những câu chuyện từ công ty họ. Họ kể lại công ty đã được lợi ra sao từ những kẻ khiến mọi người không thoải mái, thậm chí bị số đông ghét bỏ, chỉ vì họ suy nghĩ và hành động khác biệt, có lý lịch khác biệt, hoặc ủng hộ những thứ không thuộc về số đông.

Có thể thấy ưu điểm của ý tưởng kỳ quặc đó trong thành công của Will Vinton Studios tại Portland, Oregon. Công ty này chuyên về kỹ thuật Claymation - dựng phim hoạt hình từ mô hình đất sét thay vì hình vẽ. Họ cũng dùng Foamation - thay đất sét bằng bọt biển. Các họa sĩ ở Vinton Studios đã đoạt hai giải Oscar trong điện ảnh, sáu giải Emmy trong truyền hình và vô số giải Clio cho phim quảng cáo. Đoạn phim quảng cáo nổi tiếng nhất của họ là những quả nho khô California biết hát, và họ đã làm một chương trình truyền hình vào giờ vàng tên *PJs*, với Eddie Murphy lồng tiếng vai đốc công xây dựng. Xưởng phim Vinton Studios thu hút được những họa sĩ tài danh nhất thế giới từ khi thành lập năm 1975 và liên tiếp đoạt giải, nhưng lại chẳng kiếm được nhiều tiền. Will Vinton, nhà sáng lập nói: “Tôi là một nghệ sĩ, và tôi chỉ tuyển những ai cũng là nghệ sĩ”. Điều này nghĩa là “mỗi khi có dự án, chúng tôi không bận tâm xem nó có đem lại đủ tiền để xây dựng hạ tầng cơ sở cho các dự án lớn hơn trong tương lai hay

không”.

Cuối cùng, Vinton nhận ra ông đang sao chép nhân sự, và để làm ra tiền, công ty cần những người có khả năng kinh doanh. Năm 1997, vượt qua ác cảm của mình đối với kinh doanh, Vinton đã tuyển Tom Turpin, cựu chuyên gia ngân hàng Goldman Sachs để lo việc kinh doanh cho công ty. Kinh nghiệm chuyên môn của Turpin (về quản lý dự án) kết hợp với những cái đầu sáng tạo ở Vinton đã đưa đến kết quả doanh thu tăng trưởng 50% trong giai đoạn 1997 đến 2000. Thậm chí, công ty đã có lãi vào giữa năm 2000, khác với những năm trước chỉ xấp xỉ hòa vốn. Cùng lúc đó, Turpin đưa ra các chính sách kích thích óc sáng tạo của nghệ sĩ như cho họ hưởng phép 13 tuần có lương để theo đuổi các ý tưởng và khích lệ họ sử dụng trang thiết bị của công ty để làm các dự án riêng của bản thân.

Tôi phát hiện ra một số nhà quản trị khi tuyển dụng đã nhắm đến những người khiến họ khó chịu bởi vì điều đó dẫn đến sự cải cách. Peter Skillman, Giám đốc Bộ phận Thiết kế Sản phẩm ở Handspring nói: “Hãy tuyển những người làm bạn bối rối; đó là cách để bạn có ý tưởng mới”. Rey More, một phó chủ tịch điều hành của Motorola cũng có cùng quan điểm. Ông tìm những người làm ông khó chịu, những kẻ nói đi nói lại rằng ông sai lầm. Tuy nhiên, nhân viên mới thường bị cấp trên tổng vào trong một nhóm. Nhiều nhà quản lý bảo tôi rằng khi định du nhập ý tưởng mới, họ tuyển những người mà họ định ninh trong nội bộ không thích, hay ít ra cũng không thoải mái khi làm chung với người đó. Có lẽ ý tưởng kỳ quặc này nên được ghi là: “Hãy tuyển những người mà nhân viên trong công ty không thích”.

David Kelly, người sáng lập kiêm chủ tịch của IDEO thích kể với tôi (và những người khác, kể cả các phóng viên viết về kinh doanh) rằng khi các nhà thiết kế trong công ty của ông không thích hay ít ra không thấy thoải mái với một nhân viên mới thì đó là dấu hiệu IDEO đã đi đúng hướng. Cụ thể, IDEO là nơi quy tụ rất nhiều kỹ sư, nhà thiết kế công nghiệp, chuyên gia về hành vi con người và những nhà thiết kế cho ra những sản phẩm lý thú, nhưng họ không am tường về marketing. IDEO đã và đang bù đắp lỗ hổng này trong những năm gần đây, phần nào bằng cách tuyển những người có chuyên môn về tư vấn và marketing. Mấy năm trước, tôi bảo Kelly rằng các kỹ sư than phiền một chuyên viên mới phụ trách marketing nói quá nhiều, hỏi quá nhiều về các khía cạnh marketing trong thiết kế, rồi lại tự ý cho mọi người những lời khuyên về marketing. Khi kể lại với Kelly “vấn đề” đó, tôi không nghĩ đến ý tưởng kỳ quặc này. Ông phá lên cười với tôi: “Sutton, tôi đang làm điều mà ông bảo tôi làm đấy thôi. Tôi đã tuyển tay đó chỉ vì anh ta có ý tưởng và hành động khác người. Những gì mà các nhà thiết kế chẳng ưa ở anh ta chính là những gì chúng tôi cần nhiều hơn nữa trong văn hóa công ty”.

Một biến thể khác của việc tuyển dụng những người làm ta khó chịu là câu chuyện ở các công ty khởi nghiệp, mà người sáng lập lẫn nhân viên thường rất trẻ. Để được tài trợ bởi các nhà đầu tư tài chính, những người sáng lập trẻ tuổi ấy bị thuyết phục - hay thậm chí bị ép buộc - phải tuyển các nhà quản lý lớn tuổi hơn, nhiều kinh nghiệm hơn, cho dù họ ít hiểu biết về công nghệ hơn nhân viên của họ. Tập quán này đã được áp dụng tại các công ty khởi nghiệp trong ngành công nghệ cao trong nhiều thập niên. Năm 1976, nhà đầu tư tài chính Don Valentine đã nói với những người sáng lập Apple, Steve Jobs và Steve Wozniak, rằng ông sẽ không đầu tư vào công ty trừ phi họ tìm ra ai đó am hiểu về marketing để giúp họ điều hành công ty. Thế là với sự giúp đỡ của Valentine, hai gã hippy trẻ tuổi lồi thối, lệch thẹo này đã tìm ra cựu chuyên gia điều hành Intel Mike Markkula và thuyết phục ông gia nhập công ty bởi công nghệ của họ đang hết sức hứa hẹn. Quan hệ giữa Mike Markkula và Steve Jobs lúc ấy căng thẳng; một nhà biên soạn tiểu sử kể rằng: "Markkula tuyệt đối không làm việc với Steve được". Xung đột càng trở nên tồi tệ hơn khi Markkula đưa Mike Scott, một nhà quản lý khác lớn tuổi hơn và cũng dạn dày kinh nghiệm, vào làm chủ tịch. Jobs và Scott ngay lập tức không thích nhau. Họ tranh cãi về mọi thứ, từ cái logo của Apple, đến số lượng nhân viên được thưởng, và ngay cả việc có cho phép đặt ghế vải *bean bag* vui nhộn trong văn phòng hay không. Nhẹ nhất là không khí căng thẳng giữa Jobs và hai viên quản lý lớn tuổi này; còn tệ nhất thì họ ra mặt tức giận, khinh khỉnh và la hét khiến Jobs phát khóc. Nhưng nếu thiếu chuyên môn về tài chính, kiến thức về marketing và kỹ năng điều hành của Markkula và Scott thì công nghệ đột phá của Apple có khi chẳng được ai biết đến trong ngành máy tính.

Người ta cũng thấy sự căng thẳng và xung đột quyền lợi tương tự trong các công ty khởi nghiệp thuộc ngành công nghệ cao gần đây hơn như Netscape, Yahoo! và Zaplet, khi những nhà đầu tư cứ theo thông lệ gom lẫn các nhà công nghệ trẻ trung với các nhà quản lý từng trải, có nhiều kinh nghiệm làm ăn. Sự cọ xát giữa các thế hệ đôi khi hủy hoại họ và thậm chí trong những tình huống tốt nhất, vẫn có một bầu không khí khó chịu giữa Thế hệ Y (lứa tuổi 20), Thế hệ X (lứa tuổi 30) và thế hệ hậu chiến (khoảng 40 và 50). Tuy vậy, cũng như Apple, mặc dù các nhân viên cảm thấy thoải mái hơn với những người đồng trang lứa và đôi khi xảy ra xung đột quyết liệt giữa các thế hệ, những người thuộc các thế hệ vẫn cần nhau bởi họ có kỹ năng và kinh nghiệm bổ trợ.

Tôi chưa hề nghe nhà quản lý nào thừa nhận họ đã từng cố gắng tuyển dụng một ai đó vì không ưa người ta (mặc dù tôi tin họ nên làm như thế), nhưng chính những thiếu sót trong quá trình tuyển dụng đã khiến các tổ chức vô tình tuyển những người khác biệt với nhân sự trong công ty. Ứng viên khôn ngoan có thể chăm chú lắng nghe ý kiến của những người phỏng vấn, và

dùng chính những gì họ biết để gây ấn tượng giả tạo rằng họ cũng tương đồng với những người trong công ty. Trong lúc phỏng vấn, họ có thể nói những điều họ không hề tin chỉ nhằm mục đích được tuyển dụng. Các ứng viên sử dụng thủ thuật giống như các đại lý bán xe ô tô. Robert Cialdini mô tả việc này trong cuốn sách của ông về tâm lý học của quá trình thuyết phục:

Thí dụ, các nhân viên kinh doanh xe hơi được huấn luyện để quan sát trong khi kiểm tra chiếc xe mà khách hàng muốn đổi. Nếu có dụng cụ cắm trại trong thùng xe, nhân viên kinh doanh sau đó có thể kể rằng anh rất thích ra khỏi thành phố mỗi khi có thời gian; nếu có các quả banh golf trên băng ghế sau, anh ta có thể nói rằng hy vọng trời không mưa để kịp chơi xong 18 tám lỗ mà anh đã lên lịch trong ngày hôm đó... Bởi vì những điểm tương đồng dù nhỏ bé vẫn tạo ra được tác động tích cực đối với người khác và bởi vì vẻ ngoài tương đồng có thể tạo ra quá dễ dàng, tôi khuyên bạn đặc biệt thận trọng với những ai nói rằng họ “cũng giống như bạn”.

Cialdini đã đúng khi nói về mặt trái của lớp vỏ giả tạo bên ngoài trong khi chẳng có sự tương đồng nào cả. Nhưng việc các ứng viên tạo ra lớp vỏ giả tạo về sự tương đồng ấy có thể không quá tệ cho công ty, hay ít ra cho quá trình kích thích sáng tạo. Đây có thể là chiến thuật treo đầu dê, bán thịt chó, nhưng cũng có thể đó chính là cơ hội để công ty du nhập các ý tưởng và quan điểm khác biệt.

Một nhà quản lý cao cấp của một công ty đồ chơi có lần kể rằng hăng của bà vẫn tiếp tục tuyển dụng những người làm ra vẻ “suy nghĩ giống chúng tôi”. Tuy nhiên, một khi được tuyển họ bắt đầu chê bai sản phẩm trước đó của công ty, điều mà theo lời bà, “khiến chúng tôi ghét họ”. Nhà quản lý này nói rằng bà đã sa thải các nhà thiết kế nào phê bình các sản phẩm cũ và ý tưởng sản phẩm mới, nhưng lại không bao giờ đề xuất được ý tưởng hay hơn. Tuy nhiên, những kẻ vừa chê lại vừa tiếp tục đưa ra ý tưởng thú vị cho các món đồ chơi mới (“như để chọc giận chúng tôi”) thì lại là nhân tố quan trọng cho sự thành công của công ty. Bà thừa nhận mặc dù sự thành công của công ty một phần là nhờ những người “đã xí gạt trong lúc tuyển dụng”, bà vẫn không thể nào thích được những người như vậy. Dĩ nhiên, tiếp đó tôi vẫn đề nghị bà hãy cố tình tuyển những ai mà bà và những người khác trong công ty đều không ưa!

Thậm chí nếu như tôi đã thuyết phục được bạn rằng việc tuyển những người tiếp thu chậm và những người làm bạn khó chịu là ý tưởng tốt, bạn vẫn rất khó thuyết phục những người khác trong công ty. Hai cách làm này không chỉ đi ngược lại những nguyên tắc của bộ phận quản lý nhân sự mà còn đi ngược lại khuynh hướng cố hữu của con người là ưa thích sự tương đồng và tránh né những người gợi ra cảm xúc tiêu cực. Lập luận duy nhất để thử nghiệm ý tưởng kỳ quặc này là nó mang lại hiệu quả.

CHƯƠNG 5

Hãy tuyển dụng những người (hầu như) bạn không cần

(Ý tưởng kỳ quặc #2)

Chúng tôi tìm kiếm những người khôn ngoan, có thái độ đúng mực. Thậm chí nếu không biết sẽ dùng họ ra sao, chúng tôi vẫn hình dung họ có thể dạy điều gì đó mới lạ mà chúng tôi cần, thậm chí chúng tôi cũng chưa biết tại sao. Và chúng tôi luôn cho rằng họ có thể học kỹ năng mới. Đó là lý do tại sao năm ngoái chúng tôi tuyển một luật sư dù chẳng cần người đó. Rốt cuộc bà ta trở thành trưởng bộ phận nhân sự mặc dù chưa có kinh nghiệm gì về lĩnh vực này.

- Justin Kitch, CEO và người sáng lập

Homestead

THOẠT TIÊN Ý TƯỞNG NÀY đến như một trò đùa. Khi nói chuyện với các nhà quản lý, tôi thường nói tếu: “Nếu sáng tạo nghĩa là tuyển những kẻ làm những việc thường không đi đến đâu hoặc không cần thiết, thì quý vị nên chủ tâm tuyển người mà mình không cần để sau cùng không bị thất vọng”. Một số đã phá ra cười, có người nhìn tôi như thể tôi bị điên. Nhưng tôi bắt đầu tự hỏi phải chăng ý tưởng này không hẳn là câu nói đùa sau khi tôi nghe nhiều nhà quản lý trong lĩnh vực sáng tạo - như một công ty đồ chơi, một chương trình TV và một phòng thí nghiệm nghiên cứu và phát triển – bảo rằng cách này thật ra đã được áp dụng trong công ty họ. Họ kể rằng thỉnh thoảng họ tuyển một người thông minh, thú vị hoặc khác lạ và có những kỹ năng mà công ty của họ hầu như không cần vào thời điểm đó và có lẽ cũng chẳng bao giờ cần đến, mà lắm lúc còn phải vượt qua sự phản đối của cấp trên. Họ bảo tôi rằng “những nhân sự thí nghiệm” như vậy thường được tuyển để thử việc (theo dạng hợp đồng hay tạm thời), và mặc dù nhiều người gặp thất bại, đôi lúc họ tạo ra được sản phẩm mới hữu ích hoặc đưa ra được cách làm việc mà những người có kỹ năng “thích hợp” chẳng bao giờ nghĩ ra được.

Lý do chính để tuyển những người “không cần thiết” như thế: họ sẽ đem đến ý tưởng mà công ty thiếu, kiến thức mới để hiện thực hóa các cuộc thử nghiệm. Họ có thể đem đến một quan điểm mới mẻ, hoặc phốt lò, xem thường những giáo điều hiện hữu. Nếu tuyển những người như vậy, điều quan trọng nhất là phải chú ý đến *Ý tưởng Kỳ quặc #4*: Hãy dạy họ cách phốt lò lời khuyên của cộng sự hay cấp trên thay vì học cách suy nghĩ và làm việc giống mọi người. Mục đích ở đây là tuyển họ (ít nhất theo dạng tạm thời) xem họ có đề xuất được điều gì mới lạ

không.

David Kelley thuộc công ty IDEO mô tả một cách khác để áp dụng chiến thuật này: “Hãy tuyển những ai mà bạn nghĩ chưa cần lúc này, nhưng vẫn *có thể* sẽ cần đến về sau”. Đây là những người đem đến kỹ năng từ nơi khác, tuy không cần thiết cho công việc hiện tại nhưng có thể có giá trị trong tương lai. Kelley gọi họ là “các tiền sát da đỏ, những người đi tiên phong, thử nghiệm những thứ có thể quan trọng trong tương lai”. Trong những ngày đầu tại IDEO, ông đã tuyển một người am tường sử dụng CAD từ lâu trước khi bất kỳ đối thủ hay khách hàng nào của ông biết đến công nghệ này. Họ vẫn thiết kế bằng tay. Kelley kể: “Nếu máy CAD không bùng nổ thì chắc chúng tôi đã tốn bộn tiền, lẽ ra chúng tôi phải tìm việc gì khác cho tay này, nhưng chúng tôi lại đâm đầu đi mua cho anh ta mấy cái máy tốn tiền”. Hóa ra máy CAD lại trở thành tiêu chuẩn để làm nghề thiết kế, cho nên cuộc mạo hiểm của họ hóa ra đáng đồng tiền.

Chính cách tuyển dụng đó đã giúp IDEO có được những người lập ra các dịch vụ mới có lãi. Kelley kể lại chuyện họ tuyển Craig Syverson. Họ tuyển Syverson vì thích ông ta, và ông dường như có rất nhiều kỹ năng nhưng họ hoàn toàn không biết chắc ông ta sẽ làm gì khi được tuyển vào. Ông bắt đầu thu băng video các cuộc họp cũng như những sự kiện khác trong công ty mà họ đều cho là “ý hay”. Nhưng chẳng ai hình dung đó sẽ là dịch vụ mà IDEO có thể cung cấp cho khách hàng. Tuy nhiên, chỉ trong vài năm Syverson đã triển khai một dịch vụ có lãi (và giờ đây đã có một trợ lý) chuyên thu băng, dựng phim và bán các băng video ghi lại cách người ta sử dụng sản phẩm và tiện nghi. Kelley giải thích: “Khi vượt qua giai đoạn thử nghiệm sản phẩm mô hình, và bắt đầu đến giai đoạn thử nghiệm cảm giác của người sử dụng, chúng tôi cần xem băng video cách người ta sử dụng các sản phẩm như máy khử rung tim hoặc đồ gỗ nội thất. Syverson hóa ra là một trong những tiền sát viên thành công nhất của chúng tôi, mặc dù lúc tuyển dụng chúng tôi hoàn toàn không biết ông ta sẽ làm gì”.

Kelley kể rằng IDEO “gặp may” với các hệ thống CAD và Craig Syverson vì các thử nghiệm khác chẳng phải lúc nào cũng thành công. Họ đã tuyển một chuyên gia quản trị giúp IDEO phát triển các dịch vụ tư vấn sáng tạo. Chuyên gia này đề xuất một cách làm hãy còn mới với IDEO (tư vấn quản trị nhưng theo sát tại cơ sở của khách hàng), và dùng các thuật ngữ kinh tế rất xa lạ với họ như “năng lực cốt lõi”, “quy trình kinh doanh”. Ông ta quyết định rời IDEO chỉ vì cách ấy không lôi kéo được nhiều khách hàng và ít nhà thiết kế của IDEO muốn làm chuyên gia tư vấn quản trị; họ chỉ thích công việc thiết kế sản phẩm. Khi tôi hỏi Tom Kelly, anh của David và cũng là quản trị gia cấp cao của IDEO, về cuộc thử nghiệm này, ông đáp: “Tôi nghĩ cách ấy khó thành công, nhưng tôi đồng ý cũng nên thử”.

Một số công ty sáng tạo thích tuyển dụng những người có kinh nghiệm thú vị nhưng thực sự chưa biết cách làm công việc họ sắp được giao. Lý luận của họ là những người thông minh luôn học được kỹ năng mới, và việc họ có kỹ năng phong phú – mà không nhất thiết lúc nào cũng phải có lý do thực tiễn – có thể giúp công ty có ý tưởng mới hoặc đi vào những thị trường mới trong tương lai. Vì ngày nay các kỹ năng kỹ thuật trở nên lạc hậu rất nhanh, việc tìm ra những người có thể học kỹ năng mới nhanh chóng có lẽ là điều thiết yếu với tất cả các công ty, dù có thuộc dạng sáng tạo hay không. Justin Kitch, CEO của Homestead nói: “Chúng tôi tìm kiếm những người khôn ngoan, có thái độ đúng mực. Thậm chí nếu không biết dùng họ ra sao, chúng tôi vẫn hình dung họ có thể dạy chúng tôi điều gì đó mới lạ và cần thiết, thậm chí chúng tôi cũng chưa biết tại sao”. Logic này đã dẫn đến việc họ tuyển một bác sĩ làm lập trình viên và một luật sư làm trong bộ phận nguồn nhân lực, dù họ đều được đào tạo rất ít hoặc không có nhiều kinh nghiệm đối với công việc mới. Lý thuyết của Kitch là nếu những con người thú vị này đủ thông minh để học hỏi công việc mà họ xin vào làm thì cũng nên dành thời gian huấn luyện họ bởi các kỹ năng khác của họ có thể hữu dụng trong tương lai.

Nguyên tắc hiệu quả là đây: Trong số các ứng viên đạt yêu cầu và có kinh nghiệm, hãy chọn những ai có kỹ năng bổ trợ có thể hữu ích cho công ty theo những cách nào đó chưa biết. Design Continuum là hãng thiết kế sản phẩm, giống như IDEO, đã đưa ra được ý tưởng mới lạ nhờ tuyển dụng những người có lai lịch khác nhau, thậm chí là dị thường. Họ đã từng tuyển dụng các kỹ sư chuyên làm đèn hoặc đã từng là các nhà điêu khắc, thợ mộc hay các tay chơi nhạc rock. Họ thích tuyển dụng những người như Joseph Graney, một nhà chế tạo máy từ bé trong cửa hiệu của gia đình, và David Cohen, người từng là thợ cơ khí máy bay. Những kinh nghiệm đa dạng này sẽ mang đến nhiều ý tưởng thử nghiệm. Thỉnh thoảng, Design Continuum cũng để mắt đến ai đó có những kỹ năng mà họ không chắc cần đến. Họ từng tuyển các nhà nhân chủng học, những người tốt nghiệp văn chương, thậm chí cả nhà thiết kế sân khấu.

Cũng có lúc các nhà quản lý tin rằng họ không cần đến kỹ năng của một ứng viên nhưng người đó vẫn được tuyển dụng. Tình trạng các nhà quản lý cao cấp hầu như hoàn toàn kiểm soát được tình hình công ty chỉ là một huyền thoại, nhất là tại Hoa Kỳ. Có nhiều việc xảy ra trong công ty mà các nhà quản lý không hay biết hoặc ngăn chặn được. Cho nên họ có thể không biết rằng có những người mà kỹ năng họ xem là không phù hợp rốt cục vẫn được tuyển dụng. Bộ máy quản lý không hoàn hảo có thể đưa những người đó vào trong công ty. Thật ra các nhà quản lý, dù dè dặt, chỉ cần đứng tránh sang một bên để những người mới được tuyển dụng có thể tự chứng tỏ.

Tất cả những điều này đã xảy ra tại Xerox PARC năm 1974 khi họ tuyển Alvy Ray Smith, một

họa sĩ theo phái trừu tượng đã từ bỏ sự nghiệp giáo sư ngành khoa học máy tính đầy hứa hẹn tại đại học New York. Dick Shoup, kỹ sư của PARC muốn tuyển Smith để giúp triển khai sáng chế “Superpaint” của anh, chiếc máy tính màu đầu tiên có thể “lưu một khung hình từ băng hoặc đĩa video, hoặc trực tiếp từ màn hình TV và xử lý bằng cách chỉnh màu, lật hình, đảo hình, cắt hình hoặc thậm chí làm nó chuyển động. Shoup tin rằng tài năng của Smith với tư cách một nhà khoa học máy tính kiêm họa sĩ “sẽ khiến anh hoàn toàn thích hợp để phát triển tiềm năng của Superpaint, như một phi công thử nghiệm sẽ lao chiếc chiến đấu cơ bay hết vòm trời”. Thật không may, Xerox thậm chí không cho phép tuyển Smith làm nhân viên tạm thời hay theo hợp đồng. Điều này quá rõ bởi giới quản lý của PARC, đặc biệt là Bob Taylor, nhà quản lý có nhiều ảnh hưởng tại đó, xem máy tính màn hình màu của Shoup như một thứ lạc lõng đối với trọng tâm của PARC về “văn phòng cho tương lai”. Vả lại, PARC cũng chẳng có ngân sách cho họa sĩ chứ nói gì đến một “gã hippie lông bông” như Smith.

Nhờ sự giúp đỡ của Alan Kay, một khoa học gia máy tính tại PARC, Shoup đã vượt qua được sự phản đối này bằng cách đối xử với Smith “gần như một món đồ gỗ trong văn phòng - mua dịch vụ của anh với giá vài ngàn đôla”. Bob Taylor tin rằng Superpaint, và nhất là Alvy Ray Smith, là một sự “lạc đề” so với nhiệm vụ hàng đầu của PARC, nhưng ông đã chịu đựng sự hiện diện của Smith trong hai năm trước khi cho anh nghỉ việc, hay chính xác hơn, họ “thanh lý” anh ta. Ban giám đốc Xerox không ủng hộ việc in màu vì họ tin rằng “văn phòng tương lai” chỉ cần các văn bản trắng đen. Smith tiếp tục phát triển Superpaint với một nhóm mà sau cùng thành lập Pixar (hiện do Steve Jobs lãnh đạo) sản xuất các cuốn phim bằng máy tính và đoạt giải như *Toy Story* (Câu chuyện đồ chơi), *Toy Story 2* (Câu chuyện đồ chơi 2) và *A Bug's Life* (Cuộc đời một con bọ). Số phận trớ trêu là cả Shoup và Xerox đều được Viện Hàn lâm Nghệ Thuật và Khoa học Truyền hình trao giải Emmy kỹ thuật năm 1983 để vinh danh Superpaint như kỹ thuật tiên phong trong ngành công nghệ hoạt hình video.

Mọi người có thể chỉ trích ban giám đốc PARC không có tầm nhìn xa, nhưng tôi nhìn thí dụ này theo cách khác. Dù đã hết sức cứng nhắc và thiển cận, PARC cũng vẫn khá linh hoạt khi tiếp nhận một người có kỹ năng “không cần thiết”. Bob Taylor và các nhà quản lý khác đã chịu đựng Smith một thời gian dài vì họ giao tiếp kém thoải mái với anh và thấy công việc của anh không cần thiết. Thí dụ, trong một cuộc nói chuyện lúc đầu, Taylor đã bị Smith gạt ngang thẳng thừng vì không hiểu rằng Superpaint là “cách mạng”, một luận điệu khiến Taylor rất khó chịu vì ông tự cho mình, và được hầu hết các chuyên gia nhìn nhận – là người có tầm nhìn then chốt trong cuộc cách mạng máy tính (ông là người lãnh đạo chương trình phát triển máy tính cá nhân và ARPANET, tiền thân của Internet). Và Taylor đã để cho Shoup tiếp tục ở lại mặc dù không quan

tâm đến máy tính màu và tin rằng Shoup đang phí phạm nguồn lực của PARC cho Superpaint. Tôi muốn nói rằng việc Taylor sẵn lòng để người khác chứng minh rằng ông – và nhiều người – sai lầm là lý do chính khiến ra đời rất nhiều công nghệ châm ngòi cho cuộc cách mạng máy tính dưới sự lãnh đạo của ông.

Việc khơi gợi tính sáng tạo bằng cách tuyển dụng những người có kỹ năng hầu như không cần thiết là một quan niệm nghe như chuyện đùa, nhưng càng hiểu về cách vận hành của các công ty sáng tạo, tôi càng tin rằng ý này thật hợp lý. Rõ ràng, chiến thuật này được khai thác hiệu quả nhất theo dạng không thường xuyên. Những công ty sáng tạo đôi khi cũng tuyển những người tuy thông minh nhưng không am tường, không nắm được những giáo điều khuôn khổ để làm việc trong một công ty hay một ngành. Họ tuyển “những tay do thám” để tìm hiểu tương lai và dự phòng tương lai ấy trở thành hiện thực. Tôi cũng ngờ rằng lãnh đạo của các công ty sáng tạo hành động rất giống Bob Taylor đối với Alvy Ray Smith. Họ có thể không đồng ý với nhân viên, nhưng họ phó mặc một thời gian để xem có điều gì chứng minh họ sai lầm không.

Thậm chí, nếu một công ty chưa bao giờ tìm được bất kỳ ý tưởng mới lạ và có giá trị nào khi áp dụng chiến thuật này, cách tuyển dụng như vậy vẫn có lợi cho một bầu văn hóa đổi mới. Các nhà điều hành cao cấp - những người thỉnh thoảng mạo hiểm để có một nhân viên thông minh, thú vị, hay khác biệt, với các kỹ năng mà lúc ấy công ty hầu như không cần đến - nói rằng vấn đề chính không phải là thí nghiệm, mạo hiểm và tỷ lệ thất bại cao. Vấn đề là họ đang nêu gương cho những người đi sau. Thông điệp sẽ lan truyền đến mọi người ở mọi cấp trong công ty: Hãy khôn ngoan hiểu rằng công việc sáng tạo vốn dĩ đầy bất ngờ, ta sẽ thường sai lạc nếu đánh giá tri thức nào sẽ hữu dụng và tri thức nào sẽ vô dụng.

Một cách khái quát hơn, những cá nhân và doanh nghiệp sáng tạo giống như những con chuột tích cóp ý tưởng, nhân sự và sự vật dường như chẳng có công dụng gì trước mắt. Dù mọi việc tỏ ra kém hiệu quả đến đâu, sau cùng kết quả sẽ đến vì phương pháp này làm tăng tính đa dạng, mang lại những con người có quan điểm mới và cung cấp chất liệu để thay đổi tư duy và hành động. Đây là lý do công ty BrainStore ở Biel, Thụy Sĩ dùng một mạng lưới nhân viên tuổi từ 13 đến 20, xuất thân từ khắp thế giới để làm việc cho những chiến dịch quảng cáo sản phẩm của Coca-Cola, Nestlé, Novartis, Sony và công ty Hỏa xa Thụy Sĩ. Đây là lý do Xerox PARC tuyển dụng trẻ em, cũng như các nghệ sĩ, nhà văn khoa học viễn tưởng, nhà điêu khắc và những người có lai lịch trông chẳng dính dáng gì nhiều đến máy photocopy. Đây là lý do các cơ quan nghiên cứu như 3M lại tổ chức hội thảo và mua những cuốn sách thú vị nhưng chẳng mấy liên quan đến công việc của họ. Đây là lý do những nơi tạo ra sản phẩm như phòng thí nghiệm của Edison, IDEO và Design Continuum lại có những bộ sưu tập lớn các công cụ, đồ chơi và vật liệu

khác thường, chẳng ích lợi gì trước mắt nhưng có thể một ngày kia sẽ chứng tỏ giá trị. Đây cũng là lý do Eric Cohen, Phó Chủ tịch Design Continuum nghĩ rằng thật thú vị “khi dành thời gian để tìm báu vật trong đồng tạp nhạp”. Đây là tất cả những dấu hiệu cho thấy một công ty có lượng ý tưởng phong phú có thể ứng dụng vào những vấn đề chưa được biết trong tương lai, và họ có thể phối hợp sự vật cũ theo cách mới.

CHƯƠNG 6

*Hãy dùng những cuộc phỏng vấn tuyển dụng để tìm ý tưởng,
chứ không phải để gạn lọc ứng viên*

(Ý tưởng kỳ quặc #3)

Thị trường việc làm hiện đang căng thẳng đến mức khi một ứng viên nào đó đang phỏng vấn với tôi, có nhiều khả năng người đó đang được mời chào việc khác. Do vậy, tôi có hai mục đích khi phỏng vấn tuyển dụng. Thứ nhất, để tuyển dụng. Thứ hai, để họ giúp tôi giải quyết công việc. Tôi đưa ra cho ứng viên những vấn đề tôi chưa giải quyết được. Họ thường có ý hay, vì thế ngay cả khi họ không nhận lời đề nghị tuyển dụng tôi vẫn tận dụng được đầu óc họ trong chốc lát.

- Nhà điều hành giấu tên, bình luận về

ý kiến kỳ quặc # 3 tại chương trình đào tạo

các nhà điều hành của Stanford

Thật là một cuộc phỏng vấn quái lạ. Ông ta chẳng hỏi gì về tôi mà cũng không trình bày gì về công ty ấy. Ông ta cứ hỏi ý kiến tôi về cách thiết kế trang web.

- Một sinh viên công nghệ trường Stanford

ĐÔI KHI NGƯỜI TA KHÓ CHỊU KHI TÔI NÓI RẰNG phỏng vấn tuyển dụng là một cách thường vô dụng để tuyển người. Tôi đã gặp những nhà điều hành, nhà quản lý trung cấp, kỹ sư, khoa học gia, luật sư, chỉ huy cứu hỏa kể chuyện họ phỏng vấn lão luyện ra sao để biết ứng viên nào sẽ thành công hay thất bại. Kinh nghiệm của họ trái ngược với hàng trăm công trình nghiên cứu gần một thế kỷ nay cho thấy hiếm khi nào người ta nhất trí sẽ tuyển ai hoặc ai sẽ làm việc tốt nhất (và tệ nhất) khi nhiều người cùng phỏng vấn một người. Các công trình này kết luận rằng “phỏng vấn tuyển dụng” nói chung là phương pháp tồi để quyết định tuyển người. Cách hiệu quả hơn nhiều là xem họ có thể làm được việc đó hay không – hay ít ra những công đoạn thiết yếu trong công việc đó - rồi trắc nghiệm họ “làm thử”.

Đa số các công ty phỏng vấn đại loại như sau: một nhà phỏng vấn không được đào tạo, cũng không chuẩn bị hoặc soạn thảo gì trước, sẽ đối thoại với ứng viên. Họ không lưu lại các câu hỏi

và trả lời, và người sau cùng ra quyết định tuyển dụng - hoặc từ chối - ứng viên đó đôi khi chỉ hiểu lơ mơ về những kỹ năng cần cho công việc đó. Mặc dù vậy, các chuyên viên phỏng vấn vẫn hết sức tin tưởng rằng họ phân biệt được ai giỏi ai tồi. Thật không may, các nghiên cứu cho thấy tiến trình phỏng vấn tuyển dụng cũng giống hệt như lái xe, khi 90% tài xế đều nói rằng kỹ năng của họ “trên trung bình” Sự thật là một người phỏng vấn điển hình sẽ chẳng tìm được mấy thông tin hữu ích để dự đoán năng lực làm việc của ứng viên ngoài những gì sẵn có trong đơn xin việc và sơ yếu lý lịch.

Tuy nhiên, cuộc phỏng vấn thường tác động lớn đến việc ứng viên nào được chọn. Ứng viên có những điểm tương đồng với người phỏng vấn - từng học cùng trường và có cùng chủng tộc hay giới tính - sẽ dễ được chọn, cũng như những ai có diện mạo cuốn hút và cao ráo. Những yếu tố này và nhiều yếu tố thiên lệch khác sẽ chi phối quá trình tuyển chọn. Từ những phát hiện này, có thể suy ra các công ty chẳng nên bận tâm đến công tác phỏng vấn. Họ chỉ nên tuyển dụng dựa trên sơ yếu lý lịch và thông tin khách quan như bảng điểm đại học. Hầu hết các nhà quản trị không thích ý này, bởi họ quá tự tin vào khả năng chọn được người giỏi. Tôi đồng ý rằng dẹp bỏ phỏng vấn là ý kiến không hay, nhưng ngoài việc gạn lọc ứng viên, phỏng vấn còn có những ích lợi khác.

Về mặt nào đó, phỏng vấn là công cụ tuyển dụng quan trọng. Ít có ứng viên nào nhận lời làm việc ở một công ty mà họ không được đón tiếp một cách lịch sự và tôn trọng khi phỏng vấn. Các cuộc phỏng vấn cũng giúp nhân viên tiềm năng hiểu sơ lược về công việc và công ty, để họ tự quyết định mình có phù hợp với công việc hay không. Các cuộc phỏng vấn cũng góp phần vào sự thành công, vì khi một nhà tuyển dụng tin rằng người mới sẽ làm việc tốt, thì họ có thể sẽ giúp đỡ người này thành công, góp phần hiện thực hóa sự tiên đoán của họ, ngay cả khi các ứng viên khác thoát tiên còn phù hợp hơn nhiều.

Một lợi ích bất ngờ của phỏng vấn tuyển dụng là chúng có thể kích thích sáng tạo. Nếu làm đúng bài bản, các cuộc phỏng vấn sẽ làm phong phú nguồn ý tưởng trong công ty. Tri thức kiểu này xảy đến ngẫu nhiên khi các ứng viên (nhằm gây ấn tượng cho người phỏng vấn) nói về những gì họ biết từ trường lớp hoặc từ kinh nghiệm công việc. Khi các ứng viên dự phỏng vấn tại nhiều công ty, hay thậm chí có bạn bè đang làm việc cho nhiều công ty, họ có thể tiết lộ “thông tin tình báo” về tình hình ở các công ty đối thủ.

Thông tin tình báo này không nhất thiết là thông tin về sở hữu trí tuệ. Có thể đó là thông tin về thay đổi nhân sự, dòng sản phẩm, và chiến lược mà không xếp vào loại bí mật. Tuy nhiên các nhà điều hành mà tôi giảng dạy kể lại đôi khi có những ứng viên đã vi phạm cam kết bảo mật

với công ty cũ khi bàn về thông tin sở hữu trí tuệ đầy nhạy cảm trong lúc phỏng vấn. Các kỹ sư tại Thung lũng Silicon khét tiếng về việc vi phạm các cam kết bảo mật (NDA). Những hành động bất cẩn này là nguồn tư liệu cho tuần san *Info World* (Thế giới Thông tin) của Robert X. Cringely suốt bao năm bởi vì, theo lời ông, có quá nhiều kỹ sư là “những thiên tài yếu đuối chỉ muốn mọi người thấu hiểu và thừa nhận sự vĩ đại của họ.” Tương tự, trong các cuộc phỏng vấn tuyển dụng người ta chỉ muốn nói về những kỳ tích họ đã làm, và không biết, không nhớ, hay chẳng bận tâm điều gì họ *không* được phép nói. Tôi không gợi ý các công ty dùng các cuộc phỏng vấn vào mục đích gián điệp, và tôi ngờ rằng hầu hết thông tin quý giá từ các ứng viên đều chẳng phải những bí quyết nhà nghề. Nhưng tôi cho rằng các công ty có thể thu thập và khai thác những thông tin quý giá lợm lặt được nếu người phỏng vấn biết cách dò trúng mạch.

Ít ra có vài công ty cố tình dùng kỹ thuật phỏng vấn này để thu thập ý tưởng mới. Tôi nảy ra ý này hồi đầu thập niên 80 khi phỏng vấn Nolan Bushnell (người sáng lập Atari, công ty tiên phong về trò chơi máy tính). Khi biết tôi là giáo sư trường Công nghệ Stanford, ông cho biết thường hay phỏng vấn các sinh viên trẻ mới tốt nghiệp từ trường của chúng tôi “vì tôi học được nhiều điều từ đám trẻ. Họ kể cho tôi nghe những gì đang học trong các lớp công nghệ và có những ý tưởng kỳ lạ tôi chưa từng nghĩ đến”. Ông kể thêm rằng nhiều kỹ sư trong số này đang dự phỏng vấn với các đối thủ cạnh tranh của ông, nhờ thế ông nắm được thông tin về các công nghệ và sản phẩm mới mà đối thủ cạnh tranh đang triển khai, những thứ người ta thường trưng ra với các kỹ sư trẻ để thu hút họ vào làm việc. Tôi cũng từng nghe ý tương tự về lợi ích của việc phỏng vấn các kỹ sư trẻ từ các nhà điều hành cao cấp ở Thung lũng Silicon, như Andy Bechtolsheim (người đồng sáng lập và cựu lãnh đạo bộ phận công nghệ của Sun Microsystems, người sáng lập kiêm CEO của các hệ thống Granite và hiện nay là nhân vật cao cấp tại Cisco Systems) và Bill Campbell (cựu CEO của Intuit và nhà điều hành cao cấp của Apple).

Vì khó tránh khỏi phỏng vấn, bạn nên dùng cách này để học hỏi, nhất là để du nhập ý tưởng mới vào công ty. Điều này nghĩa là vẫn hỏi ứng viên những điều thông thường, như tri thức họ học ở trường lớp và các dự án họ làm trong quá khứ và hiện tại. Nhưng bạn cần lắng nghe chi tiết trong câu trả lời của họ để lưu ý – và xoáy vào - công nghệ, phương thức và mô hình kinh doanh mà họ đề cập. Như các câu phỏng vấn mẫu đã nêu trên, phương pháp này đòi hỏi phỏng vấn rộng hơn các đề tài thông thường: về các công ty khác mà họ đang dự phỏng vấn, về các

công ty mà bạn bè họ đang dự phỏng vấn, và về công việc của bạn bè họ tại các công ty khác. Bạn cũng có thể quyết định tuyển dụng những người này, nhưng nếu không thì ít ra bạn nắm được một số thông tin.

Ý tưởng kỳ quặc này sẽ hiệu quả hơn (ít ra cũng thỉnh thoảng) nếu bạn yêu cầu bộ phận nhân sự không áp dụng quy tắc sàng lọc “chính tắc”. Paul Goodman, nhà văn và nhà thơ Mỹ, bình luận rằng “ít thiên tài nào lọt qua nổi bộ phận nhân sự”. Tôi đồng ý, nhưng phải bổ sung ngay rằng nhiều người bất tài cũng đã được các bộ phận nhân sự gạt lọc. Các chuyên gia nhân lực (HR) thường tinh tường gạt lọc những người có tác phong tồi, ăn mặc lôi thôi, những người có bộ dạng và hành vi không giống mọi người trong công ty, hay những ai có vẻ thú vị, nhưng lại có kinh nghiệm “không phù hợp” với công việc. Sự gạt lọc ấy thường giúp tăng tỉ lệ ứng viên phù hợp và hoàn thành công việc trong hầu hết các công ty, nhưng nó cũng loại trừ những người tiếp thu chậm và những người có thể cho bạn các ý tưởng mới và quan điểm mới khi nhìn lại ý tưởng cũ.

Sau cùng, nếu quyết định dùng các cuộc phỏng vấn tuyển dụng để tìm ý tưởng mới, bạn nên biết về “lý thuyết huyền thoại trong tuyển dụng”. Trước mặt các ứng viên, việc bạn nói ít hơn nghe có thể khiến bạn ít có cảm tình với họ hơn. Với hầu hết mọi người được nói thú vị hơn chỉ lắng nghe. Đây là lý do tại sao nhiều người muốn trở thành giáo sư như tôi; được lên lớp suốt ngày để “rao giảng”. Các sinh viên có thể thấy chán, nhưng chúng ta lại thích nghe giọng nói của chính mình. Trong các cuộc phỏng vấn cũng vậy. Khi các sinh viên kể lại rằng, họ đi phỏng vấn mà chẳng được nói tiếng nào và người phỏng vấn chẳng biết chút gì về họ, tôi bảo như thế là họ gần như sẽ được tuyển dụng đấy. Thực ra có một công trình nghiên cứu cho thấy khi đã quyết định tuyển ai thì người phỏng vấn bắt đầu nói nhiều hơn ứng viên (có lẽ vì cố gắng tuyển cho được người ấy). Tuy nhiên, đó là vấn đề nếu bạn muốn tìm hiểu điều gì đó từ ứng viên. Do vậy, nếu muốn khai thác các cuộc phỏng vấn để có ý tưởng mới, hãy hỏi về các chủ đề mà bạn muốn biết, hãy ngồi im mà lắng nghe. Nhưng cũng phải tự nhắc nhở rằng việc lắng nghe có thể khiến bạn có thành kiến với các ứng viên đạt yêu cầu.

Những điều các nhà triết học và tâm lý học nói về sự khác biệt giữa sự thông minh và sáng suốt có thể giúp bạn biết lắng nghe tốt hơn. Những người thông minh nói năng thông tuệ và đối đáp thích đáng hơn những người kém thông minh, nhưng họ không nhất thiết là những người biết lắng nghe. Trái lại, những người sáng suốt biết lắng nghe tốt hơn và đặt câu hỏi hay hơn những người kém sáng suốt. Vì vậy, nếu bạn và công ty muốn trở nên khôn ngoan hơn, cần

sáng suốt ngồi im lắng nghe và học cách đặt câu hỏi khôn ngoan - chớ nên tỏ ra hiểu biết nhiều và suy nghĩ nhanh.

CHƯƠNG 7

Khích lệ người khác phớt lờ và thách thức cấp trên lẫn đồng nghiệp

(Ý tưởng kỳ quặc #4)

Các môi trường văn hóa, nhất là nếu vững mạnh, có thể gây những tác động mạnh mẽ. Văn hóa có thể khiến một tập thể nhanh chóng phối hợp hành động chống lại đối thủ cạnh tranh hoặc làm lợi cho khách hàng. Văn hóa cũng có thể dẫn dắt những kẻ thông minh cùng nhau đi xuống vực.

- Giáo sư John Kotter và James Heskett

[CEO McKnight] ra lệnh cho Drew dẹp bỏ dự án đó và khẳng định cho rằng dự án sẽ không bao giờ thành. Phớt lờ lệnh này, Drew tiếp tục sáng chế loại băng dính đa năng, một trong các sản phẩm đột phá của 3M. Sự kiên trì của Drew đã dẫn dắt chúng tôi đi đúng hướng và cho ra đời sản phẩm gắn liền với tên tuổi của công ty, băng keo trong suốt.

- William Coyne, cựu Phó Chủ tịch 3M về Nghiên cứu và Phát triển

Nhóm thành công nhất mà tôi từng tham gia là nhóm “dự án tàu ngầm”. Sau khi bị giới quản lý cao cấp phủ quyết, chúng tôi đành theo đuổi dự án trong bí mật và ra vẻ đang làm dự án khác, cho đến khi đạt kết quả tốt đẹp. Khi ấy, chúng tôi trình sản phẩm cho chính những người đã từng chặn dự án đó; họ đùa cợt về sự bướng bỉnh của chúng tôi, nhưng cho rằng đó là ý tưởng xuất sắc. Dự án được đưa vào sản xuất ngay.

- Một nhà quản trị từ Siemens, công ty công nghệ lớn của Đức

“VĂN HÓA VỮNG MẠNH sẽ dẫn đến công việc hiệu quả”. Quan niệm đó giống như một câu thần chú được giới quản trị bậc thầy, các nhà tư vấn, điều hành cao cấp và chuyên gia trong nhiều lĩnh vực không ngừng tụng niệm. Họ dẫn các trường hợp như Disneyland, General Electric, Southwest Airlines, Mary Kay Cosmetics, Starbucks, Toyota, và The Men’s Wearhouse để cho thấy nếu muốn có môi trường văn hóa vững mạnh, ta phải tẩy não, nhồi nhét, tán dương, lấy lòng và mua chuộc nhân viên để họ nhìn nhận các truyền thống của công ty và noi theo những khuôn khổ đã định hình. Những công ty với môi trường văn hóa vững mạnh như The Men’s Wearhouse và Toyota huấn luyện nhân viên nhiều hơn đối thủ cạnh tranh, bởi họ không chỉ dạy các kỹ năng công việc mà phần lớn chương trình huấn luyện còn nhằm truyền

đạt lịch sử và triết lý của công ty, cũng như cung cách đối xử với khách hàng và giữa nhân viên với nhau.

Chương trình huấn luyện chính thức đối với nhân viên mới trong các công ty thành đạt như thế chỉ là bước đầu của tiến trình hội nhập, bước đầu khởi sự một lối sống mới. Lãnh đạo các công ty này biết rằng văn hóa vững mạnh có được là do các nhân viên kỳ cựu không ngừng hướng dẫn người mới (và chỉ bảo nhau) cách suy nghĩ, nói năng và hành động. Họ dùng các chương trình huấn luyện để giúp những người mới hiểu cách nên - hay không nên - làm và lý do tại sao. Khảo sát nhân viên kiểm toán mới tại tám công ty kế toán lớn, Jennifer Chatman đã có chứng cứ định lượng cho quan điểm này. Sau khi theo dõi các nhân viên kiểm toán mới này trong vòng một năm, Chatman phát hiện ra “những ai trải qua một quá trình hòa nhập mạnh mẽ sẽ thích ứng với các giá trị của công ty tốt hơn những ai chưa trải qua”. Bà cũng khám phá rằng những ai không thích ứng về văn hóa sẽ bị xếp đánh giá kém tích cực hơn về hiệu quả công việc, và có xác suất nghỉ việc cao hơn.

Những phương cách tinh tế và kiên trì của các công ty nhằm loại bỏ các khác biệt ngoài ý muốn và rèn cho nhân viên có cùng quan điểm đã được thể hiện qua câu chuyện cách đây vài năm khi một nhân viên mới nỗ lực tác động đến hệ thống sản xuất của Toyota tại nhà máy New United Motors Plant (NUMMI) ở Fremont, California. Toyota nổi tiếng có môi trường văn hóa sống động và mạnh mẽ. Nhân viên của họ được giáo huấn phải duy trì hệ thống với trọng tâm là loại trừ những khác biệt ngoài mong muốn. NUMMI là một liên doanh giữa Toyota và General Motors (GM). NUMMI sử dụng hệ thống sản xuất của Toyota (dưới sự quản lý của Toyota) để sản xuất ra xe ô tô ưu việt hơn hẳn về chất lượng và giá thành thấp hơn hẳn so với hầu hết các nhà máy General Motors tại Hoa Kỳ; chỉ có nhà máy Saturn ở Springhill, Tennessee là có thể gần tương đương. Chất lượng và giá thành của NUMMI gần sánh được với các xe sản xuất tại nhà máy tốt nhất của Toyota ở Nhật.

Jamie Hresko, một nhà điều hành có 15 năm thâm niên ở General Motors được đưa về NUMMI làm công nhân sản xuất vào đầu 1997. Chỉ có vài nhà quản lý cao cấp của NUMMI biết lai lịch của Jamie. Đồng nghiệp và cấp trên không hề biết ông là ai, hay lý do ông vào làm tại đó, nên ông được đối xử như một nhân viên mới bình thường. Jamie cố gây rối hệ thống đó: “Trong vòng hai tuần, Jamie làm việc trong xưởng và dùng kiến thức của mình về dây chuyền lắp ráp để thử nghiệm hệ thống NUMMI xem nó có tốt như số liệu nêu ra không. Ông làm mọi cách để cản trở quy trình và thử các giới hạn của nó”. Jamie vi phạm nguyên tắc của NUMMI bằng cách làm những việc như đòi hỏi thêm phụ tùng dự phòng, chất phụ tùng trên sàn nhà (vi phạm về an toàn), kéo dài bữa ăn trưa của mình ra thêm 2 phút, và chểnh mảng trong việc kiểm tra chất

lượng. *Mỗi vi phạm đều bị lưu ý và phê bình ngay lập tức.* “Sự chỉnh đốn” này luôn đến từ đồng nghiệp chứ không phải từ cấp trên (mà ông hiếm khi giáp mặt).

Khi tôi đi ăn trưa quay lại trễ hai phút, họ bảo rằng mọi người sẵn sàng gánh vác nếu tôi có việc quan trọng, nhưng tôi đã làm tổn thương cả nhóm và tốt nhất đừng lặp lại điều đó, trừ phi có lý do chính đáng. Khi tôi bỏ sót vài lần kiểm tra chất lượng, nhân viên cuối dây chuyền sản xuất đã lôi sản phẩm ra và đến nhắc nhở tôi không sai phạm nữa. Nhưng các nhân viên cũng sẵn lòng giúp tôi sửa chữa sai sót để làm tốt hơn.

Nếu muốn nhân viên khai thác kiến thức đang có, muốn loại trừ sự khác biệt và muốn họ có cùng thế giới quan các công ty cần phải áp dụng các phương thức hòa nhập một cách mạnh mẽ và kiên trì như tại NUMMI. Họ phải xử lý các hành vi mới và chưa kiểm nghiệm như một sự thách thức chứ không phải sáng tạo. Ưu điểm cực độ và nhược điểm kinh khủng của những nơi này, như bậc thầy về lãnh đạo Warren Bennis có lần nói với tôi, là “trường hợp hoàn hảo nhất bạn sẽ trở thành bản sao của những người đến trước”. Hòa nhập ở những nơi này có nghĩa là liên tục tạo ra những bản sao con người.

Tuy nhiên, nếu một công ty muốn có sự phong phú về ý tưởng và hành động thì dạy cho nhân viên tin tưởng và bắt chước khuôn khổ cũ lại là mâu thuẫn. Ngay cả khi mục tiêu chỉ nhằm cải thiện quy trình làm việc thì vẫn phải đa dạng hóa quan điểm để nhân viên có dịp đề xuất và cân nhắc các phương án mới. Đây là lý do ở NUMMI, cũng như ở mọi nhà máy Toyota, nhân viên động não theo nhóm và được thưởng khi đưa ra các đề xuất cá nhân hoặc theo nhóm để cải tiến quy trình. Họ khuyến khích mọi người có ý tưởng đa dạng, thậm chí khác thường, để cải thiện quy trình sản xuất thông thường, kể cả ý tưởng để loại trừ những khác biệt ngoài mong muốn. Nếu trọng tâm của công ty là khai phá cơ hội mới thì mục tiêu của bạn là phải xây dựng được môi trường văn hóa hậu thuẫn cho sáng tạo và thử nghiệm liên tục, chứ không phải thỉnh thoảng mới tìm được ý tưởng mới. Công ty - hoặc thường một bộ phận - phải là nguồn sinh sôi nhiều ý tưởng phong phú. Nó phải là một đấu trường, một cuộc tranh đua lành mạnh và không ngừng, nơi các ý tưởng xuất sắc nhất giành chiến thắng. Nếu bạn muốn khám phá, chớ dạy nhân viên cách nào là đúng và cách nào là sai trong công việc. Nếu không, mọi chuyện lại đi đến kết cục như trong bức tranh biếm họa sau đây; họ đội những chiếc mũ ngộ nghĩnh vì đó là nét văn hóa của công ty nhưng chẳng hề biết điều đó khởi nguồn khi nào và vì sao.

Ghi chú: Tôi chẳng biết ý tưởng này từ đâu ra, chỉ biết nó là văn hóa của công ty đấy nhé.

Một số công ty hình thành đặc trưng văn hóa một cách rất ngẫu nhiên. Tôi biết vài hãng công nghệ cao thành đạt có quy trình tuyển dụng không mạch lạc và quá mơ hồ đến nỗi ứng viên đã nghĩ ra những thủ thuật và nguyên tắc để được tuyển dụng và để làm việc sau đó. Hãy nghe David Bowen và các cộng sự kể lại những gì chờ đón nhân viên mới tại Sun Microsystems từ 1985 đến 1990 khi họ là công ty tăng trưởng nhanh nhất tại Hoa Kỳ. Sun tăng trưởng liên tục nhờ sáng chế và thương mại hóa các máy tính rất tiên tiến và các sản phẩm liên quan. Các ứng viên xin việc trải qua vô số cuộc phỏng vấn, nhưng “quy trình thì hết sức mơ hồ, thiếu các quy định chuẩn mực, và đòi hỏi họ phải tham gia giải quyết vấn đề để được tuyển dụng”. Sự thiếu chuẩn hóa trong quy trình tuyển dụng ở Sun một phần là do tốc độ tăng trưởng gần như vượt khỏi tầm kiểm soát của tập đoàn. Nhưng quá trình luộm thuộm ấy khiến những nhân viên được tuyển sẽ dựa vào ưu thế kỹ năng cá nhân, năng lực và sự phán đoán để hoàn thành công việc. Những người đủ khôn ngoan để được tuyển dụng đều là những người có lòng tin và năng lực đưa ra các giải pháp trong công việc, chứ không ngồi chờ người khác chỉ bảo họ cách suy nghĩ và làm việc. Để hoàn thành công việc, họ không trông đợi mà cũng chẳng cần đến một hệ thống bài bản nào.

Một số công ty chủ động tạo ra một môi trường văn hóa mà nhân viên không trông vào truyền thống công ty, vào sếp hay đồng nghiệp để định hình cách làm việc. Các công ty như vậy có nền văn hóa rất mạnh. Và đó là những nền văn hóa vinh danh những ai cố đạt được cái mới, những ai nhìn sự việc cũ theo cách mới, những ai thách thức và bất chấp tiền lệ. Họ muốn nhân viên mang đến kinh nghiệm cá nhân đa dạng chứ không lặp lại lịch sử của công ty. Môi trường văn hóa đó đặc trưng bởi các câu thần chú như “Hãy là chính mình”, “Hãy phớt lờ sếp của bạn”, “Hãy quên đi quá khứ của công ty”, “Hãy thách thức lịch sử”, “Hãy nghĩ ra quy trình của chính mình”. Để làm thế, công ty phải áp dụng một số phương thức tuy khác lạ nhưng hữu hiệu khi tuyển dụng, đào tạo nhân viên, hay bố trí nhân sự và khen thưởng kết quả công việc.

Tuyển dụng những người hay thách đố

Đôi khi các công ty cũng tuyển dụng người để giao nhiệm vụ phản biện cách làm việc bấy lâu của họ. Những người như thế được tuyển bởi họ có kỹ năng mà công ty thiếu và rất cần. Với đặc quyền do tri thức chuyên môn của họ, đây là những tác nhân có uy lực và “phá cách” khiến những nhân viên thâm niên trong công ty cảm thấy bị đe dọa. Nhiều nhà quản lý cao cấp kể với tôi họ đã tuyển những người mới và ủy quyền cho họ để thách thức “những cựu binh”, “những kẻ thủ cựu”, hay “những kẻ bảo thủ”, tuyên chiến với những cựu binh “phò” những tập quán thâm căn cố đế nhưng kém hiệu quả. Có thể ủy quyền để những người mới này được phép vượt quyền hoặc thậm chí sa thải nhân viên nội bộ cản bước mình, nhất là khi công ty có lỗ hổng

trong các lĩnh vực thuộc kiến thức chuyên sâu của những người mới này. Đặc biệt các nhà quản lý thường trao đặc quyền như thế cho những người mới sau một vố thất bại nặng nề. Giống như bất kỳ ai gặp thất bại, những nhà quản lý như vậy sẽ cởi mở với các ý tưởng mới hơn những người thành công, bởi họ có lý do chính đáng tin rằng mọi thứ đã đổ vỡ và cần khắc phục.

Trong một công ty thuộc danh sách Fortune 500 mà tôi và các đồng nghiệp cùng nghiên cứu, có một nhà quản lý công nghệ thông tin được tuyển để lên kế hoạch và giám sát việc triển khai hàng loạt hệ thống phần mềm SAP. Các hệ thống phần mềm đồ sộ như SAP là các hệ thống tích hợp giúp công ty truyền thông tin, lưu trữ và truy cập dữ liệu theo cách hữu hiệu hơn trước đây, giúp họ tự động hóa công việc trong các lĩnh vực như tài chính, vật tư, quản trị, hoạch định sản xuất, mại vụ và nguồn nhân lực. Các hệ thống phần mềm phức tạp này đã giúp nhiều công ty xử lý thông tin đáng tin cậy và ít tốn kém hơn nhiều, nhưng lại có tiếng là rất khó áp dụng. Những nhà điều hành trong công ty lớn này quyết định rước chuyên gia này từ bên ngoài, với hơn 10 năm kinh nghiệm triển khai các hệ thống như vậy tại các công ty khác, bởi họ đã từng nếm mùi “thảm bại” trong một dự án có liên quan vài năm trước.

Người này và nhóm “văn phòng” quản lý dự án (gồm hai nhân viên khác, ngoài anh ta, và một chuyên gia tư vấn, tất cả đều đồng quyền) thực thi một loạt các dự án SAP đúng thời hạn và hợp ngân sách. Khảo sát nội bộ cho thấy các nhân viên sử dụng một trong các hệ thống đầu tiên cực kỳ hài lòng với cách triển khai, với chính bản thân hệ thống, và sự tiện dụng. Chúng tôi phỏng vấn các nhà quản lý và nhân viên khác tại cơ sở đầu tiên này, họ xác định hệ thống làm việc trôi chảy và quá trình triển khai được quản lý tốt. Các cuộc phỏng vấn của chúng tôi cho thấy nhiều dự án SAP sau đó do nhóm này thực hiện cũng thành công tương tự. Nhà quản lý IT, người được tuyển vào, đã lập luận rằng họ triển khai thành công như thế là nhờ nhóm của anh bất chấp và đi ngược lại cách làm việc cố hữu.

Mọi việc chúng tôi làm hằng ngày đều đi ngược lại mọi chính sách và quy trình chuẩn của công ty. Mọi thứ chúng tôi làm đều ngược với cách làm việc [của công ty]... Không biết làm sao chúng tôi lách được suốt bấy lâu... Giờ đây, mọi người vẫn cố lôi chúng tôi trở lại nhưng không thể. [Họ bảo] “Quay lại, đi đường khác thôi”. Chúng tôi bảo: “Không.” Tại sao? Chúng tôi đã thành công rồi mà. GL [số cái] chạy tốt, đúng tiến độ, hợp ngân sách. AP [các khoản phải chi] chạy tốt, đúng tiến độ, hợp ngân sách. Các hệ thống dự án đều chạy, đúng tiến độ, hợp ngân sách. Tài sản cố định đang đi đúng tiến độ và AR [các khoản phải thu] cũng đúng tiến độ. Tại sao phải đổi?

Sự tuyệt vọng của ban lãnh đạo đã buộc họ phải trao đặc quyền cho những kẻ ương ngạnh này, trao cho họ công cụ để chống lại cách làm việc cố hữu, ít nhất cho đến khi vượt qua khủng hoảng.

Áp dụng tiến trình hòa nhập “ngược”

Từ ý tưởng dùng người mới để làm phong phú các ý tưởng và quan điểm, ta có thể tiến thêm một bước nữa: Dùng người mới để đào tạo người cũ cách nghĩ và cách làm. Tôi gọi đây là tiến trình hòa nhập ngược, tức huấn luyện ngược. Người mới được bố trí làm việc với người cũ, nhưng người mới thì dạy, còn người cũ thì lắng nghe, học hỏi và bắt chước. Tiến trình hòa nhập ngược này đã xảy ra nhiều lúc trong quá trình triển khai SAP mô tả ở trên. Nhà quản lý IT hiểu biết quá rõ về cách triển khai hệ thống này so với những người khác trong công ty nên nhiều nhân viên đã lắng nghe và học hỏi được từ anh ta.

Quan niệm nhân viên cũ phải làm theo nhân viên mới, vốn mù mờ về văn hóa và lễ lối của công ty, nghe cũng không mấy phi lý nếu bạn nghĩ đến những nhân vật tài ba mà các công ty thường tuyển về (và trả lương hậu hĩnh) để thay đổi cách suy nghĩ và làm việc trong nội bộ. Trường hợp tiêu biểu nhất, người ta có thể tuyển về một CEO để dẹp sạch quá khứ và tạo dựng tương lai. Nhiều nghiên cứu cho thấy khi một công ty gặp khó khăn về tài chính hay pháp lý, hoặc gặp bế tắc trong quá khứ, người bên ngoài dễ được chọn làm CEO hơn người trong nội bộ. Lou Gerstner là một thí dụ như vậy khi được tuyển dụng để cải tổ IBM. Ông đã làm việc tại McKinsey & Company, từng là chủ tịch American Express, và CEO của RJR Nabisco. Gerstner bắt đầu đả phá văn hóa IBM ngày đầu tiên đi làm bằng cách mặc sơmi xanh (IBM nổi tiếng với đồng phục sơmi trắng). Sau cùng, ông đã tiến hành một cuộc cải tổ về văn hóa, biến IBM thành một công ty hiện có lợi nhuận từ dịch vụ tư vấn nhiều hơn từ kinh doanh sản phẩm.

Khi Hewlett-Packard tuyển Carly Fiorina về làm CEO, bà đang là Chủ tịch của Global Service Provider Business thuộc Lucent Technologies. Fiorina là người chỉ đạo cuộc phát hành cổ phiếu đầu tiên của Lucent năm 1996 và cuộc chia tách sau đó của AT&T. Bà được tuyển mộ nhằm thay đổi văn hóa công ty và tập quán kinh doanh của HP để họ cạnh tranh tốt hơn trong thị trường máy tính và Internet đang chuyển biến ào ạt. Fiorina thể hiện sự khẩn thiết qua ngôn từ: “Thế giới mới mạnh mẽ này không dành cho những kẻ yếu tim, không dành cho những kẻ yếu gan, mà đây là một thế giới mà công nghệ có thể biến những điều kinh ngạc thành hiện thực”. Bà hướng trọng tâm chiến lược của HP – một chiến lược mù mờ đối với cả người bên trong lẫn bên ngoài công ty - vào việc trở thành nhà cung cấp tích hợp các thiết bị thông tin, hạ tầng công nghệ thông tin và các dịch vụ điện tử. Và Fiorina nhanh chóng thay đổi

HP, làm cho họ trở nên tập quyền hơn và nhấn mạnh sẽ không khoan thứ cho tình trạng quyết định chậm chạp, tránh né mạo hiểm và tranh chấp vặt trong nội bộ, những điều khiến công ty tụt hậu trong những năm ấy. Fiorina cũng khích lệ nguyện vọng của nhân viên, nhấn mạnh rằng bà muốn HP trở thành một công ty thành đạt với nội lực xuất sắc.

Những nhà điều hành như Gerstner và Fiorina được các cổ đông và thành viên hội đồng quản trị tuyển vì tin rằng cần đưa ý tưởng mới vào khi công ty đang gặp rắc rối. Năm 1997, Steve Jobs được mời quay lại lãnh đạo Apple Computer sau khi đã vắng mặt một thập niên. Jobs là một trong những người sáng lập ra công ty, nhưng ông lại được mời về để phá bỏ nhiều thứ Apple có được trong thời gian vắng ông và để tạo dựng một tương lai mới. Trong năm đầu tiên, ông dẹp hết tất cả các dây chuyền sản xuất hiện có của Apple, tập trung vào việc thiết kế ra những chiếc máy tính lý thú và đến cuối năm thứ hai cho ra bốn dòng máy hoàn toàn mới. Thành công mới đây của Apple có thể không kéo dài hoặc, nếu có, cũng có thể chẳng bao giờ đe dọa được sự thống trị của các máy tính dùng Windows. Nhưng dù sao các thành tựu của ông vẫn rất ấn tượng. Hầu hết các nhà công nghệ đều cho rằng Apple đang trong quá trình giãy chết khi ông về làm CEO. Trong ba năm đầu tiên điều hành Apple, cùng với các nhà điều hành cao cấp và các thành viên hội đồng quản trị mà ông đưa về, Jobs đã đạt được những bước tiến lớn hơn cả sự chờ đợi của các nhà quan sát lạc quan nhất trong năm 1997.

Các chuyên gia tư vấn là một dạng khác cũng được tuyển dụng (“được thuê” thì đúng hơn) để đem lại ý tưởng mới. Các tập đoàn Hoa Kỳ tiêu hơn 43 tỷ đôla cho các nhà tư vấn quản trị trong 1996 và hầu như từ đó đến nay con số ấy đã gia tăng đáng kể. Các nhà tư vấn như McKinsey và Accenture được thuê để đào tạo và chuyển giao tri thức từ các công ty khác, nhằm thuyết phục những người bảo thủ dẹp bỏ cách cũ để dùng những “cách tốt nhất” từ các công ty khác. Những lợi ích này cũng tương tự như quá trình hòa nhập ngược của các công ty. Nhiều lúc các công ty thuê những nhà huấn luyện từ các tập đoàn khác có “phương pháp tốt nhất” để dạy nhân viên suy nghĩ và làm việc theo cách mới. Vài năm trước, tập đoàn City (trước là Citybank) đã “thuê” đại học Motorola, nơi nổi tiếng về đào tạo các phương pháp quản trị chất lượng, để du nhập các triết lý và phương pháp của Motorola vào một môi trường sản xuất hoàn toàn khác biệt. Viện Disney thuộc Disney World ở Florida cũng cung cấp dịch vụ huấn luyện cho các công ty và cơ quan chính phủ. Họ mở lớp và nhận học viên vào Disney World để dạy các phương pháp của Disney nhằm gây dựng sự trung thành và sự thỏa mãn cho khách hàng và nhân viên.

Yếu tố độc đáo nhất trong chương trình của chúng tôi là các bạn không chỉ học các khái niệm, triết lý, kỹ thuật và chiến lược, mà còn dùng Walt Disney World Resort như một mô hình để quan sát hoạt động. Đây là cơ hội có một không hai để học từ nhà lãnh đạo kinh doanh lừng

danh thế giới phương pháp mới trong việc áp dụng các tập quán kinh doanh then chốt.

Khi các công ty mời chuyên gia tư vấn hoặc “thuê” các nhóm huấn luyện từ công ty khác, họ muốn đạt được hiệu quả tựa như quá trình hòa nhập ngược. Nói theo lời một nhà quản lý đã thuê chuyên gia tư vấn cải thiện dịch vụ khách hàng cho công ty của ông: “Chúng tôi đang làm điều này để thay đổi DNA của mình một chút”. Tuy nhiên có cách khác để thay đổi mà ít tốn kém hơn và đạt hiệu quả lâu dài hơn: Tuyển nhân viên có kỹ năng để họ áp dụng và truyền đạt kiến thức của họ. Các nhà tư vấn và huấn luyện bên ngoài có thể có ý hay, nhưng họ thường ra đi trước khi các ý tưởng của họ được học viên thử nghiệm. Hầu hết các nhà tư vấn và huấn luyện đều chú trọng chuyển giao kiến thức chứ không giúp khách hàng triển khai hoạt động. Ngược lại, nhân viên được tuyển dụng sẽ áp dụng ý tưởng mới họ đưa ra nếu họ không sớm bị tống cổ vì khác người, hoặc bị tẩy não để chấp nhận và noi theo lề lối của công ty. Nếu những kẻ “ngoại đạo” này được trao quyền, hoặc ít ra được phó mặc, họ có thể thay đổi lề lối của công ty, giúp đồng nghiệp có nhiều ý tưởng hơn để giải quyết vấn đề rắc rối và có thể nhìn vấn đề theo cách mới. Và cách này rẻ hơn nhiều – và cũng hữu hiệu hơn – việc thuê người ngoài vốn không gắn bó.

Khuyến khích nhân viên phớt tỉnh và bất chấp cấp trên

Các quy trình hòa nhập lỏng lẻo hoặc hòa nhập ngược có thể giúp công ty có nhân sự và ý tưởng phong phú. Nhưng nếu muốn duy trì văn hóa sáng tạo, điều quan trọng hơn nữa là phải khuyến khích nhân viên không nhượng bộ cấp trên và các quy trình cố hữu. Mọi tổ chức - kể cả những nơi có cấu trúc theo chiều ngang – đều có tôn ti, với một số ít là cấp trên và nhiều người là cấp dưới. Điều này nghĩa là nếu nhân viên chỉ nói và làm những gì sếp mong muốn, yêu cầu và ra lệnh cho họ làm thì sẽ chẳng có mấy ý tưởng để bàn bạc và thử nghiệm. Theo thuật ngữ của thuyết tiến hóa, bộ gen bị suy giảm tính biến dị. Những ai làm những gì họ cho là đúng, thay vì những gì họ được lệnh phải làm hoặc cấp trên muốn làm, đều khiến cấp trên nổi cáu và có thể khiến cho công ty càng gặp rắc rối. Nhưng như thế họ đã ép được công ty thử nghiệm các ý tưởng tiềm năng dù sếp bác bỏ đề nghị của họ, xem như một sự phí phạm thời gian hay tiền bạc, hoặc xem đó là nguy cơ. Những kẻ bất tuân và bướng bỉnh này không chỉ hết sức vui thích khi chứng tỏ cấp trên sai lầm, đôi khi họ có những ý tưởng mới xuất sắc và làm giàu cho chính những người đã đàn áp ý tưởng của họ.

Nếu bạn cho rằng các nhà lãnh đạo hiệu quả thường phải thông minh hơn cấp dưới và hầu như kiểm soát hoàn toàn thuộc cấp thì đó là một quan niệm kém hiệu quả về quản lý. Chắc chắn sự bất tuân thủ quyền hạn và quy trình đã gây thiệt hại và hủy hoại nhiều doanh nghiệp. Và một số sự liều lĩnh hoàn toàn là ngu xuẩn, như vụ phi công Aeroflot, đề cập trong *Chương I*, để cậu con trai vị thành niên cầm lái chiếc máy bay khiến 75 người oan mạng. Ở đây, tôi muốn nói đến việc cho phép mạo hiểm về trí tuệ đối với những người lão luyện, hoặc thậm chí những mạo hiểm có vẻ ngớ ngẩn – bởi những người không am tường – nếu không thể có nguy cơ gì nghiêm trọng.

Có chứng cứ khảo sát định lượng cho thấy sự sáng tạo gia tăng khi nhà quản lý không quá chú tâm đến nhân viên và cho phép họ hành động không cần xin phép trước. Anne Cummings và Greg Oldham đã nghiên cứu của 171 nhân viên trong một nhà máy để so sánh các nhân viên làm việc có và không có sự giám sát của cấp trên. Họ phát hiện ra, nhất là đối với nhân viên sáng tạo đang làm những việc phức tạp, những ai không bị cấp trên giám sát đều đưa ra nhiều đề xuất mới lạ và hữu ích. Bất chấp nhà quản lý tác động ra sao, sự sáng tạo cũng gia tăng khi nhân viên làm việc không cần xin phép trước, báo trước, hoặc thậm chí cưỡng lệnh của cấp trên. Michael Kirton đã tiến hành một loạt nghiên cứu cho thấy sự tương phản giữa cách giải quyết vấn đề của những người *thích ứng* (chú trọng cải tiến nhỏ theo khuôn khổ) với những người *cách tân* (phớt lờ khuôn khổ và thay đổi quan điểm). Ông dùng phương pháp Kirton Adaptation-Innovation Inventory (KAI) để đo đạc và liệt vào dạng cách tân những ai dám phá lệ, dám mạo hiểm làm khác và hành động mà không cần được cho phép. Kết quả cho thấy những người cách tân đưa ra được nhiều ý tưởng mới hơn những người thích ứng.

Tôi đã phát hiện hàng chục trường hợp sáng tạo bởi vì thuộc cấp là những kẻ bất tuân hoặc thậm chí lờ cấp trên. Khoảng 15 năm trước, nhiều người trong chúng tôi ở Stanford đã nghiên cứu điển hình về sự thành đạt và sa sút của Atari. Người thú vị nhất chúng tôi phỏng vấn là Chris Crawford. Ông là chuyên gia thiết kế phần mềm có sức hút, người đã truyền bá các sản phẩm Atari. Ông giải thích rằng Atari đã kiếm được hàng trăm triệu đôla vào cuối thập niên 70 và đầu thập niên 80 một phần là do các chuyên gia thiết kế phần mềm đã bất tuân, lái công việc theo ý mình, và cả nói dối cấp trên về những gì họ đang chế tạo cho VCS 2600 (máy chơi video tại nhà có thể lập trình và kết nối với TV). Crawford kể rằng Warner đã tuyển vào những nhà điều hành từ các ngành khác “những người luôn tìm cách tổng khứ trò chơi điện tử”. Khi Crawford muốn dành nhiều thời gian hơn cho việc thiết kế trò chơi, sếp đã bảo ông, “Làm gì có thị trường cho trò chơi. Atari không quan tâm đến việc làm ra trò chơi cho máy tính của Atari”. Quan điểm này khiến Crawford và các kỹ sư gặp rắc rối. Atari đã từng thành công chủ yếu bởi

cựu CEO Nolan Bushnell tuyển những người yêu thích công việc thiết kế phần cứng và phần mềm máy tính cho trò chơi video. Nhưng nhiều nhà quản trị mới mà Warner tuyển vào lại nhìn trò chơi video như những thứ vô tích sự và khẳng định phải thiết kế những chương trình “thực tế hơn” để theo dõi công thức nấu nướng, cân đối sổ sách kế toán và làm những việc linh tinh khác.

Nhiều chuyên gia thiết kế của Atari, đôi khi cả cấp trên trực tiếp của họ, đã đáp lại yêu cầu này bằng cách vờ như đang lập trình những thứ thực tế, nhưng thật ra lại đang làm các trò chơi. Một nhà thiết kế đề nghị triển khai “Star Raiders”, trò về sau trở thành một sản phẩm đắt hàng. Ý tưởng đó bị lãnh đạo cấp cao chê bai rằng, theo lời Crawford: “Một trò chơi bay lượn trong không gian để bắn phi thuyền? Thật là một ý tưởng ngu ngốc chưa từng thấy... Đẹp quách dự án đó đi. Đừng hòng chúng tôi cho phép làm cái thứ tào lao ấy”. Star Raiders được hoàn thành vì sếp trực tiếp của nhà thiết kế này đã bịp cấp lãnh đạo rằng: “Vâng, anh ấy đang viết chương trình đối chiếu số dư tài khoản”. Crawford cho biết đây chỉ là một trong bao lần các nhà thiết kế đã không báo cáo hoặc nói dối lãnh đạo về những trò chơi họ đang viết. Crawford kể rằng khi các trò chơi đó mang về những khoản lợi nhuận ketch xù và làm bùng nổ doanh thu của VCS 2600, biến nó thành sản phẩm điện tử gia dụng đắt hàng nhất thế giới vào lúc ấy, chính các nhà điều hành trước đó từng phê phán lại tự nhận công trạng. Các nhà điều hành này, vốn đầy ngờ vực về trò chơi trong thập niên 70, không thể nào ngờ doanh thu toàn ngành trò chơi máy tính đạt 7,4 tỷ đôla Mỹ năm 1999, so với 7,3 tỷ đôla Mỹ doanh thu của ngành điện ảnh.

Những sự bất tuân như thế đã làm lợi không chỉ cho các công ty nào có các nhà điều hành không am tường chuyên sâu công việc họ quản lý. Băng dính đa năng, một trong những sản phẩm thành công nhất trong lịch sử 3M, đã dọn đường cho sự ra đời của băng keo trong suốt, dòng sản phẩm thành công nhất của 3M. Băng dính đa năng được sáng chế và đưa ra thương mại bởi một nhân viên trẻ tên Richard G. Drew. Anh đã chống lại chỉ thị trực tiếp từ CEO William McKnight ra lệnh chấm dứt theo đuổi sản phẩm không được duyệt đó để trở lại công việc kiểm tra chất lượng được giao. Tương tự, trong cuốn tự thuật của David Packard, *The HP Way: How Bill Hewlett and I built Our Company* (Phong cách HP: Bill Hewlett và tôi đã gây dựng công ty ra sao), nhà đồng sáng lập Packard thừa nhận - thật ra có vẻ như khoe - về sự bất tuân của một kỹ sư:

Tôi từng đề cập rằng đôi khi sự bài bác một ý tưởng mới của cấp quản lý không hẳn đã giết chết được nó. Cách đây vài năm, tại một phòng thí nghiệm của HP ở Colorado Springs chuyên về công nghệ dao động; Chuck House, một kỹ sư sáng giá và đầy nhiệt huyết đã được lệnh ngưng theo đuổi một màn hình hiển thị mà anh đang chế tạo. Chuyện không dừng tại đó. Trên

đường đi nghỉ mát ở California, anh đã ghé lại để trình diễn cho khách hàng tiềm năng xem phiên bản mẫu của màn hình này. Anh muốn biết ý kiến của họ, nhất là kỳ vọng của họ đối với sản phẩm này và các giới hạn của nó. Phản ứng tích cực của họ đã khích lệ anh tiếp tục dự án, mặc dù sau khi quay về Colorado, anh phát hiện ra rằng tôi và những người khác đã yêu cầu ngưng dự án đó. Anh thuyết phục sếp của bộ phận R&D nhanh chóng đưa màn hình đó vào sản xuất, và kết quả là HP đã bán được trên 17.000 chiếc, mang lại doanh thu 35 triệu đôla cho công ty.

Vài năm sau, trong một dịp họp mặt kỹ sư HP, tôi trao tặng Chuck tấm huy chương vì “sự dẫn thân vượt ngoài sứ mệnh bình thường của nhiệm vụ kỹ thuật”... Chuck đáp: “Tôi không hề định thách đố hay bất tuân gì. Thật ra tôi chỉ muốn HP thành công. Tôi không hề nghĩ mình có thể mất việc”.

Cải cách có thể xảy ra khi các nhà quản lý cao cấp không bận tâm ngăn chặn nhân viên làm những việc chưa được duyệt, hay thậm chí để mắt đến việc họ làm. Những người có ý đồ cách tân thường khai thác kẽ hở về quyền hạn trong quy trình hay cơ cấu của công ty để không ai ngăn chặn họ. Điều này diễn ra triền miên tại Atari; nhiều trò chơi video đã được viết bởi những người không hẳn công khai bất tuân cấp quản lý mà chẳng qua tìm được cách để không bị giám sát. Hệ thống “Momsen Lung” là một thí dụ nữa. Charles “Swede” Momsen là một sĩ quan chỉ huy tàu ngầm của Hải quân Hoa Kỳ thập niên 20. Anh từng chứng kiến thủy thủ thiệt mạng trong tàu ngầm bị đắm mà vô phương giúp họ. Nỗi đau và sự day dứt đã thôi thúc Momsen nghĩ cách giúp thủy thủ thoát khỏi tàu ngầm bị đắm. Đề xuất “buồng cứu hộ” đầu tiên của anh gắn kèm theo tàu ngầm đã được các sĩ quan nhiều kinh nghiệm ủng hộ như một ý tưởng đáng để thử nghiệm, nhưng lại bị các viên chức quan liêu trong Hải Quân Hoa Kỳ bác bỏ, xem như “không thực tiễn xét theo quan điểm tinh thần thủy thủ”.

Hai năm sau, khi một tàu ngầm khác bị đắm và thủy thủ đoàn chết ngạt dần trong lúc kêu cứu, Momsen không ngồi im được nữa. Mặc dù không được đào tạo kỹ thuật chính quy, anh đã quy tụ một nhóm tình nguyện viên, và vận động được một ít tiền tài trợ. Một số sĩ quan hải quân cao cấp nghe đồn anh đang theo đuổi vấn đề đó nhưng chẳng ai thực sự bận tâm ngăn chặn, hay thậm chí kiểm tra xem anh đang làm gì. Trong vòng vài tháng, nhóm của anh đã triển khai và thử nghiệm thành công một mô hình của thiết bị này (trông như áo phao cứu hộ có gắn chốt) giúp thủy thủ có thể thoát khỏi tàu ngầm bị đắm để trôi lên mặt biển. Momsen trình diễn thiết bị ấy cho một phóng viên xem bằng cách thoát ra khỏi chiếc thùng thử nghiệm đang bị đánh chìm (cùng với anh) cách mặt nước 110 bộ (khoảng 33,5 m). Lực lượng hải quân biết tin về cuộc thí nghiệm này cũng giống như công chúng - tức là qua báo chí. Khi Momsen trở về

cảng ngày hôm sau, Tham mưu trưởng Hải quân đã hạch hỏi: “Anh bạn trẻ, anh đang làm cái trò quái quỷ gì vậy?”. Nhưng làn sóng dư luận tích cực đã khiến hải quân phải tiến hành thêm nhiều thí nghiệm và không kỷ luật Momsen. Các thí nghiệm này đều thành công mà đỉnh điểm là việc Momsen thoát được khỏi tàu ngầm bị đắm ở độ sâu 207 bộ (khoảng 63 m). Momsen được trao Huy chương Công trạng, và hải quân đã đặt mua 7.000 sản phẩm Momsen Lung cho tất cả tàu ngầm đang hoạt động.

Thật thú vị khi đọc về sự thành công của những người đã không tuân lệnh cấp trên. Và đôi khi các công ty được lợi từ những người can đảm đi theo niềm tin. Nhưng những người bất tuân thủ thường gánh chịu hình phạt chứ không được tưởng thưởng, ngay cả khi họ có ý tưởng xuất sắc. Nếu một công ty muốn công khai khích lệ nhân viên bất tuân thượng cấp, tôi không biết làm sao họ có thể soạn thảo và triển khai chính sách như vậy. Thí dụ, tôi chưa hề thấy một công ty nào chủ trương: “Hãy bất chấp sếp của bạn nếu bạn nghĩ họ sai”, “Hãy chống lại những mệnh lệnh ngu ngốc”, hay “Hãy nói dối sếp nếu bạn nghĩ rằng điều đó có lợi cho công ty”. Nếu bạn đang làm việc ở một nơi ủng hộ những nguyên tắc này, vui lòng liên lạc ngay với tôi. Tôi đã từng nghe nhiều trường hợp như thế diễn ra nhưng thường hóa ra chỉ là những chuyện tào lao.

Tuy nhiên, tôi đã thấy vài công ty khuyến khích tinh thần mạo hiểm theo chiêu bài “không hỏi, không khai”. Các nhà quản lý ngầm khuyến khích nhân viên làm những gì họ muốn, nhưng không hỏi họ đang làm gì và nhân viên cũng không báo cáo. Nguyên tắc “nếu anh không hỏi, tôi sẽ không phải nói dối” là một thứ luật bất thành văn tại vô số công ty. Chính sách “không hỏi, không khai” được áp dụng công khai tại 3M, nơi họ kỳ vọng các giới kỹ thuật dành đến 15% thời gian cho các dự án tự chọn của họ. Như lời William Coyne, cựu Phó Chủ tịch cao cấp của 3M về nghiên cứu và phát triển: “Họ không cần được duyệt. Thậm chí họ cũng không cần báo cáo cho ban giám đốc việc họ đang làm”. Như đã đề cập trong *Chương 4*, Vinton Studios cho phép các họa sĩ dùng trang thiết bị công ty để làm việc với các dự án cá nhân trong giờ nghỉ và được nghỉ 13 tuần có lương để thực hiện các dự án riêng của họ. Nhà sáng lập Will Vinton tin rằng dù ông ra lệnh hoặc áp dụng chính sách gì, những nhân viên giỏi nhất cũng sẽ tìm cách sản xuất các bộ phim riêng của họ, do vậy ông khuyến khích họ làm dự án cá nhân ngay tại công ty để không còn muốn rời bỏ công ty. Vinton nói thêm: “Công ty nào cũng trân trọng sự sáng tạo. Nhưng những người sáng tạo cần một cuộc sống phong phú. Vậy tại sao không khuyến khích điều đó? Những người làm ra nhiều tiền nhất trong một công ty luôn là người biết cách trở nên khác biệt”.

Đó cũng là thái độ và tinh thần làm việc tại phòng thí nghiệm nghiên cứu và phát triển Sullivan Park của Corning, nơi cho ra lò hàng trăm loại kính thử nghiệm hằng năm. Những dự án sáng

tạo của các nhà khoa học ở Sullivan Park và các nơi khác thuộc Corning dẫn đến kết quả 57% doanh số công ty năm 1998 và 78% doanh số năm 1999 là từ các sản phẩm dưới 4 tuổi đời. Các nhà khoa học được “yêu cầu” dùng 10% thời gian của họ cho “thí nghiệm chiều thứ sáu” với “các ý tưởng táo bạo”. Chính sách này không chỉ cho phép các nhà khoa học được theo đuổi những dự án cấp trên không biết, mà còn cho họ tự do theo đuổi các dự án họ ưa thích nhưng cấp trên đã chặn lại. Như mọi nơi khác, giới lãnh đạo tại Corning đôi khi vẫn sai lầm: “Toàn bộ ngành công nghệ gen đang được xây dựng trên một ý tưởng đã có lúc bị trưởng phòng nghiên cứu bóp chết, nhưng vẫn được tiếp tục theo đuổi trong những cuộc thí nghiệm chiều thứ sáu”. Khi một công ty sáng tạo được quản lý đúng cách, lãnh đạo sẽ nhận thức rằng họ không thể chắc chắn ý tưởng nào sẽ thành công hoặc thất bại, do vậy, họ có chính sách giúp nhân viên không bị phán xét.

Một cách nữa là bố trí những nhà quản lý phản ứng mạnh mẽ khi người khác theo đuổi dự án họ cho là lạc lối, nhưng lại không kiên quyết đến cùng để chặn đứng dự án. Có những người cố gắng thuyết phục người khác dừng dự án mà họ cho là thất bại, nhưng (ít nhất thỉnh thoảng) cho phép người khác tiếp tục nếu họ cảm nhận một cách rõ rệt dự án đó sẽ thành công. Đó là những người biết thúc đẩy sáng tạo. Họ nhận thức được hầu hết những người sáng tạo đều hứng thú nỗ lực nếu có dịp chứng minh cấp trên sai. Họ cũng ý thức rằng họ có thể sai lầm, và nếu họ bóp chết mọi dự án của những người thông minh và bất đồng thì tinh thần mạo hiểm trí tuệ sẽ tê liệt. Hơn nữa, như ta đã thấy, một số công ty có chủ trương cách tân, bất chấp cấp quản lý muốn chặn những dự án bị xem là sai hướng. Các nhà quản lý độc đoán này không nhất thiết nên kiểm soát công ty thâu đáo hơn; họ chỉ cần thiếu hiểu biết về tình hình bởi vì thuộc cấp - đặc biệt là những người sáng tạo - sẽ giấu giếm hoặc ngụy trang công việc.

Nếu phát hiện nhân viên đang làm chuyện bị cấm đoán, ta phải bình tâm suy ngẫm xem việc dập tắt sự vụng trộm ấy sẽ lợi hay hại cho công ty. Sự phủ quyết một việc không được phê duyệt có thể không chỉ làm suy giảm hiệu quả công việc mà còn châm ngòi cho những người tài ba rời bỏ công ty. Thí dụ, công trình nghiên cứu của Siobhan O'Mahony tại Stanford cho thấy hệ điều hành mã nguồn mở Linux đã được sử dụng tại nhiều công ty mà chẳng được cấp quản lý tối cao biết đến hoặc ủng hộ. Trưởng bộ phận thông tin của một công ty trong danh sách Fortune 500 ngờ rằng nhân viên của ông đang dùng hệ điều hành Linux (bị cấm), nhưng ông không chắc. Bằng một cái tên khác, ông triệu tập một buổi họp mặt người dùng Linux để xem ai tham dự. Ông bị sốc khi hàng trăm người đến dự, trong số đó có nhiều nhà quản lý của ông. Nhưng ông không phiền lòng mà quyết định ngay tại chỗ rằng nếu có quá nhiều nhân viên giỏi quan tâm đến Linux, và hăng hái họp mặt ngoài giờ để học hỏi thì công ty ông nên xem xét

ủng hộ hệ thống này. Ngày nay, họ dùng Linux để chạy nhiều ứng dụng quan trọng trên web; hệ điều hành này chứng tỏ ít tốn kém mà hiệu quả hơn các giải pháp có bản quyền khác. Quyết định này là một thắng lợi bởi một số nhân viên kỹ thuật giỏi nhất, thay vì đi tìm việc khác, lại hăm hở làm việc cho các giải pháp mã nguồn mở này.

Quản trị bằng cách lùi ra

Lãnh đạo sự nghiệp sáng tạo là một việc có thể đòi hỏi ra tay ít hơn chứ không phải dốc sức nhiều hơn. Hãy tuyển những người thông minh, động viên họ thăng tiến trong một số hoàn cảnh nào đó, và lùi ra xem tình hình. Sau một vài năm nghiên cứu chương trình Phát triển Sản phẩm của IDEO, tôi được gọi là Gã IDEO vì tôi cứ quanh quẩn, hỏi những câu khó chịu, rồi quan sát xem người ta biến ý tưởng thành sản phẩm mới ra sao. Cũng có khi tôi được yêu cầu nói chuyện với báo chí và các nhà quản lý từ các công ty khác, và câu hỏi họ đưa ra nhiều nhất là: “Tại sao những người đó sáng tạo cao độ vậy?” Câu trả lời ngắn gọn là IDEO thấu hiểu rằng, nhất là trong các giai đoạn đầu của tiến trình phát triển sản phẩm, công tác quản lý có thể tiêu diệt tính sáng tạo. Có lần, một nhà quản lý từ một công ty sản xuất lớn đã ép tôi cung cấp công thức từng bước, chi tiết chính xác, lịch trình dự án để biến công ty của ông thành một doanh nghiệp sáng tạo như IDEO. Câu trả lời của tôi là: “Cứ làm như David Kelley. Cứ tuyển những người thông minh rồi lùi ra cho đến khi họ yêu cầu giúp đỡ. Nếu cứ cầm tay chỉ việc ông sẽ khiến họ khó làm sáng tạo”. Đây là câu trả lời khó chịu cho một câu hỏi không thể giải đáp, nhưng đó cũng là câu trả lời chính xác.

Đủ khôn ngoan để lùi ra và chiều ý mọi người là điều rất quan trọng khi quản lý một việc gì đó mà bạn không am tường. Có một thí dụ ấn tượng tại MTV, kênh truyền hình âm nhạc hiện có 300 triệu khán giả gia đình tại 83 quốc gia. Đối tượng của họ là lứa tuổi từ 18 đến 24. Họ hiểu rằng “khi bạn đang trạc ngoài 20 và làm việc cho MTV, trí óc, cơ bắp và nội tiết của bạn chứa đựng một quyền lực bí hiểm mà sếp của bạn không có được”. Một nhà quản lý chương trình ở độ tuổi 30 đã nhận xét, khi nhân viên đưa cho anh một ý tưởng: “Tôi có thể đáp, O.K., tôi thích, nhưng tôi không phải đối tượng tiềm năng... Còn nếu tôi quá mê một ý nào đó thì phải cảnh giác ngay lập tức”. Các nhà sản xuất ở độ tuổi 20, vừa đi qua độ tuổi của nhóm đối tượng, có ảnh hưởng mạnh nhất trong công tác lập chương trình MTV. Khi trạc gần 30, họ bắt đầu lo âu và cảm thấy áp lực phải ra đi để nhường chỗ cho những người khác trẻ hơn vẫn còn đồng cảm với nhóm khán giả tiềm năng.

Sự lo âu này lộ rõ ngay cả với những nhà quản lý cao cấp nhất của MTV. Ngay khi tiếp quản chức vụ chủ tịch kiêm giám đốc sáng tạo của MTV năm 1993, ở tuổi 41, Judy McGrath đã âu lo

thốt lên: “Đôi lúc tôi cảm thấy nên giao vị trí giám đốc sáng tạo của tôi cho một người ở tuổi hai mươi. Tại sao tôi lại làm công việc này? Tôi biết gì về tuổi hai mươi?” Dĩ nhiên, một lý do khiến McGrath thành công là bà biết cách chiều ý người khác, những người hiểu tâm tư của lứa tuổi 20. Thật ra, từ khi McGrath nhận chức chủ tịch MTV, kênh này đã trở thành một trong năm đài đạt lợi nhuận cao nhất cùng với Fox, HBO, NBC và ABC, với doanh thu ước tính trên 750 triệu đôla Mỹ trong năm 2000.

Có nhiều công ty mà các nhà quản lý can thiệp thô bạo hơn cả David Kelley và Judy McGrath. Nhưng họ nhận thức rằng khi nhân viên quyết liệt theo đuổi một ý tưởng – cho dù là ý tưởng mà giới quản lý không nắm chắc - tốt hơn nên lùi ra. Sau nhiều tháng làm việc âm thầm, nhóm phát triển Java, ngôn ngữ lập trình cực kỳ thành công cho Internet của Sun Microsystems đã đụng phải thời điểm hệ trọng khi các thành viên của nhóm họp với các nhà quản lý cao cấp của Sun để khoe kết quả công việc. Nhóm này có cả John Gage, Giám đốc văn phòng khoa học của Sun, và nhà đồng sáng lập Bill Joy. Mọi người “quát nhau hai ngày trời”. Joy đặc biệt thúc giục nhóm phát triển ngôn ngữ này nhiều hơn nữa. Cuối cùng, mặc dù không đồng ý với nhiều điều mà nhóm đang làm, các nhà quản lý của Sun “đã làm điều tốt nhất có thể vào lúc đó. Họ đã lùi ra... không có vấn đề gì về tài năng kỹ thuật [của nhóm]. Vì thế các nhà quản lý đã lùi ra, để họ tiếp tục theo đuổi dự án...”

Đôi khi cách quản lý tốt nhất là không quản lý gì cả. Jeffrey Pfeffer ưa nói rằng các nhà quản lý phải tuyên thệ giống như bác sĩ: “Trước tiên, không làm hại”. Ít nhất là trong trường hợp của nhóm phát triển Java, các nhà quản lý Sun đã đủ thông minh lùi ra và không làm điều gì gây hại. Họ nhận thức rằng để vun đắp sự sáng tạo, đôi khi tốt nhất ta nên ngưng khống chế để người khác có cơ hội chứng minh ta sai.

CHƯƠNG 8

Hãy tìm những người vui tươi và thúc giục họ tranh đấu

(Ý tưởng kỳ quặc #5)

Khi người ta đồng ý với tôi, tôi luôn cảm thấy mình ắt đã sai.

- Ambrose Bierce, kịch tác gia và nhà văn châm biếm

Nhiều hệ thống trong cùng một xưởng, những cuộc tranh cãi nên nghe đài nào, quan điểm khác biệt về giờ giấc làm việc, cách ăn mặc, quy tắc ứng xử, thậm chí quan niệm về chất lượng công việc... tôi thấy tất cả những điều này là cơ hội phong phú mà tôi muốn biến thành ánh sáng chứ không phải nhiệt lượng. Tôi bứt rứt trong lòng và rạo rức trong trí não khi thâm tâm mách bảo rằng có một mối liên hệ cốt tử giữa những va chạm và tư duy sáng tạo.

- Jerry Hirshberg, Nhà sáng lập và Chủ tịch của Nissan Design International

Tôi không muốn bắt kỳ một gã vâng, dạ nào quanh tôi. Tôi muốn mọi người phải cho tôi biết sự thật – cho dù họ có thể bị đuổi việc.

- Samuel Goldwyn

NẾU MUỐN CÓ SÁNG TẠO, bạn cần có những chiến binh hạnh phúc, lạc quan biết cách tranh đấu. Nhiều nghiên cứu đã cho thấy xung đột tư tưởng là tốt, đặc biệt đối với những tập thể và công ty làm công tác sáng tạo. Liên tục tranh luận nghĩa là có sự tranh đua để đề đạt và thử nghiệm càng nhiều ý tưởng càng tốt, có sự đa dạng về kiến thức và quan điểm. Thí dụ, một khảo cứu cho thấy khi một nhóm tranh luận về các ý tưởng xung đột, họ sẽ tích hợp ý tưởng của người khác vào ý tưởng của chính họ, khiến cho những người khác buộc phải đưa ra lập luận thuyết phục, và nhiều ý tưởng hơn nữa. Các giải pháp đạt được sẽ mang tính toàn diện, tổng hợp và chặt chẽ hơn.

Khi mọi người trong nhóm luôn nhất trí, điều này đồng nghĩa họ không có nhiều ý tưởng. Hoặc cũng có thể đối với họ việc tránh xung đột quan trọng hơn đề đạt và đánh giá ý tưởng mới. Thậm chí những kẻ đưa ý tưởng mới còn có thể bị chế giễu, bị khai trừ hoặc bị tống ra khỏi nhóm. Dù gì đi nữa, việc thiếu xung đột và bất đồng nghĩa là tập thể không sẵn sàng đề đạt và triển khai nhiều ý tưởng mới có giá trị. Các tập thể - và xã hội - ngăn chặn con người đưa ra ý tưởng mới sẽ làm xói mòn trí tưởng tượng lẫn tự do cá nhân. Như Robert F. Kennedy đã nói:

“Cho phép bất đồng là chưa đủ. Chúng ta phải đòi hỏi sự bất đồng”. Đây là lời khuyên thấu đáo cho bất kỳ nhà lãnh đạo nào muốn có một nguồn ý tưởng mới lạ. Hoặc nói theo lời của nhà quý tộc cha đẻ của kẹo cao su William Wrigley Jr.: “Khi hai người trong doanh nghiệp luôn nhất trí thì một trong hai người không còn cần thiết nữa”.

Khi một ý tưởng vượt qua thời kỳ trứng nước nhưng chưa được kiểm nghiệm, nhất thiết phải có xung đột tích cực để phát triển và kiểm nghiệm giá trị. Xung đột là sự ganh đua ý tưởng, cho thấy nhiều ý tưởng đang được đề đạt và đánh giá. Tuy nhiên, ngay cả trong giai đoạn này, không phải tất cả các xung đột đều có tính xây dựng. Tranh cãi là cần thiết cho sáng tạo, nhưng cũng phải nắm cách thức và thời điểm tranh biện. Chính trong giai đoạn trứng nước, xung đột (và sự phê bình đi kèm) gây hại ở chỗ nó khiến ý tưởng bị bài bác trước khi được phát triển đủ tốt để đánh giá. Tệ hơn nữa, khi xung đột dâng cao, nỗi sợ bị chế giễu hoặc bị xúc phạm khiến người ta tự kiểm duyệt trước khi đề xuất những ý tưởng kỳ quặc nhưng có thể hữu ích. Đây là lý do tại sao các kỹ thuật tư duy, như động não *“brainstorming”*, yêu cầu những người tham gia “kìm chế phán xét” hoặc “tránh bình phẩm”. Thí dụ, Peter Skillman là Giám đốc Bộ phận Thiết kế Sản phẩm cho Handspring, công ty sản xuất máy PDA kỹ thuật số. Skillman huấn luyện nhân viên trong các nhóm động não không công kích ý tưởng của người khác: “Nếu ai đó chê bai một ý tưởng và phát biểu tiêu cực, tôi sẽ thôi còi. Đó là cách để ngăn không cho người ta phá tan ý tưởng mà chúng tôi cần vun đắp và suy ngẫm nhiều hơn”.

Xung đột cũng có thể gây thiệt hại sau khi tiến trình sáng tạo đã kết thúc và đến lúc triển khai ý tưởng. Một khi ý tưởng đã hình thành, đã được kiểm nghiệm và đã có hướng đi thì sự đồng thuận là quan trọng; sự đồng thuận đảm bảo mọi người áp dụng cùng phương pháp, cùng định hướng và cùng làm việc chung một mục tiêu. Nếu sắp trải qua một phẫu thuật đơn giản và đã được kiểm nghiệm như cắt ruột thừa, bạn sẽ chẳng muốn có bất kỳ tranh luận nào trong phòng mổ về phương pháp phẫu thuật.

Công trình nghiên cứu về hiệu năng của nhóm cho thấy cần phân biệt hai loại xung đột. Xung đột có tính phá hoại được gọi là xung đột “cảm xúc”, “giao tiếp cá nhân”, hoặc “quan hệ”. Đây chính là khi người ta va chạm vì không thích nhau và có thể đã từng có lúc làm hại nhau. Họ không tranh đấu để tìm ý tưởng tốt nhất, mà vì không thích nhau hoặc có cảm giác bị đe dọa. Loại xung đột này làm phiền lòng và thoái chí. Các nhóm tranh đấu theo lối này đạt hiệu quả kém trong nhiệm vụ thông thường lẫn nhiệm vụ sáng tạo. Một chuyên gia nghiên cứu tại trường Kinh doanh Wharton đã mô tả một nhóm phải chịu đựng các xung đột cá nhân như thế:

Ngôn ngữ của họ rất thô lỗ (chẳng hạn, quý cái, khốn kiếp, đần độn) và hành vi cũng thô bạo

(như đóng sầm cửa, bấu môi, la hét hoặc xé tài liệu). Một thành viên trong nhóm kể cho tôi nghe [nhóm đã chịu đựng] “xung đột cá nhân giữa những người sáng tạo. Lúc đó có mặt Trina, và đó là lần đầu chúng tôi xích mích bởi radio của cô ta quá ồn ào và cô ta là quỷ cái”... “Trina với tôi chẳng hợp nhau, sẽ chẳng bao giờ hợp nhau. Chúng tôi không ưa nhau và tất cả có sự là như vậy”.

Ngược lại, xung đột mang tính xây dựng xảy ra khi người ta tranh cãi về ý tưởng thay vì về tính cách hoặc quan hệ. Các nhà nghiên cứu gọi đó là xung đột vì “nhiệm vụ” hay xung đột “trí tuệ”. Loại xung đột này xảy ra khi “tranh luận dựa trên cứ liệu” và “đưa ra nhiều giải pháp làm phong phú cuộc tranh luận.”⁷ Đây là cuộc đấu tranh về ý tưởng - ý nào là tốt nhất, và tại sao – trong bầu không khí tôn trọng lẫn nhau. Trong lịch sử, một số nhóm và tổ chức sáng tạo hàng đầu giữ được tinh thần tôn trọng lẫn nhau, nhưng vẫn tranh biện mạnh mẽ về ý tưởng. Bob Taylor, một nhà tâm lý sau trở thành nhà quản trị công tác nghiên cứu, đã khuyến khích loại xung đột này trước tiên trong giới khoa học máy tính từ các trường đại học mà ông đã tài trợ khi còn ở APRA (Cơ quan Dự án Nghiên cứu Cao cấp của Bộ Quốc phòng Hoa Kỳ) vào thập niên 60 và sau này tại Xerox PARC vào thập niên 70.⁸ Chính các nhà khoa học và kỹ sư này là những người đã đưa ra các công nghệ để hiện thực hóa cuộc cách mạng máy tính, gồm cả máy tính cá nhân, Internet, và máy in laser. Những nhà khoa học máy tính mà Taylor đã tài trợ thông qua APRA gặp nhau tại hàng loạt hội nghị nghiên cứu thường niên.

Cuộc thảo luận hằng ngày diễn ra theo một cách khác lạ với phong cách quản lý của Taylor. Mỗi thành viên tham gia có một tiếng đồng hồ để mô tả về công trình của mình. Rồi từng người sẽ bị phó mặc trước một hội đồng như một miếng bít tết trước mũi bầy sói. “Tôi để họ tranh luận với nhau”. Taylor hồi tưởng lại với sự thích thú ra mặt... “Họ quan tâm đến công việc... Các nhược điểm kỹ thuật hầu như sẽ lộ ra vào lúc ấy. Cách này hết sức, hết sức lành mạnh”.

Tại Xerox PARC, Taylor tiếp tục khuyến khích xung đột mang tính xây dựng thông qua một cuộc họp hằng tuần tên “Dealer”, đặt theo một cuốn sách có tiếng lúc đó tựa là *Beat the Dealer* (Hạ người lái buôn). Có một diễn giả phụ trách suốt tuần, gọi là “lái”, người này chịu trách nhiệm đưa ra chủ đề cho cả tuần lẫn các nguyên tắc thảo luận. Sau đó, người này đề xuất một ý tưởng và cố gắng bảo vệ trước một số nhà khoa học và các kỹ sư tài giỏi, đầy xét đoán và nhiệt tình nhất trên thế giới đang “nằm ườn ra trên những chiếc ghế kiểu “bị thóc” vàng ệch như màu mù tạt”. Cả ở các hội nghị nghiên cứu APRA và “Dealer” ở PARC, Taylor chỉ ủng hộ xung đột trí tuệ, và cấm xung đột về tính cách hoặc quan hệ. Như lời Taylor: “Nếu ai đó tập trung vào cá tính thay vì lập luận, họ sẽ thấy cách đó vô dụng”. Trong các hội nghị trí tuệ cởi mở này, ông nói: “Không được nghiêng về cá nhân. Công kích tư duy của một người thì được, nhưng

không được động đến tính cách của anh ta”. Taylor phấn đấu tạo ra một môi trường dân chủ mà ý tưởng của mỗi người đều phụ thuộc khách quan vào sự phản bác uyên thâm của tập thể, bất chấp thành tích hay địa vị của người đề xướng.

Ngày càng có nhiều chứng cứ cho thấy các nhóm tránh xung đột cá nhân - và bám vào xung đột trí tuệ - đều hoạt động hữu hiệu hơn, nhất là trong công việc sáng tạo. Nhưng xung đột trí tuệ chẳng bao giờ hoàn toàn thoát khỏi động cơ cá nhân hoặc sự tức giận. Các nhóm tranh luận ý tưởng rất dễ rơi vào xung đột cá nhân, đặc biệt khi hoạt động của nhóm bị chi phối bởi uy tín, cơ hội nghề nghiệp và tiền bạc. Tác giả của những ý tưởng bị công kích sẽ cho rằng họ đang bị công kích về cá nhân một cách trá hình. Thái độ tiêu cực này khiến người ta khó có thể học hỏi từ những lời chỉ trích quan trọng. Thái độ ấy cũng có thể châm ngòi cho sự trả đũa mà bề ngoài ra vẻ phản bác lập trường của đối thủ hoặc thẳng thừng công kích cá nhân nhằm vào năng lực hoặc tính cách của người phê bình.

Có nhiều chứng cứ cho thấy trạng thái hưng phấn, đối lập với ưu phiền, hoặc lạc quan, đối lập với bi quan, là nét cá tính khá ổn định trong đời người. Một khảo cứu theo dõi con người trong thời gian 50 năm cho thấy tính cách lạc quan lúc trẻ tuổi là dấu hiệu rõ rệt báo trước người đó sẽ thỏa mãn trong công việc nhiều thập niên sau. Tuyển dụng những người lạc quan như vậy là một trong những cách tốt nhất để hạn chế các công kích mang tính cá nhân, chưa kể nhiều lợi ích khác. Óc khôi hài, thích kể chuyện tếu và cười đùa là những yếu tố hữu hiệu giúp mọi người tập trung vào lý luận thay vì sa vào xung đột cá nhân. Các nhà nhân chủng học, tâm lý học và xã hội học đều cho rằng óc khôi hài có lợi cho nhóm về nhiều mặt. Truyện hài hước và những lời bình luận khôi hài giúp người ta không xem mọi thứ quá nghiêm trọng trong cuộc sống. Bản thân tiếng cười cũng giúp giảm căng thẳng. Tôi đã chứng kiến một luật sư xoa dịu sự căng thẳng khi tính phí cao với các chủ nợ (vốn bị những doanh nghiệp phá sản - mà luật sư này đại diện pháp lý - vay hàng triệu đôla) bằng cách kể một loạt chuyện cười về luật sư. Sự khôi hài có thể gây tổn thương khi được dùng để chống lại những người khác mình, nhưng lại có ích khi được dùng để đề cập các vấn đề nhạy cảm và truyền đạt các thông điệp nghiêm túc một cách nhẹ nhàng, một điều rất quan trọng khi thúc đẩy sự tranh đua giữa các ý tưởng và phương án đối lập.

Một khảo cứu về xung đột giữa các nhóm quản trị tối cao trong các công ty công nghệ cao cho thấy các công ty hoạt động hữu hiệu nhất đều dùng chuyện hài hước trong các cuộc họp và có những trò nghịch như trang trí văn phòng bằng chim hạc bằng nhựa. Các nhà nghiên cứu cho biết: “Diễn giả có thể nói đùa những điều mà bình thường có thể gây bất bình, bởi vì thông điệp ấy vừa nghiêm túc mà cũng vừa không nghiêm túc. Người nhận thông điệp giữ được thể

diện bằng cách tiếp nhận thông điệp nghiêm túc ấy như thể không tiếp nhận. Kết quả là ta truyền đạt được thông tin khó khăn một cách tế nhị hơn và ít đe dọa hơn về mặt cá nhân”.

Có nhiều cách làm người khác hạnh phúc như giao công việc thú vị, đối xử một cách tôn trọng, trả lương hậu hĩnh, cung cấp thực phẩm miễn phí và đại loại. Khôi hài là một cách. Vài nghiên cứu lý thú về cảm xúc nêu ra những cách tinh vi hơn. Đã có những chứng cứ đầy thuyết phục cho thấy nụ cười khiến người ta cảm thấy vui. Việc yêu cầu mọi người mỉm cười, dù tâm trạng họ ra sao, vẫn giúp gia tăng cảm xúc tích cực; trái lại, nhăn nhó làm giảm cảm xúc tích cực. Robert Zajonc và đồng nghiệp cho biết nụ cười gây ra những thay đổi sinh lý trong não khiến giảm nhiệt và khiến người ta cảm thấy vui. Hai hình sau cho thấy cảm xúc tích cực và sự giảm thân nhiệt trên mặt sẽ diễn ra khi người ta lặp đi lặp lại âm *e* hay âm “a”, bởi việc phát ra các âm thanh này đòi hỏi nét mặt như đang cười. Các hình này cũng cho thấy cảm xúc tiêu cực (và sự tăng thân nhiệt trên mặt) xảy ra khi phát âm nhiều lần chữ *o* hay nguyên âm *u* trong tiếng Đức, bởi các âm này khiến nét mặt như đang nhăn nhó. Hiệu ứng này lộ rõ trong các cuộc nghiên cứu của Đức lẫn của Mỹ. Các nhà nghiên cứu cũng tìm ra mối liên hệ trực tiếp của thân nhiệt với cảm xúc: những người bị khí lạnh thổi vào mũi sẽ cảm thấy vui vẻ hơn những người bị khí nóng thổi vào mũi. Hàng trăm công trình nghiên cứu khác cho thấy nhiệt độ cao là tác nhân mạnh mẽ và đáng tin cậy gây ra trạng thái tiêu cực và xung đột cá nhân (nhất là sự hung hăng hay bạo động).

Do vậy, nếu muốn một môi trường cởi mở, hãy làm không khí thêm vui tươi (để tăng tính sáng tạo) bằng cách bảo nhân viên nói “ah, ah, ah”, “e,e,e,e” hoặc là “cheese” nhiều lần; hoặc thổi luồng khí lạnh qua mũi của họ; hoặc đơn giản hãy giữ cho văn phòng làm việc luôn trong tình trạng mát lạnh. Hoặc theo lời Jane Dutton ở Đại học Michigan khi bà nghe Robert Zajonc nói về các ý tưởng này, “Nếu muốn tinh thần phấn chấn, tôi sẽ về nhà rúc đầu vào tủ lạnh”.

Biết bao giấy mực đã viết về những lợi ích của cảm xúc tích cực, nhất là đối với công việc sáng tạo. Đặc biệt trong thập niên 80, các chuyên gia tâm lý tại Hoa Kỳ đã dành vô số thời gian nghiên cứu ưu điểm của cảm xúc tích cực. Một trong các lý do có lẽ là thời gian này Ronald Reagan làm tổng thống. Con người cực kỳ lạc quan này đôi khi được mệnh danh là “chiến binh vui tươi”, như Thống đốc Al Smith của bang New York 60 năm trước. Một lý do nữa là trong thập niên 80 nền kinh tế Hoa Kỳ sôi động đến mức nhiều người cảm thấy lạc quan về cuộc sống. Biết đâu, các chuyên gia tâm lý chỉ đơn thuần muốn chứng tỏ Bobby McFerrin nói đúng trong nhạc phẩm lừng danh *Don't Worry, Be Happy* (Đừng lo lắng, cứ vui tươi). Các nghiên cứu

đã khảo sát kỹ các khác biệt giữa những người hạnh phúc và bất hạnh, lạc quan và bi quan; những con người có tác động tích cực và tác động tiêu cực; hạnh phúc so với buồn phiền v.v... Bạn muốn gọi tên thế nào cũng được, rõ ràng sống lạc quan thì tốt, nhất là nếu bạn sáng tạo.

Nhiều thử nghiệm cho thấy người ta sẽ sáng tạo hơn trong trạng thái phấn chấn (như khi được tặng kẹo hoặc được xem phim hài). Thí dụ, họ sẽ nghĩ ra nhiều cách hơn để thấp nển mà không làm nhều sấp, hoặc tìm ra mối liên hệ mơ hồ, xa xôi giữa các từ ngữ và ý tưởng. Những người phấn chấn thường “nhận thức linh hoạt hơn - dễ dàng liên tưởng, nhìn thấy quy mô, và nhận ra mối quan hệ tiềm năng giữa các tác động - hơn những ai trong trạng thái trung dung”. Nói cách khác, họ đưa ra nhiều ý tưởng và nhiều cách kết hợp ý tưởng hơn, nền tảng thiết yếu của sự sáng tạo.

Công trình nghiên cứu về quan hệ giữa tinh thần lạc quan và kiên định thậm chí còn minh họa rõ hơn những tác động đối với công việc sáng tạo trong thực tế. Nghiên cứu của Giáo sư Martin Seligman tại đại học Pennsylvania cho thấy những người lạc quan thường xem thoái trào chỉ là tạm thời, chứ không phải lỗi của họ, và như một yếu tố không tác động đến mọi khía cạnh của cuộc sống. Ngược lại, những kẻ bi quan sẽ trải qua một giai đoạn tệ hại khi thất bại, tự trách mình, cho rằng thất bại như thế là thất bại mãi, và thất bại sẽ bao trùm mọi khía cạnh cuộc sống. Như tôi đã trình bày, hầu hết các ý tưởng sáng tạo đều không thành công. Những người làm sáng tạo cần phải lạc quan vì điều đó giúp họ vượt qua sự mất tinh thần và sức lực sau mỗi thất bại. Họ không xem sự bế tắc, sai sót và thất bại là lý do để đầu hàng, nếu không họ sẽ không bao giờ gặt hái được ý tưởng thành công trong quá trình đầy gian nan này.

Những người thành công trong sáng tạo và trong những việc có tỉ lệ thất bại cao không chỉ cần sự lạc quan. Để luôn tiến bước và giữ vững tinh thần, có lẽ họ cần tự đánh lừa bản thân về xác suất thành công. Họ có khuynh hướng - và có lẽ nên - đánh giá cao cơ may thành công, tự đánh lừa chính mình rằng mọi việc đều tốt đẹp và sẽ còn tốt đẹp hơn thực tế. Một khảo cứu đã so sánh cách đưa ra quyết định của các nhà quản trị doanh nghiệp lớn. Họ hầu như tin thái quá vào các quyết định của mình. Sự quá tự tin này có thể gây ra rắc rối nếu nó khiến công ty tiếp tục theo đuổi lâu dài những ý tưởng sau khi đã chứng tỏ thất bại. Nhưng sự tự tin thái quá cũng có những lợi điểm. Những doanh nhân (và những ai làm việc sáng tạo) đánh giá quá cao cơ hội thành công của họ thường sẽ làm việc tích cực hơn và có sức thuyết phục cao hơn để lôi kéo người khác giúp họ thành công. Điều này làm tăng cơ may thành công (dù thấp). Một lợi ích khác của “ảo giác” này là những ai luôn kiên định đánh lừa mình một cách lạc quan sẽ có sức khỏe thể chất và tinh thần tốt hơn so với các đồng nghiệp có đầu óc thực tế (và âu lo) hơn.

Bạn đừng nghĩ những người tiêu cực, ưa nhảu nhó, cáu kỉnh và khó chịu chẳng đóng vai trò gì trong công ty. Bạn nên tuyển vài người bảu tính vì người ta đã chứng minh rằng họ không thích mạo hiểm và nhạu bén hơn trong việc tìm ra sai sót từ các ý tưởng so với những người lạc quan. Một thí nghiệm đã cho thấy các thạc sĩ quản trị kinh doanh và các kỹ sư ít lạc quan đều nhạu bén hơn trong việc phát hiện thông tin tiêu cực, và ít mạo hiểm hơn khi quyết định chạy đua bằng một chiếc xe có nhiều nguy cơ bị trục trặc động cơ. Các sinh viên áp dụng dữ liệu thực về tương quan giữa nhiệt độ bên ngoài và tình trạng trục trặc động cơ mà cơ quan NASA đã dùng trong quyết định sai lầm chết người khi phóng tàu vũ trụ con thoi Challenger, sau đó phát nổ, vào ngày 28/1/1986. Vì thế, trong những hoàn cảnh rủi ro cao, người bi quan lại trở nên đặc biệt có giá trị.

Tuy vậy, bạn vẫn phải cẩn thận trước khi tuyển dụng những người bảu tính. Nghiên cứu cho thấy xúc cảm có tính lan truyền và các cảm giác có thể lan tỏa như một bệnh dịch trong công ty. Giải pháp cho tình thế lưỡng nan này là cứ tuyển dụng vài người hay cáu bảu, nhưng hầu như luôn phải tách họ ra khỏi mọi người trong công ty. Tôi lấy ý tưởng này từ một công ty đã tuyển một kỹ sư hay cáu kỉnh; người này đôi khi khó chịu và chẳng tinh tế, nhưng lại nổi danh có khả năng khám phá các sai lầm và rắc rối mà mọi người bỏ sót. Mặc dù văn phòng chật hẹp, anh ta vẫn được bố trí phòng riêng có cửa, và họ lòi anh ta ra mỗi khi cần tìm sai sót. Sau đó, anh ta lại lui vào chốn biệt lập! Và từ khi tôi biết anh chàng này đến nay, các nhà điều hành cho tôi biết họ đã có thêm năm, sáu người như vậy trong công ty và đều bố trí cho họ làm việc cách biệt với mọi người.

CHƯƠNG 9

Hãy thưởng khi thành công và thất bại, hãy trừng phạt sự thụ động

(Ý tưởng kỳ quặc #6)

Nếu muốn thành công, bạn hãy tăng gấp đôi tỷ lệ thất bại.

- *Thomas Watson Sr., Nhà sáng lập và cựu CEO của IBM*

Mọi ý tưởng đều tốt. Steve Ross có một triết lý tuyệt vời – ai không phạm sai lầm thì cần sa thải.

- *Steven Ross, Chủ tịch Warner*

Communications, khích lệ các ý tưởng

táo bạo trong những năm đầu của MTV

Sáng tạo là hệ quả của năng suất. Nếu muốn tăng số lần thành công, nhà sáng tạo buộc phải song song tăng số lần sai sót... Những nhà sáng tạo thành công nhất thường là những người chịu nhiều thất bại nhất!

- *Dean Keith Simonton, Nhà nghiên cứu,*

tóm tắt các cuộc khảo cứu học thuật về

sáng tạo cá nhân

NGÀY NAY GIỚI BÁO CHÍ KINH DOANH NÓI rất nhiều về những kỳ tích của thất bại. Nhiều lúc nghe cứ như càng phạm nhiều sai lầm, người ta càng giàu có. Tom Peters, bậc thầy quản trị đã trích dẫn từ Thomas Edison cho đến Mary Kay Ash (người sáng lập công ty mỹ phẩm Mary Kay Cosmetics) để cho thấy người ta thất bại ra sao trên đường đến thành công. Benjamin Zander, nhà chỉ huy dàn nhạc Boston Philharmonic kiêm diễn giả thường xuyên về nghệ thuật lãnh đạo, đã nhắc nhở chúng tôi phải tôn vinh những sai sót. Khi các nghệ sĩ của mình đánh sai, ông phản ứng bằng câu cảm thán “Tuyệt thật!” Ở IDEO, David Kelley đã lập luận rằng chìa khóa của cách tân là FLOSS: *Failure* (Thất bại), *be Left-handed* (Vụng về), *get Out there* (Mạo hiểm), *be Sloppy* (Luộm thuộm) và *be Stupid* (Ngớ ngẩn). Và câu thần chú để sáng tạo của họ là “Sớm thất bại, năng thất bại”. Cầu thủ bóng chày tài ba người Mỹ Babe Ruth có lẽ nói hay nhất: “Mỗi

cú bóng lại đưa tôi đến gần thành tích hơn”.

Tôi không biết bạn nghĩ gì, nhưng mặc dù mọi luận điểm về cái hay của sự thất bại đều nghe đầy thuyết phục và khơi gợi cảm hứng, tôi vẫn không muốn thất bại xảy đến với tôi và công ty tôi. Tôi ghét sai lầm và thất bại của chính mình; nó khiến tôi ưu phiền và khổ sở. Tôi ghét nhìn thấy gia đình tôi, bạn bè và đồng nghiệp của tôi thất bại; tôi thấy buồn cho họ và luôn nghĩ mình có lỗi. Thậm chí, tôi cũng không thích kẻ thù của mình thất bại; tôi thấy đáng tiếc cho họ và cảm thấy một sự thôi thúc khó hiểu phải giúp đỡ và an ủi họ. Thất bại thật đáng căm ghét. Tiếc thay, như tôi đã trình bày, mọi lý thuyết và chứng cứ đều cho thấy *không thể* đưa ra được ý tưởng hay mà không khỏi đưa ra nhiều ý tưởng tồi. Nếu muốn không sai lầm hoặc bế tắc và lúc nào cũng thành công, thì ta sẽ triệt tiêu sự sáng tạo. Chương này nói về hệ thống thưởng mà các công ty sáng tạo cần có để đạt được tỷ lệ thất bại một cách hợp lý. Tôi muốn thuyết phục rằng nếu một công ty muốn khuyến khích nhân viên đưa ra ý tưởng mới, thử nghiệm một cách khách quan và tránh lặp lại các ý tưởng cũ và kỹ năng quen thuộc, thì thưởng khi họ thành công là chưa đủ; ta phải thưởng cả khi họ thất bại, nhất là với những tình huống nan giải có thể học hỏi và giúp họ vui để tiếp tục dẫn bước.

Vài năm trước tạp chí *Business Week* lập luận rằng có quá nhiều sản phẩm thất bại và ta nên có biện pháp để giảm số lượng thất bại ngay từ những giai đoạn đầu của quá trình phát triển. Đây là lời khuyên tồi. Loại trừ các thất bại ấy cũng có nghĩa là loại trừ cả sự sáng tạo, nhất là trong giai đoạn đầu của quá trình sáng tạo khi việc đưa ra ý tưởng là quan trọng. Cách duy nhất để giảm thiểu thất bại là tránh các ý tưởng chưa được kiểm chứng và tập trung vào các ý tưởng quen thuộc và đã được kiểm chứng. Nếu thông minh hơn, *Business Week* nên khuyên các công ty phải thất bại nhanh chóng hơn. Ta cần giải quyết một cách hiệu quả khi ý tưởng... đã bị chứng minh là tồi. Nếu thất bại nhanh chóng hơn, ta có thể bắt tay vào ý tưởng (có thể) tồi kế tiếp, và học hỏi được nhiều nhất có thể.

Cha đẻ công ty Honda, Soichiro Honda, là người nắm được tinh thần này khi nói, “Nhiều người mơ đến thành công. Với tôi, thành công thông chỉ có thể đạt được qua việc thất bại liên tục và biết chiêm nghiệm. Thực ra thành công chỉ chiếm 1% công việc của bạn và là kết quả của 99% cái gọi là thất bại.” Nhận xét của ông cho thấy logic của sáng tạo quá khác biệt so với logic của việc khai thác kiến thức đã kiểm chứng. Chẳng ai thèm mua một chiếc Honda nếu 99% các bộ phận của xe có khuyết tật. Nhìn từ góc độ quản trị chất lượng, sự biến dị là kẻ thù của chất lượng, và bất kỳ sự biến thiên nào so với phương pháp làm việc chính tắc đều được gọi đích danh là sai sót. Nhưng biến dị lại là bạn của sự cách tân. Cách duy nhất để không có khiếm khuyết trong quá trình phát triển sản phẩm là hoàn toàn không đề xuất ý kiến nào mới, chỉ

dùng các phương pháp đã được kiểm chứng và lặp lại phương pháp ấy.

Cựu chủ tịch Warner, Steve Ross, đã có một triết lý khác thường khi cho rằng phải sa thải những ai không gây ra đủ sai lầm. Rất ít công ty thưởng cho sự thất bại, nói gì đến khoan thứ. Mọi người thường quan niệm những người thành công xứng đáng được trọng thưởng, còn những kẻ thất bại thì chẳng xứng đáng được gì ngoại trừ bị sỉ vả, giáng chức hoặc thậm chí sa thải. Đó là một ý niệm được chấp nhận rộng rãi đến nỗi bạn sẽ thấy ý kiến thưởng khi thất bại của tôi là tức cười. Tôi đồng ý đôi khi chỉ nên thưởng khi thành công. Đó là khi bạn biết cách nào là đúng và muốn đảm bảo trong tương lai người ta chỉ lặp lại quá khứ. Cách ấy không có ý nghĩa lắm nếu bạn muốn xây dựng một công ty thật sáng tạo.

Vấn đề là nếu chỉ thưởng khi thành công, ta sẽ làm nhụt chí những ai muốn mạo hiểm để du nhập và thử nghiệm ý tưởng mới từ bên ngoài, tìm ra ứng dụng mới cho ý tưởng cũ, và tìm cách ráp nối kiến thức cũ. Nếu muốn nhân viên sáng tạo, bạn phải để họ dùng thời gian vào việc mộng mơ, trau chuốt và thử nghiệm các ý tưởng mới – và rất có thể họ không thành công. Thành công phải được xem như một sự cố có hậu, ta nên lo ngại nếu nó diễn ra quá thường xuyên. Nói như một nhà nghiên cứu ở đại học Duke:

“Việc giám sát và thưởng khi thất bại cũng quan trọng trong quá trình kiểm soát và thưởng cho hiệu quả công việc. Nếu nghiêm túc xem thất bại là kế hoạch chiến lược thì nhân viên nào không đủ “thất bại” có thể bị xem là thiếu cố gắng mạo hiểm, không đương đầu với thất bại để đi đến giải pháp”.

Người xưa nói: “Nếu nó không trục trặc thì chớ sửa”. Đó là lý do tốt nhất để duy trì mọi chuyện. Công việc trục trặc nghĩa là phương pháp cũ có vấn đề trong tình hình mới. Ta sẽ có lý do để tìm hiểu và thay đổi, nghi vấn hiện trạng và tìm kiếm ý tưởng mới. Nói theo Henry Ford: “Thất bại là cơ hội để bắt đầu lại một cách thông minh hơn”. Khái niệm thất bại dẫn đến học hỏi cũng được đưa ra trong một câu chuyện (có lẽ là ngụy tạo) mà Warren Bennis kể về nhà sáng lập kiêm CEO của IBM, Thomas Watson Sr. Watson đã triệu tập một nhà quản lý vừa phạm một sai lầm khiến IBM tổn 10 triệu đôla. Viên quản lý nói: “Tôi đoán ông muốn tôi từ chức?” Watson đáp lại: “Anh suy nghĩ nghiêm túc xem nào. Công ty vừa tổn 10 triệu đôla để anh học hỏi!”

Tương tự, Microsoft tuyển Richard Belluzzo để lãnh đạo lĩnh vực Internet. Belluzzo từng là nhà điều hành cấp cao của Hewlett-Packard, sau 15 năm tại HP, đã trải qua gần hai năm làm CEO cho Silicon Graphics, nơi ông nỗ lực cải tổ nhưng thất bại. Tuy nhiên, thay vì xem thất bại đó là một bất lợi, các nhà điều hành của Microsoft hiển nhiên xem vấn đề của Belluzzo là một kinh nghiệm đáng giá, học hỏi được bằng chi phí của công ty khác! Nói theo tờ *New York Times*:

“Kinh nghiệm gian khó của ông tại Silicon Graphics, nơi vẫn đang thua lỗ và gần đây phải thay đổi chiến lược một lần nữa, được Microsoft xem như một kinh nghiệm hữu ích để học hỏi hơn là một vết vết trong sự nghiệp của ông”.

Các công ty và tổ chức như bệnh viện và trường học, những nơi thường phải học hỏi từ thất bại, không “tha thứ và lãng quên” khi người ta phạm sai lầm; họ đều phải “tha thứ và ghi nhớ”. Tha thứ là điều thiết yếu khi ai đó phạm sai lầm vì nó giúp họ giữ được lòng tự tôn để tiếp tục là một nhân tố có ích và đáng tôn trọng trong tập thể, thay vì bị khai trừ vì “sai lầm” đó. Tha thứ cũng rất quan trọng vì một khảo cứu về các sai lầm trong phẫu thuật đã phát hiện rằng: “Khi một thuộc cấp thấy các sai phạm chuyên môn của mình được tha thứ, anh ta hiểu rằng che giấu chẳng có lợi gì cả. Do đó, anh ta sẽ không làm tình hình thêm tệ hại khi nỗ lực tự giải quyết vấn đề để tránh cấp trên trừng phạt”.

Tuy nhiên, chỉ tha thứ thì chưa đủ. Các tổ chức biết học hỏi từ thất bại đều phải biết tha thứ và ghi nhớ. Họ không tha thứ rồi quên. Như tại Loudcloud, công ty mới của Marc Anderssen, người đồng sáng lập Netscape, họ hướng đến mục tiêu phạm sai lầm mới chứ không lặp lại sai lầm cũ. John Lilly, người đồng sáng lập công ty phần mềm Reactivity thì không lạc quan lắm về việc học hỏi nhanh từ sai lầm. Lilly bảo: “Chúng tôi hiểu rằng nếu không dừng lại để chiêm nghiệm và thảo luận về sai lầm, chúng tôi sẽ lại tái diễn sai lầm ấy. Nhưng khi dừng lại, chúng tôi cũng vẫn tái phạm vài lần trước khi thật sự biết khôn. Ước gì chúng ta có thể học khôn được ngay sau lần đầu, nhưng dù gì thì cuối cùng vẫn học được”.

Don Hastings, cựu CEO của Lincoln Electric, là một tấm gương biết tha thứ cho cả bản thân lẫn người khác, biết ghi nhớ kinh nghiệm để hoàn thiện công ty Lincoln. Trong bài viết ấn tượng trên tạp chí *Harvard Business Review*, ông kể với độc giả, như đã kể cho nhân viên tại Lincoln, rằng những khoản lỗ vì bành trướng ra thế giới một cách thái quá là lỗi của ban quản lý cấp cao. Ông giải thích bài học của họ: “Căn nguyên của cuộc khủng hoảng là các nhà lãnh đạo của Lincoln, kể cả tôi, đã quá tự tin về khả năng và hệ thống của công ty... Chúng tôi thật ấu trĩ cho rằng có thể lập tức trở thành một công ty toàn cầu với nguồn lực quản trị hạn hẹp của Lincoln”.

Tôi không nói ta phải thưởng những kẻ ngu ngốc, lười biếng và không có năng lực. Ta thưởng cho những thất bại khôn ngoan chứ không phải những thất bại ngớ ngẩn. Nếu muốn có một công ty sáng tạo thì sự thụ động là sai lầm tồi tệ nhất. Nhà nghiên cứu Dean Keith Simonton đã chứng minh hùng hồn rằng sự sáng tạo đến từ hành động chứ không đến từ sự thụ động. Trong mọi nghề mà ông nghiên cứu, kể cả nhạc sĩ, họa sĩ, nhà thơ, nhà sáng chế và nhà khoa học, câu chuyện đều như nhau: Tính sáng tạo là một hàm số của sản lượng. Công trình nghiên cứu của

ông cho thấy “những giai đoạn nghề nghiệp thành công của nhà sáng chế cũng là giai đoạn có nhiều sai sót nhất” và “tỷ lệ thành công không tăng cũng không giảm khi nhà sáng chế có nhiều kinh nghiệm hơn hoặc chín chắn hơn”.

Điều này có những ngoại lệ; chẳng hạn, nhà sinh vật học, cha đẻ ngành di truyền Gregor Mendel đã để lại ảnh hưởng lâu dài chỉ với sáu ấn phẩm, và người ta thường nói các nhà toán học tỏa sáng nhất trước độ tuổi 30. Nhưng Edison, da Vinci, Einstein, Newton và Picasso là những “thiên tài” tiêu biểu. Tất cả đều đóng góp rất nhiều so với những người đương thời. Tất cả đều có vô số công trình sai sót. Einstein đã xây dựng được lập luận chi tiết đả phá công trình của Niels Bohr, nhưng lập luận này thất bại bởi ông không tính đến thuyết tương đối của chính mình! Có lẽ đó là lý do Einstein nói: “Ai chưa bao giờ phạm lỗi thì chưa bao giờ định làm điều gì mới cả”. Isaac Newton đã dành nhiều thời gian cho thuật giả kim. Leonard da Vinci, nhân vật được xem là thông minh nhất trần đời, cũng từng ủng hộ một số lý thuyết của những người lập dị. Hẳn ông đã từng định làm cho con người bay bằng cách khoác đôi cánh gỗ rồi nhảy ra ngoài vách núi. Và da Vinci đặc biệt mê “khoa tướng số”, bộ môn xét đoán cá tính thông qua nét mặt.

Tóm lại, nghiên cứu về hiệu suất cho thấy ta không thể biết ngay ý tưởng mới nào sẽ thành công hay thất bại, và tính sáng tạo chủ yếu là hàm số của sản lượng. Những khám phá này có nghĩa là tình trạng hoạt động - đang làm việc hoặc không làm việc - là một trong những thông số quan trọng nhất để đánh giá những người làm công việc sáng tạo, và chúng cứ cho thấy *sự bất hoạt động là sai lầm tồi tệ nhất, có lẽ là loại sai lầm duy nhất xứng đáng bị trừng phạt nếu bạn muốn khuyến khích sáng tạo*. Nhiều năm qua, nhiều người đã cố thuyết phục tôi từ bỏ “trừng phạt” ra khỏi ý tưởng kỳ quặc này. Họ cho rằng từ này quá cứng rắn. Tôi không đồng ý. Nếu ta không thường xuyên đưa ra ý tưởng mới, động não để tìm cách áp dụng ý tưởng, thử nghiệm các phương án, thì làm gì có những mô hình, sản phẩm và dịch vụ mới. Nói gì thì nói, nếu muốn sáng tạo, phải thay đổi hoặc loại trừ những ai không hành động.

Các công ty cần giáng cấp, chuyển chuyển hoặc thậm chí sa thải những ai chỉ nói ngoài miệng và tính toán nhưng chẳng bao giờ làm. Ít ra phải dạy họ biết làm một điều gì đó. Những kẻ chỉ biết phê bình ý tưởng của đồng nghiệp mà chẳng bao giờ đưa ra bất kỳ ý tưởng nào cũng xứng đáng chịu chung số phận. Tương tự, những nhóm chỉ biết họp triền miên để bàn và lập kế hoạch chi tiết về sản phẩm và dịch vụ mới nhưng chẳng bao giờ bắt tay vào việc cũng cần phải giải tán. Những người lãnh đạo họ phải bị cách chức và đào tạo lại. Xem “huấn luyện” như một cách trừng phạt có lẽ không chính xác lắm, nhưng tin tôi đi, nếu bạn đình chỉ công tác một ai đó và bảo họ phải thay đổi cách làm việc, họ sẽ xem đó là sự trừng phạt.

Jeffrey Pfeffer và tôi phát hiện ra một thói xấu tại nhiều công ty kém hiệu quả, mà chúng tôi gọi là “mắc bẫy ba hoa”. Đây là một hội chứng khi các công ty tuyển dụng, khen thưởng và đề bạt cho những nhân viên ăn nói khôn ngoan thay vì buộc họ phải làm việc khôn ngoan. Trong các công ty như vậy, người ta chấp nhận – hoặc thậm chí ưa thích – lời nói hơn hành động. Thụ động là một điều tồi tệ đối với mọi công ty, và đặc biệt nguy hại khi mục tiêu là cách tân, bởi vì có rất nhiều ý tưởng cần được thử nghiệm để tìm ra được một vài ý tưởng thành công.

Cách đây vài năm, tôi nghiên cứu một nhóm đang triển khai ý tưởng cho một sản phẩm tiêu dùng. Cả nhóm miên man bàn xem sản phẩm ấy có phải là ý tưởng tốt hay không. Họ mời các chuyên gia bình luận về sản phẩm, và tất cả đều tranh cãi về tính năng của nó. Họ còn mời thêm chuyên gia để lấy ý kiến xem có thị trường cho sản phẩm này hay không. Một kỹ sư trong nhóm từng được đào tạo về triết học và phương pháp tạo mẫu cấp tốc. Anh thắc mắc rằng khi làm ra mô hình để giúp họ xác định tính khả thi của sản phẩm, họ sẽ đưa các tính năng nào vào. Anh đã có sẵn các bộ phận của sản phẩm tại nhà và chỉ mất vài giờ để làm ra mô hình. Nhưng sếp luôn bảo anh rằng “còn quá sớm.” Sau một năm trời chỉ bàn suông về sản phẩm, họ chẳng có một mô hình nào trong tay để kiểm nghiệm. Dự án ấy bị bỏ dở trong khi một sản phẩm hết như vậy (và rất cục thành công) đã xuất hiện trên thị trường. Công ty kia cũng huy động một nhóm thiết kế khoảng một năm trước đó, nhưng họ không rơi vào “bẫy ba hoa”, họ nhanh chóng triển khai và thử nghiệm.

Trừng phạt không phải là một từ dễ nghe; nó khiến người ta ái ngại. Không ai thích bị phạt, và chỉ những kẻ hiếm hoi lệch lạc mới thích trừng phạt kẻ khác. Nhưng tôi cho rằng những người lãnh đạo nhóm đó, cũng như mọi nhóm sáng tạo không hiệu quả, đều đáng bị trừng phạt vì đã khích lệ mọi người nói mà không làm, vì đã ngăn người khác thử nghiệm ý tưởng. Sáng tạo không phải là đưa ra, mô tả và bình phẩm ý tưởng. Các bước này đều có ích, nhưng chỉ khi lời nói của họ góp phần làm ra mô hình sản phẩm hay dịch vụ để thử nghiệm và tinh chỉnh. Các công ty sáng tạo thường thử nghiệm ý tưởng, sản phẩm, và dịch vụ mới trong điều kiện thực tế. Họ dùng mọi hiểu biết để xác định ý tưởng đó có thất bại không, nguy cơ ra sao, điều gì cần thay đổi, và điều gì phải duy trì. Cách làm này cần được khen thưởng, và dù ý tưởng thành công hay thất bại, đó thực sự không phải là vấn đề. Điều quan trọng là người ta cứ tiếp tục thử nghiệm và học hỏi.

Tại công ty phần mềm SAS Institute trị giá hàng tỷ đôla ở Bắc California, CEO Jim Goodnight là người nói chuyện cởi mở về “những ổ gà” mà ông và những người khác đã gây ra, và ông có chính sách minh bạch không phạt những ai phạm lỗi. David Russo, Phó Chủ tịch Nhân sự đã về hưu của SAS nói: “Khôn ngoan là biết lúc nào nên dừng lại.” Edra, một xưởng thiết kế Ý tại

Milan, lòng danh thế giới với các món đồ gỗ đầy sáng tạo, cũng có thái độ như vậy. Thiết kế trưởng Monica Mazzei cho biết Edra khởi sự với 300 bản vẽ, cho ra khoảng 30 mô hình và cuối cùng trưng bày 3 món tại Solone Internationale de Mobile, triển lãm đồ gỗ lớn nhất trên thế giới tổ chức tại Milan. Và như đã kể ở *Chương 1*, Skyline, công ty thiết kế đồ chơi của IDEO thành công vì họ đã triển khai khoảng 4.000 ý tưởng, biến 230 ý tưởng thành mô hình và bán được khoảng 12 ý tưởng. Brendan Boyle và đồng nghiệp tại Skyline không băn khoăn các ý tưởng có thú vị hay không. Thay vì vậy, họ cứ tiếp tục đưa ra nhiều ý tưởng, thỉnh thoảng dừng lại để biến ý tưởng thành bản vẽ hoặc mô hình, rồi lại tiếp tục trình bày ý tưởng với khách hàng tiềm năng. Họ không xem mình là một nhóm có tỷ lệ thành công chưa đến 1%; họ chỉ nghĩ họ là những người không ngừng nghĩ ra ý tưởng mới.

Jim Goodnight, Monica Mazzei và Brendan Boyle không chỉ nói suông mà còn hành động để chứng tỏ ưu điểm của thử nghiệm. Họ thích khen thưởng người nào hành động, kể cả khi gặp thất bại. Cũng có khi thoát tiên họ tranh cãi về việc này, nhưng rồi lại nhất trí khi nghĩ đến mục tiêu khuyến khích người khác đề ra và áp dụng ý tưởng mới. Tuy thế, dù biết rằng không thể tránh khỏi tỷ lệ thất bại cao, nhiều nhà quản trị vẫn cảm thấy khó khăn khi phải khen thưởng một sự mạo hiểm bất thành. Trong một công ty công nghệ cao mà các sinh viên của tôi nghiên cứu, người ta khuyến khích nhân viên mới hãy “mạo hiểm” ngay ngày làm việc đầu tiên”. Nhiều tài liệu trong công ty đều dẫn lời vị CEO nói rằng ông muốn nhân viên thà “xin lỗi” sau khi mạo hiểm và thất bại “chứ không xin phép trước”. Tuy thế, khảo cứu này cho thấy khi người ta thất bại, thậm chí khi các thất bại là bổ ích, các nhà quản trị cao cấp vẫn chỉ trích họ, giam cổ phiếu thưởng và thậm chí sa thải họ. Hậu quả là nhân viên các cấp hiếm khi dám mạo hiểm hay thử nghiệm. Và chẳng ai dám thú nhận đã từng thất bại. Bất chấp lời nói đầu môi của các nhà đào tạo và CEO, các công ty đó vẫn là một môi trường mà thụ động vẫn an toàn hơn thất bại.

Rốt cục, tôi đã nói nhiều về việc học hỏi từ thất bại của bản thân hoặc trong công ty. Nhưng học hỏi từ thất bại ở nơi khác vẫn hiệu quả và dễ chịu hơn nhiều. Khi nghĩ về thất bại của người khác, chúng ta ít có cảm giác phòng vệ hơn, hoặc chối bỏ, hoặc cố tự thuyết phục rằng thất bại ấy thực ra là thành công. Đây là lợi thế trong mô hình kinh doanh của nhóm hoạch định chiến lược và lập mô hình (SPaM) của Hewlett-Packard, được hình thành cách đây khoảng mười năm nhằm tối ưu hóa chuỗi cung ứng của HP. Nhiều bộ phận trong số 150 bộ phận của HP lúc đó đã không chia sẻ thành công hay thất bại với những bộ phận khác, một phần vì công ty tổ chức theo hướng quá phân quyền. Thế là SPaM ra đời. Họ áp dụng kỹ thuật

rất mạnh trong việc tạo mô hình để tiết kiệm hàng triệu đôla cho các khách hàng đầu tiên. Tuy nhiên, quan trọng hơn, mỗi dự án mới đều dạy cho SPaM bài học mới về hiệu quả, do vậy, khách hàng tương lai có thể học hỏi được sai lầm của người khác. Corey Billington, người lãnh đạo SPaM trong gần một thập niên, kể lại: “Nếu một bộ phận HP muốn học cách hợp lý hóa chuỗi cung ứng, họ có thể gửi người đến từng góc ngách của công ty hoặc nói chuyện với chúng tôi. Họ có thể học được những điều lý thú khi nói chuyện với hàng trăm người mà chúng tôi đã cùng làm việc, cả bên trong lẫn bên ngoài HP. Nhưng chỉ cần làm việc với chúng tôi sẽ nhanh hơn nhiều và ít tốn kém hơn nhiều”.

Tóm lại, nếu muốn công ty có tinh thần sáng tạo, bạn phải thưởng những ai đã có các biện pháp thông minh, chứ không nói suông về cái hay của sự thất bại, của thử nghiệm, của tinh thần chấp nhận rủi ro. Thậm chí có lẽ không hợp lý lắm nếu thưởng ngang nhau cho sự thành công cũng như sự thất bại thông minh. Quan niệm thiên lệch trong văn hóa của chúng ta lâu nay khiến những ai thành công luôn được nhiều tiếng thơm hơn cả những gì họ xứng đáng được nhận, và những kẻ thất bại bị chê trách nhiều hơn những gì họ đáng phải nghe. Để bù đắp cho thành kiến này, có thể ta nên soạn lại ý tưởng kỳ quặc này là “Hãy thưởng khi thất bại thậm chí nhiều hơn khi thành công, và trừng phạt sự thụ động”.

CHƯƠNG 10

Hãy làm điều gì hầu như sẽ thất bại, và thuyết phục chính mình

và mọi người rằng nhất định điều đó sẽ thành công

(Ý tưởng kỳ quặc #7)

Hầu hết những kẻ khác người đều đi đến kết cục thất bại chứ không phải trở thành người hùng hoặc người làm chuyển hóa tập thể.

- James March, nhà lý thuyết học về tổ chức

Hãy tin tưởng bản thân và nói lên điều mình tin tưởng. Nếu điều bạn tin tưởng là khác thường, thì hãy giữ vững lập trường. Nhanh chóng thay đổi để mọi thứ tốt đẹp hơn.

- Geoffrey Ballard, người sáng lập Ballard

Power Sytems và đồng tác giả sáng chế

pin nhiên liệu dùng cho xe buýt và xe hơi

MỘT LÝ DO CHÍNH để thưởng cho cả thành công lẫn thất bại là các nhà quản lý, các nhà phân tích và những người khác được gọi là chuyên gia đã quá kém trong việc tiên đoán những ý tưởng nào sẽ thành công, đến mức đôi khi chỉ còn cách thực tiễn duy nhất là khuyến khích người ta tiếp tục thử nghiệm. Tôi không định nói rằng các nhà quản lý ngớ ngẩn hơn thuộc cấp của họ, như trong các tranh hí họa của Dilbert, mặc dù có khi điều này đúng. Thực tế, nhiều nhà quản lý nắm rõ chi tiết công việc mà họ điều hành. Nhưng chẳng có nhiều lý do để tin rằng họ và những người có thẩm quyền khác sẽ chính xác hơn mọi người trong việc tiên đoán ý tưởng nào sẽ thành công hay thất bại. Một số nhà điều hành và chuyên gia nhìn nhận sự kém cỏi của họ khi không đưa ra được các dự đoán chính xác. Thí dụ, CEO Jorma Ollila của Nokia kể rằng năm 1992, công ty của ông dự đoán doanh số điện thoại di động đến năm 2000 sẽ tăng lên 50 triệu. Nhưng thực sự doanh số đã tăng đến 450 triệu. Ollila nhấn mạnh rằng ông đã học được cách phớt lờ những dự đoán như vậy bởi các chuyên gia thường đều sai lầm mặc dù tỏ ra vững tin.

Rốt cục, những người có thẩm quyền đã từng chối bỏ phát hiện bị vu là dị giáo của Galileo về hình dạng trái đất, máy bay của anh em nhà Wright, chiếc máy photocopy đầu tiên của Xerox,

TV, bộ vi xử lý, máy fax, và giấy keo Post-it Notes. Galileo bị tổng giam vì khẳng định trái đất hình tròn. Anh em nhà Wright bị lên án là những kẻ mất trí muốn tự sát. Những ai từng thử nghiệm các chuyến bay có động cơ trước đó đều thất bại, và nhiều người đã thiệt mạng, vì thế vào thời điểm đó, đây là một kết luận hữu lý. Nhà lãnh đạo xưởng phim Twentieth Century-Fox, Darryl F. Zanuck, đã phát biểu năm 1946 về phản ứng của người tiêu dùng Mỹ đối với máy thu hình: “Máy truyền hình không thể nào trụ nổi ở bất kỳ thị trường nào sau sáu tháng. Người ta sẽ sớm mệt mỏi cứ phải nhìn chăm chăm nhìn cái thùng gỗ mỗi tối”. Năm 1968, một kỹ sư tại bộ phận chuyên về các hệ thống máy tính tiên tiến của IBM đã đáp lại những người cho rằng bộ vi xử lý là một làn sóng của tương lai: “Nó làm được cái quái gì chứ?” Và ý tưởng của kỹ sư Art Fry về Post-it-Notes liên tục bị bác bỏ bởi cấp quản lý của 3M, nhất là bộ phận marketing.

Chúng ta biết những người “có thẩm quyền” ấy đều sai khi phản bác các ý tưởng này. Nhưng dựa theo thuyết tiến hóa, khi phản bác ý tưởng mới, ta sẽ có xác suất đúng nhiều hơn sai. Vì thế, vấn đề không chỉ là ta cần tuyển dụng và tài trợ cho những người hầu như lúc nào cũng sai lầm khi đưa ra các ý tưởng kỳ quặc, ngông cuồng, ngớ ngẩn và dị hợm, mà ta cũng không thể biết ngày nào họ sẽ đúng. Các công ty cố gắng dùng mọi phương pháp để cải thiện tỷ lệ thành công, chẳng hạn hệ thống “cổng” trong quá trình phát triển sản phẩm, mà qua đó ý tưởng mới được kiểm tra tỉ mỉ bởi các chuyên gia trong marketing, sản xuất v.v... Các nhà làm phim ở Hollywood phải đọc hàng trăm kịch bản mời chào mỗi năm nhằm tìm ra một vài kịch bản xứng đáng để làm phim. Các nhà đầu tư tài chính phải đọc hàng trăm kế hoạch kinh doanh và nói chuyện với hàng trăm doanh nhân mỗi năm nhằm tìm ra vài người để tài trợ. Thí dụ, Heidi Roizen, một nhà đầu tư tài chính tại Softbank, đã gạn lọc gần một ngàn kế hoạch kinh doanh mỗi năm để bỏ vốn vào khoảng mười hai dự án. Các nhà sản xuất lẫn các nhà quản lý vốn đầu tư mạo hiểm đều biết rằng càng sàng lọc được nhiều ý tưởng tồi thì họ càng có nhiều xác suất gặp ý tưởng tốt.

Các phương thức gạn lọc này có thể giúp phần nào giảm thiểu tỷ lệ thất bại (mặc dù tôi chẳng tìm ra chứng cứ nào củng cố luận điểm này), nhưng cả khi đã giảm thiểu, tỷ lệ thất bại trong lĩnh vực sáng tạo vẫn cao dù đã có sự kiểm tra tỉ mỉ. Một chuyên gia về đào tạo doanh nghiệp đã nêu:

“Nếu dễ dàng nhận dạng bậc kỳ tài biết nhìn xa trông rộng thì chúng tôi chẳng chút ngần ngại nắm lấy thời cơ. Thật không may, sự khác biệt giữa thiên tài và hoang tưởng lại chỉ hiện rõ trong sách vở chứ không phải trong thực tế... Vấn đề nan giải là sự cách tân rất cần ý tưởng mới và độc đáo, nhưng hầu hết các ý tưởng giàu tính tưởng tượng đều là những ý dở tệ... Các ý tưởng khác thường của những người lập dị, những kẻ dị giáo, các nghệ sĩ ngông cuồng, và

những kẻ mơ mộng trong các công ty thường hết sức ngớ ngẩn chứ không thông minh. Chỉ một tỷ lệ nhỏ bé những người dị giáo sẽ được phong thánh và chúng ta không thể nào xác định được ngay bậc thánh nhân”.

Tuy nhiên, có một nguyên tắc đơn giản, hiệu nghiệm và đã được kiểm chứng để tăng xác suất thành công cho một dự án mạo hiểm. Một khi quyết làm điều gì, cần tập trung nguồn lực nhằm tạo điều kiện tốt nhất để thành công. Người ta đã chứng tỏ hùng hồn rằng sức mạnh của tư duy tích cực và niềm tin có thể tạo ra hiện thực. Để tăng cơ may thành công, hãy quên đi xác suất mong manh, và hãy thuyết phục chính mình cũng như mọi người rằng với quyết tâm và kiên trì, ý tưởng ấy sẽ thành công. Henry Ford từng nói: “Nếu ta nghĩ ta có thể, hoặc ta nghĩ ta không thể, ta đều đúng.” Nhà thiết kế máy bay và cựu phi công thử nghiệm Burt Rutan áp dụng triết lý ấy với nhóm của ông khi chế tạo chiếc Voyager mà về sau trở thành chiếc máy bay đầu tiên bay vòng quanh thế giới không cần tiếp nhiên liệu. Nhiều “chuyên gia” đã dự đoán Voyager sẽ thất bại, hệt như họ đã dự đoán một chiếc khác do Rutan thiết kế sẽ không thành công. Để khích lệ mọi người, Rutan bảo các kỹ sư rằng “Ta cần tin vào điều vô lý”.

Sức mạnh đặc biệt của niềm tin về một điều gì (hoặc ai đó) sẽ thành công, và sự thuyết phục người khác từ niềm tin ấy đã được thể hiện qua vô số tài liệu y khoa về hiệu ứng giả dược. Phẫu thuật giả, các viên thuốc đường và vaccine vô tác dụng đều có thể đạt công hiệu như “thuốc thật” chừng nào bệnh nhân còn kỳ vọng liệu pháp đó có hiệu lực. Trong một khảo cứu, các bệnh nhân được giả vờ phẫu thuật đầu gối (chỉ rạch trên da để họ tưởng rằng đã được phẫu thuật) cho biết mức độ giảm đau cũng hệt như những bệnh nhân được phẫu thuật thực sự. Nghiên cứu về dược phẩm cho thấy có từ 35 đến 75% bệnh nhân cải thiện sức khỏe chỉ nhờ vào giả dược. Tạp chí *The New York Times* viết:

“Năm ngoái giá cổ phiếu của một công ty kỹ thuật sinh học tại Anh tên Peptide Therapeutics đã rớt giá 33% khi công ty này tiết lộ rằng vaccine chống dị ứng của mình đạt hiệu quả như một giả dược. Trong các thử nghiệm trên những bệnh nhân bị dị ứng thực phẩm, một phát ngôn viên của công ty vui mừng cho biết 75% bệnh nhân đã tiến triển tốt đến độ họ chịu được các thực phẩm mà trước đó họ không thể ăn được. Nhưng khi có dữ liệu để đối chiếu thì, thật là kỳ cục, có đến 75% bệnh nhân thử nghiệm chỉ uống các viên thuốc trơ”.

Hơn 500 đợt khảo sát về khả năng tiên đoán đã cho thấy không những khi kỳ vọng tích cực, người ta cảm thấy dễ chịu hơn, mà niềm tin - thậm chí niềm tin sai lạc - vẫn giúp người ta làm việc tốt hơn. Phần lớn công trình nghiên cứu này được tiến hành trong các lớp học, nhưng nhiều đợt khảo sát được thực hiện ở các công ty. Kết quả cho thấy, bất chấp mọi tác động, khi

lãnh đạo tin rằng thuộc cấp làm việc tốt thì hiệu quả công việc sẽ tốt hơn. Và niềm tin ngược lại khiến công việc không đạt hiệu quả tốt. Trong hầu hết mọi khảo sát, chuyên gia nghiên cứu làm cho giáo viên hoặc lãnh đạo hiểu sai về ưu thế của sinh viên hay thuộc cấp. Những người này thực ra được chọn ngẫu nhiên và có năng lực hệt như những người khác.

Không khó để thuyết phục lãnh đạo rằng thuộc cấp của họ sẽ làm việc xuất sắc. Hãy xem khảo sát tại một trại huấn luyện tân binh của Israel. Các huấn luyện viên được cho biết rằng dựa trên kết quả trắc nghiệm với nhóm tân binh mới đến, có thể dự đoán với độ chính xác 95% rằng 1/3 số đó có “tiềm năng chỉ huy cao”. Những người lính khác được xếp loại có tiềm năng trung bình hoặc không rõ. Như hầu hết các khảo cứu loại này, các chuyên gia nghiên cứu đều nói dối. Các tân binh được phân bố hoàn toàn ngẫu nhiên vào các nhóm “cao”, “trung bình” hoặc “không xác định”. Giảng viên không biết gì khác, và tân binh cũng không biết họ được phân vào nhóm gì hoặc thậm chí không biết họ đang bị thí nghiệm. Tuy nhiên, cuối đợt huấn luyện 15 tuần, so với các nhóm “trung bình” và “không xác định” thì nhóm “tiềm năng chỉ huy cao” đạt kết quả nổi trội. Họ nổi bật về bắn súng trường, định hướng, và một số trắc nghiệm về chiến thuật tác chiến. Các giảng viên đánh giá họ đều không biết “tiềm năng chỉ huy” của họ là gán ghép.

Khảo sát này và những nghiên cứu liên quan cho thấy ai được dán nhãn “tiềm năng cao” sẽ vượt trội so với đồng sự vì lãnh đạo (bị phỉnh) đã dành cho họ nhiều nguồn lực và sự quan tâm, rồi còn dạy họ phải tin tưởng ở bản thân. Các nhà lãnh đạo thuyết phục môn đệ (được ngẫu nhiên đề cao) ngôi sao của mình rằng thất bại chỉ là tạm thời, chứ không phải lỗi của họ, và sẽ chẳng ảnh hưởng đến toàn bộ cuộc sống. Và khi thành công đến, các nhà lãnh đạo lại thuyết phục họ rằng đây là khởi đầu cho một chuỗi thành công, rằng chính họ là người mang đến thành công, và thành công sẽ ngấm ngấm tác động tích cực đến mọi chuyện.

Công trình nghiên cứu này cũng giúp giải thích tại sao những kẻ lập dị thành công lại có xu hướng tự tin và kiên định. Họ tin tưởng sâu sắc vào điều họ đang làm và rất điều luyện trong việc thuyết phục mọi người xung quanh rằng họ đúng. Người đồng sáng lập Apple (kiêm CEO) Steve Jobs nổi tiếng về năng lực “bóp méo thực tế” này. Nhân viên của ông thường kể về cách ông mê hoặc những người xung quanh và khiến họ tin rằng sự thành công của một ý tưởng, dự án, hay một ai đó hầu như là chắc chắn. Tương tự, Francis Ford Coppola đã dùng khả năng của mình để biến niềm tin thành hiện thực trong những thành công vang dội như bộ phim *The God Father* (Bố Già) và xưởng rượu vang Niebaum-Coppola, cho đến những thất bại hoàn toàn như việc xây dựng trung tâm truyền hình vệ tinh ở Belize. Khả năng thuyết phục của Coppola được thể hiện trong cuộc gặp với nhà biên kịch John Milius để bàn về bối cảnh hỗn loạn và đầy xung

đột trong bộ phim *Apocalypse Now* (Ngày Tận Thế). Milius lo sợ gặp Coppola vì “tôi có cảm giác như một vị tướng đến trình diện Hitler năm 1944 để báo cáo rằng không còn xăng”. Coppola đã xoay chuyển tình thế và làm cho Milius “hoàn toàn phấn khích” bằng cách nói với ông nhiều điều mà trong đó có ý *Apocalypse Now* sẽ là cuốn phim đầu tiên đoạt giải Nobel. Theo lời Coppola, lúc họp xong, Milius đã thốt lên “Chúng ta sẽ thắng trận! Chúng ta không cần xăng!”

Những người như Jobs và Coppola thậm chí có thể thuyết phục cả các nhà phê bình nghiêm khắc nhất hoặc hoài nghi nhất rằng họ đúng và rằng thành công là điều chắc chắn. Nhưng chính bầu nhiệt huyết khiến họ đẩy sức thuyết phục như thế lại có thể khiến họ trở nên cố chấp, độc đoán và thậm chí nhỏ nhen với bất kỳ ai ngờ vực hoặc cản trở họ. Geoffrey Ballard là thí dụ tuyệt hảo cho dạng người như vậy. Ông và đồng nghiệp tại Ballard Power Systems (BPS) kiên trì suốt 25 năm chế tạo một loại pin nhiên liệu có thể trở thành nguồn năng lượng ưu việt hơn cả bình ắc quy lẫn động cơ đốt trong. Nó không xả ra chất thải độc hại nào, chỉ cần nạp nước lã tinh khiết như nước uống. Không cần sạc từ từ mà có thể sạc nhanh bằng khí nén hydro. Đã có hàng chục xe buýt chạy bằng điện từ pin của Ballard. Trước đây, Daimler Chrysler và Ford đã mua lại cổ phần lớn ở BPS, và Daimler Chrysler công bố họ dự định bán xe ô tô chạy bằng pin này vào năm 2004 (mặc dù chạy bằng khí methanol, loại khí không được sạch như hydrogen, nhưng vẫn sạch hơn nhiều so với xăng)..

Niềm tin vào tính ưu việt từ pin nhiên liệu của Geoffrey Ballard đã khích lệ nhóm chuyên gia lão luyện, kiên trì và tận tụy như ông cùng tham gia vào công trình lâu dài này, bất chấp nhiều trở ngại về kỹ thuật và tài chính. Cũng chính niềm tin sắt đá này đã khiến Ballard trở thành một kẻ lập dị trong giới khoa học. Ông biết mình độc đoán và dễ xung đột ra sao, cũng như cố chấp thế nào với “những kẻ ngốc” đã không công nhận ý tưởng của ông. Nhận biết bản thân nên ông đã tuyển mộ, dẫn dắt và khích lệ những người khác, đặc biệt là David McLeod, để chào mời dự án với các nguồn tài trợ của chính phủ ở Canada. Ballard biết mình đã gây thù với nhiều người và nếu đích thân ông chào bán ý tưởng thì sẽ còn gây thù thêm nữa.

BPS hiện đang gặt hái lợi nhuận tài chính lớn từ những ý tưởng của Ballard, nhưng họ than phiền ông đã gây nhiều rắc rối khi đề cao quá mức ưu điểm của pin nhiên liệu. Mossadiq Umedaly, Tổng Giám đốc Tài chính của BPS (và là một trong những kẻ thù chính của Ballard) phàn nàn: “Cái pin nhiên liệu này... đã có từ lâu rồi. Và vấn đề là nó không được tin nhiệm như một công nghệ. Nói thẳng, nó chẳng là cái thứ gì!... Vì tất cả đồng hồ cú cu này đã nói về pin nhiên liệu từ lâu. Và Ballard là một trong những cái đồng hồ cú cu ấy”. Tôi muốn nói thêm rằng nếu không có “đồng hồ cú cu” như Ballard thì nhân loại chẳng có được bao nhiêu ý tưởng, và riêng Ballard Power Systems, họ đã chẳng trị giá hàng tỉ đôla như hiện nay.

"Swede" Momsen, nhà sáng chế thiết bị thoát hiểm từ tàu ngầm đã kể trên, cũng là người kiên định và không khoan thứ với những kẻ phê phán. Thoạt tiên, những người được gọi là chuyên gia đã bảo Momsen rằng ý tưởng của ông chắc chắn thất bại. Không dễ bị khuất phục, ông đã thuyết phục những người có kiến thức kỹ thuật uyên thâm hơn cùng làm việc để triển khai và thử nghiệm ý tưởng. Sau đó, với lòng quyết tâm và sự bất chấp các thủ tục và mọi cản trở – ông đã chế tạo thiết bị lặn để cứu hộ thủy thủ kẹt trong những tàu ngầm bị đắm quá sâu ngoài tầm của Momsen Lung. Cũng như Ballard, ông đã "lấn sân và làm mất mặt quá nhiều người" vì quá giáo điều và độc đoán. Hậu quả là, mặc dù ông là người sáng chế, đích thân chỉ đạo chế tạo và suýt chết trong khi thử nghiệm nhưng hải quân lại đặt tên thiết bị ấy theo tên của một thành viên khác trong dự án với vai trò nhỏ bé hơn. Họ gọi nó là McCann Rescue Chamber (Buồng cứu hộ McCann). Năm 1939, hải quân đã yêu cầu chính Momsen, chứ không phải McCann, chỉ huy cuộc giải cứu tàu ngầm lớn nhất trong lịch sử - dùng thiết bị này để cứu 33 thủy thủ kẹt trong chiến hạm Squalus ở độ sâu 247 bộ (khoảng 75 m).

Tóm lại, các khảo sát và thực tế cho thấy nếu không thể quyết định dự án hay ý tưởng nào có thể mạo hiểm thì hãy chọn ủng hộ những kẻ lập dị có sức thuyết phục và kiên định cao nhất. Tuy nhiên, phải ý thức rằng sự kiên trì, tính tranh đấu và sự khước từ thỏa hiệp của họ có thể khiến bạn gặp khó khăn và bức dọc khi quản lý họ. Rất có thể họ sẽ phớt lờ hoặc làm bạn tổn thương nếu chất vấn công việc họ đang làm hoặc lý do. Và việc họ không khoan nhượng với những kẻ hoài nghi hoặc phê phán có thể tạo ra nhiều kẻ thù sẵn sàng dùng thủ đoạn để công kích ý tưởng của họ.

Ý tưởng kỳ quặc này cũng tiềm ẩn nguy cơ. Khi trở tài thuyết phục, những người này có thể khiến cho mọi người hoặc các công ty dồn sức cho những ý tưởng bất luận tốt hay tệ. Hãy xem trường hợp cựu CEO của Motorola và đương kim chủ tịch Bob Galvin, người được ghi nhận đã mang lại tầm vóc vĩ đại cho Motorola ngày nay. Ông thúc giục công ty thoát ra khỏi lĩnh vực TV để tập trung vào các bộ vi xử lý và các công nghệ máy tính khác vì cho rằng các lĩnh vực ấy chính là con đường để tăng trưởng trong tương lai. Ông đã đúng. Galvin rất quyết liệt và đầy thuyết phục khi lập luận rằng Motorola sẽ đối đầu được sự thách thức trong cuộc tranh đua với người Nhật bằng cách tăng cường chất lượng sản phẩm. Nhiều người của Motorola cho rằng Galvin "điên" khi ông nhất định đòi công ty phải chi 1,5% lương cơ bản của nhân viên cho đào tạo nhằm củng cố kỹ năng của đội ngũ sản xuất. Một lần nữa, ông lại đúng. Motorola đã tiết kiệm hơn 2 tỷ đôla từ 1986 đến 1991 và đoạt giải thưởng danh giá về chất lượng Malcolm Baldrige.

Giữa thập niên 90, Galvin tin tưởng và kiên trì đòi Motorola phải dốc nhiều nguồn lực cho dự

án viễn thông toàn cầu Iridium – một hệ thống các vệ tinh nhỏ cho phép dùng điện thoại di động để gọi và nhận các điện đàm từ mọi nơi trên thế giới. Công ty con của Motorola phụ trách công nghệ này, mang tên Iridium, đã hoàn thiện mạng viễn thông chỉ trong vòng 474 ngày và bị lỗ nặng. Họ dự tính sẽ có 1,6 triệu người sử dụng vào năm 2000, nhưng con số chưa bao giờ vượt quá 30.000. Iridium nộp đơn xin phá sản vào 8/1999 và ngưng cung cấp dịch vụ vào 3/2000. Niềm tin của mọi người tại Motorola đối với các quyết định trước đây và hiện nay của Bob Galvin đã giúp công ty này tiếp tục đổi mới qua nhiều thập kỷ. Tuy vậy, dù Motorola và các cổ đông nói chung đều khâm khá hơn kể từ khi ông nhậm chức, tinh thần lạc quan này cũng có cái giá của nó: Motorola đã chi 2,5 tỷ đôla cho vụ đầu tư vào Iridium, và công ty non trẻ ấy đã lỗ tổng cộng 5 tỷ đôla. Chúng ta cũng gặp nguy cơ trong vụ này (dù rất mong manh) vì Trung tâm Điều hành Mạng vệ tinh của Motorola sẽ dành vài năm tới để loại trừ khỏi quỹ đạo 88 vệ tinh của Iridium. Các chuyên gia cho rằng một số rác không gian này sẽ rơi xuống đất chứ không cháy hết trong khí quyển vì đó là những vệ tinh rất lớn.

Rốt cục Motorola cũng đã ngừng lãng phí tiền vào dự án Iridium. Có một số “tín đồ” không biết khi nào cần từ bỏ niềm tin dù đã có chứng cứ cho thấy đó là ý tưởng vô vọng. Kỹ sư Paul Moeller đã dốc toàn bộ tiền bạc và hầu hết thời gian suốt 32 năm để chế tạo Skycar. Chiếc xe hơi bay này “về lý thuyết có khả năng cất cánh lên thẳng rồi bay qua mái nhà, núi đồi, thung lũng và những đám đông đang kẹt xe”. Niềm tin không gì lay chuyển được của Moeller cùng lòng say mê đã giúp ông có được hàng triệu đôla từ các nhà đầu tư. Ông cũng bỏ ra hàng triệu đôla tiền túi vào dự án này. Trước đó, Moeller đã gây dựng thành công một doanh nghiệp đạt doanh thu 5 triệu đôla mỗi năm mang tên Supertrapp, chuyên chế tạo phụ kiện giảm thanh cho xe máy. Ông đã bán doanh nghiệp này và đổ tiền vào dự án Skycar. Ông giải thích: “Ngoài công việc chế tạo xe hơi bay, mọi việc khác tôi làm cũng là nhằm huy động tiền cho chiếc xe ấy.”

Khi tôi soạn sách này, Moeller tuyên bố gần đạt được một mô hình có thể vận hành và đã nhận những khoản đặt cọc 5.000 đôla của 100 người. Nhưng ông thừa nhận ngay cả nếu mô hình này hoạt động được thì ông vẫn cần ít nhất 45 triệu đôla nữa trước khi Skycar có thể đi vào sản xuất và lúc này ông chẳng có nhà đầu tư nào. Sự kiên định của Moeller thật ấn tượng, nhưng Skycar là một thất bại về tài chính trong 32 năm qua và chưa có dấu hiệu nào cho thấy nó sẽ thành công trong tương lai gần. Đây là vấn đề của những nhà lãnh đạo và nhà sáng chế đầy khả năng thuyết phục và quá tự tin: Họ có thể thuyết phục nhiều người - kể cả chính họ - phí phạm thời gian và tiền bạc ngay cả khi cơ hội thành công là ít ỏi hoặc vô vọng.

Ý tưởng kỳ quặc này cũng còn một vấn đề rắc rối khác: một hành động đạo đức giả và thậm chí

không trung thực lại có thể khơi gợi tính sáng tạo. Tôi đã trình bày cho thấy sau khi lựa chọn một người hoặc một dự án có nhiều nguy cơ thất bại, cách tốt nhất để tăng cường sự sáng tạo là bày tỏ trọn vẹn niềm tin rằng kết quả sẽ thành công. Và khi công việc sa sút, tốt nhất nên nói với họ rằng rắc rối chỉ là tạm thời, thành công là chắc chắn nếu họ tiếp tục cố gắng. Tinh thần lạc quan kiểu này luôn được hoan nghênh và tôn vinh như khi John Gardner tuyên bố “chức năng hàng đầu của nhà lãnh đạo là giữ cho niềm hy vọng sống mãi”. Nhưng giữ mãi niềm hy vọng có thể đòi hỏi phải lừa dối chính mình và những người khác, tuyển dụng những người lạc quan, những người vững lòng tin và lôi cuốn họ đi cùng một con đường mà rất có thể dẫn đến thất bại.

Những lãnh đạo muốn cải cách thường gặp một tình thế lưỡng nan tệ hại. Hoặc họ có thể bảo những người tham gia một dự án mạo hiểm rằng dự án đó hầu như sẽ thất bại, và càng khiến cho dự án đi đến thất bại và gây ra hậu quả tiêu cực cho công ty lẫn cho cá nhân. Hoặc họ có thể lừa phỉnh những người đang tham gia dự án (và chính họ nữa) tin rằng sự thành công gần như là chắc chắn. Cách này sẽ làm giảm thiểu (dù vẫn còn cao) xác suất thất bại nhưng lại làm tăng phí tổn của dự án. Tôi không ủng hộ các lãnh đạo phải thường xuyên nói dối để kích thích sáng tạo. Mặc dù nói dối là điều không hay ho, thực tế là mọi công việc sáng tạo đều đòi hỏi những dự án mạo hiểm. Nếu sự lừa dối giúp giảm thiểu rủi ro thì thỉnh thoảng cũng nên quyết định phải làm thế. Thực sự những tình thế lưỡng nan như vậy đã khiến các nhà đạo đức và triết gia khẳng định rằng sự lừa dối đôi khi còn hợp đạo đức hơn việc tiết lộ sự thật, toàn bộ sự thật, và không gì ngoài sự thật.

CHƯƠNG 11

Hãy nghĩ ra những điều khác thường hoặc phi thực tế để thực hiện

(Ý tưởng kỳ quặc #8)

Một chục hoa hồng KHÔ MÀU ĐEN cuống dài. Như hoa hồng khô nhưng được phun sơn ĐEN. Gửi trực tiếp đến địa chỉ người nhận hoặc VĂN PHÒNG (thú vị hơn) trong một chiếc hộp dài với những chiếc lá khô xanh. Giá: \$55.00

- Một món được chào bán bởi Revenge

Unlimited sau khi họ dò hỏi khách hàng

tiềm năng “Quý vị có gặp chuyện oan ức,

bị đối xử tệ bạc, gặp phiền hà hoặc bị phớt

lờ chưa? Quý vị có muốn trả đũa không?”

Khi Marcy bảo ông đang tìm kiếm các hành tinh khác, những người khác nhìn nhau thắc mắc liệu có phải ông đang đùa.

- Phản ứng của các nhà thiên văn học

đồng nghiệp trước công trình tìm kiếm

(mà thực chất mang tính đột phá) các

hành tinh quay quanh các mặt trời ở xa

của Geoffrey Marcy

“Anh điên rồi”. “Richard, anh là một kẻ hoang tưởng tự đại”. “Anh sẽ phải có rất nhiều đĩa ăn khách [của hãng Virgin Records] lọt vào danh sách *Top of the Pops* để kiếm đủ tiền duy trì hãng hàng không này”.

- Lời khuyên từ bạn bè, các nhà đầu tư

và những chuyên gia khác đối với Richard

Branson khi ông đề xuất thành

lập hãng hàng không Virgin Atlantic

Airways

Những ý tưởng mà người ta cho là xuẩn ngốc nhất lại đáng được bảo vệ nhất... Tôi cho rằng điều này đặc biệt đúng với các mô hình kinh doanh mới. Người ta hầu như sẽ bảo họ ngớ ngẩn và e ngại sao chép các ý tưởng đó.

- Bill Gross, người sáng lập kiêm CEO của

ideablab!, nơi thai nghén các công ty mới

TƯ DUY NGỚ NGẨN là một bước rất thông minh nếu bạn muốn gây dựng một công ty sáng tạo. Nghĩ ra những điều ngớ ngẩn nhất, lỗi bịch nhất, và phi thực tế nhất là một cách hùng hồn để khám phá thế giới. Nó giúp mình định những gì bạn biết và tin nhưng có thể không dễ phát biểu, có thể vì nó quá hiển nhiên đến mức bạn thậm chí chẳng chú ý. Nó cũng giúp bạn hình dung điều gì có thể xảy ra nếu những niềm tin sắt đá nhất của bạn hóa ra hoàn toàn sai. Việc nghĩ ra những ý tưởng lạ đời nhất để làm - rồi nghĩ xem tại sao mình lại làm - sẽ dẫn đến những con đường rộng mở. Ý tưởng kỳ quặc này hiệu quả bởi nó khơi gợi hay động lực thiết yếu của sự sáng tạo không ngừng: sự phong phú và *vu ja de*.

Ý tưởng kỳ quặc này được khơi ra bởi Justin Kitch, người sáng lập kiêm CEO của Homestead, một công ty Internet cung cấp “phương thức dễ dàng nhất để lập một trang web miễn phí”. Ngay sau khi tốt nghiệp trường Stanford, Justin làm việc tại Microsoft trong nhóm phát triển phần mềm giáo dục cho trẻ em. Một ngày kia, ông chủ trì một phiên họp động não với chủ đề “Cái gì là sản phẩm tệ nhất mà chúng ta có thể làm ra?” Ý tưởng của ông là sẽ suy nghĩ ngược lại. “Hãy nghĩ về tính năng tồi nhất của sản phẩm. Điều gì ít có tính giáo dục nhất?” Kết quả là “một con búp bê biết nói, tên là Barney 1, 2, 3. Một con búp bê biết nói và dạy ta đếm số. Tôi vẫn còn giữ bản vẽ ở đây. Tôi đưa ra như một trò đùa và trao cho sếp”.

Thật đáng thất vọng cho Justin, Microsoft đã cho ra đời sản phẩm gần hết như vậy vài năm sau. Ông kể: “Tôi không ngờ. Họ làm hết như những gì chúng tôi hình dung về sản phẩm tồi nhất”. Mặc dù ông bác bỏ mọi sự đóng góp – hoặc chê trách - đối với sản phẩm Barney của Microsoft, tôi cho rằng Justin đã phát hiện một điều gì đó quan trọng mà nhiều công ty cần làm nếu họ muốn sáng tạo.

Đôi khi người ta lao vào thí nghiệm những giả định “ngớ ngẩn” hoặc “hiển nhiên” như trường

hợp của một công nghệ mà sau cùng tỏ ra ưu việt hơn cả Momsen Lung để thoát khỏi tàu ngầm - một công nghệ chẳng có gì là công nghệ cả! Một chi tiết bên lề thú vị về công trình của Momsen: dù thiết bị này đã cứu sống một số thủy thủ, trong suốt Thế Chiến thứ II chỉ có 5% thủy thủ đắm tàu sống sót. Và theo hồ sơ cũng chỉ có năm trường hợp Momsen giải cứu được thủy thủ tàu ngầm. Nghiên cứu rất cặn kẽ cho thấy cách hữu hiệu nhất để thoát khỏi tàu ngầm ở độ sâu 300 bộ (khoảng 91 m) trở lại là tự trôi lên mặt nước – hít làm đầy hai lá phổi rồi từ từ thở ra trong lúc trôi lên mặt nước. Không khí trong phổi giãn nở khi áp suất tăng nên ta không bị cạn ô xy. Áp lực này từ từ giảm trong lúc trôi lên nên ta không bị tình trạng áp suất cao trong phổi và tránh được chứng giảm áp của thợ lặn. Momsen, và hàng ngàn thủy thủ đã chết trong những chiếc tàu ngầm kẹt dưới biển, đã giả định rằng họ không thể thoát thân nếu không có công nghệ. Giờ đây ta biết rằng khi bị kẹt ở độ sâu 300 bộ trở lại, nhiều người lẽ ra vẫn sống sót nếu tự trôi lên mặt nước và từ từ thở ra. Thế nên nhà sáng chế táo bạo và kiên định hàng đầu trong lịch sử Hoa Kỳ lẽ ra đã nghĩ được những ý tưởng thú vị hơn nữa nếu ông tiến hành thí nghiệm theo hướng khác thường này.

Động não (brainstorm) là một trong những cách tốt nhất để có ý tưởng mới. Alex Osborn, một doanh nhân ngành quảng cáo, đã phổ biến hình thức này trong thập niên 50 khi viết cuốn sách ăn khách *Applied Imagination* (Trí tưởng tượng ứng dụng). Osborn cho rằng “các cuộc họp để khai phá ý tưởng tương đối ít hiệu quả, trừ phi mọi người tham gia đều thấu hiểu và tuân thủ triệt để các nguyên tắc”. Các nguyên tắc cơ bản của ông là (1) *không được phê phán*; (2) *tự do phát biểu* (“ý tưởng càng táo bạo càng tốt; nghĩ ra mới khó, trấn áp thì dễ”); (3) *cần số lượng*; và (4) *cố gắng phối hợp và cải thiện ý tưởng*.

Động não không phải là thần dược, nhưng khi tuân thủ các nguyên tắc này, nhất là khi người chủ trì có kỹ năng, ta sẽ đạt được nhiều ý tưởng hơn khi thực hiện tự phát. Kỹ thuật này đã được dùng để khơi gợi ý tưởng mới trong nhiều công ty, để hình thành ý tưởng cho sản phẩm tại Apple Computer và Xerox PARC, tạo ra những công ty hiệu quả hơn ở Reactivity, thiết kế các chiến dịch quảng cáo tại McCann-Erickson và eBay, và xác định chiến lược kinh doanh mới tại các hãng luật như Pillsbury Winthrop.

Dù biết sức mạnh của phương pháp này, người ta vẫn ngần ngại khi đưa ra ý tưởng táo bạo hoặc va chạm với cách làm của công ty hoặc cách người khác cho là đúng. Đó là do, như đã trình bày ở *Chương 1*, người ta vẫn thường có cảm xúc tiêu cực một cách vô thức đối với những gì không quen thuộc hoặc trái với niềm tin của họ. Người ta cũng tự gạn lọc vì mặc dù đã có nguyên tắc chung “không phê phán”, có những ý sẽ được đón nhận trong im lặng, và một số ý khác được đón nhận hào hứng theo kiểu “Ái chà, hay quá”. Và khi được mọi người cùng

vun đắp, những ý tưởng ấy được ngầm đánh giá là “thông minh”. Kết quả là những cuộc họp như vậy biến thành dịp tranh tài cao thấp. Các cuộc họp bề ngoài có thể vui nhộn, thậm chí hưng phấn, cũng là nơi người chiến thắng được nể trọng hơn. Trong công ty, người ta có lý do chính đáng để lo rằng việc nói ra điều gì ngớ ngẩn (hoặc chẳng nói gì) có thể làm hại uy tín của mình.

Peter Skillman, Giám đốc Bộ phận Kỹ thuật Thiết kế Sản phẩm tại Hanspring, là người rất lão luyện về việc dẫn dắt quá trình động não. Handspring chuyên sản xuất Visor, máy kỹ thuật số PDA chạy hệ điều hành Palm. Skillman chống lại khuynh hướng tự kiểm duyệt bằng cách thúc giục mọi người đưa ra các ý tưởng khác thường. Ông bảo họ: “Chớ vội phê bình vẫn chưa đủ. Tôi nghĩ điều rất thiết yếu là phải tích cực nắm bắt vấn đề từ các góc độ ngớ ngẩn”. Phương pháp của Justin Kitch còn thẳng thừng hơn: hãy yêu cầu người khác liệt kê các ý tưởng tệ hại chưa từng có.

Dù theo cách nào, mục tiêu của họ là thúc giục con người đưa ra những sản phẩm, dịch vụ, mô hình kinh doanh được xem là nguy hại, sai lạc, ngớ ngẩn hoặc phi thực tế. Có ba lý do khiến cho việc tư duy về những điều ngớ ngẩn là một hoạt động khôn ngoan đối với các công ty muốn trở nên cái nôi của sáng tạo.

Xác định rõ điều phải làm

Phương pháp này được dùng để làm rõ những gì công ty *phải làm*, hay ít nhất những gì người ta *tin* rằng cần phải làm. Bằng cách liệt kê những gì người ta cho là sai hoặc lệch, rồi đảo ngược lại, ta có một con đường khác để nhận thức những niềm tin, lý thuyết và chứng cứ về mục tiêu hành động. Nhãn quan khác biệt này có thể giúp khai mở tri thức hoặc niềm tin mới chưa từng được biết, và khi đó, ta có thể nhận thức được khoảng cách giữa lý thuyết và thực tế. Đó là lý do Justin Kitch dùng kỹ thuật này trong quá trình động não “thú bông Barney”. Ông cho rằng khi liệt kê mọi tính năng sản phẩm kém cỏi nhất rồi đảo ngược lại, ta có một loạt nguyên tắc thiết kế hoàn hảo và sống động hơn khi chỉ cố nghĩ ra ý tưởng hay.

Tôi cũng dùng một cách tương tự trong tư vấn. Vài năm trước tôi làm việc với một hãng dịch vụ chuyên nghiệp mới thành lập. Để giúp họ hình dung về mô hình công ty tương lai của họ, tôi cùng họ đề ra những điều họ cho là tệ nhất của nhiều đối thủ chính cạnh tranh. Các điểm tệ này lại phổ biến, chẳng hạn như chú trọng thuyết trình với khách hàng nhưng không giúp họ triển khai ý tưởng, dựa vào các nhà tư vấn non trẻ và thiếu kinh nghiệm trong hầu hết mọi việc, tiêu tốn nhiều thời gian và công sức đi lại, và để ra hệ thống “ngôi sao” khiến một thiểu số các nhà tư vấn chiếm giữ phần lớn lợi nhuận. Bài tập này giúp họ nhận ra chính họ cũng đang áp dụng

vài điểm như vậy (nhất là đi lại nhiều và tốn nhiều thời gian) và vài yếu tố họ định loại bỏ lại rất quan trọng để thành công (thí dụ, họ dùng một hệ thống lương không dung dưỡng các ngôi sao). Họ cho biết bài tập này khiến họ nhận ra thành công của họ là kết quả từ sự khác biệt với các đối thủ cạnh tranh, và họ đã – một cách vô ý – định áp dụng những thứ khiến họ giống các đối thủ. Họ đã nhận định cần phải chú trọng làm gia tăng, chứ không phải thu hẹp, sự khác biệt này.

Bạn có thể đẩy mạnh ý tưởng kỳ quặc này thêm một bước bằng cách thuyết phục người ta thử nghiệm các ý tưởng ngốc nghếch trong chốc lát. Một số người dạy viết văn đã làm cách này để giúp học viên phân biệt giữa phong cách sáng tác mạnh và yếu để cải thiện lối hành văn. John Vorhaus đã dạy viết văn tại 17 quốc gia cho nhiều người từ các tiểu thuyết gia cho đến các nhà biên kịch chương trình TV sitcoms. Ông dạy học viên cách viết tẻ, chẳng hạn, “*viết câu dài lê thê*”, và cố gắng “*không chấm câu càng lâu càng tốt*”. Ông cũng yêu cầu họ “viết những điều phi lý”, “so sánh khắp khiêng” và “trùng lặp”. Vorhaus cho biết “những bài khởi động” ấy sẽ dạy người ta viết tốt hơn vì nó giúp họ biết được sự khác biệt giữa viết tốt và viết tồi, và cũng cho họ biết rằng khi viết tẻ ta học hỏi được nhiều hơn khi không viết gì.

Tôi dùng cách tương tự trong các lớp quản trị. Tôi nhờ những sinh viên tình nguyện nhập vai thật tẻ trong một cuộc phỏng vấn tuyển dụng, thương thảo, hoặc họp *brainstorming*. Trong một cuộc họp động não giả lập, trước mỗi ý tưởng, một nhà quản trị cứ phản ứng “Cách đó tốn kém quá”, “Cách đó không hiệu quả đâu” hay “Chúng tôi đã thử rồi, thất bại thảm hại.” Rồi chúng tôi thảo luận xem điều gì sai - và điều gì đúng - khi cứ bình luận như thế và tại sao. Các bài thực hành kiểu này tuy giả lập nhưng hữu ích vì tái hiện tình huống thực tế trong các công ty. Trong cuộc họp mà tôi vừa mô tả, nhà quản trị đã nói hăn hoi: “Tôi không dựng chuyện đâu. Đây chính là lời sếp của tôi thốt ra trong các cuộc họp đấy”. Người ta nhìn thấy người khác (và cả chính mình) trong các bài thực tập này, và họ bắt đầu suy nghĩ sâu sắc hơn cần phải làm gì (và không làm gì) trong công ty.

Nhiều công ty không cách tân được vì họ vận dụng được kiến thức chứ không phải vì các lãnh đạo của họ không biết cách thúc đẩy sáng tạo. Như Jeffrey Pfeffer và tôi đã trình bày trong cuốn *The Knowing-Doing Gap* (Khoảng cách giữa hiểu biết và hành động), các nhà quản trị, các tập thể và các doanh nghiệp đã nhiều lần hành động xung đột với những tập quán hay mô hình kinh doanh mà họ biết cần phải áp dụng. Việc áp dụng ý tưởng kỳ quặc này giúp mọi người nhìn thấy điều họ đang làm đúng, điều họ đang (vô ý) làm sai, và điều họ phải làm khác đi để tiến bộ.

Thách thức những giả định về phương hướng hành động

Lý do thứ hai để áp dụng kỹ thuật này hầu như đối lập với lý do thứ nhất: chất vấn hơn là làm sáng tỏ tư duy và hành động của một công ty. Trước tiên, xác định những điều lỗi bịch nhất, ngớ ngẩn nhất, hoặc hay phi thực tế nhất mà công ty có thể thực hiện. Rồi giả vờ đây là những ý tưởng sáng giá và sinh lợi, để tìm ra lý do chính đáng tại sao những niềm tin sắt đá của bạn lại có thể sai hoàn toàn. Đây gần giống như cách Justin Kitch thực hiện với dự án Barney ở Microsoft. Họ chỉ cần tiến thêm một bước nữa, giả vờ rằng những gì họ cho là *sai* thật ra là *đúng*.

Dù cách làm ở Microsoft có thường diễn ra như vậy hay không, ActiMates Barney vẫn là một sản phẩm thành công của Microsoft, với hàng trăm ngàn bộ đã bán hết. Họ cho biết doanh số vượt 20% kế hoạch. Món đồ chơi đó đã được nhiều tạp chí tiêu dùng bình chọn. Một hội đồng thiếu nhi đã bầu ActiMate là món đồ chơi của năm cho tạp chí *Disney's Family Fun*, *Consumer Reports* gọi nó là “thành công đột phá” của năm 1997, và tạp chí *Parents* xếp nó là món đồ chơi hạng nhất của năm 1997. Thậm chí các chuyên gia nghiên cứu tại Media Lab thuộc MIT cũng ngưỡng mộ Barney biết nói. Giáo sư Bruce Blumberg nói: “Tôi cho rằng sản phẩm Barney tương tác thực sự là một bước tiến đầu tiên đầy thú vị”. Búp bê Barney đã ngừng sản xuất, nhưng đúng như dự đoán của Blumberg, Microsoft lại tung ra các búp bê mới Arthur và Teletubby biết nói. Do vậy, cho dù kỹ thuật của Kitch có gợi được ý tưởng sáng tạo này hay không, sự thành công của búp bê Barney mà ông xem thường cho thấy rằng nếu được sử dụng có chủ đích, kỹ thuật này có thể mang lại ý tưởng thành công về thương mại và xung đột với quan niệm thành kiến.

Một bài báo trong tạp chí *Forbes* nhan đề “Ngớ ngẩn và ngớ ngẩn hơn” viết về “các ý tưởng kinh doanh ngớ nghếch nhất của năm 1999” càng cho thấy kỹ thuật này có thể rất hữu hiệu.

Bài viết này kể ra những ý tưởng như âm nhạc dành cho thú nuôi cô đơn; “Túi màu nhiệm Netwanga” sử dụng hình nhân voodoo của người Haiti để bảo vệ máy tính; một dịch vụ gọi là Finalthoughts.com gửi lời nhắn trấn trối từ những người sắp chết cho người thân; và Revenge Unlimited, công ty giúp bạn trả đũa kẻ thù bằng cách gửi cho họ những thứ như bông hồng héo, cá uơn và kẹo sôcôla đã chảy nước. “Những ý tưởng ngớ ngẩn” này đặc biệt thú vị vì nhiều ý có thể sinh lợi. Nhà báo Rob Wherry thuật lại:

Dường như 40% thú cưng trong nhà đều lo lắng bị xa chủ khi nằm trong cũi. Không phải lo: Bạn có thể xoa dịu chú chó khi về nhà - và cứu được đồ gỗ trong nhà không bị gặm khi thú cưng

bị ức chế - bằng cách phát nhạc phẩm từ bộ 3 CD giá 20 đôla mang tên *Pet Music* (Âm nhạc cho thú cưng) với các bài “Chủ nhật trong công viên”, “Nhịp điệu tự nhiên” và “Sân chơi thanh bình”. Hẳn bạn sẽ cười phá lên, nhưng kết quả là gì? Từ mùa hè đến nay 50.000 người đã đặt mua đĩa.

Còn gì ngớ ngẩn hơn việc bán các Đá cứng? Nhưng đó là một trong những mốt thành công nhất xưa nay. Những viên đá nhỏ được bán kèm với *Cẩm nang huấn luyện đá cứng*. Hơn một triệu viên đá cứng đã được bán sạch chỉ trong vài tháng với giá 3,95 đôla mỗi viên.

Nghiên cứu của các nhà tâm lý học cho thấy hai lý do để đưa ra ý tưởng ngớ ngẩn và phi thực tế (rồi tưởng tượng đó là ý thông minh): làm người ta phải chất vấn những giáo điều hiện hữu và tạo ra ý tưởng phản trực giác. Như tôi đã đề cập, hầu hết hành động của chúng ta đều là “hành vi ứng xử thiếu suy xét” dựa trên những giả định được nghiêm nhiên chấp nhận. Nghiên cứu của nhà tâm lý học Ellen Langer cho thấy “con người bị mắc kẹt một cách quán tính vào những khuôn khổ được tạo ra trước đó khi người ta ở trong trạng thái suy nghiệm”. Khi hành động theo quán tính, ta thậm chí không thể suy xét liệu việc đang làm tích cực hay tiêu cực. Nếu phải khẳng định các giả định và niềm tin, rồi sau đó suy nghĩ ngược lại, họ sẽ buộc phải có ý thức và nghĩ về sự bất lợi của các hành động thiếu suy xét.

Kỹ thuật này cũng giúp ta thoát khỏi khuynh hướng bác bỏ những gì không quen thuộc. Một khi chú ý đến điều gì, ta không tránh khỏi đánh giá nó để có cảm xúc tích cực hoặc tiêu cực. Những phán xét vội vã này có thể làm hại tính sáng tạo vì hầu hết mọi người phản ứng lại cái mới bằng cảm xúc tiêu cực. Như đã trình bày trong *Chương 1*, nhiều nghiên cứu đã cho thấy, dù thường không ý thức được sự xuất hiện của chúng, người ta vẫn luôn phản ứng tiêu cực với “những tác nhân không quen thuộc”. Hầu hết các chuyên gia sáng tạo đều yêu cầu kiểm chế phê phán trong giai đoạn hình thành ý tưởng, tránh vùi dập ý tưởng mới. Nhưng thực ra con người không thể làm được điều này. Ý tưởng kỳ quặc này phát huy hiệu quả một phần là do nó buộc ta phải liệt kê những ý tưởng xa lạ và khác thường, và phơi bày những ý tưởng này để có thể vận dụng, thường bởi những người không thấy chúng quá dị thường.

Có hai cách khác nữa để phơi bày và thách thức niềm tin cố hữu của tập thể. Cách thứ nhất là giao cho một hoặc nhiều thành viên vai trò “luật sư của quỷ”: vạch ra khiếm khuyết, sai sót trong những giả định, niềm tin, cứ liệu và quyết định của tập thể. Cách thứ nhì là “thẩm định biện chứng” và đi xa hơn một bước. Trong thẩm định biện chứng, các nhà phê bình không chỉ chất vấn niềm tin và giả định của tập thể mà còn đưa ra những giả định tương phản (và hợp lý) mâu thuẫn với niềm tin của họ. Sau đó, họ vận dụng các giả định mới này để đưa ra những

khuyến nghị khác biệt, thậm chí đối lập.

Các nhóm sử dụng những phương pháp này thường đưa ra các quyết định tốt hơn, như các quyết định về chiến lược công ty. Đặc biệt các nhóm có thể áp dụng chiến thuật “luật sư của quỷ” và thẩm định biện chứng để tránh lối tư duy tập thể, một hội chứng được Irving Janis định nghĩa là các thành viên gây áp lực cho nhau để bày tỏ chung ý kiến và “xem nhẹ các cảnh báo hoặc thông tin buộc họ phải xem lại các giả định”. Janis cũng gợi ý khi dùng các kỹ thuật này, nên giao cho ít nhất hai thành viên thay phiên nhau đóng vai “phản biện”. Nếu không, hành vi phản biện sẽ bị xem như cá tính của một người khó tính luôn bị quan. Những kẻ đi ngược dòng này – dù thi hành nhiệm vụ - vẫn gánh chịu số phận dành cho những kẻ lệch pha trong xã hội; họ sẽ bị xem nhẹ, bị lãng tránh và phớt lờ vì dám nghi ngờ trí tuệ của đám đông.

Một kỹ thuật nữa xác định các giả định, tập quán hoặc mô hình kinh doanh, hoặc sản phẩm bị xem là cực kỳ ngớ ngẩn trong ngành, thay vì trong công ty. Cách này có vẻ ôn hòa hơn với đồng nghiệp vì những niềm tin và giả định của họ không bị công kích trực diện, nhưng công ty vẫn hưởng lợi từ *vu ja de* - nhìn cùng sự việc theo quan điểm khác. Thành công của Southwest Airlines một phần là do họ phát hiện các hãng hàng không khác xác định sai đối thủ: Southwest đối thủ hàng đầu của họ ở nhiều thị trường là vận tải mặt đất, chứ không phải các hãng hàng không khác.

Đưa ra những ý tưởng người khác không thể sao chép – ít nhất trong một khoảng thời gian.

Không bị cạnh tranh có thể là lợi thế lớn nhất khi áp dụng kỹ thuật này. Như lời của Bill Gross ở đầu chương này, nếu bạn nảy ra một ý tưởng ngược với sự hiểu biết xưa nay trong ngành, và là một ý hay, bạn có điều kiện tiến xa hơn các đối thủ bởi họ cho rằng sao chép ý đó là tự sát. Palm Pilot là một thí dụ tiêu biểu cho lợi thế này trong ngành công nghiệp máy tính. Một lý do khiến thiết bị cầm tay Palm nằm trong số những thiết bị điện tử ăn khách nhất mọi thời đại là bởi mọi người đều cho rằng nó sẽ thất bại. Dù gì thì một số công ty lớn nhất, kể cả Apple, Microsoft, đều đã thất bại trong việc chế tạo máy tính cầm tay. Do vậy khi CEO Jeff Hawkins và chủ tịch Donna Dubinsky đi tìm nguồn đầu tư, họ đều bị các nhà đầu tư khước từ vì lo sợ bị mất thêm tiền cho ý tưởng ngớ ngẩn này. Họ bảo: “Thôi đi, đừng chế tạo máy tính cầm tay. Chúng tôi đã mất quá nhiều tiền cho ý tưởng này rồi”. Nhưng chủ nghĩa hoài nghi và sự thiếu cạnh tranh rất cục là một lợi thế khổng lồ bởi các đối thủ không tin Palm Pilot đã thực sự thành công, và khi họ bắt đầu tin thì Palm Pilot và hệ điều hành kèm theo đã được công nhận là tiêu chuẩn trong ngành.

Một thí dụ khác về lợi thế này là nghiên cứu đột phá của Geoffrey Marcy về khả năng tồn tại

của các hành tinh xoay quanh những mặt trời khác. Các nhà thiên văn đồng nghiệp cho rằng ông chỉ đùa khi nói rằng mình nghiên cứu điều đó. Marcy hy vọng tìm thấy những hành tinh có quỹ đạo xoay quanh các định tinh xa bởi ông dựa trên hai giả định mà hầu hết các nhà thiên văn đều thấy tức cười. Giả định thứ nhất là rất có thể phát hiện ra một chuyển động tuế sai cực nhỏ ở các định tinh xa, gây ra bởi lực hấp dẫn của một hành tinh đối với định tinh của nó. Chuyển động tuế sai này nhỏ đến mức một hành tinh cỡ sao Mộc có thể khiến sóng ánh sáng trong mặt trời của nó kéo dài biên độ 1 phần 10 triệu. Giả định thứ hai là có tồn tại các hành tinh khổng lồ lớn ít nhất gấp năm lần sao Mộc. Đó là do với những kính viễn vọng mạnh đang có, ông vẫn cần các hành tinh to đến mức đó để phát hiện ra chuyển động tuế sai cực nhỏ bé trong những định tinh của chúng. Các giả định này – và cả ý tưởng có thể phát hiện các hành tinh từ trái đất – đã bị xem là quá phi lý (nhất là tại Hoa Kỳ) đến nỗi ông thậm chí không thể thừa nhận mình đang tìm kiếm các hành tinh khi yêu cầu những khoản trợ cấp khiêm tốn nhất, chỉ 20.000 hoặc 30.000 đôla để hỗ trợ sinh viên trợ lý cho mình. Do đó, ông đã xin kinh phí để tìm “các lùn nâu, những sao không quá lớn để trở thành các ngôi sao chính thức, nhưng lại quá lớn để gọi là các hành tinh”.

Việc công trình của Marcy bị xem như trò đùa, các giả định của ông bị cho là phi lý và thậm chí còn bị cho là phi thực tế đã mang lại cho ông lợi thế to lớn. Ông có ít đối thủ cạnh tranh tại Hoa Kỳ, đặc biệt trong những năm đầu nghiên cứu. Do vậy, khi ông và các nhà thiên văn học (châu Âu) bắt đầu khám phá nhiều chứng cứ cho thấy các hành tinh khổng lồ này thực sự tồn tại và có thể phát hiện được, ông đã nổi lên nhanh chóng, thăng tiến lên đến tột đỉnh uy tín trong ngành. Công trình ấy đã khiến ông trở thành người nổi tiếng của truyền thông, và giúp ông có được vị trí đầy uy tín tại đại học California ở Berkeley. Công trình này cũng mang lại nhiều thay đổi cơ bản trong các chuyến thăm dò không gian của NASA và khiến người ta dự đoán sẽ nhìn thấy hành tinh đầu tiên “có nước” như địa cầu trong thập kỷ đó. Có những lý do khác khiến Marcy hết sức thành công, như ông hoạt động tách biệt trong giới và chỉ làm việc với những người trẻ trung không hề biết mình đang thực hiện một nhiệm vụ bất khả. Nhưng lợi thế lớn lao của Marcy là có quá ít đối thủ trong khi ý tưởng của ông là đúng.

Bảo vệ những người tư duy “khác biệt”

Một giả định hiện diện xuyên suốt trong chương này - thực ra là xuyên suốt sách này – là nhiều ý tưởng mới được đưa ra bởi những người bị xem là sai lệch trong các công ty, trong ngành và trong xã hội. Khẩu hiệu đơn giản của Apple Computer “Hãy tư duy khác biệt” thể hiện rõ ý này. Đáng tiếc, suy nghĩ và hành động khác biệt được ca ngợi trong các công ty, nhưng khi hành động theo hướng đó, người ta bị phớt lờ, bẽ mặt và sa thải. Nếu bạn thực sự muốn khích lệ

nhân viên đưa ra các ý tưởng bị xem là ngớ ngẩn và phi thực tế, tôi có thêm một lời khuyên nữa: Hãy ngăn cấm hành vi chế nhạo và làm bẽ mặt, dù không ác ý, khi có người đưa ra các ý tưởng kỳ quặc này.

Hài hước và cười đùa có thể thú vị nhưng cũng có mặt trái bởi khi đùa cợt chúng ta chấp nhận những lời bình luận nhỏ nhen hơn và ác ý hơn khi “ng nghiêm túc”. Làm bẽ mặt như thế không chỉ gây tổn hại cho tâm hồn và tinh thần mà còn dập tắt tiếng nói của những người can đảm dám nghĩ và dám làm cái mới.

Có thể thấy tác hại của việc chế nhạo không ác ý qua chuyện kể bởi Gordon MacKenzie, người tổ chức các hội thảo về sáng tạo trong các công ty lớn và được mệnh danh là Nghịch lý Sáng tạo trong suốt những năm làm việc tại Hallmark Cards. MacKenzie tổ chức một hội thảo ở Hallmark và “với sự háo hức đầy rứt rề” một phụ nữ bắt đầu bước lên phác thảo cảm nhận về bản thân, về nhóm Quản lý các Hệ thống Thông tin mà cô đang làm việc, và cả về Hallmark. Các cộng sự bỗng chế nhạo cô không biết vẽ. Vẽ mặt cô đột nhiên chuyển từ háo hức sang ngượng ngùng, rồi “sau khi cáo lỗi và thanh minh về việc không biết vẽ, cô cúi mặt chạy về chỗ ngồi”. MacKenzie không đồng ý với hành vi của họ:

“Trêu ghẹo là một hình thức nguy tạo để sỉ nhục người khác... Tôi e rằng khi trêu ghẹo người phụ nữ này, các bạn đã vô tình làm cô ấy mất cân bằng – ngăn không cho cô ta mạo hiểm, điều mà cô ta rõ ràng định làm. Tại sao các bạn muốn làm điều đó?... Bởi vì chúng ta không muốn thú nhận với người khác hay với chính mình rằng chúng ta đang cố gắng chặn đứng sự tiến bộ, chúng ta giả vờ bằng cách chọc ghẹo – “như để đùa vui”.

MacKenzie nói đúng. Mặc dù được thể hiện với mục đích đùa cợt vô tư, sự trêu ghẹo và chế nhạo có thể khiến người ta không suy nghĩ và hành động khác biệt, dù chính tác giả những lời nói ấy cũng hiếm khi ý thức về tác hại họ gây ra. Nếu bạn muốn nhân viên đưa ra các ý tưởng ngớ ngẩn và phi thực tế để rồi làm giàu và đem niềm vui đến cho công ty thì hãy khích lệ hoặc tìm cách đưa ra những ý tưởng phi lý hơn nữa. Nếu nghe thấy người khác chế nhạo những ai đề xuất các ý tưởng kỳ quặc và ngớ ngẩn, hãy chủ động ngăn họ. Và hãy ý thức rằng nếu bạn và những người khác trong công ty chế nhạo ai đó về các ý tưởng của họ, ngay cả khi không ác ý, bạn đã khiến những người có óc sáng tạo bắt đầu che giấu những gì họ biết. Họ sẽ hòa theo đám đông, ít nhất trong một thời gian, cho đến khi họ chuyển sang làm việc cho đối thủ của

bạn hoặc khởi nghiệp công ty riêng.

CHƯƠNG 12

*Hãy tránh né và bẻ lái khách hàng,
người bình phẩm và bất kỳ ai muốn nói về tiền bạc*

(Ý tưởng kỳ quặc #9)

Tôi không thể hỏi khách hàng xem họ muốn gì. Họ còn chưa ra đời.

- Một kỹ sư của Xerox PARC

Khi đã gieo hạt xuống đất, bạn không nên đào nó lên mỗi tuần để theo dõi.

- William Coyne, cựu Phó Chủ tịch cao

cấp về Nghiên cứu và Phát triển của 3M

Tôi nhìn thấy các quan điểm của ông ta sẽ bị trấn áp ở tổng hành dinh của Sony... Vì thế, tôi đã đưa Kutaragi và chín người trong nhóm ông đến Sony Music, dọn dẹp văn phòng cũ của Epic Sony ở Aoyama, và dựng lên một môi trường nơi nhóm của Kutaragi có thể phát triển CD-ROM với nhân sự phía phần mềm. Mặc dù nhiều người than phiền về quyết định này ở Sony. Tôi cứ xúc tiến và bất chấp. Tôi có thể tự tin nói rằng một trong những yếu tố dẫn đến thành công của Sony PlayStation là đã tách Kutaragi ra khỏi Sony.

- Norio Ohga, cựu Chủ tịch Điều hành

(đương kim Chủ tịch công ty) của Sony

SHAKESPEARE ĐÃ NÓI RẰNG cuộc đời là một sân khấu. Nhưng nếu bạn muốn một công ty trình diễn thật hấp dẫn để khán giả say mê, thì nhân viên cũng phải dành thời gian tập luyện trong hậu trường để trình bày những tiết mục mới. Chương này đề cập cách thức và lý do các công ty thực hiện một số biện pháp lạ lùng để ngăn không công việc sáng tạo bị phơi bày với một số người, nhất là những người không phù hợp, bao gồm khách hàng, những nhà phê bình và thương mại, vào những thời điểm không phù hợp.

Ý niệm những người sáng tạo cần phải tránh bị sấm soi xuất phát từ một chân lý phổ quát ở loài người lẫn loài kiến, gián, gà, chim sẻ, chuột nhắt, chuột cống và khỉ: Nghiên cứu cho thấy

lúc người khác hiện diện, chúng ta cảm thấy thoải mái hơn khi làm những việc quen thuộc và kém thoải mái hơn khi phải làm những việc mới lạ. Ngược với khi làm việc một mình, sự có mặt của đồng loại khiến chúng ta thực hiện những hoạt động quen thuộc nhanh hơn và tốt hơn, còn việc học hỏi cái mới thì chậm hơn và việc thực hiện cái mới cũng kém thông thạo hơn. Trong tự nhiên cũng vậy: trong một thí nghiệm với gián, sau ba lần thử để học hỏi, những con được thí nghiệm lẻ loi chạy trong mê cung hình chữ E trong vòng trung bình 2 phút, những con chạy theo cặp mất đến 6 phút, và những con bỏ chạy theo nhóm ba con mất đến 9 phút. Một lý do của các hiệu ứng này là, đối với cả người lẫn vật, sự có mặt của đồng loại làm tăng kích thích sinh lý. Điều này làm tăng năng lượng nhưng làm mất tập trung đối với những hoạt động cố hữu và xao lãng với những hoạt động mới lạ.

Ở người, hình ảnh và âm thanh của người khác có thể khơi dậy một hiệu ứng khiến năng lượng được tập trung cho những gì người ta đã làm tốt nhất bởi họ sợ thất bại và muốn gây ấn tượng với người khác. Đặc biệt, con người thường ngần ngại thử nghiệm cái mới trước những người có thể suy xét họ, như các nhà phê bình hoặc sếp, bởi họ muốn giữ uy tín. Ước muốn gây ấn tượng tốt khiến người ta bám lấy những gì đã được kiểm nghiệm và hầu như chắc chắn sẽ thành công thay vì thử cách mới chưa được kiểm chứng. Thậm chí nếu một phương thức đáng tin cậy gặp thất bại, người ta có thể biện hộ đó là một “khuôn khổ chuẩn mực vẫn luôn hoạt động tốt”. Sau cùng, khi khách hàng, sếp, cộng sự hay phóng viên tò mò cứ quấy rầy để cập nhật tin tức hoặc chỉ thuần túy do tò mò, công việc sẽ bị chậm lại. Những người bị quấy rầy như thế chỉ có thể tập trung vào những công việc thường lệ bởi họ có ít thời gian cho công việc sáng tạo (vốn đòi hỏi nhiều thời gian hơn).

Hầu hết các nghiên cứu về “hiệu ứng khán giả” đều tập trung vào cá nhân, nhưng các thí nghiệm với những nhóm động não và nhiều khảo cứu cho thấy cả khách được mời lẫn khách không mời đều có thể làm cản trở sự sáng tạo của tập thể, nhất là khi họ quá tò mò, quấy rầy và phán xét. Nhiều trường hợp nổi tiếng đã cho thấy lợi thế của việc sáng tạo trong biệt lập. Cuốn sách đoạt giải Pulitzer của Tracy Kidder – *The Soul of a New Machine* (Linh hồn cỗ máy mới) mô tả một nhóm kỹ thuật sống tách biệt trong các văn phòng ở tầng hầm đơn sơ, thiếu tiện nghi. Kidder cho thấy sự biệt lập đã giúp “Microkids” trong “Nhóm chim ưng” thiết kế máy tính mới cho Data General tốt hơn và nhanh hơn ra sao. Tương tự, năm 1978, Chủ tịch đương nhiệm Kiyoshi Kawashima lo rằng Honda đang mất sức sống bởi các nhà quản lý cao cấp không thấu hiểu được giới trẻ muốn đi xe loại nào. Kawashima tập hợp các nhân viên trẻ tuổi nhất (trung bình 27 tuổi) để thiết kế một chiếc xe ô tô mới hấp dẫn khách hàng trẻ và hứa rằng những nhà quản lý cao cấp sẽ không can thiệp vào hoạt động của nhóm này. Kết quả là Honda

City ra đời và bán đắt như tôm tươi.

Nhóm thiết kế chiếc máy tính Macintosh đầu tiên bị cô lập tại công ty Apple Computer trong một tòa nhà riêng. Tuy nhiên, thay vì hưởng chất lượng kiểu tầng hầm, tòa nhà này có đàn dương cầm trong tiền sảnh và các nhân viên trong nhóm được massage tại chỗ mỗi tuần hai lần. Trưởng nhóm, cũng là người đồng sáng lập Apple, Steve Jobs, bảo vệ họ không bị quấy rối và bình phẩm, nhất là bởi những kỹ sư và các nhà quản lý khác trong Apple. Sau cùng, các nhà khoa học sáng chế ra quả bom nguyên tử đầu tiên có lẽ là nhóm nổi tiếng nhất làm việc trong cô lập. “Dự án Manhattan” này được thực hiện biệt lập ở Los Alamos, New Mexico, ra vẻ như “để tránh cộng đồng khoa học ba hoa và bắt trặc”. Sự cô lập này không chỉ giúp họ bảo mật, mà việc không bị quấy rầy cũng giải thích cho tại sao nhóm ấy đã chế tạo quả bom quá nhanh, bất chấp những thách thức phức tạp về kỹ thuật.

Nguy cơ của việc phơi bày công việc sáng tạo, dù với chủ đích tốt, được minh chứng qua số phận của công ty Wallace Pipe. Wallace đã áp dụng vô số cải cách trong sản xuất và kinh doanh vào cuối thập niên 80. Họ thành công đến mức năm 1990 họ trở thành công ty sản xuất nhỏ đầu tiên đoạt giải thưởng chất lượng quốc gia Malcolm Baldrige. Sau khi đoạt giải này, các nhà quản trị từ những công ty khác đến thăm họ để “học tập”, các viên chức điều hành Wallace đã có vô số bài diễn văn ở nhiều hội nghị và các công ty khác, và họ cũng được hàng loạt phóng viên phỏng vấn. Không khí xao lãng vì được tán tụng đó đã đẩy công ty đến chỗ phá sản. Một viên chức điều hành của công ty đã mua lại Wallace kể lại:

Khi đoạt giải Baldrige, bạn có một nghĩa vụ, nếu không phải là một cam kết giấy trắng mực đen, là phải đi tuyên truyền. Việc diễn thuyết và tuyên truyền này chiếm rất nhiều thời gian của các nhân vật chủ chốt. Bạn cũng phải mở cửa doanh nghiệp cho những ai muốn quan sát các hệ thống và quy trình của mình. Điều này là tốt, nhưng nếu bạn đang trong quá trình cố gắng tồn tại, nó có thể gây rắc rối tài chính và làm hại mục đích khởi thủy của bạn khi bước vào kinh doanh.

Những cứ liệu phong phú này cho thấy để sáng tạo, các cá nhân và tập thể đôi khi phải né tránh những người ngoài cuộc có tính tò mò, phán xét và quấy rầy - hoặc bất kỳ ai quan tâm đến mức làm họ phân tâm. Ngoài ra, chính các nhà quản trị hoặc các nhà đầu tư có thiện chí khi muốn thường xuyên giám sát và nghe báo cáo đã vô tình giết chết sự sáng tạo, bởi vì người ta sẽ hưởng ứng bằng cách làm điều gì *có vẻ tốt nhất* trong ngắn hạn hơn điều họ tin là *tốt nhất* trong dài hạn. Một phần cũng do là những việc gây phân tâm, dễ chịu hay khó chịu, đều làm mất thời gian và nguồn lực quý báu để làm công việc sáng tạo.

Tuy nhiên, chớ nghĩ rằng mọi khía cạnh sáng tạo đều được làm tốt nhất trong sự biệt lập. Nói thế là sai. Có vô số thời điểm trong tiến trình sáng tạo mà cá nhân và tập thể cần người ngoài như cần để tiếp tục có ý tưởng mới. Hoặc cần tiếp tục trao đổi với người ngoài để học hỏi về công nghệ, dịch vụ và mô hình kinh doanh mới. Hoặc cần người ngoài cải tổ mọi thứ khi công ty hay tập thể gặp bế tắc. Và sau cùng, thiếu sự ủng hộ từ các nhà quản lý cao cấp, những nhà phê bình có ảnh hưởng lớn, và khách hàng, hầu hết các dự án có thể thất bại. Tuy vậy, vấn đề là việc đưa người ngoài vào sẽ có hại khi cá nhân hoặc tập thể đang cố tìm hiểu cái mới, đang tưởng tượng, phát triển và tiến hành những thí nghiệm ban đầu với những ý tưởng chưa hoàn chỉnh nhưng hứa hẹn. Đặc biệt, nếu muốn bảo vệ để một ý tưởng triển vọng không bị bóp chết từ trong trứng nước hoặc bị bóp méo thành một bản sao của cái cũ, bạn phải cẩn trọng không phơi bày công việc sáng tạo với ba mẫu người: khách hàng, nhà quản lý và lái buôn.

NHỮNG NGƯỜI NGOÀI CUỘC (VÔ Ý) KÌM HÃM SÁNG TẠO VÀ GIẢI PHÁP NẾU BẠN NẪM TRONG SỐ HỌ

Những khách hàng không phù hợp, hoặc khách hàng phù hợp nhưng không đúng lúc

Hãy thận trọng với ý kiến của khách hàng cũng như đồng nghiệp trong bộ phận marketing và kinh doanh, những người đại diện cho quan điểm của khách. Phải rất thận trọng khi giao tiếp với các chuyên gia nghiên cứu thị trường, những người muốn thử nghiệm phản ứng của khách hàng đối với sản phẩm mới trong suốt quá trình triển khai. Nghiên cứu trong *Chương 1* cho thấy khi bạn hỏi người khác muốn gì, họ sẽ hướng theo những gì quen thuộc và củng cố lại những gì không quen thuộc. Tương tự, khi bạn hỏi khách hàng muốn gì, họ sẽ tập trung vào điều họ đang cần, chứ không phải những gì họ sẽ cần và muốn có trong tương lai. Hầu hết những người sử dụng máy tính mainframe mà IBM khảo sát trong thập niên 70 đã không hình dung được tại sao lại cần máy tính nhỏ trên bàn làm việc. Nhiều người tiêu dùng được 3M khảo sát đã không tưởng tượng được tại sao họ cần dùng lớp keo phía sau xấp giấy Post-it-Note thay cho kẹp giấy hoặc kim bấm.

Việc lắng nghe khách hàng quá chăm chú lại càng khiến mọi ý tưởng bị dập tắt bởi áp lực đối với doanh thu và lợi nhuận ngắn hạn, bởi cách an toàn nhất là tìm sản phẩm nào hiện *đang* phù hợp và làm theo hoặc cải tiến đôi chút. Tình trạng này diễn ra trong ngành điện ảnh “khi các nhóm sáng tạo được các nhóm marketing ‘gò vào khuôn’. Nhà làm phim Cameron Crowe, người sản xuất những bộ phim cực kỳ ăn khách như *Fast Times at Ridgemont High*, *Jerry Maguire*, và *Almost Famous* giải thích cách làm việc với các nhà marketing, đặc biệt với những người chỉ chú trọng tối đa hóa lợi nhuận ngắn hạn, và kìm hãm những ý tưởng bay bổng ở

Hollywood:

Những người sáng tạo ngày càng có nhiều người đeo bám. Đủ mặt giới marketing, những người kiểm nghiệm các ý tưởng, giới quảng cáo. Chủ đề ăn khách vẫn là những thứ hấp dẫn một cách dễ dãi: một em bé, một câu chuyện thật buồn cười, một ý tưởng hấp dẫn đại chúng. Mọi thứ đều được thử. Mục đích của họ là nhằm giảm rủi ro thất bại, nhưng thực ra họ đã hủy hoại niềm tin và óc sáng tạo của người viết kịch bản khi quá nhiều người đeo bám anh ta.

Michael Eisner, CEO của Disney, than phiền tương tự: “Với hầu hết khán giả - hay khách hàng - nghiên cứu là vô ích”. Eisner thú nhận rằng khách hàng có nhiều phản ứng có ích với các bộ phim hiện tại, giúp hoàn chỉnh ý đồ marketing, nhưng các thông tin ấy vô ích để tìm hiểu phải làm gì trong tương lai. Ông lập luận rằng mọi người say mê *Titanic* thì không có nghĩa là họ muốn thêm một bộ phim nữa “về ái tình và đắm tàu”. Việc không thể áp dụng ý thích hiện tại để dự đoán ý thích trong tương lai là lý do viên kỹ sư của Xerox PARC nửa đùa nửa thật nói rằng ông không thể hỏi khách hàng muốn gì bởi họ chưa chào đời. Đây cũng là lý do tại sao Bob Metcalfe, người sáng lập 3Com khẳng định rằng thành công tài chính với sản phẩm Etherlink của 3Com, một phương thức kết nối máy tính tốc độ cao, là do ông đã phớt lờ các báo cáo từ nhân viên kinh doanh rằng khách hàng phản đối về sự cải tiến đôi chút trong sản phẩm đang sốt hàng này. Metcalfe nói rằng 3Com phải phớt lờ nhân viên kinh doanh này bởi vì sản phẩm mà khách hàng muốn sẽ nhanh chóng bị Etherlink qua mặt:

Bài học là ta phải chọn khách hàng để lắng nghe. Và khi đó, ta cũng không nhất thiết đáp ứng những gì họ muốn. Ta phải phát triển sản phẩm mà khách hàng sẽ cần vào thời điểm ta có thể giao. Nếu không, khi chu trình sản phẩm chấm dứt và ta sẵn sàng giao hàng thì đó chính là sản phẩm mà khách hàng muốn từ năm ngoái.

Điều này không có nghĩa là giới marketing, kinh doanh và thử nghiệm sản phẩm nên *luôn luôn* đứng ngoài. Những người làm marketing có thể gợi ý sáng tạo từ các ý tưởng của những khách hàng không mua sản phẩm bởi họ chưa đủ tuổi để sử dụng, hoặc không đủ tiền, hoặc không thấy sản phẩm hấp dẫn. Khi các chuyên viên marketing của chi nhánh Ford châu Âu muốn lấy ý kiến từ giới trẻ thuộc thế hệ echo, họ đã tiến hành khảo sát nhóm (focus group). Họ trực tiếp đến chuyện trò với giới trẻ tại những nơi họ lui tới, như một tiệm làm tóc ở London chuyên thử nghiệm phong cách techno-pop và những hộp đêm ăn khách nhất London. Andrew Grant, chuyên viên 27 tuổi về tâm lý khách hàng của Ford châu Âu kể lại: “Chúng tôi cố tình gây sốc... Đột nhiên, khách hàng không còn là những số liệu thống kê hoặc bài viết bóng bẩy của công ty quảng cáo nữa. Họ là người bằng xương bằng thịt - và đứng sừng sững trước mặt chúng tôi.

Ford không chỉ hỏi họ muốn gì, mà dùng công cụ thiết kế trên máy tính để tương tác với các ý tưởng thiết kế và triển khai các đề nghị của giới trẻ ngay tại chỗ”. “Những bạn trẻ gợi ý một đường nét chỗ này hay chỗ khác và cùng các nhà thiết kế phác thảo một chiếc ô tô đơn giản và khá vừa túi tiền”.

Một phương thức táo bạo hơn nữa là trao cho khách hàng tương lai trách nhiệm chính trong việc phát triển những sản phẩm họ sẽ mua. Quá trình chế tạo Palm V là một thí dụ tiêu biểu. IDEO đã tham gia nhiều trong sản phẩm này. Trước đây, các máy Palm đã thành công rực rỡ, nhưng hơn 95% người sử dụng là nam giới. Lãnh đạo dự án Dennis Boyle không chỉ tổ chức nhiều phiên họp có sự hiện diện của 15 nữ nhân viên IDEO để phê bình sản phẩm này, ông còn bổ nhiệm hai nữ kỹ sư thiết kế - Amy Han và Trae Niest – lãnh đạo dự án. Các kỹ sư này đã giúp giải quyết nhiều thách thức trong thiết kế như làm sao để gắn cây bút, cung cấp đủ năng lượng, và thiết kế vỏ bọc mỏng nhưng chắc. Và những quan tâm của toàn thể nữ nhân viên ở IDEO đã tác động sâu sắc đến sản phẩm. Công việc thiết kế và bán hàng rất cực xuất phát từ những câu hỏi như “Tại sao nó phải hình vuông? Tại sao không uốn cong, thon đầu, trông thanh nhã?”. “Tại sao phải bán nó ở một nơi dành cho nam giới như cửa hàng điện tử thay vì ở Nordstrom quen thuộc với nữ giới”. Sản phẩm bóng bẩy và mỹ miều này đã thành công rực rỡ, và cả nam giới lẫn nữ giới đều mua đến hàng triệu chiếc. Thậm chí siêu mẫu Claudia Schiffer đã hợp tác với Palm để bán phiên bản Palm V của chính cô có màu kim loại trắng sáng như nước.

Những nhà quản lý không phù hợp

Một sếp tò mò có thể cản trở sáng tạo nếu liên tục quấy rầy để yêu cầu báo cáo về tiến trình hoạt động. Nói theo lời William Coyne ở 3M, đây là những nhà quản lý đào hạt giống lên mỗi tuần để xem cây mọc ra sao. Một công ty sản xuất mà tôi làm việc cùng cách đây vài năm rơi vào hội chứng này. Các nhà quản lý cấp cao bị áp lực phải thuyết trình thật hoàn hảo về sản phẩm, trưng bày mô hình thật bóng bẩy, chiếu những màn hình PowerPoint và video thật chuyên nghiệp. Một kỹ sư đã phát câu: “Chúng tôi dành quá nhiều thời gian cho những thứ thuyết trình đến mức không còn có thời gian chế tạo sản phẩm nữa”.

Vấn đề càng trầm trọng khi mọi người phải đáp ứng một yêu cầu chi li của các nhà lãnh đạo lăm quyền lực, *nhưng lại biết ít hoặc chẳng biết gì về công nghệ, sản phẩm hay thị trường đó*. Các nhà quản lý độc đoán quá tự cao về kiến thức và thị hiếu của bản thân không chỉ có thể phí phạm thời gian quý báu của nhân viên mà còn thường xuyên bác bỏ hoặc hủy hoại nhiều ý tưởng hay, và khiến mọi người xung quanh phàn nàn. Cách đây vài năm, một sinh viên Stanford đã kể cô có một sếp như thế tại Hewlett-Packard. “Ông cứ dí mũi vào công việc của

mọi người, và cho chúng tôi những lời khuyên khủng khiếp. Ông bảo rằng ông đang theo đuổi đường lối của HP, và đang thực hiện MBWA [quản lý bằng cách đi quanh quần trong công ty]. Nhưng lẽ ra ông nên ở yên trong phòng”. Tuy nhiên, chuyện này kết thúc có hậu bởi vì sau khi cấp trên nghe được những lời than phiền, nhà quản lý này đã được bổ nhiệm vị trí khác phù hợp hơn.

Khuyến nghị tiếp theo của tôi, nếu bạn là nhà quản lý, nguyên tắc hữu ích là “Trước tiên, hãy làm điều gì không gây hại”. Nếu không thấu hiểu điều gì, hãy tránh ra và tin tưởng nhân viên am tường hơn sẽ phạm ít lỗi hơn. Biểu hiện của trí tuệ là khiêm tốn nghe theo những người có kiến thức rộng hơn, thay vì tự cao chỉ có ta đúng bởi vì ta có nhiều quyền lực hay uy tín. Dennis Bakke có một thí dụ cực đoan về trí tuệ như vậy. Bakke là CEO và người đồng sáng lập AES, một công ty thành công rực rỡ chuyên thiết kế, chế tạo và quản lý hơn 110 nhà máy điện tại 16 quốc gia. Bakke không chỉ kêu gọi để cho những người am hiểu về một thị trường đưa ra các quyết định tại địa phương. Ngày 3/11/2000 các nhà quản lý cấp vùng của AES đã đấu thầu một cách kinh ngạc hơn 1 tỷ đôla cho một công ty điện khổng lồ ở Chile. Tin này không chỉ khiến các đối thủ cạnh tranh của AES ngạc nhiên, mà cả Bakke cũng ngạc nhiên. Tạp chí *Wall Street Journal* thuật lại:

Nhưng vị Tổng Giám đốc đã không mất ngủ chút nào cho vụ đấu thầu trị giá cả tỷ đôla đó, một thương vụ nhanh chóng khiến cho cổ phiếu của cả hai công ty tăng vọt. CEO Dennis Bakke kể: “Tôi biết khi chuyện đã rồi”. Ông được một nhà quản lý cấp vùng của AES báo rằng hồ sơ đấu thầu đã được soạn. Ông ta gọi điện cho tôi và báo: “Chúng tôi đã tiến hành”.

Bakke đã được tham vấn về quyết định này, nhưng ông giao quyền hạn và trách nhiệm thực hiện cho các nhà điều hành ở Nam Mỹ. Đây là cách làm việc tại AES, nơi những nhà quản lý cao cấp xem mình như huấn luyện viên hơn là những người ra quyết định. Hiếm nhà điều hành cao cấp nào tin tưởng vào nhân viên nhiều đến thế, và một số cho rằng AES trao quyền hạn quá nhiều. Nhưng thật khó để phản bác họ khi nhìn vào kết quả. AES liên tục tiến nhanh hơn các đối thủ và đạt tổng lợi tức cho cổ đông xấp xỉ 1.000% trong giai đoạn 1995 đến 2000, gấp mười lần mức trung bình của ngành.

Những gã lái buôn không phù hợp và xuất hiện không đúng lúc

Chẳng có sự sáng tạo nào không cần tiền. Các dự án thiếu nguồn lực đều gặp thất bại bởi không có đủ thời gian, con người và nguyên vật liệu cần thiết để quy tụ ý tưởng, phối hợp thử nghiệm, bế tắc và điều chỉnh để có được ý tưởng hoàn hảo. Một khảo cứu sâu về tính sáng tạo trong 26 nhóm phát triển sản phẩm cho thấy khác biệt chính giữa sáu nhóm cao nhất và sáu nhóm thấp

nhất là những nhóm ít sáng tạo bàn nhiều hơn về tiền bạc và nguồn lực bởi vì họ không có đủ những điều đó để làm việc đến nơi đến chốn.

Ngay cả khi có đủ tiền để thực hiện tử tế thì việc suy nghĩ và bàn bạc về tiền cũng có thể kìm hãm sáng tạo. Nhiều nghiên cứu cho thấy khi chú trọng vào tiền (và tên tuổi) quá nhiều, chất lượng và tính sáng tạo trong công việc sẽ bị ảnh hưởng. Đó là do những ai chú trọng thành quả “bên ngoài” nhiều hơn các khía cạnh nội tại của công việc sẽ bớt quan tâm đến niềm vui và sự thách đố trong công việc và chú trọng đến tiền bạc và lời khen. Teresa Amabile, nhà nghiên cứu về sáng tạo gọi điều này là *Nguyên tắc động lực nội tại của sáng tạo*: “Người ta sẽ trở nên sáng tạo nhất khi họ cảm thấy được khích lệ chủ yếu bởi sự quan tâm, thỏa mãn và thử thách trong công việc - chứ không phải bởi áp lực bên ngoài”.

Nguyên tắc nêu trên có những cứ liệu chứng minh đầy thuyết phục, nhưng thực thi nó thật không dễ bởi có quá nhiều thế lực trong các tổ chức, thậm chí các tổ chức phi lợi nhuận và các trường đại học, đều hướng sự chú ý của nhân viên vào tiền bạc. Có những hoàn cảnh dễ loại bỏ tác động của phần thưởng bên ngoài, như trình bày cho phụ huynh thấy chứng cứ thuyết phục rằng việc thưởng tiền cho con cái để có điểm tốt sẽ làm hỏng tinh thần học tập, hứng thú đến trường và học lực. Nhưng trong môi trường làm việc thì khó hơn nhiều. Suy cho cùng, tiền là một trong những lý do chính, có lẽ là lý do lớn nhất khiến người ta đi làm. Địa vị trong các công ty và tổ chức liên quan mật thiết với mức lương. Và tiền lương, trợ cấp, và cổ phiếu là thù lao chính để thu hút người ta vào các công ty. Do vậy, việc thuyết phục người ta không nghĩ đến tiền và chỉ nên nghĩ đến công việc có lẽ không phải lúc nào cũng thực tế.

Ngay cả trong những công ty hiếm hoi mà hệ thống lương bổng được xem là công bằng và hầu hết mọi người đều có công việc thú vị, giới quản lý cao cấp có thể vẫn khó mà bớt chú trọng đến vấn đề tài chính bởi nếu đó là một công ty đại chúng, họ sẽ bị các nhà phân tích đầu tư săn đuổi về tình trạng tài chính ngắn hạn của công ty. Khi nhân viên sở hữu cổ phiếu, họ cũng sẽ có mối quan tâm tương tự ngoài công việc. Tôi còn nhớ chuyến đi thăm văn phòng của British Petroleum ở Cleveland cách đây vài năm. TV trong tiền sảnh vắng vẻ luôn luôn chiếu mỗi một thứ: giá cổ phiếu hiện tại của BP. Cảnh tượng tương tự cũng thấy ở các công ty như Intel và Microsoft, nơi giá cổ phiếu được đưa lên màn hình “saver” của nhiều nhân viên mà miệng cũng không ngớt bàn về nó.

Thật khó để giảm tập trung vào các khía cạnh ngoại lai của công việc, nhất là với những người chuyên về vấn đề tài chính như kế toán, kiểm toán, chuyên gia phân tích cổ phiếu và các nhà đầu tư. Nhưng họ cần ý thức rằng sự chú trọng thái quá đến tiền, đặc biệt trong hoạt động tài

chính ngắn hạn, có thể giết chết sáng tạo. Có thể giảm sự chú trọng thái quá vào khía cạnh tài chính thông qua cách tuyển dụng. Thí dụ, đầu năm 1999 nhiều công ty khởi nghiệp trong ngành Internet đã lôi kéo nhân viên mới với mức lương cao, và đặc biệt là các hứa hẹn về cổ phiếu. Justin Kitch, CEO của Homestead muốn đảm bảo nhân viên mới không làm việc chỉ vì tiền mà vì quan tâm đến công ty và công việc. Homestead đã gạt bỏ những người kiêu ngạo muốn kiếm tiền nhanh. Mặc dù có thể trả lương theo giá thị trường, Homestead đã chọn cách chỉ trả khoảng 85% mức đó. Kitch giải thích: “Nếu họ đến đây vì tiền, họ cũng sẽ ra đi vì tiền. Chúng tôi cần những người không chú tâm vào thành quả nông cạn như thế”.

Các nhà quản lý cao cấp chú trọng vào công việc, thay vì các yếu tố ngoại lai, có thể truyền cảm hứng ấy cho nhân viên trong công ty. Hầu hết giới điều hành cao cấp của những công ty đại chúng niêm yết trên thị trường chứng khoán đều chú trọng vào việc làm hài lòng các chuyên gia phân tích chứng khoán, những người đóng vai trò lớn trong việc ấn định giá trị của công ty. Nhưng nếu họ biết rằng sự tập trung vào giá cổ phiếu ngắn hạn không phải là điều khôn ngoan, và không quá xem trọng ý kiến của chuyên gia phân tích thì chất lượng và độ thăng hoa của công việc có lẽ sẽ tốt hơn bởi họ chú trọng đến mục tiêu đúng đắn lâu dài thay vì những mục tiêu tỏ ra đúng nhất trong ngắn hạn. Đây chính là điều mà CEO Dennis Bakke của AES đã làm. Ông cho rằng hiệu quả hoạt động dài hạn của công ty một phần là do sự tập trung xây dựng doanh nghiệp vững mạnh thay vì tối đa hóa những khoản lợi tức ngắn hạn, hay làm hài lòng những chuyên gia phân tích đầu tư.

Cách những nhà quản lý cao cấp nói về những gì họ gạt hái cũng tác động đáng kể. Cựu CEO của Yahoo!, Tim Koogle là CEO được trả lương cao nhất thế giới năm 1999, đến hơn 100 triệu đôla, chủ yếu do mức tăng giá cổ phiếu của Yahoo!. Koogle không thích nói về sự giàu có của mình khi còn là CEO. Khi được hỏi về tất cả các nhà triệu phú mà Yahoo! đã tạo ra, Koogle tiết lộ ông sống trong căn nhà khiêm tốn với hai phòng ngủ. Koogle nhấn mạnh nhiều lần rằng một trong những lý do chính khiến Yahoo! trở thành công ty có tầm vóc vĩ đại như vậy là vì ông, cùng với những người sáng lập Jerry Yang và Jeff Filo, luôn tập trung vào việc xây dựng công ty hùng mạnh, chứ không tập trung làm giàu. Tinh thần của Koogle là việc xây dựng và duy trì công ty lớn mạnh mang lại cho ông nhiều niềm vui hơn sự giàu có. Triết lý của Koogle là rút tỉa từ cuốn sách kinh điển *Zen in the Art of Archery* (Thiền trong nghệ thuật bắn cung) của Herrigel: nếu ta chú trọng vào niềm vui gắn liền với sợi dây cung, việc tra tên vào cung, kéo cung và bắn tên hơn là việc bắn trúng mục tiêu, thì ta sẽ được tận hưởng theo hai cách: Ta sẽ có nhiều niềm vui hơn trong khi làm việc và cũng rất có thể sẽ bắn trúng mục tiêu.

Các chiến thuật để tránh và loại bỏ những trọng tâm sai chỗ

Công việc sáng tạo có thể bị đe dọa khi diễn ra trong “bể nuôi cá vàng”, nơi mọi thứ được tưởng tượng, phát biểu và thực hiện một cách công khai với mọi người. Không thể nào hy vọng khách hàng, các nhà phê bình và những tay lái buôn ý thức được lúc nào tốt nhất nên tránh quấy rầy hoặc bấn loạn. Nhà báo Michael Schrage của *Fortune* viết rằng nếu quản lý công việc sáng tạo đúng cách, các công ty sẽ không cần cách ly người làm sáng tạo. Schrage cũng mô tả những tay “kỳ thị sáng tạo” sẽ khiến người làm sáng tạo bất bình vì cảm thấy bị tách rời. Tôi đồng ý với Schrage rằng tốt nhất là không tạo những nhóm tách biệt, và các công ty sẽ sáng tạo hơn khi mọi người đều có cơ hội đóng góp ý kiến. Tầm nhìn của Schrage là đúng, nhưng dường như không có nhiều công ty sáng tạo không cần bảo vệ và cô lập các nhân viên sáng tạo. Trong hầu hết các công ty, luôn có quá nhiều lực tác động làm chệch hướng và suy yếu công việc sáng tạo, từ những nhà quản lý điều hành công việc theo tư duy logic của công việc thường ngày, cho đến các địch thủ chính trị muốn làm suy yếu công việc của nhóm, cho đến các khách hàng thiện chí luôn đòi hỏi những sản phẩm đang cần rồi về sau không cần nữa.

Do vậy, để tạo điều kiện cho sáng tạo, các nhà quản lý cần bảo vệ - và đôi khi cách ly - những người làm sáng tạo. Tôi đề nghị sáu chiến thuật, đan xen nhau, có thể sử dụng phối hợp sao cho phù hợp với nhu cầu. Không phải ngẫu nhiên mà các chiến thuật này chủ yếu dành cho những người lãnh đạo nhóm hoặc các nhà quản lý cấp cao. Bất kỳ ai làm công tác sáng tạo đều có thể sử dụng các chiến thuật này, nhưng việc xử lý với những người ngoài thường là công việc cấp quản lý. Nói như Henry Mintzberg: “Có ai đó đã nói nửa đùa nửa thật rằng nhà quản lý là người tiếp khách để mọi người khác có thể tập trung làm việc”.

Bảo hộ đi chỗ khác

Nếu có quyền lực và lòng can đảm, chiến thuật hữu hiệu để đối phó với sự quấy rầy ngoài ý muốn là bảo người ta đi chỗ khác, rằng bạn không có thời gian, hứng thú hoặc sức lực để làm việc với họ. Chẳng hạn, những người đoạt giải Nobel thường phát hiện ra rằng sau khi làm việc trong âm thầm vài thập niên, sự tán thưởng của công chúng khiến họ bị phân tâm khỏi công việc trí tuệ. Một vài người đoạt giải đã phải vất vả chống lại những chuyện khiến họ phân tâm. Francis Crick, một người đoạt giải Nobel, đã dùng mẫu thư phúc đáp đa năng sau:

“Tiến Sĩ Crick xin cảm quý vị về lá thư của quý vị nhưng rất tiếc ông ấy không thể nhận lời mời quý hóa của quý vị để:

Gửi bút tích viết tay

cung cấp một tấm ảnh

chữa bệnh cho quý vị

được phỏng vấn

nói chuyện trên đài phát thanh

xuất hiện trên TV

nói chuyện sau bữa ăn tối

viết một lá thư tiến cử

giúp đỡ quý vị trong đề án của quý vị

đọc bản thảo của quý vị

giảng bài ở đại học

tham dự hội nghị

tham gia trong vai trò chủ tịch

trở thành chủ biên

viết một cuốn sách”.

Chiến thuật này chỉ có thể áp dụng khi một cá nhân hoặc tập thể dám hành động như vậy. Nó đã phát huy tác dụng với người sáng lập ra Apple, Steve Jobs, khi ông bảo vệ nhóm phát triển Macintosh; thực ra ông rất hứng thú khi họ treo lá cờ cướp biển trên tòa nhà để chứng tỏ sự cao ngạo của cả nhóm. Và, mặc dù không có hành vi cực đoan đến thế, Chủ tịch Norio Ohga cũng rất quyết liệt chỉ thị cho mọi người ở Sony không được can thiệp vào nhóm phát triển Sony PlayStation.

Học cách phớt lờ họ

Khi không có quyền xua đuổi người khác, hoặc không thích làm thế, bạn có một cách khác là tự lừa mình, giả vờ như họ không quan sát hay bàn tán về bạn. Nếu làm được điều đó một cách khéo léo, bạn sẽ tránh được sự chú ý, phê phán hoặc lời khuyên khiến cả nhóm bị phân tâm, hoặc tệ hơn, bị phẫn lòng nếu họ biết rằng điều đang nói về họ là không chính xác, không công bằng hoặc thậm chí nhỏ nhen. Như trường hợp của Wallace Pipe, ngay cả khi mọi người quan tâm tán thưởng và có động cơ tốt, nếu bạn bị xao nhãng những việc quan trọng hơn thì phải

gạt bỏ. Nhà tâm lý học Richard Lazarus đã vạch ra rằng nhiều khi việc chối bỏ thực tế lại có lợi cho tinh thần và các quyết định. Phủ nhận thực tế đôi khi có hại, như khi một bệnh nhân ung thư trì hoãn việc chữa trị. Nhưng nó lại có lợi khi hướng sự chú ý ra khỏi một điều phiền muộn không thể thay đổi. Sự lưu tâm và lo lắng đi kèm chỉ càng làm suy nhược khả năng xử lý những việc mà ta *có thể* thay đổi được. Điều này nghĩa là các nhà quản lý nên phòng vệ theo kiểu khước từ: không nghĩ về những mối đe dọa không chính đáng hoặc không thể kiểm soát, hoặc thậm chí cả những con người và sự việc vui thú khiến họ bị phân tâm trong công việc.

Thí dụ, John Reed là CEO của Citibank (giờ là Citigroup) trong hơn 15 năm và đã dẫn dắt những cải cách tại ngân hàng này, kể cả công tác marketing toàn quốc cho thẻ tín dụng, lắp máy rút tiền tự động khắp thế giới và mở rộng các dịch vụ của Citibank đến những thị trường mới nổi tại châu Á và châu Mỹ La Tinh. Khi giữ vị trí CEO, Reed kể rằng ông không hề đọc, nghe hay xem tin tức truyền thông về bản thân hoặc về ngân hàng của mình. Ông nói rằng CEO nào chú trọng vào tin tức báo chí đều suy nghĩ sai lệch, tưởng rằng trực tiếp làm hài lòng cổ đông sẽ hữu hiệu hơn thông qua phương tiện truyền thông đại chúng. Reed khẳng định ông không biết được gì mới về ngân hàng từ giới truyền thông bởi vì vấn đề mà họ chú trọng thường khác những vấn đề ông cần xem xét, và các bản tin ấy mắc quá nhiều sai sót.

Một phương pháp tương tự đã được áp dụng bởi Herbert Simon, Giáo sư Tâm lý học quá cố của Carnegie Mellon. Ông đoạt giải Nobel Kinh tế học và là một trong những người sáng lập ngành trí tuệ nhân tạo, và được xem là một trong các nhà hành vi học có óc tưởng tượng phong phú nhất và có nhiều công trình nhất xưa nay. Simon chẳng hề đọc báo chí hay xem truyền hình để biết tin tức. Ông nói rằng khi có chuyện quan trọng xảy ra, người ta luôn bảo cho ông biết, do vậy thật phí phạm thời gian để xem tin. Simon thậm chí còn nêu quan điểm này trong một diễn văn tại Hiệp hội Quốc gia các Biên tập viên Báo chí, khiến những người này chẳng vui tí nào. “Tôi đã tiết kiệm được một lượng thời gian khổng lồ kể từ năm 1934 khi bắt đầu trưởng thành”. Simon nói tiếp rằng cách ấy đã giúp ông có nhiều thời gian hơn để tập trung vào các công trình nghiên cứu.

Hãy tránh họ - nhưng nếu không được thì chớ nói chuyện về công việc

Một chiến lược nữa là tránh những người ngoài. Thật dễ phớt lờ mọi người nếu bạn chưa bao giờ gặp họ. Với những kẻ quấy rối tiềm năng, lẩn tránh thì lịch sự và ít nguy cơ làm phiền lòng họ thay vì bảo họ đi chỗ khác. Đây là một lý do chính mà “Microkids” ở Dala General đã làm việc cách ly với sản phẩm Eagle, cũng như các nhà khoa học của dự án Manhattan và các kỹ sư phát triển Sony PlayStation. Và các nhóm của Kelly Johnson ở Lockheed cũng thế; Kelly được

đã có công đưa ra thuật ngữ *skunk works* (công tác ẩn dật) để mô tả các nhóm ưu tú và biệt lập đã thiết kế ra máy bay thám thính hoạt động ở tầm cao mang tên U-2 và SR-71 Blackbird. Nếu không thể hoàn toàn tránh giao lưu, tốt nhất không nên đề cập công việc bạn đang làm. Nhóm Microkids đã được dặn: “Thậm chí không được nhắc đến cái tên Eagle ở bên ngoài”. “Đừng nói chuyện bên ngoài”. Dĩ nhiên không cần phải né tránh tất cả mọi người bên ngoài – mà chỉ những người sẽ gây hại nhiều hơn làm lợi. Cuốn *Serious Play* (Vở kịch nghiêm túc) của Michael Schrage cho thấy cách chọn lọc giao lưu trong một công ty công nghệ cao:

Giới quản lý tối cao cảm thấy khó hình dung ra sản phẩm sau cùng khi quan sát mô hình thô ráp, và các ý tưởng hay thường bị bác bỏ khi người ta xem mô hình chưa hoàn chỉnh. Hậu quả là nhiều kỹ sư đã che giấu các mô hình đối với giới quản lý cấp cao cho đến khi chúng được trau chuốt thỏa đáng.

Tiếp theo lời khuyên của Schrage, vấn đề thách đố là hình dung ra ai có thể là những kẻ quấy rối trong tiến trình sáng tạo. Điều quan trọng là nếu thiếu những kẻ mà bạn phải né tránh hôm nay, có thể chẳng có thành công ngày mai. Trong thí dụ của Schrage, không có sự ủng hộ từ giới quản lý cao cấp đối với các mô hình “bóng bẩy” thì sẽ chẳng có sản phẩm nào thành công.

Làm họ phân tâm bằng những điều hấp dẫn khác

Chiến thuật này đưa ra các đề tài thú vị, thậm chí tạo ra sự kiện hứng thú, khiến những người bên ngoài bị lôi cuốn ra khỏi công việc sáng tạo. Các chính trị gia điều luyện sử dụng chiến thuật này để khiến các phóng viên bị phân tâm và không đặt câu hỏi khó. Đôi khi tổng thống Ronald Reagan kể chuyện cười và những chuyện lý thú lúc còn là diễn viên hoặc xướng ngôn viên thể thao nhằm khiến các phóng viên không đưa ra hoặc gạn hỏi những câu hóc búa. Các nhà quản lý muốn bảo vệ công việc sáng tạo không bị giới quản lý cấp cao và phóng viên can thiệp đôi khi cũng làm tương tự.

Charles Galunic, Giáo sư Đại học INSEAD ở Fontainebleau, Pháp, đã phỏng vấn một nhà quản lý R&D từng lo lắng rằng sự chú ý của các nhà điều hành cao cấp sẽ làm phân tâm và kìm hãm nhóm của ông; những người đang thiết kế một thiết bị ngoại vi cho máy tính. Nhà quản lý này tin rằng nếu cấp trên quan tâm đến dự án, họ sẽ mời phóng viên đến, xem các màn thuyết trình và các sản phẩm mẫu, rồi lại đưa ra những lời khuyên (gây hoang mang), những điều này sẽ làm giảm tốc độ làm việc, sức sáng tạo và ảnh hưởng đến tiến trình phát triển sản phẩm quan trọng này. Chuyện này đã xảy ra nhiều lần trong quá khứ với ông ta lẫn các nhà quản lý R&D khác. Ông đã che chở nhóm này bằng cách lôi kéo sự chú ý của cấp trên vào những dự án có vẻ đáng chú ý nhưng kém quan trọng hơn nhiều. Để giảm sự chú ý về dự án quan trọng đó, ông

luôn mào đầu các bài thuyết trình với cấp trên về các dự án khác và không dành nhiều thời gian cho dự án mà ông tin là quan trọng nhất. Nhà quản lý R&D này kể với Galunic rằng khi bắt đầu bàn đến sản phẩm này thì họ chẳng còn nhiều thời gian nữa, và bị phân tâm cũng như mệt mỏi đến nỗi chẳng chẳng có ý kiến gì quyết liệt. Cấp trên thường tỏ ra đôi chút bi quan về sản phẩm đó (mà sau cùng lại rất thành công) trước khi chuyển sang các đề tài khác.

Tỏ ra mờ nhạt

Người ta thường đánh giá quá cao sự minh bạch của doanh nghiệp trong truyền đạt thông tin, ít ra theo quả quyết của một số nhà nghiên cứu. Họ nói rằng sự mơ hồ là giải pháp thỏa hiệp hữu ích giữa việc hoàn toàn im lặng, được hiểu như là dấu hiệu của sự che giấu, và sự rõ ràng tuyệt đối, khiến ai đó bất đồng hoặc hay bất lực trong việc can thiệp sẽ cảm thấy bị loại trừ. Thông tin minh bạch và cụ thể về bước kế tiếp cũng sẽ kìm hãm sự linh hoạt và cải cách, vì nó đại diện cho một tiến trình hoạt động nghiêm ngặt. Các nhà nghiên cứu này nói rằng sự mơ hồ một cách chiến lược là tác nhân dẫn đến sự linh hoạt.

Các chính trị gia nổi danh về sự mơ hồ đến mức hiển nhiên, cho phép họ tha hồ “luồn lách” về sau. Dù luôn bị báo giới công kích vì không có lập trường rõ ràng, sự mơ hồ ấy thực ra có lợi khi cần đổi hướng hành động. Ngược lại, nếu không mơ hồ, sự thay đổi trở nên khó khăn và thậm chí đẩy tai họa. Hãy xem các khoản tăng thuế của cựu tổng thống Hoa Kỳ George Bush trước cuộc bầu cử năm 1992. Biện pháp này ra đời bởi ngân sách chính phủ bị tụt dốc trong cơn suy thoái kinh tế 1989-1993 và họ muốn ngăn chặn đà gia tăng của nợ chính phủ. Mặc dù việc tăng thuế có vẻ đầy thận trọng, sự minh bạch trước đó của Bush (khi ông phát biểu “hãy nghe tôi nói, không có thuế nào mới”) khiến quyết định này trở nên không những khó khăn hơn bình thường mà còn làm hại uy tín của tổng thống khi ông tham gia tranh cử năm 1992.

Mơ hồ một cách chiến lược là một công cụ mà các nhà quản lý có thể dùng để bảo vệ công tác sáng tạo. Nó giúp hạn chế các hiệu ứng xã hội vì nếu không nắm được chính xác người khác đang suy nghĩ, hoạch định và thực hiện điều gì thì những người dò xét chỉ có thể đưa ra những ý kiến chung chung, dễ lọt ngoài tai.

Hãy tỏ ra đáng chán

Các công ty, tập thể và cá nhân thường trở thành mục tiêu chú ý vì người ta thấy tò mò về họ. Từ đây suy ra, lãnh đạo có thể ẩn mình bằng cách tỏ ra bớt thú vị đối với người khác. Nếu họ làm tốt điều đó, người ta sẽ ít chú ý đến một vị lãnh đạo hay một công ty nhằm chán như thế, và ít chú tâm theo dõi hoạt động của công ty, ít hỏi han chi tiết và đề nghị nọ kia. Vì thế, mặc dù

giao tiếp là một kỹ năng quản lý quan trọng, đôi khi tình trạng mập mờ lại là điều tốt nhất cho công ty hoặc tập thể. Bạn thừa biết cách làm. Hãy nghĩ đến những giáo viên chán nhất của bạn xưa nay. Hãy phát biểu mơ hồ. Hãy nói chuyện chậm rãi. Đều đều một giọng. Câu cú lê thê. Tránh nhìn vào mắt người đối thoại. Đi sâu vào các chi tiết vụn vặt. Sử dụng ngôn từ đơn điệu. Đưa ra đề tài nhằm chán và minh họa ý kiến bằng những thí dụ lẩn quẩn.

Kết quả là nếu muốn lắng nghe, người ta cũng không tài nào nghe được ngôn từ của bạn. Và nếu có dịp nói chuyện với bạn, họ chỉ muốn chuồn đi để trò chuyện với ai đó hoạt bát hơn. Có lẽ đã có những cá nhân và tập thể được lợi từ sự nhằm chán này nhưng lại không biết. Điều chắc chắn là một số chuyên gia nghiên cứu đầy sáng tạo và nhiều thành tích nhất mà tôi biết lại là những cá nhân rất tẻ nhạt. Tôi ngờ rằng lý do khiến họ có thể đạt nhiều thành tích như vậy là do họ không bị quấy rầy bởi khách khứa hoặc những lời mời mọc. Một số cá nhân hoặc tập thể ắt đã vô tình hưởng lợi từ các vị sếp nhằm chán, nhưng tôi nghĩ ra ý tưởng này từ CEO của một công ty trong danh sách Fortune 500 mà tôi phỏng vấn cách đây nhiều năm. Ông thuyết trình nhằm chán *một cách cố tình* nhằm bảo vệ công ty của mình khỏi bị dò xét thái quá. Sự khôn ngoan và khiêm tốn trong hành vi của ông đã khiến tôi ý thức được rằng khả năng gây nhằm chán cũng là một kỹ năng quan trọng, nhưng thường bị bỏ lỡ, trong công tác quản lý sáng tạo.

Vị CEO này kể rằng ông được mời đến phát biểu tại cuộc họp đầy uy tín của báo giới toàn quốc ngay sau khi nhận công tác tại công ty đó. Phản ứng đầu tiên của ông là từ chối lời mời bởi công ty này đang gặp rắc rối lớn về tài chính và đang bán các sản phẩm mà ông ấy cho rằng đầy ắp khuyết tật. Tuy nhiên, sau đó ông và trưởng bộ phận quan hệ công chúng đã nói chuyện kỹ hơn về việc đó và họ thấy rằng đây là cơ hội để làm nguôi sự chú tâm mà báo chí dành cho công ty này cũng như đối với ông. Họ cho rằng các CEO khác trong quá khứ đã từng bị báo chí soi mói quá kỹ. Họ muốn công ty được ngó lơ càng nhiều càng tốt ít nhất trong vòng một năm cho đến khi nó đưa ra được sản phẩm mới tử tế mà hiện vẫn còn đang trong vòng phát triển. Do vậy, vị CEO này cùng với trưởng bộ phận PR đã quyết định rằng chiến lược tốt nhất, thay vì khước từ cơ hội phát biểu, là sẽ nói chuyện về một đề tài thật nhằm chán và theo cách khiến người nghe ngán ngẩm (thuyết trình khô khan, đầy ắp số liệu và câu cú toàn được viết theo thể thụ động). Vị CEO kể với tôi rằng dường như ngay lập tức báo giới toàn quốc không thêm chú ý nữa, và điều này đã giúp ông cùng các nhà quản trị cao cấp khác tập trung vào những sản phẩm đang phát triển thay vì tốn thời giờ cho các phóng viên như trước đó.

Cân bằng hài hòa giữa cởi mở và khép kín

Tôi đã đề cập ở đầu chương rằng bảo vệ quá trình sáng tạo không có nghĩa là tiến hành công việc trong tình trạng cô lập hoàn toàn. Thực ra, nguyên tắc chung là sự cởi mở sẽ giúp ích cho sáng tạo và sự khép kín sẽ kìm hãm nó. Tôi không thể vẽ ra sơ đồ rạch ròi để cụ thể hóa một cách chính xác khi nào và đối với ai thì nên cởi mở hay khép kín. Quá trình này rất rối rắm. Nhưng có thể xác định được những thời điểm tốt nhất mà công tác sáng tạo có thể được cởi mở thay vì khép kín với người ngoài. Tôi đã trình bày rải rác trong sách này và tóm tắt lại trong bảng kèm theo đây. Tôi cần giải thích thêm một trong các trường hợp này: tôi gợi ý các nhóm kêu gọi sự chú ý từ bên ngoài khi – trong quá trình sáng tạo - họ chuyển sang làm việc theo các cách quen thuộc và truyền thống để đi đến kết quả.

Lời khuyên này dường như xung đột với nghiên cứu về các hiệu ứng khán giả được giới thiệu ở phần mở đầu chương. Nhưng làm việc trước sự chứng kiến của khán giả chỉ gây trở ngại cho việc học hỏi và tiến hành các tác vụ chưa quen thuộc. Nếu làm việc theo phương pháp quen thuộc để hoàn thiện việc sáng tạo thì nguồn năng lượng cao độ và tập trung sẽ khơi gợi hơn là kìm hãm sáng tạo. Điều này hoàn toàn đúng với những gì diễn ra tại IDEO, nơi các nhà thiết kế dày dạn tạo ra các mẫu mã mới bằng cách làm việc theo rất nhiều hình thức – quan sát người sử dụng, động não, làm mô hình cấp tốc. Một kỹ sư đã bình luận rằng “động não là văn hóa của chúng tôi, chế tạo mẫu cấp tốc là tín ngưỡng của chúng tôi” cho ta thấy tập quán làm việc thường xuyên được tái diễn. Vì thế, các chuyên viên thiết kế giàu kinh nghiệm của IDEO phải làm việc thật tốt trước con mắt của khán giả - ngay cả những khán giả ưa xét đoán – hệt như lúc họ làm việc một mình. Đây là lý do IDEO có thể mời hãng truyền hình ABC's *Nightline* quay phim suốt một tuần lễ mọi công đoạn họ thiết kế xe đẩy hàng trong siêu thị, lý do họ có thể động não và chế tạo mẫu cấp tốc chiếc ghế dành cho cúp xe đạp của báo *San Jose Mercury*, và lý do họ thường xuyên mời khách hàng cùng tham gia những phiên họp động não. Nói rằng sự có mặt của “những người ưa xét nét” sẽ kìm hãm sáng tạo là đơn giản hóa vấn đề quá mức; tình trạng đó chỉ xảy ra khi bạn phải học hỏi cái mới.

Việc IDEO sẵn lòng mời người ngoài tham gia vào công việc nội bộ rất quan trọng bởi nó không chỉ cho thấy có thể sáng tạo mà không cần phải làm việc cô lập; nó còn cho thấy một số đơn vị bị hoang tưởng thái quá trong việc ẩn mình và che giấu các ý tưởng. Có những lúc ta có thể học hỏi thêm, tìm được thêm nguồn lực và có thêm sự ủng hộ nếu ta cởi mở. Một thí dụ cho

việc này là câu chuyện của nhóm phát triển Java (nguyên thủy gọi là “Oak”) của Sun Microsystems. Khi tung ra phiên bản hẹp đầu tiên của sản phẩm này, cả nhóm chờ đợi trong nỗi lo sợ cấp quản lý tối cao sẽ phủ quyết sản phẩm này. “Mọi người đều bị ám ảnh một bi kịch ‘tận thế’”. Nhưng “chẳng có một kết cục khủng khiếp nào như vậy cả”.

CHƯƠNG 13

Đừng cố học hỏi điều gì từ những người

nói rằng họ đã giải quyết các vấn đề bạn gặp phải

(Ý tưởng kỳ quặc #10)

Nếu nắm vững hơn với các bước tiến lớn đang diễn ra trong ngành vật lý thì tôi đã chẳng thai nghén được lý thuyết của mình, chứ đừng nói đến nỗ lực ghê gớm để kiểm chứng nó. Ngoài ra, việc tôi bất chấp những lời phản đối quyết liệt ban đầu đã giúp bảo vệ các ý tưởng đó không bị bóp chết từ trong trứng nước.

- Michael Polyani nói về quá trình

phát triển lý thuyết của mình về sự hút

bám của phân tử, một lý thuyết thoát

tiên bị phản bác, nhưng về sau đã trở

thành một tiên đề khoa học được công

nhận rộng rãi.

Khi Daniel Ng, một kỹ sư học hành ở Mỹ, mở tiệm McDonald đầu tiên tại Hong Kong năm 1975, các đối thủ cạnh tranh của ông trong ngành ẩm thực địa phương đã cười cợt triển vọng kinh doanh này: “Bán hamburger cho người Quảng Đông ư? Lại đùa rồi!” Ng táo bạo ở chỗ chẳng có bằng M.B.A. và cũng chưa từng theo một khóa học kinh doanh nào cả.

- James Watson, Giáo sư ngành Trung

Quốc học, cho biết tập đoàn McDonald

ngày nay có 158 nhà hàng ăn nên làm

ra tại Hong Kong.

Chúng tôi tự tách mình ra khỏi tư duy thông thường hoặc những thứ tiên tiến đang hiện hữu.

- Jim Jannard, nhà sáng lập kiêm chủ

tịch của Oakley, nhà sản xuất các loại

kính mát thượng hạng theo phong cách

vị lai.

TRONG TIẾN TRÌNH SÁNG TẠO, sự không biết là điều sung sướng, đặc biệt trong những giai đoạn đầu. Những người không nắm các nguyên lý về sự vật sẽ không bị các tín điều hiện hữu làm mờ mắt. Họ có thể thấy những gì người khác không thấy, và tưởng tượng ra những ý tưởng và viễn cảnh mới mà chẳng bao giờ hình dung được bởi những người có kiến thức sâu nhưng hẹp trong một lĩnh vực. Những người không biết gì sẽ không hề bị ràng buộc trong cách nhìn nhận, do vậy họ có thể nhìn sự việc cũ theo cách mới mà giới chuyên môn đã phản bác hoặc chưa bao giờ nghĩ đến.

Tôi có được ý tưởng này khi đọc về những con người đoạt giải Nobel với các công trình sáng tạo xuất chúng. Sự bất chấp và suy xét độc lập là yếu tố lợi thế rõ rệt trong thành tựu của nhiều người đoạt giải, như công trình khám phá cấu trúc DNA của James Watson và Francis Crick, phát minh phản ứng chuỗi polymer của Cary Mullis và công trình vật lý của Richard Feynman. Các nhà khoa học này, và nhiều người khác, cho rằng họ đạt được các công trình đột phá vĩ đại là nhờ họ tách biệt về tư duy với nhiều người khác trong lĩnh vực của họ. Họ không biết sự việc đã được xử lý ra sao trong quá khứ, hiện cần phải xử lý như thế nào và điều gì là bất khả hoặc phi lý. Do vậy, họ chỉ làm điều họ cho là logic và đúng.

Richard Feynman từ chối đọc tài liệu và mắng những sinh viên cao học nào lao vào nghiên cứu theo cách thông thường như kiểm tra những gì người khác đã làm trước đó. Ông bảo rằng với cách đó, họ sẽ đánh mất cơ hội khám phá được điều gì độc đáo". Ông có lần gặp gỡ James Watson, một người đoạt giải Nobel, tại câu lạc bộ của khoa ở đại học Chicago; James Watson đưa cho ông tập bản thảo (sau đó được xuất bản với tựa đề là *The Double Helix*) mô tả quá trình Watson và Crick khám phá ra cấu trúc DNA. Khi Feynman đưa tập bản thảo ấy cho một nhà vật lý đồng nghiệp, ông ta đã nhận xét: "Thật kinh ngạc khi Watson thực hiện được công trình khám phá vĩ đại này dù ông chẳng có chút liên hệ gì với công việc của mọi người trong ngành". Đáp lại, Feynman viết: "Hãy bất chấp".

Có hai cách chính để tận dụng sự ngây ngô. Cách thứ nhất là tìm những ai mới vào nghề, thiếu

kinh nghiệm, những người trẻ trung hay ngây ngô, không chỉ thiếu kiến thức về vấn đề cần giải quyết mà thiếu cả kiến thức ở những lĩnh vực liên quan. Công trình nghiên cứu đột phá của Jane Goodall về tinh tinh là một thí dụ tiêu biểu. Công trình này khởi sự khi nhà Nhân chủng học Louis Leakey tuyển Goodall làm việc trong hai năm để quan sát tỉ mỉ những con tinh tinh này ở châu Phi. Goodall ngần ngại nhận công việc bởi cô không được đào tạo trong ngành này. Leakey nhất quyết cho rằng việc đào tạo ở đại học không những không cần thiết mà còn gây ra những bất lợi nghiêm trọng. Goodall nhận ra rằng “ông ấy cần một người có đầu óc thông thoáng và không bị thành kiến về lý thuyết, một người nghiên cứu chỉ vì thực sự khao khát kiến thức”. Rốt cục, cả Goodall lẫn Leakey đều tin rằng nếu không thiếu hiểu biết về các lý thuyết hiện hữu thì hẳn cô đã không thể quan sát và giải thích được rất nhiều hành vi mới của tinh tinh.

Một cách trung dung hơn là tuyển những người được đào tạo bài bản trong một lĩnh vực nào đó, nhưng chưa bị cuốn theo những tập quán cũ kỹ, tùy tiện lỗi thời trong ngành. Đó là cách làm tại Dyson Appliances, nhà sản xuất máy hút bụi bán chạy nhất tại Anh. Máy “Dual Cyclone” được áp dụng công nghệ chân không đột phá, rất mạnh và không cần túi đựng rác. Máy này có mẫu mã đầy màu sắc ấn tượng và một ngăn trong suốt có thể thấy lồng xoáy bên trong quay với tốc độ gần 1000 dặm một giờ. Người sáng lập kiêm CEO James Dyson tin rằng một lý do khiến hãng sáng chế ra các sản phẩm thành công là họ chịu tuyển những sinh viên ngay sau khi họ vừa tốt nghiệp: “Lý do chính là đầu óc họ chưa bị hoen ố. Họ chưa rơi vào những ràng buộc hoặc bị công ty tiêm nhiễm vào đầu ý nghĩ theo đuổi lợi nhuận ngắn hạn và về hưu sớm. Chúng tôi đang cố gắng làm việc khác với mọi nơi... hoạt động marketing của chúng tôi được đảm trách bởi Rebecca Trentham, người khởi sự là sinh viên ngành Ngôn Ngữ, tốt nghiệp đại học Oxford, và tất cả sản phẩm của chúng tôi đều được thiết kế và chế tạo bởi những sinh viên vừa tốt nghiệp”. Tương tự, sản phẩm Sony PlayStation đầu tiên đã thành công một phần cũng do các kỹ sư trẻ sáng chế ra nó đều là những người mới bước vào ngành trò chơi video. Shigeo Maruyama, Phó Chủ tịch của Sony Computer Entertainment nói: “Chúng tôi may mắn vì chúng tôi là những kẻ tài tử nếu nói về trò chơi và chúng tôi ngây thơ cho rằng những gì mình nghĩ ra sẽ thành công... Chúng tôi không có thành kiến với các tập quán trong ngành – chúng tôi khởi sự từ đầu và để mặc cho ý tưởng tuôn trào tự do không kiểm chế”.

Cách thứ nhì để tận dụng sự ngây ngô là tìm những người không làm cùng ngành, nhưng kiến thức chuyên môn của họ trong lĩnh vực khác cho phép họ nhìn thấy vấn đề của bạn – và có thể giải quyết - từ một góc độ mới. Những người có năng lực và kinh nghiệm trong ngành khác không chỉ làm các giải pháp thêm phong phú mà họ còn không bị giới hạn như những người

đang theo đuổi một vấn đề lâu dài. Một lợi điểm nữa là những người tinh thông một lĩnh vực kiến thức khác biệt có thể hoạt động rất hữu hiệu vì họ áp dụng một phương cách mà họ am tường vào một vấn đề khác. Thí dụ, suốt nhiều năm các kỹ sư tìm cách cải thiện tuổi thọ của pin trong máy tính xách tay, và tập trung chế tạo những loại pin bền hơn và những phần mềm làm mờ và tắt màn hình ngốn điện. Trung tâm Công nghệ Microreplication của 3M đã giải quyết vấn đề từ một góc độ khác; chế tạo màn hình ít ngốn điện hơn. Công nghệ *microreplication* (vi tái tạo) tạo ra một mặt phẳng ba chiều gồm các kim tự tháp li ti, thoát tiên được 3M sáng chế vào thập niên 50 để hội tụ nguồn sáng và tăng độ sáng cho các loại máy chiếu. Rick Dryer và Sandy Cobb đã cải tiến công nghệ microreplication để chế tạo sản phẩm Brightness Enhancement Film (màng tăng sáng) để tăng độ sáng của màn hình tinh thể lỏng và kéo dài tuổi thọ của pin đáng kể; hiện công nghệ này đang được áp dụng bởi rất nhiều nhà sản xuất laptop.

Một chuyện tương tự đã xảy ra tại công ty Ballard Power Systems vào những ngày đầu. Năm 1974, Geoffrey Ballard, người sáng lập kiêm CEO lúc ấy đã tuyển giáo sư hóa trẻ tuổi Keth Prater làm chuyên gia tư vấn. Lúc đó, Ballard chú trọng chế tạo các loại pin có tuổi thọ cao. Prater đã cảnh báo Ballard rằng mình không có kinh nghiệm về pin. Ballard đáp: “Không sao cả. Tôi không muốn một người biết về pin. Họ sẽ biết thứ gì không chế tạo được. Tôi muốn một người thông minh, có óc sáng tạo và sẵn sàng thử những điều người khác không dám thử. Đó là nền tảng của những đột phá”. Và quả thực Prater đã đóng vai trò chính yếu trong việc chế tạo các loại pin mới trong những ngày đầu của công ty, và cả về sau, khi đưa ra các bước đột phá để chế tạo pin nhiên liệu cho xe buýt và xe ô tô chạy điện, dẫn đến một cuộc cách mạng trong ngành.

Keith Prater am tường về các lý thuyết hóa học. Nhưng anh không biết đâu là những giả định và niềm tin hiển nhiên của những người trong ngành pin và pin nhiên liệu, vì thế anh không bị giới hạn bởi giáo điều của ngành ấy. Phương pháp khôn ngoan là lấy lời khuyên từ những người gặp phải các vấn đề – dù thoát trông có vẻ khác biệt – thực ra tương đồng với những vấn đề mà bạn đang phải đối diện. Trưng dụng những người như thế có thể là cách hữu hiệu để du nhập giải pháp mới cho vấn đề cũ. Thí dụ, những chiếc *stent* tí hon để thông các mạch máu trong tim của công ty Guidant Corporation quả là rất khác với máy bay và hỏa tiễn được chế tạo bởi các nhà thầu quốc phòng. Tuy nhiên Ginger Graham, Chủ tịch tập đoàn, kể lại rằng quá trình nghiên cứu và chế tạo *stent* đã được thực hiện bằng việc tuyển mộ các kỹ sư công nghệ quân sự. Các kỹ sư từ những nơi như NASA, Hughes, Lockheed, Ford Aerospace, Raychem và General Dynamics đã mang đến các giải pháp mới mẻ về vật liệu và thiết kế, để giúp Guidant

thiết kế các *stent* và sản phẩm y khoa khác tốt hơn. Các cựu kỹ sư của Raychem dùng kiến thức chuyên môn của họ về polymer để thiết kế các ống thông mà bác sĩ phẫu thuật dùng để định vị *stent* trong mạch máu tim.

Một hình thức ôn hòa hơn nữa là quy tụ các nhóm hay các công ty có những người đang tìm cách giải quyết cùng một vấn đề, nhưng lại thuộc các nhóm, các ngành hay các nơi khác nhau. Đây là cách của Ray Evernham khi ông lập nhóm kỹ thuật để hỗ trợ tay đua xe Jeff Gordon, nhân vật từ chỗ ít người biết đã nổi lên để thành công chưa từng thấy trong giải Winston vào giữa và cuối thập niên 1990. Evernham kể:

Lý do khiến chúng tôi xuất phát nhanh như thế trong khi đội Rainbow Warrior đã được lập 5 năm trước chính là ngay từ ban đầu, chúng tôi đã dám làm khác. Tôi đã không tuyển bất kỳ ai có kinh nghiệm về giải Winston... Chúng tôi cũng là đội đầu tiên thuê huấn luyện viên chỉ để huấn luyện và thao dợt cho nhóm kỹ thuật. Người ta cười cách chúng tôi tập luyện: leo dây thừng, chạy nước rút, cõng nhau trên lưng. Họ bảo: “Các anh đang làm cái trò gì vậy?”. Tôi biết chắc rằng trông rất buồn cười, nhưng có tác dụng. Trung bình chúng tôi thao tác trong vòng 17 giây trở lại - ít hơn các đội khác khoảng một giây. Trong một giây, xe với tốc độ 200 dặm/giờ chạy được 300 bộ (khoảng 91 mét). Vì thế ngay tại trạm chúng tôi đã lợi được 300 bộ.

Một biến thể khác của chiến lược này là, nếu những người có kỹ năng và kinh nghiệm “phù hợp” cứ thất bại trong việc giải quyết vấn đề, hãy xem liệu những người có kỹ năng “không phù hợp” có thể giải quyết được không. Nhân quan mới có thể giúp họ nhìn thấy giải pháp mà các chuyên gia chìm sâu vào vấn đề đã không nhìn ra được, hoặc kiến thức của họ có thể “không phù hợp” nhưng giải quyết được vấn đề. Khi các nhà sáng chế ở phòng thí nghiệm của Thomas Edison liên tục thất bại trong việc sản xuất hóa chất cách điện, ông đã giao việc ấy cho một thợ điện, Reginald Fessenden. Fessenden than phiền rằng anh không biết gì về hóa học. Edison đáp: “Thế thì tôi muốn anh trở thành một nhà hóa học. Tôi có nhiều nhà hóa học... nhưng chẳng ai đạt được kết quả cả”. Edison có ấn tượng với những gì Fessenden làm ra đến nỗi sau cùng anh ta được giao lãnh đạo dự án cách điện đó. Khi dự án kết thúc, Edison đã viết thư giới thiệu hùng hồn Fessenden như một nhà thí nghiệm hóa học (chứ không phải thợ điện).

Sự am hiểu về những cách làm việc hiệu quả có thể cản trở sự sáng tạo. Đôi khi tình trạng ngây ngô, cộng với tinh thần tò mò, vui chơi và kiên định, lại tốt hơn sự am hiểu. Nguyên tắc chung

là nếu bạn biết quá nhiều về một việc, hãy lấy lời khuyên từ những người ngây ngô, không am tường việc đó, bởi họ không có thiên kiến hoặc bởi họ có thành kiến rất khác so với những người trong ngành của bạn. Và dĩ nhiên nếu bạn không am hiểu một lĩnh vực, hãy tìm người có kiến thức. Mối quan hệ giữa nhà nhân chủng học lừng danh Louis Leakey và cô gái chưa qua trường lớp Jane Goodall là một thí dụ lý thú; Leakey cần sự vô tư của Goodall và Goodall cần kiến thức của Leakey.

CHƯƠNG 14

Hãy quên đi quá khứ, nhất là những thành công trong công ty

(Ý tưởng kỳ quặc #11)

Trong trường đại học, người ta bảo Venter rằng ngành sinh học chẳng còn vấn đề gì chưa được giải quyết; khó mà tìm được đề tài xứng đáng để viết luận án tiến sĩ.

- Lời khuyên tệ hại dành cho Craig Venter,

người có công trình đột phá vô

cùng quan trọng trong việc giải mã gen

con người.

Tôi hỏi: “Nếu chúng ta bị loại và hội đồng quản trị đưa vào một CEO mới, quý vị nghĩ ông ta sẽ làm gì?”. Gordon trả lời không chút do dự: “Ông ta sẽ lôi chúng ta ra khỏi (lĩnh vực) bộ nhớ”. Tôi nhìn anh ta chăm chăm, lặng người, rồi bảo: “Tại sao anh và tôi không bước ra ngoài, rồi quay trở lại và tự tay làm điều đó?”

- Andrew Grove kể lại việc ông và

Gordon Moore, CEO lúc ấy tại Intel,

năm 1985 đã quyết định thoát ra khỏi

ngành kinh doanh chip bộ nhớ để tập

trung vào bộ vi xử lý.

Sáng ra, khi đi làm ở St. Luke's, bạn chẳng bao giờ biết mình sẽ ngồi đâu. Không gian tại đó hoàn toàn mở. Thật là bất ổn khủng khiếp khi bạn không có bàn làm việc hoặc không gian riêng để bày tranh ảnh của mình... Nhưng chúng tôi đã cùng nhau quyết định làm thế bởi chúng tôi muốn tiêu diệt thói quen. Sáng tạo là tiêu diệt thói quen bằng cách đưa ra tính độc đáo và sự thay đổi.

- Andy Law, người đồng sáng lập công ty

CÂU NÓI NỔI TIẾNG CỦA GEORGE SANTAYANA “những ai không ghi nhớ quá khứ sẽ buộc phải lặp lại nó” là lời khuyên tồi nếu bạn muốn không ngừng đổi mới. Ít nhất đó cũng là lời khuyên tồi đối với thành tích trong quá khứ của *công ty của bạn*. Ta cần học hỏi từ thành công và thất bại của *người khác*. Mặc dù không phải lúc nào cũng dễ biến các kiến thức như vậy thành hành động, việc nghiên cứu các công ty có thể giúp các nhà quản trị học hỏi được cái mới cần tiếp thu và những gì cần tránh né. Thí dụ, “Ủy ban 99” đã đưa ra mô hình thiết kế nhà máy Saturn mới đầy đột phá (lúc ấy) của General Motors ở Springhill, Tennessee, sau khi đi khắp thế giới để học hỏi về những cách làm hay nhất trong thiết kế, xây dựng và kinh doanh xe ô tô. Ngược lại, việc học hỏi từ *quá khứ của chính mình* lại thường gây ra rắc rối. Ít nhất trong nội bộ công ty, câu nói của Santayana đầy chính xác nếu phát biểu như sau: “Những ai *có thể* ghi nhớ quá khứ của công ty sẽ buộc phải lặp lại nó”.

Như đã đề cập, nghiên cứu của các nhà tâm lý như Ellen Langer tại Harvard cho thấy cách hoạt động của não bộ khiến chúng ta có xu hướng lặp lại những gì đã làm trong quá khứ, đặc biệt nếu đó là những gì thành công. Các thí nghiệm nghiêm ngặt cho thấy khi một người làm điều gì dù chỉ một lần, và không có lý do để chất vấn tại sao hoặc mình đã làm gì thì hành động đó sẽ được lặp lại nhiều lần một cách tự động, hoặc “một cách không suy xét”. Khả năng hành xử “tự động” này là một trong những lý do khiến con người làm được nhiều việc. Tuy nhiên, vấn đề là “hành vi thiếu suy xét” vẫn tiếp tục tồn tại cả khi nó làm hại hiệu quả công việc. Nếu không được đào tạo phù hợp, hoặc nếu hoàn cảnh thay đổi, người ta phải chủ động phân tích, hoặc “suy xét” để công việc đạt kết quả tốt. Không thể có được những ứng dụng mới cho ý tưởng cũ hoặc những cách phối hợp mới cho ý tưởng cũ nếu chuyển đổi nhận thức từ cơ chế tự động sang tư duy chủ động.

Một lý do nữa khiến rất nhiều công ty dựa vào các phương pháp và công nghệ lạc hậu là những người bảo vệ và áp dụng chúng thường có quyền lực hơn những người ủng hộ cách làm mới ưu việt. Thành công trong quá khứ giúp họ đạt được thế lực và kiểm soát được nguồn lực quý báu mà họ sử dụng để cản trở những người nghĩ ra cách làm tốt hơn nhưng đe dọa vị thế của họ. Đây là trường hợp của Ken Kutaragi, cha đẻ của Sony PlayStation. Công trình của ông về các công nghệ kỹ thuật số mà rốt cục PlayStation ứng dụng đã bị cản trở và chỉ trích bởi vì rất nhiều nhà điều hành và kỹ sư bên vực và hưởng lợi từ truyền thống sản phẩm analog thành công lâu đời của Sony. Ông đã phải tranh đấu để có được nhân sự và nguồn lực cần thiết, nhưng

công việc của ông đã bị trì hoãn và đôi khi còn bị chặn đứng bởi các đối thủ hùng mạnh ngay trong Sony. Kutaragi bị một nhà điều hành đầy quyền lực của Sony cảnh báo: “Tôi nghe anh muốn phát triển công nghệ kỹ thuật số; anh không bao giờ được phép nói thế tại Sony. Anh sẽ bị chuyển ngay lập tức... Không bao giờ có chuyện đó. Đó là điều cấm kị tại Sony”.

Một lý do nữa khiến những cách làm lạc hậu vẫn tiếp tục tồn tại là bởi người ta đã trở nên lão luyện trong việc làm theo cách cũ. Năng lực nhuần nhuyễn của họ theo cách cũ và sự thiếu hụt kỹ năng theo cách mới có nghĩa rằng họ đạt kết quả kém hơn khi thử nghiệm phương pháp và công nghệ mới và ưu việt. James March gọi đây là “cái bẫy thành đạt” hay “cái bẫy năng lực”.

Hệ quả của sự thành công là công ty lặp lại hoạt động dường như đã mang lại thành công. Hệ quả của sự lặp lại này là công ty này trở nên thành thạo hơn với công nghệ ấy... Quá trình này dẫn đến một chu trình thành công vô tận, khiến họ gia tăng năng lực và khai thác. Các ý tưởng mới sẽ không được họ thử nghiệm, hoặc nếu có thì cũng không đạt hiệu quả tốt như công nghệ đang có (bởi sự sai biệt về độ thuần thực).

“Nghịch lý của sự thành công” này, khi “năng lực then chốt biến thành sự cứng nhắc, đã được nghiên cứu sâu bởi Michael Tushman và Charles O’Reilly trong cuốn *Winning Through Innovation* (Chiến thắng thông qua sáng tạo) và Clayton Christensen trong tác phẩm ăn khách nhất của ông *The Innovator’s Dilemma* (Tình thế lưỡng nan của người sáng tạo). Nghiên cứu này cho thấy những cái bẫy của sự thành công đã làm suy yếu các công ty hoặc cả ngành ra sao, khiến họ không thể chuyển đổi từ công nghệ và mô hình kinh doanh lạc hậu sang mô hình mới sáng tạo và ưu việt. Các nhà nghiên cứu này tìm hiểu nhiều trường hợp như thành công của Kodak trong ngành phim, của Smith Corona về máy đánh chữ, sự thống trị của tập đoàn đồng hồ Thụy Sĩ SSIH về đồng hồ cơ khí, và ngành công nghiệp ổ đĩa máy tính để cho thấy những đột phá thành công về công nghệ thường dẫn các công ty đến chỗ mua sắm thiết bị, phát triển văn hóa, tuyển dụng và huấn luyện nhân sự, và áp dụng các chính sách “kém hiệu lực”, “kìm hãm sáng tạo”. Và càng ngày họ càng mắc kẹt vào chính quá khứ huy hoàng của mình”.

Những cách thông thường để lãng quên thành công trong quá khứ

Có nhiều cách để các công ty tránh sập bẫy thành công như vậy. Trước tiên, tôi nói về những biện pháp được đưa ra nhiều lần trong các tài liệu này. Sau đó, theo tinh thần của sách này, tôi sẽ đề xuất một vài giải pháp lạ hơn.

Cách thông thường nhất để thoát khỏi dĩ vãng thành công của doanh nghiệp đã được đề cập trong cuốn *The Innovator’s Dilemma* của Christensen. Đó là hãy khởi nghiệp với một công ty

mới, hay ít nhất một đơn vị kinh doanh mới. Nhiều công ty đã bút phá khỏi các công nghệ, các tập quán và mô hình kinh doanh hiện hữu bằng cách lập những bộ phận mới, những công ty độc lập, hoặc những liên doanh không lệ thuộc vào công ty mẹ. Đây là lý do Wal-Mart.com được thành lập tại Palo Alto, California, vào tháng 1/2000 với công ty đầu tài chính Accel Partners ở Thung lũng Silicon. Trước đó Wal-Mart đã thử nghiệm bán hàng trên mạng bằng cách tổ chức ngay từ trụ sở chính của công ty ở Bentonville, Arkansas. Sau khi tụt hậu so với các đối thủ chuyên bán hàng online như Amazon.com, và bị trễ thời hạn cập nhật trang web mùa Giáng sinh 1999, họ đã lập một công ty mới. Họ làm vậy để tránh các xung đột tài chính và văn hóa khi bán hàng trực tuyến song song với bán hàng theo cách cũ ngay trong công ty, và tiếp cận nguồn nhân lực giàu kinh nghiệm tại Thung lũng Silicon.

Một chiến lược nữa là lập đơn vị kinh doanh mới và tạo điều kiện để đơn vị đó phớt lờ, bất chấp và chống lại các chuẩn mực của công ty mẹ. Thực hiện điều này không khó khi đơn vị kinh doanh nằm tách biệt với trung tâm quyền lực và ảnh hưởng trong công ty, và những người bên vực các chuẩn mực của công ty sẽ có ít cơ hội hơn để áp đặt cách làm việc cũ với họ. Đây là lý do nhà máy Saturn đầu tiên của General Motors được xây dựng ở Springhill, Tennessee, cách trụ sở chính của GM tại Detroit hơn một ngàn dặm. Một phần do khoảng cách xa xôi ấy, một phần cũng do sự hợp tác chưa có tiền lệ giữa CEO Roger Smith và Donald Ephlin thuộc Công đoàn Công nhân Ô tô (UAW) mà nhà máy mới này đã không bị ảnh hưởng bởi quan hệ đối địch giữa GM với UAW. Thực ra, Saturn đã trở thành mô hình hợp tác quản trị-công đoàn trong ngành ô tô của Hoa Kỳ trong nhiều năm. Một thí dụ cho bạn, Gary High, Giám đốc Phụ trách nguồn nhân lực của Saturn đã được phỏng vấn tuyển dụng bởi bốn người, hai nhà quản trị GM và hai nhân viên làm việc theo giờ của GM, vốn là thành viên công đoàn. High không biết được ai là “quản trị” và ai là “công đoàn” bởi cả bốn người dường như chỉ quan tâm đến thành công chung của nhà máy Saturn.

Richard Hackborn của Hewlett-Packard đã dẫn dắt công ty chế tạo và kinh doanh máy in cho máy tính cá nhân bằng cách tách ra xa khỏi trụ sở chính của HP ở Palo Alto. Khi Hackborn thoát tiên cổ thuyết phục những người thủ cựu ở HP kinh doanh máy in, họ phản bác và viện lẽ lợi nhuận thấp. Có lúc một số nhà quản trị còn khẳng khẳng chỉ bán máy in tương thích với máy tính của HP, mặc dù thậm chí HP chỉ chiếm một thị phần PC rất nhỏ. Vì thế Hackborn và nhóm quản trị mang tên “Những chàng cao bồi của Dick” đã lập một cửa hiệu ở Boise, Idaho, cách xa trụ sở chính của công ty. Họ thoát ra khỏi những tập quán lâu đời ở HP. “Dick thành công bằng cách từ bỏ hệ thống. Hắn chẳng bao giờ xin phép trước khi làm điều gì. Hắn thích xin lỗi sau khi chuyện đã rồi hơn”, nói theo lời CEO Dan Warmenhoven của Network

Appliances, người đã làm việc với Hackborn 5 năm trong thập niên 80. Lúc tôi soạn sách này, máy in (và nhất là những hộp mực in) chiếm khoảng 50% doanh số của HP và 75% lợi nhuận của họ.

Logic của việc đặt công ty hay đơn vị kinh doanh mới cách xa trụ sở chính nằm ở chỗ, khi ở xa những người thủ cựu và ở gần những nơi áp dụng công nghệ, mô hình và tập quán kinh doanh va chạm với chuẩn mực truyền thống, đơn vị mới sẽ có nhiều khả năng bứt phá khỏi quá khứ của công ty. Điều này giúp các công ty dễ dàng đạt được hai điều: Tạo ra tương lai mới và khiến công ty đó không thể quay trở lại quá khứ. Có thể thúc đẩy giải pháp một công hai việc này bằng cách không cho nhân viên của công ty mới, một khi tham gia theo mô hình mới, được phép quay trở lại công ty cũ nữa. Cách này được áp dụng khi thành lập Saturn. Nhân viên của General Motors, những người chuyển đến nhà máy Saturn - dù thuộc hoặc không thuộc công đoàn - đều được thông báo rằng họ không thể quay lại chỗ làm cũ nếu công việc ở Saturn trực trặc. Cách này cũng đã được áp dụng khi Procter & Gamble và nhiều công ty đầu tư mạo hiểm ở Thung lũng Silicon thành lập Reflect.com, một công ty bán hàng mỹ phẩm cao cấp trên Internet. Nhân viên của Procter & Gamble không được bảo đảm việc làm nếu muốn quay về công ty mẹ. Những chiếc vé một chiều ấy khiến những ai gia nhập doanh nghiệp mới phải bứt phá khỏi quá khứ - thậm chí còn xem thường dĩ vãng - và đủ táo bạo để gia nhập doanh nghiệp mới. Giống như Saturn và Wal-Mart.com, Reflect.com tọa lạc ở San Francisco, cách xa trụ sở của Procter & Gamble tại Cincinnati, Ohio.

Tuy nhiên, việc lập doanh nghiệp mới cách xa trụ sở chính không đảm bảo họ sẽ có được những ý tưởng sáng tạo. Nếu mối liên hệ với trụ sở chính hoặc sự giám sát còn quá chặt chẽ thì kết quả sẽ tồi tệ nhất cho cả hai nơi. Những người ở xa vẫn tuân thủ chặt chẽ lề lối công ty, nhưng lại bị trở ngại về khoảng cách địa lý và là một đơn vị không có quyền hành. Điều này đã xảy ra khi công ty Đức Daimler-Benz (nay là DaimlerChrysler) mở Trung tâm Nghiên Cứu & Công nghệ ở Thung lũng Silicon năm 1995. Trung tâm này được lập để gạt hái những ý tưởng từ Thung lũng Silicon về công nghệ và dịch vụ mới nhằm giúp Daimler-Benz làm ra nhiều sản phẩm sáng tạo hơn. Nghiên cứu của sinh viên cao học Stanford cho biết trung tâm đó có mối liên hệ yếu ớt đến mức kinh ngạc với con người và doanh nghiệp tại Thung lũng Silicon, và các nhà nghiên cứu ở đó làm việc theo chỉ đạo từ Đức. Chưa hết, khi một nhân viên trung tâm nảy ra ý tưởng mới, hiếm khi họ triển khai vì trung tâm ấy không có quyền hạn nếu so với các bộ phận nghiên cứu tại Đức. Những cuộc trao đổi gần đây của tôi với các nhà quản trị tại Trung tâm Nghiên cứu & Công nghệ cho thấy họ đã giải quyết được nhiều vấn đề như thế, nhưng họ cũng thừa nhận trong suốt những năm đầu, đã phải tranh đấu để giành quyền tự trị và sáng

tạo.

Nếu không thể lập công ty mới hay doanh nghiệp mới, có một cách phổ biến khác là hãy khởi xướng hoặc tham gia một cuộc cách mạng. Bậc thầy quản trị Gary Hamel đã đề ra nguyên tắc cho những người làm cách mạng muốn nổi dậy lật đổ cách làm cũ lạc hậu để thay bằng mô hình kinh doanh và công nghệ ưu việt. Quan điểm của Hamel gợi nhớ những cách khởi xướng phong trào chính trị như cuốn sách *Rules for Radicals* (Các quy luật của những người cấp tiến) của Saul Alinsky. Cách mạng trong công ty hay cách mạng chính trị đều được khởi xướng bởi những cá nhân hoặc tổ chức có quan điểm mạnh mẽ về những gì phải thay đổi và lý do thay đổi. Những người làm cách mạng công bố mục tiêu một cách rõ ràng và hào hứng, xây dựng liên minh hùng mạnh và nghiên cứu kỹ hành vi của những người mà họ muốn lật đổ. Họ cũng thuyết phục các cựu thù cùng tham gia hoặc, nếu không thuyết phục được, vô hiệu hóa quyền lực của những người này. Sau cùng, họ thu xếp những thắng lợi nhỏ để cho thấy rằng đường lối mới của họ ưu việt hơn tư duy và hành động kiểu cũ. Khảo cứu đầy thuyết phục của Hamel về IBM đã cho thấy quá trình David Grossman và John Patrick, những người đầu tiên ở IBM nhận ra tầm quan trọng của Internet, áp dụng nhiều chiến thuật kiểu này (và cả chính Internet) để tiến hành một “cuộc nổi dậy”. Bất chấp phản ứng ban đầu từ ban quản trị cấp cao, hành động của họ sau cùng đã biến IBM thành một “nhà máy năng lượng cho kinh doanh điện tử”. Nói theo lời Hamel: “Giống như những người bất đồng chính kiến sử dụng chiếc máy sao chép đánh cắp đầu đó tại Liên Xô cũ, Patrick và Grossman đã sử dụng web để xây dựng một cộng đồng những người ủng hộ web mà sau cùng làm biến đổi IBM”.

Những cuộc cách mạng thành công trong doanh nghiệp không cần phải diễn ra với quy mô to lớn như thế. Cuộc cách mạng nhỏ mà tôi ưa thích đã diễn ra tại cảng Bayport Terminal tại Seabrook, Texas dưới sự lãnh đạo của Annette Kyle với 55 nhân viên. Cảng đó trực thuộc tập đoàn hóa chất Hoechst Celanese Corporation. Họ bốc xếp gần ba tỷ cân Anh hóa chất hằng năm từ các toa xe lửa lên xe tải, xà lan và tàu thủy. Khi Kyle nhận nhiệm vụ năm 1994, bà khám phá ra người ta hầu như không thay đổi cách làm việc kể từ khi nó được khánh thành năm 1974, dù khối lượng hàng hóa phải xử lý đã tăng lên gấp ba lần. Hậu quả là hoạt động của nơi này cực kỳ kém hiệu quả. Thí dụ, khi một tàu thủy đến ăn hàng và phải nằm chờ vì nhân viên điều vận làm việc trễ, Celanese bị tính phí “phí lưu kho” thường đến 10.000 đôla mỗi giờ. Năm 1994, cảng đã trả khoảng 2,5 triệu đôla phí lưu kho. Họ cũng mất trung bình 3 giờ đồng hồ để chất hàng lên xe tải, dù mức trung bình trong ngành là dưới một giờ. Cảng có cấu trúc theo kiểu cũ để các giám sát viên có thể quan sát chặt chẽ nhân viên điều vận xếp dỡ hóa chất. Các giám sát viên đều bám theo cách làm việc cũ, dù cách này cản trở tốc độ và chất lượng công việc.

Kyle dành hơn một năm áp dụng công cụ làm việc mới, huấn luyện các phương pháp làm việc tốt hơn, và thử nghiệm hàng chục cải tiến nhỏ. Tuy nhiên, cuối 1995, Kyle và ban quản trị quyết định rằng những thay đổi dần dần không có tác dụng. Được khích lệ từ hội thảo “WOW” với bậc thầy quản trị Tom Peters, bà và ban quản trị bắt đầu hoạch định một cuộc cách mạng. Sáng ngày 3/1/1996, cảng được đóng cửa và toàn bộ nhân viên tham dự một cuộc họp. Kyle tuyên bố và ngay lập tức triển khai những thay đổi triệt để. Các điều vận viên giờ đây tự quản và làm việc không cần người trực tiếp giám sát; các giám sát viên giờ đây là “cán bộ kế hoạch hàng hải” chịu trách nhiệm hoạch định dòng nguyên liệu; lịch hoạt động cùng thông tin về hoàn thành chỉ tiêu được trình bày trên bảng lớn để mọi người theo dõi mọi lúc. Bà cũng đem vào cảng một cái quan tài và quăng vào đó nhiều thứ như một biểu tượng cho thấy quá khứ đã chết.

Hiệu ứng tích cực từ cuộc cách mạng của Kyle nhìn thấy ngay tức khắc. Phí lưu giảm từ hơn 1 triệu đôla trong nửa đầu 1995 xuống dưới 10.000 đôla trong nửa đầu 1996. Hơn 90% xe tải được chất hàng trong vòng một giờ đồng hồ. Thoạt tiên, các giám sát viên và điều vận viên bị sốc, nhưng họ nhanh chóng phản ứng tích cực với cách làm mới. Một bản đánh giá của các nhà nghiên cứu độc lập thuộc đại học Nam California cho thấy nhân viên hết sức hài lòng và hào hứng với những thay đổi như vậy. Kyle đã thực hiện những thay đổi này bằng cách dựa vào quyền lực (và lòng can đảm) của bà, chứ không dựa nhiều vào việc xây dựng liên minh như các đồng nghiệp ở IBM. Nhưng bà cũng sử dụng nhiều chiến thuật đã được kiểm nghiệm của những người làm cách mạng. Bà nêu quan điểm mạnh mẽ về những gì cần phải thay đổi và lý do, và phát biểu mục tiêu một cách rõ ràng và hào hứng. Kyle làm việc cùng nhân viên gần một năm trước khi thay đổi mọi việc. Họ biết bà hiểu công việc của họ nên họ nhanh chóng trở thành đồng minh hùng mạnh của bà. Bà cũng vô hiệu hóa quyền lực của các nhà quản trị cấp cao, những người có thể chặn đứng cuộc cách mạng, bằng cách *không báo cho họ* biết chuyện sắp diễn ra; chỉ có sếp trực tiếp của bà biết kế hoạch đó. Và bà đã dùng những thành công ban đầu để thuyết phục mọi người trong công ty rằng cách làm việc mới ưu việt hơn cách cũ lâu năm tại Bayport.

Sau cùng, ngoài các phương thức ngoạn mục đã diễn ra tại IBM và Bayport, có những phương thức ôn hòa hơn để các doanh nghiệp thay đổi dần dần. Các công ty dùng nhiều kỹ thuật hữu hiệu để giúp nhân viên ý thức rằng các tập quán cũ, theo quán tính đang cản bước con người sáng tạo và áp dụng những phương thức làm việc tốt hơn. Thí dụ, trong một số công ty, người ta cố tình săn lùng và cấm đoán “những vật thể thần” để làm gương, chẳng hạn những tư duy và hành động nào kém hiệu quả từ lâu nhưng mọi người không nghĩ đến hoặc ngại thay đổi. Một

công ty mà tôi biết đã bày ra một trò giải trí không tốn kém để công kích những lề thói cũ. Vị CEO đã mua cho tất cả các nhà quản lý thú nhồi bông Beanie Babies và yêu cầu họ “ném vào người nào bênh vực nguyên tắc cũ”. Một nhà quản lý trong công ty đó bảo tôi: “Trò Beanie Babies mang lại bao trận cười và giúp chúng tôi dẹp được một số quy trình ngớ ngẩn”.

Pillsbury, Madson và Sutro LLP (hiện là Pillsbury Winthrop LLP) áp dụng một chương trình nghiêm túc và triệt để hơn để khám phá và tiêu diệt những thứ thủ cựu. Hãng luật tại San Francisco với 125 năm tuổi đời này bám theo tập quán và mô hình kinh doanh kiểu cũ. Mặc dù đã từng có thời kỳ hữu hiệu, cách đó hiện nay đã trở nên lạc hậu bởi cuộc cách mạng thông tin. Nhằm góp phần bút phá khỏi quá khứ, Chủ tịch hãng Mary Cranston và đồng sự Marina Park đã lập “đội đặc nhiệm” vào đầu 1999 với nhiệm vụ xác định và dẹp bỏ những thói quen cố hữu đang làm chậm sự thay đổi và gây ra lãng phí tiền của. Các thành viên đội đặc nhiệm nêu ra được hơn 100 điều cấm kỵ. Các luật sư cùng các nhà quản lý được giao trách nhiệm thanh lọc và báo cáo diễn tiến theo định kỳ.

Nhiều cái tệ đã được phát hiện trong quy trình các văn phòng địa phương áp dụng để xuất hóa đơn và thu tiền quá hạn từ khách hàng. Nhiều nhà quản lý cao cấp khẳng định cho rằng quyền tự trị của địa phương là thiết yếu vì khách hàng sẽ bất bình khi nhận hóa đơn nặc danh. Đáp lại sự phản bác này, nhóm đặc nhiệm đã triển khai một hệ thống đơn giản hơn và tập trung hơn, nhưng quan hệ cá nhân vẫn được duy trì tốt bởi mỗi hóa đơn được gửi kèm với một lá thư của người phụ trách có liên quan, như cách họ vẫn làm. Hệ thống mới giúp giảm thời gian trung bình khách hàng thanh toán từ 4,5 xuống 3,2 tháng và giảm phí tổn lao động hơn 25% (làm tăng vài triệu đôla lợi nhuận cho công ty). Những người phản bác mạnh mẽ nhất giờ đây cũng đồng ý rằng hệ thống mới là ưu việt bởi yêu cầu của khách hàng về hóa đơn được giải quyết nhanh chóng hơn và các khoản thanh toán tồn đọng được thu hồi hữu hiệu hơn – đó là chưa kể công ty gia tăng lợi nhuận. Cũng như vai trò của tư duy động não trong hệ thống sản xuất Toyota, đội đặc nhiệm này đã đưa ra nhiều ý tưởng mới và xem xét các vấn đề cũ theo góc độ mới để cải tiến công việc thường lệ. Kết quả của những thay đổi trong hệ thống thu ngân, và hàng chục thay đổi khác là số liệu của tạp chí *American Lawyer* năm 1999 cho thấy lợi nhuận theo tính theo từng luật sư của Pillsbury đã tăng 44,2%, đứng thứ tư trong 100 hãng luật hàng đầu được khảo sát.

Những cách khác thường để quên đi thành công trong quá khứ

Cho đến giờ các phương pháp tôi gợi ý để thoát khỏi quá khứ đều dựa trên lý thuyết và chứng

cứ vững chắc. Những kỹ thuật này được nhiều người biết và chấp nhận. Nhưng đây là cuốn sách về các ý tưởng kỳ quặc mà hiệu quả, chứ không phải những ý tưởng thông thường mà hiệu quả. Do đó, tôi sẽ đưa ra vài ý tưởng khác thường để xây dựng các công ty có tri thức đa dạng, nơi người ta luôn nhìn thấy cái mới theo cách cũ. Một số ý tưởng kỳ quặc của tôi có thể giúp các công ty tránh bị kẹt vào quá khứ không thành đạt. Thí dụ, như đã nói trong *Chương 3*, nếu muốn có những người không bị tác động bởi quá khứ, bạn phải tuyển dụng và che chở vài người tiếp thu chậm, những người không muốn học hỏi và cũng chẳng bận tâm đến quá khứ của doanh nghiệp hoặc của ngành. Bạn cần tìm những người như Cary Mullis, người đoạt giải Nobel “đã gào thét một năm rưỡi về tầm quan trọng của PCR mà chẳng ai thèm lắng nghe”. Họ chẳng bận tâm đến quá khứ, chỉ bận tâm về điều họ tin là đúng. Bạn cũng không cần những người luôn khẳng khẳng về một ý tưởng vì như đã trình bày ở *Chương 8*, bạn cần những người tranh đấu quyết liệt với các ý tưởng. Cụ thể, bạn muốn có xung đột trong việc đánh giá hiệu quả của cách làm việc hiện tại để mọi người ý thức về việc họ đang làm và lý do. Bạn cần những người như nhà tương lai học George Gilder, người luôn lo lắng rằng khi mọi người nhất trí với ông thì tầm tư duy của ông không được xa lắm.

Có những cách khác thường nhưng hữu hiệu để giúp các công ty tránh bị xiềng xích vào quá khứ. Một trong những cách tác động mạnh nhất là thường xuyên tách nhân viên ra khỏi công việc họ thành thạo để giao những việc họ không có các kỹ năng phù hợp và không cảm thấy thoải mái. Nếu làm cách này thường xuyên, nhân viên sẽ buộc phải luôn suy nghĩ tỉnh táo, luôn học hỏi cái mới và nhìn những việc cũ theo cách mới. Tuy thế, ý tưởng này có thể đi quá xa; thí dụ, tôi sẽ không muốn cuộc giải phẫu tim có sự tham gia của một y tá thiếu kinh nghiệm. Kỹ thuật này rất kém hiệu quả bởi người ta phải luôn học hỏi cái mới, tốn thời gian và có thể khiến tỷ lệ thất bại tăng cao trong giai đoạn đầu. Nhưng một số công ty đã cho thấy việc thường xuyên hoán đổi vị trí là cách hữu hiệu để kích thích sáng tạo.

Một thí dụ là công ty phát triển bất động sản Lend Lease Corporation, với hơn 40 năm tồn tại và đứng đầu tại Úc. Nhân viên ở Lend Lease thường xuyên được chuyển vị trí để khiến họ luôn phải học hỏi, luôn không cảm thấy thoải mái, và luôn dạy cho cấp quản lý biết điều gì họ có thể – và không thể làm tốt. Một ngày trong năm 1997, nhà quản lý Peter Scott được triệu tập tham dự cuộc họp để Chủ tịch công ty, Stuart Horney tái tổ chức lại cơ cấu quản lý một cách triệt để. Mỗi nhà quản lý cao cấp được trao một vai trò mới. Scott chuyển từ vị trí trưởng một dự án quan trọng sang một vị trí liên quan đến tất cả các dự án quan trọng. Rồi ông lại bị chuyển sang vị trí khác sau đó chưa đến một năm. Lend Lease cố tình làm điều này; mà họ gọi là “khuấy động nghề nghiệp”. Scott kể, “Cách đó rất sôi động – và cũng đầy đe dọa vì bạn

thường xuyên bị tống ra khỏi môi trường quen thuộc của mình”. Susan McDonald, 28 tuổi, đã từng giữ bảy vị trí trong công ty. Cô kể thêm, “Nguyên tắc hoạt động căn bản ở đây là không duy trì chức danh. Không duy trì vị trí và không duy trì tiền lệ. Trên hết là các ý tưởng... Cách này thực sự kích thích kinh khủng – và đầy thô bạo. Người ta hoặc sẽ yêu thích hoặc căm ghét làm việc ở Lend Lease”.

AES, một nhà sản xuất điện độc lập, cũng áp dụng cách tương tự. Công ty này áp dụng những tập quán quản trị để đảm bảo nhân viên luôn tỉnh táo trong công việc đang làm và hiểu lý do. Họ phân quyền mạnh mẽ và không có bộ phận nguồn nhân lực hoặc tương hợp môi trường. Người đồng sáng lập kiêm CEO Dennis Bakke tin rằng một lý do khiến công ty rất thành công về tài chính và đầy sáng tạo là họ thường xuyên giao cho nhân viên công việc mới, thậm chí những việc mà nhân viên chưa hề được đào tạo và chưa từng làm. Thí dụ, khi bước chân vào công ty, kỹ sư Paul Burdick được giao “ký kế ước cung cấp than đá trị giá một tỷ đôla”, dù anh chưa nắm công việc. Anh dành mấy tuần lễ nói chuyện điện thoại với mọi người bên trong và bên ngoài công ty để tìm cách làm tốt nhất. Bởi vì AES được cơ cấu theo lối phân quyền, nhân viên luôn bị buộc phải học và làm cái mới. Họ không than phiền rằng chưa được huấn luyện hoặc đó không phải công việc của họ; những người như vậy ngay từ đầu sẽ không được tuyển. Họ phải hình dung ra cách làm. Họ không thể xin ý kiến bộ phận nguồn nhân lực (bởi vì không có bộ phận này) và cũng không có trung tâm đào tạo AES. Nếu một nhóm nhân viên muốn học hỏi điều gì, họ tìm người để dạy và tự tổ chức lớp. Nhiều việc lẽ ra có thể hoàn tất nhanh hơn nếu giao cho người quen việc, nhưng Burdick khẳng định rằng cách giao việc này là điều thiết yếu để công ty thành công bởi vì “ngay khi ta hệ thống hóa một điều gì, ta đã lập tức tước mất sự sống của nó. Ta áp đặt một loạt quy tắc hoặc quy trình để thực hiện, và chẳng ai nghi vấn gì nữa - chẳng ai hỏi tại sao lại làm cách này?”

Một kỹ thuật có liên quan là không chuyển đổi nhiều, nhưng thường xuyên giải tán và tổ chức lại các nhóm làm việc. Các nhóm lâu năm dễ bị kẹt vào quá khứ. Các thành viên có thể ưa thích nhau quá mức và nói chuyện với nhau nhiều đến độ không màng đến những người bên ngoài. Một khảo cứu với 50 nhóm nghiên cứu và phát triển của Ralph Katz và đồng nghiệp cho thấy trong hai năm đầu, số ý tưởng được các nhóm R&D đưa ra tăng lên, nhưng sau khoảng ba hay bốn năm, sản lượng sáng tạo của các nhóm này không tăng được nữa và tụt xuống.

Dường như có một con quái vật ở nơi làm việc, biết chọn hình thức thông tin hữu dụng nhất để phá hại thành viên của các nhóm dự án. Thành viên các nhóm phát triển tự tách mình khỏi đồng nghiệp trong doanh nghiệp, các nhóm nghiên cứu tách mình khỏi đồng nghiệp ở bên ngoài, và các nhóm dịch vụ kỹ thuật thì tự tách biệt nhau.

Katz và những cộng sự cho rằng sự giảm sút năng lực sáng tạo này xảy ra là do, trải qua thời gian, các thành viên trong nhóm chú trọng vào ưu điểm trong ý tưởng của họ, và bắt đầu phớt lờ và xem thường ý tưởng của những nhóm bên ngoài cũng như đối thủ cạnh tranh. Công trình nghiên cứu đề cập trong *Chương 1* giải thích hội chứng này hình thành ra sao. Hãy nhớ rằng việc thay đổi hành vi là rất khó khi nó đã trở thành cố hữu và vô thức. Và cũng nên nhớ rằng người ta sẽ có phản ứng tích cực với điều gì quen thuộc và phản ứng tiêu cực với điều gì không quen thuộc. Càng gắn bó lâu, các lực tác động này trong nhóm càng mạnh. Công việc trong nhóm sẽ trở nên ngày càng quen thuộc, trong khi công việc bên ngoài dường như ít quen thuộc hoặc ít thú vị hơn. Thời gian dần trôi, động lực, tinh thần thử nghiệm và học hỏi có thể suy giảm đến mức không ai trong nhóm nhận ra được họ đang thay đổi. Tệ hơn nữa, tôi thấy rằng khi một nhóm người làm việc với nhau lâu ngày, họ ngày càng dùng nhiều thời gian để chuyện vãn bên lề những thứ không liên quan đến công việc – như gia đình, thể thao, thú giải trí... - và ngày càng ít dành thời gian để nói chuyện công việc. Sau cùng, họ thực sự không nghĩ về công việc nữa; họ đã tự xác định trong nhóm ai giỏi việc gì, và họ không cảm thấy bị thúc ép phải dành thời gian nói chuyện với người ngoài nhóm nên họ càng có nhiều thời gian để chuyện trò với thân hữu về những đề tài khác!

Katz đề nghị các nhóm lâu năm nên chuyển vị trí, giống như tại Lend Lease và AES. Ông lập luận rằng việc đưa người mới và ý tưởng mới vào công ty sẽ buộc các nhóm nhìn vấn đề cũ theo cách mới. Ông đề xuất rằng cách chắc chắn nhất để tránh suy giảm năng lực sáng tạo của các nhóm lâu năm là thường xuyên giải tán họ, buộc họ tiêu vong trước khi già. Đây chính là bài học của công ty Oticon Corporation ở Đan Mạch, một nhà sản xuất thiết bị trợ thính hàng đầu thế giới. Công ty này gặp rắc rối tài chính lớn vào cuối thập niên 80 khi Lars Kolind tiếp quản công ty. Các đối thủ cạnh tranh ào ạt đưa ra sản phẩm ưu việt, nhanh hơn nhiều so với Oticon và công ty bị thua lỗ. Trong một cuộc cách mạng giống với những gì Annette Kyle đã làm tại Bayport, Kolind tuyên bố sẽ thay đổi quyết liệt và triệt để ngay tức khắc. Kolind tin rằng một trong những vấn đề - như nghiên cứu của Katz cho thấy - là những ai làm việc quá lâu trong cùng một nhóm sẽ ngừng suy nghĩ về công việc, từ đó óc sáng tạo bị kìm hãm. Một trong những thay đổi chính của Kolind là các dự án, chứ không phải các phòng ban, trở thành đơn vị hoạt động chủ yếu và thường xuyên bị giải tán và cải tổ.

Thậm chí với những thay đổi cấp tiến này, Kolind thấy các nhóm phát triển sản phẩm đôi khi vẫn sa vào thói quen cũ. Thí dụ, tháng 12/1995, ông thấy mọi người trong công ty đã dành trọn một năm cho việc phát triển dòng sản phẩm thiết bị trợ thính kỹ thuật số, nhưng “mặt trái của sự chú tâm này là các nhóm dự án lâu ngày đã biến thành những thứ hết như các

phòng ban”. Kolind quyết định: “Tôi đã dỡ tung cả công ty”. Tất cả các nhóm đều bị giải tán để lập nhóm mới, phân chia theo thời gian hơn là theo chức năng. Kolind nói, “Hoàn toàn hỗn loạn... Trong vòng ba tiếng đồng hồ, hơn một trăm con người bị chuyển chuyển. Để duy trì công ty, một người trong ban quản trị tối cao phải phụ trách việc tái cơ cấu”.

Ý tiếp theo của tôi để thoát khỏi quá khứ có lẽ là ý tưởng lạ lùng nhất: Áp dụng nguyên tắc ngẫu nhiên để đề ra và chọn lựa giải pháp khi đưa ra quyết định. Đôi khi nên quên đi cách ra quyết định theo truyền thống - dành thời gian so sánh lợi và hại trong mỗi giải pháp. Benjamin Franklin và các lý thuyết gia hiện đại về việc ra quyết định đều cho thấy khi phân vấn đề phức tạp ra thành những phần đơn giản, ta có thể tìm hiểu vấn đề tốt hơn và quyết định đúng đắn hơn. “Hầu hết các phương pháp quyết định đều giả định rằng các quyết định tốt nhất nên được đưa ra một cách có chủ đích, khách quan, và có sự chiêm nghiệm”. Nhưng các phương pháp hữu hiệu vẫn có mặt hạn chế phiến toái: nhiều nghiên cứu cho thấy dù ta cố gắng đến đâu để *không nghĩ* đến kinh nghiệm quá khứ, những thành kiến phi lý và ý thích cá nhân, chúng vẫn tác động mạnh mẽ. Những thiên kiến này định hình – thường không tối ưu – những phương án thay thế, những tiêu chuẩn để quyết định và, sau cùng, quyết định nào được đưa ra và thực thi.

Logic của yếu tố ngẫu nhiên nằm ở chỗ nó sẽ không bị thiên lệch bởi kinh nghiệm thành công trong quá khứ. Lịch sử khoa học đầy những chứng cứ cho thấy nhiều đột phá quan trọng đã ra đời từ sự ngẫu nhiên trong quá trình thí nghiệm đầy may rủi và sai sót. Sự khám phá và phân lập penicillin là thí dụ nổi tiếng nhất: Nó là kết quả của nhiều may rủi trong thời gian khoảng 50 năm. Alexander Fleming thường được ghi nhận là người đầu tiên năm 1928 phát hiện ra một loại nấm mốc ngăn chặn được sự tăng trưởng của vi khuẩn. Nhưng thật ra vai trò của may rủi trong phát minh khoa học này đã bắt nguồn rất lâu từ trước, ít nhất năm 1874, khi William Roberts quan sát thấy việc cấy khuẩn *Penicillin glaucum* khiến không có dấu hiệu nhiễm trùng. Cơ may tiếp tục đóng vai trò đáng kể trong nhiều đột phá khoa học. Các sự kiện dẫn đến giải Nobel năm 2000 trong ngành hóa đã bắt đầu từ đầu thập niên 70 khi một nhà nghiên cứu trong phòng thí nghiệm của tiến sĩ Hideki Shirakawa ở Nhật Bản “nghe lầm các chỉ thị và cho chất xúc tác nhiều gấp 1000 lần vào phản ứng hóa học. Kết quả là họ có một màng bạc hợp bởi một hình thái khác của polyacetylene”. Lỗi này đã giúp cho Hideki Shirakawa cùng Alan MacDiarmid và Alan Heeger chế tạo ra miếng nhựa dẫn điện, mở ra lĩnh vực mới quan trọng về thiết bị điện tử dựa trên carbon.

Trong các trường hợp này, sự may rủi đã làm phong phú kho ý tưởng cho các nhà khoa học, nhưng sự ngẫu nhiên không nằm trong chủ đích. Tôi đề nghị các công ty cần tiến thêm một bước. Ngoài việc quan sát thấu đáo để học hỏi từ các cơ may, họ có thể áp dụng quy trình ngẫu

nhiên một cách chủ đích nhằm tạo ra xác suất nhiều hơn, tốt hơn để khám phá. Tôi lấy ý tưởng này từ Karl Weick ở đại học Michigan:

Thí dụ ưa thích của tôi về trí tuệ tập thể là trò đốt xương vai của tuần lộc Caribou của người da đỏ Naskapi để xác định thú săn. Họ đặt những khúc xương trên lửa cho đến khi chúng nứt nẻ và sau đó đi săn theo hướng của các vết nứt. Nghi thức này hiệu quả vì kết quả hiện tại không bị ảnh hưởng bởi kết quả của những đợt săn bắn trong quá khứ.

Logic tương tự đã được một số công ty áp dụng để nghĩ xem nên chọn hướng đi nào. Reactivity, hãng phần mềm đã được đề cập, thường xuyên có các phiên họp động não để bàn về ý tưởng mới cho các ngành công nghệ, sản phẩm và các công ty. Mùa hè 2000, các nhà thiết kế phần mềm Jeremy Henrickson, Graham Miller và Bill Walker lo rằng ý tưởng thảo luận trong các bữa ăn trưa ngày càng thu hẹp, nhất là vì mọi người đều đang nói quá nhiều về Napster. Thế là họ đã sáng chế ra một cách chọn lựa ngẫu nhiên làm ta nhớ đến những người da đỏ Naskapi. Bill Walker chủ trì cuộc họp đầu tiên áp dụng quy trình đó. Trong khi khoảng 30 người dự họp đang ăn pizza, ông yêu cầu họ viết tên của một công nghệ hoặc một ngành lên thẻ bìa cứng, sau đó chúng được xếp thành hai chồng 15 thẻ. Một chồng chứa các thẻ ngành nghề (như vận tải biển, đóng tàu, điều dưỡng tại gia, lễ hành viễn dương, tang lễ, sức khỏe tinh thần và nội trợ), và chồng bên kia chứa thẻ của các công nghệ (như thiết bị truyền thông không dây, các hệ thống định vị toàn cầu, phân tích rủi ro, trí tuệ nhân tạo và giải thuật lọc cộng tác). Walker xáo trộn từng xấp thẻ và tạo ra các cặp ngẫu nhiên bằng cách chọn những thẻ trên cùng của mỗi xấp. Sau đó, cả nhóm động não nghĩ ra sản phẩm và doanh nghiệp với cảm hứng từ các cặp thẻ ngẫu nhiên ấy: chăm sóc sức khỏe tại gia và thiết bị truyền thông không dây, kỹ thuật đóng tàu và phân tích rủi ro, vận tải biển và trí tuệ nhân tạo, sức khỏe tinh thần và xử lý video. Quá trình động não được giới hạn trong năm phút cho mỗi cặp.

Cách này ở Reactivity cũng giống như cách của những người da đỏ Nasakapi. Những người da đỏ đã chọn hướng đi săn một cách ngẫu nhiên, nhưng việc quyết định hướng nào sẽ đi xa hơn lại được hình thành bởi kinh nghiệm trong quá khứ của thợ săn. Weick cho rằng phương cách này thể hiện một thái độ đúng đắn.

Kinh nghiệm trong quá khứ đã nhường bước khi hướng đi săn được tạo ra bởi các vết nứt. Nhưng quá khứ cũng có vai trò bởi một người thợ săn dày dạn “đọc” các vết nứt và dùng kinh nghiệm của mình để diễn dịch xem những vết nứt ấy có ý nghĩa gì. Người đọc đóng vai trò quan trọng. Nếu linh cảm của người đọc lẫn át thì tính ngẫu nhiên bị loại trừ. Nếu các vết nứt ấy lẫn át thì kinh nghiệm sẽ không được xét đến.

Cũng như vậy, Bill Walker và các kỹ sư phần mềm dạn dày kinh nghiệm đã quyết định rằng một số cặp mà họ lôi ra quá phi lý đến nỗi không đáng để động não (thí dụ, ngành kinh doanh mai táng và XML, một ngôn ngữ lập trình để theo dõi thông tin có cấu trúc) và một số đáng để nghiên cứu chi tiết hơn. Các ý tưởng triển vọng nhất trở thành bài tập cho nhiều nhóm nhỏ để họ báo cáo những gì tìm hiểu được trong cuộc họp kế tiếp. Thí dụ cặp ngành đóng tàu và quản trị rủi ro gợi ra ý tưởng thật hứa hẹn về việc quản lý rủi ro động theo thời gian thực, một phương pháp đầy giá trị để giúp nhiều công ty định giá bảo hiểm các loại, chứ không chỉ cho tàu bè. Graham Miller nhấn mạnh rằng để phát huy tác dụng của quá trình này: “Bạn cần phải rất nghiêm khắc để trấn áp những ai than thở” do một số cặp thoát trông hết sức ngớ ngẩn. Tuy nhiên, lúc bắt đầu động não, họ ngạc nhiên bởi có quá nhiều ý tưởng đầy hứa hẹn được đưa ra từ các cặp dường như cực kỳ lỗi bịch trước đó vài phút. Thực ra, sau cuộc họp, người ta còn suy nghĩ lại về các ý tưởng bị bác bỏ vì tỏ ra quá ngớ ngẩn. Carmela Krantz, Phó Chủ tịch về nhân sự, cho rằng suy cho cùng cặp dữ liệu XML và ngành mai táng không quá phi lý. Bà lưu ý rằng hàng năm, hàng trăm ngàn thi hài được chuyển đi bằng đường biển bởi rất nhiều người chết ở nơi này nhưng lại được mai táng ở nơi khác, do vậy XML có thể dùng để theo dõi địa điểm và tiến trình của loại hàng hóa quý báu này.

Graham Miller nói rằng quá trình này “đã giúp chúng tôi thoát khỏi tình trạng lạc hậu hiện tại” và “nó dạy chúng tôi rằng có những ngành chúng tôi không biết nhiều, rằng chúng tôi cần phải học hỏi”. Bill Walker bổ sung: “Chúng tôi chẳng bàn gì đến Napster trong mấy tuần lễ”. Thậm chí nếu các ý tưởng do động não ấy không tạo ra được sản phẩm, dịch vụ mới nào cho Reactivity, chúng cũng đáp ứng được nhu cầu trước mắt của Walker về việc “tạo ra bầu không khí phù hợp trong phòng họp” và “khiến mọi người bị kích động về ý tưởng mới”. Jeremy Henrichson ghi nhận rằng điều đó đã giúp mọi người có được cái nhìn dài hạn đối với công việc hiện tại và tương lai của Reactivity.

Sau đó vài tháng, nhân viên Reactivity lại dùng ưu thế của sự ngẫu nhiên để tránh nguy cơ hành động thiếu suy xét. Họ cho rằng 55 con người tại văn phòng của họ ở Thung lũng Silicon đang tốn quá nhiều thời gian nói chuyện với những người bên cạnh, mà lại chẳng có đủ thời gian để nói chuyện với những người ngồi ở chỗ khác. Để khuyến khích mọi người phối hợp ý tưởng, và thoát khỏi khuôn khổ cũ, họ chia mọi người một cách ngẫu nhiên thành bốn khu vực. Khác với kỹ thuật Lars Kolind áp dụng ở Oticon, các nhóm dự án vẫn được giữ nguyên; chỉ việc cùng dọn đến chỗ mới. Mỗi khu vực có chỗ cho hai nhóm dự án và hai đến ba cộng tác viên. Người ta rút thăm các con số từ 1 đến 30, hoặc với tư cách đại diện của nhóm dự án sẽ cùng nhau dọn hoặc chỉ là cộng tác viên dọn vào một mình. Những người rút số nhỏ được quyền

chọn khu vực cho họ hoặc nhóm của họ, nhưng khi các khu vực đã đầy, thì khả năng chọn lựa bị giảm. Do vậy, bằng cách cho nhân viên chọn chỗ ngồi và bằng cách giữ nguyên các nhóm dự án, người ta lại đạt được sự cân bằng giữa ưu điểm của sự ngẫu nhiên và kinh nghiệm trong quá khứ.

Có thể điều đáng kinh ngạc nhất là họ chỉ mất khoảng một tiếng đồng hồ để rút thăm và hình thành các khu vực chỗ ngồi, dù gần như tất cả mọi người đều phải dọn chỗ. Cũng chỉ mất thêm một ngày nữa để chuyển các số điện thoại đến đúng chỗ. Họ chuyển chỗ nhanh chóng bởi vì ở Reactivity mọi người đều làm việc trong văn phòng mở, có bàn giấy và ghế có bánh xe, làm việc bằng máy laptop với modem không dây cao tốc, và không có nhiều sách vở hay giấy tờ. Lúc đầu, mọi người e sợ việc dịch chuyển này. Nhưng rồi việc trao đổi thông tin và ý tưởng mang lại quá nhiều phấn khích, như một “thắng lợi vĩ đại”, nên họ lên kế hoạch thay đổi chỗ ngồi sáu tháng một lần. Nói theo lời Bill Walker, “Cả hai lần áp dụng phương pháp ngẫu nhiên mọi người đều thấy thoải mái hơn với sự thay đổi”.

Một chứng cứ nữa về lợi điểm của những quyết định ngẫu nhiên là câu chuyện hai thí nghiệm tại Úc của S. Alexander Haslam và đồng nghiệp. Họ làm thí nghiệm so sánh hiệu quả của các nhóm giải quyết vấn đề nhỏ (gồm ba đến năm người) được chọn người lãnh đạo cho nhóm, với các nhóm được bổ nhiệm lãnh đạo ngẫu nhiên (như một người có tên đứng đầu hoặc cuối danh sách theo thứ tự chữ cái). Họ nghiên cứu 91 nhóm thực hiện một trong ba bài tập liên quan mật thiết với nhau về việc ra quyết định tập thể: “tác vụ sinh tồn trong mùa đông”, “tác vụ sinh tồn trên sa mạc” hay “tác vụ sinh tồn trong bụi phóng xạ”. Mỗi nhóm sinh viên này đề ra chiến lược để sắp xếp các món hữu dụng cho nhiệm vụ cụ thể, và những quyết định của họ được chấm điểm bởi các chuyên gia. Cả hai thí nghiệm đều cho thấy *các nhóm có lãnh đạo được bổ nhiệm ngẫu nhiên làm việc tốt hơn nhiều so với những nhóm tự chọn người lãnh đạo*. Các nhóm tự chọn lãnh đạo đã tiến hành theo hai cách: không chính thức - theo bất kỳ hình tự phát nào đó, hoặc chính thức - mà từng thành viên phải điền bản khảo sát kỹ năng lãnh đạo. Rốt cục, không có khác biệt đáng kể giữa các nhóm bầu chọn không chính thức hay chính thức. Cả hai đều đạt hiệu quả công việc thấp hơn các nhóm có lãnh đạo được chọn ngẫu nhiên.

Haslam và các đồng nghiệp tin rằng, trong các thí nghiệm, tiến trình chọn lãnh đạo hướng sự chú ý vào các khác biệt giữa những thành viên trong nhóm, khiến làm suy yếu ý thức về bản sắc và mục đích chung của nhóm, và điều này sẽ dẫn đến làm suy yếu hoạt động của nhóm. Thay vì nghĩ cách giải quyết vấn đề, và có một tinh thần “đoàn kết là sống, chia rẽ là chết”, họ lại nghĩ đến những khác biệt của nhau, những điều không chút liên quan đến nhiệm vụ, như ai là người có uy tín hơn và tại sao như vậy. Tôi cũng lý giải tương tự. Tôi muốn bổ sung rằng các

lãnh đạo giành được quyền điều hành – dù không ý thức về điều đó – thường bắt đầu áp đặt ý chí cá nhân của mình quá mạnh mẽ; điều này có thể kìm hãm kho ý tưởng của nhóm. Các chuyên gia nghiên cứu thừa nhận rằng việc chọn lãnh đạo ngẫu nhiên có thể không đạt chất lượng tốt đối với một số nhiệm vụ khác. Nhưng các khám phá này thật lý thú bởi chúng buộc nhiều người trong chúng ta - cả giới thực nghiệm lẫn nghiên cứu – phải nhìn vấn đề cũ theo cách mới. Chúng khơi gợi tinh thần *vu ja de* và nhắc nhở rằng cách chọn lãnh đạo của chúng ta đôi khi có thể phạm sai lầm.

Trong thực tế, tôi không thấy bất kỳ một nhóm hay một công ty nào quyết định chọn hướng đi hoặc chọn lãnh đạo *thuần túy* chỉ dựa trên yếu tố ngẫu nhiên một cách có chủ đích. Nhưng có chứng cứ vững vàng cho thấy quyết định theo ngẫu nhiên là tốt – và có thể ưu việt – trong một lĩnh vực: đầu tư trên thị trường chứng khoán. Burton Malkiel, chuyên gia kinh tế đại học Princeton, đã làm các nhà phân tích và nhiều người khác điên tiết khi lập luận rằng cách “chọn lọc ngẫu nhiên” tại Wall Street thường hiệu quả, và thường tốt hơn việc dựa vào lời khuyên của các chuyên gia tư vấn cổ phiếu:

Chọn lựa ngẫu nhiên là một tiến trình mà theo đó các bước hoặc các định hướng trong tương lai không thể suy đoán được từ hành động trong quá khứ. Khi thuật ngữ này được áp dụng cho thị trường chứng khoán, điều đó nghĩa là các thay đổi ngắn hạn về giá cổ phiếu không thể dự đoán được. Dịch vụ tư vấn đầu tư, dự đoán thu nhập, và các mô thức biểu đồ phức tạp đều vô dụng. Ở Wall Street, thuật ngữ “chọn lựa ngẫu nhiên” là một từ hết sức bóng bẩy. Đó là một tính ngữ do giới học thuật đề ra để gọi một cách sỉ nhục những kẻ đoán mò chuyên nghiệp. Nhìn theo góc độ logic cực đoan, điều đó giống như hình ảnh một con khỉ bị bịt mắt lại có thể chọn lựa danh mục đầu tư đạt hiệu quả không thua kém những gì được chọn lựa cẩn thận bởi các chuyên gia.

Malkiel có vô số nhà phê bình tại Wall Street và cả trong giới hàn lâm. Nhưng ý kiến của ông khẳng định rằng những người chọn cổ phiếu chuyên nghiệp nhìn chung chẳng mấy khi đạt hiệu quả cao hơn “chọn lựa ngẫu nhiên”, và thường kém hiệu quả hơn, tiếp tục được nhiều người ủng hộ. Malkiel đưa ra một ý giải thích cho khám phá của mình: Những chiến lược chọn lựa cổ phiếu thành công trong quá khứ nhanh chóng bị lỗi thời đến mức sự thành công trong quá khứ hiếm khi hữu ích để định hướng hoạt động hiện tại. Thí dụ, bất kỳ nhà tư vấn đầu tư nào dự đoán mức tăng đáng kể của các cổ phiếu NASDAQ trong năm 1999 sẽ tiếp diễn trong năm 2000 đều phạm sai lầm nghiêm trọng.

Cách cuối cùng để thoát ly quá khứ thành đạt, nhất là một quá khứ mới tinh, là “trở về tương lai”, - khuyến khích nhân viên làm cái mới bằng cách quay trở lại thực hiện những cái rất cũ.

Thay vì khuyến khích người ta nhìn về phía trước hoặc noi theo đối thủ cạnh tranh, ta khuyến khích mọi người trở về những thời vàng son xa xưa. Đây là một kỹ thuật đầy ưu thế bởi những người thủ cựu không buộc phải lãng quên hoặc xem thường dĩ vãng, thành tích hoặc kỹ năng của chính họ; ngược lại, họ được trở về với thời vàng son để làm những cách tốt nhất. Đây là một chiến lược thông minh bởi nhiều công ty bị lạc lối trên đường cách tân, và nếu quay ngược về với tập quán và mô hình kinh doanh đã từng làm cho họ thành công, họ có thể lại gặt hái thành công. Đây cũng là một cách khôn ngoan bởi vì quá khứ không thay đổi được, nhưng khả năng diễn giải ý nghĩa của quá khứ đối với hiện tại là vô tận.

Diễn giải sự kiện là một phần quan trọng trong công việc của bất kỳ nhà lãnh đạo nào. Theo Karl Weick, các nhà lãnh đạo chìm ngập trong “vô số những sự kiện vây kín doanh nghiệp mà họ phải tích cực lập trật tự cho chúng”. Thực ra, Weick khẳng định rằng phần việc quan trọng nhất của nhà lãnh đạo không phải là đưa ra các quyết định, mà là diễn giải sự kiện theo những cách khơi gợi ý tưởng và hành động có lợi cho doanh nghiệp. Nói theo lời bậc thầy lãnh đạo Warren Bennis: Mục tiêu của nhà lãnh đạo không chỉ là giải thích hay minh định mà là tạo ra ý nghĩa”.

Kỹ thuật này đặc biệt hữu ích với các nhà lãnh đạo muốn thay đổi vì chậm trễ trong việc áp dụng quá khứ. Với tốc độ thay đổi nhân sự và tuyển dụng hiện nay ở bất kỳ công ty nào, nhiều người không có dịp chứng kiến những ngày vàng son xa xưa. Thí dụ, báo cáo thường niên 2000 của Hewlett-Packard gửi cổ đông có nêu rằng 50% trong 89.000 nhân viên của hãng bước chân vào công ty trong vòng 5 năm. Và những ai có mặt ở HP (hay bất kỳ công ty nào) trong những ngày xa xưa tươi đẹp ấy có lẽ cũng không thể nhớ rõ mọi việc. Ký ức của con người vốn tồi; dù tự tin thế nào về trí nhớ, tất cả chúng ta đều quên lãng và ghi nhớ một cách méo mó kinh khủng về các biến cố, dữ kiện, nhân vật và cảm xúc. Cái gọi là hiệu ứng Pollyanna đã được ghi nhận rất rõ: con người ghi nhớ những trải nghiệm và dữ liệu tích cực dễ dàng hơn những trải nghiệm và dữ liệu tiêu cực. Họ nhớ về quá khứ như một giai đoạn hạnh phúc hơn cả thực chất của nó. Xu hướng nhìn về quá khứ đầy lạc quan này khiến dễ dàng thuyết phục những người thủ cựu quay về lối xưa và lôi kéo cả những người không trải qua thời vàng son xưa.

Không những thế, vì trí nhớ con người ưa sàng lọc và quá tồi, các nhà lãnh đạo giỏi thuyết phục có thể chọn cái hay trong quá khứ để đi theo, và quên đi những gì xung đột với tương lai theo ý họ. Hồi tưởng của các nhà lãnh đạo cũng đầy thiên kiến như của bất kỳ ai, và có lẽ họ cũng không hoàn toàn chân thực khi diễn dịch quá khứ, vì thế đừng mong họ diễn dịch chính xác. Thực ra, chính xác thường không phải là điều quan trọng nhất với các nhà lãnh đạo và công ty. Nhiệm vụ của các nhà lãnh đạo là làm lợi nhiều nhất cho công ty. Và với trí nhớ kém cỏi của con người, ta có thể thuyết phục người khác quay trở về một quá khứ chưa bao giờ tồn tại để

dường hơn thuyết phục họ thử nghiệm những điều mới lạ.

Phương pháp “trở về tương lai” đã được CEO Carly Fiorina sử dụng triệt để nhằm cải tổ Hewlett-Packard khi hãng này đứng bên bờ vực trở thành “một món lạc hậu khó nhai không theo kịp thời đại Internet” khi bà nhận chức vụ CEO vào tháng 7/1999. Lần đầu tiên tôi nhìn thấy thuật ngữ *chiến lược trở về tương lai (back-to-the future strategy)* trong một bài báo trên tờ *The Economist* viết về Carly Fiorina. HP nổi tiếng về giai thoại được Bill Hewlett và David Packard thành lập trong *garage* ở Palo Alto năm 1940. Công ty trở nên đầy sáng tạo và nhạy bén trong kinh doanh suốt nhiều năm, nhưng rồi khựng lại trong những năm gần đây bởi tiến trình ra quyết định tập thể chậm chạp, tệ quan liêu hành chính, đấu tranh nội bộ và thiếu một triết lý hoặc chiến lược hợp nhất. Ngược với giai đoạn khi Chuck House được vinh danh vì ngạo nghễ làm được những điều tốt nhất cho HP kể cả dám bất chấp mệnh lệnh của David Packard, khoảng giữa thập niên 90 hầu hết các nhà quản lý lão luyện của HP đều làm đúng theo lệnh, *nhất là* khi họ tin rằng việc đó không tốt cho HP. Họ gọi đó là “tuân thủ một cách ác tính” vì họ muốn cho thấy hậu quả sẽ ra sao người ta đưa ra những quyết định tồi hoặc áp dụng những quy trình không hiệu quả.

Trong năm đầu tiên ở cương vị CEO, Fiorina đã nỗ lực tích cực giữ lời hứa “bảo tồn những gì tốt nhất” và “tái sáng chế những gì còn lại”. Bà khiến mọi người ở HP nhớ lại các nhà sáng lập Bill Hewlett và David Packard đã ra quyết định và thực thi rất nhanh chóng. Fiorina là một trong những tác giả chính của phiên bản mới *Những nguyên tắc ở garage* mà bà nói là dựa theo cách làm việc của HP những ngày đầu. 10 nguyên tắc này có những điều như “Ý tưởng cấp tiến không phải là ý tưởng tồi”, “Hãy làm việc nhanh nhẹn, không cất đờ nghề, và làm việc mọi lúc có thể”, và “Không chính trị, không quan liêu” (những điều thật lố bịch trong garage), và nguyên tắc cuối cùng là khẩu hiệu chỉ gồm một từ ngày nay xuất hiện khắp nơi cùng HP: “Hãy sáng chế”. Ý tưởng mang tính “trở về tương lai” này cũng là ý tưởng của chiến dịch tuyển dụng tại HP. Tấm áp phích tuyển dụng in hình của Bill và Dave đang đứng trong nhà để xe từ những ngày đầu và hỏi các ứng viên nghề nghiệp tương lai: “Bạn có những gì mà Bill Hewlett và David Packard đã có không? Tóm lại, bạn có phải là nhà sáng chế không? Hãy sáng chế HP mới. Gia nhập với chúng tôi chứ?” Thực ra, tôi không nghĩ sẽ có tác dụng gì lớn với HP trong việc tuân thủ *Những nguyên tắc ở garage* vào thời kỳ đầu. Những quy định này là điều mà Fiorina tin rằng công ty cần làm khi bà và các nhà quản lý cao cấp khác soạn ra. Điều quan trọng thực sự là liệu sự diễn dịch vấn đề theo góc độ này có tạo ra hứng khởi để mọi người tại HP thoát khỏi quá khứ trì trệ gần đây của công ty hay không.

Cuộc cải tổ doanh nghiệp dao cạo Gillette vào cuối thập niên 80 cũng được tiến hành theo chiến lược trở về tương lai, có điều lực lượng cải tổ gồm toàn những cựu binh thâm niên tại Gillette. Họ không dùng sự giúp đỡ từ các chuyên gia tư vấn, điều hành hoặc nhân sự mới. Gillette từ lâu là người đi đầu về kinh doanh và lợi nhuận trong ngành bằng cách chế tạo những chiếc dao cạo ưu việt hơn về công nghệ mà người tiêu dùng sẵn sàng mua với giá cao, nhưng vào khoảng cuối thập niên 80, họ lại tập trung vào các lưỡi dao dùng một lần. Gillette đã dẫn vào “địa ngục hàng hóa” khi sản phẩm này thực chất không khác gì với sản phẩm của tất cả đối thủ cạnh tranh, vì thế cách duy nhất để có thị phần là tiếp tục giảm giá.

Việc quay trở về quá khứ, để Gillette tân kỳ trở thành Gillette cổ xưa, đã được khai hỏa năm 1987 bởi John Symons, lúc đó là lãnh đạo tập đoàn Bắc Mỹ của Gillette. Symons nổi nóng trong một buổi thuyết trình của đồng nghiệp về sản phẩm dao cạo màu xanh da trời Good News, loại dùng một lần: “Anh ta chưa kịp nói gì thì Symons đã giật lấy cái túi dao cạo, ném xuống sàn nhà rồi nghiền dưới gót chân”. Symons gầm gừ: “Tôi nghĩ loại dùng một lần là thế đấy”. Gillette quay lại nghiên cứu tích cực để chế tạo những sản phẩm sáng tạo có lợi nhuận cao, bắt đầu bằng loại dao cạo Sensor thành công vang dội. Gần đây hơn, phòng thí nghiệm nghiên cứu và phát triển của họ ở Reading, Anh quốc, đã tiến hành thí nghiệm bảy năm trời, tiêu tốn 750 triệu đôla để chế tạo Mach3, sản phẩm ra mắt lần đầu vào tháng 7/1999. Mach3 là sản phẩm thành công rực rỡ, với doanh số lên đến 1 tỷ đôla năm 2000. Nhưng Gillette không hài lòng. Họ đã có kế hoạch cho người kế nhiệm.

PHẦN III

ỨNG DỤNG CÁC Ý TƯỞNG KỲ QUẶC

CHƯƠNG 15

Xây dựng những công ty mà sáng tạo là lẽ sống

ĐA SỐ CÁC NHÀ QUẢN LÝ đều nhanh nhẩu *nói* rằng muốn sáng tạo thì phải làm việc theo những tập quán vô cùng khác biệt, chứ không thể làm việc như thường lệ. Thế nhưng, nhiều nhà quản lý không làm như lời họ nói. Họ xem những tập quán kích thích sáng tạo như điều gì đó xa lạ, hay thậm chí hoàn toàn sai lầm. Và họ làm như thể những tập quán phù hợp với công việc thường ngày cũng sẽ hiệu quả để vận hành mọi doanh nghiệp vào mọi thời điểm. Vì thế rốt cục họ kìm hãm sáng tạo một cách vô thức.

Điều này xảy ra với những nhà quản trị và những công ty giỏi nhất, cả những công ty khởi nghiệp lẫn các công ty đã thành danh. Câu chuyện điển hình: đầu tiên một công ty non trẻ có nhiều ý tưởng xuất sắc. Một khi thành công, sẽ đến lúc công ty đó cần đến “kỷ luật”, hoặc nói theo lời ác chuyên gia đầu tư tài chính: “Đã đến lúc cần sự giám sát chững chạc rồi đấy”. Điều này nghĩa là một phần của công ty – đôi khi hầu như toàn bộ công ty – được tổ chức để làm việc theo lẽ lối thông thường. Các công tác như kế toán, bán hàng và quản trị nhân sự có thể được làm một cách sáng tạo, nhưng khi “quản trị chuyên nghiệp” được đưa vào thì lẽ lối truyền thống sẽ lên ngôi. Suy cho cùng, việc thử nghiệm những tập quán kế toán chưa được kiểm chứng có thể làm tăng rủi ro khiến công ty non trẻ trung đổ vỡ. Tuy nhiên, họ sẽ gặp rắc rối khi áp dụng các tập quán “chững chạc” vào công việc sáng tạo. Mặc dù áp ủ những dự định tốt đẹp nhất, các nhà quản trị này có thể vô tình hủy hoại những gì đã đưa công ty của họ lên ngôi.

Hãy theo dõi câu chuyện tại Lotus Development Corporation vào giữa thập niên 80. Lotus (hiện trực thuộc IBM) được Mitchell Kapor và Jonathan Sachs thành lập năm 1982. Sản phẩm đầu tiên của công ty này là Lotus 1-2-3, một công cụ làm việc dạng bảng tính. Các nhà quan sát trong ngành đã cho rằng sản phẩm ngón phần cứng này là nguyên nhân khiến máy tính cá nhân IBM thành công vào giữa thập niên 80. Doanh số Lotus 1-2-3 tăng từ 53 triệu đôla năm 1982 lên 156 triệu đôla năm 1984, khiến Lotus cần gấp các nhà quản lý chuyên nghiệp giàu kinh nghiệm. James Manzi, chuyên gia tư vấn của hãng McKinsey, về làm chủ tịch công ty năm 1984 và trở thành CEO năm 1985. Manzi đã xây dựng các chiến dịch marketing và mại vụ đạt lợi nhuận khổng lồ, chú trọng làm theo mô hình các công ty trong Fortune 500. Lãnh đạo của bộ phận kinh doanh, cũng như hầu hết nhân viên kinh doanh, đều từ IBM. Nhiều nhân viên lâu năm bất bình về lương bổng và trợ cấp dành cho lực lượng kinh doanh. Họ thấy nhân viên kinh doanh chỉ là những người làm theo lệnh, bởi vì Lotus 1-2-3 đang được khách hàng vét sạch

trên kệ hàng.

Doanh thu tiếp tục tăng trưởng. Nhưng Lotus đã bắt đầu gặp trở ngại trong việc phát triển sản phẩm mới thành công. Một phần của vấn đề là do các kỹ thuật vốn phù hợp cho công việc thường lệ nay đang được áp dụng trong toàn công ty. Vào khoảng 1985, khi công ty đã có hơn 1.000 nhân viên, nhiều nhân viên kỳ cựu cảm thấy họ không còn phù hợp với Lotus nữa. Ngoài những người thiếu năng lực, hầu hết là những người sáng tạo không tìm được một vị trí trong công ty và thấy rằng tay nghề của mình không còn giá trị nữa. Hầu hết nhân viên mới được tuyển từ các đại công ty. Họ từng làm cho những nơi như Coca-Cola và Procter & Gamble rồi sau đó đi học lấy bằng MBA. Một nhân viên kỳ cựu bất mãn đã mô tả họ là “những kẻ nhàm chán chưa bao giờ tạo ra được một sản phẩm hay mang lại một khí thế cho công ty”.

Năm 1985, Mitchell Kapor (lúc đó là Chủ tịch Hội đồng Quản trị) và Feada Klein (lúc đó lãnh đạo bộ phận phát triển và đào tạo) làm một thí nghiệm. Klein đã lôi ra lý lịch của 40 nhân viên đầu tiên gia nhập công ty. Bà thay đổi mỗi lý lịch một chút, thường chỉ ngụy trang tên người nhân viên. Sơ yếu lý lịch của Kapor bị thay đổi nhiều hơn vì mọi người biết ông đã từng làm DJ chỉnh nhạc và đi dạy thiền. Một số trong bọn họ có kỹ năng quản lý và công nghệ phù hợp với vị trí mà họ xin việc, nhưng cũng đã từng làm nhiều điều “kỳ quặc và mạo hiểm”. Có những người từng là nhà tổ chức cộng đồng, chuyên gia tâm lý lâm sàng, hoặc chuyên gia dạy thiền (không chỉ có mỗi Kapor) và nhiều người đã từng sống trong một tu viện ẩn sĩ.

Chẳng ai trong số 40 hồ sơ đó được gọi điện mời phỏng vấn. Kapor và Klein xem đây là dấu hiệu chứng tỏ Lotus đang vô tình gạt lọc những người sáng tạo. Mọi dấu hiệu đều cho thấy họ đúng. Sản phẩm thành công duy nhất của công ty sau Lotus 1-2-3 đã ra đời cách trụ sở chính 20 dặm, mà theo lời Klein, “để đội ngũ sáng tạo có thể làm việc không bị ràng buộc bởi văn hóa hạn hẹp của Lotus”. Lotus thực sự cần cải tổ marketing và kinh doanh để khai thác kinh doanh từ các ý tưởng sáng tạo này. Tuy nhiên, sự hẹp hòi đi kèm với các cải tổ này là con dao hai lưỡi. Thật khó có ý tưởng mới khi làm việc bằng những tập quán dùng để gạt lọc và loại trừ những người có ý tưởng phong phú và nhìn sự việc theo góc độ khác. Thí nghiệm của Kapor và Klein cho thấy mỗi công ty, thậm chí cả công ty lớn như Lotus, đều phải ý thức những gì đang làm để kích thích sáng tạo. Nếu không, công ty sẽ tràn ngập những con người suy nghĩ giống nhau và hành động như thể tương lai chỉ là bản sao không hơn không kém của quá khứ.

Ứng dụng ý tưởng kỳ quặc

Tôi sẽ kết thúc cuốn sách này với chín nguyên tắc giúp bạn áp dụng các ý tưởng kỳ quặc hoặc, trong trường hợp lý tưởng, khiến bạn nảy ra ý tưởng kỳ quặc của riêng mình nhằm nuôi dưỡng

sáng tạo. Bạn có thể áp dụng các nguyên tắc này để xây dựng một đội ngũ hoặc một doanh nghiệp liên tục sản sinh và khai thác ý tưởng mới. Hoặc, nếu nhóm của bạn phụ trách công việc thông thường, thỉnh thoảng hãy áp dụng chúng để xốc lại công việc để mọi người tưởng tượng và thử nghiệm những cách nghĩ và cách làm mới.

Cách quản lý tốt nhất là đôi khi không quản lý gì cả

Lãnh đạo một công cuộc sáng tạo có thể cần phải tể nhị, hoặc lùi ra hoàn toàn. Chúng ta đã thấy cách các nhà lãnh đạo trong những công ty sáng tạo cao độ nhất khích lệ những người được gọi là thuộc cấp của họ phốt lò và phản bác họ ra sao. Họ xây dựng nhiều chính sách như quy định 15% của 3M hay “Thí nghiệm chiều thứ sáu” của Corning tạo điều kiện cho nhân viên theo đuổi các ý tưởng, dù sếp của họ cho rằng những ý tưởng đó là sai. Tuy nhiên, một số nhà quản lý vẫn chưa quen khi phải lùi ra. Suy cho cùng, mọi thứ từ phim ảnh Hollywood cho đến chương trình MBA đều dạy rằng quản lý là giám sát người khác, ra lệnh, thúc giục và tạo hứng khởi cho họ làm việc. Như ta đã thấy, các nhà quản lý có thể tác động vô cùng tích cực bằng cách đưa ra những lời tiên đoán để động viên hoặc bố trí nguồn lực quan trọng cho dự án. Nhưng các nhà quản lý có thể hoàn toàn mù tịt về tác hại họ gây ra. Thay vì làm theo lời khuyên của Pfeffer rằng, như các bác sĩ, các nhà quản lý “trước hết hãy chớ làm hại”, họ lại có những hành vi thiếu hiểu biết khiến sự việc trở nên tồi tệ hơn. William Coyne, cựu lãnh đạo bộ phận nghiên cứu và phát triển tại 3M kể rằng một nhà quản lý nhân sự có lần đã dọa sa thải một nhà khoa học vì tội ngủ dưới băng ghế. Coyne lôi nhà quản lý HR đến “Bức tường sáng chế” của 3M để chỉ cho ông ta thấy nhà khoa học ngủ gục ấy đã sáng chế một số sản phẩm mang về lợi nhuận nhiều nhất cho 3M. Coyne khuyên: “Lần sau thấy anh ta thì đưa cho anh ấy cái gối nhé”. Đáng tiếc là không phải nhà điều hành nào cũng khôn ngoan như thế.

Tại sao quá nhiều nhà quản lý cứ tự lừa mình rằng họ đang giúp công ty dù họ không tạo ra một tác động nào, hoặc thậm chí còn làm hại công tác sáng tạo? Một lý do là những nhà quản lý ấy đã tự đánh giá mình quá cao. Gordon MacKenzie, cựu viên chức điều hành của Hallmark, đã ví von điều này trong một hoạt cảnh tưởng tượng về ‘Hoàng tử Lợi nhuận’ của Hallmark đi chăn bò: “Đứng cạnh hàng rào, chàng trai vận bộ comple kẻ sọc màu xanh da trời giá 700 đôla ... vung vẩy trở ngón tay về phía đàn bò. Trong lúc đàn bò cứ nhồm nhơ nhai lại, ‘Hoàng tử’ hò hét: “*Lũ lười nhác, làm việc đi kẻo tao xẻ thịt chúng mày đấy*”. Hoàng tử’ không hiểu rằng tiếng hét của chàng chẳng khiến đàn bò làm ra thêm nhiều sữa”.

Hoạt cảnh do MacKenzie tưởng tượng đã được chứng minh bằng một thí nghiệm tại Stanford. Một nhóm chuyên viên MBA được xếp vào “nhóm thí nghiệm” và bị bịp rằng họ phải giám sát

một thuộc cấp đang phác thảo mẫu thiết kế quảng cáo đồng hồ trong phòng bên cạnh. Mức độ “giám sát” dao động từ thấp (chỉ xem công việc khi kết thúc), đến trung bình (xem giữa chừng một lần nhưng không góp ý), đến cao (xem giữa chừng một lần và góp ý). Khi bản vẽ hoàn tất, “các giám sát viên” đánh giá chất lượng và năng lực của người vẽ. Đánh giá của họ được so với của những chuyên viên MBA trong “nhóm đối chứng”, những người không bị lừa rằng họ đang giám sát việc đó. Mọi người chấm điểm cùng một bản vẽ. Tuy nhiên những ai tin rằng họ là “giám sát viên” thì chấm điểm thuận lợi hơn nhiều so với những người trong nhóm đối chứng. Và những ai cho rằng họ giám sát chặt chẽ thì chấm điểm bản vẽ và năng lực họa sĩ thuận lợi hơn những ai cho rằng họ giám sát thoáng. Hệt như hoạt cảnh của Gordon MacKenzie về “Hoàng tử” đang hò hét đàn bò, “các giám sát viên” này cho rằng họ đã làm tăng sản lượng mặc dù họ không thể nào làm được điều đó.

Ảo giác này, gọi là thiên kiến tự cao, giúp giải thích tại sao quá nhiều công ty ngần ngại phân quyền bất chấp chứng cứ cho thấy điều này làm tăng năng suất và sự gắn bó với công việc của nhân viên. Tuy nhiên, khi nhà quản lý lùi ra, những điều hay ho có thể xảy đến. Huấn luyện viên bóng chày Phil Jackson, người từng đoạt rất nhiều giải vô địch với đội Chicago Bulls trong thời của Michael Jordan, và gần đây hơn với đội Los Angeles Lakers, là một thí dụ tiêu biểu. Jackson nổi tiếng là người nhẹ nhàng, có thể ngồi yên lặng trong những tình huống ức chế của trận đấu. Hầu hết các huấn luyện viên đều la hét trong suốt trận đấu, nhưng “Jackson hầu như chẳng bao giờ hò hét; ông nghĩ việc này sẽ làm các đấu thủ cảm thấy bị điều khiển”. Chìa khóa thành công của Jackson, như David Kelley ở IDEO và các nhà quản lý tại phòng thí nghiệm Corning, là ông biết khiêm tốn lãnh đạo những con người đầy tài năng bằng cách tạo điều kiện cho họ trở tài và sau đó để mặc họ. Khi đến Los Angeles, Jackson được quảng cáo rùm beng là người cứu rỗi đội banh, người duy nhất có thể đưa đội Lakers đang xuống phong độ đến chức vô địch. Ông đáp: “Tôi đâu phải là người cứu rỗi... Họ phải là những người tự cứu rỗi họ”. Thật trớ trêu, chính ông là người cứu rỗi của Lakers bởi ông đã giúp họ thấy rõ chiến thắng phụ thuộc vào họ, chứ không phải vào ông.

Sáng tạo là chào mời, chứ không chỉ phát kiến, ý tưởng mới

Sự sáng tạo phụ thuộc vào đánh giá của mỗi người. Nhưng các trường hợp từ nhạc của Beatles đến pin nhiên liệu của Ballard cho thấy, dù cái mới có tuyệt vời đến đâu đi nữa, nó chỉ được chấp nhận nếu giá trị của nó thuyết phục được đúng người. Ralph Waldo Emerson đã sai lầm khi nói: “Nếu bạn làm ra cái bẫy chuột tốt hơn, cả thế giới tìm đường đến nhà bạn”. Có rất nhiều thành quả sáng tạo trở nên thành công vì chúng được chào mời tốt hơn, chứ không phải vì chúng ưu việt một cách khách quan so với đối thủ.

Cuộc tranh đua giữa đèn khí đốt và đèn điện hồi thập niên 1880 là một minh họa thú vị. Các nhà nghiên cứu Andrew Hargadon và Yellowless Douglas cho thấy chẳng có khác biệt gì mấy giữa ánh sáng của đèn khí đốt và đèn bóng tròn 12 watt mà Thomas Edison bán lúc đó. Bóng đèn điện thời kỳ đầu gặp trở ngại bởi các đợt cúp điện, chất lượng không đáng tin cậy, bóng đèn khan hiếm và cả hỏa hoạn do đoản mạch và đi dây tồi. Nó còn đắt tiền hơn khí đốt và “đèn măng sông Welsbach ra đời năm 1885 để đáp lại thách thức từ bóng đèn tròn. Nó sáng gấp sáu lần đèn khí đốt, và biến ánh sáng lập lờ, yếu ớt màu vàng thành ánh sáng trắng toát”. Dù đèn điện không hoàn toàn ưu việt, đèn khí đốt đã gần như tuyệt tích tại Hoa Kỳ vào năm 1903. Hargadon và Douglas trình bày cho thấy phát minh này đã thắng lợi thông qua kỹ năng tiếp thị và thiết kế của Edison. Thay vì làm cho chúng thật tiến bộ về công nghệ và giá thật rẻ, hãy làm cho đèn điện và ngôn từ liên quan đến chúng trở nên càng tương đồng với đèn khí đốt càng tốt. Hãy nhớ, quen thuộc thì dễ chịu.

Việc bán sản phẩm hay dịch vụ mới hoàn chỉnh là bước quan trọng để thu lợi nhuận từ bất kỳ ý tưởng nào. Đây chính là lý do Bob Metcalfe, người sáng chế Ethernet và sáng lập 3Com đã nói: “Hầu hết các kỹ sư không hiểu rằng việc bán sản phẩm mới là vấn đề. Họ cứ tưởng rằng, trong sơ đồ nhân sự, nhân viên kinh doanh xếp dưới cùng. Họ không hiểu rằng sẽ chẳng có điều gì xảy ra cho đến khi *hàng bán được*”. Như ta đã thấy, việc chào mời đã khởi sự bên trong công ty từ lâu trước khi thành quả sáng tạo được đưa ra thị trường. Nhân viên của Disney được kêu gọi chào mời ý tưởng “thu hút khách tham quan” tại các diễn đàn mở hàng tháng. Ở 3M, các chuyên gia sáng chế nộp đơn xin “trợ cấp sáng tạo” trị giá 50.000 đôla để triển khai các phiên bản mẫu và thử nghiệm thị trường. Quá trình sáng tạo trong mỗi cơ quan lớn - từ Ford đến NASA, McDonald’s, Virgin Airlines, Siemens - đều gồm những buổi họp chính thức và không chính thức để các chuyên gia sáng tạo tìm cách chào mời ý tưởng của mình cho đồng nghiệp và sếp. Đặc điểm nổi bật của những sáng chế thành công ở các công ty lớn là chúng chào mời bởi các nhà quán quân kiên định và điều luyện về chính trị.

Tương tự, ngoại trừ những người giàu có nhất, mọi doanh nhân đều phải thuyết phục nhà đầu tư ủng hộ họ lúc trứng nước. Audrey McLean và Mike Lyons, những nhà kinh doanh và đầu tư dạn dày kinh nghiệm, đã dạy sinh viên Stanford cách làm thông qua một bài tập trong thang máy. Buổi học hôm đó diễn ra *trong* hai thang máy của tòa nhà năm tầng. Các doanh nhân hào hứng được chấm điểm dựa trên cách họ chào bán sản phẩm, cơ hội thị trường và bộ máy quản lý cho McLean và Lyons trong thời gian 2 phút đi thang máy. McLean và Lyons tin rằng nếu trong hai phút bạn không thể khiến nhà đầu tư hào hứng thì sẽ không thể tìm ra nguồn vốn. Thực ra, có một ngành nhỏ đã ra đời để giúp các doanh nhân chào bán ý tưởng. Thí dụ, công ty

Carryer Consulting ở Pittsburg chuyên viết kế hoạch kinh doanh sao cho thuyết phục, soạn bài thuyết trình Power Point và bình luận về cách chào mời. Vợ chồng Tim và Babs Carryer, những người điều hành công ty, đã tận dụng kinh nghiệm sân khấu của Babs để dạy doanh nhân cách kể chuyện gây phấn kích cho nhà đầu tư.

Cuốn sách này bàn về sáng tạo, chứ không phải thuyết phục. Nhưng nếu một nhà sáng tạo không thể chào mời ý tưởng, hoặc tìm ra người làm điều đó thay mình, thì ý tưởng khó vượt ra khỏi trí não nhà sáng chế. Đây là lý do rất nhiều người tập chào bán ý tưởng, nghiên cứu cách chào bán của người khác, tìm người hướng dẫn và đọc những cuốn sách như *Influence* (Ảnh hưởng) của Robert Cialdini. Đặc biệt nhà sáng chế cần biết rằng sự phán xét về con người họ và ý tưởng của họ thường đan xen nhau, có lẽ không thể tách rời. Theo lời Arthur Rock, nhà đầu tư mạo hiểm tiên phong đã trợ vốn cho Intel và Apple Computer, “Tôi thường chú ý đến người soạn kế hoạch kinh doanh nhiều hơn bản thân đề án đó”. Khi gặp gỡ doanh nhân, Rock tìm kiếm những người “tin chắc vào ý tưởng đến độ so ra mọi thứ khác đều lu mờ”, và ông khẳng định: “Tôi thường nhận ra sự khác biệt giữa những người có nhiệt huyết ấy trong tim và những người xem ý tưởng của mình như một cách để làm giàu”.

Tương tự, công trình nghiên cứu của Kimberly Elsbach và Roderick Kramer về quá trình chào mời kịch bản với các nhà sản xuất Hollywood cũng cho thấy nếu bạn muốn người ta tin rằng ý tưởng của bạn là sáng tạo thì nên thuyết phục họ rằng *bạn* có đầu óc tưởng tượng phong phú hơn là nói về chính ý tưởng ấy. Khôn khéo không phải lúc nào cũng được việc, và có thể gây tác dụng ngược nếu ai đó thật nhàm chán, cứng nhắc, giáo điều hoặc xuất hiện trình trọng. “Những người chào hàng” như thế bị xem là không chân thật và không thiếu đam mê, là người tẻ nhạt và thiếu đầu óc tưởng tượng. Trái lại, sự ngây ngô hoặc biện bạch lại có thể thuyết phục rằng “kẻ chào hàng” có ý tưởng mới và tư duy phản biện. Ta cũng không nên rao bán một chuỗi ý tưởng. Một nhà sản xuất đã lưu ý: “Chẳng có người nào trên đời tin rằng bạn đam mê năm dự án như nhau. Cái bạn rao bán chính là niềm đam mê. Hiếm khi bạn rao bán ý tưởng. Bạn rao bán chính *bản thân*. Bạn rao bán sự cam kết và quan điểm của mình”. Những người bán hàng giỏi nhất sẽ chộp được ý tưởng từ người nghe; biến họ thành những đồng tác giả sáng tạo chứ không chỉ là người nghe thụ động. Nhà làm phim Oliver Stone bảo Elsbach: “Tôi nghĩ rằng cái ma lực ấy có lẽ là điều quan trọng nhất của việc chào mời. Theo một nghĩa nào đó... nó trở thành một sự quyến dụ, hứa hẹn tương lai phía trước. Một lúc nào đó, người viết nên lùi ra để chính nhà sản xuất cất lời như người sáng tác câu chuyện. Và cứ để ông ta trình bày những gì ông ta muốn gắn với ý tưởng của bạn để câu chuyện trở nên toàn vẹn”.

Ý của Oliver Stone rất quan trọng trong việc bán ý tưởng. Một khi người mua bị kích động đến

mức thêm phất ý tưởng sáng tạo của riêng họ, điều đó nghĩa là người mua đã bị tiêm nhiễm niềm đam mê và sự gắn bó của người chào hàng. Elsbach và Kramer nhấn mạnh rằng những ai làm cho *người khác* cảm thấy sáng tạo hơn sẽ được xem như những người có trí tưởng tượng phong phú hơn. Tuy nhiên, nên nhớ rằng ý tưởng hay sẽ dễ bán hơn. Nói theo Babs Carryer: “Một ý tưởng tuyệt vời với một kế hoạch kinh doanh tồi vẫn tìm được vốn, nhưng một ý tưởng tồi với một kế hoạch kinh doanh tuyệt vời sẽ không làm được như thế”. Đây là lý do khách hàng lý tưởng của bà là một “kỹ sư không hoạt bát nhưng có ý tưởng tuyệt vời”.

Sáng tạo đòi hỏi sự linh hoạt lẫn sự nghiêm ngặt

Sáng tạo đòi hỏi sự linh hoạt. Việc đưa ra ý tưởng khác biệt và nhìn sự vật cũ theo cách mới chỉ có thể có được ở những người có thể xét lại niềm tin của mình một cách dễ dàng. Nhưng hãy nhớ lại xem Geoffrey Ballard đã kiên định, ương bướng thế nào trong quá trình chế tạo pin nhiên liệu và cho nhóm ngôn ngữ Java tại Sun đã kiên trì ra sao. Một chút nghiêm ngặt là cần thiết để thành công trong sáng tạo. Nó giúp định vị vấn đề đủ hẹp để có thể bàn bạc một cách xây dựng; như thế người ta biết cần chú tâm vào điều gì và cần phớt lờ điều gì. Như thế, ý tưởng có thể được triển khai và thử nghiệm đủ thấu đáo để đánh giá.

Một nguyên tắc hữu ích để cân bằng hài hòa giữa sự nghiêm ngặt và sự linh hoạt là giữ nguyên hoặc giải pháp hoặc vấn đề, rồi thay đổi các yếu tố khác. Chiến lược thông thường nhất là phát hiện vấn đề, sau đó tìm và đánh giá các giải pháp, *giữ nguyên vấn đề và xoay chuyển linh hoạt các giải pháp*. Các nỗ lực ở thế kỷ thứ 18 nhằm tìm cách tính toán kinh tuyến là một thí dụ minh họa cho phương pháp “tìm kiếm theo vấn đề”. Dava Sobel viết trong cuốn *Longitude* (Kinh Tuyến) rằng có quá nhiều tàu bè và thủy thủ thất lạc do lỗi định vị đến mức “chính phủ của các quốc gia hàng hải lớn - như Tây Ban Nha, Hà Lan và một số thành phố - quốc gia của Ý - thỉnh thoảng lại sôi nổi treo giải thưởng lớn để tìm ra một phương pháp. Quốc hội Anh, trong đạo luật Kinh tuyến nổi tiếng năm 1714, đã đề ra khoản tiền thưởng cao nhất, tức là tương đương với khoản tiền chuộc một vị vua (nhiều triệu đôla tính theo thời giá hiện nay) cho một phương tiện ‘hữu dụng và thực tiễn’ để xác định kinh độ”. Giải thưởng đó đòi hỏi dụng cụ hàng hải phải tính được kinh độ sai biệt trong vòng nửa độ (hai phút thời gian) mà có thể kiểm nghiệm trên một con tàu đi “vượt đại dương, từ Anh đến bất kỳ cảng nào ở Tây Ấn do các Ủy viên chọn... mà không mất kinh độ ngoài hạn mức đã nêu”. Hàng trăm cách tính toán kinh độ đã được thử nghiệm cho đến khi nhà chế tạo đồng hồ John Harrison nghĩ ra một giải pháp cơ khí tài tình.

Nhiều sự sáng tạo ngày nay ra đời là để giải quyết các vấn đề. McDonald’s đã thử nghiệm hàng

ngàn giải pháp để khiến nhiều người hơn đến các nhà hàng của họ. Công ty Imagineers của Disney thường xuyên nhúc nhai tìm giải pháp cho vấn đề xếp hàng của khách – làm sao để khách xếp hàng trong công viên của họ di chuyển *thực sự* nhanh và *trông có vẻ* di chuyển nhanh. Phòng thí nghiệm nghiên cứu & phát triển của Gillette tại Reading, Anh quốc, hầu như thử nghiệm bất kỳ loại vật liệu hay thiết kế nào có thể dẫn đến một sản phẩm hợp thời trang và hiệu quả. Mục tiêu cuối cùng của phòng thí nghiệm hết sức rõ: làm sao để cạo sát hơn và thoải mái hơn, cứ như tìm một phép lạ về kỹ thuật cạo râu.

Một cách khác để cân đối giữa sự nghiêm ngặt và tính linh hoạt là *giữ giải pháp không đổi và xoay chuyển vấn đề*, tức là “tìm kiếm theo giải pháp”. Đó là trò đùa bé hai tuổi vẫn làm với cái búa: đập mọi thứ trong tầm mắt để xem điều gì xảy ra. Cách này áp dụng khi có một công nghệ, sản phẩm, lý thuyết hay dịch vụ mới hoặc cũ nào đó được xem như giải pháp khả dĩ cho những vấn đề vẫn chưa xác định. Tôi đã đề cập rằng trung tâm Microreplication Technology của 3M dùng mặt phẳng ba chiều cấu thành bởi các kim tự tháp tí hon để chế tạo màn hình cho laptop ít tốn điện. Công nghệ này ra đời vào thập niên 1950 để làm tăng độ sáng của máy chiếu. Những nhà quản trị 3M tin rằng công nghệ kim tự tháp tí hon có thể có nhiều ứng dụng, nhưng không biết chính xác như thế nào hoặc ở đâu. Họ thành lập trung tâm đó để tìm cách đưa công nghệ Microreplication vào càng nhiều sản phẩm càng tốt. Hiện nó được sử dụng trong hàng chục sản phẩm của 3M như băng ghi âm, giấy nhám, đèn giao thông, máy nghiền và tấm lót chuột máy tính.

Tập đoàn Freeplay Group ở Cape Town, Nam Phi cũng cách tân bằng phương pháp tìm kiếm theo giải pháp. Họ sáng chế và bán các thiết bị “tự phát điện” có thể tạo ra điện năng khi người sử dụng quay tay nắm của một chiếc đèn pin bằng thép carbon đánh vào dải lụa dài 20 bộ. Khi lò xo bung ngược lại, nó tạo ra đủ điện để chạy radio (sản phẩm đầu tiên của công ty) trong 30 phút. Chiếc radio này không phải là thiết bị hấp dẫn những người mê máy móc ở hội chợ điện tử. Nó đang làm thay đổi cuộc sống của những người nghèo nhất thế giới, giúp họ giờ đây có máy radio hoạt động được mà không cần điện hoặc pin tốn kém. Đồng CEO Rory Stear nói: “Chúng tôi không chỉ tham gia ngành radio. Chúng tôi tham gia cả ngành năng lượng. Chúng tôi luôn tự hỏi có thể làm gì nữa với công nghệ này?” Lối tư duy chạy theo giải pháp này đã dẫn họ đến chỗ chế tạo các sản phẩm tự tích điện như đèn pin, hệ thống định vị toàn cầu, thiết bị dò mìn, máy lọc nước và động cơ cho xe tải đồ chơi.

Khích động và phát hiện tình trạng kém thoải mái

Như bạn đã rõ vào lúc này, tình trạng kém thoải mái là yếu tố không tránh khỏi và phải có

trong sáng tạo. Ý tưởng kỳ quặc từ đây là tuyển những ai làm bạn kém thoải mái. Tình trạng kém thoải mái cũng xuất hiện khi bạn tuyển những người mình không cần, khi nhân viên bất tuân sếp, khi người ta tưởng tượng ra những điều ngớ ngẩn và cố thực hiện, và cả khi người ta tranh cãi về ý tưởng quý giá của họ. Tình trạng khó chịu này chẳng có gì vui, nhưng nó giúp ta tránh được và thoát khỏi lối hành động thiếu suy xét.

Các ý tưởng và sự việc không quen thuộc thường tạo ra cảm xúc tiêu cực như bức bối, lo lắng và phản đối, cũng như gián đoạn hoạt động thông thường và thách thức các giả định nghiêm nhiên. Nếu mọi người đều luôn thích ý tưởng của bạn, có lẽ bạn chưa làm được gì độc đáo lắm. Khi Howard Schulz, người sáng lập Starbucks, muốn hợp tác với cự ngôi sao bóng rổ Magic Johnson để mở bảy tiệm cà phê trong các khu người Mỹ gốc Phi có thu nhập thấp tại Los Angeles, các nhà điều hành Starbucks đã phản đối vì quá rủi ro. Họ đã mở nhiều cơ sở Starbucks ở hải ngoại, nhưng chưa bao giờ mở trong một khu nội đô. Họ cũng phản ứng một cách không thoải mái khi Johnson muốn bán các loại thức ăn như bánh nướng khoai lang và chơi nhạc Miles Davis và Stevie Wonder, theo đúng thị hiếu người Mỹ gốc Phi. Schulz và các nhà điều hành Starbucks sau cùng đã quyết định mở các cửa hiệu này và điều chỉnh cho hợp với khu vực nội đô. Quyết định này của họ đã tỏ ra thật khôn ngoan: hợp đồng ban đầu với Johnson được gia hạn sau khi các cửa hiệu đầu tiên đạt doanh thu và lợi nhuận ngoạn mục, còn nỗi sợ của họ rằng tội ác có thể tràn lan bên trong lẫn xung quanh các cửa hiệu hóa ra là không có cơ sở.

Nhờ tin rằng ý tưởng mới khiến con người cảm thấy kém thoải mái, Herman Miller đã chế tạo được Resolve, một hệ thống bàn ghế giải quyết được sự đơn điệu nhàm chán của những khối vuông đồ đạc trong văn phòng theo truyền thống. Thay cho các bức tường xám xịt câm lặng và những góc vuông khô cứng, hệ thống này gồm những màn ảnh nhẹ, trong mờ với góc rộng 120 độ". Resolve cũng sôi động "với màu sắc rực rỡ đầy dấu ấn cá nhân". Nhà thiết kế chính Jim Long bộc bạch: "Tôi muốn ẩn dụ theo cánh cửa lưới... nó gợi một không gian mở, nhưng không nhìn thấu hoàn toàn". Trong các giai đoạn đầu của quá trình chế tạo, Long trình bày phiên bản mẫu cho 200 nhà quản lý công nghệ thông tin, nhà thiết kế và các quản lý hạ tầng. Ông hài lòng khi hầu hết đều không thích bởi vì nếu họ phản hồi tích cực hơn "thì có nghĩa là ý tưởng này quá bình thường". Tại công ty Sempra Energy Information Solutions, một địa điểm thử nghiệm, phản ứng đầu tiên là "sốc văn hóa". Khi các nhân viên quen dần với Resolve thì sự hào hứng của họ cũng gia tăng; họ thấy tình hình giao tiếp được cải thiện và văn phòng nên yên tĩnh hơn. Herman Miller chưa định tuyên bố rằng Resolve là văn phòng của tương lai. Nhưng dù văn phòng trong tương lai trông ra sao đi nữa, những nhà thiết kế của họ đều tiên liệu rằng

phản ứng đầu tiên của người sử dụng sẽ là tiêu cực.

Sự kém thoải mái còn đóng một vai trò khác. Nhiều ý tưởng đã ra đời bởi ai đó bực bội về một điều gì và đã hành động để giải quyết: nhà sáng chế David Levy sử dụng “phương pháp nguyên rửa”. Levy nói: “Bất cứ khi nào tôi nghe ai đó nguyên rửa điều gì, đấy là dấu hiệu để sáng chế ra một thứ”. Levy đã thiết kế ổ khóa Wedgie sau khi nghe một đồng nghiệp nguyên rửa kẻ trộm đánh cắp yên xe đạp của anh ta. Levy để ý thấy các con phố gần phòng thí nghiệm của ông ở Cambridge, Massachusetta, có rất nhiều xe đạp bị mất yên xe, chứng tỏ có một thị trường về khóa yên xe đạp. Tình trạng không thoải mái hoặc bực dọc chẳng có gì vui, nhưng lại có thể là nguồn cảm hứng cho nhà sáng tạo. Levy nói: “Khi nằm trên giường, tôi cố suy nghĩ về những thứ tệ hại”.

Xem mọi thứ như tạm thời

Các nguyên tắc tổ chức công việc thường lệ phản ánh giả định rằng mọi thứ đều nằm trong tình trạng vĩnh cửu. Các nguyên tắc tổ chức công việc sáng tạo phản ánh giả định ngược lại. Cả hai đều là những sự hư cấu hữu ích. Suy cho cùng, việc khai thác kiến thức hiện hữu chỉ thực sự khôn ngoan nếu cách làm hữu hiệu trong quá khứ sẽ vẫn tiếp tục hữu hiệu. Và việc khai phá các ý tưởng đa dạng - nhìn sự việc theo cách mới, và cả việc thoát khỏi quá khứ - chỉ có ý nghĩa khi cách làm cũ, dù vẫn hữu hiệu, sẽ nhanh chóng lỗi thời. Lãnh đạo của các công ty sáng tạo luôn cảnh báo rằng mọi thứ đang tốt đẹp không có nghĩa là mọi thứ vẫn sẽ tiếp tục tốt đẹp. Andrew Grove của Intel nổi tiếng vì hoang tưởng rằng sẽ xảy ra một sự thay đổi “tàn phá” - một công nghệ mới khiến công nghệ hoặc mô hình kinh doanh của họ phải về vườn. John Chamber của Cisco cũng vậy, cũng như Jorma Ollila, CEO của tập đoàn Nokia khổng lồ của Phần Lan:

Chủ tịch kiêm Tổng Giám đốc Điều hành của Nokia Corp. đã nói hôm thứ hai rằng một trong những mối quan tâm lớn nhất của ông là ‘Chúng ta không nhanh nhẹn như cách đây sáu năm’, khi nhân viên trong công ty chỉ bằng phân nửa con số 56.000 hiện nay. ‘Ta bắt đầu tin rằng những gì chế tạo cách đây 3 năm là rất tốt, bởi vì mọi chuyện đều tốt cách đây 2 năm và cách đây 18 tháng, và ta vẫn tiếp tục làm ra tiền... Và rồi sẽ có ai đó ở Israel và Thung lũng Silicon giết chết ta bằng một công nghệ hoàn toàn mới’.

Để duy trì sáng tạo, ta phải xử lý mọi việc từ các quy trình và các dòng sản phẩm cho đến các nhóm làm việc và các tổ chức như những gì có thể vẫn hữu dụng nhưng cần phải dừng lại. Cũng có thể ta phải thành lập những công ty tạm thời chứ không chỉ các dự án và các nhóm làm việc tạm thời như AES và Lend Lease. Mục tiêu là công ty sẽ sinh ra và chết đi một cách tốt đẹp

theo kế hoạch định trước, bằng cách giải tán sau khi hoàn thành một hoặc nhiều dự án phối hợp. Các tổ chức tạm thời sẽ giúp có được hình thức tổ chức đa dạng và *vu ja de* cao độ, khiến mọi người luôn làm việc trong trạng thái tỉnh táo và suy xét.

Đây là lý do một số công ty truyền thống, kể cả một nhóm tại Trung tâm nghiên cứu & phát triển của General Motors ở Warren, Michigan, đã khảo sát ngành điện ảnh để tìm ý tưởng kích thích sáng tạo. “Mô hình Hollywood” đang thật hấp dẫn vì hầu hết các bộ phim đều được sản xuất bởi những công ty thành lập tạm thời. Sau khi cuốn phim hoàn tất, tiền bạc kiếm được sẽ được phân chia, và đội ngũ làm phim bị giải tán. Họ lại chuyển sang công việc kế tiếp. Hollywood đã từng bị thống lĩnh bởi các hãng phim lớn như MGM, Warner Brother và Paramount. Các hãng này tuyển hết thảy nhân viên từ giám đốc, nhà biên kịch cho đến diễn viên. Ngược lại, các nhà sản xuất hiện nay ở Hollywood dựa vào các công ty môi giới chuyên cung cấp “trọn gói” về nhân sự và giúp lập các công ty tạm thời để làm phim. Các hãng dịch vụ nhân sự như William Morris và Creative Artists Agency hoạt động trong một mạng lưới phức tạp các mối quan hệ chính thức và không chính thức. Điều này giải thích tại sao, mặc dù các công ty sản xuất phim chỉ tồn tại tạm thời, ngành này vẫn hoạt động rất ổn định.

Hollywood và các ngành mới trong nền kinh tế có những sự tương đồng thú vị. Có sự gia tăng mạnh mẽ về công việc theo dạng hợp đồng thời vụ - đặc biệt với các chuyên gia dày dạn giàu năng lực kỹ thuật – đi kèm với một loạt các doanh nghiệp chuyên hỗ trợ tạm thời cho các công ty để đáp ứng yêu cầu ngắn hạn trong các ngành công nghệ cao. Mặc dù người ta vẫn nói hoa mỹ về những công ty “sinh ra để trường tồn” tại Thung lũng Silicon, đa số các công ty khởi nghiệp trong vùng này đều chỉ tồn tại tạm thời. Rất hiếm những công ty tồn tại lâu bền một cách độc lập. Nhiều doanh nghiệp bị các công ty lớn mua lại, tình trạng phá sản thì càng phổ biến hơn nữa. Dù nhân viên được gọi là tạm thời hay lâu dài, tỷ lệ thay đổi chỗ làm vẫn cực kỳ cao tại Thung lũng Silicon. Tình trạng này không bắt nguồn từ thời đại Internet: tỷ lệ này đã ở mức trung bình hơn 20% hằng năm trong các công ty công nghệ cao kể từ đầu thập niên 1980. Cả ở Hollywood lẫn Thung lũng Silicon, người ta luôn nhận công việc mới, làm việc với bao vai diễn luôn thay đổi và các công ty liên tục ra đời để quy tụ các loại nhân tài đang có.

Tôi không định nói rằng các doanh nghiệp tạm thời là con đường duy nhất để duy trì sáng tạo, những công ty lâu đời như 3M, Motorola, Hewlett-Packard, Home Depot và Virgin chứng tỏ vẫn có những con đường khác. Nhưng nếu bạn nghĩ đến các nguyên tắc tổ chức sáng tạo thì việc tạo dựng và giải tán thường xuyên những tổ chức tạm thời sẽ đảm bảo bạn có được phong cách đa dạng, *vu ja de* và tinh thần thoát ly quá khứ. Các công ty lớn xem sản phẩm và dự án như các điều kiện tạm thời để đạt cùng một mục tiêu, như khi CEO Bob Galvin quyết định tiếp

thị máy TV màu của Motorola bằng thương hiệu Quasar năm 1967. Ông làm thế vì, khi nhìn xa, ông nhận ra việc bán bộ phận kinh doanh TV sẽ dễ dàng hơn nếu nhãn hiệu của nó khác với Motorola. Hành động này đã dọn đường cho Motorola bán thương hiệu TV Quasar và các cơ sở sản xuất cho Matsushita năm 1974, khi TV trở thành mặt hàng rẻ tiền với lợi nhuận thấp, hết như Galvin đã dự đoán trước đó một thập niên.

Hãy đơn giản hóa tối đa quy trình

Điểm nổi bật của các công ty sáng tạo là họ noi theo tinh thần tiết kiệm: làm cho mọi thứ càng đơn giản càng tốt. Họ áp dụng những cách làm việc giúp người ta tập trung vào các yếu tố quan trọng và phớt lờ những yếu tố khác. Những sự phức tạp vô ích sẽ nảy sinh khi các công ty phải xem xét từng nguy cơ và quy tụ bất kỳ ai có thể cải tiến, hỗ trợ hoặc phản đối một ý tưởng. Công sức phung phí để lập trật tự và kiểm soát như thế, cũng như để đạt sự hoàn hảo, có thể nhấn chìm những người sáng tạo đầy khát vọng trong vũng lầy quan liêu và giam hãm họ trong vô tận các cuộc họp với những kẻ chẳng hiểu gì mấy công việc của họ (nhưng không chút ngần ngại khuyên bảo họ cách làm). Những quy trình rối rắm và phi hiệu quả này cũng có thể khiến những người sáng tạo phải dành quá nhiều thời gian cho việc chào bán ý tưởng và chơi trò chính trị trong doanh nghiệp, để rồi không còn đủ thời gian phát triển ý tưởng.

Hãy xem trường hợp một công ty hàng tiêu dùng mà tôi nghiên cứu vài năm trước. Các nhà điều hành cao cấp cho rằng hầu như mọi bước trong quá trình phát triển đều có thể xác định và áp dụng cho mọi sản phẩm. Tôi không thể nêu tên công ty này, nhưng các nhà điều hành đó khẳng định quy định các ý tưởng về sản phẩm mới phải đi qua quy trình 8 bước gồm hơn 30 cột mốc. Trong quá trình đó, có 8 lần xét duyệt chính thức, mỗi lần gồm hơn 100 tác vụ tốn thời gian (như “hoạch định tài chính” và “thương hiệu”) phải hoàn tất trước khi chuyển sang bước kế tiếp. Quy trình này xác định cụ thể thời điểm mà từng nhóm trong 25 nhóm công tác được và không được tham gia (từ quản lý cấp cao cho đến tiếp thị) và khi nào mỗi câu hỏi trong 35 câu sẽ được nêu ra (thí dụ, Các tính năng là gì? Tất cả các kế hoạch đã hoàn tất chưa?). Những người lập quy trình tràn đầy tin tưởng. Họ khoe rằng nó sẽ làm tăng tốc sáng tạo, tăng cường sự đồng thuận và giảm thiểu sai lầm. Mặc dù lúc đó nó đã tồn tại 5 năm, nhưng không một ai trong các nhà quản trị mà tôi phỏng vấn nhớ ra một sản phẩm nào lọt qua được quy trình khắc nghiệt ấy, dù tất cả bọn họ đều đã dành nhiều thời gian thúc đẩy sản phẩm đi qua quy trình. Điều này không có nghĩa công ty ấy không chế tạo được sản phẩm mới. Họ cũng chế tạo được khá khá sản phẩm thành công nhưng tất cả đều nhờ vào các nhóm có đủ thể lực hoặc kỹ năng chính trị để tác động bên ngoài quy trình chính thức.

Việc duy trì sáng tạo sẽ dễ dàng hơn trong các công ty noi theo nguyên tắc tối giản. Jack Welch của General Electric nói, “Nạn quan liêu căm ghét sự đơn giản... thông điệp đơn giản truyền đi nhanh hơn, thiết kế đơn giản hơn tiếp cận thị trường nhanh hơn, và việc loại trừ chướng ngại giúp đưa ra các quyết định nhanh hơn”. Một cơ cấu đơn giản hơn cùng một hệ thống khen thưởng đã giúp một trong những đơn vị lớn nhất của Guidant, tập đoàn Vascular Intervention Group, qua mặt Johnson & Johnson để đứng đầu thị trường thiết bị *stent* cho động mạch vành (những ống kim loại tí hon để khai thông động mạch bị tắc nghẽn). Những vấn đề về xung đột và giao tiếp giữa bộ phận R&D và bộ phận sản xuất cản trở nhóm đưa các *stent* mới ra thị trường. Chủ tịch Ginger Graham và nhân sự của bà đã đơn giản hóa cơ cấu này bằng cách bổ nhiệm một viên chức lãnh đạo cả hai bộ phận R&D và sản xuất. Họ cũng đơn giản hóa hệ thống khen thưởng để nhân viên trong cả hai bộ phận R&D và sản xuất đều có quyền lợi lớn như nhau khi sản phẩm thành công. Sự cải tiến quy trình theo hướng đơn giản, nhanh nhẹn này thực sự đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì thể thống trị thị trường của Guidant, vì *stent* mới bán ra chưa đến một năm thì đã bị thay thế bởi thiết kế khác ưu việt hơn”.

Sáng tạo có thể được đơn giản hóa bằng việc giảm thiểu số lượng sản phẩm hay dịch vụ được chế tạo và bán ra. Khi Steve Jobs trở lại Apple tháng 7/1997, công ty này đang bán nhiều phiên bản máy tính đến mức ông nói, “chúng tôi không biết bảo bạn bè mình nên mua loại nào nữa”. Họ có máy 1400, 2400, 3400, 4400, 5400, 5500, 6500, 7300, 7600, 8600, 9600, máy Mac kỷ niệm 20 năm, e-Mate, Newton và Pippin. Danh sách dài dằng dặc này không chỉ làm khách hàng của Apple bị lẫn lộn, nó làm các chuyên gia của Apple cũng rối trí không biết máy nào cần làm việc, máy nào không bận tâm. Năm 1998, Apple không bán máy nào, và năm 1999, Apple chỉ còn có 4 kiểu máy tính: máy laptop và máy để bàn cho thị trường gia đình và giáo dục, và máy laptop và máy để bàn cho thị trường doanh nghiệp. Sự đơn giản hóa này đóng vai trò quan trọng để Apple tạo ra lợi nhuận trở lại.

Sau cùng, triết lý đơn giản về sáng tạo – và phi sáng tạo – hãy giảm thiểu những sự phân tâm và nỗ lực không cần thiết. Nếu mọi người đều theo đuổi một tầm nhìn đơn giản, điều đó sẽ giúp tăng tốc quá trình triển khai, quy tụ sức lực và cho ra sản phẩm hoặc dịch vụ đơn giản hơn (mà sẽ dễ dàng hơn để chế tạo hoặc triển khai). Jeff Hawkins, người sáng chế Palm Pilot, và cũng là người chỉ đạo quá trình phát triển Palm V thành công vang dội, nói với đội ngũ thiết kế: “Cốt lõi của sản phẩm này là phong cách, là sự thanh lịch”. Ông nói: “Tôi đưa ra thí dụ về sản phẩm. Tôi bảo – khi điện thoại [StarTac] đầu tiên ra đời, nó được bán với giá 1.600 đôla và thiên hạ phải xếp hàng đi mua. Tại sao? Vì nó vừa mới lại vừa thanh lịch. Cho nên tôi nói – Tôi muốn làm ra StarTac của PDA”. Nhóm chế tạo đã ép Hawkins bổ sung thêm tính năng như nạp

thêm phần mềm và gắn microphone. Nhưng ông đáp: “Không, không, cốt lõi của Palm V là sự thanh lịch và phong cách, và tôi sẽ không đồng ý thứ gì khác”. Tầm nhìn đơn giản này, và sự kiên định của Hawkins đã làm cho nhóm chế tạo hiểu rất rõ phải tập trung nỗ lực sáng tạo vào đâu.

Sáng tạo nghĩa là chung sống với một vài bất lợi

Các thuật ngữ *sáng tạo*, *cách tân* và *niềm vui* thường được hiểu như có liên quan. Nhưng bạn chớ vội lao vào gây dựng hoặc gia nhập một công ty sáng tạo. Tôi cảm thấy có bốn phận phải cảnh báo bạn về một số nguy cơ. Làm việc trong môi trường sáng tạo có thể khiến bạn bức bối và ức chế, hoặc tệ hơn nữa, James Adams ở Stanford và Barry Staw từ Đại học California cho biết nhiều người *nói* rằng họ muốn có một môi trường làm việc sáng tạo, nhưng ít người cảm thấy vui khi họ thật sự làm việc ở một nơi như vậy. Thực ra, cách đây vài năm, Intel Corporation đã xóa “niềm vui” ra khỏi danh sách các giá trị cốt lõi mà nhân viên tâm niệm. Những kẻ ác khẩu có thể giễu rằng Intel chưa từng bao giờ là một nơi vui vẻ cả, vì thế ít ra họ không còn đạo đức giả nữa. Dù sao thì Intel cũng nổi tiếng về việc khích lệ xung đột và đấu tranh nội bộ. Thậm chí họ còn mở lớp về “đương đầu với tinh thần xây dựng”. Môi trường Intel có lẽ hơi căng thẳng hơn mức cần thiết, nhưng để xây dựng một công ty mà sáng tạo là phong cách, ta phải làm những việc không dễ chịu, hoặc thậm chí đáng sợ.

11 & ½ ý tưởng kỳ quặc này có tác dụng, nhưng điều đó không có nghĩa là bạn sẽ thích thú tuyển dụng những người bạn không ưa và có lẽ họ cũng chẳng ưa gì bạn. Điều đó không có nghĩa bạn sẽ thích xung quanh mình là những người thường xuyên tuyên chiến với bạn và với nhau. Tôi không biết bạn thế nào, nhưng tôi thì cáu tiết khi yêu cầu nhân viên làm điều gì đó và họ cưỡng lại. Chẳng hạn, Dana Bookbinder thuộc phòng thí nghiệm R&D Sullivant Park của Corning gần đây đã sáng chế một thiết bị nhựa trong phòng thí nghiệm để thúc đẩy tiến trình khám phá thuốc ở những công ty dược phẩm. Tuy nhiên, Bookbinder thừa nhận rằng phải mất nhiều thời gian để những người ở Corning, đặc biệt là các sếp, trở nên thân quen với ông vì “tính tôi rất hung hăng, rất quyết liệt, và họ không biết phải làm gì với tôi.” Bookbinder nói rằng trong chín năm làm việc ở Corning, ông chỉ có một sếp xứng đáng và rằng ông làm những gì điều ông tin là đúng chứ không phải những gì người ta bảo. Đó là thành tích của Corning vì họ biết cách quản lý (hoặc đã không cố quản lý) những người như Bookbinder. Conring cũng tưởng thưởng những người như Bookbinder, tôn vinh ông bằng giải thưởng Stookey danh giá năm 2000 vì công cuộc nghiên cứu xuất sắc. Nhưng ngay cả khi Corning biết cách đối xử với những người tư duy độc lập như Bookbinder thì cũng không có nghĩa việc quản lý ông ta có gì thú vị.

Hãy nghĩ đến những ý tưởng kỳ quặc khác. Nếu bạn thích một nơi làm việc trật tự, sẽ chẳng có gì vui với tình trạng hỗn độn khi doanh nghiệp tràn ngập những người chưa bao giờ được đào tạo những việc họ sẽ phải làm. Có một số người thích làm việc ở một nơi mà mọi thứ hầu như đều thất bại, chưa bao giờ hoàn thành được gấp bề tặc. Nhưng hầu hết mọi người đều không như thế. Khi các công ty hoạt động quá hữu hiệu, đó là dấu hiệu cảnh báo họ đang kiểm chế sáng tạo.

Ngoài các khía cạnh phiền toái của môi trường làm việc sáng tạo, bạn cũng cần suy nghĩ chín chắn về những nguy cơ của mô hình kinh doanh sáng tạo đối với một con người hoặc một công ty trung bình nảy sinh ý tưởng mới. Khuynh hướng lạc quan khiến hầu hết chúng ta tin rằng mình nằm trong tỉ lệ ít ỏi những người thành công. Nhưng thực tế hầu như bạn hoặc công ty của bạn sẽ nằm trong số những nạn nhân cần thiết lót đường cho một vài người khác tồn tại và thành đạt. Tôi quay lại với James March một lần nữa:

Đáng tiếc là những lợi lộc từ trí tưởng tượng lại không miễn phí. Cơ chế bảo vệ của trí tưởng tượng rất công bằng. Chúng bảo vệ cho ý tưởng tồi lẫn ý tưởng hay – và thông thường ý tồi nhiều hơn ý hay. Hầu hết những điều bay bổng đều dẫn chúng ta đi lạc lối, và hầu hết hậu quả của trí tưởng tượng đối với các cá nhân và tổ chức thật tàn khốc. Hầu hết những kẻ khác người đều đi đến kết cục thất bại chứ không trở thành người hùng hoặc người làm chuyển hóa tập thể... Kết quả là, nhiều điều có thể xem là không công bằng trong một hệ thống cổ súy trí tưởng tượng để rồi hệ thống lớn hơn sẽ chọn lọc chúng trong quá trình thử nghiệm. Khi tôn vinh trí tưởng tượng, chúng ta đã cám dỗ những người ngây thơ vào chỗ vô tình tự hủy hoại (hoặc nếu bạn thích từ khác, chủ nghĩa vị tha).

Thung lũng Silicon nổi tiếng bởi sự thịnh vượng nó tạo ra. Nhưng hầu hết các công ty khởi nghiệp đều không giàu có một cách thần kỳ như vậy, dù có các nhà đầu tư lỗi lạc cấp vốn. Tỉ lệ những công ty khởi nghiệp gặp thất bại luôn ở mức cao, thậm chí trong những thời điểm thuận lợi nhất. Một doanh nhân dạn dày kinh nghiệm từng tham gia điều hành bốn công ty khởi nghiệp thất bại và hai công ty khởi nghiệp thành công bảo tôi, “Hầu hết các công ty khởi nghiệp chỉ là vật tế thần trong một hệ thống khiến các nhà đầu tư mạo hiểm trở nên giàu có”. Một số “thử nghiệm” nhanh chóng thất bại và thiệt hại không nhiều. Kibu, mạng Internet dành cho các thiếu nữ đã đóng cửa sau khi thành lập chưa đầy một năm. Hội đồng quản trị đầy kinh nghiệm gồm Jim Clark, nhà đồng sáng lập ra Silicon Graphics và Netscape. Họ rút lui vì tin rằng Kibu sẽ chẳng bao giờ có lời, vì thế họ hoàn trả hơn 10 triệu đôla còn lại cho các nhà đầu tư. Và toàn bộ nhân viên đều có việc làm mới trong vòng vài tuần lễ.

Những công ty khác không may mắn như thế. Một số công ty nướng những khoản tiền khổng lồ, nuốt trọn mấy mươi năm cuộc đời của nhân viên, đưa ra hết ý tưởng này đến ý tưởng khác đầy hứa hẹn, nhưng chẳng bao giờ thành công. Shaman Pharmaceuticals là một trường hợp như vậy. CEO Lisa Conte thành lập Shaman năm 1989, “cử các nhà thực vật dân tộc học” vào rừng rậm hầu tìm ra loại cây chữa bệnh để biến công thức chữa bệnh cổ xưa thành dược phẩm ở hiệu thuốc - chữa những căn bệnh của thế giới thứ nhất từ nguyên liệu của thế giới thứ ba, và mang lại một đồng lợi nhuận cho Conte và các nhà đầu tư. Một kế hoạch nhanh chóng thu hút được cả những đầu thủ lớn Eli Lilly. Các nhà khoa học của Shaman thu thập nhiều loại lá cây, rễ cây và cành cây từ hơn 2.600 loại cây thân thảo và phân lập ra các thành phần hoạt tính trong mỗi loại, đăng ký bằng sáng chế hơn 20 hợp chất mới và tiến hành thử nghiệm lâm sàng chữa bệnh tiêu chảy, nấm và tiểu đường. Đáng tiếc rằng sau đó một thập niên, Shaman vẫn chưa có dược phẩm nào để bán và gặp bất lợi nghiêm trọng khi Cơ quan Quản lý Thực phẩm và Dược phẩm Hoa Kỳ (FDA) yêu cầu phải tiếp tục thử nghiệm lâm sàng thuốc trị tiêu chảy của họ. Năm 1999, công ty chuyển sang bán thuốc trị bệnh tiêu chảy như thực phẩm chức năng thay vì như dược phẩm theo toa. Mọi người vẫn nghi vấn về sự tồn tại của công ty này trong tương lai.

Tôi không muốn bạn có ấn tượng rằng các công ty sáng tạo là những nơi khủng khiếp hoặc rồi bạn sẽ nướng sạch tiền của nếu làm việc ở đó. Nhiều người yêu thích sự hỗn độn và rối rắm. Việc nghĩ ra ý tưởng mới làm người ta dễ chịu hơn lặp lại mãi hành động cũ – và tư duy cũ. Làm việc với những người phấn khích với ý tưởng mới là một sự hứng thú. Dù nhiều ý tưởng mới bị thất bại, ta vẫn có thể có được niềm vui nếu khoan thứ cho sự thất bại hoặc thậm chí tưởng thưởng điều đó. Và rất nhiều người đã trở nên giàu có khi làm việc ở những nơi như vậy, cho dù tỷ lệ là rất nhỏ. Nhưng bạn cần phải biết những nguy cơ của sáng tạo trước khi đi theo con đường đó.

Học cách thất bại nhanh hơn, chứ không ít hơn

Nếu bạn tin cuốn sách này, bạn sẽ cười khi người ta bàn cách làm cho công việc sáng tạo hữu hiệu hơn. Điều đó thường có nghĩa là người ta muốn sử dụng logic của công việc thường lệ để quản lý công việc sáng tạo. Một khi các công ty tìm cách “giảm thiểu tỉ lệ thất bại” thì tinh thần sáng tạo thường khựng lại. Chìa khóa để sáng tạo hữu hiệu hơn chính lại là thất bại nhanh hơn, chứ không phải ít hơn. Hãy suy ngẫm những gì Audrey MacLean nói với tôi về sự thất bại. MacLean từng là CEO của Adaptive và giờ đây là một nhà đầu tư thành công, được đề cập trong các bài chuyên đề trên tạp chí *Forbes* và *Red Herring* những năm gần đây. Bà lập luận rằng lý do sâu xa khiến người ta kiếm được nhiều tiền khi đầu tư vào các công ty Internet dạo cuối thập niên 1990 là do thất bại không làm tốn nhiều tiền. MacLean nhận thấy việc thử nghiệm một

trang web mới ít tốn kém hơn nhiều so với chế tạo phần cứng máy tính hay thiết bị y khoa, hoặc viết một chương trình phần mềm phức tạp. Phản hồi từ thị trường xảy đến nhanh chóng đến mức “bạn có thể thất bại nhanh hơn và ít tốn kém hơn mọi thứ xưa nay. Đa số mọi người đều chú trọng vào khía cạnh lợi nhuận khi thành công, nhưng lại không bàn về thực tế rằng nó đã và đang ít tốn kém nhất so với hầu hết các hoạt động kinh doanh nếu thất bại”. MacLean nói: “Vì lập trang web không tốn nhiều thời gian hay tiền bạc, ta có thể xác định khá nhanh chóng liệu nó có phát lên hay không. Nếu ý tưởng hiệu quả, ta kiếm được nhiều tiền rất nhanh, và nếu thử nghiệm thất bại, ta không mất quá nhiều”.

Thật không dễ gì thiết lập mọi thứ để có thể rút lui đúng lúc. Chính lòng tin và sự kiên định để giúp ý tưởng dễ đi đến thành công hơn lại là một con dao hai lưỡi. Nó có thể khiến người ta quyết liệt cưỡng lại việc giải tán công ty hay dự án, thậm chí sau khi đã có chứng cứ rành rành cần phải kết thúc. Cũng có thể có yếu tố lịch sử hoặc cơ cấu khiến người ta khó dừng lại. Một trong những trường hợp kịch tính nhất minh họa cho sự đeo đuổi một quá trình đang trong chiều hướng thất bại là quyết định thiết kế và xây dựng nhà máy năng lượng hạt nhân Shoreham của công ty Long Island Lighting Company. Thoạt đầu, khi đề xuất lập nhà máy năm 1966, giới chức công ty dự kiến sẽ tốn khoảng 75 triệu đôla. Các mối quan tâm về tài chính và an toàn được nêu ra hầu như liên tục trong các giai đoạn, và mãi đến 1985 nhà máy mới được hoàn thành. Shoreham bị đóng cửa vào năm 1988 vì những quan ngại về lỗi thiết kế, xây dựng, và các khoản phí tổn không ngừng leo thang, cũng như bởi phát hiện của một hội thẩm liên bang rằng giới chức công ty đã lừa dối tiểu bang New York để được tăng giá xây dựng nhà máy. Vào thời điểm người ta quyết định đóng cửa nhà máy (mà thực ra chưa bao giờ vận hành hết công suất), hơn 5 tỷ đôla đã tiêu tốn.

Hơn 25 năm, Barry Staw và Jerry Ross đã nghiên cứu vấn đề ném tiền vào những dự án thất bại. Khảo cứu của họ về trường hợp Shoreham cho thấy có những lực tác động gây ra “hội chứng leo thang”. Các lực này gồm những yếu tố như các tuyên bố đại chúng từ những nhà quản lý tối cao rằng dự án sẽ không bao giờ bị dừng và các liên minh hùng mạnh bên trong và bên ngoài công ty phản đối để hưởng lợi từ việc xây dựng nhà máy. Lập luận “đã đầu tư quá nhiều nên không thể bỏ” khiến người ta quyết định tốn thêm nhiều tiền nữa. Staw và Ross đã đề ra các nguyên tắc nhằm tránh những tình huống như thế. Nguyên tắc quan trọng nhất là những người chịu trách nhiệm khởi sự đề án hoặc công ty, và những người đã có nhiều tuyên bố với đại rằng họ cam kết và dự án sẽ phải thành công, không nên dính vào việc quyết định số phận của dự án. Các dự án cần được cấu trúc sao cho các nhóm riêng biệt sẽ quyết định về việc khởi sự và chấm dứt. Đây là lý do hầu hết các ngân hàng đều dùng một nhóm để mời chào các

khoản vay và một nhóm khác để phụ trách thanh lý khoản vay rắc rối.

Ta cũng có thể làm giảm ý chí kiên định phi lý bằng cách loại trừ hoặc giảm thiểu cái giá của thất bại. Nếu người ta cho rằng uy tín của họ sẽ bị hủy hoại bởi thất bại, thì việc rút lui để đảm bảo an toàn đồng nghĩa với một sự tổn hại và – dù cơ may mong manh đến đâu – hy vọng duy nhất của họ là tìm cách để thành công. Ba trong số các công ty mà tôi đã đề cập – AES, Hewlett-Packard, và SAS Institute – đều nổi tiếng với “những cuộc hạ cánh an toàn” như thế. Staw và Ross cũng khuyên rằng nếu biết dự án đang rơi vào tác động của hội chứng leo thang thì có thể có cách. Họ đề nghị xem xét hoàn cảnh từ góc độ của người bên ngoài, nhìn và hỏi: “Nếu tôi nhận công việc ấy lần đầu tiên hôm nay và thấy dự án này đang diễn ra, tôi sẽ ủng hộ hay dẹp bỏ?”. Câu hỏi kiểu này đã nhắc nhở các nhà điều hành Intel, Gordon Moore và Andy Grove, thoát ra khỏi lĩnh vực chip bộ nhớ không có lợi nhuận năm 1985 để tập trung vào các bộ vi xử lý, một quyết định làm ra hàng tỷ đôla cho Intel. Một cách táo bạo hơn nữa để tránh tình trạng sa lầy là gieo mìn cho sự rút lui trong khi công ty, dự án, hay sản phẩm vẫn còn đang thành công. Những nhà điều hành thông minh luôn buộc nhân viên phải cảnh giác rằng thành công hiện tại có thể sa sút hoặc bị lu mờ bởi đối thủ cạnh tranh. John Chambers, CEO của Cisco cảnh báo nhân viên: “Các công ty rơi vào khó khăn là do họ trót phải lòng ‘các công nghệ thần thánh’... Chìa khóa thành công là tạo dựng một văn hóa biết chấp nhận cải tổ và không tham gia những cuộc chiến tranh tôn giáo”.

Cởi mở thì tốt, khép kín thì xấu

Tinh thần cởi mở với các ý tưởng từ người khác và nơi khác sẽ đem lại sự đa dạng và phong phú về quan điểm, có thể giúp công ty bạn thoát khỏi sự ràng buộc của quá khứ. Và khi cởi mở với người ngoài, bạn có thể vay mượn hay hòa trộn các ý tưởng già cỗi của họ, nhưng mới mẻ đối với bạn, để đưa ra những mô hình quản lý, dịch vụ, và sản phẩm mới. Giá trị của cởi mở có lẽ là bài học chính từ cuốn sách *Regional Advantage* (Ưu thế trong vùng) của AnnaLee Saxenian. Sách cho thấy lý do các công ty ở Thung lũng Silicon như Hewlett-Packard, Intel, Sun Microsystems và Cisco lại sáng tạo đến thế, trong khi những công ty từng rất huy hoàng như DEC, Wang và Data General đã sa sút rồi gãy chết. Bà cho thấy Thung lũng Silicon phồn vinh như thế nào bởi các kỹ sư biết chia sẻ ý tưởng thật cởi mở, vừa để được trợ giúp lúc gặp rắc rối vừa để phô bày kiến thức. Tinh thần này diễn ra không chỉ bên trong các công ty mà cả giữa các kỹ sư ở những công ty khác nhau. Các kỹ sư không chỉ thường xuyên vi phạm hợp đồng bảo vệ sở hữu trí tuệ, nhiều CEO thừa nhận với tôi rằng tình trạng hơi “rò rỉ chút đỉnh” trong lúc chuyện trò là phổ biến và dễ hiểu, bởi vì mọi người hiểu rằng đó chính là tác nhân của sáng tạo.

Dĩ nhiên, các công ty cũng có những giới hạn để có thể và nên cởi mở đến đâu về ý tưởng. Quan tâm bảo vệ sở hữu trí tuệ là vấn đề chính đáng, và các công ty biết cân trọng bảo vệ ý tưởng có thể làm giàu, ít nhất là trong một khoảng thời gian. Thí dụ, Kevin Rivette và David Kline cho biết nhiều công ty đang ôm những bằng sáng chế chưa khai thác trị giá hàng triệu đôla. IBM cấp phép khai thác các bằng sáng chế họ chưa sử dụng năm 1990 và thấy tiền bản quyền thu về vọt lên từ 30 triệu đôla một năm lên hơn 1 tỷ đôla trong năm 1999, chiếm hơn một phần chín lợi nhuận hằng năm của công ty. Các giới hạn về sở hữu trí tuệ cũng có thể kích thích sáng tạo vì nếu một công ty đã sở hữu giải pháp về vấn đề nào đó, nhân viên của công ty khác có thể bị khích động sáng chế ra giải pháp khác thay thế.

Tuy vậy, khi hoang tưởng lo sợ những ý tưởng quý giá của mình bị đánh cắp, công ty có thể giết chết sáng tạo. Bởi vì, khi nhân viên của công ty đó chỉ biết lắng nghe ý tưởng từ công ty khác nhưng không chịu chia sẻ ý tưởng của mình, sự dè dặt này có thể khiến người khác không muốn chia sẻ nữa. Hoặc khi nhân viên của các công ty như vậy nhận thức được rằng không thể trao đổi hai chiều, họ có thể tránh né trò chuyện với người ngoài, những người có thể cho họ lời khuyên hữu ích. Bảo mật thái quá dường như là nguyên nhân gây ra sự sụp đổ của Interval Research, một *think tank* do Paul Allen, nhà tỷ phú đồng sáng lập Microsoft, tạo dựng. Theo *The New Yorker*: “Tháng 3/1992, Interval mở rộng cửa, để rồi ngay sau đó đóng sập lại”. Giấc mộng của Interval là họ sẽ có các ưu điểm như của Xerox PARC, nhất là các nhà công nghệ sáng chói đã đưa ra những ý tưởng định hình toàn bộ nhiều ngành, và không có những điểm bất lợi, chẳng hạn như đưa ra những ý tưởng xuất sắc để người khác hưởng lợi. Allen tuyển cựu siêu sao Xerox PARC David Liddle điều hành Interval. Liddle đưa vào công ty một loạt các nhà công nghệ lừng danh, gồm các nhà sáng chế máy laptop và máy in kim, cũng như các nhà hành vi học, họa sĩ và nhạc sĩ, và các nhà nghiên cứu trẻ thông minh từ các trường đại học danh tiếng. Vấn đề, theo Paul Saffo, Giám đốc viện Tương lai là “Họ được thả vào giữa những bộ óc công nghệ vĩ đại nhất hành tinh, giữa cuộc cách mạng lớn nhất của thế kỷ, và họ chẳng bao giờ lộ mặt ra... Họ bị nhốt kín trong nơi này ngay từ ngày đầu”. Interval bị đóng cửa ngày 21/4/2000 và ngay cả Bill Savoy, nhà điều hành đã tuyên bố đóng cửa với nhân viên của Interval, cũng thú nhận, “Lẽ ra chúng ta nên lôi nhiều người bên ngoài vào đây sớm hơn mới phải, để không phải hít thở không khí của chính mình”.

Một trong những minh họa cực đoan nhất và ấn tượng nhất về sự cởi mở là quá trình phát triển nguồn mở cho phần mềm miễn phí. Quá trình này có sự tham gia của Linux, hiện là thách thức nghiêm trọng duy nhất đối với Microsoft Windows. Lợi ích chính của việc phát triển nguồn mở là chính là điều được gọi là Luật Linus, rằng “với nhiều con mắt hơn, tất cả lỗi sẽ

phơi bày”. Khi cộng đồng những nhà phát triển lớn mạnh, các phiên bản phần mềm mới ngày càng ổn định và ít lỗi hơn vì có thêm nhiều người phát hiện và sửa lỗi. Cộng đồng nguồn mở đã đề ra một phương pháp ấn định tác quyền để bảo vệ sự công khai của phần mềm. Phần mềm nguồn mở được bảo vệ bởi phương pháp họ gọi là “copyleft” – thay vì copyright. Tác quyền nguồn mở bổ sung thêm “các điều khoản phân phối, là công cụ pháp lý cho phép mọi người quyền sử dụng, điều chỉnh và tái phân phối mã của chương trình hoặc bất kỳ chương trình nào từ đó nhưng chỉ khi các điều khoản phân phối được giữ nguyên. Vì thế, mã và quyền tự do trở nên không thể tách rời về mặt pháp lý”.

Những giới hạn này cho phép mã được công khai. Bất kỳ ai cũng có thể truy cập mã và tự do điều chỉnh, nhưng các chỉnh sửa phải được hoàn trả lại vào mã cơ sở. Điều này gây ra những tình huống trớ trêu trong các công ty và tổ chức như các trường đại học nơi lập trình viên cải tiến mã mà công ty của họ muốn đăng ký tác quyền và hưởng lợi nhuận, nhưng thỏa thuận “copyleft” khiến không thể thực hiện điều này. Một trang web nguồn mở vạch ra, “Khi chúng tôi giải thích cho sếp rằng việc phân phối phiên bản cải tiến đó là không hợp pháp ngoại trừ xem nó là phần mềm miễn phí, công ty thường quyết định phát hành miễn phí hơn là quảng nó đi”. Có những lý do cao quý để phát triển phần mềm miễn phí, nhưng phần lớn sự say mê định hướng nguồn mở gần đây là do yếu tố thực dụng: khi cởi mở với nhiều người và nhiều ý tưởng, sản phẩm sẽ ngày càng trở nên tốt hơn.

NHỮNG THÁI ĐỘ SÁNG TẠO

Tôi hy vọng bạn sẽ áp dụng những ý tưởng kỳ quặc trong cuốn sách này để làm cho công ty của bạn trở nên sáng tạo hơn. Những ý tưởng này có tác dụng. Nhưng sau một thập niên ôm ấp chúng, tôi đã nhận thức rằng các phương pháp dùng để sáng tạo không quan trọng bằng việc tạo dựng một công ty mà mọi người có thái độ đúng đắn với công việc của họ và đối với nhau. Các nhà tâm lý bảo rằng cảm xúc là động lực thúc đẩy hành động của con người. Cảm giác – chứ không phải những nhận thức lạnh lùng – là điều thúc đẩy ta biến ý tưởng và thiện ý thành hiện thực. Vì thế những người có thái độ đúng đắn sẽ không chỉ dễ dàng hơn trong việc triển khai các ý tưởng kỳ quặc, thế giới quan của họ cũng sẽ thúc đẩy họ sáng chế và có ý tưởng riêng để khích động sự sáng tạo.

Mọi công ty sáng tạo mà tôi biết đều đầy ắp những người đam mê giải quyết các vấn đề. Khi tôi nói chuyện với nhà sáng lập kiêm Chủ tịch Jeff Hawkins và Giám đốc Công nghệ Thiết kế Sản phẩm Peter Skillman ở Handspring về máy tính cầm tay, họ chồm chồm như các con tôi gặp đồ chơi mới. Tôi trông thấy tinh thần đó ở Joey Reiman thuộc BrightHouse, một “công ty ý tưởng”

chuyên bán cho các khách hàng như Coca-Cola, Hardee's và Georgia Pacific những ý tưởng trị giá 500.000 đến 1 triệu đôla mỗi ý. Tôi có thể nhắm mắt hình dung ra Reiman trong đầu, mang giày trượt lộn lờ trên sân khấu hình tròn ở Berlin, giọng hùng hồn với cử tọa từ hãng quảng cáo McCann-Erikson: “Chúng tôi động tim, chứ không phải động não; sáng tạo là vấn đề tư duy một phần, nhưng chủ yếu là vấn đề cảm xúc”. Sự đam mê ở các công ty sáng tạo khác có thể tinh tế hơn, nhưng bạn luôn luôn tìm thấy điều đó.

Táy máy và hiếu kỳ là những thái độ sáng tạo cần thiết. Khi Kay Zufall cắt những thỏi bột tẩy giấy dán tường, cô không định chế tạo sản phẩm mới; cô làm thế chỉ vì thích mày mò các ý tưởng và sự vật. Zufall luôn muốn cải thiện mọi thứ và tìm niềm vui trong công việc. Tôi nhìn thấy tinh thần ấy ở các kỹ sư IDEO. Họ chụp lấy chiếc máy chụp hình kỹ thuật số mới của tôi (một trong những cái máy đầu tiên bán ra) và tháo tung nó ra ngay tại chỗ. Họ không thể kìm được. Họ chưa từng nhìn thấy cái nào và *phải* xem nó được chế tạo ra sao. Sự tò mò bất tận này dẫn đến những khoảnh khắc ngộ nghĩnh, như khi một nhân viên phục vụ hỏi một số nhà thiết kế của IDEO tại sao họ cứ tháo cái kẹp khăn ăn. “Vì chúng tôi muốn nhìn xem cái lò xo hoạt động ra sao” – câu trả lời không có vẻ đáng tin cậy. Nhưng đúng là như thế, và đó là một trong những lý do chính khiến IDEO có được một môi trường văn hóa lừng danh về sáng tạo.

Thái độ sáng tạo sau cùng của tôi thực ra là một cặp thái độ: khả năng chuyển đổi cảm xúc giữa hoài nghi và niềm tin, hoặc giữa sự ngờ vực sâu sắc và lòng tin sắt đá. Những cảm xúc này là bạn đồng hành của tiến trình sáng tạo. Nếu công ty của bạn chỉ hiện diện một cảm xúc thì nguy đấy. Mọi công ty sáng tạo mà chúng tôi khảo sát thấu đáo đều khai thác những hỗn hợp cảm xúc này, từ Disney đến 3M, Handspring, Sottsass Associates. Khi thai nghén ý tưởng, họ tin rằng mọi thứ đều tuyệt vời, mọi việc đều khả dĩ. Nhưng họ lại trở thành những kẻ hoài nghi – hoặc lười vào vài kẻ hoài nghi – khi quyết định những gì sẽ phát triển, những gì phải dừng lại. Một khi chọn lựa được ý tưởng để triển khai, niềm tin lại trỗi dậy.

Hỗn hợp niềm tin và hoài nghi cũng có thể giúp bạn rút tỉa được nhiều nhất từ cuốn sách này. Như tôi đã nói lúc đầu, khi nghĩ về những ý tưởng kỳ quặc, hãy thử đừng ngờ vực, dù chỉ trong chốc lát. Hãy tự hỏi: “*Nếu những ý tưởng này đúng thì sao?*”. Tôi có thể tổ chức hoặc quản lý công ty của tôi theo cách khác như thế nào? Tôi nên hành động khác đi thế nào để mình sáng tạo hơn? Hãy suy ngẫm và thử nghiệm những ý tưởng này trong công ty. Những ý tưởng kỳ quặc này có nền tảng vững chắc và đã giúp các công ty hình thành nhiều ý tưởng mới hữu dụng, nhưng chúng không phải là chân lý bất biến. Cần một chút hoài nghi để khai thác chúng tốt nhất. Hãy xem chúng như đồ chơi mua về để nghịch: Hãy thử đập tan chúng ra, tháo tung xem chúng vận hành ra sao, cố gắng cải tiến, và gắn chúng với những món đồ chơi khác. Một

lúc nào đó, bạn có thể nghĩ ra ý tưởng ngược đời của riêng mình. Xét cho cùng, bất kỳ điều gì đem lại kiến thức mới, giúp ta nhìn sự việc cũ theo cách mới, hoặc giúp một công ty thoát khỏi quá khứ cũng đều đạt mục đích.

CẢM TẠ

Các ý tưởng trong cuốn sách này ra đời vào một buổi chiều tháng chín đẹp trời năm 1993. Jim Adams, một trong những đồng nghiệp thú vị nhất, đã lôi tôi đến Câu lạc bộ Khoa thuộc đại học Stanford. Ông ta đãi tôi mấy ly rượu chất đỏ (và Scotch cho mình) trong khi ông cố gắng thuyết phục tôi giảng dạy chương trình mà ông đang xúc tiến về “Quản trị Sáng tạo” cho Hiệp hội Cựu Sinh viên đại học Stanford. Trước đó, tôi đã từ chối yêu cầu của Jim trong những lúc trò chuyện ngoài hành lang, vì thế ông cho rằng phải hành động quyết liệt như thế này. Tôi có mặt ở Stanford đã chín năm và vừa mới được phong giáo sư toàn phần. Lý do chính để Stanford đề bạt tôi là tôi đã viết hàng chục bài viết về những vấn đề và nguyên của các quá trình xảy ra trong tổ chức. Tôi không mấy quan tâm những nhà điều hành, quản lý, kỹ sư và mọi người khác gặp vấn đề thực sự đã có thể học hỏi được gì từ công trình của tôi. Hầu hết các nghiên cứu ở đại học đều như thế. Hầu hết giảng viên trong khoa đều được tuyển dụng và thăng tiến dựa trên khả năng nghiên cứu trong chuyên ngành hẹp.

Tôi cho rằng mình không thể bổ sung gì nhiều vào những gì Jim Adam sẽ giảng dạy các nhà điều hành về sáng tạo và cải cách. Sau cùng, Jim viết cuốn sách về sáng tạo nhan đề *Conceptual Blockbusting*, đã bán được trên 200.000 bản và một cuốn sách khác cũng hữu ích như vậy nhan đề *The Care and Feeding of Ideas*. Ông đã có nhiều lần diễn thuyết với các nhà quản trị, kỹ sư và các nhà khoa học thực thụ trong những công ty thực thụ về cách tăng cường sáng tạo. Jim thúc giục, năn nỉ và thậm chí sỉ vả tôi trong lúc uống rượu cùng nhau. Ông khẳng định rằng tôi đã học được nhiều điều mà các nhà quản trị cần biết từ những năm tháng viết lách, đọc và biên tập các chuyên san, và rằng tôi sẽ thích thú nói chuyện với những con người thật, thay vì các đồng nghiệp (thường) vênh vang và hay bắt bẻ. Ông cũng nhắc nhở tôi rằng tôi đã đạt đến đỉnh điểm trong sự nghiệp và không có một nguy cơ nào khi tham gia một việc thực sự hữu ích: với một giáo sư có thâm niên tại một đại học giàu có như Stanford, công việc sẽ ổn định hơn bất kỳ một chuyên gia nào trên đời. Sau cùng tôi nhượng bộ, hầu như chỉ vì không muốn ông ấy săn lùng tôi nữa. Tôi bảo: “Thôi được, tôi sẽ thử bằng những đề tài dị hợm nhất nghĩ ra được. Để tôi nói cho ông bạn nghe vài ý tưởng méo mó mà tôi sẽ trình bày”. Tôi viết nguệch ngoạc một loạt ý tưởng ngớ ngẩn lên tờ giấy khăn ăn, những câu dị hợm như “tuyển dụng những người hầu như lúc nào cũng sai”, “tuyển dụng những người không chịu lắng nghe bạn”, “tổ chức một công ty không có ký ức” và “hãy nói về công việc một cách mơ hồ và chán ngắt”. Tôi nghĩ rằng những ý tưởng kỳ quặc này sẽ thuyết phục Jim thôi quấy nhiễu tôi, nhưng kế hoạch của tôi đã gây tác dụng ngược. Lẽ ra, tôi phải nhớ rằng lời khen chí tình nhất của Jim dành cho ai đó, ít

nhất theo kiểu của ông, là “quá sức tưởng tượng” hay “cực kỳ quái đản”. Thế là ông ta phản kích với những ý tưởng ngớ ngẩn này và nhất quyết bảo rằng đó chính là đề tài ông muốn tôi nói chuyện trong chương trình của ông. Tôi phản bác rằng mặc dù ông nghĩ những ý tưởng này rất “thú”, các nhà quản lý sẽ thấy thật lố bịch. Jim bảo tôi sai, các nhà quản lý cũng giống hầu hết mọi người, luôn tìm ý tưởng mới hữu ích và tìm niềm vui trong công việc và trong cuộc sống. Ông cho rằng tôi sẽ rất vui khi giảng về những ý tưởng này và tôi nên thử nghiệm trong chương trình của ông ngay. Tôi đã nhượng bộ. Tôi chắc mẩm những ý tưởng kỳ cục của mình sẽ gây khó chịu, khiến các nhà quản lý chán ngán và Jim sẽ chẳng bao giờ quấy nhiễu tôi nữa về việc thuyết giảng. Tôi sẽ quay trở lại cuộc sống tĩnh lặng, đọc sách, viết lách và biên tập các chuyên san khó hiểu mà tôi rất yêu thích và dường như an lành hơn nhiều.

Tôi đã nói chuyện này với các nhà quản lý trong chương trình “Quản trị Sáng tạo” vào tháng 10/1993. Tôi gọi tên nó đại loại là “Các ý tưởng kỳ quặc về tăng cường sáng tạo trong tổ chức” và đề xuất khoảng một chục ý tưởng ngược đời về việc gây dựng tính sáng tạo trong tổ chức. Tôi nghĩ rằng các nhà quản lý sẽ chống lại phương pháp của tôi và bảo rằng các ý tưởng đó là dị hợm. Quả là họ đã tranh luận với nhiều ý tưởng của tôi, nhưng thậm chí trong lúc đó dường như họ đang nghĩ cách làm cho các tổ chức trở nên sáng tạo hơn. Thực ra những người tranh luận với tôi sôi nổi nhất cũng thường là những người nhiệt tình nhất về các ý tưởng kỳ quặc và hiểu rõ nhất cần phải làm gì để xây dựng một tổ chức sáng tạo.

Tôi đã nói chuyện hơn trăm lần với hàng ngàn nhà quản lý ở Stanford, đại học California ở Berkeley và nhiều công ty. Từ đó, tôi cũng đã nói chuyện về hàng chục đề tài khác với các nhà điều hành, các nhà quản trị và các kỹ sư trong những năm sau. Tuy nhiên, hội thảo “các ý tưởng kỳ quặc” vẫn nằm trong số những hội thảo tôi ưa thích nhất vì các khán giả phản hồi rất mạnh mẽ với những ý tưởng kỳ cục này và cách ôi đặt vấn đề khác thường. Khán giả *không bao giờ* phản ứng trung dung với cuộc nói chuyện này. Hoặc họ ghét hoặc họ thích. Hầu hết đều thích, nhưng nó không phải là cuộc mạn đàm lý thú với khán giả nhìn vấn đề quá nghiêm túc.

Tôi dự định sẽ viết sách này đã nhiều năm, nhưng cứ bộn bề trong cuộc sống. Marina Park, vợ tôi và tôi bị phân tâm bởi ba đứa con xinh xắn và nhõng nhẽo, Eve, Claire và Tyler. Tôi bị chệnh mảng vì bận viết những cuốn sách khác, như cuốn *The Knowing-Doing Gap* (với Jeffrey Pfeffer). Tôi tự hỏi không biết lúc nào mình có thể bắt tay vào cuốn “các ý tưởng kỳ quặc” này cho đến đầu năm 1999, tôi phải trải qua một loạt phẫu thuật mắt và không thể đọc và viết lách suốt nhiều tuần. Nhưng tôi vẫn nói chuyện được! Thế là tôi dùng thời gian này để đọc lại cuộc nói chuyện về các ý tưởng kỳ quặc mà tôi đã thuyết trình trong nhiều năm. Bản thảo gốc từ giọng đọc của tôi khá lộn xộn. Có lẽ tôi đã xóa hơn 75% những gì mình nói, bổ sung thêm khoảng 150

trang sách nữa, hiệu đính từng câu, và tái cấu trúc lại toàn bộ bản thảo. Tuy nhiên, khi đọc phiên bản cuối cùng, tôi bị choáng – kinh ngạc thì đúng hơn - bởi các ý tưởng và (nhất là) tinh thần mà tôi đưa ra sao mà giống với cuộc nói chuyện lần đầu tôi phác thảo trên tờ giấy ăn vào buổi chiều tháng chín năm 1993 khi Jim Adams thuyết phục tôi ra mắt nói chuyện với các nhà quản lý.

Vì thế, với những người mới, tôi xin cảm ơn (và quy trách nhiệm) Jim Adams đã gây ra một chuỗi sự kiện dẫn đến sự ra đời của cuốn sách này. Nhưng ông ấy không đơn độc. Tôi may mắn nằm trong một mạng lưới những con người đam mê tại Stanford và những nơi khác đã định hình các ý tưởng này và, bằng cách này hay cách khác, đã khiến tôi viết nên cuốn sách. Khởi đầu từ Stanford, cuốn sách này không thể ra đời nếu thiếu James March. Hơn ai hết, các ý tưởng của tôi được vay mượn và khơi gợi từ công trình đồ sộ của ông. Bắt đầu từ cuốn sách kinh điển của mình (cùng với Herbert Simon) *Organisations* (Các tổ chức) vào năm 1958, Jim là một trong những nhà nghiên cứu về tổ chức có nhiều ảnh hưởng và nhiều công trình nhất xưa nay, và mặc dù đã chính thức về hưu ở Stanford, ông vẫn chưa nghỉ ngơi. Ý tưởng của Jim về sự khám phá và khai thác là trọng tâm để phát triển các ý tưởng kỳ quặc của tôi, nhưng cuốn sách này còn được định hình này theo nhiều khía cạnh khác nữa bởi công trình đồ sộ của ông, và bởi những cuộc nói chuyện đầy hứng thú và thách đố của chúng tôi trong nhiều năm.

Cuốn sách này cũng không thể ra đời nếu thiếu sự ủng hộ từ các bạn đồng nghiệp của tôi tại khoa Khoa học & Công nghệ Quản trị thuộc đại học Stanford, đặc biệt là các đồng nghiệp ở Trung tâm Nghiệp vụ, Công nghệ và Tổ chức (WTO) và Chương trình Công nghệ Mạo hiểm Stanford. Steve Barley, đồng Giám đốc của tôi tại WTO, đã làm hàng trăm việc để tôi có thể hoàn tất cuốn sách này, từ gây quỹ, cho đến tham gia những cuộc họp chán ngắt ở chỗ tôi, động viên tôi, đóng góp ý tưởng. Steve là một trong những người bạn tốt nhất của tôi và tôi biết ơn ông về mọi việc đã làm. Hai đồng nghiệp khác trong khoa WTO của tôi, Diane Bailey và Pam Hinds, đều đã ủng hộ tôi, và động lực cùng sự nhiệt tình với công việc của họ đã khiến tôi phấn khởi làm việc tích cực hơn cho công trình của mình. Paula Wright, trợ lý hành chính, đã giúp tôi hàng trăm chuyện lật vật trong suốt chặng đường. Điều lý thú nhất ở trung tâm của chúng tôi là các nghiên cứu sinh tiến sĩ làm việc ở đối diện khoa. Những học giả và con người tinh tế này gồm Mahesh Bhatia, Bart Balocki, Laura Castaneda, Adam Grant, Mark Mortensen, Kelley Porter, Keith Rollag và Victor Seidel. Fabrizio Ferraro và Sally Fellenzer đã hoàn thành xuất sắc vai trò trợ lý nghiên cứu. Tôi đã quấy rầy tất cả các bạn ấy về các ý tưởng trong sách này, và tôi cảm kích sự kiên nhẫn của họ. Tôi muốn đặc biệt cảm ơn Siobhan O'Mahony, người đã, hơn ai hết, giúp tôi hoàn thành cuốn sách. Siobhan không ngừng đào xới những nguồn tư liệu mới

lạ, biên tập và gợi ý, và đã làm cho mọi chuyện trở nên như một chuyến phiêu lưu kỳ thú.

Các đồng nghiệp của tôi thuộc Chương trình Công nghệ Mạo hiểm Stanford (STVP) cũng ủng hộ tích cực không kém. Nhà Sáng lập kiêm Giám đốc Điều hành đầy uy tín và sôi nổi hành động của chương trình này, Tom Byers, đã xây dựng chương trình nghệ thuật kinh doanh thành công nhất trong bất kỳ trường công nghệ nào trên thế giới. Tom Byers và giám đốc STVP Tina Seelig không những khích lệ tôi mà còn hào hiệp tìm nguồn tài trợ cuộc nghiên cứu này.

Mái nhà chính của tôi ở Stanford là ở trường công nghệ, nhưng tôi cũng được ủng hộ và có một nơi để viết trong trường cao học Kinh doanh Stanford. Tôi đã lượm lặt nhiều ý tưởng tuyệt vời từ đồng nghiệp ở đó, như Deborah Gruenfeld, John Jost, Rod Krmaer, Michael Morris, Maggie Neale, Lara Tiedens, và Katherine Klein. Đặc biệt Charles O'Reilly đã giúp tôi rất nhiều; ông am tường về công tác sáng tạo hơn ai hết tại Stanford và đã cực kỳ hào phóng cả về thời gian lẫn các ý tưởng. Jeffrey Pfeffer là người cộng tác và người bạn thân thiết nhất của tôi ở Stanford. Tôi chưa biết cách viết một cuốn sách quản trị cho đến khi chúng tôi thực hiện cuốn *The Knowing-Going Gap*; quả là một cơ hội lớn để học hỏi từ con người thông minh nhất trong lĩnh vực của tôi. Một trong những động lực chính giúp tôi hoàn thành cuốn sách này là giờ đây có thể tập trung vào hàng loạt dự án với Jeff, một việc luôn rất thú vị.

Công trình này cũng đã được hình thành bởi các đồng nghiệp bên ngoài Stanford. Barry Staw ở Đại học California tại Berkeley và tôi đã có những cuộc nói chuyện lý thú về tính sáng tạo (và những cái tệ của nó) suốt nhiều năm. Người bạn vong niên thông thái của tôi Marjorie Williams ở trường Kinh doanh Harvard đã cho nhiều lời khuyên quan trọng khi tập bản thảo này còn ở dạng thô sơ ban đầu. Gary Hamel và Liisa Vailikangas ở Strategos đã dạy tôi những bài học mới về mối liên kết giữa chiến lược và công tác sáng tạo. Jeff Miller, người mà tôi vẫn thường chơi thuyền buồm cùng trong 30 năm qua đã nói với tôi về khái niệm “*vu ja de*” và để cho tôi đánh cắp ý tưởng đó. David Owens thuộc đại học Vanderbilt và tôi đã tiến hành nghiên cứu về sự tranh đua địa vị trong quá trình thiết kế sản phẩm, giúp tôi hình thành nhiều ý tưởng về sáng tạo. Andrew Hargadon thuộc đại học Florida xứng đáng nhận những lời cảm ơn đặc biệt. Andy đã cho phép tôi thỉnh thoảng gia nhập chuỗi nghiên cứu đầy ấn tượng về sáng tạo của ông. Các ý tưởng đa dạng và đầy tưởng tượng của ông đã xuất hiện nhiều nơi trong sách này.

Nhiều ý tưởng trong cuốn sách này cũng đã được hình thành và minh họa từ những cuộc tọa đàm và email từ nhiều người thực sự làm và quản lý công tác sáng tạo. Họ bao gồm Corey Billington ở Hewlett-Packard, John Seely Brown ở Xerox PARC, Joe Davila ở Homstead, Jeff

Hawkins ở Handspring, Peter Gaarn ở Hewlett-Packard, Ginger Graham ở Guidant, Mitchell Kapor ở Accel, Justin Kitch ở Homestead, Freada Klein ở Klein Associates, John Reinertsen ở McDonald's, Peter Servold ở McDonald's, Mark Shieh, và Peter Skillman ở Handspring. Tôi xin cảm ơn những con người thông minh tại Reactivity, gồm Jeremy Henrickson, Carmela Krantz, Graham Miller, Bill Walker, Brian Roddy và đặc biệt là John Lilly, người đã đọc và nhận xét sách này. Tôi biết ơn tất cả mọi người ở IDEO Product Development vì đã để tôi lui tới, nhất là Gwen Books, Brendan Boyle, Dennis Boyle, Tim Brown, Sean Corcorran, Cliff Jue, Tom Kelley, Chris Kurjan, Bill Moggridge, Whitney Mortimer, Larry Shubert, Craig Syverson, Scott Underwood và Don Westwood, vì đã dạy tôi rất nhiều điều. David Kelley, người Sáng lập kiêm Chủ tịch của IDEO, cũng là một bạn đồng nghiệp công nghệ ở Stanford, người hơn ai hết đã chỉ cho tôi nhiều về cách tạo dựng và lèo lái công ty theo hướng sáng tạo; ông đã kiên trì trả lời những câu hỏi bất tận của tôi và để tôi sục sạo trong công ty của ông. Tôi vẫn còn nhớ lần đầu chuyện trò với David năm 1994. Ông đã cho tôi danh bạ điện thoại của IDEO và bảo: "Đây, cứ liên lạc với bất kỳ ai mà anh muốn". Chắc ông không nhận ra bảy năm sau tôi vẫn còn gọi họ!

Người đại diện của tôi, Michael Carlisle, không chỉ giỏi việc, sự sôi nổi và lạc quan của anh thật thú vị. Tôi cảm kích sự giúp đỡ và những lời khuyên hữu ích của Michael và các đồng nghiệp của anh. Donald Lamm đã hợp lực cùng Michael như một chuyên gia giỏi giang về viết lách. Tuy nhiên nói thế thì không diễn tả được hết những gì Don đã làm để giúp tôi viết sách này. Anh gợi ý tựa sách, biên tập bản đề xuất và bản thảo, và quan trọng hơn hết là đã dạy tôi về hoạt động xuất bản ngộ nghĩnh nhưng hấp dẫn. Cuốn sách này là một nguyên có tuyệt vời để làm quen với Don, một trong những con người thông minh nhất mà tôi từng gặp gỡ. Tôi cũng may mắn không kém được làm việc với Bruce Nichols, biên tập viên tại nhà xuất bản The Free Press. Bruce đã thúc giục tôi thật tinh tế và kiên trì để hoàn thành bản thảo theo hướng tốt hơn. Anh biên tập một cách tế nhị nhưng lại giúp tôi nhiều lần thoát khỏi những nhược điểm tệ hại nhất. Bruce đúng là người biên tập dành cho tôi; anh rất mực quan tâm đến chất lượng, nhưng lại nhận ra tôi cứ chỉnh sửa không dứt cho nên anh buộc phải tuyên bố hoàn tất bản thảo và giành lấy từ tay tôi để có thể xúc tiến xuất bản.

Cuối cùng, tôi muốn cảm ơn gia đình tôi, nhất là Marina đáng yêu của tôi, người vợ dịu dàng và có lối tư duy thật minh bạch, đã dạy tôi viết lách ngày xưa. Thoạt đầu, khi chúng tôi chung sống năm 1976, Marina là người tốt nghiệp ngành Ngữ văn Anh và đã là một cây viết điêu luyện; nàng đã dạy tôi viết và cảm nhận văn phong. Tôi lúc đó chẳng viết nổi một câu ra hồn. Tôi cảm ơn nàng đã để tôi dành thời gian hoàn thành cuốn sách này. Eve, Claire và Tyler xứng đáng với những lời cảm ơn nồng nhiệt nhất. Bố yêu các con và trân trọng mọi điều, nhất là những cuộc

bản bạc say sưa định nghĩa thế nào là kỳ quặc hay không kỳ quặc.