

7 ĐẠI XU HƯỚNG 2010

**Sự vươn lên của
chủ nghĩa tư bản
có ý thức**

Patricia Aburdene

Đồng tác giả cuốn *Những đại xu hướng 2000* (New York Times bestseller)

Table of Contents

[7 Đại xu hướng 2010](#)

[Những lời khen tặng](#)

[Vì một sự thịnh vượng bền vững](#)

[Lời tựa](#)

[Lời giới thiệu](#)

[Biểu đồ hóa các chiều kích “nội tại” của thay đổi](#)

[Những người đứng sau - những xu hướng lớn](#)

[7 đại xu hướng 2010: Danh sách mới](#)

[Tiền bạc và đạo đức](#)

[Thành công và ý thức: Mắt xích còn khuyết](#)

[Tại sao lại là thời điểm này?](#)

[1](#)

[2](#)

[3](#)

[4](#)

[5](#)

[6](#)

[7](#)

Kết luận

NHỮNG LỜI KHEN TẶNG

“Trong 7 đại xu hướng 2010, Patricia Aburdene chỉ ra bảy xu hướng lớn buộc giới kinh doanh phải công nhận sức mạnh tài chính của sự chính trực, đánh giá đúng tác động kinh tế của sự thật và học cách ứng xử của những nhà lãnh đạo có niềm tin cao.”

Stephen R. Covey

tác giả cuốn 7 thói quen của người thành đạt

“Patricia Aburdene – người đã mài sắc thêm tầm nhìn tương lai của mình khi viết các cuốn sách Megatrends (Những đại xu hướng), giờ lại đề cập đến quá trình cải biến kinh doanh. Những gì bà nhìn nhận sẽ gây thích thú và truyền cảm hứng cho bạn. Trên thực tế, thời đại thông tin đang sắp khép lại và một kỷ nguyên thú vị mới đang hình thành. 7 đại xu hướng 2010 thật sôi nổi và đầy tính tiên liệu.”

Dan Pink

tác giả cuốn Một tư duy hoàn toàn mới

“Một đạo đức mới đang hình thành trong thế giới kinh doanh, một triển vọng dựa trên ý thức, tinh thần và trách nhiệm với toàn cầu. Nếu muốn tồn tại và phát triển, chúng ta buộc phải tiếp cận quá trình này.

7 đại xu hướng 2010 là một kế hoạch chi tiết đầy cảm hứng cho quá trình cải biến này.”

Tiến sĩ Larry Dossey

“Trong cuốn sách có nhịp độ rất nhanh này, Patricia Aburdene mô tả những ảnh hưởng luân lý phức tạp mới mẻ giúp định hình nên những doanh nghiệp thành công trong vòng 230 năm sau.”

Joan Bavaria

Giám đốc điều hành của Trillium Asset Management

“Trong 7 đại xu hướng 2010, Patricia Aburdene chiếu rọi cốt lõi của hoạt động kinh doanh và kết luận rằng tinh thần của con người sẽ thúc đẩy thành tích và giá trị của cổ đông... Một cuốn sách không thể không đọc!”

Patrick T. Parenty

Phó chủ tịch cấp cao L'Oreal Mỹ

“Những công ty tốt nhất thành công nhờ cân bằng được nhu cầu của tất cả những bên có quyền lợi liên quan – không chỉ là cổ đông. Cuốn sách này đề cao xu hướng đó và đưa ra bằng chứng thuyết phục cho trường hợp kinh doanh đối với trách nhiệm doanh nghiệp và CNTB có ý thức thông qua tính liêm chính, minh bạch và quản trị doanh nghiệp hiệu quả.”

Michael Mitchell

Giám đốc Truyền thông Doanh nghiệp và Quan hệ Nhà đầu tư, Chiquita Brands International Inc.

“Patricia Aburdene đã liên kết những chủ đề tưởng như tách bạch và kiến tạo một tình huống, trong đó tất cả những chủ đề ấy là thành phần của một chỉnh thể, là thành tố trong sự vươn lên của CNTB có ý thức. Và bà đã rất đúng. Một quá trình cải biến sâu sắc đang diễn ra trong cách thức vận hành của thế giới.”

Amy Domini

người sáng lập, Giám đốc điều hành Quỹ Đầu tư Xã hội Domino

“Cách chúng ta làm việc cùng nhau có thể làm thay đổi hoạt động kinh doanh và, thậm chí, cả thế giới. Cuốn sách này có khả năng truyền cảm hứng vì nó truyền đạt mối liên hệ mạnh mẽ giữa tinh thần của chúng ta và công việc mà chúng ta làm.”

Eileen Fisher

người sáng lập, Giám đốc điều hành Eileen Fisher Inc.

“Trong 7 đại xu hướng 2010, bà chứng minh mối liên hệ không thể nhầm lẫn giữa trái tim chung của một nhóm thành tích cao và trái tim cá nhân của người luôn cảm thấy quan trọng, được thông tin và được tham gia. Hãy đọc cuốn sách lý thú này cho chính bản thân và công việc của bạn.”

Ann J. Mincey

Phó chủ tịch Truyền thông toàn cầu REDKEN

“7 đại xu hướng 2010 cung cấp cho tôi rất nhiều hiểu biết về cách tiến hành kinh doanh hiện nay và truyền cảm hứng cho tôi suy ngẫm lại vai trò lãnh đạo của chính mình. Từ những Giám đốc điều hành ngôi thiên đến những lợi ích tài chính của việc “làm điều tốt”, Patricia Aburdene nêu lên những xu hướng đang cải biến hoạt động kinh doanh – và cho bạn thấy cách để tận dụng chúng!”

Deborah Wahl Meyer

Phó chủ tịch Lexus Marketing, Tập đoàn Toyota Motor

“7 đại xu hướng 2010 khẳng định ý tưởng về một mô hình chuyển đổi từ khoa học dựa vào vật chất sang khoa học dựa vào ý thức và cả ý tưởng về một quá trình tiến hóa tinh tế của ý thức đang diễn ra. Đây là một cuốn sách cần phải đọc, với tất cả những người lạc quan.”

Tiến sĩ vật lý Amit Goswami

“Trong khái niệm ‘CNTB có ý thức’, tác giả khéo léo xây dựng luận điểm chúng ta không còn ở trong thế giới doanh nghiệp một chiều, nơi những lợi ích của cổ đông luôn thống trị nữa. Thành công không chỉ được đo đếm thông qua lăng kính của cổ đông mà còn bởi cộng đồng các bên có quyền lợi liên quan, nơi ‘các giá trị’ ngày càng có vai trò. Nếu bạn quan tâm đến một CNTB nhạy cảm hơn, hãy đọc cuốn sách này.”

Robert Glassman

đồng sáng lập Ngân hàng Wainwright

“7 đại xu hướng 2010 nêu rõ một điều mà tôi luôn cảm thấy nhưng không thể

<http://tieulun.hopto.org>

chứng minh được: những giá trị tinh thần, như tính liêm chính và lòng tin, chuyển hóa thành lợi ích lành mạnh. 7 đại xu hướng 2010 đưa ra bằng chứng mạnh mẽ rằng làm việc tốt sẽ đem lại lợi ích cho tất cả mọi người”

Christiane Northrup,

tác giả cuốn Mother-Daughter Wisdom

“7 đại xu hướng 2010... nêu lên những xu hướng chủ đạo như tầm quan trọng của các cá nhân trong quá trình cải biến doanh nghiệp và sức mạnh ngày càng tăng của đầu tư có trách nhiệm xã hội. Nếu bạn muốn có ‘bức tranh rộng lớn hơn’ về những thay đổi làm rung chuyển giới kinh doanh thì cuốn sách này chính là dành cho bạn.”

Dave Stangis

Giám đốc Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp, Tập đoàn Intel

VÌ MỘT SỰ THỊNH VƯỢNG BỀN VỮNG

“Ảo tưởng! Huyền hoặc! Ngây thơ!” có lẽ sẽ là kết luận của những người này trước viễn cảnh tươi hồng được vẽ ra trên tinh thần lạc quan về một CNTB có xúc cảm và ý thức. “Xác đáng! Thực tế! Sáng suốt!”, những người kia có lẽ sẽ khẳng định như vậy và thán phục cái nhìn thấu đáo đã rọi trúng những hiện tượng nổi bật của thời chúng ta đang sống. Hai phản ứng trái ngược nhau nhưng không hẳn mâu thuẫn với nhau và hoàn toàn có thể nảy sinh một cách logic khi người ta đọc tác phẩm *Megatrends: The Rise of Conscious Capitalism* (7 đại xu hướng 2010: Sự vươn lên của CNTB có ý thức) của Patricia Aburdene. Tiếp nối *Megatrends* (John Naisbitt, 1982), cuốn sách mô tả sự ra đời của nền kinh tế thông tin, và *Megatrends 2000* (1990) mà Patricia Aburdene là đồng tác giả, dự báo kỷ nguyên công nghệ và kết nối trong kinh doanh, *Megatrends 2010* nêu bật bảy xu hướng lớn của đời sống xã hội, kinh tế và tinh thần đang đang hợp lưu thành một dòng chảy lớn, cuốn CNTB vào một luồng cải biến toàn diện và sâu sắc.

Mạch nguồn của dòng chảy đó là những giá trị tinh thần, tuy vô hình nhưng được Patricia Aburdene đánh giá là đang dần thay đổi thực tiễn hoạt động và mục tiêu kinh doanh, buộc CNTB phải nhìn lại mình. Ngay từ đầu những năm 2000, bà đã dự đoán rằng thế giới đang chuẩn bị bước vào thời kỳ đầy biến động về mặt kinh tế-xã hội, thời kỳ thách thức cả những doanh nghiệp lớn và có uy tín nhất, đồng thời cũng là thời kỳ mà con người tìm đến với tinh thần, gắng hòa hợp những giá trị “đạo đức” cá nhân với thực tế công việc và môi trường kinh doanh khắc nghiệt. Con người ngày càng mong muốn thấy doanh nghiệp vượt ra ngoài kỳ vọng doanh số, được coi là mục đích truyền thống và tối hậu của nó, mà nhà kinh tế học Milton Friedman đã khẳng định khi coi trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp là tối đa hóa lợi nhuận của cổ đông, để hướng tới những mục tiêu xã hội to lớn hơn, tới lợi ích của tất cả các tác nhân có liên quan đến hoạt động của doanh nghiệp (cổ đông, nhân viên, người tiêu dùng, cộng đồng và môi trường sinh thái). Đó là khi CNTB bước sang một giai đoạn mới: giai đoạn có ý thức.

Song, bước chuyển biến đó sẽ chỉ diễn ra khi có sự gặp gỡ giữa tính cấp thiết

về kinh tế và những giá trị mới, khi có sự kết nối giữa tinh thần và hành động. Với tác giả, thời điểm đó đã đến và chính là thời điểm hiện tại. Ở cấp độ cá nhân, mỗi người có thể là một người tiêu dùng có ý thức, bảo vệ các giá trị quan trọng đối với mình trong mọi quyết định chi tiêu, một lãnh đạo cấp trung dùng sức mạnh tinh thần để tác động lên các quyết định trong doanh nghiệp mình, một doanh nhân trung thực hay một nhà đầu tư ưu tiên các giá trị đạo đức. Ở cấp độ doanh nghiệp và tổ chức, đó là những cam kết đầu tư có trách nhiệm xã hội, đặt ra những mục tiêu kinh doanh tuân theo các chuẩn mực đạo đức hay chú trọng đến đời sống tinh thần của nhân viên. Rõ ràng, sức mạnh tinh thần luôn bắt nguồn từ mỗi cá nhân trước khi lan tỏa và tác động lên tổ chức. Bao trùm lên tất cả là ý thức cộng đồng, là trách nhiệm đối với xã hội hiện tại và các thế hệ tương lai, trong đó cá nhân và tổ chức cùng vươn tới các giá trị đạo đức phổ quát và nền tảng, bảo vệ chúng một cách nhất quán, không chỉ thông qua đấu tranh mà còn qua những lựa chọn hàng ngày, từ nhỏ nhất.

Với người đọc Việt Nam, những xu hướng được mô tả trong 7 đại xu hướng 2010 mang tính nhận định và tổng kết hơn là dự báo, đưa đến một cái nhìn toàn cảnh, thể hiện những lựa chọn ưu tiên và mong muốn của một “người trong cuộc”, xung quanh môi trường kinh tế, hoạt động và ứng xử của doanh nghiệp Mỹ, mà rất nhiều người vẫn coi là một mô hình cần tham khảo và học tập. Người tỉnh táo và cầu thị sẽ rút ra từ bảng tổng kết này những bài học thiết thực để không đi vào vết xe đổ của nhiều doanh nghiệp chạy theo mức tăng “nóng” về doanh thu và cổ tức, bất chấp những hậu quả nhãn tiền về nhiều mặt.

Nhìn rộng hơn, trong cuộc khủng hoảng kinh tế và tài chính toàn cầu hiện nay, khi thực tế chệch ra ngoài mọi dự đoán và phân tích của các chuyên gia, khi mọi cá nhân đều cảm thấy bị đe dọa, không phân biệt quốc gia, tầng lớp hay nghề nghiệp, thì những hiện tượng được mô tả ở đây tuy có vẻ hiển nhiên nhưng không khỏi khiến người ta giật mình, tự vấn, lật lại vấn đề. Một nền kinh tế ổn định, phát triển hay khủng hoảng, có lẽ chỉ là biểu hiện bề mặt của những xu hướng bất biến và mang tính chân lý. Khi các cá nhân và tổ chức cùng tham gia vận hành một CNTB có ý thức và đầy trách nhiệm thì cuộc khủng hoảng sẽ chỉ là một cơn đau có tác dụng chữa lành bệnh, như kết luận của Patricia Aburdene. Bởi các giá trị tinh thần luôn ngự trị trong mọi hoạt động của con người, từ cuộc sống hàng ngày đến hoạt động kinh doanh. Sự

thịnh vượng và đạo đức sẽ không loại trừ nhau mà đồng hành cùng nhau, hỗ trợ nhau, và chỉ sự thịnh vượng có đạo đức mới bền lâu.

Xin trân trọng giới thiệu cùng độc giả!

Hà Nội ngày 14 tháng 02 năm 2009

CÔNG TY SÁCH ALPHA

LỜI TỰA

Tôi nghiên cứu CNTB có ý thức với tư cách một chuyên gia theo dõi các xu hướng. Cuốn sách bán chạy hàng đầu của tôi – Megatrends 2000 (Những đại xu hướng

năm 2000) (William Morrow, 1990), trong đó tôi cùng đứng tên tác giả với John Naisbitt, dự báo một kỷ nguyên thịnh vượng, kết nối mạng và dựa trên công nghệ vào những năm 1990. Tuy nhiên, hiện nay, chúng ta sống trong những thời đại phức tạp hơn. Trong cuốn 7 đại xu hướng 2010, tôi sẽ mô tả những xu hướng xã hội, kinh tế – và tinh thần – đang cải biến hoạt động kinh doanh tự do trong thập kỷ dữ dội này. Nhưng trước khi bắt đầu, tôi muốn kể với bạn một chút về bản thân.

Tôi là một nhà tư bản và một người tìm kiếm những giá trị tinh thần. Ngày ngày, tôi đắm mình trong thế giới rất khác biệt này. Sáng sớm tỉnh mơ, tôi thấp một ngọn nến và điểm báo. Sau đó, tôi ngồi thiền. Trước khi ngồi vào bàn máy tính, tôi thực hiện nghi thức cuối cùng là bật kênh truyền hình chuyên về kinh doanh CNBC. Kênh này đưa đủ mọi loại tin tức, từ quan trọng tới vớ vẩn, và cuối cùng, ngày 16 tháng 7 năm 2002, nó cũng đề cập đến câu chuyện tôi đã chờ đợi 15 năm nay: Lời tuyên bố công khai của Gordon Gekko.

Gekko là nhân vật do Michael Douglas thủ vai trong phim Wall Street (Phố Wall). Thương gia ngạo mạn này đứng giữa cuộc họp cổ đông, trong bộ quần áo đắt tiền, đầu tóc bóng mượt, thản nhiên tuyên bố cái học thuyết TBCN của thời đại: “Tham lam là tốt. Tham lam là đúng. Tham lam mới có tác dụng. Lòng tham làm sáng tỏ, mổ xẻ và nắm bắt cái tinh túy của tinh thần tiến hóa... Lòng tham, xin bạn hãy ghi nhớ lời tôi, sẽ không chỉ cứu Teldar Paper, mà còn cứu cả cái tập đoàn ẻo lả được gọi là Mỹ.”

Với thời gian, Gekko sản sinh ra rất nhiều hậu duệ là các nhà quản trị. Thế nhưng, khi tôi xem kênh CNBC giữa thị trường tồi tệ nhất kể từ thời kỳ Đại suy thoái, cái giá của lòng tham hẳn rõ trên bộ mặt tập thể của chúng ta. Hàng nghìn tỷ đô-la của cổ đông đã biến mất. Thị trường hoảng loạn. Nhiều người mong chờ sự bình ổn từ một nhân vật xuất hiện như biểu tượng cho ánh hào

quang đích thực của hoạt động kinh doanh tự do. Hôm nay, người đó phát biểu trước Quốc hội về những hệ quả tài chính tệ hại nảy sinh từ cái thói xấu được sùng bái kia của Gordon Gekko.

Với tôi, đó không phải là một ngày bình thường, không phải là một lời chứng thông thường. Tôi đã mất mười năm tìm kiếm những sự thật và số liệu, những câu chuyện và ví dụ để chứng minh những gì mình tin là chân lý kinh tế và tinh thần: rằng những giá trị siêu việt như lòng tin và sự chính trực sẽ thể hiện trong doanh thu, lợi nhuận và sự thịnh vượng. Như bạn có thể hình dung, việc tìm kiếm tinh thần trong CNTB không hoàn toàn dễ dàng.

Nhưng giờ đây, câu đố từng vượt quá tầm của tôi – sự thừa nhận chính thức cho cái giá khốc liệt của lòng tham – đang chạy trên màn hình tivi, qua lời Giám đốc Cục Dự trữ Liên bang Mỹ, Alan Greenspan: “Thói tham lam dễ lây nhiễm dường như thu hút khá nhiều cộng đồng doanh nghiệp của chúng ta và, oái oăm thay, lại khích lệ sự thối phồng giả tạo những khoản lợi nhuận gián tiếp nhằm duy trì giá cổ phiếu ở mức cao và không ngừng tăng lên.”

Gian lận và giả mạo, theo Greenspan, “cực kỳ tai hại đối với thị trường tự do và, rộng hơn nữa, đối với nền tảng xã hội của chúng ta.” Chính xác. Lòng tham không chỉ khiến chúng ta mất nhiều, mà còn gạt nhiều nhà đầu tư tiềm năng ra khỏi cuộc chơi.

“Hệ thống thị trường của chúng ta phụ thuộc rất nhiều vào lòng tin”, Greenspan tiếp. “Lòng tin trong mắt đồng nghiệp của chúng ta và lòng tin trong mắt những người chúng ta có quan hệ làm ăn.”

Alan Greenspan, tiếng nói chính thức của CNTB, đang kết nối các điểm với nhau và, xét theo nghĩa rõ ràng nhất tôi từng được nghe, gần phẩm chất của lòng tin và sự thịnh vượng với sự nguy hại của lòng tham và sự tự hủy hoại kinh tế.

Với ông, nhân tố cơ bản để dự đoán một công ty có trung thực hay không là tính cách vị Giám đốc điều hành của công ty ấy. “Nếu Giám đốc điều hành coi trọng việc quản lý lợi nhuận được báo cáo, thái độ đó sẽ chi phối toàn bộ hệ thống kế toán của công ty. Ngược lại, nếu việc trình bày mục đích của các giao dịch kinh doanh mới là mối quan tâm của anh ta thì chuẩn mực đó lại quyết định việc ghi sổ và kiểm tra kế toán.”

Với những lời của Greenspan, ảo tưởng cho rằng lòng tham có lợi cho xã hội chính thức bị phủ nhận và chân lý trở nên thật rõ ràng. Lòng tham làm tổn hại đến sự phồn thịnh và chính lòng tin cùng với sự chính trực mới thúc đẩy sự thịnh vượng.

Rốt cuộc, thời của Gordon Gekko đã qua.

Xin cảm ơn ngài, Greenspan, vì đã rung chuông mở màn cho thời đại của CNTB có ý thức. Vì giờ đây, từ đồng tro tàn của khủng hoảng, tham nhũng và sự mất tín nhiệm, một phong trào nhằm hồi sinh đạo đức và tinh thần của hoạt động kinh doanh tự do đang dần có động lực và thu hút được hàng triệu người. Trong cuốn 7 đại xu hướng 2010, bạn sẽ gặp gỡ những nhà đầu tư, nhà vận động, Giám đốc điều hành và những người tiêu dùng mà lòng dũng cảm và cam kết của họ đang vun đắp một thế giới mới, trong đó tiền bạc và đạo đức song hành cùng nhau.

LỜI GIỚI THIỆU

Trong cuốn Megatrends (Những đại xu hướng) xuất bản năm 1982, John Naisbitt và tôi đã nói về sự ra đời của nền Kinh tế Thông tin. Suốt cả nghìn năm, các nền kinh tế phát triển phương Tây đều dựa vào nông nghiệp, phương tiện sinh sống chủ yếu của con người. Rồi Cách mạng Công nghiệp bùng nổ. Khoảng đầu đó những năm 1960 hoặc 1970 (chúng ta vẫn đang tranh cãi), một biến chuyển khác, tinh tế hơn diễn ra: ngày càng có nhiều người làm những công việc cần sáng tạo, xử lý hoặc thao tác thông tin.

Năm 1982, nền Kinh tế Thông tin ra đời và phát triển, nhưng vẫn chỉ là một ý tưởng gây tranh cãi. “Thông tin ư?” Một số người giễu cợt. “Làm gì có giá trị kinh tế nào trong đó.” Nhưng đến thập niên 1990, Kinh tế Thông tin bùng nổ thành thời đại công nghệ cao và nay là một ngành công nghiệp trị giá hàng nghìn tỷ đô-la.

Giờ đây, chúng ta lại đang ở ngưỡng cửa một cuộc cách mạng phi thường khác. Kỷ nguyên Thông tin đã chấm dứt và một kỷ nguyên mới đầy thú vị đang thể chỗ nó.

Điểm mấu chốt là: khi sự thịnh vượng đến từ một nguồn mới – thông tin chứ không phải công nghiệp – thì một kỷ nguyên kinh tế mới ra đời. Sớm hay muộn, công việc của mọi người cũng phản ánh hoạt động mới mẻ đó. Nói như thế, cần lưu ý điều này: Người ta thường cho rằng linh hồn của một nền kinh tế dựa vào công nghệ là sự đổi mới liên tục. Không doanh nghiệp thành đạt nào có thể tự mãn với chương trình phần mềm năm trước và ung dung ngồi chơi cho đến khi khách hàng yêu cầu có sản phẩm tốt hơn. Các công ty phải dẫn dắt thị trường bằng cách tạo ra thay đổi.

Dù công ty bạn chuyên về công nghệ, sản xuất hàng tiêu dùng hay quan hệ công chúng thì sáng tạo và đổi mới vẫn là điều quan trọng. Xin lấy ví dụ: công ty chuyên sản xuất thiết bị công nghệ y tế Medtronic đã sáng chế ra máy điều hòa nhịp tim năm 1957. Ngày nay, với mỗi sản phẩm mới, công ty lại nghiên cứu tạo ra bốn thế hệ nâng cấp. Dòng chảy đổi mới liên tục ấy tạo ra tăng trưởng doanh thu hơn 20% mỗi năm trong suốt hơn một thập kỷ.

Các công ty phải làm gì để đạt được mục tiêu đổi mới không ngừng? Câu trả lời ngắn gọn và duy nhất là thông qua tài năng vốn có trong ý thức con người.

Trên thực tế, có thể sẽ không có đổi mới trong kinh doanh hoặc công nghệ nếu không có ý thức con người.

Ý thức là gì? Tôi dùng thuật ngữ này theo nghĩa tinh thần để chỉ sự hiện diện hoặc sự tỉnh thức – nhận thức của nhận thức, ý chí quan sát mà không bị lệ thuộc, thứ ánh sáng tinh thần làm cho nhân tính trở nên sinh động.

Khi một kỹ sư kiên nhẫn suy nghĩ về một vấn đề phức tạp, đắm chìm trong suy tư hàng giờ thì người đó đang ở hiện tại nhưng trong vùng ý thức. Ý thức – thành tố cơ bản của sáng tạo, thể hiện một cấp độ thông minh cao hơn trí tuệ. Khi ý thức dẫn dắt các điều kiện tinh thần của chúng ta, kết quả có thể rất tuyệt vời.

Công nghệ chính là ý thức ngoại hiện.

Trong lịch sử kinh tế, chúng ta đã đạt tới điểm nơi ý thức con người – khả năng quan sát thầm lặng, khách quan – là nguyên liệu thô cho đổi mới và cuối cùng, cho tính sinh lợi của doanh nghiệp. Ý thức giờ đây có giá trị đối với kinh doanh không kém gì những tài sản như vốn, năng lượng và công nghệ. Cách tốt nhất để vun đắp ý thức là dùng đến những kỹ thuật như ngồi thiền. Đó là những gì nhiều công ty đang vươn tới.

Với những người tuyên bố rằng công nghệ cao đã chết, còn máy tính đã trở thành công nghiệp thay thế (giống như tủ lạnh), tôi xin trả lời: Một cá nhân ý thức cao có thể và sẽ tạo ra “ứng dụng sát thủ” (một ứng dụng phần mềm phổ biến và thông dụng đến mức, cũng như phần mềm xử lý văn bản hoặc thư điện tử, sẽ thúc đẩy doanh số phần cứng) đưa đến một ngành công nghiệp trị giá 100 tỷ đô-la.

Xin chào mừng đến với Nền kinh tế Ý thức mới.

BIỂU ĐỒ HÓA CÁC CHIỀU KÍCH “NỘI TẠI” CỦA THAY ĐỔI

7 đại xu hướng 2010 ghi lại những xu hướng xã hội, kinh tế và tinh thần đang biến cải CNTB thành một dạng thức mới và phổ quát hơn. Một xu hướng lớn là gì? Đó là một chiều hướng rất rộng lớn và bao trùm giúp định hình cuộc sống của chúng ta trong một thập kỷ hoặc hơn. Cuốn sách đầy ắp những sự thật, số liệu và ví dụ sinh động giúp định lượng sự biến đổi xã hội. Xa hơn, nó mô tả cả chiều hướng nội tại của sự biến đổi đó.

Bởi thế giới nội tại của các quan niệm và niềm tin định hình hành động của chúng ta.

Cuộc kiếm tìm đạo đức và ý nghĩa trong công việc, cũng như mong muốn trải nghiệm sự bình yên và mục đích của sự linh thiêng trong thế giới kinh doanh đầy áp lực là chân lý “nội tại” truyền nhiệt huyết vào trái tim hàng triệu con người. Các hiện thực nội tại này ảnh hưởng sâu sắc đến ứng xử của mọi người – như quyết định đầu tư vào một công ty theo đuổi những tiêu chuẩn xã hội, môi trường và đạo đức cao hơn những công ty khác; quyết định chỉ làm việc cho những công ty coi trọng khả năng sáng tạo, đa cảm của mỗi cá nhân hoặc chỉ mua sắm tại những cửa hàng từ chối kinh doanh sức lao động “bị bóc lột”.

Các chân lý nội tại là giá trị của chúng ta – và đóng vai trò then chốt trong sự thay đổi.

Quá trình cải biến diễn ra như thế nào? Trong cuốn Re-inventing the Corporation (Phát minh lại doanh nghiệp), John Naisbitt và tôi đã viết: nó “chỉ xảy ra khi có sự hợp lưu của những giá trị đang thay đổi với sự cấp thiết về kinh tế”.

Hầu hết chúng ta đều nhận thức rõ những nhân tố kinh tế gây sức ép lên CNTB ngày nay, chẳng hạn các vụ bê bối kinh doanh và bong bóng công nghệ. Các thế lực trong

Hình 1 thúc đẩy sự thay đổi từ ngoài vào trong và từ trên xuống dưới. Hình 2

minh họa các xu hướng gắn với các giá trị, như hành động tiêu dùng hoặc tính tinh thần trong kinh doanh và kích thích thay đổi từ trong ra và từ dưới lên. Hình 3 khắc họa tác động cộng hưởng của những lực tác động từ trên xuống và từ dưới lên.

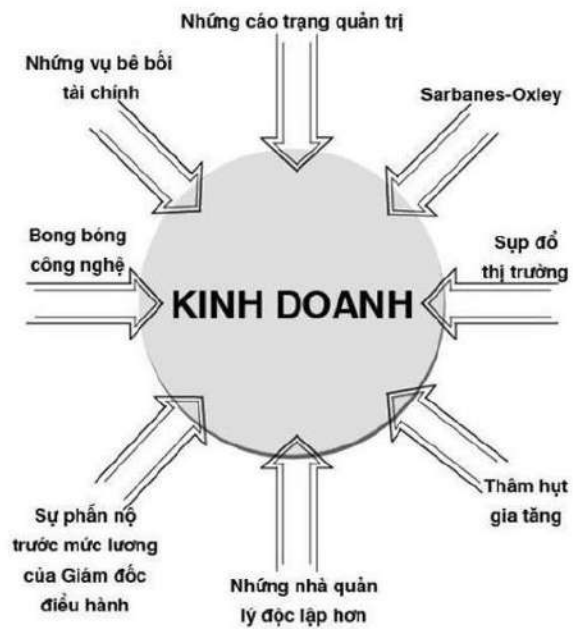
Bạn sẽ nhận thấy tính cộng hưởng của các giá trị đang thay đổi và tính cấp thiết về kinh tế đang biến cải CNTB.

Thời kỳ hỗn loạn

Hoạt động kinh tế vẫn chưa phục hồi sau những sự kiện “điếng người” gần đây: suy thoái, thị trường sụp đổ, bê bối tài chính. Lúc này, chúng ta lại đang phải đối mặt với những thách thức mới – thâm hụt ngày càng cao, chi phí năng lượng và chăm sóc sức khỏe tăng mạnh, tỷ lệ lãi suất biến động, thu nhập sau thuế giảm và khả năng “phục hồi” vẫn rất thấp.

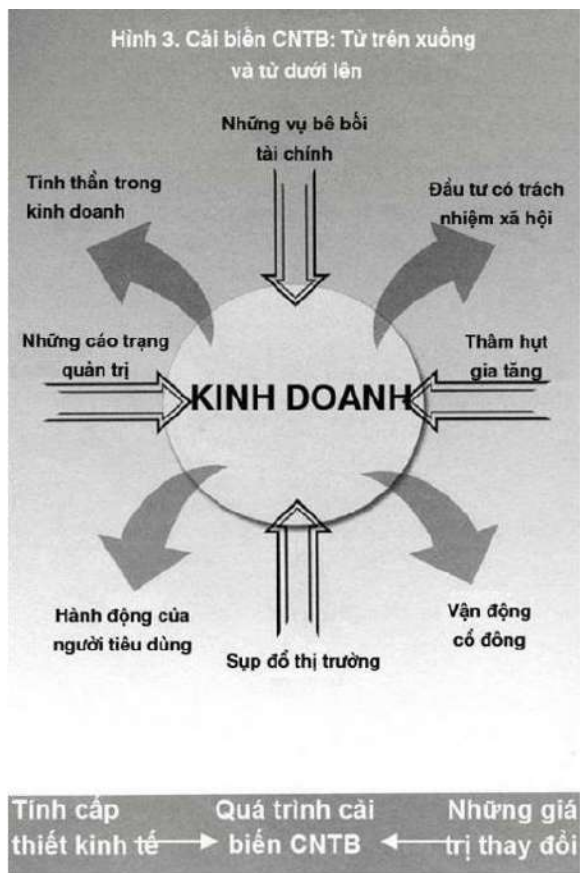
Chúng ta đang sống trong thời đại của tình trạng bất ổn cao – khủng bố, chiến tranh, khủng hoảng kinh tế, thất nghiệp... Khi ít tìm thấy sự bảo đảm bên ngoài bản thân, chúng ta buộc phải du hành trong trái tim và tâm hồn mình để tìm kiếm những câu trả lời và những khuynh hướng mới. Đó là lý do tại sao sức mạnh tinh thần – chủ đề của Chương 1, được cho là xu hướng lớn nhất trong thời đại ngày nay.

Cho dù bạn theo xu hướng tinh thần hay theo phái Phúc âm, ngây ngô hay non nớt, là một nhà tư bản “khó chơi” hay một bà mẹ mua sắm theo giá trị của mình, bạn vẫn cần biết những xu hướng mạnh mẽ đang tái tạo hoạt động kinh doanh tự do.



Tính cấp thiết kinh tế → Quá trình cải biến CNTB





NHỮNG NGƯỜI ĐỨNG SAU - NHỮNG XU HƯỚNG LỚN

Trước khi nêu ra bảy xu hướng chủ đạo mới, tôi xin giới thiệu một vài nhân vật rất sâu sắc đằng sau lĩnh vực kinh tế. Khi đọc những câu chuyện của họ, mà tôi sẽ lần lượt kể trong từng chương, bạn sẽ cảm nhận được những cam kết cá nhân mạnh mẽ đã tiếp sức cho thay đổi.

Trong 7 đại xu hướng 2010, bạn sẽ gặp:

- Giám đốc điều hành của một IPO đầy nhiệt huyết năm 2004 và cũng là một chuyên gia thiên.
- Nhà hoạt động Dow 40 với những cuộc phiêu lưu phát triển kinh tế ở Thế giới thứ 3 được đề cập trong những phát biểu của Tổng giám đốc của mình.
- Một Sa hoàng công nghệ cao mở lòng với tinh thần và có công ty nằm trong danh sách Fortune 500 thu lợi hàng trăm triệu nhờ những nguyên tắc tinh thần ứng dụng vào công việc.
- Một chuyên gia tiếp thị kỳ cựu trở thành chuyên viên ngồi thiên cho Fortune 500.
- Một doanh nhân ở Thung lũng Silicon làm việc với cơ quan lập pháp California để giải phóng các công ty khỏi trách nhiệm với các bên liên quan, cũng như các cổ đông.

7 ĐẠI XU HƯỚNG 2010: DANH SÁCH MỚI

Đây là bản danh sách mới của tôi cho các xu hướng lớn, mỗi xu hướng được đề cập thành từng chương.

1. Sức mạnh của tinh thần. Trong những thời kỳ rối ren, chúng ta có khuynh hướng hướng nội; 78% tìm kiếm tinh thần nhiều hơn nữa. Hoạt động thiền và yoga gia tăng. Sự hiện diện linh thiêng lan tỏa sang các lĩnh vực kinh doanh. Các Giám đốc điều hành hướng đến tinh thần cũng như các lãnh đạo cấp cao của Redken và Hewlett-Packard (HP) biến cải công ty của họ.

2. Buổi bình minh của CNTB có ý thức. Những công ty hàng đầu và Giám đốc điều hành cấp cao đang tái tạo hoạt động kinh doanh tự do nhằm tôn vinh các bên có quyền lợi liên quan và cổ đông. Liệu như thế có làm cho thế giới trở nên tốt đẹp hơn không? Có. Có tạo ra thêm nhiều tiền bạc không? Rất nhiều nghiên cứu cho thấy những công ty thiện tâm tích lũy được nhiều lợi nhuận.

3. Vai trò dẫn đầu của lãnh đạo cấp trung. Vị trí Giám đốc điều hành lương cao, có uy tín đang mờ nhạt rất nhanh. Ngày nay, các chuyên gia nói rằng những nhà quản lý “bình thường”, như Barbara Waugh của HP, tạo nên sự thay đổi bền vững. Họ làm điều đó bằng cách nào? Bằng giá trị, ảnh hưởng và uy quyền đạo đức.

4. Tinh thần trong kinh doanh đang phát triển mạnh. Eileen Fisher, Medtronic giành được phần thưởng “Tinh thần trong công việc”. Ford, Intel và nhiều hãng khác tài trợ cho các hoạt động tâm linh của nhân viên. Hàng tháng, Phòng Thương mại San Francisco tài trợ cho một buổi họp mặt ăn trưa chuyên về tinh thần.

5. Người tiêu dùng đề cao giá trị. Người tiêu dùng có ý thức, những người tránh xa thị trường đại chúng là một “khu vực” trị giá nhiều tỷ đô-la. Khi mua ô-tô lai (sử dụng nhiều nguồn năng lượng để tiết kiệm nhiên liệu), vật dụng xanh (những vật dụng bằng chất liệu tự nhiên, không độc hại, bền vững và thân thiện với môi trường) hay thực phẩm hữu cơ, họ đều tính đến giá trị của

chúng. Vì thế, những thương hiệu thể hiện những giá trị tích cực sẽ thu hút họ.

6. Làn sóng những giải pháp có ý thức. Hãy đến với một công ty ngay gần bạn: Lễ khai tâm. Thiền định. Tha thứ. Đào tạo. Toán học trái tim. Những yếu tố này nghe thật ấn tượng nhưng những người tiên phong trong lĩnh vực kinh doanh có ý thức đang theo sát các kết quả đủ làm bạn bất ngờ.

7. Bùng nổ đầu tư có trách nhiệm xã hội. Các bảng niêm yết chứng khoán hiện nay đều hiện màu xanh. Vậy bạn nên đầu tư vào đâu? Chương này lập biểu đồ xu hướng đầu tư “xã hội” và giúp bạn cân nhắc lựa chọn của mình.

Trong phần kết luận của cuốn sách này: Quá trình chuyển đổi tinh thần của CNTB, chúng ta sẽ khám phá những giá trị ngầm của CNTB. Tôi sẽ cố gắng vượt qua khái niệm kinh doanh tự do bắt nguồn từ lòng tham. CNTB có ý thức không phải là chủ nghĩa vị tha; thay vào đó, nó dựa vào tính tư lợi được khai sáng.

Tinh thần hay tôn giáo

Vì từ tinh thần được dùng khá thường xuyên nên hãy cho phép tôi đưa ra một định nghĩa. Tinh thần, với tôi, là thuộc tính của Chúa trời hiện diện trong con người, CÁI TÔI vĩ đại, sức mạnh của sự sống, bản ngã mà hầu hết mọi người đều coi là thiêng liêng.

Theo nghĩa thần học, bạn có thể nói tinh thần tựa như thánh thần linh thiêng nhưng mang tính thống nhất và phi giáo phái. Điều này dẫn đến một phân biệt khác: sự phân biệt giữa tinh thần và tôn giáo. Tôi dùng thuật ngữ tôn giáo để chỉ cấu trúc chính thống, và thường là công khai, qua đó con người thờ phụng thần thánh. Tinh thần là sự trải nghiệm hoặc ước vọng được trải nghiệm sự thiêng liêng. Tôn giáo thiên về ứng xử còn tinh thần mang tính kinh nghiệm chủ nghĩa hơn. Tinh thần thường (nhưng không phải luôn luôn) là một vấn đề riêng tư. Dĩ nhiên, một số người hướng về cả tinh thần và tôn giáo.

TIỀN BẠC VÀ ĐẠO ĐỨC

7 đại xu hướng 2010 khám phá quá trình tìm kiếm các giá trị đạo đức và ý nghĩa trong kinh doanh ngay trong phạm vi hợp pháp của CNTB hiện đại – một thế giới nơi các doanh nghiệp bị ràng buộc về mặt luật pháp đối với nghĩa vụ tối đa hóa tiền lãi cho cổ đông. Tuy nhiên, điều vừa đáng chú ý vừa bất ngờ là đạo đức doanh nghiệp thường có tương quan với thành quả tài chính. Nói cách khác, nhiều doanh nghiệp “thiện tâm” đang đè bẹp bảng xếp hạng tín dụng

Standard & Poors (S&P) 500! Chẳng hạn: Quỹ Winslow Green Growth (Tăng trưởng Xanh Winslow), nắm giữ cổ phần của những công ty đổi mới có tiêu chuẩn môi trường cao, tăng trưởng hơn 90% vào năm 2003 (so với 28,2% của các công ty hàng đầu trong bảng S&P 500).

Nhiều nghiên cứu đáng tin cậy cho thấy trách nhiệm của doanh nghiệp, rất khác với việc bòn rút lợi nhuận, là chỉ số quan trọng của thành công. Huyền thoại về kinh doanh “áp lực và tận tiện” không chỉ đe dọa các giá trị đạo đức mà cả sự thịnh vượng của hoạt động kinh doanh Mỹ.

Tôi không nói rằng trách nhiệm của doanh nghiệp mang đến thành công về tài chính, nhưng chắc chắn giữa chúng có một mối quan hệ. Các công ty có trách nhiệm xã hội thường được quản lý tốt và quản lý hiệu quả là cách tốt nhất để dự đoán thành quả tài chính.

Trên thực tế, nếu bạn muốn đầu tư hoặc làm việc cho một công ty theo đuổi những tiêu chuẩn đạo đức cao, việc xác định những doanh nghiệp đạt kết quả tài chính khả quan tương đối dễ dàng. Có hàng nghìn công ty tốt, nhưng xin bắt đầu với con số 100. Danh sách “100 công dân doanh nghiệp tốt nhất” do Business Ethics (Đạo đức kinh doanh) bầu chọn, được xuất bản thường niên trên CRO Magazine (Tạp chí CRO), là những công ty đặt trọng tâm vào đạo đức, trái đất và nhân viên và như một nghiên cứu cho thấy, chúng vượt 10 điểm so với bảng xếp hạng S&P 500.

Một lần nữa, giả sử bạn là một người tiêu dùng có ý thức; bạn bầu cử bằng ví tiền của mình, dù là cà phê thương mại công bằng, các tấm năng lượng mặt

trời hay loại xe lai thương hiệu Honda Accord. Và bạn không hề đơn độc. Hầu hết người Mỹ chú trọng đến tác động đạo đức của những mặt hàng họ mua. Một cuộc điều tra của Hill & Knowlton/Harris cho biết 79% người dân tính đến vai trò công dân khi quyết định mua một sản phẩm, trong khi 36% coi đây là một nhân tố quan trọng. Con số 36% đó là những người tiêu dùng có ý thức giống như bạn.

Trong 7 đại xu hướng 2010, bạn sẽ thấy tại sao những người tiêu dùng có ý thức lại là một thị trường trị giá 250 tỷ đô-la làm cho hoạt động kinh doanh tự do tốt hơn.

THÀNH CÔNG VÀ Ý THỨC: MẮT XÍCH CÒN KHUYẾT

“Tinh thần” trong kinh doanh nghe có vẻ cao thượng. Vậy tính thực tiễn của nó như thế nào? Câu trả lời là: “rất thực tiễn.” Có một cách cơ bản trong đó tinh thần và ý thức cùng góp phần vào thành công – và từ lâu nó vẫn bị coi nhẹ.

Như các chuyên gia, tác giả và cố vấn thường lưu ý, cuộc chơi kinh doanh là nhằm tạo ảnh hưởng với thế giới bên ngoài.

Nhưng mấu chốt là: Bạn quản lý môi trường của mình như thế nào nếu bạn thậm chí còn không kiểm soát được những suy nghĩ và tình cảm của chính mình? Nói cách khác, làm thế nào bạn cai trị được thế giới nếu không làm chủ được chính mình?

Nền tảng của lãnh đạo hiệu quả là sự tự chủ.

Đó chính là những gì đang thiếu trong kinh doanh hiện nay. Thiếu khả năng tự chủ là lý do tại sao nhiều người hùng kinh doanh phải ra tòa hoặc thậm chí vào tù. Những người hùng ngã ngựa của giới kinh doanh tự do, từng xuất hiện rầm rộ trên màn hình TV cho thấy những lựa chọn bất hợp lý và mang tính tự hủy hoại mà chúng ta đưa ra khi không có sức mạnh nền tảng và sáng suốt của sự tự chủ.

Và con đường chắc chắn nhất để đạt tới sự tự chủ là rèn luyện tinh thần. Thời gian dành để suy ngẫm một cách thanh thản hoặc ngồi thiền giúp tư tưởng được sáng rõ, trực giác thêm sắc bén và kiểm soát những bản năng không lành mạnh. Tinh thần hóa ra lại thực tế hơn hẳn những gì hầu hết chúng ta nghĩ.

Sức mạnh thế tục mà không có sự tự chủ chính là sự suy sụp của vai trò lãnh đạo.

TẠI SAO LẠI LÀ THỜI ĐIỂM NÀY?

Ý nghĩa, đạo đức và sự tự chủ là những điều còn thiếu trong kinh doanh. Nhưng những giới hạn pháp lý của CNTB lại cảnh báo rằng những ý tưởng cao siêu không thay thế được thành công. Kinh doanh buộc phải tạo ra lợi nhuận. Bên cạnh đó, nếu không có tiền mặt và lợi nhuận, làm sao một công ty có thể tuyển dụng nhân viên, thu hút được nhà đầu tư, thanh toán cho các nhà cung cấp và đầu tư vào nghiên cứu, phát triển? Trong thời kỳ suy thoái, các công ty đã phải sử dụng những biện pháp mạnh để phục hồi lợi nhuận. Nhưng ngày nay, nguy cơ phải ngừng sản xuất đã lùi ra phía sau và tuyển dụng lại tiếp tục.

Lợi nhuận là cái đến sau, chủ yếu do cắt giảm chi phí. Hiện nay, kinh doanh lại phải bắt đầu tập trung vào tăng trưởng. Làm thế nào bạn gây dựng được một doanh nghiệp? Cùng mọi người. Bạn cần một kế hoạch chiến lược, đương nhiên, nhưng nó sẽ ích gì nếu không có người phù hợp để thực thi?

Chỉ con người mới thúc đẩy được thành quả đỉnh cao.

Những nghiên cứu như War for Talent (Cuộc chiến giành người tài) rất hay được viện dẫn của McKinsey cho thấy nhân sự tốt nhất luôn bị hút vào những công ty đáp ứng được nhu cầu sâu xa và cá nhân về ý nghĩa trong khi đóng góp cho xã hội – nằm ngoài động lực lợi nhuận.

Đó chính là những gì các công ty được giới thiệu trong

7 đại xu hướng 2010 thực hiện. Hơn nữa, đây là điểm lý tưởng trong chu kỳ kinh doanh để phát huy sức mạnh của ý thức, giá trị và tinh thần. Những hạt giống của quá trình cải biến công ty phát triển tốt nhất khi một nền văn hóa hiệu suất cao đã định hình, nói như lời Michael Rennie, thầy phù thủy quyền năng hàng đầu của McKinsey mà bạn sẽ được gặp trong Chương 6. Trong những nền văn hóa hiệu suất cao, ý nghĩa và đạo đức đem lại liều “thuốc tiên” cho năng suất cao, nhưng, theo lời Rennie:

“Bạn phải tạo ra bước tiến đạo đức trước đã.”

Ở giai đoạn này, trong chu kỳ kinh doanh, các công ty đạt được mục tiêu đó.

Bước tiếp theo là thừa nhận sức mạnh của vốn con người – nguồn nhân lực đầy trí tuệ, ý thức và tinh thần.

Thời điểm chính là lúc này và nhiệm vụ trước mắt là quá trình biến cải đạo đức của CNTB – trong khi nó vẫn phát triển và thịnh vượng.

Thông điệp của cuốn sách rất đơn giản và rõ ràng: 1) chúng ta có sức mạnh để hoàn thiện CNTB; 2) CNTB có ý thức có sức mạnh thay đổi thế giới.

1

Sức mạnh tinh thần – từ cá nhân đến tổ chức

Là yếu nhân kiêm tổng giám đốc phụ trách hoạt động về ống mực máy in của Hewlett-Packard, Greg Merten quản lý 10.000 người và một lĩnh vực kinh doanh trị giá hàng tỷ đô-la. Ông nói rằng thành công của ông đến từ quá trình biến cải mà ông trải qua khi cậu con trai Scott 16 tuổi của ông bị chết trong một tai nạn ô-tô, “bi kịch đau đớn nhất và may mắn lớn nhất” đời ông.

Scott là một “con người đích thực”, cậu chưa bao giờ nói một lời khiếm nhã. Chính cậu đã truyền cảm hứng để cha tập trung đầu tư vào các mối quan hệ, kể cả trong kinh doanh. Cụ thể: cứ bốn đến sáu tuần, Merten lại dành trọn một ngày để gặp tám người quản lý cấp cao của mình và những cố vấn là Amba Gale và Mickey Connelly. “Chúng tôi cập nhật cho Amba và Mickey tình hình kể từ lần gặp trước, rồi cùng đặt câu hỏi về việc sẽ phải làm gì. Chúng tôi nghiên cứu cách xử lý khác đi, tìm những giải pháp hiệu quả hơn, cho phép mở rộng ảnh hưởng và tạo sự khác biệt lớn hơn.

“Đó là môi trường đào luyện tập trung nhất mà tôi biết,” Merten bộc bạch, “nó tập trung vào “đàm thoại”, tức là vào cách mọi người làm việc với nhau. Khi có sự khác biệt, chúng tôi có tìm hiểu không? Chúng ta tìm cách hiểu nhau và tạo ra giá trị hay luôn tỏ ra là mình đúng rồi khẳng khẳng phản đối và bỏ qua cơ hội tạo ra những giá trị tích cực?”

Nhờ những phương pháp có ý thức này, Merten đã giúp nhóm của mình nhiều lần đạt tăng trưởng gấp đôi trong vòng một năm và mở rộng hoạt động từ một ra sáu địa điểm.

Khi đã đạt được sự hiểu biết thấu đáo về tinh thần, ông học cách “Hãy tha thứ và đừng phán xét vội”, rồi áp dụng nó tại HP. “Tôi ngừng ganh đua và bắt đầu nghĩ đến người khác trước tiên.” Ông “dành ‘thiện chí’ cho người khác, ngay cả khi thực tế hoàn toàn trái ngược.”

Những nguyên tắc tinh thần này tác động đến thành công của doanh nghiệp như thế nào? Nó thay đổi cách thực hiện mọi việc, cả bên trong và bên ngoài, truyền cảm hứng để mọi người tin vào bản thân và những người xung quanh.

Khi nhóm của Merten chín muồi về nhận thức và ý thức, họ “tiếp cận được” với những hành động và lựa chọn mà trước đây không hề dễ dàng đối với họ. Theo đánh giá của Merten, những đột phá này “đóng góp hàng trăm triệu đô-la tiền lãi cho HP.”

“Chúng tôi mở địa điểm thứ ba của mình – gần Dublin, nhanh gấp hai lần so với tiền lệ. Các nhà thầu Ai-len cười nhạo khi chúng tôi thông báo với họ ngày khai trương. Chúng tôi đã làm thế nào? Mickey Connelly giúp chúng tôi nắm các nhà thầu, các hãng phát triển, quan chức địa phương và nhân viên của chính HP thông qua những nghị định thư về quan hệ và đối thoại mà bản thân chúng tôi đã rèn luyện.”

Chỉ riêng thành công ở Dublin, theo lời Merten, “đã đem lại cho HP hàng trăm triệu đô-la.”

“Bạn có thể tạo ra kết quả từ sự sợ sệt,” ông thừa nhận, “nhưng kết quả tốt nhất xuất phát từ một nơi tích cực hơn – cộng đồng, quan hệ và đối thoại.”

Kinh doanh đang chuyển mình nhờ những người như Greg Merten, những lãnh đạo cấp cao hay nhà quản lý “bình thường”. Khi các cá nhân trưởng thành trong ý thức và tinh thần, tổ chức của họ cũng sẽ làm được điều đó. Vấn đề là tổ chức, thiết chế mất nhiều thời gian để thay đổi hơn so với con người. Bởi nó rất phức tạp. Nó không chỉ đòi hỏi thời gian, tầm nhìn và sự lãnh đạo mà còn liên quan đến rất nhiều người, đến cam kết của họ và sự phát triển vì một mục đích chung.

Quá trình cải biến thể chế phụ thuộc vào sự tiến hóa của con người và nó diễn ra chậm chạp.

Trong khi chờ các hợp phần tích cực và các tình huống hỗ trợ đó phát huy tác dụng, đội ngũ nhân viên các công ty có thể thoái chí, trở thành nạn nhân của lời dối trá “kinh doanh không có gì lạ” và rốt cuộc sẽ làm chính chúng ta tin rằng có một rào cản khó vượt qua giữa đời sống tinh thần cá nhân và quá trình cải biến doanh nghiệp, giữa tinh thần và kinh doanh.

Mục đích của chương này là vượt qua bức tường lửa đó.

Gặp mặt kẻ thù

Trong khi đó, công cuộc tìm kiếm giá trị tinh thần phát triển mạnh trong xã hội. Nhiều người, kể cả những người có ý thức về tinh thần, hình dung doanh nghiệp như một pháo đài vũ trang quyết đánh bật mọi động thái biến cải. Nhưng điều đó sẽ không xảy ra bởi kinh doanh không có sức mạnh ngăn con người đổi mới. Thế giới kinh doanh thường được khắc họa trên CNBC và tờ The Wall Street Journal không chỉ là niềm đam mê kiếm lời mà cả sự nhiệt tình không gì sánh được nhằm giết chết mọi ý tưởng cao cả từ trong trứng nước.

Kinh doanh chính thống bị bao vây, bị tách khỏi các nhà hoạt động và nhà điều phối đúng như dự đoán và thậm chí, cả các nhà đầu tư. Và tất cả các chướng ngại vật phòng thủ trên thế giới đều không thể bảo vệ nó. Vì đối thủ nguy hiểm nhất – một cá nhân đã được cải biến – nằm ngay bên trong. Dù là Giám đốc điều hành tinh thần, nhà vận động, nhà quản lý cấp trung hay doanh nhân có tầm nhìn xa, chúng ta đều phải mở rộng đầu óc và trái tim.

NIỀM ĐAM MÊ TINH THẦN CÁ NHÂN

Theo đuổi tinh thần là xu hướng lớn nhất trong thời đại chúng ta. Nhưng “có tính tinh thần” nghĩa là gì? Bạn có muốn cuộc sống của mình có tính tinh thần cao hơn không?

Tinh thần là thứ khó định nghĩa bởi nó vô hình. Tuy nhiên, nó bắt đầu với ước muốn liên hệ với Chúa trời, thần thánh và thế giới siêu phàm. Có năm dấu hiệu mà tôi cho là bao quát phần lớn các nền tảng tinh thần: (1) ý nghĩa hoặc mục đích, (2) lòng trắc ẩn, (3) ý thức, (4) sự phục vụ và (5) sức khỏe.

Có nhiều thứ chúng ta có thể gọi là tinh thần – sự thanh thản nội tâm, trạng thái thiền định, tâm trạng thoải mái, việc cầu nguyện, các mối quan hệ yêu thương, mục đích sống, nhiệm vụ, những điều dành tặng cho người khác. Có thể tôi bỏ sót một vài điều, nhưng hẳn bạn sẽ đồng ý rằng tất cả những điều này có một điểm chung: chúng đều bắt nguồn từ và nhấn mạnh cái phi vật chất. Chúng ta có thể sống hài hòa với các khuynh hướng tinh thần trong thế giới vật chất này, trải nghiệm lòng trắc ẩn của một người bạn hoặc sự thư thái trong cơ thể, nhưng nguồn cảm hứng của chúng ta là lãnh địa tinh thần vô hình.

Những hạnh phúc mà tất cả chúng ta đều muốn tận hưởng trong cõi thế tục –

tiền bạc, nghề nghiệp thời thượng, quần áo sang trọng, một người bạn đời tuyệt vời, bằng cấp uy tín, một căn nhà đẹp – không nằm trong danh sách các giá trị “tinh thần”. Tinh thần tồn tại khi bạn khao khát một cái gì đó như sự thanh bình, trọn vẹn và sự hoàn thành – những điều mà tiền bạc không thể mua được.

Không thể lập biểu đồ tinh thần

Hàng triệu người đã đưa tinh thần vào cuộc sống của họ, qua sự trưởng thành, tôn giáo, thiền định, cầu nguyện hoặc tập yoga. Kết quả là một thay đổi giá trị có thể đo được và rất lớn. Một khảo sát của Viện Gallup năm 2004 cho thấy 95% người Mỹ tin vào Chúa “hoặc một tinh thần vũ trụ” (con số này vẫn giữ nguyên năm 2006). Ở Tây Âu, ngược lại, tỷ lệ đức tin dưới mức 50%.

60% người Mỹ nói rằng họ tuyệt đối tin vào Chúa. Nhưng có phải người Mỹ luôn luôn sùng đạo như vậy? Có thể, nhưng trong thập kỷ qua, số người tự nhận là “thiên về tinh thần” tăng cao hơn. Năm 1994, chỉ 20% người Mỹ cảm thấy cần trải nghiệm quá trình trưởng thành tinh thần, năm 1999, con số này đạt tới 78%.

Nhưng đó là năm 1999, khi cuộc sống của chúng ta còn đơn giản và an toàn, khi chưa có nạn khủng bố, tình trạng thị trường sụp đổ, chiến tranh và những vụ bê bối tập đoàn. Mọi người đều có xu hướng tìm đến tinh thần vào những thời điểm căng thẳng, rắc rối và đau buồn. Năm 1999, công nghệ phát triển mạnh, tỷ lệ thất nghiệp thấp và không ai phải lo lắng vì Enron, Osama hay Saddam. Tuy nhiên, kể từ ngày 11 tháng 9 năm 2001, theo kết quả một cuộc thăm dò dư luận của Time/CNN/Harris Interactive, 57% người Mỹ nghĩ nhiều về đời sống tinh thần hơn.

Tuy nhiên, khó có thể kết luận rằng chiến tranh, sự suy thoái, sự tinh giản nhân lực và những thua lỗ tài chính từ năm 2001 là nguyên nhân làm tăng số lượng người thiên về đời sống tinh thần.

Tinh thần trong hành động

Nhu cầu tinh thần đang thay đổi các hoạt động của con người, từ các lựa chọn ưu tiên, hình thức giải trí đến cách thức chi tiêu.

Số người Mỹ ngồi thiền hoặc tập yoga tăng ở mức đáng kinh ngạc. Theo tờ Yoga Journal, năm 2005 có khoảng 16,5 triệu người tập yoga, tăng 43% so với 2002. Bài phóng sự nhan đề Meditation (Thiền định) trên tờ Time năm 2003 cho biết mười triệu người Mỹ trưởng thành ngồi thiền, nhiều gấp đôi một thập kỷ trước; thiền được dạy ở các trường học, bệnh viện, văn phòng luật, cơ quan chính phủ, văn phòng công ty và cả nhà tù.

Chắc chắn một số người tìm thấy ở yoga, thái cực quyền hoặc thiền một hình thức giảm stress hoặc rèn luyện thân thể, nhưng những bài tập cổ xưa này phát triển mạnh từ những truyền thống tinh thần sâu xa mà tôi mạo muội nói rằng qua đó người tập luyện đang liên hệ với tinh thần, dù họ có chủ tâm làm việc đó hay không.

Tinh thần trong các ấn phẩm

Tinh thần đã truyền cảm hứng cho một xu hướng xuất bản lớn. Theo Book Industry Study Group (tập đoàn nghiên cứu công nghiệp sách), chỉ trong năm năm, doanh thu của những cuốn sách về vấn đề tinh thần và tôn giáo tăng từ 1,69 lên 2,24 tỷ đô-la. Những cuốn sách bán chạy nhất như Conversation with God (Đàm thoại với Chúa) của Neale Donald Walsch, The Power of Now (Sức mạnh của hiện tại) của Eckhart Tolle, Your Best Life Now (Cuộc sống tốt đẹp nhất của bạn lúc này) của Joel Osteen đã cho thấy nhu cầu tìm hiểu những vấn đề tâm linh của con người hiện đại ngày càng lớn.

Theo nhận định của một biên tập viên báo Publishers Weekly, độc giả sinh ra trong thời kỳ từ 1946 đến thập niên 1960 vốn quan tâm đến luân thường đạo lý, nên càng thúc đẩy doanh số bán dòng sách tinh thần và tôn giáo. Những cuốn sách như Jesus CEO (Giám đốc điều hành Jesus), The Seven Habits of Highly Effective People (Bảy thói quen của người thành đạt), khuyên con người tu dưỡng tinh thần, cho thấy tinh thần đã thâm nhập đến tận dòng sách kinh doanh.

Tất cả đều nhằm trả lời câu hỏi: "Ý nghĩa của cuộc sống là gì?"

Tương lai của tinh thần

Tinh thần là xu hướng lớn nhất hiện nay, nhưng nó sẽ đưa chúng ta về đâu? Tương lai mỗi quan tâm hiển nhiên mà chúng ta dành cho các vấn đề tinh

thần là gì? Để tìm ra câu trả lời, trước tiên chúng ta phải làm sáng tỏ một ngộ nhận phổ quát.

Hầu hết chúng ta nuôi dưỡng niềm tin – được củng cố qua các phương tiện truyền thông – rằng đời sống nội tâm sâu sắc đưa chúng ta thoát khỏi thế giới, làm cho chúng ta bị bản thân ám ảnh, thậm chí trở nên hoàn toàn vị kỷ.

Đúng vậy, nhưng chỉ vào lúc ban đầu. Trong chặng đầu này của hành trình, theo bản năng, nhiều người rút khỏi công việc hàng ngày của cuộc sống hiện đại. Bởi họ ngày càng nhạy cảm và sự ức chế thái quá sẽ lấn át ý thức tinh thần tươi mới đang trỗi dậy.

Chúng ta thường phân tách để để chữa lành: khi ngập tràn tinh thần, chúng ta loại bỏ những gánh nặng tình cảm xưa cũ, tìm thấy sự thanh thản, phát hiện tiếng nói nội tâm tươi mới – và điều đó đòi hỏi khá nhiều năng lượng. Năm 1994, khi hành trình tinh thần của tôi đi vào giai đoạn cao trào, tôi tắt tivi suốt hai năm liền và hầu như không đọc báo. Giã từ bạo lực, hoài nghi, phim truyền hình thương mại. Đón chào sự im lặng, thiền định và lắng nghe cái tôi suy ngẫm.

Nhưng sau đó, đường xoáy ốc của tinh thần có một bước ngoặt và chúng ta bước vào một giai đoạn mới thú vị: trở lại với thế giới. Giờ đây, như vừa được tái sinh, chúng ta trở lại với xã hội và hăng hái phụng sự. Đó chính là những gì mà cả triệu người – những nhà đầu tư, người tiêu dùng, nhà quản lý – và các thủ lĩnh kinh doanh mà bạn sẽ gặp gỡ trong chương này – đang ngày ngày tiến hành với tinh thần của mình.

Từ im lặng tới phụng sự

Quá trình chữa lành tinh thần tăng cường và tiếp sinh lực cho chúng ta. Có hàng triệu người, ví dụ như các thiền sư kỳ cựu, có thể dành cả thập kỷ hoặc hơn thế để phục hồi những yếu tố tiêu cực. Họ – hay đúng hơn là cả chúng ta – thối đả năng lượng tinh thần đến mức bị biến cải. Chắc chắn, chúng ta sẽ vẫn phải đối mặt với nhiều thách thức mới, nhưng với cuộc sống này, cơ bản chúng ta đã hoàn toàn trưởng thành: chúng ta sẽ không trở lại “cuộc sống tiền tinh thần” nữa. Chúng ta đã đạt đến giới hạn về tinh thần và ý thức. Giờ đây, thần thánh sẽ làm gì với cái ý thức ấy?

Làm cho nó phát huy tác dụng! Trong một dự án, một sự nghiệp, một nhiệm vụ hay một địa điểm – một nơi chốn trên thế giới thu hút ý thức giờ đã cao hơn của chúng ta và cho phép chúng ta cống hiến.

Quá trình biến cải tinh thần, khởi phát ở cấp độ cá nhân, dần lan tỏa sang thiết chế.

TỪ Y HỌC ĐẾN KINH DOANH

Một sinh vật thông minh và tiến bộ quan sát quá trình tiến hóa của loài người có thể sẽ thốt lên: “Cuối cùng, loài người đã bắt đầu hiểu rằng tinh thần kích hoạt mọi lĩnh vực của cuộc sống – chính trị, kinh tế, y học, tâm lý, kinh doanh. Sẽ có ngày họ không còn đặt Chúa trời vào khuôn khổ hạn hẹp của tôn giáo và siêu hình học nữa.”

Cải biến không phải là một bước chuyển từ cái trần tục sang cái thiêng liêng. Điều đang cải biến là nhận thức của chúng ta. Chúng ta đang thức tỉnh và thưởng thức mùi hoa hồng, tức là tinh thần hiện diện quanh ta và hương thơm ấy vừa dễ chịu vừa nồng nàn.

Trên hết, có một niềm tin đang trỗi dậy từ đám mây mù của sự tách biệt, nơi Chúa là Chúa, vật lý là vật lý, kinh doanh là kinh doanh và y học là y học. Thoát khỏi những ảo tưởng về sự tách biệt, chúng ta hân hoan với những môn học “mới” như Chúa và vật lý, hàn gắn tinh thần và tinh thần trong kinh doanh. Chúng ta đang nhận ra chân lý vĩnh hằng.

Hãy xem xét trường hợp của y học, yếu tố gần như hoàn hảo chỉ ra “những bước kế cận” của kinh doanh. Hơn hẳn hầu hết các lĩnh vực khác, nó đang khám phá và kết hợp chân lý tinh thần vào thực tiễn hàng ngày.

Trong quá trình biến cải đầy ấn tượng của y học, một vài người đi tiên phong đã nói đến cái chân lý đôi khi gây tranh cãi của họ, mở mang đầu óc con người, chạm tới nó và chữa lành nó và cuối cùng cách mạng hóa chính thiết chế y học.

Theo bác sĩ Bernie Siegel, không vị bác sĩ nào có thể nói với một bệnh nhân rằng họ có thể sống bao lâu. Ông nói: “Đó là chuyện giữa bạn và Chúa.”

Tiến sĩ Carolyn Myss từng cho chúng ta thấy những mối liên hệ tinh thần, cơ thể chúng ta và bảy trung tâm năng lượng tinh thần gọi là các chakra (vòng năng lượng).

Bác sĩ Larry Dossey từng thấy sức mạnh chữa bệnh của việc cầu nguyện thường xuyên nên ông cho rằng từ chối cầu nguyện cho bệnh nhân là từ chối một liệu thuốc hiệu nghiệm.

Tiến sĩ Jon Kabat-Zinn và Bác sĩ Herbert Benson đã chứng minh ngồi thiền giúp giảm huyết áp và giúp cảm thấy thư thái.

Bác sĩ Christiane Northrup nhấn mạnh giá trị của việc tập luyện tinh thần ở mọi giai đoạn cuộc đời của một người phụ nữ: khi còn là thiếu nữ, lúc làm mẹ hoặc khi về già.

Khi các bác sĩ này hợp pháp hóa những phương thức nhận thức tinh thần và y học mới, có đến một nửa số người trưởng thành ở Mỹ từ bỏ hệ thống y tế chính thống – ít nhất một phần – để tìm sự sung mãn lớn hơn và những giải pháp mới thông qua hình thức chăm sóc khác (theo một phóng sự trên tờ *Newsweek* năm 2002).

Hiện nay, người Mỹ tới gặp các chuyên gia điều trị thay thế, chẳng hạn như các chuyên gia xoa bóp, chuyên gia nắn khớp xương hoặc chuyên gia thiên nhiên liệu pháp, nhiều hơn là đi khám chỗ các bác sĩ. Hơn nữa, xét trên thực tế là các hình thức chăm sóc “thay thế” ít khi được bảo hiểm y tế chi trả, người Mỹ chi thêm đến 30 tỷ đô-la để chăm sóc sức khỏe.

Trong Chương 6: Làn sóng những giải pháp có ý thức chúng ta sẽ xem xét một nghiên cứu y học mang tính đột phá về tác dụng chữa bệnh phi thường của cầu nguyện và khám phá xem những hình thức luyện tập tinh thần khác vận hành như thế nào trong kinh doanh.

Khi quá trình chữa bệnh đơn lẻ, với tất cả những yếu tố tâm lý, tinh thần, tình cảm và thể chất của nó, đạt đến khối lượng tới hạn, con người thường trải qua một cảm giác mới mẻ hoặc lặp lại về nhiệm vụ hoặc mục đích. Tất cả liên quan đến khối lượng tới hạn, hay còn gọi là “điểm bùng phát”.

Khối lượng tới hạn và điểm bùng phát

Trong tác phẩm *Crown* (Khe hở), Faludi cho rằng phụ nữ càng được hưởng nhiều tiến bộ lại càng phải chịu một dạng “phản đòn” từ xã hội. Nhưng theo tôi, tiến bộ xã hội của phụ nữ, dù là trong chính trị, kinh doanh, tôn giáo hay thể thao, đã đạt đến một động lượng khiến cho thành công là điều tất yếu và không thể đảo ngược. Trên chặng đường này, dù có những bước thoái trào cũng không hề có chuyện quay đầu.

Trong cuốn sách nổi tiếng bàn về khối lượng tới hạn của Malcolm Gladwell, *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference* (Điểm bùng phát: Những điều nhỏ bé tạo nên sự khác biệt lớn như thế nào?), tác giả nhận định rằng “điểm bùng phát” bắt nguồn “từ thế giới dịch tễ học. Đó là tên gọi gán cho một thời điểm khi một loại virus gây bệnh đạt tới khối lượng tới hạn. Đó là điểm sôi, thời điểm dòng kẻ trên biểu đồ bắt đầu chiều hướng đi lên.”

Những năm 1990, tinh thần cá nhân đạt điểm bùng phát. Còn trong thập niên đầu tiên của thế kỷ XXI, chúng ta chuyển tinh thần vào các tổ chức và tập thể.

Gladwell đặt câu hỏi: “Chuyện gì sẽ xảy ra nếu mọi thứ đều có điểm bùng phát? Sao không thử tìm nó trong kinh doanh, chính sách xã hội, quảng cáo, hay bất kỳ lĩnh vực nào khác ngoài y học?”

Thật vậy, điều này cũng đúng với tinh thần. Với nhiều người trong chúng ta, ở một điểm nào đó trong hành trình tinh thần, nguồn năng lượng thiêng liêng trong ta sẽ đạt đến một dạng điểm bùng phát và một cuộc tìm kiếm có tính cá nhân sẽ trở nên phổ biến hơn.

Người bị thương trở thành người điều trị. Chiến binh thành chính khách. Nạn nhân thành nhà tài trợ. Và người quản lý thành nhà vận động doanh nghiệp và tác nhân thay đổi.

Điểm bùng phát và biến đổi xã hội

Điểm bùng phát, theo Gladwell, giải thích tại sao biến đổi xã hội thường xuất hiện “nhanh và bất ngờ”: vì “các ý tưởng, lối ứng xử và thông điệp... chẳng khác gì những đợt bùng phát các loại bệnh truyền nhiễm”. Có lúc vô hình, có lúc lan tràn. Vì thế, theo mô hình của Gladwell, một đại dịch xã hội – hoặc

một xu hướng lớn mới mẻ – có thể “sôi lục đục” mà không ai biết, cho tới ngày nó sẵn sàng bùng phát.

Đó chính là trường hợp xảy ra với sự trỗi dậy của CNTB có ý thức, vốn phát triển bên ngoài cuộc sống của hàng triệu cá nhân đã biến cải. Nếu sự trỗi dậy này không hoàn toàn dễ nhận thấy với nhiều người thì đó là vì, như mọi xu hướng lớn khác, nó là một hiện tượng tác động từ dưới lên.

Khi những giá trị đang thay đổi đáp ứng được tính cấp thiết kinh tế, quá trình biến cải sẽ diễn ra.

Ví dụ: những năm 1980 và 1990, các nhà đầu tư tiên phong giới hạn danh mục đầu tư của mình trong những quỹ có trách nhiệm xã hội, chỉ dành tiền cho những cổ phiếu đáp ứng những tiêu chí xã hội, môi trường và quản lý nhất định.

Xu hướng này bị xem nhẹ tại Phố Wall cho tới khi nổ ra một loạt sự kiện. Bong bóng công nghệ, sụp đổ thị trường, bê bối tài chính và quản lý công ty đã tàn phá kinh doanh chính thống, kích thích những bước cải cách, chẳng hạn luật Sarbanes-Oxley 2002 quy định phải có sự công khai tài chính lớn hơn, vai trò độc lập của kiểm toán và trách nhiệm giải trình của giới lãnh đạo và một ban giám sát kế toán công.

CÁC TÁC NHÂN THAY ĐỔI VAI TRÒ GIÁM ĐỐC ĐIỀU HÀNH VÀ QUẢN TRỊ

Ngày nay, chúng ta biết rằng CNTB phải thay đổi để trở thành một hệ thống kinh tế toàn diện, có trách nhiệm và trung thực hơn. Vấn đề là làm thế nào đạt được điều đó mà vẫn ăn lên làm ra. Trước tiên, cần biết những tác nhân thay đổi, bằng những nỗ lực riêng lẻ, đã mở đường cho một dạng đại dịch xã hội, nhưng là một đại dịch tích cực.

Giám đốc điều hành tinh thần

Trong nhiều năm, tôi nghe nói đến Medtronic – một công ty công nghệ y học trị giá hàng tỷ đô-la, đã sáng chế ra máy điều hòa nhịp tim, và Bill George – vị Giám đốc điều hành công khai thách thức Phố Wall. “Chúng tôi không kinh doanh để tăng giá trị cổ phần,” ông tuyên bố. Tuy nhiên, công ty của

ông lại giành được mức xếp hạng “mua vào” đáng mơ ước từ các chuyên gia môi giới ở Phố Wall. Trong thời kỳ ông lãnh đạo, thị phần của hãng tăng vọt từ 1,1 tỷ lên 60 tỷ đô-la.

Ông đã làm được điều đó bằng cách nào? Bằng cách chủ động tạo ra giá trị cổ phần, ông hướng công ty đến mục tiêu chữa trị cho bệnh nhân chứ không phải là cứ 15 phút lại thả một hoặc hai xu trên Phố Wall.

Sau này, tôi nhìn thấy bức ảnh Bill George đang ngồi thiền tại căn nhà của ông trên tạp chí Fortune. Thực tế, Bill George rất giống các đồng nhiệm của mình trong danh sách Fortune 500, trừ một điểm: sự say mê tinh thần và thiền định.

Việc ngồi thiền của cá nhân George đã tăng cường ý thức doanh nghiệp của Medtronic.

Bill George kể: “Việc tôi ngồi thiền hai lần một ngày được công bố trong một bài viết của tờ USA Today về bộ máy cách tân của Medtronic. Cũng hôm đó, một nhà phân tích chứng khoán của Morgan Stanley đưa tới 25 khách hàng lớn nhất của mình, có lẽ nắm giữ tới 15 tỷ đô-la chứng khoán của chúng tôi, tức là những đại cổ đông. Và nhà phân tích này bắt đầu chế nhạo tôi. Tôi nói về vị trí công ty muốn vươn tới và anh ta hỏi, có phần châm biếm: ‘Người ta nói trên báo sáng nay rằng ông ngồi thiền. Có phải đó là cách ông làm tăng giá trị cổ phần?’. ‘Chính xác,’ tôi đáp.”

Trước khi bắt đầu ngồi thiền 25 năm về trước, George là “nổi hãi hùng buổi sáng”. Ông nói: “Tôi khuấy tung mọi chuyện, kể cả những chuyện chẳng có gì to tát và đến 7h tối, tôi chỉ muốn lăn ra ngủ.” Khi bắt đầu tập luyện, ông về nhà, ngồi thiền, hưởng một buổi tối tuyệt vời và tiếp tục xử lý giấy tờ, thư tín cho đến khuya. “Tôi có thêm thật nhiều năng lượng. Những ý tưởng sáng tạo nhất xuất hiện khi tôi ngồi thiền. Tôi thấy thông suốt về những vấn đề thật sự quan trọng trong công ty.”

Không có gì lạ khi Bill George nhiệt thành ủng hộ trung tâm thiền định của Medtronic.

George thường xuyên đi lễ nhà thờ và là thành viên của một nhóm nam giới thường uống cà phê cùng nhau vào thứ Tư trong suốt 25 năm để kể về gia

đình, sự nghiệp và những vấn đề riêng tư, luôn mơ ước được lãnh đạo “một công ty lớn nơi các giá trị của công ty và những giá trị của bản thân tôi đồng nhất với nhau”. Năm 2002, George nghỉ hưu khi đã hoàn thành mọi việc.

Công nghệ cao/kỹ năng cao: phong cách Giám đốc điều hành

Xét về nhiều phương diện, Giám đốc điều hành Marc Benioff, 41 tuổi, là một câu chuyện thành công điển hình trong lĩnh vực công nghệ cao. Bước khởi đầu của ông, Salesforce.com – một trong những trường hợp chào bán lần đầu ra công chúng hấp dẫn nhất năm 2004, mang về cho công ty 110 triệu đô-la. Salesforce.com tự hào với mô hình kinh doanh “phá vỡ” – phần mềm dựa trên web – khiến nhiều công ty phần mềm lớn cũng phải choáng ngợp. Thay vì chi hàng triệu đô-la cho Siebel hoặc phiên bản Oracle/PeopleSoft mới và mất rất nhiều thời gian để cài đặt, mỗi người sử dụng Salesforce.com nhận được phần mềm quan hệ khách hàng trực tuyến chỉ với giá 65 đô-la/tháng.

Đầu tháng 1 năm 2006, Salesforce.com là một công ty trị giá 310 triệu đô-la, đạt trung bình 7.500 thuê bao mới/tháng. Đến cuối năm 2006, con số này là 556.000 thuê bao. Từ Business Week gọi đây là “một trong rất ít thành công chân thật trong giới ‘.com’ hình thành cuối những năm 1990”.

Và nhiều người tin vào vị lãnh đạo thẳng thắn của công ty. Nổi tiếng với cái tôi lành mạnh, những dịp xuất hiện mang mục đích tiếp thị và những bữa tối thân mật với các minh tinh như Arnold Schwarzenegger, Benioff hiếm khi bỏ quên cái phù hiệu công ty cài trên ve áo trái với dòng quảng cáo: “Đoạn kết của phần mềm”.

Một Phật tử

Nhưng cá tính thể hiện trước công chúng của Benioff lại che giấu một cái tôi khác – cái tôi của một người tìm kiếm tinh thần và say mê Phật giáo. Năm 1996, Benioff, khi đó là một nhân viên bán hàng cho Oracle, bắt đầu một hành trình tinh thần dài ba năm. Ông chu du tới Ấn Độ cùng một người bạn là Arjun Gupta để tìm kiếm sự khai sáng và một tương lai cho mình. Tại đây, sư thầy Mata Amritanandamayi khuyên các chàng trai quay lại với xã hội, theo đuổi giấc mơ thành đạt của họ. “Tinh thần và công nghệ là hai mặt của Marc,” Gupta – nay là một nhà tư bản liều lĩnh, nói. “Hầu hết mọi người biến công việc của mình thành tôn giáo. Marc thực hiện cùng lúc cả hai.”

Đúng như vậy. Tháng 12 năm 2004, Fortune đăng một bức ảnh chụp Benioff đang ngồi thiền trong rừng cùng với một vài nhân viên.

Nhưng hành trình riêng của Benioff đã tác động lên công ty của ông đến mức độ nào?

Những ngày khởi nghiệp, Benioff đã phát huy công nghệ để tạo ra thay đổi xã hội tích cực. 1% lợi nhuận, vốn và thời gian của nhân viên của hãng được dành cho hoạt động từ thiện. Benioff vạch ra triết lý của mình trong một cuốn sách nhan đề Compassionate Capitalism (CNTB đồng cảm) cùng đứng tên tác giả với Karen Southwick.

Benioff làm thế nào để tĩnh tâm ngay trong men say thành đạt? Ông ngồi thiền và không gây áp lực cho bản thân. Trong ông, ham muốn dứt khoát phải chiến thắng thường trực được cân bằng nhờ tính chất tinh thần phương Đông, các buổi tiệc và công tác từ thiện. Sự kết hợp này rõ ràng có tác dụng. Để kỷ niệm dấu mốc đạt 100.000 người sử dụng Salesforce.com, Benioff chủ trì một sự kiện “100.000 người sử dụng ngộ đạo” với một vị khách đặc biệt không ai khác là Đạt Lai Lạt Ma.

Cũng như ông, nhiều Giám đốc điều hành đang biến cải nơi làm việc bằng cách hướng tập thể đến tinh thần. Chúng ta sẽ lần lượt gặp họ trong các chương sau.

DẤN THÂN: VỊ NỮ TU CỦA LỢI NHUẬN

Ann Mincey, có thâm niên 31 năm làm việc cho Redken – một chi nhánh của L’Oréal USA, hồ hởi bật máy chiếu và trình chiếu một biểu đồ bán hàng ấn tượng từ năm 1998 đến hết 2002, quãng thời gian trong đó doanh thu của “đại gia” chăm sóc tóc Redken tăng 8, 10, 12 thậm chí là 15%/năm. Bà nói: “Bạn muốn biết bí quyết của chúng tôi? Năm 1998, chúng tôi áp dụng một nguyên tắc tinh thần đơn giản, gọi là quy tắc 24 giờ. Nếu tôi có vấn đề với bạn, tôi đến gặp bạn để ‘đối mặt với nó, giải quyết rồi quên nó đi.’ Chúng tôi không nói về người khác ở sau lưng họ. Đó là thỏa thuận chính thức của chúng tôi. Kết luận của tôi là gì? Là tinh thần trong kinh doanh rất hiệu quả.”

Ann Mincey, cũng như Greg Merten của HP, đã đưa những giá trị cá nhân của mình vào công ty.

Tôi gặp Ann Mincey và “quy tắc 24 giờ” lần đầu tiên tại hội thảo tinh thần trong kinh doanh tháng 6/2003 ở San Francisco. Nhưng vì mối quan tâm của tôi là tinh thần đã chuyển hóa thành lợi nhuận như thế nào, tôi đã tìm đến Manhattan cùng mấy người bạn cũng quan tâm đến lĩnh vực này.

Uống trà ở Pierre

Chúng tôi ngồi cùng Ann Mincey tại phòng trà sang trọng trong khách sạn Pierre ở Đại lộ 5, suy nghĩ về sự tương phản tuyệt vời giữa thế giới vô hình bên trong của tinh thần với vẻ hấp dẫn bên ngoài mà lĩnh vực kinh doanh của Ann – ngành công nghiệp mỹ phẩm, tôn vinh.

Ann Mincey là một nữ ủy viên quản trị xuất sắc. Mái tóc chải ngược ra sau, được nhuộm đỏ đầy quyến rũ. Trang phục hợp thời trang, cách trang điểm hoàn hảo và dáng vẻ đài các. Bà khiến người khác gần như nể sợ. Nhưng chỉ lát sau, tôi hiểu rằng vẻ đáng yêu của Ann, khác với vẻ lạnh lùng đôi khi gắn với lĩnh vực của bà, có tác dụng kết nối, chứ không hạ thấp mọi người. Vài phút sau đó, bà kể một câu chuyện rất riêng tư, khiến tất cả những người có mặt rơm rớm nước mắt. Bà quả là một phụ nữ khôn khéo, đẹp lòng lẫy, nhưng đáng tin cậy, thẳng thắn và cực kỳ minh bạch.

Sắc đẹp và Kinh thánh

Ann Mincey hướng về tinh thần đã từ lâu. Tự nhận là “con nhà thuyết giáo“, lớn lên ở Middletown, bang Ohio, Mincey gắn bó với đức tin của mình chứ không phủ nhận nó. Nhưng Ann Mincey cũng bị ánh hào quang của lĩnh vực kinh doanh sắc đẹp cuốn hút. Vì thế, vào những năm 1970, khi đại diện của Redken đến thăm thẩm mỹ viện của người bạn của bà, Mincey, với tấm bằng kinh tế học, đã tuyên bố: “Tôi muốn làm việc cho công ty của ngài!”

Ít lâu sau, Ann rời Dayton để tới Seattle dạy về dinh dưỡng cho thợ làm đầu. Đó là lúc hành trình tinh thần của bà bắt đầu. Một mình trong phòng khách sạn, bà nghe thấy rất rõ từ “NHÌN.” Bà tự hỏi, thế có nghĩa gì nhỉ? Sau đó, nhờ nền tảng giáo dục tôn giáo của mình, bà hiểu ra: “Thánh Luke”

Trong biểu đồ tâm trí mình, bà nhìn thấy “4:17.” Bà lấy cuốn Kinh thánh Gideon trên chiếc bàn ở đầu giường, mở tới đoạn đó và đọc: “Tinh thần của Chúa Trời tùy thuộc vào Ta, bởi vì Ngài xức dầu thánh cho ta để cầu phúc

cho người nghèo; Ngài phái Ta đến cứu vớt những kẻ đau khổ, trả tự do cho những kẻ bị bắt và đem lại ánh sáng cho những kẻ mù lòa và đem lại tự do cho những kẻ bị áp bức.”

Ann Mincey gập cuốn Kinh thánh lại và thốt lên: “Ôi không! Mình đang được triệu vào mục sư đoàn!” Một con đường sẽ đưa bà rời xa cả triệu dặm đường khỏi lĩnh vực kinh doanh sắc đẹp mà bà yêu thích. Nhưng chưa bao giờ biết chùn bước trước một thách thức, bà trở lại đoạn Kinh Luke 4:17 và đọc đi đọc lại.

Sau đó, bà hiểu ra: “Con đã thuộc mục sư đoàn. Chúa cần đến cả những con người trong thế giới thực!”

“Suốt 31 năm ròng, đây chính là sứ mệnh của tôi, câu thần chú của tôi,” bà bộc bạch. “Đem ‘tin lành của nét đẹp nội tâm’ đến với một ngành công nghiệp tập trung vào hình thức.”

Trong ngôi đền vẻ đẹp cơ thể

Nền móng triết lý của Ann Mincey – thuyết giáo tại các buổi tọa đàm ở Redken có đông đủ các nhà tạo mẫu đến từ khắp nơi trên thế giới – là ở chỗ một thẩm mỹ viện sắc đẹp chính là không gian thiêng liêng. Thông điệp của Mincey gửi tới các nhà tạo mẫu rất đơn giản: “Các bạn là những người chữa bệnh và đừng quên điều đó!”

“Khi các bạn ngồi trong một chiếc ghế ở thẩm mỹ viện, các vị sẽ làm gì?” Bà hỏi chúng tôi. “Các bạn thư giãn. Các bạn hít thở. Đó không phải là phòng làm việc, phòng tập thể dục, nhà thờ hay phòng mạch. Bạn đến để được chăm sóc. Đó là nơi bạn được chăm chút và chữa bệnh.”

Thành thơi bước ra từ một buổi trình diễn tóc ở Grand Rapids, bang Michigan, thu hút 3.200 nhà tạo mẫu, Mincey gây ấn tượng cho 300 cử tọa về sức mạnh chữa bệnh theo đúng yêu cầu của họ. “Mỗi đầu sợi tóc bạn cắt bỏ đều có một sinh linh thật sự. Cái sinh linh ấy ở đâu? Chúng vui sướng hay buồn rầu? Thậm chí, nếu bạn cắt tóc cho người khác suốt 35 năm ròng thì cuộc sống của người ấy có thể thay đổi hoàn toàn chỉ trong bốn đến sáu tuần giữa những lần đi cắt tóc.”

Từ chữa bệnh đến lợi nhuận

Redken có quan hệ làm ăn với 70.000 thẩm mỹ viện tóc ở Mỹ và 23 quốc gia. Ann Mincey đóng vai trò là kênh bán hàng cá nhân của công ty tới các chủ cửa hàng, nhà tạo mẫu và người quản lý – những người thường đặt hàng dầu gội đầu, dầu dưỡng tóc, kem, keo xịt tóc và nhiều sản phẩm khác mang nhãn hiệu Redken.

Điều kỳ diệu trong việc Mincey làm tăng doanh thu của Redken bằng tinh thần không còn quá bí ẩn nữa.

Những những gì khách hàng nhận được từ Mincey còn nhiều hơn việc tăng doanh thu. Bà thuyết giáo, giảng dạy và truyền cảm hứng. “Tuần trước, có bao nhiêu người kể cho bạn những bí mật?” Mincey hỏi các nhà tạo mẫu. Bà tin rằng khi mọi người chia sẻ bí mật của họ trong không gian thân tình của một thẩm mỹ viện thì đó chính là một kiểu chữa bệnh.

“Điều nguy hiểm,” bà cảnh báo, “là bạn quá sa đà theo tình cảm của khách hàng.” Và Mincey hướng dẫn các nhà tạo mẫu cách định ra những ranh giới lành mạnh.

Lời khuyên của vị nữ tu

Ở trung tâm nước Mỹ, Ann Mincey sống và hít thở cùng tinh thần. Nếu bà làm được điều đó, chúng ta cũng làm được. Đương nhiên, bà có thâm niên 30 năm và cả một danh sách rất dài những thành tích đã đạt được. Nhưng cũng như những nhà quản lý mà bạn sẽ gặp trong cuốn sách, bà chấp nhận thực tế rằng tinh thần trong kinh doanh thường đòi hỏi tài ngoại giao.

Dành thời gian cho tinh thần. Ann Mincey mất 45 phút để có được cái nhìn hợp thời trang trước con mắt của mọi người – một điều bắt buộc trong lĩnh vực của bà. Nhưng sau đó, bà tự hỏi mình: “Mình sẽ dành bao nhiêu thời gian chuẩn bị cho cái tôi tinh thần của mình cho ngày hôm sau?”

Mục tiêu của bà là 45 phút, “nhưng tôi không đạt được.” Hiện nay, bà bỏ ra khoảng 20 phút. Bà theo dõi báo chí và đọc những tác phẩm đầy cảm hứng của những người như Lloyd John Ogilvie – cựu giáo sĩ của Thượng viện Mỹ.

Một buổi sáng, bị thúc bách về thời gian, bà ra ngoài mà không thực hiện thủ tục tinh thần đã thành thói quen của mình. Đột nhiên, một giọng nói tinh thần thì thầm: “Nếu con dành thời gian cho ta, ta sẽ dành thời gian cho con.” Vì thế, bà quyết định dành thời gian cho buổi tập tinh thần. “Khi tôi dành thời gian cho tinh thần,” bà nói, “tôi như mặc tấm áo giáp của Chúa. Tôi đã sẵn sàng.”

Cá nhân hóa càng sớm càng tốt. Lắng nghe xem người khác thật sự yêu thích những gì rồi liên hệ với chúng.

Trong kinh doanh, cần đạt đến cấp độ cá nhân càng sớm càng tốt. Ví dụ: nếu một người đàn ông đeo một chiếc ghim trên ve áo, Mincey lập tức sẽ đề cập đến vật đó. Bắt nhịp với mọi người, bà nói, bằng cách lắng nghe những câu trả lời cho ba câu hỏi đơn giản: “Anh là ai? Anh đã ở đâu? Anh muốn đi đâu?” Đây là cửa ngõ để ra khỏi những cuộc trò chuyện làm ăn hàng ngày và bước vào những lãnh địa giao tiếp cao hơn.

Lòng tin. “Thế giới kinh doanh có thể rất khắc nghiệt,” Mincey nói, “nhưng mọi người đều mong đợi tinh thần.” Trong kinh doanh, dĩ nhiên, bạn phải thu được những con số. Nhưng sau đó, mọi người sẽ hướng tới khía cạnh mềm hơn.”

Hãy tin vào chính mình và thời điểm. Nếu bạn phải đưa ra một quyết định khó khăn, dù là chuyện công việc hay riêng tư, hãy tin rằng nó “sẽ là như vậy.”

Hỗ trợ đồng nghiệp. Mincey nói: “Sự cởi mở của tôi khiến những người khác cũng cởi mở.” Sức mạnh bạn dành cho người khác chính là món quà của bạn. “Tôi không dành cho mọi người bất kỳ sức mạnh thêm nào, mà chỉ đúng những gì họ đáng được nhận thôi. Tôi là một người khích lệ vô điều kiện.”

Tỏa sáng. Đừng so sánh mình với bất kỳ ai. Vượt qua lời nói dối về sự vô nghĩa. Công việc của bạn, công việc duy nhất của bạn, là tỏa sáng.

Ôm lấy khách hàng của mình

Nếu “thăm mỹ viện là đền thánh” là nguyên tắc động lực đầu tiên của Mincey

thì “tiếp thị quan hệ” là nguyên tắc thứ hai. “Làm việc với Vogue, InStyle hay Elle,” bà nói, “cách tiếp cận của chúng tôi là quan hệ cá nhân: Chúng tôi chăm sóc các biên tập viên như những người bạn, ghi nhớ ngày sinh nhật và ngày đầy tháng của con họ. Chúng tôi chăm sóc. Chỉ đơn giản như vậy.”

Mincey là người rất ủng hộ cuốn Hug Your Customer (Hãy ôm chặt khách hàng của bạn) của Jack Mitchell – một thương nhân bán đồ lót nam giới ở Connecticut và là tác giả đã khuyên độc giả “biết tên 100 khách hàng đứng đầu, điều kiện chấp khi chơi golf và cả tên con chó của họ nữa.” Mitchell nói triết lý này “có thể áp dụng cho việc bán bất kỳ thứ gì – từ động cơ máy bay đến những túi đậu”. Đây là chưa nói đến những sản phẩm chăm sóc tóc và văn hóa công ty.

Trọng tâm mới nhất của Mincey đang “làm hư” các khách hàng tốt nhất của Redken. Năm 2003, 33 khách hàng thẩm mỹ viện hàng đầu của Redken đáp máy bay tới Santa Fe để dành cả một kỳ nghỉ cuối tuần dự hội thảo, tận hưởng các dịch vụ suối khoáng nóng và tán gẫu về những kế hoạch tương lai của Redken.

“Tôi là tân CSO của Redken,” Mincey tuyên bố. Giám đốc tinh thần (Chief Spiritual Officer) chẳng? Mincey cười: “Giám đốc làm hư (Chief Spoiling Officer).” Rõ ràng, Mincey là cả hai.

Hãy lưu ý xem tiếp thị “thông minh”, như trong việc “làm hư” các khách hàng tốt nhất của bạn, bắt nguồn từ giá trị tinh thần của sự hào phóng như thế nào. Tháng 12 năm 2004, tôi mở hòm thư của mình và tìm thấy một phiếu quà tặng trị giá 100 đô-la từ Eileen Fisher – nhà thiết kế kiêm doanh nhân bán lẻ thời trang, với một lá thư cảm ơn tôi vì những việc tôi đã hoàn thành trong năm. Thật kinh ngạc! Chưa từng có doanh nhân nào cảm ơn tôi như vậy, mặc dù có những nơi tôi đã chi nhiều tiền hơn nhiều. Dĩ nhiên, đó cũng là hình thức tiếp thị hiệu quả: Một khi tôi đã tới cửa hàng giới thiệu sản phẩm mà tôi rất ưa thích của Eileen Fisher thì tôi có tự giới hạn chỉ mua đồ trong trị giá 100 đô-la không? Chắc là không.

Ôm lấy Giám đốc điều hành của bạn?

Mincey – nhân vật nữ kỳ cựu nhất của Redken, là hiện thân của một nền văn hóa công ty của nữ giới có thể tồn tại được – mặc dù không bị thách thức gì –

trong thế giới hiện đại của những vụ sáp nhập doanh nghiệp.

Redken được thành lập năm 1960. Người sáng lập – Paula Kent, là nữ diễn viên trẻ bị dị ứng với những sản phẩm thô thiển trên thị trường khi đó. Theo lịch sử công ty, Kent đã đổ từng mẻ dầu gội đầu vào bồn tắm của mình. Không lâu sau khi L’Oréal mua lại Redken năm 1993, Mincey chuyển tới New York và tham gia vào một chiến dịch kiểu “Đây không phải là dầu gội của mẹ tôi” nhằm “cải đạo” những nhà tạo mẫu trẻ tuổi, tân thời và giành lại thị phần từ các đối thủ cạnh tranh như Paul Mitchell và Aveda.

Với tư cách là người truyền tải câu chuyện văn hóa của Redken, có lúc Mincey thấy mình ở vào những tình huống thú vị, đặc biệt là với công ty mẹ của Redken – tập đoàn L’Oréal của Pháp.

Mincey gặp Lindsay Owen-Jones – người đàn ông điển trai gốc xứ Wales 50 tuổi. Trong vai trò là chủ tịch kiêm Giám đốc điều hành của L’Oréal (ông về hưu năm 2006), ông đã dẫn dắt L’Oréal Paris đạt mức tăng trưởng hai con số suốt 18 năm liên tiếp. Bà hỏi: “Tôi xin phép ôm ngài được không?” Theo bà kể lại, ông tỏ vẻ hơi sửng sốt nhưng vẫn đáp: “Phong cách Redken là thế này chẳng?” “Đúng vậy,” bà trả lời một cách tự tin. “Vậy thì được,” ông nói và chấp nhận một cái ôm “toàn thân”.

“Rõ ràng, L’Oréal có thương hiệu tinh thần của riêng nó,” Mincey nói. “Và thương hiệu ấy hơi khác với chúng tôi. Một đồng nghiệp của tôi ở L’Oréal diễn đạt nó thế này: ‘Đây là L’Oréal,’ anh nói, hai tay đút túi. Sau đó, anh dang rộng tay và mỉm cười, ‘Còn đây là Redken.’” Mincey đồng ý. “Các chuyên gia chăm sóc tóc thiên về thể chất. Chẳng có gì thể hiện sự nhiệt thành bằng một cái ôm. Nhưng hãy nhớ luôn phải xin phép.”

Hành trình trải rộng

Công việc của Mincey tại Redken đang tiến triển. “Tôi thích thấy yếu tố tinh thần mạnh hơn nữa ở Redken,” Mincey nói. Khi chúng tôi gặp bà, bà đang có dự định giới thiệu HeartMath tới các thẩm mỹ viện hàng đầu của Redken, tức là những khách hàng hạng nhất, sau đó tính toán những kết quả kinh doanh chuẩn. HeartMath là một kỹ thuật đơn giản nhưng cực kỳ tinh xảo giúp giải tỏa stress và làm tăng hiệu suất thông qua trải nghiệm những tình cảm tích cực như lòng cảm kích và sự chu đáo. Hiện nay, Mincey là một đào tạo viên

HeartMath được cấp chứng chỉ và đã dạy về HeartMath tại 32 thẩm mỹ viện hàng đầu từ năm 2004 và sẽ thêm 12 thẩm mỹ viện nữa vào năm 2007. Mục tiêu của Redken là đào tạo toàn bộ 84 thẩm mỹ viện “tinh tú” về HeartMath.

Tinh thần, bà khẳng định, đang thấm vào văn hóa công ty của Redken. Ngay cả L’Oréal cũng phải ngạc nhiên. Sau khi Redken có mức tăng trưởng hai con số hết năm này sang năm khác, L’Oréal đã phải lưu tâm. Chuyện gì đang diễn ra vậy, họ đặt câu hỏi? Chúng ta biết câu trả lời của Mincey: tinh thần trong kinh doanh rất hiệu quả!

MỘT CÁCH THỨC MỚI

Ai dám mạnh dạn hướng đam mê và niềm tin của mình vào “doanh trại có vũ trang” của lĩnh vực kinh doanh đã lỗi thời? Cho dù đó là các Giám đốc điều hành hay các phó chủ tịch điều hành, họ đều đi trên con đường tinh thần. Và bạn sẽ sớm được gặp các nhà quản lý giống họ. Nhưng gộp chung lại, chúng ta – những người tán thành việc thể hiện những giá trị và tinh thần trong công việc – là ai? Chúng ta là ai trong cái nghĩa lớn hơn này?

Một câu trả lời mang tính kích thích đến từ hai vợ chồng và đồng thời là nhóm cộng sự Paul Ray và Sherry Anderson, đồng tác giả tác phẩm tạo bước ngoặt Cultural Creatives (Những sáng tạo văn hóa). Sau 14 năm nghiên cứu thị trường, các nhóm trọng tâm và điều tra dư luận, họ mô tả ba “nền văn hóa” riêng biệt ở Mỹ và Tây Âu, được quyết định bởi những giá trị của người dân:

- “Hiện đại” nền văn hóa chiếm ưu thế, chiếm 50%, đặt vấn đề tiền bạc, thành công và “tiến bộ” là ưu tiên hàng đầu. Hoạt động kinh doanh chính thống là mẫu mực của tư tưởng tân thời chủ nghĩa.
- “Truyền thống”, khoảng 1/4 số dân chú trọng đến cộng đồng và Kinh thánh, coi thường chủ nghĩa nam nữ bình quyền cùng tình dục ngoài hôn nhân. Phe này đang thu hẹp lại vì các thành viên dần có tuổi và qua đời.
- “Sáng tạo văn hóa” chiếm hơn 26% dân số Mỹ (30 đến 35% ở Tây Âu) là nhóm coi trọng tự nhiên, tính xác thực, tinh thần, sự bình yên, các mối quan hệ, chủ nghĩa nam nữ bình quyền, công bằng xã hội và trách nhiệm xã hội. Không hiện đại cũng chẳng truyền thống, họ đang tạo ra một nền văn hóa

mới.

Phe Sáng tạo văn hóa, với đội ngũ gia tăng 1% mỗi năm, đại diện cho hơn 50 triệu người Mỹ. Hơn nữa, họ đang thu hút hàng triệu thành viên từ nhóm hiện đại.

Năm 2000, Ray và Anderson ước đoán rằng trong vòng 5-10 năm nữa nhóm Sáng tạo văn hóa có thể trở thành nền văn hóa chiếm ưu thế.

2

Buổi bình minh của CNTB có ý thức

Một sớm tháng 10, tôi đến gặp Jeffrey Swartz – Giám đốc điều hành của Timberland – một công ty bán lẻ trị giá 1,6 tỷ đô-la đồng thời là một hãng sản xuất giày ủng vàng đã trở thành một biểu tượng của nước Mỹ. Timberland là một trong những “Công ty đáng đầu quân nhất” do các tạp chí Fortune và Working Mother bình chọn.

Jeff Swartz, 45 tuổi, ra mắt cử tọa trong bộ trang phục đậm chất Timberland với quần dài, áo sơ mi và giày mô-ca. Cái duy nhất không hợp lễ phục là chiếc áo khoác thể thao carô mà ông trịnh trọng tuyên bố với các ủy viên quản trị : “Tôi mặc vì bạn.” Thậm chí, khi ăn mặc tuềnh toàng, Swartz trông vẫn giống luật sư. Và ông vào việc.

“Milton Friedman – người đoạt giải Nobel, nói rằng trách nhiệm duy nhất của kinh doanh là kiếm tiền cho các cổ đông,” Swartz nói với cử tọa trẻ tuổi đang chăm chú nghe, rồi dứt khoát: “Nhưng khi một đứa trẻ năm tuổi phải đi ngủ với cái bụng đói meo thì tôi thấy điều đó là không chấp nhận được. Thế giới này cần đến bạn.”

Là ông chủ thế hệ thứ ba của một công ty do gia đình lãnh đạo, Swartz nhớ lại ông nội mình đã dạy ông nghệ thuật làm giày như thế nào. Rồi ông điểm lại những cuộc phiêu lưu mới đây hơn, khi ông làm tình nguyện viên cho City Year – một cơ sở dịch vụ cộng đồng phi lợi nhuận hướng vào thanh niên được Timberland hỗ trợ.

“Ông nội tôi có hai mục tiêu: nuôi sống gia đình và mở một hãng kinh doanh giày. Với cụ, không hề có xung đột giữa thành công và trách nhiệm. Triết lý của Timberland là ‘Làm thật tốt và Làm sản phẩm tốt’ – và hai điều này không loại trừ lẫn nhau.”

Sau đó, Swartz đưa ra các số liệu thống kê để chứng minh luận điểm của mình. Suốt mười năm qua, Timberland thành công hơn cả S&P 500, NASDAQ và các đối thủ của mình. “Nếu tôi gặp Milton Friedman,” ông cười, “tôi sẽ nói, ‘Này, làm thủ tục cho chúng tôi ra khỏi danh sách thôi.’”

“Dĩ nhiên, kinh doanh phải vì cổ đông,” Swartz nói. “Điều đó chẳng có gì phải suy nghĩ. Nhưng trong một thế giới có một tỷ người không biết đọc biết viết, làm sao người ta có thể nói rằng trách nhiệm duy nhất của kinh doanh là hướng về các cổ đông?”

Cái giá của công bằng xã hội

Thậm chí Swartz thừa nhận “làm thật tốt” và “làm sản phẩm tốt” đôi khi chông lẩn – ít nhất trong con mắt của giới kinh doanh truyền thống. Năm 1995, Swartz, khi đó là Giám đốc điều hành sản xuất (COO) của công ty, nhận được một cú điện thoại từ một chủ ngân hàng. Timberland, gần đây đã được công chúng biết đến, vừa trải qua một quý đầy sóng gió.

“Ông ấy sẽ cho ngài biết rằng ngài phải chấm dứt ngay chuyện “từ tâm bác ái” vì công bằng xã hội này,” một giám đốc của Timberland cảnh báo Swartz. Timberland đã tặng 15 triệu đô-la cho City Year trong suốt 15 năm quan hệ giữa hai bên.

Swartz thấy nhẹ người khi một thành viên ban quản trị khuyên ông tiến hành nhanh : “Đây chính là ván cờ thương hiệu của ngài.” Swartz bắt đầu hiểu rằng những món quà bằng tiền mà Timberland dành cho các tổ chức xứng đáng được hưởng chính là một hình thức chi cho tiếp thị hoặc cho quan hệ công chúng.

“Có thể bạn không chứng minh được việc đó tạo ra giá trị,” Swartz thừa nhận. “Nhưng bạn làm việc đó bởi vì bạn tin rằng nó tạo ra giá trị.” Chắc chắn, ông chủ ngân hàng kia thấy chùn bước trước trách nhiệm xã hội. Chỉ có điều thay vì “từ tâm bác ái,” ông ta gọi đó là “chuyện câu lạc bộ thể thao ngoài trời.” Không phải vậy, Swartz khẳng định. Chuyện đó là vì thương hiệu. “Hãy chứng minh đi,” ông chủ nhà băng vặn lại. Swartz chìa vũ khí của mình ra. “Tôi vừa làm đấy thôi,” ông đáp.

Phần thưởng của sự phục vụ

Động cơ ưa thích của Timberland là cộng đồng. Nhân viên của công ty được dành ra 40 giờ có hưởng lương mỗi năm để tham gia phục vụ cộng đồng. Trong Ngày Phục vụ (Serv-a-palooza day) thường niên của Timberland, 5.300 nhân viên, người bán hàng và người tình nguyện dành trọn một ngày

cho các hoạt động phi lợi nhuận trên khắp hành tinh. Timberland còn cho phép các nhân viên muốn “theo đuổi một ước mơ cá nhân nhằm đem lại lợi ích cho cộng đồng bằng một hình thức có ý nghĩa” được nghỉ phép sáu tháng mà vẫn hưởng lương để làm việc đó.

Swartz rất thích nói về những người thật sự tham gia phục vụ, chẳng hạn một ủy viên quản trị phụ trách bán hàng âm thầm “nhận” một cô bé 13 tuổi mồ côi cha ở Bronx và đều đặn dạy dỗ cô bé qua điện thoại. Hay như “anh chàng coi kho” vạm vỡ người Hà Lan hàng tuần vẫn bơi cùng một cô bé mắc chứng tự kỷ. Cô bé thường lặn lội đi đến chỗ hẹn. Nhưng khi người bạn khổng lồ của cô nhẹ nhàng đặt cô vào bể bơi, cô vui vẻ chơi té nước suốt 20 phút.

Sau một tiếng đồng hồ diễn giải, Swartz kết thúc buổi tranh luận. “Khi bạn sẵn sàng cam kết,” ông nói với những lãnh đạo tương lai, “và bạn muốn biết cách làm điều đó, hãy gọi cho tôi.” Một phút sau, trong thang máy, Jeff Swartz nói : “Hãy xem chúng ta sẽ nhận được bao nhiêu cuộc gọi.” Với Swartz, dường như việc truyền bá nguyên tắc trách nhiệm xã hội chung tạo cơ hội thu được một điểm cốt yếu khác hẳn, nhưng rất bổ ích.

BUỔI BÌNH MINH CỦA CNTB CÓ Ý THỨC

Giám đốc điều hành của Timberland không đơn độc. Hàng trăm Giám đốc điều hành cấp cao nhất phản đối học thuyết đang mai một về CNTB từng được nhà kinh tế học quá cố đoạt giải Pulitzer là Milton Friedman mô tả xuất sắc trong bài báo năm 1970 nhan đề The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits (Trách nhiệm xã hội của kinh doanh là tăng lợi nhuận của mình). “Điểm đáng chú ý nhất trong bài báo đó,” một Giám đốc điều hành – người tự nhận là rất hâm mộ Friedman, nói, “là nó thật sai lầm.”

Ngày nay, CNTB đang ở ngưỡng cửa của Ý thức. Tức là, chúng ta ngày càng nhận thức rõ về cái giá không thể đo đếm được của CNTB. Ngày nay, sự hội tụ hoàn hảo các lực lượng xã hội, chính trị và kinh tế buộc chúng ta phải kiểm tra các hậu quả của một học thuyết tài chính vốn nhấn mạnh sự thèm khát lợi nhuận ngắn hạn, đến mức không tính đến những chi phí đạo đức và xã hội của nó. Năm 2005, khi cựu Giám đốc điều hành của Tyco là Dennis Koslowski và người sáng lập Adelphia là John Rigas bị kết án nhiều năm tù, và những vụ bê bối mới nổ ra tại các công ty như AIG, Merck và Fannie Mae, các nhà đầu tư và khách hàng đều băn khoăn không biết CNTB phạm

pháp còn gia tăng như thế nào và công chúng còn chịu đựng được bao lâu nữa.

Kết quả là cuộc tìm kiếm CNTB có ý thức – tức là sự toàn vẹn, minh bạch, cách quản trị sáng tỏ cũng như những tiêu chuẩn xã hội và môi trường cao hơn – đang lấy lại đà của nó.

Xuyên suốt quá trình nhọc nhằn này, chúng ta nâng cao ý thức, làm niềm hy vọng hồi sinh và tạo sân chơi để hoạt động kinh doanh tự do chuyển sang bước tiến vĩ đại tiếp theo. Giờ đây, chúng ta đang sinh ra một dạng CNTB mới, khôn ngoan hơn, điều hòa lợi nhuận với những giá trị chúng ta trân trọng. Và những dấu hiệu tiến bộ đang xuất hiện từ lĩnh vực kinh doanh, tài chính đến đời sống cộng đồng. Những gì có thể khiến một vài người ngạc nhiên là bước tiến dài mà quá trình này đã đi được.

Xin chào đón Buổi bình minh của CNTB có ý thức – một cuộc thập tự chinh đại chúng, phân quyền, có mục đích khắc phục những thái quá của CNTB với những giá trị nhân văn siêu việt. Mỗi ngày, CNTB có ý thức lại chinh phục được những tín đồ mới là doanh nhân trên khắp toàn cầu. Swartz và những lãnh đạo cấp cao khác chính là gương mặt chung của trào lưu đang phát triển mạnh mẽ này.

Quan trọng không kém, những hành động mà hàng triệu người trong chúng ta thực hiện, “từ siêu thị đến thị trường chứng khoán,” là nghĩ ra một tên gọi toàn diện hơn cho hoạt động kinh doanh tự do sẽ mãi mãi soi sáng trường phái kinh tế học Chicago – và đem lại cho ai đó ở đâu đó một giải Nobel mới toanh.

Con đường của CNTB có ý thức

Dù chỉ số Dow tăng lên hoặc tụt xuống, các nhà đầu tư bình thường như chúng ta có vì tin tưởng luật Sarbanes-Oxley và những lực lượng tương tự sẽ bảo vệ chúng ta khỏi những kẻ xấu tiếp theo mà hồ hởi phục hồi hoạt động kinh doanh như thường lệ không? Chúng ta có muốn ủng hộ bộ phận tham lam của CNTB, như Jeff Swartz của Timberland công kích, vẫn quay lưng lại tình trạng bất công để thực hiện mục tiêu duy nhất là kiếm tiền không? Đặc biệt, khi xem xét công trình nghiên cứu được đưa ra ở đây và cho thấy các công ty đạo đức thường thành công hơn?

Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

Khi được thành lập vào những năm 1990, Business for Social Responsibility (BSR), tổ chức phi lợi nhuận đặt tại San Francisco, chỉ có vài thành viên. Giờ đây, nó tự hào có tới 200 tổ chức, trong đó nhiều doanh nghiệp có tên trong danh sách Fortune 500. BSR định nghĩa trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) như một “tập hợp toàn diện các chính sách, cách thức thực hiện và chương trình” đem lại thành công về mặt tài chính theo những cách “tôn vinh các giá trị đạo đức, và tôn trọng con người, cộng đồng và môi trường thiên nhiên”.

Nói cách khác, các công ty CSR có ý thức về tác động của hành động của mình lên các cử tri. Họ quan tâm đến cổ đông, nhưng cũng lưu tâm đến “những người có quyền lợi liên quan” như nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp, cộng đồng trong và ngoài nước – và cả trái đất nữa.

Ngoài việc tham gia những hãng như CSR, các công ty còn thể hiện thái độ sẵn sàng đi theo CNTB có ý thức bằng cách xác nhận những tiêu chuẩn như các nguyên tắc CERES (Liên minh các công ty có trách nhiệm môi trường) và thông qua Sáng kiến báo cáo toàn cầu (GRI).

CÁC NGUYÊN TẮC CERES LÀ GÌ?

Năm 1989, CERES (Coalition for Environmentally Responsible Companies) sáng tạo một quy tắc ứng xử môi trường của doanh nghiệp gồm mười điểm. Sunoco trở thành hãng Fortune 500 đầu tiên tuân thủ những nguyên tắc này.

1. Bảo vệ sinh quyển
2. Sử dụng bền vững các nguồn tài nguyên thiên nhiên
3. Giảm và xử lý chất thải
4. Bảo tồn năng lượng
5. Giảm thiểu rủi ro
6. Sản phẩm và dịch vụ an toàn

7. Phục hồi môi trường

8. Thông tin cho công chúng

9. Cam kết quản lý

10. Kiểm toán và báo cáo

Hiện nay, hơn 80 công ty – từ các thủ lĩnh môi trường như hãng sản xuất thảm và thảm lót Interface, Body Shop đến những đại gia toàn cầu như Ngân hàng châu Mỹ, Coca-Cola và Nike – thực hiện các nguyên tắc này.

Các vấn đề GRI giúp đồng bộ hóa đường hướng thực hiện cho các công ty – cũng như các chính phủ và tổ chức phi chính phủ – lựa chọn báo cáo về các khía cạnh xã hội, môi trường và kinh tế trong hoạt động của mình. Khoảng 1.000 tổ chức đã chấp nhận những nguyên tắc chỉ đạo GRI.

Vậy tại sao các cổ phiếu “thượng hạng” (blue chip) lại tập trung quanh “ngọn cờ” trách nhiệm xã hội? Nhiều người muốn làm đúng, dĩ nhiên, nhưng còn có một lý do thiết thực nữa. Danh tiếng về trách nhiệm củng cố thương hiệu công ty, trong khi “thiếu trách nhiệm xã hội” sẽ gây tổn hại. Không có gì phải ngạc nhiên, những hàm ẩn của thị trường là rất lớn.

Trên thực tế, cuộc vận động cho trách nhiệm của doanh nghiệp đã được công chúng ủng hộ mạnh mẽ. Khi Conference Board thăm dò ý kiến 25.000 người tại 23 nước, có đến 2/3 nói rằng họ muốn kinh doanh phải “mở rộng ra ngoài trọng tâm truyền thống là lợi nhuận và góp phần vào những mục tiêu xã hội rộng hơn.”

Các công ty CSR hàng đầu đã làm đúng như vậy:

- Chiến dịch quy mô toàn công ty của 3M nhằm hạn chế khí thải carbon đã giảm lượng khí thải nhà kính ở các cơ sở của 3M tại 60 quốc gia.
- General Mills đã đầu tư hai triệu đô-la vào một liên doanh giữa công ty Glory Foods thuộc sở hữu của người thiểu số và tổ chức cộng đồng Stairstep Initiative nhằm tạo ra một mảng kinh doanh do nhân viên làm chủ và 150 đầu việc tại Minneapolis.

- Công nghệ của Procter & Gamble (P&G) giúp người dân các nước đang phát triển tẩy trùng nước bẩn trong nhà với giá rất rẻ. Đại gia tiêu dùng này còn hỗ trợ chín ngân hàng thuộc sở hữu của người thiểu số sở hữu và đầu tư vào các quỹ mạo hiểm dành cho hoạt động kinh doanh của các nhóm người này. Chủ tịch P&G là Terry Loftus tuyên bố: “Đa dạng là một vấn đề đạo đức,” và cũng là một “chiến lược kinh doanh cơ bản.”

- Dịch vụ khách hàng tuyệt vời của Motorola dựa trên cam kết của công ty về “kỹ thuật sinh học” – một lĩnh vực mới trong đó cảm hứng sản phẩm đến từ “sự đơn giản, tính hiệu quả và vẻ đẹp của tự nhiên.”

Hàng năm, tạp chí CRO Magazine (đã sáp nhập với Business Ethics) liệt kê 100 công dân doanh nghiệp hàng đầu. 3M, General Mills, P&G và Motorola đều có mặt trong danh sách. Căn cứ vào xếp hạng của KLD Research & Analytics, Business Ethics xếp hạng phản ứng của các doanh nghiệp trước bảy đối tượng có quyền lợi liên quan: cổ đông, cộng đồng, phụ nữ và các nhóm thiểu số, nhân viên, môi trường, các đối tượng có quyền lợi bên ngoài nước Mỹ, và khách hàng.

Dưới đây là một vài ví dụ có sức thuyết phục hơn:

- Một cơ sở thuộc dự án Cummins Engine gần San Luis Potosi, Mexico, dạy người mù những kỹ năng nghề mộc cơ bản. Ở Brazil, khi trẻ con chui qua hàng rào của Cummins để lấy trộm sắt tấm, Cummins xây luôn một trường học cho 800 học sinh.

- Cửa hàng tạp phẩm tự nhiên Wild Oats dự trữ 80% sản phẩm hữu cơ. Hãy làm việc ở đó từ 25 tiếng trở lên và được chia lợi nhuận. Đối thủ cạnh tranh của họ Whole Foods, sử dụng 100% năng lượng tái chế, là gương mặt thường xuyên xuất hiện trong “100 công ty đáng đầu quân nhất” của Fortune.

- Đại gia sản xuất chip Intel đặt ra mức chuẩn về an toàn. Nếu một trong 99.900 nhân viên của Intel nghỉ một ngày làm việc do bị thương, Giám đốc điều hành sẽ nhận được một e-mail về việc đó trong vòng 24 giờ. Ngày 18 tháng 5 năm 2005, Paul Otellini thay Craig Barrett làm Giám đốc điều hành và Barrett trở thành chủ tịch. Ngay hôm sau, tại Intel lan truyền tin: “Các báo cáo tai nạn giờ sẽ chuyển tới Paul”. Intel tìm hiểu nguyên nhân các rủi ro để phòng ngừa. Kết quả: tỷ lệ tai nạn nhỏ của Intel: 0,40% so với mức trung

bình của ngành này là 6,6%.

Starbucks: Tất cả là về hạt cà phê

Starbucks là một biểu tượng văn hóa Mỹ. Latte và cà phê espresso đen tiếp liệu cho nền kinh tế số. Các quán cà phê Comfy Starbucks, có kết nối Wi-Fi, là những ốc đảo hiện đại cho những chiến binh mệt mỏi đang phải vượt qua những cảnh quan đô thị thời nay. Với khoảng 12.440 đại lý và 135.000 đối tác, Starbucks là một trong những “diễn viên chính” trong quá trình cải biến CNTB. Trách nhiệm xã hội của công ty, như lời chủ tịch kiêm Giám đốc điều hành

Orin Smith, “là một phần cố hữu của mô hình kinh doanh, công ty chúng tôi không thể vận hành nếu thiếu nó.” Thường xuyên có mặt trong danh sách Fortune 100, Starbucks nổi tiếng vì luôn gia tăng lợi nhuận, thậm chí cả quyền mua cổ phiếu và những kế hoạch lành mạnh, cho nhân viên làm việc bán thời gian.

Nhưng có bao nhiêu người trong số 40 triệu khách hàng tuần của Starbucks nhận ra rằng công ty trị giá 7,8 tỷ đô-la này rất tận tâm với mọi đối tượng có quyền lợi liên quan – từ người trồng cà phê đến các đối tác/nhân viên – trong khi vẫn tăng trưởng với tốc độ cực nhanh làm thỏa lòng mọi cổ đông?

Starbucks để lại dấu ấn thông qua tác động mạnh mẽ của mình lên thứ hàng hóa giúp công ty giàu có và nổi tiếng – hạt cà phê cao quý. Khi những người trồng cà phê nâng yêu cầu về chất lượng, các tiêu chuẩn môi trường, xã hội và kinh tế thì Starbucks dành cho họ địa vị “nhà cung cấp được ưa chuộng” và trả giá cao cho sản phẩm của họ. Năm 2005, Starbucks chi trung bình 1,28 đô-la cho 1 pound cà phê xanh (chưa rang), cao hơn 23% so với giá bình quân trên thị trường “tự do.”

Điều đó có thể có nghĩa là một nông dân Colombia sẽ quyết định trồng cà phê thay vì trồng coca dùng để chế biến cocaine – thứ hàng hóa sẽ hủy hoại nhiều cộng đồng.

Starbucks thúc đẩy nông nghiệp bền vững và đa dạng sinh học bằng cách ủng hộ loại cà phê trồng trong bóng râm, qua đó tiết kiệm đất để trồng rừng nhiệt đới. Năm 2002, Starbucks mua cà phê trồng trong bóng râm nhiều hơn 20 lần

so với năm 1999. Năm 2005, Starbucks mua 1,9 triệu pound cà phê trồng trong bóng râm, tăng 0,1 triệu pounds so với năm 2003. Ghi nhận những nỗ lực ấy, Starbucks và đối tác là Conservation International đã giành được Giải thưởng kinh doanh thượng đỉnh thế giới cho Đối tác phát triển bền vững.

Bước tiến hóa của kinh doanh tự do

CNTB phản ánh nhận thức của các thành viên của nó. Và chúng ta – những nhà tư bản, đang tiến vào giữa một quá trình nhận thức quy mô lớn. Nhờ thập niên bùng nổ 1990, bong bóng công nghệ, sụp đổ thị trường, suy thoái và các vụ bê bối tiền bạc, ngày càng nhiều người trong chúng ta cảm thấy rằng những hệ quả đạo đức của CNTB vô ý thức là không thể chấp nhận được. Song, chúng ta chưa nhận ra là nền tảng đạo đức cao mang lại lợi ích đích thực.

Tiền bạc và đạo đức: Một cỗ máy thành tích cao

Hầu hết chúng ta tin rằng các nhà tư bản kiểu cũ – những người đầu tư để kiếm tiền bất chấp đạo đức – thu được nhiều lợi nhuận nhất. Nói cách khác, nếu bạn muốn theo đuổi công bằng xã hội, hãy chuẩn bị chịu thiệt về mặt tài chính.

Sau nhiều thập kỷ nghiên cứu, người ta thấy luận điểm này hoàn toàn sai. Các công ty có trách nhiệm xã hội liên tục thu được lợi nhuận ngang bằng và thường là cao hơn thị trường và các công ty cùng lĩnh vực, điều đó chứng tỏ đạo đức và tiền bạc có thể song hành cùng nhau. Chẳng hạn: khi Governance Metrics International xếp hạng các công ty công theo trình độ quản lý, lao động, các chính sách môi trường và tranh chấp, các công ty xếp hàng đầu cơ bản hoạt động tốt hơn thị trường, trong khi các công ty xếp hạng thấp phải tuân theo thị trường. Khi Morningstar – công ty có tiếng về đánh giá các quỹ, kiểm chứng các quỹ chứng khoán có trách nhiệm xã hội trong ba năm, họ nhận thấy 21% xếp hạng năm sao. Con số đó cao gấp đôi tỷ lệ của tất cả các quỹ tương trợ.

Hãy xem thêm những phát hiện thú vị này:

- Một nghiên cứu của Đại học DePaul năm 2002 cho thấy 100 công dân tốt nhất do Business Ethics (danh sách 2001) bầu chọn đều vượt xa mức trung

bình của các đối tượng còn lại trong danh sách S&P 500 đến

10 điểm. Nghiên cứu của DePaul căn cứ vào tổng tiền lãi, tăng trưởng doanh thu và tăng trưởng lợi nhuận.

- Nghiên cứu về những công ty lưu ý đến tất cả các đối tượng có quyền lợi liên quan, chứ không chỉ là cổ đông, cho thấy kết quả vô cùng ấn tượng. Tower Perrin nghiên cứu 25 công ty vượt trội về mặt quan hệ với tất cả các bên. Từ 1984 đến 1999, các “siêu sao” trong lĩnh vực này vượt xa nhóm S&P 500 đến 126%. Các siêu sao này, bao gồm cả những công ty như Coca Cola, Cisco, P&G và Southwest Airlines, có mức lãi 43% trong tổng giá trị cổ phần so với 19% trong tổng tiền lãi cổ phần của nhóm S&P 500.

- Nhân viên cũng là những người có quyền lợi liên quan. Có cần phải chi tiền để làm cho họ thấy vui không? Một khảo sát của Watson Wyatt Worldwide trên 400 công ty công cho thấy những công ty có những thông lệ thân thiện với nhân viên, chẳng hạn thời gian linh hoạt và đào tạo tốt, đem lại cho cổ đông mức lãi 103% trong vòng năm năm, trong khi những công ty ít chú trọng đến yếu tố này hơn chỉ thu được 53% trong cùng khoảng thời gian.

- Vậy chân lý đơn giản đằng sau những nghiên cứu này là gì? Tại sao các công ty đạo đức lại hoạt động thành công về mặt tài chính như vậy? Theo nhiều chuyên gia, câu trả lời là trách nhiệm của công ty chính là một “giấy bảo lãnh” cho cách quản lý tốt – và quản lý tốt là chỉ số cơ bản của thành tích tài chính.

Chúng ta hãy cùng xem thêm một ví dụ nữa: theo một nghiên cứu năm 2005 của Viện Great Place to Work (nơi lập danh sách Fortune 100) và Russell Investment Group, trong bảy năm qua, Fortune 100 thu về nhiều gấp ba lần số tiền lãi trung bình của thị trường.

Kinh tế tinh thần?

Trách nhiệm xã hội và các hoạt động kinh tế phải làm gì với xu hướng tôn vinh sức mạnh tinh thần? “Chắc chắn có mối liên hệ giữa tinh thần và tài chính,” Cliff – một chuyên gia nghiên cứu trách nhiệm xã hội, nói. Mối liên hệ đó là giá trị. “Giá trị của tôi không dừng lại khi tôi say mê máy ATM hoặc mua hàng trong siêu thị. Hãy kiểm tra tim và ví tiền của mình rồi tự hỏi xem

chúng có liên hệ với nhau không. Hãy có những lựa chọn tài chính phù hợp với các giá trị của mình.” Không có gì là ngạc nhiên, Cliff chính là đồng tác giả cuốn *Investing with Your Values* (Đầu tư bằng giá trị của bạn).

Với ông, ý tưởng kiếm được càng nhiều tiền theo khả năng của mình, theo cách mình muốn, rồi – như một số nhà tư bản truyền thống gợi ý – dành số tiền đó cho một hoạt động từ thiện, là việc không tưởng tượng nổi. Ông nói: “Việc đó chẳng khác gì kiếm tiền bằng cổ phiếu thuốc lá suốt cả ngày trời để buổi tối tặng hết cho Hiệp hội Ung thư Mỹ.”

Xét ở góc độ tinh thần, trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp là tình yêu, công lý và chân lý. Khi một nhà vận động doanh nghiệp mổ xẻ những quy định quản lý không rõ ràng để tăng tính minh bạch của chúng hoặc phơi bày “lý lịch” môi trường kém cỏi của một công ty, người đó đang mở rộng ý thức, chẳng khác gì việc xây dựng một trung tâm ngôi thiên.

Tôi tin các xu hướng “Tinh thần trong kinh doanh” và “trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp” thể hiện hai mặt của cùng một đồng xu, mặt bên trong và bên ngoài của cùng một hiện tượng. Chúng sẽ biến cải CNTB trong một hoặc hai thập kỷ tới.

PHẦN THƯỞNG NƠI THƯƠNG TRƯỜNG: SỰ ỦNG HỘ CỦA CÔNG CHÚNG GIA TĂNG

Các công ty TBCN có ý thức đang “gặt hái” phần thưởng cho tinh thần trách nhiệm tại máy đếm tiền. Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp – hoặc sự vô trách nhiệm – ảnh hưởng lớn đến ấn tượng của công chúng đối với một công ty. Hãy cùng xét xem mọi người cảm nhận về đạo đức của một công ty mạnh mẽ đến mức nào – và điều đó có ảnh hưởng đến quyết định mua hàng của họ ra sao:

- Theo nghiên cứu Cone Corporation Responsibility 2004, 90% người Mỹ tính đến việc đổi sản phẩm để tránh phải làm ăn với những công ty khét tiếng không tuân thủ trách nhiệm công dân; 75-80% phản đối những công ty đó, bán cổ phiếu mình có tại đó và từ chối làm việc cho họ.
- Theo cuộc điều tra năm 2001 của Hill & Knowlton/Harris, 79% người Mỹ lưu tâm đến trách nhiệm công dân của doanh nghiệp khi quyết định có mua

một sản phẩm hay không; 36% coi đây là một nhân tố quan trọng để đưa ra quyết định mua hàng.

- Theo nghiên cứu của CSR Monitor, 49% xem trách nhiệm xã hội là một yếu tố then chốt cho ấn tượng của họ về một công ty. Nghiên cứu này cho thấy rằng khi giá cả, chất lượng và tính tiện dụng ngang nhau thì người ta ngày càng có xu hướng chọn mua hàng của những công ty được xem là có trách nhiệm xã hội.

Vấn đề đa dạng sinh học của thay đổi xã hội

Khi người tiêu dùng chú trọng tới trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp thì họ sẽ dành niềm tin cho những lãnh đạo cấp cơ sở như Alisa Gravitz – phó chủ tịch Diễn đàn đầu tư xã hội và Giám đốc điều hành của Co-op America, một nhóm hoạt động vì người tiêu dùng gồm 70.000 hội viên có mục tiêu nâng cao nhận thức của công chúng.

Tuy nhiên, Alisa Gravitz không phải là nhà vận động trung bình có xu hướng đối nghịch với thói thường. “Kinh doanh là một thực tế của cuộc sống,” Gravitz nói. “Chúng ta phải buôn bán. Chúng ta phải có một hoạt động kinh tế.” Tuy nhiên, bà rất lưu tâm đến thay đổi kinh tế và thay đổi xã hội cấp tiến cũng như đến việc đặt những câu hỏi sâu sắc, đơn giản kiểu như: “Một hệ thống kinh tế lành mạnh sẽ như thế nào?” hay “Những cách tốt nhất để có được nền kinh tế ấy là gì?”

Là nhà hoạt động môi trường, Alisa thường viện dẫn những hình tượng từ thiên nhiên. “Chúng ta biết rằng các hệ sinh thái phát triển đa dạng,” bà giải thích. “Ở Co-op America, chúng tôi áp dụng nguyên tắc đa dạng sinh học cho công tác thay đổi xã hội. Tức là chúng tôi dựa vào một loạt chiến lược thay đổi.”

Alisa vạch ra một danh mục nhiều lựa chọn, trong đó có cam kết, tiến trình, hành động của người tiêu dùng và các nghị quyết cổ đông mà bà và những người khác đã đúc rút để “kinh doanh” bằng kinh doanh.

Cam kết. “Các nhà hoạt động trong bộ đồ đi giao dịch”, như một nhà vận động nói, gặp gỡ doanh nghiệp, thảo luận về nhiều vấn đề và vận động họ chấp nhận những chính sách tiến bộ hơn. Co-op America đã thuyết phục

thành công một trong những tạp chí quốc gia nổi tiếng nhất chuyển sang dùng loại giấy tái chế và vận động Procter & Gamble bán loại cà phê thương mại công bằng trong siêu thị dưới thương hiệu Millstone & Folgers.

Nhưng vấn đề hiện nay là điều kiện làm việc. Cách đây không lâu, Nike bị giới truyền thông “đánh” vì sử dụng những nhà cung cấp dưới mức tiêu chuẩn ở nước ngoài. Hiện nay, Wal-Mart đang bị báo giới chú ý vì điều kiện làm việc khắc nghiệt. Đã nhiều năm, Amy Domini – người sáng lập kiêm Giám đốc điều hành của Domini Social Investments (Quỹ Đầu tư Xã hội Domino), thuyết phục

Wal-Mart chấn chỉnh các quy định bán hàng. Cuối cùng, bà phải từ bỏ, bán hạ giá cổ phiếu Wal-Mart vào năm 2001 để phản đối những phân xưởng có điều kiện làm việc khắc nghiệt của hãng này.

Khi các cuộc thảo luận với các doanh nghiệp không đi đến đâu, như thường vẫn vậy, những chiến thuật khác sẽ là cần thiết. “Chúng tôi kết thúc mọi việc,” Alisa nói, “nhưng nhiều khi buộc phải áp dụng giải pháp cây gậy và củ cà rốt.”

Tiến trình. Trong chiến dịch đồ gỗ nguyên sinh nhằm vào Home Depot (sẽ được giới thiệu thêm ở cuối chương), Rainforest Action Network (Mạng lưới Hành động vì Rừng nhiệt đới) sử dụng hệ thống loa phóng thanh tại cửa hàng bán lẻ Do-It-Yourself nổi tiếng và thông báo: “Xin quý khách mua hàng chú ý: Có một điều đặc biệt ở gian hàng 23 – đồ gỗ rừng nguyên sinh.”

Hành động của người tiêu dùng. Chiến dịch vận động cà phê thương mại công bằng là một ví dụ tuyệt vời về hành động ở cấp cơ sở. Nét đẹp của nỗ lực này chính là sự đơn giản của nó. Alisa nói: “Bạn không cần chỉ dẫn nhiều về cách thực hiện, chỉ là đây là tên các công ty thương mại công bằng. Hãy mua đi.” Co-op America cũng nhờ hàng vạn thành viên của mình vận động các cửa hàng tạp phẩm ở địa phương dự trữ loại cà phê đó. Alisa nói đến vai trò đặc biệt của cộng đồng, với niềm tin có được từ cuộc vận động thương mại công bằng. Những người theo đạo Tin lành nói rằng việc theo đuổi công bằng xã hội được cà phê tiếp sức.

Trang web của Co-op America dồi dào những ý tưởng về cách tham gia vào mọi việc, từ “tẩy chay” tới các chiến dịch viết thư cho những công ty thuộc

“Nhóm công ty tai tiếng,” một danh sách những công ty bị xem là “vô trách nhiệm” đối với xã hội.

Theo Gravitz, sức mạnh có được nhờ tham gia vào một vài chiến lược, như các nhà vận động đã làm trong chiến dịch Home Depot, là rất lớn. Nhưng không có gì hiệu nghiệm bằng một nghị quyết cổ đông.

Nhà vận động tinh thần

“Sức mạnh của tự nhiên là một bí ẩn lớn,” Alisa nói. “Với tôi, vấn đề là liệu chúng ta có những hệ thống nhân văn để tôn vinh và bảo tồn thiên nhiên – để thật sự bảo vệ sức khỏe hành tinh của chúng ta, mà tất cả loài người đều phải dựa vào để sống hay không?”

Alisa xuất thân từ Minnesota trong một gia đình mang đậm tinh thần cống hiến và phục vụ. Cha bà là một nhân viên xã hội, còn mẹ là y tá. Các cuộc trò chuyện trong bữa tối luôn thêm phần thú vị bởi những lời bình luận về trách nhiệm xã hội. “Khi còn bé,” bà kể, “tôi nghĩ mình sẽ tiếp bước gia đình.” Rồi Alisa có một trải nghiệm “bước ngoặt”. “Suốt mùa đông lạnh giá và kéo dài trước Ngày Trái đất năm 1970,” bà kể, “tôi đọc và thật sự xúc động với cuốn *The Silent Spring* (Mùa xuân thầm lặng) của Rachel Carson.”

Cuối cùng, khi tuyết tan vào đầu tháng Tư, Alisa ra ngoài đi dạo. “Đó là một ngày mà bạn đã phải chờ đợi suốt cả mùa đông ở Minnesota. Mặt trời rạng rỡ và khắp nơi ngập tràn mùi hương của mùa xuân. Thời tiết ấm áp nên bạn có thể cởi bỏ áo khoác. Tôi ngắm nhìn tất cả vẻ rạng rỡ xung quanh, trong lòng như thấy gắn bó với thiên nhiên và tôi có ý nghĩ: ‘chúng ta có thể mất hết những thứ này.’ Lúc ấy, tôi biết công việc của đời mình sẽ là gì. Con đường của tôi sẽ hơi khác với gia đình. Sự phục vụ của tôi sẽ nhân danh một hành tinh lành mạnh – Mẹ Thiên nhiên, để tất cả mọi người trên trái đất có thể có được những quyền con người cơ bản nhất – không khí, nước và thức ăn tươi lành.”

Alisa Gravitz khi đó đang học lớp tám. Chỉ ít lâu sau, bà cùng những người bạn cùng lớp thành lập một nhóm môi trường và cuộc đời vận động của bà bắt đầu. Tại Brandeis, bà lấy được một tấm bằng khoa học môi trường và kinh tế học trước khi vào Trường Kinh doanh Harvard. Bà nói: “Càng tìm hiểu, tôi càng thấy rằng vấn đề không phải do khoa học mà do con người.

Vấn đề, như tôi nhìn nhận khi đó, là ở các thiết chế kinh tế. Tôi nghiên cứu các công ty và đặt câu hỏi họ đóng vai trò gì trong ‘Mạng lưới cuộc sống.’ Họ có đóng góp giải pháp không? Hay chỉ gây ra các vấn đề?”

3M

Nếu ai đó có thể xoay chuyển ngọn thủy triều và biến cải khu vực công nghiệp thành một hình mẫu cho thế kỷ XXI thì chắc chắn đó phải là 3M có trụ sở ở Minneapolis-St. Paul. 3M – một công ty trị giá 21 tỷ đô-la sử dụng tới 70.000 nhân viên, đi tiên phong trong lĩnh vực môi trường, với nguyên tắc “Thiết kế cho Môi trường”, đột phá mới nhất trong cuộc chiến vì trái đất.

Fran Kurk – điều phối viên Thiết kế cho Môi trường thuộc Cơ quan Kiểm soát Ô nhiễm Minnesota, nói: “Ý tưởng là giảm bớt chất gây ô nhiễm, hạn chế các khu vực chôn chất thải và giảm những thành phần nguy hiểm bằng cách tính toán thiết kế, kiểm soát các bước sản xuất và nỗ lực tái chế trước khi bắt đầu sản xuất.”

“Quản lý vòng đời” là quá trình các kỹ sư thiết kế những đặc tính thân thiện với môi trường cho một sản phẩm. Nhưng một số sản phẩm của 3M còn lâu đời hơn hầu hết chúng ta. Vì thế, nhiều khi vấn đề không phải là thiết kế mà là thiết kế lại.

Hiện nay, 3M đang thẩm định lại các sản phẩm của mình với nhãn quan hướng về môi trường.

Hãy sử dụng giấy ráp – sản phẩm được 3M sản xuất hàng loạt từ năm 1902. Các dung môi sử dụng để pha chế sản phẩm đã thành thương hiệu này là những chất có hại cho môi trường “cần được xử lý với các quy trình kiểm soát ô nhiễm,” Katherine Reed – phó chủ tịch phụ trách Hoạt động Môi trường của 3M, nói. Bỏ ra hai tỷ đô-la và 15 năm nghiên cứu, 3M hiện đang sản xuất giấy ráp, các chất dính và băng keo không có dung môi.

Không chỉ duy nhất trái đất được hưởng lợi. Những thay đổi thân thiện với trái đất thường có tác động ngay tới công chúng. Quản lý vòng đời, theo lời 3M, có thể cho phép tiết kiệm 30% chi phí nguyên vật liệu.

ĐỘNG LỰC THAY ĐỔI: CÁC NHÀ HOẠT ĐỘNG KIÊM CỔ ĐÔNG MỚI

“Các khía cạnh của hoạt động kinh tế giống như một con ngựa bất kham cần thuần phục,” Marshall Glickman và Marjorie Kelly viết trong tạp chí E: The Environmental Magazine số tháng 3 và 4 năm 2004. Và còn ai thực hiện việc uốn nắn tập quán kinh doanh tốt hơn các nhà hoạt động dũng cảm giúp nâng cao ý thức, tôn vinh các công ty làm những việc tốt – và ngược lại và khơi lên những vấn đề nóng bỏng nhất?

Tuy nhiên, hiện nay, họ có khuynh hướng bám theo con mồi từ bên trong. Một quỹ đầu tư có trách nhiệm xã hội nắm giữ một triệu đô-la cổ phần trong Philip Morris (nay là Altria) để buộc giới lãnh đạo công ty “ăn trưa” với họ – và đại gia thuốc lá này đã nghe theo đại diện của quỹ yêu cầu loại bỏ ngay những quảng cáo nhắm vào trẻ em. Câu lạc bộ Sierra Club mua cổ phần của những công ty dầu mỏ và ô-tô, sau đó phát động chiến dịch chống lại chính những công ty này để quảng bá cho năng lượng mặt trời và sức gió cùng loại

ô-tô tiết kiệm nhiên liệu.

Bên cạnh những công cụ truyền thống như các chiến dịch viết thư và tẩy chay, các nhà hoạt động còn sử dụng sức mạnh của nghị quyết cổ đông. Thậm chí, nếu chỉ sở hữu một phần một loại cổ phiếu, bạn vẫn có thể tham dự các cuộc gặp mặt thường niên, đặt các câu hỏi và biểu quyết các vấn đề. Nhờ nỗ lực của các nhà hoạt động kiêm cổ đông, (tức là những cổ đông quan tâm nhiều hơn, hoặc chí ít là ngang bằng, đến hoạt động tuyên truyền cũng như đến việc “nắm giữ cổ phần”), các cải cách dưới đây đã diễn ra:

- Pepsico thay thế nắp vỏ hộp soda, tiết kiệm được hơn 11 triệu kg nhôm.
- GE sẽ chi 150-250 triệu đô-la để làm sạch vùng Đông bắc sông Housatonic bị ô nhiễm PCB.
- Ford, Texaco và những công ty khác ra khỏi Liên minh Khí hậu Toàn cầu, tổ chức, theo lời các nhà vận động, làm tổn hại đến những nỗ lực hạn chế tình trạng nóng lên của trái đất.

Phong trào vận động cổ đông đang phát triển rất mạnh. Số lượng giải pháp được liệt kê tăng 22% từ năm 2001 đến 2003 (từ 261 lên 320) – và đang giành được nhiều phiếu ủng hộ hơn nữa, từ 8,7% năm 2001 lên 11,4% năm 2003. Theo báo cáo của Trung tâm Nghiên cứu Trách nhiệm Nhà đầu tư và Diễn đàn Đầu tư Xã hội, đến tháng 4 năm 2005, 348 giải pháp cho chính sách xã hội (kể cả công việc thân thiện với môi trường và bình đẳng) đã được đệ trình, so với 350 giải pháp trong cả năm 2004.

Các con số chót vót này có ý nghĩa gì? Steve Lippman của Trillium Asset Management nói rằng nhiều nhà đầu tư, vốn thường đồng tình với các nhà quản lý mà không suy nghĩ, đang bắt đầu tính đến bản thân mình và bỏ phiếu phản đối cách quản lý.

Các bạn không nhất thiết phải giành được thắng lợi lớn trong bỏ phiếu để thay đổi mọi thứ. Rain Forest Action Network buộc Home Depot phải ngừng bán gỗ khai thác tại những khu rừng nguyên sinh. Đề xuất của tổ chức chỉ thu được 11,8% phiếu thuận, nhưng Home Depot phải rút lui dần khỏi vấn đề gây tranh cãi. Chỉ ít lâu sau, Lowes, Wickes Lumber và HomeBase theo chân Home Depot.

Shelley Alpern của Trillium Asset Management nói rằng phong trào vận động cổ đông “mạnh hơn gấp nhiều lần so với những gì kết quả bỏ phiếu thể hiện.” Bởi vì các công ty thường quyết định thay đổi hành vi chỉ sau khi các nhà hoạt động lắng lẽ vận động trong hậu trường.

HỒ SƠ CAM KẾT: MỘT NGÀY TRONG ĐỜI MỘT NHÀ HOẠT ĐỘNG

6h sáng, ngày 28 tháng 4 năm 2004. Shelley Alpern – người tán thành nghị quyết cổ đông, phó chủ tịch Trillium Asset Management Boston, tỉnh giấc tại khách sạn Marriott gần San Francisco. Đêm trước, Alpern và nhiều thành viên trong nhóm vận động Amazon Watch đã thảo luận với nhà vận động nhân quyền Bianca Jagger về những tuyên bố của họ trong cuộc họp thường niên sẽ diễn ra sau vài giờ nữa.

Bên ngoài khuôn viên công ty ChevronTexaco ở San Ramon, California, một đám biểu tình đang tập hợp. Hàng chục người dân địa phương và thủ lĩnh nghiệp đoàn đang hát vang bài Rainforest Chernobyl và mang theo những tấm biển đề “Hãy làm sạch Amazon!”. Rõ ràng, cuộc họp thường niên sắp tới sẽ không chỉ là công việc của công ty.

Alpern và nhóm của mình – Jagger, y tá người Ecuador Rosa Moreno, Leila Salazar của Amazon Watch, một vài tăng lữ và hai thủ lĩnh bản xứ trong lễ phục Amazon – chào đón những người ủng hộ nhiệt thành của mình.

Toribio Aquinda – thủ lĩnh của người Cofan, sẽ gặp mặt trực tiếp Giám đốc điều hành của công ty đã có những hoạt động khai thác dầu mỏ, theo lời các nhà hoạt động, làm ô nhiễm các con sông là nguồn nước của dân Cofan; đào bới nham nhở đất đai với 627 hố chất thải độc; hủy hoại sức khỏe của hàng nghìn người với căn bệnh ung thư, là nguyên nhân gây sảy thai và rất nhiều chứng bệnh khác. Từ khi thăm kích bắt đầu, số người Cofan đã giảm từ 15.000 xuống chỉ còn 800.

Shelley Alpern định nêu toàn bộ tình trạng rối ren này trước các cổ đông ChevronTexaco – những người hoàn toàn chẳng biết gì về thảm họa tài chính và đạo đức mà công ty đang phải đối mặt. Alpern đã dự thảo một nghị quyết yêu cầu có một báo cáo đầy đủ về sức khỏe và tác động môi trường do những hoạt động độc hại tại Amazon của ChevronTexaco. Một nghiên cứu như vậy sẽ thừa nhận một thực tế mà từ lâu ChevronTexaco vẫn giấu cổ đông: suốt

hơn một thập kỷ, công ty cố gắng một cách vô vọng nhằm vượt qua vụ kiện tổn kém hàng tỷ đô-la mà người dân Ecuador khởi xướng.

Alpern nhìn đồng hồ, họp cả nhóm lại và cùng họ bước vào cuộc họp thường niên của một trong những công ty đa quốc gia lớn nhất thế giới. Họ đã làm thế nào để được tham gia? Thông qua phép màu của CNTB; bất kỳ cổ đông nào cũng có thể tham gia một cuộc họp thường niên và biểu quyết cho các nghị quyết của cổ đông. Một vài khách hàng của Trillium Asset Management nắm giữ cổ phiếu ChevronTexaco, họ chỉ việc ủy quyền cho Alpern và những người khác làm đại diện cho họ.

Cuộc họp. Bên trong, Giám đốc điều hành David O'Reilly đang xem lướt bản dự thảo – các con số kinh doanh, những phương hướng hoạt động mới, việc bầu lại các vị trí lãnh đạo. Ông và ban giám đốc của ChevronTexaco ngồi trên một khán đài đối diện với cử tọa gồm 200 cổ đông, nhân viên và nhà báo. Ở khu vực trung tâm là một chiếc micro đặt sẵn để cử tọa nêu câu hỏi và ý kiến. Đó là nơi Alpern sẽ trình bày chương trình nghị sự của mình.

Tìm kiếm sự thật ở Ecuador. Tháng 4 năm trước, Alpern cùng các nhà đầu tư tham gia một tour đến vùng Amazon do Amazon Watch tài trợ để trực tiếp thị sát một thảm họa giờ có thể so sánh với vụ Exxon Valdez. Bà đã chuẩn bị tinh thần để không ủy mị trước cảnh nghèo đói nhưng không hề chờ đợi phải chứng kiến ảnh hưởng kinh hoàng của “toàn cầu hóa” lên người dân vô tội.

“Bạn từng nghe nhiều lời định kiến về thương mại tự do và nhân quyền,” Alpern nói, “nhưng tất cả đều rất trừu tượng.” Còn đây là mặt đối mặt với sự nghiệt ngã của kinh tế toàn cầu. “Với chính sách nợ của IMF, xin lấy ví dụ,” bà nói, “Ecuador trên thực tế không có ngân sách chăm sóc sức khỏe người dân, không có quỹ để tạo công ăn việc làm.”

Mức độ đau khổ mà người dân nơi đây phải chịu đựng làm cho một người kỳ cựu như Alpern cũng phải choáng váng. Bà vẫn tiếp tục cuộc chiến của mình, không chỉ vì những lý tưởng đang bị đe dọa, mà còn để giúp đỡ bằng một lộ trình cụ thể. Tiền từ ChevronTexaco sẽ giúp giảm nhẹ một số gánh nặng cho người dân. Điều đó còn rất lâu mới thành hiện thực. Tuy nhiên, bước tiếp theo rất rõ ràng. Họ có mặt tại cuộc họp thường niên này là để làm rung chuyển con thuyền doanh nghiệp.

Ứng đối khôn khéo. Alpern ngồi ở mép ghế, cảnh giác cao độ. Giải pháp của bà đứng thứ hai trong chín giải pháp. Một khi đến lượt, nhóm của bà sẽ đặt các câu hỏi và mô tả những gì họ chứng kiến tại Ecuador. Vấn đề là lúc đó Giám đốc điều hành O'Reilly nói rằng vì có rất nhiều giải pháp nên có thể họ phải “hạn chế” thời gian đàm thoại.

Alpern lập tức giành lấy micro. “Tôi có một câu hỏi mang tính thủ tục, thưa ngài O'Reilly,” bà lên tiếng. “Một số khách hàng của chúng ta đã lặn lội từ Ecuador đến đây. Có lẽ chúng ta cần thêm một chút thời gian.” O'Reilly không hứa hẹn điều gì. Nhưng trước sự nhanh nhẹn của Alpern, ông ta sẽ chẳng còn giữ được vẻ lịch lãm nếu gạt bỏ họ.

Giải pháp. Cuối cùng cũng đến lượt họ. Alpern đọc một tuyên bố ủng hộ giải pháp. “Giờ đã đến lúc,” bà kết luận, “để công ty chúng ta gạt bỏ tiếng xấu đã gây ra ở Ecuador.” Jagger – người đã tới thăm khu vực chịu thảm họa hai lần trong vòng nửa năm, cũng tán thành.

“ChevronTexaco phải chịu trách nhiệm về thảm họa liên quan đến dầu mỏ tồi tệ nhất trong lịch sử châu Mỹ Latinh,” bà tuyên bố, “và công ty đang trốn tránh trách nhiệm đạo đức của mình.” Giải pháp được đọc lên và thông qua, đội quân của Alpern bắt tay vào hành động. “Người dân của tôi đang trên bờ vực tuyệt chủng,” Toribio Aquinda nói với O'Reilly. “Tôi sợ năm năm nữa chúng tôi có thể không còn tồn tại ở đó nữa. Khi giếng dầu đầu tiên được xây dựng, chúng tôi có 15.000 người. Nay chỉ còn 800 người.”

Tiếp đến là Rosa Moreno – một y tá được cấp phép hành nghề đến từ chính vùng thảm họa. “Hàng ngày, tôi chứng kiến những đứa trẻ bị mắc chứng mẩn ngứa ngoài da, đàn ông và đàn bà bị ung thư vòm họng và tụy, những phụ nữ bị sảy thai,” Moreno nói. Gia đình bà sống tại một thị trấn gần những giếng dầu của Texaco đều đã mất vì bệnh ung thư. “Tất cả đều chịu đau đớn khủng khiếp.”

Hai xơ, đều là cổ đông và vừa trở về từ Ecuador, mô tả chi tiết những nỗi hãi hùng mà họ chứng kiến. Họ đặt câu hỏi : ChevronTexaco sẽ xử lý như thế nào?

Nhìn cử tọa một lượt, Leila Salazar thuộc tổ chức Amazon Watch thấy một cổ đông lau nước mắt, nhưng không thấy một thái độ ủng hộ nào khác.

Giám đốc điều hành O'Reilly ra sức bảo vệ công ty. ChevronTexaco không phải chịu trách nhiệm về những thiệt hại, ông ta tuyên bố, mà những hoạt động của công ty dầu mỏ nhà nước Petroecuador mới là nguyên nhân.

Các luật sư phía người dân Ecuador phủ nhận điều đó và tỏ ý định chứng minh những khiếu nại của họ tại tòa.

Sau khi kiểm phiếu và cuộc họp ngừng để chuyển sang họp kín, Alpern và nhóm của bà đánh giá lại kết quả. “Chúng tôi đã nói suốt 35 phút trong một cuộc họp kéo dài hai tiếng rưỡi,” Alpern thốt lên. “Và chúng tôi đã giành được 9% số phiếu! Chúng tôi phát run lên. Số lá phiếu như thế này, trong năm đầu tiên ư? Các bạn hy vọng được 2 hoặc có thể 3%. Thế là hết mức rồi.”

Họ đã làm điều đó như thế nào? Bằng cách lôi kéo những đồng minh mạnh như New York State Common Retirement Fund, nắm giữ 350 triệu đô-la trong cổ phần của ChevronTexaco, và California Public Employees Retirement System (CALPERS). Những nhà đầu tư thể chế điển hình đều bỏ phiếu tán thành cách quản lý. Nhưng không phải lần này.

“Chúng tôi chỉ cần 3% để quay trở lại vào năm tới,” Alpern nói. “Nhưng chúng tôi đã đạt gấp ba lần con số ấy.”

Việc được quay trở lại chính là những gì Alpern nung nấu. Trong khi đó, bà sẽ vận động hành lang thêm nhiều nhà đầu tư lớn và đề nghị Ủy ban Chứng khoán và Hối đoái điều tra xem liệu ChevronTexaco có vi phạm bất kỳ nghĩa vụ nào trước các cổ đông bằng việc không đề cập đến vụ kiện trong những đệ trình của mình gửi tới cơ quan điều tiết hay không. Rõ ràng Alpern biết cách làm cho công chúng chú ý đến vấn đề.

CHIQUITA BRANDS TỰ TÁI TẠO CHÍNH MÌNH

Chiquita Brands có trụ sở tại Cincinnati, tiền thân là Công ty Hoa quả Thống nhất (United Fruit Company),

tai tiếng bởi tham nhũng, sự tàn bạo, hủy hoại môi trường và thua lỗ đến mức không doanh nghiệp nào – chứ đừng nói một công ty CSR – có thể đánh giá cao. Và chính những chính sách tàn nhẫn, phiền phức của công ty này ở Trung Mỹ đã góp phần đẩy nó vào “cái chết” tài chính.

Năm 2002, công ty phục hồi với một ban giám đốc và Giám đốc điều hành mới, “Chiquita sử dụng cơ hội phá sản để làm sạch hành động của mình,” Elle Pfeifer viết trên Winslow Environmental News. Chiquita tiến hành một màn phục hồi tài chính đầy ấn tượng. Nhưng công ty cũng tự hào với kỷ lục siêu hạng về vai trò công dân xã hội và môi trường:

- Chiquita áp dụng những tiêu chuẩn mới nhằm cắt giảm các hóa chất độc hại, kiểm soát ô nhiễm và bảo vệ người dân.
- Năm 2001, đại gia kinh doanh chuối này ký các hợp đồng lao động dựa trên tiêu chuẩn SA 8000 với Liên đoàn Lao động Lương thực Quốc tế (International Union of Food Workers) và COLSIBA – một nhóm các liên minh công nhân ngành chuối.
- Chiquita, hoạt động tại 70 quốc gia, yêu cầu tất cả các đơn vị phải chấp hành các tiêu chuẩn CSR và thuê một

phó chủ tịch phụ trách CSR.

Câu chuyện thành công về trách nhiệm xã hội này có lấy đi của Chiquita cơ hội không? Ngược lại, những cam kết thân thiện với trái đất của công ty đem lại những khoản lãi rất lớn. Từ năm 1997 đến 2001, công ty giảm được 4,8 tỷ đô-la trong ngân sách dành cho hóa chất nông nghiệp và tiết kiệm thêm 3,8 tỷ đô-la nữa thông qua các nguyên liệu tái chế. Đến cuối quý III năm 2003, Chiquita đã giảm được 276 triệu đô-la tiền nợ, hoàn thành dự toán và vượt qua những dự báo phân tích. Hiện nay công ty trị giá 4 tỷ đô-la.

Trong khi đó, vinh quang tiếp tục đến từ CERES, Social Accountability International và SustainAbility. Chiquita cũng giành được Giải thưởng Quả cầu Xanh đầu tiên của tổ chức Liên minh Rừng mưa nhiệt đới (Rainforest Alliance) dành cho đơn vị đặt ra những tiêu chuẩn bền vững.

Nghị quyết cổ đông: Một mình một cõi

“Giám đốc điều hành của các công ty Fortune 500 cho biết họ chịu áp lực từ mọi phía,” Gravitz thuộc Co-op America nói. “Nhưng khi các nhà đầu tư nhập cuộc, vấn đề sẽ không ‘chìm xuống’.”

“Các tập đoàn có nhiều cách loại bỏ những nhân tố khó chịu,” Gravitz kể. Việc quảng bá kém sẽ không kéo dài lâu. Dân chúng có xu hướng hứng khởi rất nhanh với một vấn đề mới nhưng sẽ quên theo dõi diễn biến tiếp theo. Và bạn có thể xoa dịu sự giận dữ của người tiên dùng bằng một vài tấm phiếu

thường mua hàng.

Nhưng các nhà đầu tư thì không bao giờ để bạn yên. Những nghị quyết ủy nhiệm chỉ cần giành được một tỷ lệ phần trăm nhỏ phiếu bầu là được đưa vào chương trình nghị sự. Vì thế, dù một nghị quyết không được thông qua, năm sau các nhà vận động vẫn “quay lại.”

DỰ CẢM VỀ XU THẾ CHỦ ĐẠO: YẾU TỐ CON NGƯỜI CỦA CẢI BIẾN

Chúng ta đã biết hai lý do khiến CNTB lại đang thay đổi mạnh: (1) Tinh thần của cá nhân, đạt đến khối lượng tới hạn, đang thâm nhập vào các doanh nghiệp; và (2) Cuộc khủng hoảng của CNTB làm nảy sinh một hệ tư tưởng mới.

Hai xu hướng lớn này, sức mạnh của tinh thần và sự vươn lên của CNTB có ý thức, đang đồng quy để cải biến hoạt động kinh doanh tự do. Nhưng có thể, chúng không bao giờ thành công nếu thiếu một nhân tố nữa:

3) Yếu tố con người của kinh doanh cũng đang thay đổi mạnh mẽ.

Hàng ngũ những nhà tư bản có ý thức

Các doanh nhân hiện nay là ai? Một nhóm quản trị tinh túy (và một đội quân những gã hãnh tiến) với niềm đam mê duy nhất là mức lương hậu hĩnh, tiền thưởng nhiều và tiền lãi tăng đều trên mỗi cổ phiếu bằng bất kỳ cách nào?

Dĩ nhiên, đó không phải là chân lý. Hàng triệu người trong chúng ta theo đuổi nhân quan và các giá trị. Chúng ta đòi hỏi những công việc có ý nghĩa trong những công ty có đóng góp cho xã hội. Vậy “chúng ta” là ai? Một tập hợp năng động những nhà quản lý “thông thường”, những người buôn bán nhỏ, những tác nhân thay đổi, nhà cải cách, nhà vận động, nhà đầu tư có trách nhiệm xã hội, nữ doanh nhân – cũng như những Giám đốc điều hành và lãnh đạo có tầm nhìn xa trông rộng.

Chúng ta là những cá nhân làm cho tờ Fast Company trở thành tạp chí kinh doanh tăng trưởng nhanh nhất trong lịch sử. Chỉ sau bảy năm, nó đã có 725.000 thuê bao và 3,2 triệu độc giả. Tờ Business Week phải mất 41 năm,

Fortune 62 năm và Forbes 67 năm mới đạt đến con số độc giả đó.

Mục tiêu của Fast Company nêu rõ: “Chúng tôi tin rằng công việc không đơn giản là một tấm séc trả lương; nó là sự thể hiện tối cao của một cái tôi được nhận thức đầy đủ. Chúng tôi tin rằng nghĩa vụ của một công ty vượt ra ngoài kết quả tài chính và các cổ đông của mình – để tới một khu vực rộng hơn gồm nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp và cộng đồng.”

Hàng triệu người trong chúng ta đang xếp hàng dài phía sau viễn cảnh đó và đang cải biến hoạt động kinh doanh.

Sáng tạo văn hóa hay sáng tạo kinh doanh ?

Xin nhắc lại nhóm “sáng tạo văn hóa” ở Chương 1, 50 triệu người – hơn 26% dân số Mỹ – sẽ là nền văn hóa thống trị trong vòng 5-10 năm nữa?

15 triệu người trong số đó hoặc là các nhà quản lý hoặc là các chuyên gia, tác giả Cultural Creatives (Những sáng tạo văn hóa) – Paul Ray phát biểu như vậy tại một cuộc họp qua hệ thống phát thanh do Wisdom Business Network chủ trì.

Đội quân “hiện đại” này của Ray là những người chú trọng tiền tài, địa vị và thành đạt, và là hình ảnh thu nhỏ của hoạt động kinh doanh rộng lớn. Tuy nhiên, nhiều người đang vỡ mộng với những giá trị này và đang chuyển sang nhóm sáng tạo văn hóa với số lượng đông đảo.

Theo đồng tác giả của Cultural Creatives – Sherry Anderson, 20 triệu người hiện đại “rất gần” với nhóm sáng tạo văn hóa.

Bạn không thể chống lại yếu tố con người. Theo phân tích của Anderson và Ray, có tới:

- 15 triệu người sáng tạo văn hóa chuyên nghiệp và kinh doanh.
- 20 triệu người ủng hộ chủ nghĩa hiện đại.
- 35 triệu người thuộc nhóm sáng tạo văn hóa không phải là các nhà quản lý/giới chuyên môn mà là người tiêu dùng và các nhà đầu tư.

Đó là 70 triệu người bằng cách này hay cách khác đang tích cực biến cải CNTB từ một hệ thống là nơi tung hoành của các Giám đốc điều hành sa đọa và các cổ đông tham lam thành một thế giới mới – nơi các thị trường tự do phát triển mạnh trong khi vẫn tính đến tất cả các bên có quyền lợi liên quan.

Khi CNTB có ý thức chuyển hóa hoạt động kinh doanh theo xu thế chủ đạo, chúng ta sẽ đứng trên vai của một số nhà tư tưởng và nhà hoạt động vĩ đại. Hãy xem *The Ecology of Commerce: A Declaration of Sustainability* (Hệ sinh thái thương mại: Một tuyên ngôn về tính bền vững) – tác phẩm của tác giả Paul Hawken, tác phẩm làm thay đổi thế giới và những người lãnh đạo nó. “Giới doanh nhân hoặc phải toàn tâm toàn ý để quá trình cải biến nền thương mại là một nhiệm vụ mang tính hồi sinh, hoặc dẫn dắt xã hội tới dịch vụ tang lễ,” Hawken viết. Sau này, Hawken cộng tác cùng Hunter và Amory Lovins, viết một tác phẩm đầy dấu ấn khác, cuốn *Natural Capitalism* (CNTB tự nhiên), vẽ ra một thế giới mới xanh tươi nơi bốn nguyên tắc, năng suất nguồn lực cơ bản, mô phỏng sinh học, dịch vụ và kinh tế lưu thông và đầu tư vào vốn tự nhiên, đưa đến sự thịnh vượng trong khi vẫn bảo tồn môi trường và loại bỏ chất thải.

Tự nhiên là từ khóa khi những người tiên phong minh chứng vai trò then chốt mà kinh doanh phải nắm giữ nếu loài người muốn chống lại ham muốn hủy hoại hành tinh này. Những người tiên phong vạch ra lộ trình; những người đổi mới duy trì nó.

Ngày nay, chúng ta đang sống trong một thế giới mới, nơi quá trình cải biến và tính bền vững không còn là những lựa chọn đáng giá nữa, nhưng vẫn là con đường đảm bảo duy nhất ở phía trước. Đó là lý do vì sao các doanh nhân đang hướng vào một bước sóng mới.

THẾ NÀO LÀ CNTB CÓ Ý THỨC?

Chúng ta hãy tổng kết lại các đặc điểm của CNTB có ý thức, xu hướng lớn đang nổi lên. Đó là:

1. Từ dưới lên – một phong trào của đông đảo những người dân thường gây áp lực thiết lập trách nhiệm và sự liêm chính cao hơn trong kinh doanh.
2. Từ trên xuống – được nhất trí tại hàng trăm công ty hàng đầu của thế giới.

3. Theo định hướng thịnh vượng – một động lực cho kết quả tài chính.
4. Do các nhà đầu tư chỉ đạo – thu hút hàng nghìn tỷ vào các quỹ trách nhiệm xã hội.
5. Nhà hoạt động xã hội – một sự ủng hộ đầy nhiệt huyết mà cổ đông dành cho môi trường.
6. Yếu tố con người – phản ánh quan niệm thay đổi về kinh doanh.
7. Bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng – giành được sự ủng hộ ngày càng cao của người tiêu dùng trên thị trường.
8. Tinh thần – sự bộc lộ ngoài đời thực của quá trình tìm kiếm những giá trị siêu nghiệm trong kinh doanh.

CNTB có ý thức là ma trận linh hoạt của xã hội, kinh tế – và tinh thần – những xu hướng đang cải biến hoạt động kinh doanh tự do.

3

Vai trò dẫn đầu của Lãnh đạo cấp trung

Ai may mắn có sức mạnh để cải biến cả một công ty? Động lực đằng sau những thành công kinh doanh là gì? Hiểu biết nói với chúng ta đó chính là Giám đốc điều hành. Fortune tiết lộ: “Trong vòng bốn năm, Lou Gerstner đã khiến cho giá trị thị trường của IBM tăng thêm hơn 40 tỷ đô-la.”

Có phải tất cả chỉ nhờ ông không? Dĩ nhiên là không. Nhưng đó là cách Phố Wall và giới truyền thông mô tả thế giới thương mại vào những năm 1990 – cái thập kỷ đầu cơ thất thường luôn đề cao huyền thoại về vai trò Giám đốc điều hành siêu sao.

Tất cả mọi người đều biết phải cần cả một tổ chức mới tạo dựng được giá trị của một công ty – dù nó được đo đếm bằng doanh số hay mức lãi trên mỗi cổ phiếu.... Những gì chúng ta chưa hiểu được là chân lý đơn giản đó có ý nghĩa gì.

Vai trò lãnh đạo không chỉ nằm trong tay những nhà quản trị cấp cao.

Những lãnh đạo không được bầu, những người không theo các quy tắc thuộc giới quản lý cấp trung, mới tạo ra thay đổi thật sự, theo Jon Katzenbach – tác giả của cuốn Peak Performance (Thành tích đỉnh cao). Thạo về kỹ thuật và hướng tới người dân, những thủ lĩnh này, hay những “thủ lĩnh thay đổi”, là những chủ thể thúc đẩy bậc thầy, rất linh hoạt, cực kỳ chú trọng kết quả và sẵn sàng phá vỡ quy tắc. Họ ở độ tuổi từ 25 đến 40. Một phần ba trong số họ là nữ.

“Với những cải biến quy mô lớn, bạn cần thật nhiều những lãnh đạo cấp trung của tổ chức,” Katzenbach nói.

Khi chúng ta bước vào thế kỷ XXI, một thế hệ thủ lĩnh tinh thần mới tồn tại đúng như dự đoán của Katzenbach. Vị trí của Giám đốc điều hành đầy uy tín đang suy giảm và một ngôi sao mới đang chói sáng trên bầu trời doanh nghiệp. Người hùng mới nhất của giới kinh doanh – có lẽ không chắc chắn nhất – chính là người quản lý trung thực và chăm chỉ.

Giám đốc điều hành khôn ngoan

Khi thị trường tuột dốc và hàng nghìn tỷ biến mất sau những vụ bê bối tiền nong tràn lan, các nhà đầu tư và công chúng muốn biết những Giám đốc điều hành từng nói: “Chúng tôi sẽ không tham gia cuộc chơi này. Nó sai!” ở đâu cả rồi.

Bill George – Giám đốc điều hành đã nghỉ hưu của Medtronic, khẳng định cho rằng nhiệm vụ của công ty mình là phục vụ khách hàng. Với Medtronic, bệnh nhân là khách hàng tối thượng. “Nếu chúng ta chăm sóc bệnh nhân,” ông nhắc đi nhắc lại, “lợi nhuận sẽ tự sinh ra.” Tại Medtronic, lợi nhuận trung bình đạt hơn 20%/năm trong suốt hơn một thập kỷ.

Buồn thay, rất ít đồng nhiệm của George có được sự khôn ngoan của ông, bắt nguồn từ nhãn quan nền tảng về tinh thần cũng như kỹ năng quản trị của ông.

Nhưng thậm chí một Giám đốc điều hành năng động và tôn vinh sức mạnh tinh thần cũng chịu áp lực phải đơn thương độc mã làm cho công ty phát triển. Vai trò lãnh đạo thật sự là một chức năng của nguồn năng lượng mang tinh thần đồng sáng tạo – vũ điệu mãnh liệt kết nối các nhà quản trị cấp cao và các giám đốc trực tiếp quản lý.

Sức mạnh tinh thần của vai trò lãnh đạo nằm ở hành vi đồng sáng tạo.

Các nhà quản trị cấp cao đưa ra các kế hoạch chỉ đạo, còn các giám đốc và trưởng nhóm vạch ra các lộ trình triển khai chi tiết. Cả hai nhóm đều cần sáng kiến, tính sáng tạo và vai trò lãnh đạo. Đây không chỉ là một sự trao đổi năng lượng đơn thuần mà là sự trao đổi theo đường xoáy tròn ốc. Nhưng giới kinh doanh thường quên rằng các giám đốc rất quan trọng.

Chương này mô tả hai xu hướng tương hỗ trong vai trò lãnh đạo – vai trò giảm sút của Giám đốc điều hành và sự vươn lên của lãnh đạo cấp cơ sở. Những khuynh hướng đang thay đổi này cùng tạo ra nền tảng cho một sự chuyển đổi sức mạnh quy mô lớn. CNTB có ý thức có phát triển hay không chính là tùy vào mạng lưới quản lý mới này.

LÃNH ĐẠO MỚI

Vai trò lãnh đạo đặt ra một câu hỏi mang tính cách mạng: Chuyện gì sẽ xảy ra nếu vai trò chỉ phối không còn thuộc các thủ lĩnh kinh doanh hiệu quả nhất hiện nay mà thuộc về những nhà quản lý tận tụy, khiêm nhường, không khoa trương và ít được mọi người biết đến, lặng lẽ làm những việc đúng đắn cho bản thân họ, cho đồng nghiệp và công ty?

Người ta ngày càng nhất trí rằng một dạng sức mạnh quản lý mới và rất mạnh mẽ đã âm thầm len lỏi qua hàng nghìn công ty và thay đổi các công ty ấy theo hướng tốt hơn. Có thể coi đó là chiến thắng của nghị lực trước uy tín. Nó có nghĩa là đã đến lúc các nhà quản lý cấp cơ sở, các thủ lĩnh tinh thần, các nhà quản lý cấp trung, các hội viên, tác nhân thay đổi, người thực hiện, đồng sự hiểu biết, trưởng nhóm, những nữ quản trị, doanh nhân, chuyên gia tư vấn, nhà vận động và huấn luyện viên điều hành bước ra khỏi bóng tối để đảm nhận nhiệm vụ cải biến CNTB.

Nếu chọn gánh lấy trách nhiệm, một nhà quản lý phải phá vỡ ảnh hưởng của quyền lực từ trên xuống, loại bỏ những rào cản cho thành công của chính mình: “Mình làm được gì nhỉ? Mình đang không phải chịu trách nhiệm, trừ cái phòng bé xíu của mình.”

Sai lầm chúng ta đang phạm phải ở đây là nghĩ rằng cách duy nhất để thực thi vai trò lãnh đạo là thông qua thẩm quyền được trao chính thức cho một vị trí quyền lực – Giám đốc điều hành, nghị sỹ hoặc giám đốc marketing.

Đã đến lúc chúng ta cần được khai sáng về sức mạnh đặc biệt, độc nhất vô nhị của thẩm quyền không chính thức.

Kêu gọi vai trò lãnh đạo không chính thức

Ron Heifetz, trong cuốn *Leadership without Easy Answers* (Vai trò lãnh đạo không qua những câu trả lời dễ dãi), đã phân tích sự khác biệt giữa thẩm quyền chính thức và không chính thức thông qua ví dụ là những nhà lãnh đạo như Martin Luther King Jr., Margaret Sanger và Mohandas K. Gandhi. Ông chứng minh rằng thẩm quyền không chính thức có một số lợi thế đặc thù.

Vậy quyền lực không chính thức là gì? Đó là quyền lực mà các lãnh đạo cấp cơ sở được trao từ những người ngang cấp với họ – và sau đó là từ những người khác. Heifetz nói rằng các nhà khoa học xã hội chuyên nghiên cứu

những nhóm nhỏ và chỉ định một trưởng nhóm, cho biết mọi người coi nhẹ trưởng nhóm được bổ nhiệm và nhanh chóng lựa chọn người lãnh đạo của riêng họ. Khi đó, nhóm sẽ:

- hướng tới vị lãnh đạo mới;
- kỳ vọng người đó “hướng sự chú ý đến những nhiệm vụ và đề tài của nhóm”;
- tăng cường sự cố kết trong nhóm, một khi người đó đảm nhận công việc.

Như vậy, quyền lực không chính thức xuất hiện từ sự “tôn trọng, tin tưởng, ngưỡng mộ, sự mến mộ, thậm chí sự sợ hãi” của đồng nghiệp.

Kịch bản tương tự diễn ra tại các văn phòng trên khắp thế giới. Các chuyên gia quản lý yêu cầu lãnh đạo công ty tìm ra những lãnh đạo không chính thức và những mạng lưới mà họ có ảnh hưởng. Nhưng hệ thống tôn ti trật tự doanh nghiệp hiếm khi theo đuổi được ý tưởng này. Có lẽ vì xu hướng chủ đạo thấy bản khoán với lãnh đạo cấp cơ sở, những người thường được xem là không chịu theo những quy tắc của tổ chức và, theo Heifetz, có thể nhìn thấu “những điểm mù của quan điểm thống trị”. Tầm nhìn đó dĩ nhiên sẽ là một lợi thế lớn đối với hệ thống.

Vậy các tổ chức có tìm ra nó không? Rất ít khi.

Những lợi thế của vai trò lãnh đạo không chính thức

Heifetz mô tả ba lợi ích của vai trò lãnh đạo không chính thức. Với mỗi lợi ích mà Heifetz liệt kê, tôi cung cấp một ví dụ cho thấy Barbara Waugh – lãnh đạo làm thay đổi doanh nghiệp, đã hành động theo mỗi nguyên tắc như thế nào.

Phạm vi rộng cho sự lệch chuẩn xã hội sáng tạo. Hãy nghĩ đến Martin Luther King và phong trào dân quyền. Bằng cách tổ chức các cuộc biểu tình, thách thức các đạo luật phân biệt chủng tộc và chịu cảnh tù tội, Tiến sĩ King đã nêu bật tình trạng bất công. Trên mặt trận doanh nghiệp, khi Hewlett-Packard cản trở những lợi ích của đối tác trong nước, Barbara Waugh dàn dựng một vở “bi kịch Hy Lạp” để nêu bật sự gian lận của HP (bạn sẽ đọc toàn bộ câu

chuyện ở phần sau).

Vấn đề trọng tâm duy nhất. Lãnh đạo không chính thức có nhiều lợi thế để tập trung vào những ưu tiên hàng đầu. Tiến sĩ King có một niềm đam mê – dân quyền. Lyndon Johnson thì phải theo đuổi vấn đề Việt Nam, kinh tế và Quốc hội.

Tương tự, trong khi cựu Giám đốc điều hành của HP là Carly Fiorina bận rộn với các cuộc chiến cổ đông, thị phần của Dell, thì Barbara Waugh – người sáng lập dự án e Inclusion của HP, dành thời gian suy ngẫm về những giới hạn công nghệ ở Thế giới thứ 3.

Lân cận với tuyến đầu. Lãnh đạo không chính thức rất gần với “trải nghiệm chi tiết của những bên có quyền lợi liên quan trong một tình huống,” Heifetz nói. Khi Gandhi trở về Ấn Độ vào năm 1915 sau 20 năm hoạt động ở Nam Phi, ông hoàn toàn có thể tìm được một vị trí lãnh đạo. Nhưng ông đến các làng quê nhỏ bé và học hỏi những giá trị, ý kiến và “những thói quen thâm căn cố đế của tình trạng phục tùng và đói nghèo” của đồng bào mình. Tiến sĩ King biết rõ nỗi sợ hãi, căm giận và nhục nhã của người da đen ở Mỹ. Cả chính quyền Anh quốc lẫn chính phủ Mỹ đều không thể tìm hiểu những thực tế này. Trước khi HP kịp hình thành một chính sách môi trường, Barbara Waugh đã phát triển đội ngũ những người ủng hộ tính bền vững từ dưới lên của HP thành một mạng lưới hùng mạnh.

Heifetz cho rằng chúng ta không thể thảo luận vai trò lãnh đạo mà không tham khảo các giá trị. Ông đặt câu hỏi: chuyện gì sẽ xảy ra nếu thước đo thật sự của một lãnh đạo không phải là ảnh hưởng của người đó đến một cộng đồng hay một tổ chức, để làm cho cộng đồng hay tổ chức ấy đi theo đúng nhân quan của mình, mà là khả năng khiến mọi người dám đương đầu và giải quyết các vấn đề của họ hiệu quả – điều đòi hỏi những thay đổi khó khăn về giá trị, niềm tin hoặc hành vi?

Nhà hoạt động doanh nghiệp

“Chúng ta bị lóa mắt trước hình ảnh về người hùng Giám đốc điều hành,” Barbara Waugh của Hewlett-Packard – người được mệnh danh là nhà cách mạng nội bộ HP, đồng thời cũng là một trong những nhà vận động doanh nghiệp hàng đầu thế giới, nói. “Nhưng 100.000 nhân viên thực hiện mỗi công

việc nhỏ nhỏ có thể làm thay đổi công ty chẳng kém bất kỳ Giám đốc điều hành nào.” Tuy nhiên, Barbara không chỉ giới hạn mình vào những việc nhỏ nhỏ. Cùng với Ngân hàng Grameen – đơn vị đề xướng hình thức cho vay vi mô lớn nhất thế giới, bà đưa ra sáng kiến e-Inclusion của HP, với nhiệm vụ là đưa công nghệ và cơ sở hạ tầng tới các quốc gia nghèo trên thế giới.

SÁU LÝ DO KHIẾN GIÁM ĐỐC ĐIỀU HÀNH RƠI VÀO RẮC RỐI

Kiểu Giám đốc điều hành huênh hoang của ngày hôm qua giờ đang “lỗi mốt” ở khắp mọi nơi. Kiêu ngạo. Lạm quyền. Ích kỷ. Quy mọi thứ thành tiền – và còn tồi tệ hơn nữa. Trước sự bất tín nhiệm của những lãnh đạo trung thực ở khắp mọi nơi, Giám đốc điều hành ngày nay được tô vẽ – và bôi bẩn – với cùng một bảng màu.

1. Tính liêm chính

Khi những kẻ như Skillings và Kozlowski chường mặt trên những tit báo thì những Giám đốc điều hành trung thực, giỏi giang bị ảnh hưởng. Theo một khảo sát của Watson Wyatt mang tên Work 2004/2005, ở Mỹ, chỉ 51% nhân viên tin vào giới quản lý cấp cao. Điều đó không có gì lạ bởi các tập đoàn lớn thường có quan hệ không tốt với công chúng.

2. Suy thoái và sự sụp đổ của Giám đốc điều hành siêu sao

Tác giả Jim Collins, trong Built to Last (Xây dựng để trường tồn) và Good to Great (Từ tốt đến vĩ đại), mô tả huyền thoại siêu người hùng Giám đốc điều hành nhằm ủng hộ con đường không mấy hấp dẫn là làm việc cật lực để có tăng trưởng liên tục. “Giám đốc điều hành rất quan trọng,” Collins nói, “nhưng vẫn chỉ là một mảnh trong tấm hình ghép lớn hơn nhiều.” Rakesh Khurana thuộc Trường Kinh doanh Harvard, tán thành: “Đảm nhận những sự kiện phức tạp và quy về cho riêng một cá nhân thôi dễ hơn nhiều.”

Hãy xem ví dụ của Ed Breen – người kế nhiệm Dennis Kozlowski tại Tyco. Breen – cựu chủ tịch kiêm Giám đốc điều hành sản xuất tại Motorola vạch ra nhiệm vụ khó khăn là phục hồi uy tín của Tyco. Ông đã thực hiện bằng cách nào? Đây là một trường hợp cần đến lòng can đảm và sự chăm chỉ hơn là phong cách hay sức lôi cuốn. Bên cạnh nhiều động thái khác, Breen đã:

- thay thế toàn bộ ban giám đốc và ban quản trị của Tyco,
- chuyển địa điểm trụ sở từ Manhattan đến một tòa nhà văn phòng ở West Windsor, New Jersey,
- thương thuyết để có mức giá cước điện thoại thấp hơn và nhiều hạng mục khác.

Các cổ đông rất tin tưởng ở Breen. Cổ phiếu Tyco, khoảng tám đô-la khi Breen tiếp nhiệm vào tháng 7 năm 2002, tăng lên mức 30 đô-la vào cuối tháng 12 năm 2006.

“Thị trường cần những người đối lập với anh hùng,” Neil Scarth – giám đốc quỹ Symmetry Management, nói. “Tôi luôn tìm kiếm những người không quá khoa trương,” Bob Olstein – giám đốc Quỹ Olstein Financial Alert Fund, bổ sung.

3. Thành tích thực tế

Vấn đề nan giải của quá trình chuyển đổi quyền lực doanh nghiệp ngày nay là một câu trả lời mới rất đáng ngạc nhiên cho một câu hỏi vẫn luôn được đặt ra: Trên thực tế,

Giám đốc điều hành gây ảnh hưởng đến giá cổ phiếu của một công ty ở mức nào?

Hóa ra không nhiều như chúng ta nghĩ. Theo hai nghiên cứu được trích dẫn trên Fortune, các Giám đốc điều hành không tác động đến giá trị cổ phiếu nhiều hơn so với “điều kiện chung của ngành hay môi trường kinh tế”. Margarethe Wiersema – một Giáo sư ngành quản lý tại Đại học California ở Irvine, đã kiểm chứng trên 83 tân Giám đốc điều hành. 40% trong số họ được bổ nhiệm nhằm đưa công ty tiến lên, sau hai năm, hầu hết đều chịu trách nhiệm về việc để giá trị cổ phiếu giảm xuống. Tương tự, Constance Helfat, Trường kinh doanh Tuck thuộc Dartmouth, thấy rằng các Giám đốc điều hành thăng tiến từ nội bộ cũng như những người được tuyển từ bên ngoài có mức độ thành công ngang nhau.

“Các nguyên tắc cơ bản của công ty còn quan trọng hơn Giám đốc điều hành

nhiều,” Bob Olstein tuyên bố.

4. Cơ nghiệp liên doanh

Các Giám đốc điều hành thật sự bị ám ảnh vì cái gì? Các vụ liên doanh. Chắc chắn, những hợp đồng này là nền tảng để tăng giá trị cổ phiếu – Giám đốc điều hành có nhờ đó mà khẳng định uy tín và thành công một cách chính đáng hay không? Không chắc lắm. Tờ Business Week nghiên cứu kỹ 21 vụ sáp nhập hoàn tất đầu năm 1998; có đến 17 vụ không đem lại lợi nhuận cho cổ đông.

Tờ Business Week kết luận: “Nếu các Giám đốc điều hành cứ giữ rịt những tập ngân phiếu của họ trong két và chỉ việc thích ứng với hoạt động thị trường chứng khoán của doanh nghiệp khác trong ngành thì các cổ đông sẽ khăm khá hơn rất nhiều.”

Khi Business Week cùng với Boston Consulting Group (Nhóm Tư vấn Boston) mở rộng nghiên cứu tới 302 liên doanh lớn từ ngày 1 tháng 7 năm 1995 đến 31 tháng 8 năm 2001 (kể cả siêu liên doanh AOL Time Warner trị giá 166 tỷ đô-la – hay có nên gọi là siêu thảm họa), họ phát hiện ra một con số gây sốc là “61% người mua hủy hoại tài sản của các cổ đông”.

Các nhà đầu tư như bạn và tôi có hiểu rằng các Giám đốc điều hành đang lãng phí chất xám được trả giá cao cho việc các liên doanh, thay vì tập trung vào những nhiệm vụ thiết thực hơn – như điều hành công ty – và đang thu hẹp khoản hưu trí của chúng ta? Tại sao các Giám đốc điều hành quá chú trọng đến các liên doanh? Đây là lời giải thích của Business Week: “Trong thập niên 1990, cổ phiếu tăng trưởng thống trị thị trường và các nhà đầu tư thúc giục các công ty tăng lợi nhuận trên mỗi cổ phiếu. Một cách rất dễ dàng để thu được lợi nhuận là mua các công ty khác.”

Ở đây, chúng ta gặp lại mặt tối của CNTB. Cho chúng tôi thấy tiền trong quỹ này, nếu không chúng tôi sẽ bán ngay cổ phiếu của các vị. Đây là mục tiêu phi hiện thực, không bền vững nhằm vào lợi nhuận tăng đều. Đây là lời từ chối việc kiên nhẫn làm tăng giá trị của một công ty theo một lộ trình dài.

Năm 2006, các liên doanh lại trở thành đề tài thời sự nóng hổi. Liệu vòng cuối cùng có thành công hơn không? Ít nhất một chuyên gia sẽ không đặt

cước cho nó. Patrick Gaughan – Giáo sư kinh tế học và tài chính Đại học Fairleigh Dickinson và là tác giả nhiều cuốn sách và bài báo về liên doanh, cũng có những đánh giá kinh doanh cho các liên doanh và doanh nghiệp tiếp quản. Cuốn sách mới đây của ông, nhan đề Mergers: What Can Go Wrong and How to Prevent It (Liên doanh: Điều có thể sai lầm và cách ngăn chặn), mô tả những liên doanh đình đám đã trở thành những thất bại tốn nhiều tỷ đô-la và nhận định: “Khi ngày càng có nhiều công ty hướng đến hình thức liên doanh hay mua tiếp quản doanh nghiệp (merger and acquisitions – M&As) như một nguồn tăng trưởng và thu nhập, thì càng có nhiều khả năng những M&As này thất bại.”

5. Cơn bão chiếm hữu

Đáp lại những xu hướng đó, giới kinh doanh hạ bệ uy tín của các siêu sao Giám đốc điều hành ngay khi các ban giám đốc sa thải họ. Theo tính toán của tờ USA Today, tại Mỹ, năm 2002 giới lãnh đạo cấp cao “thay ngựa” 2 lần/ngày. Chỉ riêng trong tháng 5 năm 2002, 80 Giám đốc điều hành bị loại bỏ; Challenger, Grey and Christmas – công ty chuyên sa thải cán bộ quản lý cho biết hầu hết họ đều là những lãnh đạo có kinh nghiệm, thiện chiến.

Năm 2005, xu hướng sa thải Giám đốc điều hành lại rộ lên. Đến tháng 12 năm 2006, số trường hợp Giám đốc điều hành bị sa thải đã vượt năm 2005, theo báo cáo của Challenger,

Grey & Christmas và tính đến tháng 11 năm 2006 đã lên tới 1.347 Giám đốc điều hành so với 1.322 năm 2005.

Theo một nghiên cứu của Booz Allen Hamilton, năm 2005, 15,3% số Giám đốc điều hành tại 2.500 công ty công lớn nhất thế giới rời bỏ công sở – cao hơn 70% so với mười năm trước. Một nghiên cứu ba năm của Drake Beam Morin cho thấy 57% doanh nghiệp có Giám đốc điều hành mới.

6. Lương của Giám đốc điều hành

Nhưng nếu chúng ta không có người lãnh đạo thì không có nghĩa là ta không phải chi tiền cho việc ấy. Những năm 1990, tiền lương nhân viên tăng 37%, lợi nhuận doanh nghiệp tăng 114%, nhưng lương cho Giám đốc điều hành tăng tới 570%.

Các Giám đốc điều hành, mà tên tuổi nay đồng nghĩa với gian lận, đã mắc phải những sai phạm ngang với tội sát nhân. Trong ba năm, Dennis Kozlowski của Tyco đã làm thất thoát 240 triệu đô-la cổ phần ưu đãi và Jeff Skillings của Enron tham nhũng 112 triệu đô-la.

Trên thực tế, cổ phần ưu đãi của các nhà quản trị thường bị xem là nguyên nhân chính gây ra cuộc khủng hoảng 2001–2002. “Tư bản hóa thị trường chứng khoán nửa cuối thập kỷ 1990... làm tăng mạnh các cơ hội cho lòng tham,” chủ tịch Fed Alan Greenspan nói. “Quá nhiều nhà quản trị doanh nghiệp tìm cách gặt hái lợi nhuận từ thị trường chứng khoán này.”

Trong khi đó, các Giám đốc điều hành phải đối mặt với sự phê phán của công chúng về mọi chuyện từ mức lương cao chót vót đến tình trạng quản lý yếu kém. Không có gì lạ khi nhiều người tỏ ra nghi ngờ vai trò của Giám đốc điều hành trong việc khống chế nỗi sợ hãi doanh nghiệp.

Một cố vấn có vai trò nổi bật sẽ hạn chế quyền lực của Giám đốc điều hành. John Bogle, 77 tuổi – người sáng lập The Vanguard Group, cha đẻ của quỹ đầu tư tập thể đầu tiên – The Vanguard 500 và là tác giả cuốn *The Battle for the Soul of Capitalism* (Trận chiến vì linh hồn của CNTB), nói rằng lẽ ra Giám đốc điều hành không nên giữ vị trí chủ tịch ban giám đốc của mình mà nên giao vị trí quyền uy đó cho một giám đốc tuyển từ bên ngoài.

Tiến tới nền văn hóa giá trị

Chính câu chuyện cổ tích về tăng trưởng lợi nhuận đều đặn và dự báo được đã khiến các Giám đốc điều hành chệch hướng và đưa chúng ta tới bờ vực thảm họa kinh tế. Nhưng khi thị trường chứng khoán phục hồi trở lại, Phố Wall sẽ lại gây áp lực để các Giám đốc điều hành phải tạo ra lợi nhuận tăng đều. Vậy điều gì sẽ ngăn các công ty đầu tư vào những sai lầm mới?

Dĩ nhiên, câu trả lời là cải cách và điều tiết. Nhưng vẫn có một số người hoài nghi về điều đó. Larry Elliott và Richard Schroth – tác giả cuốn *How Companies Lie: Why Enron Is Just the Tip of the Iceberg* (Các công ty nói dối như thế nào: Tại sao Enron chỉ là phần chóp của tảng băng), cho rằng “tuyển phòng thủ thứ nhất” cho các công ty, nhà kiểm toán, chính trị gia và Phố Wall là “xoay dũa các nhà đầu tư, bằng cách tạo ra ảo tưởng cải cách. Sự xuyên tạc có kiểm soát, được áp dụng một cách hệ thống cho công chúng đầu

tư, đã trở thành môn khoa học mới về doanh nghiệp xã hội hóa. Nhưng các công ty vận hành tốt vì các nhà đầu tư của mình thì không cần phải nói dối”.

Chúng ta có học được bài học của chính mình không? Chúng ta đã chuẩn bị giành lại sự thật và sự cân bằng chưa, và có ủng hộ triết lý ôn hòa, thiết thực này: lộ trình khôn ngoan nhất để đi tới thành công là thúc đẩy tăng trưởng dài hạn của một doanh nghiệp, nơi lợi nhuận là kết quả tự nhiên và hữu cơ?

Đó là một quan điểm mà Bill George tán thành. Nhưng doanh nghiệp có đủ cam đảm đương đầu với Phố Wall và tự hào khắc cái triết lý giải phóng đó vào chính sách kinh doanh của mình hay không?

Giá trị hay sự phục tùng

Trên thương trường ngày nay, những dấu hiệu bề ngoài của thay đổi rất dễ nhận thấy – những đợt cải cách nhằm làm sạch toàn bộ một hệ thống tha hóa hoặc rệu rã. Nhưng điều tiết từ trên xuống không thể hình thành được một nền văn hóa giá trị. Có lẽ đó là một nền văn hóa phục tùng, chứ không phải văn hóa giá trị. Giá trị dựa vào khía cạnh tinh thần. Nếu các thị trường tự do phát triển mạnh thì các nhà đầu tư phải tin tưởng doanh nghiệp. Điều đó sẽ không xảy ra cho tới khi chúng ta tin rằng văn hóa và triết lý kinh doanh đã thay đổi. Và chỉ có con người mới có thể tạo ra một sự thay đổi trong ý thức doanh nghiệp.

Tất cả những gì hệ thống biết là cách để tồn tại, chứ không biết cách tự chữa lành bệnh. Nhưng chúng ta thì biết: cách cứu bệnh nhân duy nhất là truyền ý thức và các giá trị cho người bệnh.

Chân lý và lòng can đảm sinh ra ngay trong tim mọi người. Hàng triệu nhà quản lý rất thích chứng minh những giá trị đó và chương này cho họ biết phải làm như thế nào. Bước đầu tiên là hiểu rõ xem trong kinh doanh, các kết quả được tạo ra như thế nào.

THAY ĐỔI LÃNH ĐẠO DOANH NGHIỆP

Đằng sau những phát hiện gây choáng váng về mức lương của Giám đốc điều hành và “cơ nghiện” liên doanh, một cuộc cách mạng lặng lẽ đang ươm mầm trong kinh doanh. Một lần nữa, chúng ta cần nhớ rằng chìa khóa thành

công trong kinh doanh là khả năng làm cho mọi việc được thực hiện. Ai có khả năng quý báu này? Những nhà quản lý “bình thường” và những nhà lãnh đạo cấp cơ sở.

Thực thi là gì?

Thậm chí Giám đốc điều hành độc đoán nhất cũng sẽ đồng ý: hiệu quả của vai trò lãnh đạo tùy thuộc vào những cam kết từ phía các nhà quản lý chịu trách nhiệm về các hoạt động hàng ngày. Sức mạnh để thực hiện mọi việc nằm ở con người.

Larry Bossidy – chủ tịch kiêm Giám đốc điều hành đã nghỉ hưu của Honeywell, khi ca ngợi sự thực thi, trong cuốn sách Execution (Thực thi) cùng đứng tên với Ram Charan, đã đề cao cách tiếp xúc rõ ràng, mang tính quyết định với các lãnh đạo cấp cơ sở. “Con người,” Bossidy nói, “là mắt xích cho nền văn hóa thừa hành.”

Bossidy đưa ra những nghi thức kiểu cũ, như hình thức viết thư, để bảo đảm mọi người đều nhớ những gì họ đã đồng ý. Ông còn chú trọng đến những đánh giá hoạt động nghiêm túc và những phần thưởng lớn dành cho những người có thành tích cao. Hành xử quan trọng đầu tiên của Giám đốc điều hành, với Bossidy, là “hiếu nhân viên và công ty mình” và không cho phép các Giám đốc điều hành lơ là việc này với lý do quá bận. “Tôi tin lý do chính khiến tất cả các Giám đốc điều hành này bị sa thải là họ không dành hết thời gian cho công việc của mình.”

Lời khuyên của Bossidy cho các nhà quản lý là gì? “Cho dù bạn không hoàn thành hết mọi việc thì việc thừa hành vẫn đem lại cho bạn công trạng như nó đem lại cho một Giám đốc điều hành đương nhiệm.

Tuy nhiên, cả lĩnh vực kinh doanh và truyền thông đều quên rằng (1) các nhà quản lý, không phải các Giám đốc điều hành, đều thực hiện những nhiệm vụ thực thi mang tính chất bắt buộc; (2) linh hồn của thực thi là cam kết, chứ không phải phục tùng; và (3) cam kết tùy thuộc vào sức mạnh thiêng liêng của hợp đồng.

Nhiều nhà quản lý là hiện thân của những giá trị tinh thần. Larry Bossidy cho chúng ta thấy vai trò của họ trong việc tạo ra kết quả. Hãy cùng xem các nhà

quản lý cấp cơ sở nắm giữ sức mạnh tạo ra sự thay đổi của doanh nghiệp như thế nào.

Mẫu người hùng mới

Vai trò lãnh đạo mà hàng triệu nhà quản lý thực hiện – thầm lặng, khiêm tốn, ở hậu trường – có sức thuyết phục và hiệu quả hơn vai trò lãnh đạo can đảm, anh dũng mà chúng ta gán cho các Giám đốc điều hành và các lãnh đạo cấp cao khác. Đó là nhận định đột phá đang nổi lên từ giảng đường các trường kinh doanh hàng đầu, gán vai trò chính không phải cho các Giám đốc điều hành mà cho các nhà quản lý “bình thường”.

Đây là cơ cấu tri thức chúng ta cần để thực hiện việc “vai trò dẫn đầu của lãnh đạo cấp trung”.

Nghiên cứu của Debra Meyerson thuộc Đại học Stanford – tác giả cuốn *Tempered Radicals* (Những người cấp tiến ôn hòa), và Joseph Badaracco thuộc Đại học Harvard – tác giả cuốn *Leading Quietly: An Unorthodox Guide to Doing the Right Thing* (Im lặng dẫn dắt: Một chỉ dẫn phi chính thống để làm những việc đúng), dựa trên nhiều năm nghiên cứu và hàng trăm cuộc phỏng vấn, sẽ truyền cảm hứng cho các nhà lãnh đạo tinh thần ở khắp mọi nơi. Badaracco và Meyerson ghi nhận thành tích hào hùng của những người “bình thường” ở mọi cấp độ doanh nghiệp, những người có những lựa chọn đạo đức nhỏ nhoi nhưng quan trọng trong những tình thế khó xử hàng ngày làm biến cải công ty. Vai trò lãnh đạo không nằm ở vị trí quyền lực hay chức danh ấn tượng mà ở hàng triệu hành động có ý thức cùng những quyết định hàng ngày xuất phát từ tâm hồn và tinh thần của một lãnh đạo. Rốt cuộc, chúng ta sẽ không cần những câu chuyện về vai trò lãnh đạo lâu đời, khám phá xem các công ty thật sự phát triển và thúc đẩy sự phát triển của CNTB có ý thức như thế nào.

Những người hùng kinh doanh mới này cũng là những người nhìn xa trông rộng và thực tế. Họ theo đuổi lợi ích cá nhân lành mạnh, đồng thời đẩy lùi sự đau khổ và tự hủy hoại. Họ làm những việc đúng đắn – nhưng vẫn duy trì công việc của mình. Chẳng hạn: Elliot Cortez là một đại diện tiếp thị được dám nghĩ dám làm có khả năng nhận biết những việc trái với đạo đức và rất có ý thức sàng lọc các lựa chọn của mình. Ông muốn đề cao ý thức của mình, bảo vệ bệnh nhân – và vẫn tràn trề hy vọng đạt được hạn mức doanh thu.

Những người hùng thầm lặng

Các vấn đề khó khăn hiếm khi được giải quyết bằng một “đòn quyết định nhanh từ ai đó ở cấp cao nhất,” Joseph Badaracco thuộc Đại học Havard nhận định, mà là bởi “những nỗ lực thiết thực, cẩn trọng, thấu đáo và nhỏ bé” của những người bình thường. Quá trình cải biến đôi khi là một công việc tẻ nhạt, tầm thường.

Trong bốn năm, Joseph Badaracco đã đúc kết nghiên cứu 150 trường hợp thành những nguyên tắc đơn giản cho các nhà lãnh đạo tương lai, chẳng hạn “mua chút thời gian”, “bẻ cong quy tắc” hay “thúc đẩy, kiểm tra, tăng từ từ”. Ví dụ: châm ngôn “niềm tin hòa trộn với động cơ” của ông phá tan sự tách biệt sai lầm giữa tính tư lợi và lòng vị tha. Bạn cần cả hai, ông nói. “Các nhà lãnh đạo tương lai cần lấy sức mạnh từ nhiều động lực – cao và thấp, có ý thức và vô ý thức, vị tha và vị kỷ. Thách thức không phải là gây áp lực loại bỏ tư lợi, mà là kiểm soát, định hướng và quản lý nó.” Với ông, nét đẹp không được thừa nhận của tính tư lợi là cách nó “lên dây cót” cho bạn trong suốt cả một chặng đường dài – đó chính là những gì “vai trò lãnh đạo âm thầm” của Badaracco đòi hỏi.

Hãy chọn trận chiến của mình như lương tri mách bảo. Hãy lựa chọn kỹ lưỡng vấn đề bạn quan tâm. Những lãnh đạo thầm lặng không chỉ nghĩ rằng chuyện gì đó sai mà họ cảm nhận được nó. Kiểu đam mê đó chuẩn bị tâm lý cho bạn trước một “cuộc chiến tranh du kích kéo dài” chứ không phải một “cuộc tấn công hiển hách bằng kỵ binh”. Các lãnh đạo thầm lặng rèn luyện sự tự chủ, tính khiêm nhường và sự kiên trì.

Những nhà cấp tiến ôn hòa

Theo Debra Meyerson, “những nhà cấp tiến ôn hòa” không nhìn nhận bản thân như những nhà cách mạng. Họ nói năng khiêm nhường và hành động nhiệt huyết. Họ tin sự kiên nhẫn, kiên trì và tài tháo vát làm cho công việc suôn sẻ. Mặc dù thành công nhưng họ phản đối đứng yên trong nguyên trạng và tiếp tục dẫn dắt khéo léo những thỏa hiệp sáng tạo, để cuối cùng đóng một vai trò quan trọng chẳng kém gì các đồng nghiệp quyền thế hơn.

Chẳng hạn: Peter Grant – một người Mỹ gốc Phi, ủy viên quản trị cấp cao và có thâm niên 30 năm làm việc cho “Western Financial”, từng tuyển dụng một

vài nhân viên trong thời gian đầu. Con số này về sau lên đến hàng trăm người. Sau 30 năm, đã có 3.500 ứng viên thiếu số ông trực tiếp hoặc gián tiếp tuyển dụng.

Nghiên cứu của Meyerson bắt nguồn từ những luận thuyết xã hội về bản sắc và sự khác biệt. Những người cấp tiến ôn hòa thực hiện công việc với vị thế người trong cuộc. Nhưng bản sắc của họ – sắc tộc, giới tính, khuynh hướng tình dục hoặc các giá trị – làm cho họ mâu thuẫn với đa số trong doanh nghiệp khiến họ trở thành người ngoài cuộc. Bằng cách đề cao bản sắc và sự khác biệt, họ thách thức hiện trạng nhưng duy trì vị trí của mình.

“Cái gì càng ôn hòa thì càng mạnh mẽ,” Meyerson viết. “Thép được tôi... sẽ trở nên bền hơn và hữu ích hơn.”

Sự đổi mới về mặt đạo đức của CNTB sẽ không đến nhờ sự tán thành từ trên xuống – bất kể Quốc hội, thị trường chứng khoán New York hay bất kỳ cơ quan nào khác có ban hành bao nhiêu quy định và cải cách đi chăng nữa. Nó được rèn luyện trong tâm hồn và trí tuệ của các doanh nhân bình thường. Công việc của các lãnh đạo tinh thần là truyền bá ý thức và các giá trị trên toàn hệ thống, cho dù có sự đồng ý của những người có quyền lực cấp cao hay không.

Trong thập kỷ 2000, giới kinh doanh sẽ chấp nhận một chân lý: vai trò lãnh đạo không giới hạn ở tầng chóp của mô hình kim tự tháp quản lý mà được phân tán trong cả công ty – đến những người có thẩm quyền ở mọi cấp. Bài học cho các lãnh đạo tinh thần là: bạn là người lãnh đạo mà bạn luôn muốn học theo. Hãy bắt đầu lãnh đạo để làm gương.

HỒ SƠ CAM KẾT: SỰ LÃNH ĐẠO CỦA NHỮNG NHÂN VIÊN BÌNH THƯỜNG

Barbara Waugh, làm việc 20 năm cho “đại gia” công nghệ Hewlett-Packard, là một tác nhân thay đổi doanh nghiệp huyền thoại. Tiêu chuẩn bà đặt ra trong hoạt động tuyên truyền cơ sở – một phần vì sự nghiệp của Barb trước khi đầu quân cho HP liên quan đến dân quyền, hòa bình, các phong trào phụ nữ và kích đường phố – đã dựng lên một kho công cụ cho các lãnh đạo tinh thần. Và Barbara đã áp dụng tất cả những công cụ ấy vào Corporate America.

“Tôi là nhân viên Hewlett-Packard #210834. Tôi không tin điều đó. Tôi là người trong cuộc.” Ngay khi đọc trang đầu tiên trong cuốn sách của Barbara, *Soul in the Computer* (Linh hồn trong máy tính), bạn đã biết mình đang cầm một cuốn sách hay, hấp dẫn. Bà ủng hộ cái mà bà gọi là “những công cụ cấp tiến và những nguyên tắc thay đổi”. Tôi đã lấy một số câu nói hay nhất của bà làm tiêu đề cho phần này.

Khuếch đại sự lệch chuẩn xã hội tích cực

Barbara là một phụ nữ của tình cảm, khiêm nhường và có ý chí quyết tâm. Mọi người cảm mến bà. Họ đến thăm bà, chia sẻ những bí mật và đăng ký tham gia chương trình “kỳ lạ” mới nhất của bà.

Khi HP trốn chia lợi nhuận cho các đối tác trong nội bộ công ty, Barbara giận dữ và sưu tầm những câu chuyện từ những người đồng tính ở HP và bạn bè của họ, và đưa những ngôn từ mạnh mẽ của họ vào vở kịch Readers Theater (Rạp hát những độc giả) – kèm theo một nhóm diễn xuất hát vang tên của những doanh nghiệp tiên phong đã trốn trách nhiệm với các đối tác. Vở kịch doanh nghiệp của Barb đã thành công và có tới 60 buổi biểu diễn trong vòng sáu tháng. Và cuối cùng, các đối tác đã được lĩnh phần lợi nhuận của mình.

Tận dụng các mối quan hệ cá nhân

Barbara huấn luyện “những lãnh đạo thâm lặng” như Tân – kỹ sư xuất sắc gốc Việt Nam – người đang tìm cách giúp đỡ trẻ em mồ côi khắc phục rủi ro. Chẳng hạn: bà tiếp cận ông chủ của anh là Stan và đề nghị ông tài trợ công việc sáng tạo những công cụ công nghệ cao để chuyển tiền an toàn tới các nước đang phát triển của anh. Stan đồng ý tài trợ 10% quỹ thời gian của Tân.

Đưa ra những yêu cầu bất khả thi

Barb không liệt kê việc nêu đề nghị không thể thực hiện như một công cụ cấp tiến, nhưng điều đó không ngăn bà làm thế. Bà hỏi những vị “tai to mặt lớn” và tin chắc rằng họ sẽ không “hé răng”: Tại sao các cuộc họp chiếc lược ở địa điểm khác (đối lập với trong nội bộ) của HP lại chỉ dành cho các ủy viên quản trị cấp cao nhất? Bà rất ngạc nhiên là họ vẫn trả lời. Họ cho biết: nếu các vấn đề an ninh có thể được đảm bảo thì cuộc họp tiếp theo sẽ được đăng tải trên Web và bất kỳ ai ở HP Labs cũng có thể tham dự.

Rất nhiều người làm như vậy và văn hóa của HP Labs bắt đầu “thay đổi.”

Biến kẻ thù thành đồng minh

Barb không ngần ngại vượt qua định kiến của mình. Có người khuyên bà nên tranh thủ sự giúp đỡ của nhạc sĩ, đồng nghiệp của bà – Rolf. Bà kể: “Tôi lằm bằm trong bụng. Rolf là một nhà vật lý của HP Labs: rất thông minh, dè dặt, hay mĩa mai, hoài nghi và không hợp với bất kỳ điều gì tôi từng nghĩ đến.”

Tuy nhiên, bà vẫn đề nghị Rolf giúp đỡ. Anh từ chối, nhưng lại đưa cho Barb một đĩa nhạc của anh và Barb nghe nó trong ô-tô khi trên đường về nhà. “Khá tuyệt,” bà nói, “tôi suýt lái xe ra khỏi đường.” Rolf và Barbara hình thành một mối quan hệ và anh trở thành một trong những đồng chủ mưu của bà.

Linh hoạt trong hành động

Sau vài năm, Barbara có được kế hoạch cụ thể. Bà thu xếp một cuộc hội thảo để tập hợp những người ủng hộ phát triển bền vững trong nội bộ của HP. Với bà, khi tách riêng, những người quan tâm bảo vệ môi trường này chẳng làm được gì nhưng khi làm việc cùng nhau, họ trở nên rất hiệu quả.

Rắc rối ở chỗ, khi buổi họp kín đã được lên chương trình, một mệnh lệnh được trên ban xuống: tất cả các hội nghị đều phải bị hủy bỏ... trừ các buổi gặp mặt khách hàng.

May thay, người phát ngôn chính thức của Barb là một phó chủ tịch đến từ khách hàng quan trọng là 3M. Barbara tổ chức cuộc họp như một buổi gặp mặt khách hàng và không ai phản đối. Kết quả: 150 người trên khắp thế giới đã gặp mặt trong ba ngày và một “nhóm thiểu số” quyền thế trở về nhà với niềm tin rằng họ rất quan trọng trong việc giúp HP tạo nên sự khác biệt trên thế giới.

Hãy nhớ quý vị đang làm việc cho ai

Barbara coi nhiệm vụ của mình là ủng hộ mọi người “biến giấc mơ của họ thành hiện thực.” Nhà khoa học hàng đầu Sid Liebes – người rất sợ về hưu, suốt 27 năm mơ ước tạo ra được cái mà ông gọi là một “Hành trình đi bộ một dặm xuyên thời gian,” khắc họa quá trình phát triển của đời sống con người

—kể cả mối hiểm họa thấy rõ hiện nay đối với môi trường.

Barbara tìm các nguồn tài chính để trả cho những chi phí ban đầu và tiếp đó là 100 nhân viên, đưa đến công nghệ in tiên tiến của HP, in ra được cả áp phích khổ 1x1,5m. Nhưng rồi “doanh nghiệp” lại phản đối. HP thậm chí còn chưa giành được vị trí chính thức trong hoạt động này.

Barbara suy sụp vì dự án thất bại. Bà đổ gục xuống giường vào cuối một ngày chán nản dài lê thê và hướng tới Chúa. “Xin Người hãy chỉ cho con cách giải quyết việc này,” bà cầu khẩn và thiếp đi. Hãy Nhớ Mình Đang Làm Việc Cho Ai. 4h sáng. Bà choàng dậy với một giải pháp.

Bà thông báo vào ngày hôm sau khi đi làm: “Đây không phải là một tuyên bố nội dung. Hành trình xuyên thời gian là bối cảnh trong đó chúng ta cần đặt những câu hỏi lớn nhất về kinh doanh.” Doanh nghiệp ủng hộ. Dự án của Sid thành công bất ngờ.

Trở thành phần thay đổi mà bạn muốn nhìn thấy

Barbara là một thủ lĩnh uy quyền, nhưng giàu lòng trắc ẩn – đôi khi nóng nảy, tự ti, mau nước mắt, táo tợn, hài hước – và luôn tin vào cam kết của các đồng nghiệp mà ban đầu bà

thải hời. Nhiều lúc, những anh chàng khó ưa và những phụ nữ buôn chuyện lại chính là những đồng minh lớn nhất của bà. Vì sao họ tìm đến căn phòng tĩnh thần trong khi làm việc? Bởi vì Barbara là hiện thân cho tình yêu giúp họ nói lên sự thật.

Vai trò lãnh đạo của những người bình thường: Một lời mời

Giờ đã đến lúc bạn cần gặp nhà lãnh đạo doanh nghiệp xuất sắc nhất. Người bạn tâm giao đích thực duy nhất của bạn trong hành trình nhọc nhằn cải biến CNTB chính là vị thủ lĩnh ngay trong bạn. Thiếu những nhà quản lý như bạn, CNTB có thể chẳng bao giờ có ý thức đầy đủ. Vấn đề là liệu bạn có tham gia cuộc thập tự chinh không?

LÀ: Đến từ một nơi sâu thẳm hơn

Thay vì chơi trò chơi trách nhiệm, tinh thần mời gọi chúng ta LÀ chính sự thay đổi mà chúng ta muốn thấy. LÀ hiện thân của giá trị chúng ta yêu thích nhất, đó có thể là sự công bằng, tình thương hoặc sự thật. Nhưng đừng dừng lại ở đó.

Hãy thực hiện bước tiếp theo. Hãy chuyển từ Là sang Làm. Hãy đưa ra sáng kiến của mình. Hãy thực thi. Hãy nhớ với điều kiện là bạn đang đi từ lãnh địa Là, bạn sẽ không duy trì “kinh doanh như thường lệ.” Việc gì bạn làm cũng đều mang theo sức mạnh cải biến, vì nó xuất phát từ cái Là của bạn và được nuôi dưỡng bởi những giá trị mà bạn có.

Hãy nhân cách hóa giá trị truyền cảm hứng cho bạn. Hãy bắt đầu những hành động thể hiện chân lý của bạn. Và bạn sẽ tạo ra thành công là điển hình cho tâm hồn mình.

LÀM: Thực đơn tùy chọn

Bạn có thể làm gì? Bạn cần bắt đầu như thế nào?

- Hãy mở đầu một lớp học thiền ở doanh nghiệp.
- Thiết lập một đường dây nóng về những vi phạm đạo đức.
- Tạo ra một khoảnh khắc im lặng trong các cuộc họp.
- Nhắc tất cả mọi người về các giá trị và nhiệm vụ đã công bố của công ty.
- Khai trương một câu lạc bộ sách doanh nghiệp – bắt đầu với những cuốn sách được liệt kê trong chương này.
- Lên tiếng tại các cuộc họp.
- Tặng phần thưởng.
- Tài trợ một sự kiện.
- Chủ trì một cuộc tập huấn báo chí.
- Giới thiệu một diễn giả gây cảm hứng.

- Kể một câu chuyện.
- Thưởng cho một đồng nghiệp.
- Nhân tính hóa một quy trình máy móc.
- Giảm chi phí, chứ không phải dịch vụ.

Không gian thiêng liêng

Làm thế nào để hoạt động kinh doanh ngập tràn những năng lượng vô hình quý giá là ý thức và các giá trị? Làm

hệ thống tràn ngập ý thức tươi mới bằng cách nào? Chúng ta sẽ có hàng nghìn cách thay đổi hệ thống, truyền cảm hứng cho đồng nghiệp và chạm tới những không gian bên trong mà họ vốn chỉ mở ra khi phụng sự và đóng góp. Nhưng có hai nguyên tắc cơ bản không thể bỏ qua: (1) nói lên sự thật của chúng ta và (2) làm chứng cho sự thật của người khác. Bước thứ hai thật sự quan trọng. Khi làm chứng, chúng ta công nhận giá trị của nhau. Chúng ta dạy nhau cách cảm nhận chân lý sức mạnh của chúng ta. Chuyện gì sẽ xảy ra nếu hàng nghìn nhà quản lý triệu tập các “nhóm ý thức”, trong những cuộc gặp mặt không chính thức nhưng thường xuyên? Đó sẽ chỉ là những buổi hội thảo chớp nhoáng, nói về ý thức và những giá trị trong kinh doanh? Chúng có thể bắt đầu bằng bốn câu hỏi đơn giản:

1. Giá trị của tôi là gì?
2. Giá trị của công ty hoặc bộ phận này là gì?
3. Chúng ta trung thành với những giá trị ấy đến đâu?
4. Chúng ta sai lầm đến đâu?

Hoặc, nếu bạn thích, không cần có chương trình cụ thể. Chỉ cần nói từ đáy lòng và chủ đề sẽ tự xuất hiện. Đó chính xác là những gì mà nhóm tiếp sau đây thực hiện. Kết quả chính là không gian thiêng liêng, nó kích thích tinh thần để tạo ra một địa điểm, nơi chân lý được nói ra và lắng nghe.

4

Tinh thần trong kinh doanh

Phố Montgomery. Trong một phòng họp ban giám đốc, 14 con người tâm đầu ý hợp đang trong khoảnh khắc im lặng. Debra Mugnani Monroe – chủ tịch của Monroe Personnel Services (Dịch vụ Nhân sự Monroe) và là một trong những thủ lĩnh của nhóm thắp một cây nến, không khí căng thẳng và lo lắng của buổi sáng bắt đầu nhạt dần. Chuyên gia tư vấn quan hệ công chúng Sarah Q. Hargrave – người đồng sáng lập nhóm cùng Monroe, trao cây gậy nói (một biểu trưng cho phép người giữ nó không bị ai ngắt lời trong khi đang nói) cho người đàn ông gốc châu Á bên trái mình – một CPA ngoài 50, và mời ông nói về bất kỳ công việc hoặc vấn đề tinh thần nào mà ông nghĩ tới. “Bạn xử lý một nền văn hóa như thế nào,” ông nhẹ nhàng bắt đầu, “điều đó chỉ được tập trung vào con số và kết quả tài chính chẳng?” Từng người một lên tiếng và cảm giác tin tưởng, ủng hộ càng lúc càng tăng. Trước khi cuộc họp kết thúc, họ sẽ nói sự thật, tìm ra những chỗ đồng cảm mới hoặc cho nhau những lời khuyên chân thành.

Chào mừng đến với bữa trưa tự túc “Tinh thần trong công việc – Cuộc đàm thoại vẫn tiếp diễn” của Phòng Thương mại San Francisco, một cuộc họp mặt hàng tháng đã phát triển được hơn tám năm. Ở đây, tại một trong những trung tâm tài chính quan trọng nhất của giới kinh doanh tự do, trong cái áp lực rất lớn của công việc hàng ngày, người ta đang nhắc đến sự Hiện diện Thần thánh và tạo ra Không gian Thiêng liêng.

Qua nhiều năm, có đến hơn 1.000 người, từ các trợ lý hành chính đến các Giám đốc điều hành, đã tìm tới chương trình này để có được sự bồi bổ tinh thần. Họ là người Ấn Độ, Caucasia, Trung Đông, người Mỹ gốc Phi, Việt Nam và Trung Quốc. Các chủ nhà băng, các kế toán viên, chuyên viên quan hệ công chúng, giới công nghệ cao và cả những huấn luyện viên quản trị. “Có những nơi bạn có thể tìm đến để nói về ‘tinh thần’,” Sarah Hargrave nói, “và những nơi bạn có thể đến để nói về công việc. Nhưng ở đây bạn được cả hai.”

TINH THẦN TRONG KINH DOANH: MỘT PHONG TRÀO, MỘT XU HƯỚNG LỚN

Xu hướng tinh thần trong kinh doanh – hình thành và phát triển qua nhiều thập kỷ, sắp chuyển thành một xu hướng lớn.

Theo nghĩa xu hướng lớn đích thực, việc hướng đến tinh thần trong kinh doanh đang diễn ra ở nhiều nơi, được minh chứng qua các tit báo địa phương gần đây.

- “Tổ chức quốc tế đặt tại Dallas cung cấp hỗ trợ tinh thần tại nơi làm việc”, một số báo của Fort Worth Star-Telegram năm 2004.
- Một bài viết trên tờ Los Angeles năm 2005 viết: “Niềm tin đã có chỗ thích hợp ở nơi làm việc”.
- “Các niềm tin tôn giáo ngày càng hiện diện nhiều tại nơi làm việc”, tờ Charlotte [North Carolina] Observer năm 2005 giật tit.

Tại Minneapolis, 150 lãnh đạo doanh nghiệp ăn trưa hàng tháng và nghe những lãnh đạo như Giám đốc điều hành của Carlson Companies là Marilyn Carlson Nelson nói về những chủ đề như Kinh thánh dẫn dắt các quyết định kinh doanh của họ như thế nào. Tại Chicago, khoảng 60 nhà quản trị Công giáo, các thành viên của nhóm Các lãnh đạo doanh nghiệp Hiệu quả, Đạo đức và Công lý (BEEJ), đã gặp nhau suốt hơn mười năm để dùng bữa cùng nhau và suy ngẫm về các khía cạnh thiêng liêng và thể tục của công việc. Bill Yacullo – chủ tịch hãng tuyển dụng Lauer ở Chicago, Hiệp hội Sbarbaro và đồng sáng lập BEEJ, nói rằng nhóm đã nuôi dưỡng đời sống tinh thần của ông và giúp ông cải thiện mức lương và tự tin hơn với khách hàng của mình.

Sức hấp dẫn cấp cơ sở của tinh thần trong kinh doanh là không thể phủ nhận. Một cuộc điều tra của Gallup cho biết một nửa trong số chúng ta nói về niềm tin trong công việc trong vòng 24 giờ qua. Liên minh High Tor ở New York, trong một nghiên cứu mang tiêu đề “Những nguyên tắc thiền định ứng dụng trong công việc và đời sống tổ chức” cho Fetzer Institute và Nathan Cummings Foundation, thấy rằng 81% mọi người trả lời sử dụng những bài tập cá nhân như cầu nguyện, yên lặng hoặc ngồi thiền trong khi làm việc. “Ranh giới giữa công việc và đời sống tinh thần đang ngày càng trở nên mờ nhạt,” tờ Times ở London kết luận.

“Phong trào tinh thần hiện tại có lẽ là xu hướng quan trọng nhất trong lĩnh

vực quản lý kể từ phong trào tiềm năng con người những năm 1950,” Paul T. P. Wong – Tiến sĩ, Giáo sư thuộc Đại học Trinity Western ở British Columbia và là chủ tịch của International Network on Personal Meaning (Mạng Quốc tế về Ý nghĩa Cá nhân), nói. Và các số liệu dường như hậu thuẫn cho khẳng định của ông.

Vài năm trước, có “vài trăm” tổ chức phi lợi nhuận dành trọn cho tinh thần hoặc tín điều ở nơi làm việc, David Miller, Giám đốc điều hành University Center of Faith and Culture (Trung tâm Tín điều và Văn hóa Đại học Yale) – tác giả cuốn *God at Work* (Chúa trong công việc), cho biết. Năm 2006, con số này ít nhất là 1.500. Liệu các tổ chức phi lợi nhuận theo hướng “tín điều” của Miller có thiên về tôn giáo hoặc tinh thần trong công việc không?

Tôn giáo là việc thờ phụng thần thánh mang tính chính thống, theo giáo phái và dựa trên thể chế. Tinh thần là trải nghiệm cũng về thần thánh, sự linh thiêng nhưng phổ biến và mang tính cá nhân hơn.

“Một doanh nghiệp muốn trở nên thân thiện về mặt tín ngưỡng, không thể phát triển một tôn giáo cụ thể,” Susan Gonzalez viết trong một câu chuyện về Trung tâm Tín điều và Văn hóa Yale của Miller. “Thay vào đó, nó tạo ra một bầu không khí mà trong đó mọi người có tín ngưỡng khác nhau – hoặc không có tín ngưỡng – đều cảm thấy thoải mái.”

Tuy nhiên, nhiều khi dường như cả tinh thần và tôn giáo đều du nhập vào kinh doanh. Hãy xem các ví dụ dưới đây :

- Colorado’s Sounds True (Những âm thanh chân thực của Colorado) – một danh mục băng, đĩa, sách và âm nhạc liệt kê 750 nhan đề đầy cảm hứng, đề cao sự thiêng liêng đi kèm với ngồi thiền theo nhóm, một khoảnh khắc im lặng trước mỗi cuộc họp và một phòng ngồi thiền.
- Ford, American Airlines, Texas Instruments và Intel đều ủng hộ các nhóm tôn giáo của nhân viên.
- Các cuộc họp ban hàng tuần tại Saint Francis Health Center (Trung tâm Y tế Saint Francis) ở Kansas dành 30 phút suy tư và 30 phút hội thảo về các vấn đề tinh thần trong quản lý.

- Tại HomeBanc Mortgage – hãng từng có tên trong danh sách “100 công ty đáng đầu quân nhất” của Fortune, Giám đốc điều hành Patrick Flood mở đầu các hội nghị tham vấn bằng lễ cầu kinh.

Một đặc trưng là trào lưu tinh thần trong kinh doanh coi tinh thần là yếu tố chung và phi giáo phái.

Hầu hết mọi người không muốn tỏ ra mộ đạo quá lộ liễu ở nơi làm việc. Nhưng thực tế là hầu hết những tôn giáo lớn trên thế giới ít nhiều đều có liên hệ với kinh doanh hoặc đời sống nơi công sở. Vậy chúng ta đang nói đến tinh thần hay tôn giáo trong công việc? Có lẽ là cả hai. Và dù thế nào thì ranh giới giữa hai lĩnh vực cũng rất mong manh.

Kinh doanh phục hồi

Đâu là ý nghĩa ẩn sau xu hướng tinh thần trong kinh doanh? Đơn giản là nó phát triển từ khát vọng của chúng ta muốn tôn vinh tất cả những Cái tôi trong công việc. Và đó là một cuộc đối đầu lớn với kinh doanh.

Chúng ta sống trong một thế giới, nơi sự hiện diện linh thiêng bị tách khỏi các công ty và hoạt động nghề nghiệp như thể nó không thuộc về nơi đó. Nhưng tinh thần lại nằm trong tất cả chúng ta. Tách sự linh thiêng khỏi nhân tính, chẳng khác nào chúng ta không còn trái tim. Trong suy nghĩ của nhiều người, chắc chắn chúng ta tìm được vật thay thế: người ta nói rằng kinh doanh tôn thờ thần tài; người ta nói đến đồng đô-la toàn năng. Nhưng Enron, WorldCom và nhiều trường hợp khác cho chúng ta thấy cái giá của việc ngăn cách tinh thần với ban lãnh đạo và tôn sùng lợi nhuận thay vì sự hiện diện thiêng liêng. Tuy vậy, cuộc khủng hoảng của CNTB vẫn có cái hay của nó. Các vụ tai tiếng tài chính doanh nghiệp phát đi một lời hiệu triệu kêu gọi phục hồi tinh thần, đạo đức và giá trị trên thương trường.

Bạn thật sự đang tham gia vào lĩnh vực kinh doanh nào? Đó là một câu hỏi chính trong quy hoạch chiến lược. Khi đến với phong trào tinh thần trong kinh doanh, bạn có thể nói chúng ta đang tham gia hoạt động kinh doanh phục hồi. Chúng ta có mặt trên thị trường là để tái hợp sự thiêng liêng với thế giới kinh doanh và công việc của con người. “Hầu hết chúng ta dành quá nhiều thời gian cho công việc, sẽ là một điều đáng xấu hổ nếu chúng ta không thể tìm thấy Chúa ở đó”, Gregory Pierce nói. “Có một năng lượng sáng tạo

trong công việc ít nhiều gắn liền với năng lượng sáng tạo của Chúa.”

Tinh thần tràn vào giảng đường đại học

Giới kinh viện tôn vinh xu hướng lớn đang nổi lên này bằng những hội thảo, khóa học và trung tâm mới:

- Tại Trường Kinh doanh Harvard, một hội thảo do sinh viên chủ trì năm 2003 đã kêu gọi giới lãnh đạo trở lại với những giá trị và khám phá những cầu nối giữa tinh thần và kinh doanh.
- Đại học Loyola, New Orleans, tự hào về Institute for Ethics and Spirituality in Business (Viện Đạo đức và Tinh thần trong Kinh doanh).
- Đại học Santa Clara là một trung tâm hoạt động tinh thần trong kinh doanh.
- Đại học New Haven là ngôi nhà mới của Trung tâm tinh thần trong công việc.
- Theo The Wall Street Journal, ngay cả các chương trình thạc sĩ cũng bắt đầu cung cấp các khóa học về tâm linh.
- Srikumar Rao thuộc Trường Kinh doanh Đại học Columbia nói: “Sức sáng tạo và sự tinh thông cá nhân”, trong đó sinh viên đều đặn viết nhật ký, tham dự một buổi họp kín cuối tuần và “bộc lộ tâm hồn” với lớp. Khóa học của Rao được đánh giá rất tốt. Đại học Columbia mở một chương trình tương tự cho cựu sinh viên. “Các bạn cần làm việc để thể hiện những giá trị của mình,” Rao nói, “và làm lợi cho xã hội”.
- Tại Trường Kinh doanh Stanford Grad, William “Scotty” McLennan nói: “Thế giới kinh doanh: Tìm hiểu đạo đức và tâm linh qua văn học.” Sinh viên phải đọc cuốn The Great Gatsby (Gatsby vĩ đại) và Siddhartha (Thái tử Tất Đạt Đa) và chia sẻ những ước mơ và thất bại của mình.
- Lớp học “Tinh thần và tôn giáo ở nơi làm việc” ở Đại học Notre Dame yêu cầu các sinh viên “nhìn vào phía sau uy tín và lương bổng” và đặt câu hỏi một công ty có đạo đức và tinh thần không. Mặc dù Notre Dame theo Công giáo nhưng khóa học vẫn sử dụng cả các nguồn tài liệu Do Thái, Tin Lành và

Phật giáo.

Tinh thần từng là điều kiêng kỵ trong kinh doanh, nhưng giờ đây người ta đang phải chịu đựng việc không thể giải quyết cái phần (tâm linh) đó của chính mình. Theo khảo sát đưa ra trong cuốn *Spiritual Audit of Corporate America* (Kiểm toán tâm linh của giới doanh nghiệp Mỹ) của Ian Mitroff và Elizabeth Denton, 60% các nhà quản trị và nhà quản lý thừa nhận những lợi ích của tinh thần trong công việc, nếu nó không liên quan đến chuyện áp đặt tôn giáo.

“Những người cảm thấy có thể mang những giá trị tinh thần của mình vào công việc đều hạnh phúc hơn, hiệu quả hơn và trường thọ hơn.” Đức cha Thomas Sullivan – giám đốc tinh thần ở Đại học Babson, nói. “Nhưng chúng ta vẫn không muốn có áp lực tôn giáo thái quá ở nơi làm việc.”

Đức tin và doanh nghiệp: Ford, American Airlines, Intel

Trước khi cầu kinh, tín đồ Hồi giáo tiến hành nghi thức rửa rảy gọi là “tẩy uế,” nhưng chuyện gì xảy ra nếu quý vị cầu kinh đúng vào giờ ăn trưa? Theo một bài viết đăng trên tờ *Workforce Management* năm 2004, các nhân viên Hồi giáo của Ford đề nghị Interfaith Network (Hệ thống Liên tín), do công ty tài trợ, giúp đỡ—và được cấp một số bồn vệ sinh tại Trung tâm Phát triển Sản phẩm để tiến hành nghi thức này.

“Chúng tôi đặc biệt cố gắng bảo đảm rằng mọi người đều cảm thấy mình không phải gác bỏ đức tin hoặc những niềm tin cá nhân ở ngoài cửa,” giám đốc tài chính Daniel Dunnigan, kiêm chủ tịch Network, nói. “Công ty thừa nhận đó là một phần con người họ.”

Ford nghiêm cấm các hệ thống tín ngưỡng đơn lẻ. Hệ thống Liên tín đại diện cho tám tôn giáo: Công giáo, Phật giáo, Phúc âm giáo, Ấn Độ giáo, Hồi giáo, Do Thái, Mormon và Tin Lành chính phái. Nó phát hành một bản tin điện tử hàng tháng tới 5.000 nhân viên.

American Airlines chấp thuận một nhóm nhân viên Thiên Chúa giáo vào năm 1995. Năm 1997, có thêm các nhóm Do Thái và Hồi giáo. Giám đốc Sharyn Holley cho biết không hề có “vấn đề” với các nhóm tôn giáo. Các nhân viên Thiên Chúa giáo của Mỹ đã gửi 729 đĩa CD nhạc Thiên Chúa đương đại tới

binh lính Mỹ ở I-rắc.

Nhóm Thiên Chúa giáo Phúc âm của Intel giành được những chuyển đi do công ty chi tiền để tới dự Hội nghị Phát triển Trò chơi Thiên Chúa giáo 2004. Khác với đức tin Thiên Chúa giáo đầy đức hạnh, các trò chơi máy tính nổi tiếng bạo lực. Vì thế tôi rất thích thú khi biết rằng các nhà phát triển trò chơi theo Thiên Chúa giáo đã cầu Chúa phù hộ cho ngành công nghiệp này!

Tổ chức Marketplace Chaplains USA

Tổ chức Marketplace Chaplains USA, được Gil Stricklin, từng là cha tuyên úy trong quân đội, thành lập năm 1984, chăm nom những nhu cầu tinh thần của 100,000 nhân viên tại 43 bang từ California tới Massachusetts. Stricklin cho biết 50% lực lượng lao động không thuộc về bất kỳ tổ chức tôn giáo nào và 73% không tham dự đều đặn các buổi lễ. “Họ cần được chăm sóc.” Đó là công việc mà gần 2.000 giáo sĩ của tổ chức đảm nhiệm.

TẠI SAO LẠI LÀ BÂY GIỜ

Khi một xu hướng xã hội mới xuất hiện, các nhà bình luận, các nhà báo thường có xu hướng hỏi: “Tại sao?” Tôi nghĩ câu hỏi thật sự là: “Sao lại là bây giờ?” Những nhân tố nào đang đẩy vấn đề này hoặc vấn đề kia thẳng tới trước mặt chúng ta năm nay, hôm nay, ngay lúc này?

Lý do đầu tiên được mô tả khá kỹ trong Chương 1: Hành trình cá nhân theo đuổi tinh thần đã đạt đến khối lượng tới hạn. Nhưng còn nhiều lý do khác nữa.

Tìm kiếm ý nghĩa. Dù có tín ngưỡng hay không, bạn vẫn mong muốn hoàn thành công việc. Nghiên cứu nhân khẩu học của giai đoạn bùng nổ dân số cho chúng ta biết ngày càng có nhiều người đến một độ tuổi nào đó sẽ tìm kiếm ý nghĩa lớn hơn của cuộc sống. Những người thành đạt và được hưởng cuộc sống vật chất sung túc thường kết luận rằng như thế không còn đủ nữa và họ đi tìm ý nghĩa lớn hơn cho cuộc đời mình.

Giảm quy mô. Mất tinh thần trước những đợt cắt giảm nhân công, chúng ta kiểm chứng lại giá trị cá nhân của mình và đặt vấn đề về những giá trị của công ty, nơi chúng ta từng làm việc.

Kiệt quệ. Chúng ta kiệt quệ vào những năm bùng nổ và những năm phá sản. Không có sự ngừng lại. Những người trụ lại sau đợt sa thải gồng mình gánh thêm nhiệm vụ của những người ra đi, chưa nói đến nỗi lo lắng rằng mình có thể là người tiếp theo. Khi nghe nói đến những con số tăng trưởng kỳ diệu, hãy lưu tâm đến chi phí về trí lực và sức lực bỏ ra.

Bê bối tài chính. Những vụ bê bối càng khẳng định rằng trong kinh doanh, đạo đức thường bị gạt bỏ trước những tính toán tài chính tức thì và ham muốn chiến thắng bằng mọi giá.

Chủ nghĩa khủng bố và bạo lực nơi làm việc. Trong những thời kỳ rối ren, không có cách nào kiểm tra được tâm hồn của con người ngay ở cửa văn phòng. Những nhân viên bản tính thì quậy phá. Tại Mỹ, Cục Thống kê Lao động tổng kết rằng năm 2005, có đến 14.560 vụ nhân viên bị thương từ những cuộc tấn công và 565 vụ giết người. Trung tâm Kiểm soát Bệnh tật gọi tình trạng bạo lực nơi làm việc là một “đại dịch quốc gia.” Hầu hết những người tử vong ngày 11 tháng 9 đều đang làm việc.

Cạnh tranh. “Giảm quy mô, tăng trưởng nhanh, rút ngắn chu kỳ sản xuất và có thêm nhiều đối thủ cạnh tranh làm nhiều người đau khổ – và vào những thời điểm đó, mọi người thường hướng tới siêu hình học và Chúa trời,” David Miller thuộc Đại học Yale nói.

Cuối cùng, các lãnh đạo doanh nghiệp cũng bắt đầu hiểu ra rằng để thành công trong một thương trường toàn cầu đầy cạnh tranh, doanh nghiệp phải biết cách khai thác sức sáng tạo và sự đổi mới—nói cách khác là sức mạnh của Chúa—ngay trong mỗi người. Đó chính là những gì công ty được nghiên cứu trong chương này đặt mục tiêu thực hiện.

HỒ SƠ CAM KẾT: CÔNG NGHỆ CAO/KỸ NĂNG CAO

Hãy hình dung một công ty công nghệ cao nơi các nguyên tắc tinh thần, giá trị và ý thức được kết hợp nhuần nhuyễn vào đời sống thường nhật đến mức những dấu ấn của tinh thần in rõ trong các hoạt động giao dịch, quản lý, sự phát triển lãnh đạo, hoạt động đào tạo và sự thịnh vượng.

Công ty đó là TELUS Mobility, với 6.000 nhân viên, chuyên về lĩnh vực không dây, thuộc TELUS Corporation – hãng viễn thông lớn thứ hai Canada.

TELUS Corporation là một tập đoàn trị giá 8,5 tỷ đô-la có giao dịch trên các trung tâm chứng khoán New York và Toronto. Khi TELUS Mobility thông báo mức tăng doanh thu 7% trong quý III năm 2006, công ty này cho rằng mức tăng trưởng này là nhờ “mức tăng trưởng mạnh liên tục về dịch vụ dữ liệu và không dây” mà TELUS Mobility cung cấp. TELUS Mobility có 4,5 triệu thuê bao năm 2006. Với những cống hiến cho công nghệ và tinh thần, TELUS Mobility là mẫu mực của nguyên tắc Công nghệ cao/Kỹ năng cao.

Quá trình cải biến doanh nghiệp

TELUS Mobility là sản phẩm của thời kỳ bùng nổ công nghệ/viễn thông—một thời đại của các liên doanh, sáp nhập doanh nghiệp và vô số những nỗ lực hợp nhất bất thành. Không có gì lạ khi “Dẫn dắt mọi người vượt qua thay đổi” lại là một chủ đề chính của công ty. Tuy nhiên, những gì khiến một số lãnh đạo kinh doanh ngạc nhiên lại là bộ công cụ tinh thần vừa thiết thực vừa đầy cảm hứng mà TELUS Mobility sử dụng để thúc đẩy sự thành công.

Dẫn dắt mọi người vượt qua thay đổi

Năm 2001, sau khi TELUS Mobility tiếp nhận Clearnet Communications một năm, cổ vấn lúc đó là Karen Goodfellow đã dẫn dắt 600 nhà quản lý vượt qua nhiệm vụ nặng nề là hợp nhất hai nền văn hóa doanh nghiệp khác nhau. Mục tiêu của bà rất giản dị nhưng đầy thách thức: trang bị cho các nhà quản lý những công cụ thích hợp nhằm hỗ trợ nhân viên của họ quản lý sự thay đổi – trong khi bản thân các nhà quản lý cũng phải vật lộn với tình trạng hỗn độn.

Từ tháng 2 đến tháng 4 năm 2001, 600 nhà quản lý (và sau đó là 1.600 nhân viên) đã nghiên cứu các công cụ tinh thần là nhận xét và hình dung, sau đó khám phá những ứng dụng trong kinh doanh của những nguyên tắc chung đầy thách thức như:

- Điều chúng ta cưỡng lại và duy trì.
- Giá trị cá nhân của chúng ta càng mạnh mẽ, chúng ta càng mau chóng phục hồi trong thời kỳ hỗn độn.
- Những nhân tố khuyến khích chúng ta (đặc biệt là cơn giận) có thể phản ánh những vấn đề, khía cạnh của chính chúng ta, mà có thể chúng ta muốn giải

quyết.

- Không ai chiến thắng cho tới khi tất cả chúng ta cùng chiến thắng.
- Sức mạnh thông qua sự đa dạng.
- Những việc làm táo bạo của TELUS Mobility trong quá trình cải biến cá nhân và doanh nghiệp rất thành công.

Sức mạnh của sức khỏe

Wellness Centre (Trung tâm Sức khỏe) – một “điện thờ ngay nơi làm việc” thể hiện khía cạnh tinh thần của TELUS Mobility. Công ty ủng hộ những khóa tập huấn tinh thần nhằm thúc đẩy năng lực tiềm tàng, khả năng đưa ra các quyết định, năng suất, trách nhiệm, tư duy và lòng tự trọng, nhưng còn nêu ra một nhân tố nữa: ý chí bắt đầu một hành trình tinh thần để đạt tới trạng thái sức khỏe tốt hơn – nhờ đó, chi phí sức khỏe của công ty sẽ giảm bớt. Từ năm 1999 đến năm 2000, việc sử dụng các dịch vụ của trung tâm tăng 47%, và chi phí vì thuốc men và thời gian ốm đau giảm 16%.

Bữa trưa do công ty tài trợ và các khóa học sau giờ làm việc do những hướng dẫn viên và chính các nhân viên giảng dạy, chủ yếu tập trung vào ngồi thiền, Thái Cực quyền, yoga, kiểm soát stress, khả năng dẻo dai và tập trung tinh thần – cũng như khiêu vũ Latin và tự vệ. Thêm vào đó còn có:

- Khóa “Ngồi thiền là gì?” giới thiệu một vài hình thức ngồi thiền và mô tả những lợi ích của rèn luyện tinh thần, thở sâu và tưởng tượng.
- Khóa “Cởi trói bộ não của bạn” giúp phục hồi hứng thú, khả năng đương đầu với rủi ro và giao tiếp cởi mở.
- Khóa “Những gì tiếp theo trong đời?” gồm tám tuần thiền định, ghi chép và tưởng tượng nhằm “hình dung lại” nơi ta đã từng hiện diện và nơi ta muốn đến.

Trường hợp gắn kết

Khái niệm tinh thần đầu tiên nhằm đạt được sự tán thành trong kinh doanh là tầm nhìn, chẳng hạn “tầm nhìn của công ty này đối với tương lai là gì?” Một

tầm nhìn mạnh mẽ, truyền cảm hứng cho mọi người và hình thành các ưu tiên. Tiếp đến là sự liên kết: những mục tiêu cá nhân “gắn kết với” mục tiêu của doanh nghiệp có thể tạo ra thành tích cao.

Nhưng quá nhiều công ty cố gắng thuyết phục mọi người rằng bằng cách tán thành những mục tiêu của công ty, họ sẽ đạt được các mục tiêu “cá nhân”, giống như một thành viên trong một đội bóng hoặc một đối thủ cạnh tranh quyết liệt. Có người nói: “Nhìn đây, chúng tôi sẽ ủng hộ quá trình phát triển cá nhân của anh và tin chắc rằng chúng ta thế nào cũng có những điều tốt đẹp.” Tại TELUS Mobility, 80% thành viên hoạt động nhóm có kế hoạch phát triển cá nhân.”

Hàng trăm, có khi hàng nghìn công ty sẽ nhiệt tình đăng ký những dịch vụ tư vấn tinh thần trong kinh doanh như thế nếu họ hiểu, giống như TELUS Mobility, mối liên hệ trực tiếp giữa tinh thần và trách nhiệm cá nhân. Hãy xem ví dụ sau đây: 92% đồng ý với câu nói: “Tôi chịu trách nhiệm góp phần vào lợi nhuận của chúng ta.”

Giả sử công ty của bạn không phải là TELUS Mobility. Bạn tìm đâu phương tiện tinh thần để giữ cho mình luôn hăng hái cho tới khi bạn và đồng nghiệp tạo ra bước chuyển đổi doanh nghiệp tốt cùng giúp biến cải công ty của bạn thành chủ thể tiên phong? Có lẽ trong một tổ chức cơ sở dành hết cho những người như quý vị.

TINH THẦN TRONG CÔNG VIỆC

Hiệp hội Tinh thần nơi làm việc (ASAW), do Judi Neal (ca sỹ, nhạc sỹ, Tiến sỹ thuộc Đại học Yale, chuyên gia tư vấn doanh nghiệp và Giáo sư ngành quản lý đã nghỉ hưu) thành lập, có khoảng 40 chi hội, hoặc đang hoạt động hoặc đang tổ chức, và hàng trăm hội viên. Từ Boston đến Austin, từ Toronto đến Manchester (Anh quốc), các lãnh đạo tinh thần gặp mặt tại quán cà phê hoặc trong một phòng khách ấm cúng để nghe các diễn giả nói chuyện và chia sẻ những ước vọng của họ về một thế giới trong đó tinh thần luôn hiện diện trong công việc. Những chi hội đầu tiên, được thành lập tại New York City và San Francisco, hiện vẫn hoạt động.

Giải thưởng quốc tế Tinh thần trong công việc

Công ty thời trang bán lẻ Eileen Fisher, tờ báo Times of India và TELUS Mobility đều giành được Giải thưởng Quốc tế Tinh thần trong công việc (ISAW), lần đầu tiên được trao tặng năm 2002 cho những tổ chức tiên phong có chính sách và chương trình phát triển tinh thần trong công việc rõ rệt. Giải thưởng này là sáng kiến của ASAW và hiện được quản lý bởi ba nhóm là The Spirit in Business Institute (Viện Tinh thần trong Kinh doanh), The World Business Academy (Học viện Kinh doanh Thế giới) và The European Bahá'í Business Forum (Diễn đàn Kinh doanh Bahá'í châu Âu).

Chín đơn vị được trao giải thưởng năm 2005, do một hội đồng gồm các nhà hoạt động, các nhà quản trị và các chuyên gia tư vấn bầu chọn, gồm Aarti International của Ấn Độ, Providence Health Care của Canada, Van Ede & Partners của Hà Lan và hai công ty của Đức là Elcoteq Communications và Heiligenfeld, cùng với Catholic Health Initiatives, Central DuPage Hospital, Mount Carmel Health và St. Joseph Health System của Mỹ.

"Tính chất tinh thần" rõ nét

Giải thưởng này hướng đến những công ty có quan niệm tinh thần theo cả chiều “dọc” và “ngang,” theo cách nói của Cindy Wigglesworth – chủ tịch công ty tư vấn Conscious Pursuits. Thế nào là “dọc” và “ngang”? Tinh thần dọc được thể hiện khi một tổ chức công khai thừa nhận mối liên hệ với một sức mạnh cao hơn – Đấng Tối cao, Chúa trời hay một chiều thiêng liêng, nói như lời Cindy – giám đốc nhân sự của Exxon. Ngược lại, tinh thần ngang là sự thừa nhận về dịch vụ, cách ứng xử nhân văn và một hành tinh đầy tình yêu thương và sự quan tâm – tất cả đều là những dấu hiệu của thần thánh.

“Rất nhiều công ty lớn là hiện thân của tinh thần ngang,” Cindy nói, “Chắc họ xứng đáng – và đã đạt được – với danh hiệu đó. Nhiều công ty có mặt trong những danh sách như ‘100 công ty tốt nhất đáng để đầu tư’ hoặc ‘100 công dân doanh nghiệp hàng đầu’. Nhưng đó không phải là những gì chúng tôi tìm kiếm. Với chúng tôi, cần phải có mối liên hệ rõ ràng với Đấng Tối cao. Nhiều công ty có đủ tư cách xét theo khía cạnh ngang, nhưng theo khía cạnh dọc thì không, bởi lãnh đạo các công ty ấy muốn hành động ngoài tinh thần, nhưng không công khai nói ra điều đó. Dĩ nhiên, thế cũng được. Nhưng chúng tôi chỉ tôn vinh những công ty có can đảm bay lượn ngay bên trên radar.”

Thầy phù thủy của doanh nghiệp

Rất thích thú với giải thưởng tinh thần trong công việc và ASAW, tôi mở một chi hội của ASAW ở Boston. Tháng 12 năm 2004, chúng tôi chuẩn bị cuộc họp cuối cùng của năm. Và Richard Whiteley, 64 tuổi, một thành viên chi hội, sẽ dẫn dắt chúng tôi vào hành trình tới một thế giới nơi chúng tôi sẽ tìm thấy thứ thuốc công hiệu hỗ trợ sự nghiệp, cuộc sống và công việc của mình.

“Chúng ta có mặt trên Trái đất qua một lỗ hổng trên mặt đất hay đại loại như vậy,” ông nói, “ và bạn sẽ chỉ bước vào đó theo hình thức bạn muốn, bò hay nhảy là tùy bạn. Hầu hết bạn đều sẽ gặp gỡ các loài vật. Nhưng một số người có thể không, đặc biệt nếu đây là hành trình đầu tiên. Nhưng cần hết sức chú ý đến bất kỳ loài vật nào bạn gặp hai lần liền. Có thể đó chính là vật tổ của bạn.”

Tất cả chúng tôi đều rất thư thái. Một vài người còn nằm hẳn ra thảm, nhắm mắt lại, sẵn sàng lên đường. Richard bắt đầu cho chạy cuộn băng tiếng trống đều đều kỳ lạ mà ông và con trai tạo ra. Tiếng trống tiếp tục và chúng tôi xuất phát. Chuyển đi cũng không dài. Chỉ khoảng mười phút. Lát sau, Richard gọi chúng tôi. Một số người trong chúng tôi chẳng buồn nghĩ đến chuyện trở lại. Chúng tôi đang ở một trạng thái khác hẳn. Nhưng chúng tôi lần lượt mở mắt ra, vươn vai, lên ghế ngồi và kể chuyện của mình.

Trong chuyến đi tưởng tượng, tôi gặp một con báo sư tử và con tê giác. Những tháng sau bài tập, tính xác thực và tính thiết thực từ thông điệp nhận được liên tục tác động tới tôi. Trong sự nghiệp của mình, tôi thường phải làm việc dưới áp lực rất cao. Nhưng sau hành trình ly kỳ trên lưng con báo sư tử, tôi đã giải quyết được một cách ổn thỏa. Trong tình huống khác, liên quan đến bất động sản, tôi rơi vào tình thế tiến thoái lưỡng nan đe dọa cảm xúc và tài chính của mình; tôi chẳng biết làm gì ngoài “trơ lì” và “tấn công.” Như một con tê giác.

Các trung tâm tinh thần: Washington, Minneapolis, San Francisco

Năm 1996, các bạn tôi là Corinne McLaughlin và Gordon Davidson – đồng tác giả cuốn *Spiritual Politics* (Chính trị tinh thần), thành lập Trung tâm Lãnh đạo nhìn xa trông rộng tại Washington D.C., có nhiệm vụ bồi dưỡng “những nguồn lực nội tại” cần thiết để thể hiện vai trò lãnh đạo hiệu quả. Hội nghị

năm 2000 của họ có sự có mặt của Nghị sĩ Dennis Kucinich (D-Ohio) – ứng viên tổng thống Mỹ, và Neale Donald Walsch – tác giả cuốn *Conversations with God* (Trò chuyện với Chúa).

Bên cạnh những buổi tu dưỡng tinh thần và các khóa học về sự thay đổi mang tính biến cải, Corinne và Gordon tư vấn cho những tổ chức kinh doanh, chính phủ và phi lợi nhuận. Năm 2002, họ mở một trung tâm tại San Rafael, California, để phục vụ vùng vịnh San Francisco.

San Francisco cũng là cơ sở chính của John Renesch, người đi tiên phong về tinh thần trong kinh doanh. Là chủ nhà xuất bản New Leaders Press và người tổ chức chương trình sân khấu (Presidio Dialogues), Renesch đã dành hơn mười năm tổ chức các buổi đàm thoại, tập huấn, họp mặt sau giờ làm việc, thảo luận bữa trưa và hội nghị.

Trung tâm nước Mỹ

Heartland Circle thuộc khu vực Minneapolis – một mạng lưới toàn cầu dựa vào cộng đồng do Patricia và Craig Neal đồng sáng lập, vẫn tổ chức các buổi đốt lửa mang tính tôn giáo ở miền Trung nước Mỹ và xa hơn nữa, với một vài sáng kiến rất sáng tạo:

- Chương trình Leader's Journey Retreat (Tu dưỡng hành trình lãnh đạo) đem lại thời gian tự suy ngẫm và đối thoại thầm lặng với các lãnh tụ tinh thần.
- Các cuộc gặp mặt lãnh tụ tư tưởng vùng Trung tâm ở Boston, khu vực vịnh San Francisco và gần Minneapolis—với các diễn giả như Meg Wheatley – tác giả cuốn *Leadership and the New Science* (Vai trò lãnh đạo và Khoa học mới).
- Chương trình đào tạo trực tuyến Nghệ thuật Triệu tập dạy cho các chủ nhân tương lai những nguyên tắc của “các cuộc họp và hội thoại mang tính biến cải” và đang rất được ưa chuộng.

NIỀM AN ỦI CỦA TINH THẦN

Năm 2002, Giám đốc kế hoạch Joyce Orecchio, có 30 năm kinh nghiệm và rất tận tụy của Agilent – một hãng sản xuất thiết bị kiểm nghiệm có doanh

thu đạt năm tỷ đô-la năm 2006. Bà rất yêu quý công ty mình và vô cùng phiền não vì sự bất hạnh trút xuống nhân viên do việc thu hẹp quy mô. Agilent đã sa thải vài nghìn người thuộc cơ sở chính và khi hoạt động sản xuất ở nước ngoài tăng lên, sẽ còn nhiều người nữa mất việc. Các chương trình cắt giảm của Agilent có tiếng là công bằng trong danh sách Fortune 100 và Joyce tin công ty đối xử với những người phải ra đi một cách công minh và có tình. Nhưng những người còn trụ lại thì hoang mang và ức chế. Nhuệ khí làm việc trong công ty chưa từng xuống thấp đến thế.

Orecchio đành chịu chấp nhận nỗi đau và tìm đến “niềm an ủi của tinh thần”. Bà ngồi thiền hàng ngày và tìm ra giải pháp cho các vấn đề kinh doanh ngay trong quá trình rèn luyện tinh thần này. Nhưng lúc ấy, bà muốn giúp các đồng nghiệp kích hoạt lại tinh thần đang sa sút. Vì thế, bà tìm đến Phòng nhân sự với kế hoạch bồi dưỡng tinh thần cho nhân viên thông qua: một không gian thiền định và những cuộc thảo luận hỗ trợ dành cho nhân viên.

Joyce rời Agilent năm 2006 cùng với tâm trạng thanh thản vì biết rằng bà đã bộc lộ được khía cạnh tinh thần của mình trong công việc. Hiện nay, bà làm trong lĩnh vực tinh thần trong kinh doanh.

“Rất nhiều công ty tin vào giá trị tinh thần,” Giáo sư dạy về quản lý Ian Mitroff nói. “Cái họ còn thiếu là một phương thức đưa việc rèn luyện tinh thần, chứ không phải tôn giáo, vào nơi làm việc mà không kéo theo sự đổ vỡ hoặc thái quá.”

Tôi nhận ra rằng những ý tưởng trong chương này có thể có ích cho các nhà quản lý nhân sự – những người luôn ở ranh giới của những vấn đề con người mới mẻ và bức xúc nhất. Nhưng việc giải quyết vấn đề nhân lực phải dựa vào sự ủng hộ của các lãnh đạo cấp cao – những người tạo ra chính sách. Khi một Giám đốc điều hành hoặc nhà quản trị cấp cao nhất quyết định tác động đến xu hướng tinh thần trong kinh doanh thì những bước tiếp theo là hỏi: Vậy chính xác thì chúng ta làm gì? Thay vì băn khoăn tự hỏi, người đó có thể hướng tới năng lực trung tâm của tổ chức—bộ phận Nhân sự. Tôi hy vọng chương này giúp bộ phận này:

- Vạch ra danh mục lựa chọn với các chương trình dựa trên tinh thần được đưa vào đời sống doanh nghiệp,

- Phân loại các chính sách khả thi với những tiêu đề thân thiện với người sử dụng,
- Học tập những công ty đã đạt được các mục tiêu này trong bước tiếp theo.

Những “hiểm họa” của tinh thần trong kinh doanh

Làm cách nào để giới thiệu tinh thần trong công việc mà vẫn tách biệt được nhà thờ và doanh nghiệp? Đây là những chỉ dẫn từng bước của Cindy Wigglesworth mà chúng ta có thể gọi là “các quy tắc cam kết tinh thần.”

- 1) Ngôn từ rõ ràng. Soạn một từ điển các thuật ngữ tinh thần của doanh nghiệp. Với tư cách là chủ tịch Giải thưởng ISAW, Wigglesworth đã yêu cầu tất cả các thành viên ủy ban viết ra một định nghĩa cá nhân cho từ “tinh thần.”
- 2) Đào tạo người nâng cao ý thức. Phòng nhân sự có thể dạy mọi người cách mở rộng tâm trí để thích ứng với tinh thần trong kinh doanh.
- 3) Hiểu rõ tôn giáo. Không thể dựng rào cản giữa tinh thần và tôn giáo. Cindy cho biết là 1/3 dân cư tự nhận là thiên về tinh thần, còn 2/3 thiên về cả tinh thần lẫn tôn giáo.

Tôn giáo không khó khăn như ta tưởng, bà nói, nếu được nhìn nhận qua mô hình đào tạo đa dạng. Chìa khóa là các ranh giới lành mạnh – biết rõ cái gì chấp nhận được và cái gì không. “Chẳng hạn, không thể chấp nhận được việc bắt người ta từ bỏ tôn giáo vì công việc,” bà nói. “Như thế là quấy rối.” Một công ty hay tòa án có thể quyết định tôn giáo ở nơi làm việc là “tốt,” nếu nó làm cho tinh thần của bạn hăng say. Nhưng quyết định sẽ là ngược lại, nếu nó có thể tạo ra một thách thức mang tính nhạo báng kiểu như: “Chúa của tôi tốt đẹp hơn Chúa của anh.”

BẢNG I. ĐƯA YẾU TỐ THIÊN LIÊN VÀO ĐỜI SỐNG DOANH NGHIỆP

Trong chương này, chúng ta vừa khám phá một vài mô

hình cho các sáng kiến tinh thần trong công việc:

- Các mạng lưới nhân viên đa tín ngưỡng như ở Ford.
- Các không gian thiền định.

Dưới đây là một vài lĩnh vực trong đó những người đi tiên phong đã đan kết yếu tố tinh thần vào công việc kinh doanh hàng ngày. Các công ty được nêu tên dưới đây đều đã giành được Giải thưởng quốc tế tinh thần trong công việc (chủ yếu từ năm 2004).

Nghi thức doanh nghiệp

Nghi lễ trao huy chương của Medtronic nhằm tôn vinh tất cả các nhân viên bằng một tấm huy chương in hình logo tinh thần của công ty. Là sáng kiến của người sáng lập Medtronic, Earl Bakken, nghi thức kéo dài nửa tiếng này đã được tiến hành cho các nhóm từ 10 đến 10.000 người.

Memorial Hermann Healthcare System (Hệ thống sức khỏe Memorial Hermann) đặt tại Houston tiến hành một nghi thức “Ban phúc lành cho đôi tay” cho tất cả các nhân viên phục vụ. Nghi thức không bắt buộc này, đã được tiến hành khoảng 12.000 lần, giúp các y tá, chuyên gia trị liệu, hộ lý, bác sĩ và những người khác làm mới nghề nghiệp của họ.

Quá trình cải biến doanh nghiệp

Sáng kiến Cải biến văn hóa và đột phá của Tập đoàn ngân hàng Úc và New Zealand (ANZ) có trụ sở tại Melbourne đã giành được niềm tin của những người có quyền lợi và làm tăng sự hài lòng

của nhân viên. “Đột phá” nhằm vào tăng trưởng thông qua con người và các giá trị, vun đắp những mối quan hệ tích cực, cởi mở và trung thực. Hơn 26.000 nhân viên ANZ (trong tổng số 30.000 tại 40 quốc gia) đã tham gia một khóa tập huấn phát triển cá nhân như là một phần trong chương trình.

Chương trình Dẫn dắt mọi người vượt qua thay đổi của Công ty cung cấp dịch vụ không dây Ontario TELUS Mobility tận dụng những công cụ tinh thần như viết nhật ký, tưởng tượng và suy ngẫm, cùng các khái niệm tinh thần như “điều bạn phản đối và theo đuổi”.

Phát triển vai trò lãnh đạo

Memorial Hermann Healthcare System là một chương trình đào tạo kéo dài chín ngày tại Viện Vai trò lãnh đạo tinh thần. Được khởi xướng năm 1995, chương trình này gồm ba khóa học kéo dài ba ngày tổ chức đều trong năm. Tất cả các nhà lãnh đạo đều được yêu cầu phải tham dự và hơn 1.000 người trong số họ đã đi sâu

ngiên cứu những chủ đề như “Một tổ chức tinh thần là như thế nào?” và “Để trở thành một con người tinh thần.”

Wheaton Franciscan Healthcare (Trung tâm sức khỏe Wheaton Franciscan) của bang Illinois, tổ chức với hơn 100 dịch vụ y tế và lưu trú, tập trung vào lựa chọn lãnh đạo, đào tạo và phản hồi 3600.

Đào tạo/thực hành tinh thần

Tờ Times of India ở Bombay xem “khách hàng cuối cùng” là Thượng đế và giúp đỡ những người làm công “khởi dậy bản chất thiêng liêng tiềm tàng” thông qua việc đào tạo người làm công về cách tự làm chủ để kiểm soát cái tôi và giải phóng tiềm năng. Tờ báo này đang nghiên cứu xem yoga, ngồi thiền và tập khí công có tác động đến hiệu suất như thế nào.

Sáng kiến “Đột phá” của ANZ bao gồm chương trình đào tạo kỹ thuật trí tuệ “hiệu suất cao” và một “căn phòng yên tĩnh” để thực hành tinh thần.

Ascension Health (Nâng cao sức khỏe) ở Missouri, sử dụng tới hơn 100.000 nhân viên, có mục tiêu tạo ra một nơi làm việc giúp thúc đẩy năng lực tinh thần cá nhân. Chương trình Spirituality Scorecard và quy trình nhận thức đạo đức bảy bước của tổ chức này giúp rèn luyện

khả năng tự suy ngẫm.

Quy ẩn

Tại Hà Lan, Viện Geert Groote của Đại học Windesheim có các chương trình quy ẩn kéo dài hai ngày để suy ngẫm và tìm cảm hứng. Ngoài ra còn có một chương trình quy ẩn cấp cao mang tên “Tìm kiếm ý nghĩa và tinh thần.”

Wheaton Franciscan Healthcare cũng tổ chức một chương trình quy ẩn thường niên dài hai ngày để bồi dưỡng đời sống tinh thần cho các lãnh đạo công ty. Các nhân viên thì đánh giá nhiệm vụ, giá trị và lãnh đạo của Wheaton.

PeaceHealth ở Washington, sử dụng 10.000 nhân viên, tổ chức các buổi quy ẩn cho các bác sĩ và nhà quản trị, để khám phá những chủ đề như làm cách nào tôn vinh tất cả các truyền thống tinh thần. Ngoài ra còn có một hình thức quy ẩn cấp cao mang tên “Kinh nghiệm đổi mới”.

Giá trị/nhiệm vụ

Tại Phenomenex – một công ty chuyên ngành hóa với 400 nhân viên ở Mỹ, Anh quốc, Đức, Úc và New Zealand, các giá trị tinh thần đang phát triển được xem

như nguyên tắc nền tảng và ưu tiên hàng đầu – đặc biệt quan trọng vì công ty tăng trưởng 20-30%/năm.

Centura Health đóng tại Colorado có 13.000 nhân viên. Việc đào tạo lãnh đạo công ty tập trung vào mục đích, đam mê và cách tạo ra những mối quan hệ yêu thương, chân thành.

Khẩu hiệu “I CARE” (TÔI CHĂM LO) của Methodist Hospital

(Hệ thống Bệnh viện Hội Giám lý) là viết tắt của các chữ Chính trực (Integrity), Lòng thương (Compassion), Giải trình (Accountability), Trách nhiệm (Responsibility) và Xuất sắc (Excellence).

Công ty bán lẻ thời trang của Mỹ Eileen Fisher phát triển và quảng bá những giá trị là Đẹp, Giản dị và Vui vẻ. Mục đích của công ty là “truyền cảm hứng về sự giản dị, sáng tạo và niềm vui thông qua giao thiệp và thiết kế tốt.”

Công ty Embassy Graphics của Canada, đóng tại Winnipeg, tán thành các giá trị Chân thực và Tình yêu và tự gọi mình là một “cộng đồng hiện đại”, trong đó, kinh doanh không chỉ là theo đuổi lợi nhuận và mọi người có thể trưởng thành, phát triển – và kiếm tiền

Vị thế

Methodist Hospital ở Houston bổ nhiệm một phó chủ tịch về chăm sóc tinh thần.

Wheaton Franciscan Healthcare có một Phó Chủ tịch về Đạo đức và một Phó Chủ tịch về Hội nhập Nhiệm vụ.

Hội thảo, tập huấn, họp mặt

Viện Geert Groote tài trợ các bữa ăn trưa gọi là Sandwich with Substance (Bánh kẹp với Vật chất).

Ascension Health chủ trì một Hội thảo tinh thần vào năm 2007.

Tinh thần trong linh hồn của CNTB

Trước khi kết luận, chúng ta hãy cùng xem lại câu chuyện về hình thức ăn trưa tự túc của Phòng Thương mại San Francisco, được duy trì từ năm 1998. Tại sao nó lại thành công như vậy? Đây là một vài quan điểm của những người sáng lập là Sarah Q. Hargrave và Debra Mugnani Monroe:

- Nó bắt đúng nhịp. Ý nghĩa “tự túc” nhằm tôn vinh tính đa dạng và tất cả mọi niềm tin tinh thần và tôn giáo. “Chúng tôi không đến đó để vận động bất kỳ ai tham gia hoặc từ bỏ bất kỳ điều gì,” Sarah nói.
- Không hề có diễn giả. “Có diễn giả là điều rất tốt đối với một số buổi họp mặt tinh thần, nhưng đó không phải là điều chúng tôi dự kiến. Chúng tôi họp mặt với tư cách là những người bình đẳng, trong một không gian mở.”
- Không có chương trình nghị sự. Mọi cuộc gặp đều là một cuộc phiêu lưu mới, mỗi người phải học cách thư giãn, tin tưởng và thuận theo xu hướng

chung. Một khi mọi người đã có cơ hội để chia sẻ thì dường như sẽ xuất hiện một chủ đề. Và, như có phép lạ, sẽ xuất hiện cách giải quyết chủ đề ấy.

Một phụ nữ ngoài 20 tuổi từng phàn nàn: “Tôi tìm được công việc mơ ước của mình! Nhưng tôi làm việc tới 60 tiếng một tuần. Tôi chẳng còn thời gian cho tinh thần—hay thậm chí cho đám cưới của mình. Quý vị sẽ phải làm gì nào?” Một chuyên gia tư vấn nói với cô rằng sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống giống như một chiếc xe đạp. Khi nó xoay về một bên quá nhiều, bạn phải chỉnh lại.

Sarah và Debra còn nghĩ ra một số hướng dẫn tỏ ra khá hữu dụng với các buổi họp mặt tương tự khác:

1. Nói ngắn gọn.
2. Đảm bảo bí mật.
3. Đừng cố giải quyết vấn đề của mọi người; chỉ chia sẻ câu chuyện của chính bạn.
4. Giải quyết vấn đề cùng tập thể. Điều này diễn ra một cách hữu cơ, khi mọi người đã biết nhau, nhưng không phải là một ưu tiên. Có thể đặt tài liệu của bạn lên một chiếc bàn phụ.

Ngợi ca tính thiết thực

Mặc dù hình thức ăn trưa tự túc mang đậm tính chất tinh thần nhưng công việc vẫn là vấn đề trung tâm hàng tháng. Mọi người hay hỏi loại câu hỏi gì? Các đồng nghiệp của họ phản ứng ra sao? Những trao đổi thường xoay quanh câu hỏi làm thế nào:

- Tìm được thời gian cho tinh thần khi bạn làm việc 60 giờ/tuần? Hãy cố gắng tạo một hoặc hai khoảnh khắc im lặng mỗi giờ.
- Ứng dụng thói quen tinh thần vào công việc? Thậm chí bạn không cần phải nói về điều đó; “chỉ cần làm thôi.”
- Duy trì được viễn cảnh tinh thần trong những thời khắc khó khăn – như liên tục phải tìm việc làm – khi dường như chẳng có gì diễn ra cả? Hãy nhớ rằng

ruộng đồng nổi liền bãi hoang. Có rất nhiều điều đang diễn ra ngay bên dưới bề mặt.

- Giữ cho tâm hồn mình nguyên vẹn giữa những con người khó khăn trong một văn phòng đầy ứ chế? Dán một thông điệp gợi cảm hứng lên bàn của mình hoặc màn hình máy tính.

Mấy năm trước, bữa ăn trưa tự túc thu hút đến 35 người. Quá nhiều, Debra nói, đối với sự riêng tư mà hầu hết muốn tìm kiếm. Khi buổi gặp mặt ổn định ở quân số 12-15 thì “cuộc trò chuyện sẽ sâu hơn.”

Những người thường xuyên tham gia gọi đó là một “ốc đảo” yên bình, một cơ hội “tháo gỡ những rào cản và được là chính mình”, một “dịp nói từ đáy lòng” và một cơ hội “giao tiếp sâu lắng.” Nhiều người nói rằng họ trở lại làm việc với cảm giác mới mẻ và với một tầm nhìn tốt hơn.

5

Người tiêu dùng đề cao giá trị

Christiane Perrin tiến vào cuộc họp tháng 10 năm 2004 của Association for Spirit at Work Boston (Hội Tinh thần trong Công việc Boston), tươi cười và mạnh mẽ. Đó là nhờ chiếc Toyota Prius mới toanh của chị – một chiếc xe sử dụng cả khí đốt và điện. “Tôi rất thích điều khiển nó,” chị tán dương. “Có hẳn màn hình trên bảng điều khiển cho biết sự tiêu hao năng lượng khi chuyển từ khí đốt sang điện. Tôi đã xem nó thay đổi như thế nào và học được cách lái xe ngày một hiệu quả hơn.” Sau nhiều lần đổi xe, chị hoàn toàn hài lòng về tính năng và chất lượng của chiếc xe mới: so với chiếc cũ, một chiếc Chrysler Concord, chiếc xe lai này không phô trương, nhả ít khói hơn 30-50%, tiết kiệm năng lượng 40-60% (giờ đây, cứ hai tuần chị mới phải đổ đầy bình nhiên liệu thay vì 1-2 lần/tuần như trước kia). Và điểm mấu chốt với chị rất rõ ràng: “Tôi chỉ làm những gì có thể để giảm thiểu tác động lên môi trường.”

Christiane thuộc thế hệ Người tiêu dùng có ý thức ngày càng đông đảo đang ảnh hưởng mạnh lên giới kinh doanh ô-tô và các trạm bơm nhiên liệu. Chính niềm say mê của họ dành cho công nghệ ô-tô xanh làm nên câu chuyện thành công của chiếc xe hơi lai ghép. Năm 2010, thị trường xe lai có thể đạt 1 tỷ chiếc, chiếm khoảng 6% thị trường ô-tô mới.

- Bill Evans, 67 tuổi, một họa sỹ minh họa kiến trúc, sở hữu một ô-tô lai, khoe rằng ông chỉ mất có 40 đô-la tiền nhiên liệu cho 1.000 dặm đường. Với một người có một chiếc SUV, chi phí này sẽ là vài trăm đô-la.
- Adam Schmidt, 24 tuổi, và Megan King, 25 tuổi, ở Settle, đổi chiếc xe Mustangs tốc độ 15 dặm/giờ lấy hai chiếc xe lai ghép hiệu Honda Civic và tiết kiệm nhiên liệu gấp ba lần.
- Kinh đô của xe lai ở Mỹ – trên cơ sở bình quân đầu người – là Washington D.C., San Francisco-Oakland-San Jose và Seattle.
- Hướng xe lai ghép, mặc dù rất mạnh mẽ, lại chỉ phản ánh khía cạnh được đề cao nhất của một khuynh hướng lớn hơn, với tiềm năng mà chúng ta vẫn chưa hiểu được hết.

THẾ NÀO LÀ MỘT NGƯỜI TIÊU DÙNG ĐỀ CAO GIÁ TRỊ?

Khuynh hướng đó chính là sự nổi lên của người tiêu dùng đề cao giá trị (hay có ý thức), mà số lượng, hiện nay khoảng 63 triệu, tăng lên hàng ngày. Chi phí cho tiêu dùng chiếm hơn 2/3 GDP Mỹ. Điều đó có nghĩa là người tiêu dùng luôn có mặt cùng với các nhà đầu tư như một lực lượng mạnh mẽ trong quá trình biến cải CNTB.

Người tiêu dùng có ý thức thời nay là những ai? Cliff Feigenbaum của tờ Green Money Journal giải thích điều này tốt nhất: “Tiền của tôi là một tiếng nói trên thế giới này. Tôi muốn tiền của tôi phải thể hiện giá trị của tôi. Tôi muốn có sự gắn bó hoàn toàn giữa những gì tôi tin và những gì tôi làm với tiền của mình.” Cliff lên tiếng cho một thế hệ mới gồm những người tiêu dùng không chỉ giàu có và sáng suốt mà còn đi theo các giá trị nữa. Thế nào là “đi theo các giá trị”? Nếu các giá trị, không phụ thuộc vào thu nhập, nhân khẩu, địa lý và những nhân tố khác, có ảnh hưởng sâu sắc đến những lựa chọn của bạn khi phải chi tiền, cho dù bạn mua cà phê ở hội chợ thương mại hay một chiếc xe Honda mới, thì bạn chính là một người tiêu dùng có ý thức.

Chương này khảo sát ba loại sản phẩm mà thị trường đang ngày càng mở rộng nhờ người tiêu dùng có ý thức: ô-tô lai, thức ăn tự nhiên và công trình xây dựng xanh. Nói cách khác là ô-tô sử dụng cả xăng và điện. Sản phẩm hữu cơ. Và các căn nhà không tiêu hao năng lượng.

Người tiêu dùng có ý thức đang áp đặt những phương thức ít tiêu hao năng lượng, có lương tri về mặt môi sinh và tôn vinh cuộc sống lên thị trường kinh doanh tự do, lần lượt từng ngành một.

Người tiêu dùng đề cao giá trị có sức mạnh biến cải CNTB thông qua công thức cung-cầu kinh điển. Chúng ta cần các loại khoai tây hữu cơ, kính cách nhiệt, những chiếc ô-tô tiết kiệm nhiên liệu – và nhiều thứ hàng hóa có ý thức khác. Ban đầu, thị trường đón nhận những sản phẩm thiên về giá trị này một cách chậm chạp, nhưng khi chúng ta “thưởng công” những doanh nghiệp đi tiên phong đã thật sự đáp ứng nhu cầu của chúng ta bằng sức mạnh của

đồng tiền, chúng ta đã buộc nhiều công ty khác hoặc phải thừa nhận các tiêu chí của chúng ta hoặc sẽ mất dần đơn đặt hàng. Đây là một cách hiểu câu châm ngôn TBCN: “Tìm kiếm nhu cầu để đáp ứng”. Vấn đề là hoạt động

kinh doanh chính thống thường gắn rất chặt với nguyên trạng, không có manh mối về nhu cầu của chúng ta, điều đó khiến cho việc thỏa mãn những nhu cầu ấy trở nên khó khăn. Do vậy, chúng ta cần tiếp tục ủng hộ các doanh nghiệp xanh, đổi mới và tránh những sản phẩm có ít giá trị.

Người tiêu dùng có ý thức thường dự đoán được thị trường phát triển tới đâu, có thể không phải toàn bộ thị trường nhưng cũng là một bộ phận khá lớn. Ngay cả những cửa hàng truyền thống cũng bị thu hút trước các sản phẩm thể hiện và đề cao giá trị.

Thị trường lớn nhất bạn chưa bao giờ nghe nói đến

Theo một bài báo của The New York Times, năm 2000, thị trường thương mại đề cao giá trị, từ thức ăn hữu cơ và du lịch sinh thái đến những vật dụng thân thiện với Trái đất và các loại thuốc thay thế, thu được 230 tỷ đô-la, và đang có mức tăng trưởng hai con số mỗi năm, và gọi nó là “thị trường lớn nhất bạn chưa bao giờ nghe nói đến”. Còn thị trường các sản phẩm tự nhiên, từ thực phẩm đến vật dụng chăm sóc cá nhân, trị giá 51,3 tỷ đô-la vào tháng 6 năm 2006, tăng 9,1% so với năm 2004, theo số liệu của ngân hàng đầu tư quốc tế Canaccord Adams đặt tại Boston.

Người tiêu dùng có ý thức được gọi là khách hàng LOHAS (Lifestyles of Health and Sustainability – Lối sống lành mạnh và bền vững). Năm 2006, Nghiên cứu Xu hướng LOHAS của Viện Tiếp thị Tự nhiên Mỹ cho biết có đến 35 triệu – hoặc 16% công dân nước này – là người tiêu dùng LOHAS, rất nhiệt tình với “sức khỏe cá nhân và cả hành tinh.” 53% chú ý tới thứ tự nhiên/hữu cơ, nhưng không công khai hẳn hoặc “tìm kiếm những mặt hàng thân thiện với môi sinh”.

Thị trường LOHAS gồm năm khu vực: (1) Kinh tế bền vững (công trình xây dựng xanh, năng lượng tái sinh, đầu tư có trách nhiệm xã hội); (2) Lối sống lành mạnh (lương thực tự nhiên và hữu cơ, chất dinh dưỡng bổ sung và chăm sóc cá nhân); (3) Chăm sóc sức khỏe theo ý muốn (sự khỏe mạnh, chăm sóc bổ sung và tùy chọn); (4) Phát triển cá nhân (các sản phẩm và dịch vụ trí tuệ, cơ thể, tinh thần, từ đĩa CD tới các hội thảo) và (5) Lối sống sinh thái (các sản phẩm sinh thái hoặc tái sinh, du lịch sinh thái).

Nhưng đây mới là điểm mấu chốt:

Theo tờ LOHAS Journal – một ấn phẩm dành cho những doanh nghiệp và người tiêu dùng có ý thức, 90% khách hàng LOHAS thích mua hàng của các công ty cùng chia sẻ hoặc phản ánh các giá trị của họ.

Sự tương đồng giữa khách hàng LOHAS và các Sáng tạo Văn hóa là rất lớn, và trong cả hai trường hợp, điểm mấu chốt đều là giá trị. Đồng tác giả cuốn Sáng tạo văn hóa – Paul Ray đã tìm cách dự đoán lối ứng xử của người tiêu dùng và kết luận: câu trả lời không phải là nghiên cứu nhân khẩu học, thu nhập hay nghiên cứu thị trường theo các biến số tâm lý, mà là giá trị – và lối sống.

Một chút nghịch lý

Người tiêu dùng đề cao giá trị vẫn là một bí ẩn đối với hoạt động kinh doanh chính thống. Một số người tiêu dùng có ý thức rất thoải mái, thậm chí giàu có về thu nhập sau thuế. Tất cả đều coi thường chủ nghĩa tiêu thụ và không muốn thị trường đại chúng – cho dù có chiết khấu, theo thiết kế hay bất kỳ điều gì. Nhưng khi biết mình muốn gì, những khách hàng đa mưu túc trí này sôi lên sùng sục, và họ sẽ vui lòng đợi hàng tháng trời và trả tới 3.000 tiền thưởng chỉ để mua một chiếc xe Honda Civic, sau đó lái cả 50 dặm đường tới cửa hàng Whole Foods gần nhất chỉ để gọi một suất rau xanh hữu cơ ngon nhất.

Điều gì nằm sau quyết định mua sắm của họ? Một công ty có thể tiếp cận họ như thế nào? Tất nhiên, bằng cách hiểu rõ tầm quan trọng của những giá trị có ảnh hưởng tích cực, đồng thời bằng cách thực hiện những giá trị ấy trong kinh doanh.

Ba vòng tròn đồng tâm

Người tiêu dùng có ý thức đại diện cho lưỡi cắt và có thêm nhiều người bán hàng chính thống cảm thấy day dứt về mặt đạo đức.

Một vài khảo sát trích dẫn trong Chương 2 đã minh chứng cho quan điểm đó. Sau đây là bản tóm tắt lại kết quả của chúng:

- 36% xem vai trò công dân của doanh nghiệp là một nhân tố quan trọng khi quyết định mua một sản phẩm.

- 49% nói rằng khi giá cả, chất lượng và tính tiện ích bằng nhau thì sẽ họ chọn mua hàng của các công ty có trách nhiệm về mặt xã hội.
- 79% xem xét vai trò công dân của doanh nghiệp khi mua hàng.

Các con số sẽ thay đổi tùy theo từng cuộc điều tra, chúng ta chỉ cần nghĩ đây là ba vòng tròn đồng tâm đang phình rộng, mỗi vòng đại diện cho một cấp độ cam kết tiêu dùng có ý thức. Và nằm ở trung tâm là những người mua hàng luôn luôn đề cao giá trị. Tôi đã thấy tỷ phần của nhóm nòng cốt này được ước tính trong phạm vi 16-36%, tạm lấy số trung bình là 25%, gần tương đương tỷ lệ của nhóm Sáng tạo Văn hóa. Họ là những người tôn vinh môi trường, mua lương thực hữu cơ hoặc ăn chay, thích xe lai và mê nhà xanh. Giá trị quyết định nhiều, nếu không nói là hầu hết, việc mua sắm của họ. Bao quanh họ là vòng tròn thứ hai, mà tôi gọi là “những tín đồ” có ý thức hay những người hưởng ứng, những người đang ngày càng quan tâm đến yếu tố hữu cơ và môi trường, nhưng vẫn có sự dao động. Giá trị quyết định tỷ lệ ngày càng lớn nhưng không phải là tất cả quyết định mua sắm của họ. Cuối cùng, có một nhóm công chúng đông đảo tính đến ý nghĩa đạo đức trong lựa chọn của mình. Trong nghiên cứu ở trên, họ chiếm tới 79%. Giá trị ảnh hưởng đến lối ứng xử của họ – nhưng chỉ đôi khi.

Vậy là chúng ta có ba nhóm: nòng cốt, hưởng ứng và tất cả những người còn lại.

Liên minh khách hàng có ý thức

Dù bạn có phải là người cực kỳ nhiệt thành hay không thì National Green Pages (NGP – Niên giám trang xanh quốc gia) của Co-op America vẫn là cẩm nang cho bạn về tiêu dùng có ý thức. Nguồn dữ liệu phong phú này giúp người mua hàng có thông tin về các doanh nghiệp được liệt kê theo nhóm hoạt động, từ chăm sóc sắc đẹp đến chăm sóc sinh vật cảnh, từ dịch vụ máy tính đến đồ chơi – cam kết kinh doanh theo phương thức thúc đẩy cải biến xã hội và môi trường.

Như vậy, người tiêu dùng có ý thức không phải là những người nghiện mua sắm. NGP gợi ý bạn kiểm điểm lại các quyết định mua sắm với ba câu hỏi đơn giản:

1. Mình có thật sự cần thứ này?
2. Mình có thể sử dụng lại, trao đổi hoặc mượn nó không?
3. Việc mua sắm này có phù hợp với những giá trị của mình không?

Bảng liệt kê các mục cần kiểm tra có tên gọi “Bước đi xanh” rất thiết thực trong việc NGP đưa ra những gợi ý cụ thể cho từng “khu vực” như:

- Bếp (mua với số lượng lớn để đỡ phải thải bỏ bao bì),
- Làm sạch (cho 1/4 chén giấm vào buồng vắt của máy giặt để tránh các hóa chất trong dung dịch làm mềm vải),
- Vườn (mua một chiếc máy cắt cỏ hiện đại; rất nhẹ, dễ sử dụng, không tạo ra chất gây ô nhiễm và giúp rèn luyện cơ thể).

NGP nhận được sự ủng hộ lớn từ những doanh nghiệp có ý thức đi tiên phong như Aubrey – công ty sắc đẹp hữu cơ; Eden Organic – công ty thức ăn tự nhiên; AMF Safecoat – sản xuất sơn không độc và có hàm lượng các hợp chất hữu cơ bay hơi (VOC) bằng không; và Ecover chuyên cung cấp sản phẩm làm sạch không có các hóa chất gây khó chịu và phosphate... Các doanh nghiệp có ý thức này có những chương trình quảng cáo đầy thông tin, lý thú và khiến người xem phải suy ngẫm.

Không chỉ là xe lai

Niêm giám trang xanh quốc gia có rất nhiều câu chuyện lý thú về những chủ đề như đầu tư xanh và năng lượng thay thế. Một trong những sản phẩm hấp dẫn được giới thiệu là xe Lightfoot Cycles của Rod Miner – một loại xe đạp ba bánh siêu hạng có tên gọi Greenway – có phần tựa lưng, kính chắn gió và phần hậu rất rộng được thiết kế để kéo được tới 50 kg dụng cụ cắm trại hoặc hàng tạp phẩm. Bạn có thể gắn thêm một tán che hoặc chỗ cho người đi cùng.

Tôi chưa bao giờ thấy xe đạp là thoải mái hoặc thiết thực – vì nó không chở được nhiều thứ – nhưng lại dễ dàng hình dung cảnh mình rong ruổi khắp thành phố trên một chiếc xe đạp ba bánh Greenway.

CÔNG TRÌNH XÂY DỰNG XANH

Đã từ lâu, những căn nhà xanh là để dành cho những người đi tiên phong và những nhà hoạt động môi trường tận tâm.

- Judy Cunningham ở hạt Manistee, bang Michigan, mất bốn năm xây dựng căn nhà của mình bằng 300 kiện rơm lúa mạnh đen trồng ở hạt Benzie. “Tôi chẳng có bất kỳ thứ gì ngoài một cây búa khi tôi bắt đầu dựng nó,” điều phối viên tái chế 54 tuổi này cho biết. Bà không ký hợp đồng sử dụng điện, không lắp đặt ống nước và xây tường đá không trát.

- David và Jean Wallace sản xuất ra nhiều năng lượng hơn hẳn mức tiêu thụ của căn nhà ngập tràn ánh sáng ngầm dưới lòng đất rộng hơn 800 m² của họ ở gần Billings, Montana. Nhờ có những bức tường bê tông dày 25 cm, một hệ thống tấm thu năng lượng mặt trời công suất 1.240 watt và một tòa tháp cao 15m trên đỉnh có lắp một máy phát điện chạy bằng sức gió, gia đình Wallace thậm chí còn cấp điện ngược trở lại hệ thống điện lưới. “Sử dụng điện năng để đun nóng chẳng khác gì dùng cửa xích để cắt bơ,” David nói.

- Teresa McMahon và Garth Frable sống ở Đông bắc Iowa sử dụng một turbine gió 1.000 watt và các tấm năng lượng mặt trời để chạy máy bơm, bóng đèn, lò vi sóng, tủ lạnh, máy tính, máy giặt và máy sấy trong ngôi nhà bằng gỗ sồi của họ.

Chúng ta ngưỡng mộ những người tiên phong như thế này, nhưng khi phải theo chân họ thì hầu hết chúng ta thậm chí còn không biết phải bắt đầu như thế nào. Tìm đâu ra chuyên gia thiết kế, nhà thầu – và nhà cung cấp xanh? Hơn nữa, tất cả những thứ này hết bao nhiêu tiền? Nhưng giờ đây, niềm đam mê – và việc thực hiện – công trình xây dựng tiết kiệm năng lượng, thân thiện với Trái đất rốt cục cũng sẽ giúp cải cách ngành xây dựng chính thống. “Đến nay, chủ đề hay được nói đến nhất trong giới kiến trúc,” tờ The Wall Street Journal kết luận vào tháng 1 năm 2005, “là làm cách nào giảm được tác động môi trường của tất cả mọi thứ, từ những căn nhà gỗ mùa hè đến những tòa nhà chọc trời.”

Thực tế đang chứng tỏ xây dựng xanh đã tiến tới chỗ đại diện cho hiệu quả và chất lượng.

Hội đồng xây dựng xanh Mỹ

Hội đồng xây dựng xanh Mỹ (U.S. Green Building Council – USGBC), gồm 4.000 hội viên, là một liên minh các kiến trúc sư, kỹ sư xây dựng, nhà cung ứng và các nhà hoạt động môi trường, chuyên cung cấp các dữ liệu về yếu tố của xây dựng xanh. Thành công lớn nhất của tổ chức có lẽ là xác lập được một mức chuẩn về xây dựng xanh, cùng với chứng chỉ LEED (Leadership in Energy and Environmental Design – Lãnh đạo trong năng lượng và thiết kế môi trường), chứng chỉ đã cách mạng hóa xây dựng xanh. “Trước LEED, người ta có thể gọi bất cứ điều gì là xanh,” Robert K. Watson – thành viên Hội đồng Bảo vệ Tài nguyên Thiên nhiên, nói.

Nhưng xây dựng xanh có thể tạo ra sự khác biệt đến mức nào trong bối cảnh khó khăn về năng lượng và môi trường của thế giới? Rất nhiều.

Tại sao phải xanh?

Khi suy ngẫm về nguyên nhân suy thoái của môi trường và nhu cầu tiêu thụ năng lượng ngày càng tăng, chúng ta thường quy trách nhiệm cho ô-tô và ngành công nghiệp nặng. Nhưng còn một thủ phạm ít bị chỉ mặt đặt tên. Theo Bộ năng lượng Mỹ, các công trình xây dựng tiêu tốn 39% tổng năng lượng của nước này, nhiều hơn các nhà máy và ô-tô. Ngành xây dựng thải ra 40% lượng rác trong các hố chôn lấp ở Mỹ. Và còn nhiều nữa. Các công trình xây dựng, theo Hội đồng xây dựng xanh:

- tiêu thụ 70% điện năng,
- thải ra 8% khí thải nhà kính,
- ngốn 40% nguyên liệu thô.

Thiết kế và xây dựng xanh làm giảm mạnh tiêu thụ năng lượng, bảo vệ môi trường và tăng cường sức khỏe người dân, nâng cao năng suất lao động và giảm tình trạng nghỉ làm không lý do và tốc độ thay thế nhân công. Đó là chưa đề cập đến việc nó tiết kiệm được bao nhiêu tiền.

LEED : Những câu chuyện thành công

USGBC trao bốn cấp độ chứng chỉ LEED: chuẩn, bạc, vàng và bạch kim, tùy vào số điểm một tòa nhà tích lũy được, theo những tiêu chí và mục tiêu thân

thiện với môi trường, chẳng hạn như hiệu quả năng lượng, bảo tồn nguồn nước và các vật liệu tái chế...

- Giant Eagle – một siêu thị rộng 24.000 m² ở Đông bắc Ohio, là cửa hàng tạp phẩm LEED đầu tiên của Mỹ. Nó tiêu thụ năng lượng ít hơn các cửa hàng cùng loại 30%, tiết kiệm hơn 45.000 lít nước/năm và không sử dụng các loại máy làm lạnh thải khí ozone.

- Tucson – vườn thú Reed Park ở Arizona, đã cải thiện 20-30% hiệu quả năng lượng và phần đầu đạt mức 50-60%. Ngoài những tấm thu năng lượng mặt trời trên mái, kính cách nhiệt và hệ thống sưởi, thông gió, điều hòa không khí (HVAC), mọi vật liệu trong tòa nhà giáo dục trị giá ba triệu đô-la của vườn thú đều đã từng được sử dụng trước đó, kể cả thép tái chế, những bức tường bằng gạch polystyrene tái chế và thảm bằng bông tái chế. Reed Park muốn giành được LEED bạch kim mà đến nay chỉ có 26 tòa nhà trên thế giới đạt được.

- Công viên One Bryant Park của Ngân hàng châu Mỹ – một tòa nhà chọc trời 52 tầng trị giá một tỷ đô-la dự kiến mở cửa năm 2008, cũng đang phấn đấu đạt cấp độ platinum. Được xây dựng chủ yếu từ những nguyên liệu, sử dụng lại, tòa nhà sẽ quay vòng nước mưa và nước thải, tự sưởi ấm hoặc làm mát bằng nhà máy điện trị giá mười triệu đô-la của mình và sẽ sử dụng những phương án chiếu sáng hiệu quả về mặt năng lượng.

Những công trình đạt mức xếp hạng LEED bạch kim cao nhất thế giới lại nằm ở Hyderabad, Ấn Độ. Đó là Trung tâm xây dựng xanh Godrej, đạt tổng cộng 56 trên tổng số 69 điểm trong hệ thống xếp hạng LEED và là dự án LEED bạch kim đầu tiên ngoài nước Mỹ được công nhận.

Vấn đề chi phí

Dĩ nhiên, khách hàng sẽ muốn biết cần bao nhiêu tiền để đạt hiệu suất năng lượng và môi trường tuyệt vời như vậy. Giám đốc điều hành của Hội đồng xây dựng xanh – S. Richard Fedrizzi, cho biết các công trình xanh thường có thể tự trang trải bằng chính các khoản tiết kiệm năng lượng. Đặc biệt, chi phí dịch vụ công cộng giảm bình quân 20-50%. Theo chuyên gia tính bền vững Mark Wilhelm, xây dựng xanh có thể đẩy chi phí lên 2% nhưng cũng tiết kiệm 20% tổng chi phí xây dựng trong vòng 20 năm.

Nhưng bản thân xây dựng xanh cũng ngày càng hiệu quả hơn, vì các nhà thầu có kinh nghiệm hơn và các nhà cung ứng sản xuất ra nhiều sản phẩm tốt hơn. Ví dụ: sử dụng loại kính hiệu quả năng lượng cho nhiều ánh sáng lọt vào hơn sẽ làm giảm việc sử dụng điện, nhưng lại ngăn nhiệt, làm giảm nhu cầu sử dụng điều hòa không khí. Kết quả là khả năng hiệp trợ càng ngày càng nhân lên. Những tòa nhà cấp độ LEED chuẩn, mức cơ bản nhất của USGBC, hiện có chi phí ngang bằng những tòa nhà khác, nghĩa là chúng có lợi về mặt năng lượng ngay lập tức. Nếu công trình do các nhóm xây dựng-thiết kế có kinh nghiệm đảm nhiệm, mục tiêu xanh còn rẻ hơn nữa.

Thị trường vật dụng gia đình

Hiện nay, ngành xây dựng nhà ở tư nhân của Mỹ tập trung vào các khu vực phi lợi nhuận, doanh nghiệp và thành phố, cũng như thị trường thương mại nói chung. Nhưng người tiêu dùng có ý thức ngày càng có nhu cầu về nhà xanh. Gần một nửa – 46% – số người tiêu dùng có kế hoạch chi hơn 10.000 đô-la cho đổi mới “háo hức” được sử dụng những sản phẩm xanh. Khảo sát cho thấy hầu hết người tiêu dùng sẽ chi nhiều tiền hơn để xây dựng nhà xanh: 64% chi thêm 1.000 đô-la và 20% đầu tư tới 5.000 đô-la.

Vậy đâu là vật cản? Chính là ở các nhà xây dựng. Chỉ có 14% đưa ra các lựa chọn xanh. “Các chỉ dẫn xây dựng nhà ở xanh mẫu mực” của NAHB (National Association of Home Builders – Hội xây dựng nhà ở quốc gia), nhằm mục đích giúp người mua và người xây dựng theo đuổi mục tiêu xanh với chi phí thấp, có thể giúp thay đổi tình trạng đó.

Nhà ở không tiêu thụ năng lượng

Chứng chỉ Nhà ở không tiêu thụ năng lượng của Bộ Năng lượng Mỹ (DOE), được trao cho những căn nhà tạo ra mức năng lượng ngang bằng mức chúng tiêu thụ, đặt ra một tiêu chuẩn cao về xây dựng nhà ở.

Năm 2004, tại Triển lãm quốc tế ngành xây dựng ở Las Vegas, NAHB đã trưng bày một căn nhà không tiêu thụ năng lượng rộng gần 200 m² do Pardee Homes xây dựng. Tại Watsonville, cộng đồng Vista Montana ở California, 257 căn nhà cho một hộ gia đình và các căn nhà cho nhiều hộ đều nhận được chứng chỉ. Mỗi căn nhà đều có hệ thống điện mặt trời, một thiết bị làm nóng nước theo nhu cầu “không cần bồn nước”, các lò nướng và cửa sổ hiệu quả

về năng lượng, thiết kế cách nhiệt đặc biệt, mái tảo nhiệt và sàn lát tre trúc. Những căn nhà này giảm chi phí năng lượng tới 90%.

Những sáng kiến cấp cơ sở cũng đang phát triển mạnh, các bang đi đầu nước Mỹ là Washington và Colorado. Nhiều buổi hội thảo được tổ chức cho những người là chủ nhà cũng như cho các chuyên gia xây dựng để phổ biến nghiên cứu các công nghệ mặt trời và cách thức xây dựng hiệu quả về năng lượng và tiến hành một tour tham quan các công trình xây dựng xanh ngay tại địa phương.

Giá cả phải chăng – và xanh?

Phong trào xây dựng xanh đang cố gắng hạ bộ quan điểm cho rằng xây dựng tiết kiệm năng lượng, thân thiện với môi trường sinh thái chỉ dành cho thị trường cao cấp. Chương trình Xây dựng Xanh Austin Energy's (Texas) giúp xây dựng những căn nhà xanh, thân thiện với môi trường và lành mạnh. “Một số ngôi nhà xanh nhất của chúng tôi ở Austin lại thuộc nhóm có giá rẻ nhất,” Mary McLeod – điều phối viên thường trú của chương trình Austin Energy, cho biết.

Xu hướng xây dựng xanh cũng là một trường hợp thể hiện rằng các giá trị đang thay đổi vì sự cấp thiết về kinh tế. Chúng ta muốn những tòa nhà tôn trọng môi trường và tiết kiệm năng lượng, bởi chúng phản ánh giá trị của chúng ta. Giá cả năng lượng tăng cao làm cho khái niệm này ngày càng hiệu quả về mặt chi phí. Làm tăng lợi ích về mặt sức khỏe và sức lôi cuốn của xây dựng xanh rõ ràng là không thể cưỡng lại được.

THỨC ĂN TỰ NHIÊN VÀ HỮU CƠ

Whole Foods – chuỗi cửa hàng tạp phẩm đầu tiên được chứng thực là chuyên về các sản phẩm hữu cơ, hướng đến tất cả những gì mang tính tự nhiên. Từ một cửa hàng năm 1980, nó phát triển thành 200 cửa hàng ở Mỹ, Canada và Anh quốc. Năm 2004, Whole Foods sử dụng 26.000 nhân viên; năm 2006, con số này đã là 39.000.

Whole Foods có thành tích cực kỳ xuất sắc, đặc biệt với thực tế là ngành tạp phẩm chỉ tăng trưởng 1-2%/năm và nhiều khi còn suy giảm: doanh thu tăng 23% năm 2004, đạt 3,9 tỷ đô-la, và đạt 5,6 tỷ đô-la năm 2006; đến năm 2010,

Whole Foods dự định có 260 cửa hàng và doanh thu 10 tỷ đô-la.

Hãy cho tôi biết bạn ăn gì, tôi sẽ nói bạn là ai

Người tiêu dùng có ý thức ham chuộng thực phẩm hữu cơ, loại lương thực được trồng không cần sử dụng các loại thuốc trừ sâu, hóa chất có hại hoặc phương pháp chiếu bức xạ. Và họ phải cảm ơn các cửa hàng thực phẩm tự nhiên quy mô gia đình, các cửa hàng hợp tác xã tiêu dùng và các khu chợ của nông dân giúp phong trào hữu cơ tồn tại trong nhiều thập kỷ.

Hiệp hội Người tiêu dùng Hữu cơ (The Organic Consumers Association – OCA) – một nhóm vận động gồm 850.000 hội viên, đại diện cho ước chừng mười triệu người chuộng thực phẩm hữu cơ trên toàn nước Mỹ. Chương trình nghị sự chính trị của của hội rất đơn giản và cấp tiến:

- Tạm ngừng sử dụng các loại thực phẩm và hoa màu đã bị biến đổi gen trên toàn thế giới.
- Từ bỏ dần những tập quán canh tác nhà máy và nông nghiệp công nghiệp hóa nguy hiểm nhất.
- Cải biến nền nông nghiệp Mỹ thành mô hình hữu cơ ít nhất 30% vào năm 2015.

Hội Thương mại Hữu cơ (The Organic Trade Association – OTA), thành lập năm 1985, hiện có 1.500 hội viên. Năm 1986, Hội ban hành Đường lối dành cho Công nghiệp thực phẩm hữu cơ, nền tảng cho nhiều tiêu chuẩn trong tương lai. OTA cập nhật các điều khoản của mình, luôn chú ý đến từng bước của lộ trình và cuối cùng là hợp tác với Bộ Nông nghiệp Mỹ (USDA) để soạn thảo Chương trình Hữu cơ Quốc gia của USDA được triển khai năm 2002.

Nếu thiếu sự nỗ lực của những người nhìn xa trông rộng này, những người tiêu dùng thông thái sẽ không có nhiều lựa chọn.

Vì lý do chất lượng, sức khỏe và tác động môi trường, các nhà Tư bản có ý thức sẵn lòng trả tiền để chuyển sang mô hình hữu cơ:

- Theo OTA, ngành đồ uống và thực phẩm hữu cơ tăng hơn 13 tỷ đô-la/năm

và tăng trưởng ở mức 16-20%/ năm.

- Theo một khảo sát của Whole Foods năm 2004, 54% người Mỹ đã dùng thử thực phẩm hữu cơ.
- Một khảo sát của Earth Day năm 2005 do Viện Thực phẩm Tự nhiên tiến hành cho biết gần 60% người dân Mỹ rất lo ngại về các loại thuốc trừ sâu.
- Khảo sát của Whole Foods cho biết gần 10% sử dụng các sản phẩm hữu cơ “đều đặn vài lần mỗi tuần”.

Công nghệ biến đổi gen thúc đẩy doanh số lương thực hữu cơ như thế nào?

Ngoài thuốc trừ sâu và hóa chất, người tiêu dùng có ý thức còn lo ngại về công nghệ biến đổi gen (GE). Khả năng bạn tiêu thụ thực phẩm công nghệ biến đổi gen là bao nhiêu? Nếu bạn không tôn sùng cuồng tín yếu tố hữu cơ, câu trả lời sẽ là: 100%.

Theo những kiểm nghiệm của Greenpeace công bố trên tạp chí E: The Environmental Magazine tháng 7/8 năm 2003, Coca Cola, sôcôla thanh Hershey, súp Campbell, bánh gạo Quaker, suất ăn tối đông lạnh Swanson, ngũ cốc Gienral Mills và hàng trăm loại sản phẩm khác đều có chứa thành phần GE. Khoảng 80% đậu nành và 38% ngô đã được biến đổi gen.

Cách duy nhất để tránh thực phẩm GE, theo lời những người ủng hộ thực phẩm tự nhiên, là mua sản phẩm hữu cơ. Đó là một nhân tố chính trong đợt bùng nổ thực phẩm hữu cơ hiện nay.

Ngành công nghiệp thực phẩm khẳng định cho rằng thực phẩm GE an toàn cho con người và cho Trái đất. Những người khác thì không. Một số chuyên gia cho rằng khi làm cho ngô có khả năng kháng sâu bệnh cao hơn, một gen vi khuẩn đồng thời cũng làm suy yếu khả năng tổng hợp chất trừ sâu tự nhiên của nó. Đó chỉ là một trong rất nhiều luận điểm mà những người phản đối GE nêu ra.

Công nghệ biến đổi gen là một vấn đề lớn, với những lý lẽ đầy sức thuyết phục thuộc cả hai bên. Nhưng ít nhất có một điểm rất rõ ràng trong toàn bộ vấn đề gây tranh cãi này: người ta muốn biết mình đang có gì. Họ muốn thực

phẩm GE phải mang nhãn mác đúng như vậy, nhưng thực tế không như thế. Ngành công nghiệp thực phẩm đã vận động phản đối thành công các nhãn mác GE.

Chính Whole Foods cũng từng bán thực phẩm GE không có nhãn mác trước khi đã quyết định tỏ ra minh bạch, như chúng ta đã thấy trong Chương 2.

Whole Foods và toàn dân

Dù chẳng công ty nào là hoàn hảo, Whole Foods Market vẫn là một biểu tượng đạo đức mà nhiều nhà tư bản có ý thức có thể xác nhận, với mức chuẩn cho vai trò lãnh đạo dân chủ và tính dân chủ kinh tế. Chẳng hạn:

- Các nhân viên không làm công tác quản trị nắm giữ 93% quyền mua cổ phiếu.
- Việc phân chia lợi nhuận theo thành tích được tiến hành hai tuần một lần.
- Các cửa hàng bán lẻ và các quầy hàng trong đó – chẳng hạn dãy hải sản hoặc khu thực phẩm ngon – tự đưa ra nhiều quyết định, kể cả điều chỉnh những mặt hàng của mình cho phù hợp với các sản phẩm và thị hiếu địa phương.
- Mỗi cửa hàng lưu một quyển sổ liệt kê số tiền mọi người kiếm được năm trước, từ nhân viên đến người quản lý.
- 2/3 thành viên nhóm được yêu cầu thẩm định một nhân viên mới (bốn tuần sau khi người này bắt đầu làm việc).
- Các thành viên nhóm (nhân viên) năm 2003 tự chọn kế hoạch sức khỏe của mình.
- Ba năm một lần, nhân viên được bầu chọn chế độ phúc lợi mong muốn.
- Các thành viên nhóm làm việc toàn thời gian một năm có 20 giờ được trả lương để tham gia hoạt động từ thiện.
- Mức lương cán bộ quản lý được giới hạn là gấp 19 lần lương công nhân.

Đoạn “Kinh thánh” ẩn tượng này giải thích tại sao

Whole Foods liên tục giành được một vị trí trong danh sách Fortune 100. Tình hình tài chính ẩn tượng của công ty phản ánh đúng những quan điểm của công ty, cho nên

Whole Foods Market cũng có mặt trong Doanh nghiệp Bền vững 20 – một danh sách ngắn liệt kê những công ty bền vững nhất thế giới. Công ty không chỉ cung cấp những loại thực phẩm tuyệt vời nhất mà còn đảm bảo cho nhân viên thanh toán, nhân viên sản phẩm và những người quản lý thực phẩm... được hưởng lãi và quyền mua cổ phiếu.

Đây chính là những gì CNTB cần theo đuổi và cũng chính là CNTB có ý thức.

ĐIỂM BÙNG PHÁT LAI GHÉP: 2005?

Thật khó lòng bỏ qua mức tăng trưởng ở cấp số nhân của ngành xe lai, dù nó chỉ chiếm 0,5% doanh số bán xe lai ghép: từ 100.000 xe lai ghép lưu thông trên đường năm 2003 lên 88.000 xe lai ghép mới được đăng ký năm 2004 và số lượng 250.000 chiếc được bán trong năm 2006. Năm 2007, doanh số bán xe lai ghép đạt 350.000 chiếc, làm thị phần tăng lên khoảng 2% trên tổng số xe bán ra. Đến 1 tháng 1 năm 2007, đã có 650.000 người tiêu dùng có ý thức sử dụng xe lai ghép.

Cho đến năm 2005, Toyota Prius và Honda Civic thống trị ngành công nghiệp xe lai ghép. Nhưng từ đó trở đi, các nhà sản xuất ô-tô Mỹ bắt đầu nhảy vào cuộc cạnh tranh:

- Loại xe SUV lai Ford Mercury Mariner ra mắt tháng 10 năm 2005, với mức tiêu hao 13 km/lít trong thành phố và 11,6 km/lít ở đường cao tốc – hiệu quả hơn Mariner chạy xăng 30%.
- Xe SUV lai Escape của Ford được tung ra tháng 9 năm 2004, đạt tốc độ 35-40 dặm/giờ trong thành phố (so với 20 dặm/giờ của xe Escape chạy xăng).

Không chịu thua kém, năm 2005 hãng dẫn đầu thị trường là Toyota cho ra mắt hai mẫu xe SUV hiệu quả cao – Lexus RX400h và Toyota Highlander.

Mẫu xe lai ghép Toyota Camry bán cực chạy tại Mỹ ra mắt mùa xuân năm 2006. Đến tháng 12 năm 2006, 21.400 chiếc đã được bán ra.

Theo các nhà phân tích, việc Camry tham gia vào khu vực xe lai ghép đánh dấu một bước ngoặt, khi xe lai ghép trở thành “xu hướng chủ đạo.”

Ba nhăm tưởng lai ghép

Nói như vậy nhưng các doanh nghiệp bán xe lai ghép vẫn có ba câu chuyện để loan truyền nếu họ muốn tăng doanh thu tối đa:

1. Ổ cắm. Nghiên cứu thị trường Toyota cho thấy gần một nửa người tiêu dùng nghĩ xe lai ghép cần có ổ cắm điện. Nhiều thông báo ở tất cả các cửa hàng trưng bày ô-tô tại Mỹ nói rất rõ rằng: xe lai ghép không cần sạc điện!

2. Sức mạnh. Những chiếc xe lai ghép đời đầu không nhanh lắm mặc dù thực tế đã khác nhưng mọi người vẫn bị ấn tượng như vậy. Một chiếc xe lai ghép Prius đạt tốc độ 130 dặm/giờ tại Tuần lễ Tốc độ Quốc gia Bonneville, tháng 8 năm 2004 ở Utah.

3. Kích thước. Rất nhiều người lái xe thích có những chiếc xe rộng rãi. Xe lai ghép có vượt qua được yếu tố này không? Xe SUV thì chắc chắn là được. Nhưng một số mẫu xe nhỏ hơn cũng làm được. “Xe Prius trông có vẻ gọn gàng,” Christiane Perrin nói, “nhưng bên trong rất rộng rãi.” Cậu con trai cao 1,8m của bà ngồi ghế sau mà không hề kêu ca gì.

Cùng lúc, chính quyền nên đóng vai trò gì?

- Một đại diện của bang Minnesota – người sở hữu một chiếc xe lai ghép, đã đề xuất một dự luật giảm thuế cho những người sở hữu xe lai ghép.
- Một dự luật ở Wisconsin cho phép những người sở hữu xe lai được miễn 1.000 đô-la thuế.
- Các bang California, Virginia và Florida cho phép lái xe điều khiển xe lai ghép một mình đi vào làn đường dành cho xe chở nhiều người.

Trước năm 2006, chính quyền liên bang cho những người sở hữu xe lai ghép được giảm thuế tới 2.000 đô-la. Bắt đầu từ năm 2006, người sở hữu xe lai

ghép (cũng như những ô-tô chạy bằng các loại nhiên liệu sạch khác) có thể nợ thuế tới 3.400 đô-la.

Tương lai của xe lai ghép

Xe lai ghép sẽ đi về đâu? Các chuyên gia hiện đang bị chia rẽ thật sự vì câu hỏi này.

Năm 2010, sẽ có tới 50 mẫu xe lai ghép để ta lựa chọn, theo lời Thad Malesh thuộc Nhóm Nghiên cứu Công nghệ Ô-tô và một triệu xe lai ghép sẽ được bán ra, tương đương 6% thị phần. Chuyên gia dự báo của J. D. Powers là Anthony Pratt lại có quan điểm khác. Đến năm 2010, xe lai ghép sẽ ổn định với con số 535.000 xe mới, vì những phương tiện chạy bằng xăng và diesel tiết kiệm nhiên liệu hơn ra đời sau năm 2006 sẽ làm dịu xu hướng dùng xe lai ghép. Người dân sẽ thận trọng, Pratt tuyên bố, với số tiền lãi 3.000-4.000 đô-la phải trả cho xe lai ghép.

Nhà phân tích này hiểu ô-tô nhưng không hiểu người tiêu dùng có ý thức. Phân tích của ông dựa vào hiệu quả nhiên liệu và chi phí và bỏ qua nhân tố giá trị vốn rất quan trọng: những người sở hữu xe lai ghép đều có ý thức bảo vệ môi trường. Tôi nghĩ Pratt đã nhầm. Và Bill Reinert – giám đốc người Mỹ của nhóm công nghệ tiên tiến của Toyota, cũng vậy. Ông cho rằng năm 2025, xe lai ghép sẽ chiếm 1/2 thị trường Mỹ.

Người tiêu dùng có ý thức cải biến nền công nghiệp ô-tô như thế nào

Nếu Reinert đúng thì có ba lý do: (1) Người tiêu dùng có ý thức, (2) Các doanh nghiệp nhìn xa trông rộng như Honda, Toyota và nay là Ford và (3) Kinh tế học phía cầu.

Hai đại gia sản xuất ô-tô đã thay đổi chính sách để thỏa mãn nhu cầu ngày càng tăng đối với xe lai ghép. GM – từng rất hoài nghi về xe lai ghép – đã tuyên bố sẽ sản xuất ô-tô chạy cả xăng lẫn điện. Carlos Ghosn của Nissan không thích xe lai ghép, “một câu chuyện hay nhưng không phải là một câu chuyện kinh doanh hay”, nhưng mẫu xe lai ghép đầu tiên của Nissan – loại Altima mui kín, ra mắt năm 2007 với công nghệ của Toyota.

Các nhà sản xuất ô-tô tránh né xe lai ghép nói rằng họ kiên định với loại

phương tiện chạy bằng pin nhiên liệu có chứa hydrogen (FCV). Những chiếc xe này chạy bằng điện do các pin nhiên liệu và không khí tạo ra, còn khí thải thì bằng không, chỉ có một ít nước bay hơi mà thôi. Chính Giám đốc điều hành của hãng đi tiên phong về xe lai ghép là Honda – ông Take Fukui, cũng tán thành: “Tôi nghĩ chúng ta sẽ thấy những chiếc FCV thắng thế trong trò chơi cuối cùng”. Tuy nhiên, có hai vấn đề. (1) Hydrogen rất đắt. Xây dựng một mạng lưới các trạm bơm nhiên liệu sẽ tiêu tốn hàng trăm tỷ đô-la. (2) Phải mất ít nhất một thập kỷ nữa để đưa một chiếc ô-tô chạy hydrogen ra thị trường.

Nếu xe lai ghép “chỉ là” một giải pháp tạm thời thì người tiêu dùng có ý thức sẽ sử dụng nó lúc này. Cho đến khi nào có gì đó rõ rệt hơn và hiệu quả về năng lượng hơn, nếu không câu trả lời vẫn là xe lai ghép.

Giá trị của chúng ta; bản thân chúng ta

Các giá trị của chúng ta thể hiện trong những lý tưởng và niềm tin vốn định hình cách chúng ta hành động. Người tiêu dùng đề cao giá trị minh chứng chính xác việc các giá trị làm thay đổi cung cách chi tiêu như thế nào và dẫn đến sự xuất hiện của một thị trường đang phát triển mạnh cho bất kỳ loại hàng hóa và dịch vụ nào phản ánh những giá trị ấy. Nếu 16,5 triệu người tập yoga, thì đương nhiên là doanh số bán chiếu tập yoga sẽ tăng mạnh. Nếu mười triệu người ngồi thiền thì sẽ có thị trường băng ghi âm thiền. Nếu mọi người ngày càng hướng tới yếu tố tinh thần trong cuộc sống thì doanh số bán các sách nuôi dưỡng tâm hồn, tinh thần, tâm linh... cũng sẽ ngày càng cao.

SỨC MẠNH TINH THẦN CỦA THƯƠNG HIỆU DOANH NGHIỆP

Nếu giá trị là dấu hiệu của CNTB khai sáng thì các công ty cố gắng cho các giá trị ấy truyền bá các ưu điểm của mình và thu hút cho những người tiêu dùng thông thái đến bên máy tính tiền bằng cách nào? Họ thường phải nhờ đến sức mạnh của thương hiệu – thứ tài sản quý giá nhưng vô hình, biểu trưng cho những gì một công ty đại diện.

Không chỉ là một tên gọi, logo hay một Giám đốc điều hành “mang tính biểu tượng”, thương hiệu là một vị trí trung tâm, nơi các nhân viên, nhà đầu tư, nhà cung cấp – và người tiêu dùng có ý thức – gặp gỡ để kể câu chuyện về một công ty, theo lời cổ vấn thương hiệu Elsie Maio. “Khi một thương hiệu

thể hiện tính xác thực, các giá trị và xu thế vận động tiến tới ý thức thì đó là một lợi thế chiến lược mạnh mẽ.”

Thương hiệu mạnh cũng đi đôi với sức mạnh tài chính. Theo đánh giá của Interbrand Valuation, thương hiệu Coca Cola trị giá 67 tỷ đô-la (số liệu năm 2006). Tổ chức này cũng ước định giá trị của Mercedes là 21,8 tỷ; Dell 12 tỷ;

Harley-Davidson 7,7 tỷ, nhờ một phân tích về những gì một thương hiệu chắc chắn sẽ thu được trong tương lai, cả về doanh thu và lợi nhuận. “Bảng ghi điểm thương hiệu toàn cầu” của Interbrand được xuất bản thường niên trên Business Week. Năm 2006, công ty có mức tăng cao nhất về giá trị thương hiệu so với năm trước là Apple, tăng 46%.

Khi một thương hiệu bị lu mờ, bảng quyết toán cũng bị ảnh hưởng. Cổ phiếu và doanh thu của Nike giảm mạnh sau vụ “nhà máy bóc lột sức lao động” bị phát giác. Nhưng ngay cả với những rắc rối đằng sau vụ đó, Interbrand Valuations vẫn định giá thương hiệu Nike ở mức hơn 11 tỷ.

Qua thương hiệu, các công ty hiểu các giá trị thúc đẩy thành tích như thế nào.

Thương hiệu nhập môn

Elsie Maio – Chủ tịch Maio & Company và là người thiết kế công nghệ SoulBrandingSM (linh hồn thương hiệu), đã dành hàng chục năm giảng dạy về cách xác định bản sắc – hoặc thương hiệu – của doanh nghiệp trước người tiêu dùng, các nhà đầu tư và công chúng. Bà mô tả nó như một quá trình “tạo dựng sở thích cho một loạt đặc tính duy nhất gắn với một loạt biểu trưng xác định duy nhất.

Tại sao bạn mua Coca-cola thay vì Pepsi? Tại sao lại chọn loại nước đường này chứ không phải loại kia? Vì cái này hoặc cái kia hứa hẹn một lối sống, niềm vui, sự tán đồng nhất định hoặc một hình ảnh tươi mát. Thương hiệu là lời hứa tạo ra một kỳ vọng.

SoulBranding là gì?

Maio & Company cung cấp một dịch vụ cách mạng: tư vấn cách làm cho một

thương hiệu trở thành biểu tượng cho các giá trị siêu việt. SoulBranding xác định 12 giá trị cốt lõi mà người tiêu dùng, nhân viên và các nhà đầu tư có ý thức muốn tìm thấy ở doanh nghiệp: tình thương, sự khiêm tốn, công bằng, cam đảm, tôn trọng, nhân đạo, trao quyền, chính trực, trọn vẹn, năng suất, trách nhiệm, sự xuất sắc. “Các giá trị ấy đều ở đó,” Maio nói. “Chúng tồn tại trong mọi người.” Nhưng làm thế nào để phát huy chúng?

SoulBranding sử dụng một công cụ tự kiểm định tạo cho nhân viên và những người có quyền lợi liên quan khác cơ hội đánh giá xem doanh nghiệp thành công với những giá trị cốt lõi này như thế nào. Tờ phiếu ghi điểm cho biết một công ty theo đuổi những giá trị nào và tuân theo chúng như thế nào.

Không dừng ở đó, Soulbranding còn tính những gì một công ty phải làm để giành được lòng tin. “Chúng tôi hỏi, ‘Bằng chứng cụ thể nào sẽ thuyết phục bạn rằng công ty đã thay đổi – hoặc cải thiện?’” Maio nói. Cuối cùng, khách hàng có một thẻ báo cáo chi tiết, một loạt mục tiêu và một “tóm tắt các mốc lòng tin.”

Làm thế nào mà thương hiệu, tinh thần và các giá trị lại liên hệ với nhau như vậy? Câu trả lời chủ yếu nằm ở xu hướng Người tiêu dùng có ý thức – và những thay đổi mang tính biến động lớn trong bức tranh doanh nghiệp ngày nay.

Thời đại mới của các giám đốc thương hiệu

Có thời, một giám đốc thương hiệu nói chuyện về một thứ gì đó và người tiêu dùng chắc chắn sẽ “mua” nó. Các chuyên gia PR và quảng cáo nghĩ ra một chiến dịch thương hiệu từ trên xuống, nhấn chìm thị trường bằng những thông điệp và khơi gợi thành công ấn tượng của công chúng. Nhưng thời đó đã qua và cùng với nó là cách quản lý thương hiệu truyền thống.

Ngày nay, người tiêu dùng thông thái và các nhà hoạt động hiểu biết về truyền thông thận trọng phân tích hành động của doanh nghiệp. Và tốt hơn cả là các công ty nên thực hiện lời hứa của mình, đề cao các giá trị và trách nhiệm xã hội một cách đúng đắn và trung thực, nếu không sẽ bị phản đối dữ dội. Khi xác định mình là một công ty “môi trường”, British Petroleum mở ra nhiều cơ hội, nhưng cũng dễ bị tổn thương hơn. Chỉ một sơ suất là các đối thủ sẽ nhiệt tình bởi mớ bất kỳ mâu thuẫn nào giữa hành động và các giá trị

đã được tuyên bố công khai của công ty. “Lời hứa của một thương hiệu là trách nhiệm,” Elsie khẳng định.

Thương hiệu của ai?

Nếu các chuyên gia không còn kiểm soát được một thương hiệu như vậy làm thì ai làm được đây? Tôi cho đó là Người tiêu dùng có ý thức – và Elsie nói rằng phần nào tôi đã đúng. Một thương hiệu do cả công ty và những người có quyền lợi liên quan của công ty ấy cùng nắm giữ, kể cả, và có lẽ đặc biệt là, người tiêu dùng. Elsie nêu trường hợp của Monsanto ở châu Âu. “Monsanto có một Giám đốc điều hành nhìn xa trông rộng và những giám đốc thương hiệu rất giỏi, nhưng lại không thừa nhận chuyện những người tiêu dùng cảm thấy thế nào về các cấu trúc đã được biến đổi gen trong hệ thống nông nghiệp,” Elsie nói. “Vì thế, khi Monsanto tới châu Âu, họ đã bị phản đối.”

Người tiêu dùng có ý thức thúc đẩy các công ty phải có trách nhiệm đạo đức.

Monsanto tránh được thất bại như thế nào? Một công ty không thể né tránh phản ứng của người dân, Elsie lưu ý, nhưng công ty có thể ngồi cùng các nhà phê bình, tìm ra những mục tiêu chung và đặt ra các mốc để đạt được những mục tiêu ấy. Trong quan điểm của Elsie Maio, thương hiệu là một năng lượng sống, năng động được nuôi dưỡng bởi những người có quyền lợi liên quan, đặc biệt là người tiêu dùng có ý thức.

KINH TẾ HỌC PHÍA CẦU

Như chúng ta đã thấy, người tiêu dùng đề cao giá trị luôn sẵn lòng chi thêm tiền cho các sản phẩm và dịch vụ phản ánh những giá trị mà họ tìm kiếm. Khi người tiêu dùng có ý thức buộc ngày càng nhiều nhà sản xuất phải thỏa mãn yêu cầu của họ thì nguồn cung sẽ tăng và giá cả sẽ giảm. Song song với đó, những người tiêu dùng đề cao giá trị vẫn là một thị trường bỏ hoang và là cơ hội lớn cho doanh nghiệp. Nhưng khai thác phần để ngỏ đó đòi hỏi một tầm nhìn – một “doanh nghiệp hàng hóa thông thường” dường như không thể nắm bắt được.

Tạp chí Fortune viết: “Detroit cười thầm khi Toyota cho ra mắt loại xe ô-tô mui kín Prius, chạy bằng động cơ dùng cả xăng lẫn điện. Nhưng giờ thì chính Toyota đang cười to: Xe lai ghép của họ rất ăn khách, vượt xa khả năng đáp

ứng nhu cầu này của Toyota. Những sản phẩm thông minh và danh tiếng thật sự về chất lượng đã nâng thị phần của Toyota tại Mỹ từ 6,4% năm 1986 lên 12,2% năm 2006.”

Khoản nợ của General Motors đang phình ra. Doanh số bán hàng rất kém và lợi nhuận có thể thấp hơn mức dự tính đến 80%. Theo các nhà bình luận, lý do là vì không có mẫu xe lai ghép thực thụ để chào bán. Những “xe lai ghép vừa phải” của GM không so sánh được về tiêu chuẩn năng lượng hoặc môi trường so với sản phẩm của Honda, Toyota và Ford.

Còn Ford, bất chấp những vấn đề tài chính rất đáng lo ngại, hãng này vẫn giành được vai trò thủ lĩnh trong ngành xe lai ghép và viễn cảnh đó có thể giúp cứu được công ty. Ngoài ra, khi cần khôi phục nhà máy ô-tô River Rouge, nơi Henry Ford bắt đầu chế tạo mẫu xe Ts 90 năm trước, Bill Ford hướng đến Bill McDonough – kiến trúc sư xanh hàng đầu thế giới. Kết quả: một phòng trưng bày mái tròng cỏ trị giá hai tỷ đô-la có chi phí không nhiều hơn một nhà máy bình thường mà giá vận hành lại rẻ hơn. Hệ thống thải nước tự nhiên do McDonough thiết kế đã tiết kiệm cho Ford Motor 35 triệu đô-la – đồng thời quy trình xử lý các loại chất độc trong nước mưa hiệu quả đến mức khi nước chảy ra sông thì nó đã hoàn toàn sạch sẽ.

Bill Ford gọi McDonough là một trong những nhà tư tưởng môi trường sâu sắc nhất trong công việc. “Luận điểm trong thương mại về tăng trưởng và không tăng trưởng quả là điều ngu ngốc,” McDonough nói. “Dĩ nhiên bạn phải tăng trưởng rồi; thiên nhiên muốn bạn tăng trưởng và doanh nghiệp cũng muốn tăng trưởng.” CNTB và môi trường có thể cùng tồn tại như thế nào trong quan điểm của McDonough? Rõ ràng phải thông qua sức sáng tạo và đổi mới, mà cả hai đều bắt nguồn từ lãnh địa ý thức Thần thánh.

6

Làn sóng những giải pháp có ý thức

Trong vị trí giám đốc chiến lược kinh doanh của AOL, Joel Smernoff, có một công việc “điên cuồng và căng thẳng”. Vô số e-mail, điện thoại và tin nhắn đủ làm đầu óc tê dại, thần kinh căng thẳng không chịu nổi. “Bạn luôn phải chữa cháy và chẳng bao giờ thật sự giải quyết được gì.” Đây là một nỗi khổ mà có thể hàng triệu nhà quản lý phải gánh chịu. Nhưng Smernoff cao to, khỏe mạnh, say mê đua xe nghiệp dư vào cuối tuần, lại tìm được một phương thuốc hoàn hảo. Bốn hoặc năm lần một tuần, anh trốn khỏi văn phòng trên tầng bảy ở khu Manhattan và tìm tới phòng họp rộng rãi mà nhân viên AOL gọi là “Phòng tập” để tham dự một lớp học yoga và ngồi thiền do công ty tài trợ. Smernoff gọi đây là một hình thức “giải thoát khỏi bộ não,” một “nơi ẩn dật” và một “lợi thế lớn.”

Ngồi thiền và yoga có làm tăng năng suất của anh không? “Nếu nói số cuộc gọi mà tôi trả lời thì không.” Nhưng khi nói đến chất lượng công việc, Smernoff không do dự khẳng định sức mạnh của những bài tập ý thức cao của mình: “Tôi ra khỏi guồng máy và thấy được bức tranh toàn cảnh. Cái gì thật sự quan trọng? Những ưu tiên của tôi là gì? Giống như khi bạn ở trong phòng tắm vào buổi sáng và có một khoảnh khắc vô cùng thư thái ấy. Nó làm cho huyết áp tôi giảm và ngăn ngừa trạng thái kiệt sức bằng cách giải tỏa stress hàng ngày.”

Smernoff so sánh yoga và ngồi thiền với hình thức đua ô-tô cuối tuần mà anh đam mê từ sáu năm nay. Cả hai hình thức đều cần có sự tập trung hoàn toàn và cao độ. Khi đua xe, “bạn không thể nghĩ được gì khác ngoài nó. Những chiếc bánh đang thế nào? Mình vượt quá khúc quanh này có nhanh quá không nhỉ?” Trong yoga và ngồi thiền cũng vậy, chỉ khác là sự tập trung nằm ở bên trong. “Ai cũng nói về việc sống trong từng khoảnh khắc hiện tại. Nó chính là như vậy.”

VÌ MỘT CÔNG TY THÂN THIỆN

Chúng ta đã bước vào một kỷ nguyên mới mẻ, thú vị, nồng nhiệt chào đón

các kỹ thuật “có ý thức” trong kinh doanh. Đã có làn sóng đầu tiên gồm các công ty theo đuổi những kỹ thuật này, khi bằng chứng về những kết quả tích cực, cụ thể của chúng đã được các nghiên cứu chứng minh.

- Rất nhiều công ty hàng đầu tài trợ cho các hội thảo về ngồi thiền, thường được giới thiệu là “quản lý stress.”
- American Express đã thử nghiệm hình thức “đào tạo cách tha thứ” và đã thấy doanh thu tăng vọt.
- 100.000 người tại 100 công ty cổ phần bảo đảm đã thử nghiệm HeartMath – một công nghệ giám sát ảnh hưởng tích cực của những tình cảm như niềm vui và tình yêu đối với năng suất, hiệu quả và sức khỏe.
- Corporate Transformation Tools (Công cụ Cải biến Doanh nghiệp) – một công cụ khảo sát mới rất thú vị, lấy cảm hứng từ bảy cấp độ ý thức doanh nghiệp, giúp hài hòa những giá trị cá nhân và tổ chức, đã được triển khai tại IKEA, Microsoft và Ford và tạo nên nhiều kết quả đáng phấn khởi.
- Tại Xerox, một hình thức “Khai tâm” (Vision Quest) kiểu thổ dân da đỏ đã giúp tạo ra 265 DC – một máy sao chụp thân thiện với môi trường rất được ưa chuộng.

Tại sao kinh doanh lại cần đến những công cụ ý thức để thúc đẩy sự thành công và năng suất? Hay có thể đặt câu hỏi theo một hướng khác: Tại sao kinh doanh không vận dụng bất kỳ kỹ thuật nào giúp đem lại kết quả?

Những xu hướng ẩn sau những xu hướng

“Làn sóng những giải pháp có ý thức” hướng tới một công ty gần bạn là do một vài xu hướng mới thú vị.

Nhiều nhà quản lý và quản trị đã tập luyện thành công những kỹ thuật như ngồi thiền ở nơi kín đáo. Họ rất thích việc trạng thái bình yên khi ngồi trầm tư thâm nhập vào màn sương mù của những căng thẳng để làm bật ra những vấn đề công việc rắc rối.

Sau mỗi đợt một doanh nghiệp cắt giảm nhân công, những người lao động

còn trụ lại được đều cảm thấy áp lực nặng nề từ công việc; yêu cầu về chất lượng và năng suất ngày càng ngặt nghèo. Khi đó, hướng họ đến việc ngồi thiền và tập yoga mất “không bao nhiêu” chi phí so với việc xây dựng đội ngũ và đào tạo nghiệp vụ. Sau mỗi hội thảo thiền định, các nhân viên đều nói cảm thấy thư thái, phấn khởi, hăng hái và có động lực.

Nhiều nhà khoa học, các nghệ sĩ, kỹ sư tìm kiếm giải pháp cho những vấn đề khó khăn khi đang chu du trong lãnh địa vô hình của ý thức. Einstein phát minh ra Thuyết tương đối trong lúc đang mơ màng. Sức sáng tạo của doanh nghiệp được vun đắp qua những giải pháp tinh thần có thể thể hiện thành những thành quả năng suất, nhưng nó bắt nguồn từ lãnh địa thiêng liêng là ý thức.

Nền kinh tế mới của Ý thức

Thời đại thông tin giờ đã là quá khứ; sự thịnh vượng đang ngày càng khởi nguồn từ một mạch mới:

Đổi mới công nghệ, trên thực tế, tất cả các phát minh kinh doanh, đều đến từ ý thức – nhận thức về nhận thức, khả năng quan sát độc lập.

Ý thức con người là một nguyên liệu thô mới mẻ, một nguồn tài nguyên quý giá chẳng kém gì vốn tài chính, dầu mỏ hay công nghệ. Một kỹ sư có ý thức – hoặc một nhóm kỹ sư – có thể phát hiện ra hình thức ứng dụng độc đáo, phổ cập để khai sinh ra một ngành công nghiệp mới trị giá 100 tỷ đô-la. Đó là cách nó thâm nhập vào nền kinh tế có ý thức mới. Và đó cũng là lý do tại sao các công cụ và kỹ thuật giúp đẩy mạnh ý thức sẽ vẫn tiếp tục tìm cách thâm nhập vào lĩnh vực kinh doanh.

HỒ SƠ CAM KẾT: HÀN GẮN CÁ NHÂN VÀ CẢI BIẾN DOANH NGHIỆP

Tháng 12 năm 1998, khi tham dự Hội thảo Quốc tế về Kinh doanh và ý thức tại Mexico, tôi làm quen với một nhân vật đặc biệt. Michael Rennie, người Úc, siêu thành đạt. Trẻ nhất ở khía cạnh này, xuất sắc nhất ở khía cạnh kia. Ở tuổi 30, anh được chẩn đoán là bị bạch huyết, có hai khối u ổ bụng rất to và chỉ có 40% cơ hội sống sót. Rennie trải qua quá trình hóa trị, sau đó tự mình chuyên tâm vào những nghiên cứu “trí tuệ-cơ thể”, thông qua khả năng trí tuệ

xuất sắc của mình ứng dụng những phát kiến khoa học mới nhất về sức mạnh đáng ngạc nhiên của trí tuệ để đạt đến trạng thái thiền định sâu và tự chữa lành bệnh thông qua hình thức nghỉ ngơi và tưởng tượng.

Rennie kích hoạt và điều khiển sức mạnh các xung não của mình – alpha, beta, theta, delta – để tự chữa căn bệnh ung thư.

Trong quá trình hóa trị, “một quá trình kinh khủng, lạnh lẽo,” vừa chống chọi với cơn buồn nôn Rennie vừa cố gắng thay thế những suy nghĩ tiêu cực bằng những suy nghĩ tích cực. “Tôi cố tạo ra những cảnh... ở trên đỉnh một ngọn núi tại Thụy Sĩ cùng với bạn bè,” anh kể. “Và nó có tác dụng. Nếu tôi duy trì được những ý nghĩ này, cơn buồn nôn bắt đầu dịu đi.” Anh làm cho các tế bào bạch huyết của mình giảm đáng kể, khiến cho các bác sĩ không tin và yêu cầu kiểm tra lại.

Rennie mất một năm nghĩ rằng mình sẽ bình phục và trở lại làm việc – một con người hoàn toàn thay đổi. Anh vẫn yêu thể giới “hiện thực” và muốn đóng góp, nhưng không bao giờ quên cái tôi “đã đi theo một con đường hiểu biết khác.” Rennie quyết tâm dung nạp cả hai – và đã thành công. Anh từ bỏ những tuần lễ làm việc 70 tiếng, những nhu cầu công việc bất tận và ước muốn nguy hiểm là làm hài lòng người khác. Anh có những thói quen mới – ăn uống đầy đủ, ngủ ngon, dám từ chối và dành thời gian cho bản thân. “Tôi làm việc ít hơn kể từ khi bị ung thư,” anh ấy nói. “Và tôi thấy khỏe hơn.” Ít nhất mỗi năm một lần, anh dành thời gian để ở một mình, chiêm nghiệm và hưởng không khí yên tĩnh. Bằng cách sử dụng tinh thần để “ra lệnh” cho cơ thể mình trở lại với trạng thái khỏe mạnh, Rennie đã có được một giấy chứng nhận sức khỏe hạng nhất.

Nhưng câu chuyện chưa kết thúc ở đó.

Bệnh tật là một trong những bước khởi đầu mang tính cải biến lớn nhất của vũ trụ. Trong trường hợp của Michael Rennie, tinh thần đem lại một sức mạnh rất lớn cho thay đổi doanh nghiệp. Căn bệnh ung thư đã biến cải hoạt động nghề nghiệp của Rennie và dạy anh cách tìm kiếm sự bình yên và tĩnh tại ngay giữa bộn bề, khách hàng và đi lại. Nó cho anh “sự sáng suốt và chủ tâm.”

Tinh thần chỉ cho Rennie thấy sức mạnh của cải biến và thấy thông qua chính

trường hợp của anh, những kỹ thuật nào cho phép đạt được nó – đó là những công cụ ý thức mà hoạt động kinh doanh sử dụng ngày càng nhiều.

Trở lại với hội thảo, Michael Rennie và cộng sự là Gita Bellin khiến chúng tôi rất ấn tượng với những phát hiện thú vị. Họ chiếu một băng video cho thấy khả năng tưởng tượng và những công cụ tinh thần khác giúp nhân viên đặt mục tiêu cao hơn và lập những kỷ lục cá nhân mới như thế nào.

Rennie và Bellin áp dụng công nghệ có ý thức cho những khách hàng như ANZ Bank – đơn vị nhận giải thưởng quốc tế tinh thần trong công việc năm 2004. Sáng kiến Breakout của ANZ – một kế hoạch táo bạo kéo dài hơn ba năm trên quy mô toàn công ty về cải biến văn hóa, có nét đặc thù là các khóa tập huấn phát triển cá nhân cho khoảng 26.000 nhân viên, một “kỹ thuật trí tuệ thành tích cao” và vài căn phòng yên tĩnh để thực hành kỹ thuật ấy.

Khi chương trình Breakout phát huy tác dụng, ANZ từ chỗ là một “công ty ít được yêu thích nhất” trở thành một “công ty đáng lựa chọn.” Thêm vào đó:

- Mức độ hài lòng của nhân viên tăng 35% trong vòng bốn năm.
- ANZ đoạt danh hiệu “Ngân hàng của năm” tại Úc ba năm liên tiếp.
- Giá cổ phiếu của ANZ tăng gấp đôi.

Giám đốc chương trình Breakout – Sonia Stojanovic đã tổng kết sức mạnh của kinh doanh có ý thức: “Chúng tôi đem lại cho mọi người hy vọng – niềm hy vọng tìm ra ý nghĩa và không chia tách cuộc sống của họ thành phần ở nhà, phần cho công việc và phần cho bản thân. Chúng tôi khuyến khích mọi người đặt câu hỏi: Tại sao mình lại ở đây? Mình đã đóng góp được gì? Làm thế nào để công việc mình đang làm và dịch vụ mình đang cung cấp luôn đem lại những điều tốt nhất? Mọi người đều thật sự muốn có trách nhiệm; họ muốn chịu trách nhiệm; họ muốn cảm thấy rằng những gì họ đang làm được xem là góp phần vào thành công của tập thể.”

Khi Michael Rennie hoàn toàn phá bỏ được bức tường lửa giữa tinh thần cá nhân và quá trình cải biến doanh nghiệp, anh ngày càng được công nhận là một trong những bậc thầy kinh doanh đích thực của thế giới. Và Rennie đã chứng minh mạnh mẽ luận điểm này: khả năng chữa lành của cá nhân lan tỏa

từ con người sang tổ chức và trở thành xúc tác cho quá trình cải biến doanh nghiệp.

NĂNG SUẤT CỦA TINH THẦN

Từ yoga đến HeartMath, từ đi bộ trên than hồng đến khoan dung, phạm vi đầy đủ của những kỹ thuật tinh thần và ý thức đã từng làm lợi cho các cá nhân trong nhiều thập kỷ đang dần thấm vào hoạt động kinh doanh chủ đạo.

Ngồi thiền: Cửa ngõ đến Ý thức doanh nghiệp

Khuôn viên Guinness ở Normandy, Pháp, tháng 7 năm 2001. Hai nhà sư được đưa vào một căn phòng đầy đủ trang thiết bị y tế. Căn phòng khoảng 220C và các nhà sư được quấn chặt trong những tấm ga giường nhúng xuống nước đá lạnh. Mỗi lần họ đạt tới một trạng thái nghỉ ngơi sâu thông qua kỹ thuật ngồi thiền yoga cao cấp gọi là “g Tum-mo,” các chuyên gia kỹ thuật lại đo các dấu hiệu sự sống của họ. Sau mỗi lần, trước sự kinh ngạc của cử tọa, hai vị cao tăng tăng nhiệt độ cơ thể và còn làm khô cả tấm ga ở phía lưng họ.

Người đứng sau thí nghiệm là Phó Giáo sư Trường Y Harvard – Herbert Benson, người quảng bá kỹ thuật ngồi thiền với ấn phẩm bán rất chạy là The Relaxation Response (Phản ứng của thư giãn).

Ngồi thiền, như Benson và những người khác đã chứng minh, làm giảm huyết áp, nhịp tim, nhịp hô hấp và mức tiêu thụ khí oxy. Thực tế ở nhiều công ty cho thấy ngồi thiền là một phương thuốc cho chứng bệnh đang hủy hoại tất cả chúng ta – stress, căn bệnh làm giới kinh doanh Mỹ tiêu tốn đến 200 tỷ đô-la mỗi năm (theo Viện Quốc gia Mỹ về An toàn Nghề nghiệp và Sức khỏe). Đơn vị AOL của Time Warner áp dụng hình thức ngồi thiền để giúp các nhân viên bán hàng và tiếp thị – bộ phận giảm sút từ 850 xuống còn 500 nhân viên, “xoay sở với cường độ làm việc 12 tiếng”. Theo báo cáo của các nhà khoa học, sau bốn tháng ngồi thiền, mức độ cortisol hormone stress (hoóc-môn stress) giảm hẳn. Mọi người ngày càng có khả năng chịu đựng stress, nghĩa là những nhân tố bên ngoài không gây căng thẳng nhiều nữa.

Sức khỏe tốt hơn chỉ là một trong nhiều món quà tuyệt vời mà ngồi thiền đem lại. Tuy nhiên, các công ty không nên chỉ dùng ngồi thiền để điều chỉnh mức độ stress vốn đã quá cao.

Thiền định tại doanh nghiệp: Các công ty được lợi như thế nào

Trong nền Kinh tế Ý thức mới, nơi một cá nhân tài năng có thể đưa đến sự ra đời của một ngành công nghiệp mới trị giá hàng trăm tỷ đô-la, không có gì lạ khi hoạt động kinh doanh đang khám phá sức mạnh sáng tạo của thiền định:

- Những công ty công nghệ cao thành công như Apple, Google và Yahoo! cũng như các công ty lớn như McKinsey và Hughes Aircraft đều tài trợ cho những khóa thiền định.
- Ba khóa thiền định của Công ty dược AstraZeneca được xây dựng nhằm phát huy năng lực của 6.000 nhân viên.
- Chương trình Clarity Seminars ở California bao gồm những buổi hội thảo về thiền định và kiểm soát tình trạng stress cho hơn 12.000 người tại khoảng 200 văn phòng, kể cả IBM, 3Com, Cisco, Solectron, Sun Microsystems và Pacific Stock Exchange (Thị trường chứng khoán Thái Bình Dương).
- Eric Biskamp – đồng sáng lập của Chương trình WorkLife Seminars ở Dallas, dạy về thiền định cho các nhà quản trị của Texas Instruments, Raytheon và Nortel Networks.

Logic nằm phía sau xu hướng thiền định ở doanh nghiệp hiện nay rất rõ ràng. Thiền định triệt tiêu các sóng não alpha, theta và delta, làm tăng độ tập trung, kích thích trực giác, làm dịu mệt mỏi, thúc đẩy sức sáng tạo và tăng cường các kỹ năng tổ chức. Trong khi đó, hoạt động này không mất tiền ngoài những chi phí ban đầu không đáng kể.

Không có gì lạ, như Business Week nhận định, là “các công ty ngày càng ‘khuất phục’ trước sức hấp dẫn của thiền định, và tổ chức những lớp học miễn phí tại chỗ”.

Lược sử thiền định tại doanh nghiệp

Thiền định xuất hiện ở Mỹ những năm 1960, khi cố vấn của nhóm Beatles là Maharishi Mahesh Yogi thu được thành công vang dội. Những thập kỷ tiếp theo, kỹ thuật nhập thiền và thư giãn Transcendental Meditation – TM) của vị gia sư Hindu này được phổ biến trên toàn nước Mỹ. Từ năm 1970, có hơn

500 nghiên cứu về thiền định; những nghiên cứu về TM xuất hiện trên Hypertension (Huyết áp cao) của Hiệp hội Tim mạch Mỹ, tờ American Journal of Cardiology (Tạp chí Tâm học Mỹ) và Anxiety, Stress and Coping (Lo lắng, Stress và Cách đối phó).

Theo cuốn sách TM: Transcendental Meditation (TM: Kỹ thuật thiền) của Robert Roth, TM đào tạo “hàng vạn chuyên gia kinh doanh” cho hàng trăm công ty. Sau ba tháng thiền định tại một công ty thuộc danh sách “100 công ty đáng đầu quân nhất” của Fortune, các nhân viên thấy:

- bớt lo lắng, stress, mất ngủ và mệt mỏi,
- giảm thuốc lá và rượu mạnh,
- hiệu quả hơn và thỏa mãn với công việc hơn,
- khỏe hơn và ít gặp vấn đề về sức khỏe hơn.

Khi TM du nhập vào H. A. Montgomery – một hãng sản xuất hóa chất ở Detroit, kết quả thật ấn tượng. Một câu chuyện đăng trên tờ The Washington Post năm 1996 kể rằng ông chủ “Buck” Montgomery đưa TM vào công ty năm 1983. Ba năm sau, 52 trên tổng số 70 công nhân của công ty có thói quen ngồi thiền hai lần/ngày, mỗi lần 20 phút – buổi sáng trước khi đi làm và buổi chiều tại công ty. Và kết quả là:

- Thời gian nghỉ phép giảm 85%, nghỉ ốm giảm 76%.
- Tỷ lệ tai nạn lao động giảm 70%.
- Năng suất tăng 120%.
- Khả năng kiểm soát chất lượng tăng 240%.
- Lợi nhuận tăng vọt 520%.

Năm 1987, Buck bán công ty để chuyên tâm vào TM, đáng tiếc là những người chủ mới của H.A. Montgomery đã chấm dứt chương trình ngồi thiền!

Đây là một nghiên cứu cũ, nhưng tôi vẫn sử dụng những phát hiện của nó bởi

chúng rất khớp với những kết quả mà những người vẫn thực hành thiền định cung cấp. Hơn nữa, đâu là phương cách cho phép đạt được những thành tựu tương tự? Bạn có cắt giảm chi phí cũng không thể làm giảm số ngày nghỉ ốm, không tăng được năng suất hoặc tăng cường chất lượng ở ngưỡng các con số nêu trên.

Nếu ngòi thiền là một cỗ máy thì tất cả các Giám đốc điều hành ở Mỹ sẽ mua ngay!

Dự án Vị tha

Những thí nghiệm tiên phong đầu tiên về năng suất đạt được nhờ tinh thần, mà hiện nay đã được chứng minh, đưa đến những kết quả đầy hứa hẹn. Hãy xem xét giá trị tinh thần của lòng vị tha, một công ty tài chính hàng đầu và một mục tiêu điển hình là tăng doanh thu.

Tiến sĩ Frank Luskin – giám đốc Dự án Vị tha Stanford, giới thiệu cho “gã khổng lồ” tài chính American Express những kỹ thuật tinh thần mà ông vẫn dạy cho cá nhân. Kết quả thật ấn tượng.

Ba phó chủ tịch và 13 cố vấn tài chính từ Nhóm tiếp thị miền Bắc bang New York đăng ký tham gia khóa đào tạo một năm về năng lực xúc cảm, sự kiểm soát stress và lòng vị tha. Khóa học bắt đầu bằng một ngày tập huấn cùng một số bài tập về nhà liên quan đến cuốn Forgive for Good (Tha thứ vì Sự tốt đẹp) của chính Luskin và một bài viết của tác giả nổi tiếng Stephen Covey. Sau đó, Luskin xây dựng những kế hoạch cá nhân hóa tập trung vào những lĩnh vực trong đó một cố vấn thường bị nhìn nhận là “yếu kém.” Ngoài ra, còn có cả những buổi họp qua điện thoại và những buổi huấn luyện hai lần một tuần.

Kết quả cho thấy stress giảm 25%, các xúc cảm tích cực tăng 20% và doanh thu đo theo hệ thống AmEx gọi là “Tổng phí môi giới thời điểm bán” (Time of Sale Gross Dealer Concession) tăng 18,3%.

Nhưng đây mới là tâm điểm: cả tập đoàn tiếp thị Bắc New York, với tư cách một tập thể, đạt mức tăng doanh thu là 11%, trong khi nhóm Luskin đạt hơn 18%. Điều đó có nghĩa là các cố vấn đào tạo về lòng vị tha thắng các đồng nghiệp của mình tới 60%.

Thí nghiệm này của Luskin mới chỉ là khởi đầu. Ông lặp lại chu trình “đào tạo lòng vị tha” với ba nhóm nữa và kết quả còn khả quan hơn. Nhóm thứ hai và thứ ba đạt mức tăng 24% về doanh thu, còn nhóm thứ tư tăng 46%.

Nhìn chung, trung bình một người tham gia AmEx tăng được 25% năng suất (so với 10% ở đồng nghiệp khác). Mức độ stress chung giảm 29% và chỉ số những cảm xúc tích cực tăng 24%. Và thậm chí, theo Luskin, trong bản ghi nhớ The Training of Emotional Competence in Financial Services Advisor (Đào tạo năng lực xúc cảm cho các cố vấn dịch vụ tài chính), “các cố vấn tham gia chương trình đã chứng minh mức tăng năng suất 60-400% so với đồng nghiệp”.

Heartmath (Toán học trái tim)

Chuyện gì sẽ xảy ra nếu có thể đo tình yêu, lòng dũng cảm và niềm vui một cách khoa học và gắn kết chúng với nhiệt huyết và hiệu quả của đội ngũ nhân viên? Các công ty Fortune 500 có nắm lấy cơ hội để ứng dụng công nghệ sắc bén này vào kinh doanh không?

Có và họ đã làm như vậy. Nhờ một kỹ thuật mang tính cách mạng có tên HeartMath, hơn 100 công ty, bao gồm cả Hewlett-Packard, BP, Cisco, Boeing, Motorola và Liz Claiborne đã đạt được thành quả lớn trong những lĩnh vực như lãnh đạo, doanh thu và dịch vụ khách hàng. Chương trình Quản lý Chất lượng Nội tại của HeartMath đã được giới thiệu kỹ trên tờ Harvard Business Review. Nó vận hành: khi nhịp đập trái tim đều đặn và nhịp nhàng, con người nghĩ và làm tốt hơn. Cụ thể: HeartMath đã tạo ra công nghệ mang lại cho máy tính cá nhân khả năng đo nhịp tim và qua đó cho phép con người quan sát xem stress, những ý nghĩ và cảm xúc tiêu cực được thể hiện trên một đồ thị đầy biến động, tác động đến nhịp tim như thế nào. Còn những ý nghĩ và cảm xúc tích cực, gắn liền với những giá trị nâng đỡ tinh thần (như tình yêu và niềm vui) biến những đường biểu diễn gập ghềnh thành một đồ hình bằng phẳng. Những nhịp này, hài hòa hơn, được thể hiện một cách khoa học, cho thấy huyết áp hạ đi, chứng loạn nhịp tim giảm hẳn và năng suất được nâng cao.

Như vậy, HeartMath dạy con người cách quan sát, theo dõi và cân bằng nhịp tim của chính mình – chìa khóa để có trí thông minh, sinh lực và thành tích tốt. Từ năm 1998, HeartMath đã đưa đến những kết quả thật ấn tượng:

- Dịch vụ khách hàng của một công ty công nghệ Fortune 500 giảm được 50% stress và nâng khả năng lắng nghe khách hàng thêm 33%.
- Một công ty chăm sóc sức khỏe giảm tốc độ thay thế nhân viên ở mức 50%, tăng mức hài lòng của khách hàng thêm 27%, tiết kiệm 1,5 triệu đô-la trong hai năm và đứng đầu nước Mỹ về mức độ hài lòng của khách hàng.
- 75% các nhà quản trị thay đổi mạnh mẽ về thành tích, khả năng phục hồi, sức khỏe và vai trò lãnh đạo.

Đằng sau những kết quả này là gì?

HeartMath chạm đến được “trí tuệ của trái tim”, một nguồn chỉ dẫn trực giác có thể “nâng bổng và đưa chúng ta từ tình trạng hỗn loạn sang sự sáng suốt” và trọn vẹn. Phó chủ tịch phụ trách của HeartMath là Howard Martin nói: “Trái tim là tòa tháp trung tâm của các hệ thống cơ thể và sức khỏe tổng thể.”

Bước trên than hồng

Trong giới công nghệ, gã khổng lồ lưu trữ dữ liệu EMC, thuộc danh sách Fortune 500, trị giá 9,6 tỷ đô-la và có trụ sở tại Hopkinton (Massachusetts), nổi tiếng với văn hóa doanh nghiệp. Tính từ năm 1995, khoảng 8.000 nhân viên của hãng đã thực hiện một nghi thức cổ xưa là bước trên than hồng – đi qua một “thảm” than hồng rực dài gần 5m.

Nhưng đầu tiên, họ tham gia một buổi học dài bốn tiếng mà người giảng là Mark Magnacca, chủ tịch Nhóm Phát triển Kiến thức tiềm tàng ở Massachusetts. Bản thân ông đã đi bộ trên than hồng hơn 150 lần và đã dạy cách thực hiện thao tác này cho nhân viên bán hàng của Columbo Yogurt và Metropolitan Life Insurance. Magnacca chuẩn bị tinh thần cho những người sắp đi trên than hồng về nhiệm vụ khó khăn phía trước bằng cách thay đổi lối họ suy nghĩ về trải nghiệm. Theo lời ông, những suy nghĩ làm thay đổi hệ thống hóa học của cơ thể cho con người sức mạnh chịu đựng được than nóng đến 1.000 độ. Magnacca tuyên bố với một nhóm: “Tiếp xúc với khách hàng qua điện thoại sẽ là một miếng bánh sau khi bạn làm được việc này.”

Phó chủ tịch Jeff Goldberg của EMC – người coi kỹ thuật đi trên than hồng là “vô cùng hưng phấn” tiết lộ: “Chúng tôi luôn tìm kiếm những cách mới mẻ

để thách thức nhân viên”. Ông đã từng đi trên than hồng ba lần cho rằng trải nghiệm này không trực tiếp biến thành doanh thu đạt chỉ tiêu, nhưng nó thay đổi lối ứng xử một cách tích cực và hữu ích. Trước tiên, các nhân viên bán hàng hay lo sợ sẽ vượt qua được những hạn chế của mình để tự tin hơn. Theo nhận định của một giám đốc bán hàng của EMC, những người đi trên than hồng chắc chắn sẽ “vượt lên trên” những cách thức bán hàng truyền thống và gọi thẳng cho các Giám đốc điều hành hoặc CIO. EMC đã thay đổi rất nhiều từ sau thất bại về công nghệ và đang nỗ lực xây dựng những mối quan hệ dựa trên lòng tin – đặc biệt là với khách hàng. Chỉ có một điều không thay đổi: đi trên than hồng vẫn là một truyền thống doanh nghiệp lâu đời được ưa chuộng.

Cải biến, thành công và ngôn điệu

Năm 1998, The Methodist Hospital (Bệnh viện Hội Giám lý) ở Houston, Texas, có 7.000 nhân viên/1.000 giường bệnh và rơi vào tình trạng bế tắc. Ban giám đốc tuyên bố Bệnh viện đã mất sợi dây gắn kết với những giá trị tín ngưỡng và đang ngày càng trở nên thế tục hơn. Một số người có thể chép miệng mà nói như thế là quá tệ nhưng mới là cuộc sống, hay ít nhất cũng là kinh doanh. Trước tình hình đó, Bệnh viện bổ nhiệm Tom Daugherty vào vị trí mới là phó chủ tịch phụ trách đời sống tinh thần, sự cải biến văn hóa mang tính đột phá và thành tích ưu việt. Đến năm 2004, Bệnh viện đã đạt được những chỉ số ấn tượng:

- Tốc độ thay thế nhân viên giảm từ 24% năm 2002 xuống còn 15% năm 2004.
- Tỷ lệ vắng mặt giảm từ 6,7% xuống còn 3,1%.
- Bệnh viện giành được giải thưởng “Tinh thần trong công việc” năm 2002.

Những đột phá của Bệnh viện giúp đề cao một công cụ đánh giá mới lấy cảm hứng từ bảy cấp độ ý thức tổ chức. Daugherty, nay đã về hưu, lưu ý: “Không phải lúc nào bạn cũng xác định được ranh giới rõ ràng giữa thay đổi văn hóa và thành tích hoạt động”, nhưng kết quả vẫn nói lên tất cả, Bệnh viện Hội Giám lý được U.S. News & World Report xếp vào danh sách 100 bệnh viện tốt nhất nước Mỹ.

Tổ chức Corporate Tools

Cam kết tái hiện lại tầm nhìn, nhiệm vụ và các giá trị của mình, năm 2001, The Methodist Hospital tuyển Cindy Wigglesworth – cựu ủy viên quản trị của Exxon (xem Chương 4) và chuyên gia tư vấn kinh doanh tinh thần. Được trang bị “các công cụ cải biến doanh nghiệp”, công cụ khảo sát dựa trên các giá trị từng xác định rất thành công các giá trị doanh nghiệp và cá nhân tại Ford, Microsoft, Corning, IKEA, Siemens, ING Bank và Wigglesworth đã thực hiện tiến trình cải biến văn hóa của bệnh viện.

Corporate Tools do Richard Barrett – một cố vấn kỳ cựu về tinh thần trong kinh doanh và là người sáng lập Hội bày tỏ Tinh thần của Ngân hàng thế giới, lập ra và áp dụng rộng “tháp nhu cầu” nổi tiếng của Abraham Maslow ra bảy cấp độ tương ứng với bảy chakra của con người.

Ý tưởng rất đơn giản: Người ta có được cảm giác “hoàn thành trọn vẹn” khi tập thể phản ánh giá trị cá nhân của mình. Các công cụ của Barrett giúp gắn kết các giá trị cá nhân và tổ chức và kéo theo những tác động tích cực, hiệu quả. Barrett và công ty lập ra một danh sách chi tiết gồm 90 giá trị cho từng khách hàng. Mỗi nhân viên tham gia cuộc khảo sát chọn mười giá trị phản ánh đúng nhất kinh nghiệm của mình. Khảo sát của Corporate Tools tổng kết được: (1) các giá trị cá nhân của nhân viên; (2) các giá trị họ đang trải nghiệm tại nơi làm việc; và (3) các giá trị họ muốn thấy trong tổ chức – giá trị mong muốn. Tổng hòa các giá trị này được vạch ra trên một biểu đồ “Bảy cấp độ ý thức tổ chức.” Mỗi cấp độ phản ánh những vấn đề được giải quyết trong mối quan hệ với từng chakra của con người. Chẳng hạn: an ninh là giá trị chakra đầu tiên (cho cả cá nhân lẫn tổ chức), còn tính tự tôn liên quan đến chakra thứ ba.

Từ đó, ta có một bức tranh toàn cảnh – một ma trận so sánh và đối lập: (1) các giá trị của nhân viên, (2) các giá trị hiện tại của tổ chức và (3) các giá trị mong muốn ở nơi làm việc. Phát hiện của The Methodist Hospital là gì? Một điểm quan trọng là các nhân viên đề cao “tình thương” (không có gì lạ vì họ hoạt động trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe), nhưng cho rằng Bệnh viện còn thiếu yếu tố này. Ngược lại, họ xếp yếu tố “trách nhiệm” ở một nấc cao trên cả thang cá nhân, hiện tại và mong muốn.

Wigglesworth nói: “Về trực giác mọi người đều biết một đơn vị cần đi lên từ

đâu”. Tom Daugherty và các giám đốc cấp cao của Bệnh viện đã lựa chọn Chính trực, Tình thương, Trách nhiệm, Tôn trọng và Thành tích như những giá trị cốt lõi và ghép các chữ cái đầu của chúng thành tên tắt ICARE. Các “giá trị tổ chức được cổ súy” này được tính toán căn cứ trên tần số xuất hiện của chúng trong quá trình khảo sát.

Sau đó, Wigglesworth tiếp xúc với từng nhóm nhỏ để diễn giải và truyền bá các giá trị cấp cơ sở. Bà đã hỏi họ một giá trị như “tôn trọng” – mà các nhân viên đều thừa nhận – sẽ trở thành lối hành xử cụ thể bằng cách nào. Mọi người trả lời: “Chúng tôi sẽ đánh giá những khác biệt của mình về nền tảng, kinh nghiệm, lối sống và khả năng lắng nghe ý kiến của người khác.” Wigglesworth cho biết: “Mỗi nhóm đều có 15 lối hành xử cụ thể cho những lĩnh vực chuyên môn và trách nhiệm của họ.” Mọi người cam kết bằng việc ghi tên vào một biểu đồ giá trị và cách ứng xử.

Năm 2003, khi Bệnh viện tiến hành khảo sát lại, các giá trị đã nêu càng được khẳng định. Theo lời các nhân viên, văn hóa của Bệnh viện tại thời điểm khảo sát lần hai gắn bó hơn với các giá trị cá nhân và giá trị mong muốn – cụ thể là với 33 trong số 35 giá trị được khảo sát.

Chưa hết. Những lợi ích tài chính đã bắt đầu xuất hiện. Tuy Bệnh viện và tổ chức Corporate Tools rất thận trọng trước các kết quả nhưng tôi nghĩ có thể nhìn thấy một mối liên hệ rõ rệt giữa ý thức và kinh tế. Y đức ở y tá được nâng cao khiến cho tỷ lệ thiếu y tá – vốn cao chót vót do tình trạng thiếu chung – giảm xuống mức thấp kỷ lục là 2%. The Methodist Hospital không chỉ giảm được chi phí tuyển dụng y tá hợp đồng, mà còn nâng cao mức độ hài lòng của bệnh nhân – một chỉ số quan trọng đối với quản lý bệnh viện. Từ tháng 12 năm 2001 đến tháng 12 năm 2002, mức độ hài lòng của bệnh nhân tăng từ 80,5 lên 88 (thang điểm 100). Năm 2004, các nhân viên của Bệnh viện nói rằng “90% thời gian” các giá trị ở nơi làm việc của họ phản ánh đúng giá trị của chính họ. Hiện nay, Bệnh viện nằm trong danh sách “100 công ty đáng đầu quân nhất” của Fortune.

Đó là một thành công ấn tượng dù tính theo bất kỳ chỉ số nào và cũng là một ví dụ tuyệt vời cho thấy các công cụ dựa vào tinh thần và quá trình cải biến văn hóa có thể làm tăng năng suất như thế nào.

Lễ khai tâm

Thập niên 1990, Xerox tài trợ cho các lễ khai tâm (vision quest) – một nghi thức của thổ dân châu Mỹ dành cho thanh niên đến tuổi trưởng thành – nhằm tìm kiếm cảm hứng và chỉ dẫn cho phép tạo ra những sản phẩm tốt hơn. Tính từ cấp cao nhất xuống đến phòng văn thư của công ty, có tổng cộng 300 người đã sống cô lập 24 giờ, chỉ với nước uống và một cái túi ngủ, tại dãy núi Catskill ở New York hoặc hoang mạc New Mexico. Kỹ sư trưởng Xerox thời đó là John F. Elter – người đứng đầu một sáng kiến phát triển sản phẩm trị giá 400 triệu đô-la, nói: “Với hầu hết mọi người, đây là một trải nghiệm tinh thần thật sự.”

Bước đột phá xuất hiện khi một nhóm kỹ sư có mặt ở một nơi hẻo lánh bắt gặp một hộp các tông của Xerox trên vũng dầu máy dưới đáy một cái hố. Kinh ngạc thấy biểu tượng của công ty ở trung tâm một khu vực bị suy thoái nghiêm trọng về môi trường như thế, họ tâm nguyện tạo ra một cỗ máy không gây ô nhiễm.

Chính từ cuộc phiêu lưu kỳ lạ này đã sinh ra 265 DC – loại máy sao chụp-in-fax kỹ thuật số đầu tiên của Xerox – một sản phẩm “xanh” bán rất chạy. Ấn tượng trước thành công này, các lãnh đạo cấp cao của Nike, Ford và

Harley-Davidson tìm đến chi nhánh Xerox ở Rochester để tìm hiểu. Cựu kỹ sư trưởng Ed de Jong ở đây nói: “Chúng tôi đã thay đổi nền văn hóa doanh nghiệp của mình, chúng tôi thiết kế ra một cỗ máy hoàn toàn khác và thực hiện việc đó nhanh hơn so với các chương trình trước kia”. Còn giám đốc phần mềm Cathy Berretta thổ lộ: “Tôi không thể hình dung được cảnh mình hát hò hoặc đánh trống trong rừng, nhưng tách khỏi công việc, hòa nhập vào một môi trường mới chúng ta sẽ học được cách tin tưởng lẫn nhau. Khi trở lại với công việc, tất cả mọi người đều sẵn lòng giúp đỡ nhau thay vì cạnh tranh.” Berretta vẫn kể về lễ khai tâm năm 1995 của mình nhưng Xerox thì không. Các lễ khai tâm đã biến mất trong quá trình tổ chức lại Xerox.

Sau khi vượt qua nguy cơ phá sản năm 2000, hiện nay Xerox đang hồi sinh mạnh mẽ. Tính đến tháng 1 năm 2005, Xerox có lợi nhuận liên tục trong 10 trên tổng số 11 quý. Giám đốc điều hành Anne Mulcahy được rất nhiều người ngưỡng mộ vì thành tích đó và vì đã giảm một nửa các khoản nợ được đảm bảo của Xerox. Năm 2005, tờ Business Week vinh danh bà là một trong những “Nhà quản lý xuất sắc nhất của năm”. Rõ ràng Xerox vẫn trụ vững trên thị trường nhờ sản phẩm đột phá như 265 DC.

TINH THẦN VÀ KINH DOANH: MẮT XÍCH LIÊN KẾT

Tôi luôn cảm thấy có điều gì đó trong mối liên hệ giữa tinh thần và kinh doanh mà mình vẫn chưa chạm tới. Và một cố vấn đã xuất hiện để chỉ bảo cho tôi: Tevis Trower – người sáng lập tập đoàn Balance Integration Corp. ở New York, dạy về yoga và thiền định cho Time-Warner, Yahoo!, Google, Apple và nhiều công ty khác. Sau 13 năm chuyên về phát triển kinh doanh tại Coca Cola, UPS và theo đuổi con đường nội tâm của riêng mình, Tevis rút về hoạt động như một doanh nhân tinh thần độc lập. AOL – nơi cuối cùng bà đầu quân, trở thành khách hàng đầu tiên của bà.

Khi tôi gặp Tevis, bà chuẩn bị dạy một khóa học dành cho 30 nhà quản trị của một trong những công ty quan hệ công chúng lớn nhất thế giới. Bà nói: “Trong kinh doanh, mục tiêu là thao túng thế giới bên ngoài. Stephen Covey có nói đến ‘mở rộng tầm ảnh hưởng của bạn’. Nhưng bạn kiểm soát những gì xảy ra xung quanh như thế nào nếu không làm chủ được suy nghĩ và tình cảm của chính mình?”

Sức mạnh của khả năng tự chủ, có được nhờ tinh thần, chính là điều lãnh đạo doanh nghiệp cần hơn bất kỳ thứ gì.

Khả năng biết mình và làm chủ bản thân, kết quả của việc rèn luyện tinh thần, cũng rất cần thiết cho việc theo đuổi quyền lãnh đạo, thành tích cao và quyền lực. Nhưng sự tự chủ đang rất thiếu trong kinh doanh (đấy là chưa nói đến chính trị).

Thất bại trong việc tự làm chủ thường là sự sụp đổ của vai trò lãnh đạo.

Lộ trình đáng tin cậy nhất để tiến tới sự tự chủ là rèn luyện tinh thần cá nhân – chiêm nghiệm, ghi chép, ngồi thiền – hình thức hoạt động sinh ra để buộc những người bận rộn, căng thẳng ngồi im. Rèn luyện tinh thần sẽ nâng cao ý thức của bạn và đưa bạn tới gần với Thần thánh – nhưng lại có một lợi ích rất thực tế: lối tư duy rõ ràng mà nó đưa đến sẽ giúp hạn chế những sai lầm và hậu quả tai hại!

Dennis Kozlowski của Tyco, Jeff Skillings của Enron, gia đình Rigas ở Adelphia và nhiều người khác có thể tránh được chốn pháp đình – và tệ hơn – họ có tự chủ tốt như khi kinh doanh không? Buồn thay, mỗi người đều đã

làm những điều chẳng khác gì sự khinh suất và tự hủy hoại. Không phải tôi đang phán xét họ. Có ai không từng mắc sai lầm tai hại? Hội đồng xét xử có thể kết luận họ có tội. Nhưng ai biết trong lòng họ nghĩ gì? Điều tôi đang nói là sức mạnh tinh thần đến từ sự tự chủ có thể cảnh báo cho họ biết – và có thể cứu vớt chúng ta – bằng cách làm tăng nhận thức nơi họ về hậu quả mỗi hành động của mình.

Nhưng hãy quay lại với Tevis. Bà nói: “Các công ty tổ chức lại; họ đưa McKinsey hoặc Accenture vào. Như thế chẳng khác gì sắp xếp lại đồ đạc. Bạn có thể tạo ra một không gian mát mẻ thoáng đãng nhưng thay đổi cách bài trí có ích gì khi những vết nứt nằm ở móng?” Dĩ nhiên, vết nứt trong hạ tầng cơ sở doanh nghiệp là tình trạng thiếu trầm trọng khả năng tự chủ. Không có những người có khả năng tự biết mình và tự điều tiết thì làm sao bạn có thể tạo ra một văn hóa doanh nghiệp bền vững, tạo điều kiện đạt thành tích cao được? Tevis kết luận: “Hãy tưởng tượng xem chúng ta có thể quản lý con người và thế giới hiệu quả như thế nào nếu chúng ta có thể làm chủ bản thân.”

Huy động mọi cố vấn

Giả sử bạn là một chuyên gia tư vấn kinh doanh hoặc huấn luyện viên tinh thần. Bạn sẽ dạy công cụ tự làm chủ và biến các công ty thành khách hàng như thế nào?

Tevis cho rằng lý do giúp bà thành công khi bán những công cụ tinh thần cho giới kinh doanh là, với tư cách một ủy viên quản trị phụ trách tiếp thị, bà nắm vững các nguyên tắc bán hàng cơ bản – các kỹ năng đơn giản mà chỉ một vài người có xu hướng tinh thần mới nghiên cứu đến. Hầu hết chúng ta tỏ ra hoài nghi với từ “bán” đến mức gọi nó là “rùm beng” và chọn cách khác. Đã đến lúc chúng ta vượt qua điều đó.

Trước tiên, các phương pháp bán hàng tốt nhất đều dựa trên sự hiểu biết rằng không thể “thao túng” bất kỳ con người thông minh nào để khiến họ phải mua thứ gì đó. Hơn nữa, nếu nghiêm túc với vấn đề CNTB đang cải biến thì tốt hơn cả chúng ta nên xác định cách “mở những cánh cửa doanh nghiệp”

Tevis đã kết hợp thành công tiếp thị và rèn luyện tinh thần. Tôi tóm lược vốn tri thức của bà dưới ba đầu mục.

1. Bán lợi ích: Với tư cách một thủ lĩnh tinh thần, bạn sẽ bán gì cho giới kinh doanh? “Sản phẩm” của bạn là gì? Ngồi thiền ư? Hay yoga? Hay cải biến doanh nghiệp? Nhưng bạn làm thế nào khách hàng của bạn biết được rằng những thứ đó có lợi gì cho họ?

Hãy nhớ quy tắc bán hàng cốt lõi: bán lợi ích.

Cô gái bán hàng giỏi nhất không chào bán một chiếc điện thoại di động hay giẻ lau sàn Swiffer. Cô bán những gì mà các loại phương tiện nhỏ nhắn kia sẽ làm cho khách hàng. Cô bán lợi ích: một cuộc trò chuyện rôm rả với người thương, một sàn nhà sáng bóng hoặc thời gian tiết kiệm được để đọc tạp chí. Những người bán hàng giỏi nhất đều bán lợi ích.

Câu thần chú của Tevis là: “Tôi đưa những công cụ rèn luyện sự tập trung vào doanh nghiệp Mỹ để hỗ trợ sự sáng tạo, năng suất và thư giãn.” Trong trường hợp của bà, yoga và ngồi thiền rõ ràng là những bài tập rèn luyện tính tập trung, nhưng khi Tevis nói chuyện với khách hàng, bà thường đề cao lợi ích: Bà nói về những gì mà bà gọi là “sự thanh thản đầu óc mọi nơi mọi lúc.” Và đó là thứ khách hàng của bà đạt được.

Hơn nữa, bằng cách gọi sản phẩm của mình là “sự thanh thản đầu óc”, thay vì công cụ quản lý stress – một uyển ngữ phổ biến chỉ việc ngồi thiền, Tevis đã chuyển bối cảnh từ khía cạnh tiêu cực của stress sang những lợi ích ngày càng lớn của sự thanh thản.

2. Hiểu khách hàng: Với những ai cho rằng những người tán thành tinh thần trong kinh doanh cần “có sao nói vậy” và nói đúng từ “tinh thần”, Tevis đưa ra lời cảnh báo này: “Điều đó không liên quan đến khách hàng, không có tác dụng.”

Thay vì áp đặt lên khách hàng, Tevis đặt câu hỏi: “Mọi người quan tâm đến nơi này vì cái gì? Hình thức thay đổi nào đang diễn ra? Có công ty nào sáp nhập, thu hẹp quy mô hay thay đổi quản lý không?”

3. Sử dụng doanh thu như một phương pháp rèn luyện tinh thần: Tevis đặt trọng tâm vào sự lắng nghe, điều buộc bà “lắng nghe nhu cầu của khách hàng, điều chỉnh theo những chỗ họ cởi mở với những giải pháp tinh thần, sau đó tìm cách diễn đạt theo mức độ thoải mái của họ. Việc này buộc tôi

phải rất tập trung.”

Giữ vững niềm tin

Tevis đã nhiều lần thất bại khi tạo dựng thái độ quan tâm trong giới kinh doanh. Một lần, một chương trình kéo dài một năm của bà đã được thông qua nhưng cuối cùng, vị chủ tịch công ty tuyên bố rằng nó phát “thông điệp sai”. Lần khác, bà đưa ra một sáng kiến sẽ được triển khai trong mười tuần nhưng đã bị các nhà quản lý cấp cao phủ quyết. Phải chăng họ lo sợ trước nội dung tinh thần của chúng? Không phải. Họ sợ nhân viên sẽ phát huy sức sáng tạo của mình đến mức sẽ bỏ việc hoàn toàn!

Nhưng Tevis vẫn giữ cái nhìn triết lý và trân trọng bước tiến vĩ đại sẽ tạo dựng tinh thần trong kinh doanh. “Nếu bạn đưa ý thức vào các công ty,” bà nói, “không thể biết được điều tiếp theo là gì. Các công ty cần xem xét cách hỗ trợ những tần suất cao mà họ đang giải phóng.”

Tevis dành hết tâm trí “khơi dòng” cho ý thức chảy vào kinh doanh, biến đổi tri thức cổ xưa thành những thời vàng hiện đại và tiếp cận những người “không bao giờ làm việc này”. Mục đích của bà thật khiêm tốn mà cũng thật phi thường. Ngược nhìn những tòa cao ốc ở khu Manhattan và những ô cửa sổ vẫn đóng kín kể từ khi mới lắp đặt, bà kết luận: “Nếu tôi hé mở được một ô cửa sổ nhìn vào ý thức thì bất kỳ chuyện gì cũng có thể xảy ra.”

Kinh doanh hướng tới tinh thần

Cho phép tôi nhắc lại câu hỏi đã nêu ra ở đầu chương: Tại sao kinh doanh cần hướng tới tinh thần để đạt được những mục tiêu thể tục như chỉ tiêu doanh thu?

Sau khi Fortune đăng một bài báo vào tháng 7 năm 2001 có nhan đề đầy khiêu khích là “Chúa trời và Kinh doanh,” tác giả Marc Gunther – tiếng nói tuyệt vời cho các doanh nghiệp có ý thức và sau này là tác giả cuốn sách Faith and Fortune (Tín điều và Vận may), đã nói rõ những gì bài báo không đề cập đến: “Bài viết không nói về việc phát triển đời sống tinh thần tại doanh nghiệp để thúc đẩy năng suất...” Phải chăng Fortune cho rằng năng suất đạt được nhờ tinh thần phi lý đến mức phải từ chối sử dụng đến khái niệm đó? Có thể. Hoạt động kinh doanh chủ đạo bắt rễ rất sâu vào thế giới

vật chất. Phải chăng vẫn có bản khoán rằng thị trường hoài nghi trước những giải pháp dựa trên một nguồn lực vô hình?

Kinh doanh rất thực tiễn và sẵn sàng thử nghiệm bất kỳ điều gì. Năm 2003, tờ Business Week ca ngợi những lợi ích chiến lược của ngồi thiền trong bài viết Zen and the Art of Corporate Productivity (Thiền và nghệ thuật hiệu suất doanh nghiệp). Ngược lại, một người bạn thân của tôi, toàn tâm toàn ý cố sức cho tinh thần trong kinh doanh, lại không ủng hộ những công ty tìm kiếm tinh thần để tăng lợi nhuận hoặc thành tích. Theo lời chị, đây là những động cơ “sai lệch”. Tôi không đồng ý. Những người dò tìm con đường tinh thần có thể hướng tới nó vì bất kỳ mục đích gì. Sự bình yên, tình thương, tình yêu, một chiếc ô-tô mới và một tài khoản ngân hàng dư dả hơn.

Giới doanh nghiệp Mỹ đã đầu tư cả một mỏ vàng cho chương trình đào tạo có mục đích dạy cho doanh nhân tư duy sáng tạo. Điều bí ẩn là họ vẫn không tiến xa hơn. Tôi tin rằng vấn đề không nằm ở doanh nghiệp mà ở những người bảo vệ ý thức trong kinh doanh. Bị khuất phục trước bộ mặt nghiêm nghị của thiết chế kinh doanh, chúng ta không đủ can đảm thu hút các quỹ nghiên cứu, tiến hành nghiên cứu và tôn vinh những kết quả thu được vào thương trường. Chúng ta cần một huấn luyện viên, chúng ta cần một hình mẫu.

Y TẾ: CHỈ DẪN CHO KINH DOANH

Trở lại những năm 1970, các y tá có đăng ký bắt đầu thử nghiệm một kỹ thuật năng lượng tinh thần gọi là Tiếp xúc liệu pháp (Therapeutic Touch), sử dụng hình thức scan cơ thể bệnh nhân. Theo tiến sỹ Janet Macrae, trong cuốn Therapeutic Touch: A Practical Guide (Tiếp xúc liệu pháp: Một chỉ dẫn thực hành), nó “bắt nguồn từ tập quán cổ xưa là đưa tay lên đầu để ban phúc”.

Nhiều y tá cảm thấy chắc chắn rằng cách điều trị này có ích, nhưng lại không có bằng chứng. Đến năm 1975, một nhân vật tiên phong, Tiến sỹ Dolores Krieger – người đã cùng đồng nghiệp của mình là Dora Kunz thử áp dụng một cách làm hiện đại, trình liệu pháp này lên các cơ quan khoa học và công bố những phát hiện của mình trên tờ tạp chí American Journal of Nursing. Những bệnh nhân từng được điều trị bằng phương pháp này, theo như bà phát hiện thấy, đều “có lượng hemoglobin trung bình tăng đáng kể”, vượt hẳn những người được điều trị bằng hình thức thông thường. Bà đánh giá thí

nghiệm này là một “dấu mốc trong quá trình phát triển để trở thành một phương pháp lâm sàng được thừa nhận của Tiếp xúc liệu pháp”. Nhiều thập kỷ qua, các y tá đã liên tục nghiên cứu về nó tại các trường điều dưỡng và các trung tâm chữa trị, và liệu pháp này ngày càng được áp dụng rộng rãi. Macrae cho biết nó chữa lành chứng khó tiêu, đau đầu, huyết áp cao, viêm loét, các vết thương, nhiễm trùng và bong.

Hiện nay, vào buổi bình minh của một kỷ nguyên đánh dấu việc những phương pháp tinh thần tham gia kinh doanh, y học sẽ là lĩnh vực đi đầu bởi nó đã đưa một “kỹ thuật” tinh thần thuộc dạng phổ biến nhất mà ta có thể hình dung vào trong khuôn khổ nghiên cứu khoa học nghiêm túc.

Dưới kính hiển vi: sức mạnh của cầu nguyện

90% người Mỹ cầu nguyện; 80% tin rằng cầu nguyện chữa lành bệnh.

Dường như những lời cầu nguyện đã làm nảy sinh một phép màu: nghiên cứu khoa học về sức mạnh chữa bệnh của cầu nguyện được tiến hành rộng rãi và được đầu tư ngân sách dồi dào. Hàng trăm nghiên cứu về cầu nguyện, tín ngưỡng và trị liệu đã được công bố và chứng minh trên các tạp chí uy tín nhất của ngành.

Tại bệnh viện Baptist Memorial ở Memphis, đối tượng nghiên cứu là những bệnh nhân từng nhận được “sự can thiệp bằng cầu nguyện” trước và sau phẫu thuật tim nhân tạo. Tại Học viện y khoa Johns Hopkins ở Baltimore, bác sĩ Diane Becker kiểm tra những người Mỹ da đen bị ung thư vú nhưng vẫn sống nhờ cầu nguyện kết hợp với thiền hai lần một ngày hoặc tham gia cầu nguyện nhóm.

Một thập kỷ trước, những chuyện này bị xem là dị giáo. Còn bây giờ, chúng trở thành vấn đề khoa học.

Đó chính là lý do khiến việc nghiên cứu tác động của những công cụ tinh thần như ngồi thiền đối với hiệu suất doanh nghiệp được đặt lên hàng đầu trong thập kỷ này.

Sức mạnh chữa bệnh của cầu nguyện

Nhiều nghiên cứu đã chứng minh rằng cầu nguyện chữa lành bệnh:

- Trung tâm Y tế Dartmouth quan sát 232 bệnh nhân phẫu thuật tim và thấy triển vọng sống của họ có thể dự báo được qua việc họ cảm thấy thoải mái đến mức nào nhờ tín ngưỡng và cầu nguyện.
- Tiến sĩ Dale Matthews thuộc Đại học Georgetown – tác giả cuốn The Faith Factor (Yếu tố niềm tin), nói rằng 75% nghiên cứu chứng tỏ việc cầu kinh có lợi cho sức khỏe.
- Một bản tổng kết 23 nghiên cứu về cầu nguyện của 2.774 bệnh nhân, được xuất bản trong Annals of Internal Medicine (Biên niên sử Nội khoa), cho thấy 57% trong số đó mang đến những kết quả tích cực.

Nhiều phát hiện có tài liệu đi kèm chỉ ra rằng cầu nguyện giúp chữa AIDS, đau tim, suy nhược, nghiện ngập, nghiện ma túy, đột quỵ và phẫu thuật tim nhân tạo.

Y học không biết tại sao cầu nguyện lại có tác dụng, nhưng một bác sĩ nói: “Chúng tôi không thể giải thích được tại sao được phẩm beta-blocker lại làm giảm tỷ lệ tử vong sau cơn đau tim, nhưng chúng tôi biết nó có tác dụng đó.”

Công trình MANTRA

Hàng ngày, bác sĩ chuyên khoa tim Mitchell Krucoff thực hiện vài ca thông động mạch vành và trước mỗi ca, ông đều cầu nguyện. Ông và y tá Suzanne Crater còn điều hành công trình nghiên cứu về cầu nguyện mang tên MANTRA (Monitoring and Actualization of Noetic Trainings – Giám sát và thực hiện các khóa đào tạo tinh thần) của Đại học Duke.

Năm 1998, Krucoff và Crater tiến hành một nghiên cứu loại trừ những sai sót ở cả người làm thí nghiệm và đối tượng được thí nghiệm về cầu nguyện tại Durham, Bệnh viện Veterans Administration ở North Carolina và kết quả được công bố trên tạp chí American Heart Journal (Tim mạch Mỹ).

Trong nghiên cứu này, 150 bệnh nhân tim mạch từng được “chụp X mạch chẩn đoán xâm nhiễm” được chia thành ba nhóm. Các nhà nghiên cứu theo dõi nhịp tim, độ biến thiên và chứng thiếu máu cục bộ (thiếu oxygen) cũng

như thời gian nằm viện và nhu cầu phẫu thuật bổ sung.

Nhóm đối chứng được chăm sóc theo những tiêu chuẩn y tế thông thường; nhóm thứ hai bằng liệu pháp âm nhạc, hình ảnh và tiếp xúc (còn gọi là liệu pháp “tinh thần”); nhóm thứ ba được những người ở cách xa đó cầu nguyện cho: bảy cộng đồng tâm linh – các nhà sư ở Tây Tạng, các nữ tu sĩ Carmelite ở Baltimore, các nhà thờ Baptist và Monrovia ở Bắc Carolina, các nhóm Do Thái và các thành viên của Unity Church (những người cầu nguyện biết tên, tuổi và bệnh trạng của bệnh nhân). Kết quả là nhóm thứ hai giảm được 30% những biến chứng như đột quỵ, đau tim, suy tim và tử vong. Những nhóm cầu nguyện còn có kết quả lớn hơn – 50-100%.

Sau đó Krucoff và Crater mở rộng nghiên cứu của họ tới 1.500 bệnh nhân tại nhiều địa điểm khác nhau. Tại thời điểm tôi viết cuốn sách này, nghiên cứu đang được đánh giá để công bố, nhưng vẫn chưa xác định được mối liên hệ rõ rệt giữa cầu nguyện và chữa bệnh.

Một số người ủng hộ hình thức cầu nguyện có lẽ sẽ thấy thất vọng. Nhưng không. Xơ Patricia thuộc Tu viện Carmelite ở Baltimore cho biết: “Một người có thể được chữa lành bệnh bằng những hình thức mà chúng ta không hiểu được. Có lẽ, quả tim người đó không được chữa lành trong nghiên cứu cụ thể này nhưng... có thể người đó rất sẵn lòng về với thế giới bên kia... Như thế cũng là chữa lành rồi.”

Một số nhà nghiên cứu nêu ra khó khăn khi thiết lập cấu trúc cho một nghiên cứu về cầu nguyện. Bạn làm sao biết được những người khác – có lẽ cả một giáo đoàn, những người đang cầu nguyện cho một đối tượng – có cảm giác như thế nào? Nhưng nhu cầu nghiên cứu sâu hơn là rõ ràng, vì cầu nguyện có ít nhất hai lợi thế lớn so với điều trị thông thường: giảm bớt chi phí và độc tính của thuốc men. Bệnh nhân thường vẫn được cấp những loại thuốc có tác dụng phụ rất nguy hiểm. Chúng ta vẫn còn choáng váng vì những phát hiện cho thấy Vioxx và các loại thuốc viêm khớp khác có thể làm tăng nguy cơ đau tim và đột quỵ. (Cổ phiếu của Merck – hãng sản xuất và từng tự nguyện thu hồi Vioxx, đã giảm giá vào mùa thu 2004 – từ khoảng 45 đô-la xuống còn 27 đô-la và giữa năm 2007 đang ở mức giá khoảng 45 đô-la.)

Nếu cầu nguyện là một phương thuốc thì nó sẽ sinh ra một ngành công nghiệp trị giá 100 tỷ đô-la và được phẩm tinh thần sẽ là cổ phiếu đắt giá nhất

ở Phố Wall.

Ngoại trừ một điều: Trong khi chi phí sức khỏe tăng lên, thì cầu nguyện lại không hề mất tiền.

Và hàng trăm nghiên cứu, một số trong đó đã được nêu ở trên, đã khẳng định hiệu lực của cầu nguyện.

Hãy tìm hiểu thêm một trường hợp nữa. Theo tờ Hippocrates, bản tin trực tuyến của The New England Journal of Medicine (Tạp chí Y học New England), bác sĩ Elizabeth Targ, khi đó là giám đốc Viện Nghiên cứu Thuốc bổ sung thuộc Trung tâm Y tế Thái Bình Dương California ở San Francisco, nghiên cứu 40 bệnh nhân AIDS, trong đó 20 người được “những người chữa bệnh giàu kinh nghiệm thuộc các nhóm Thiên Chúa giáo, Do Thái, Phật giáo, người Mỹ bản địa, shaman giáo và những truyền thống khác” cầu nguyện “sáu ngày/tuần trong suốt mười tuần”. Sau sáu tháng, các bệnh nhân trên thấy giảm hẳn hẳn:

- các bệnh liên quan đến AIDS (2 so với 12).
- số lần phải vào viện (85 so với 260).
- số ngày nằm viện (10 so với 68).

Kinh doanh mới chỉ bắt đầu khám phá điều mà các thí nghiệm y tế về cầu nguyện liên tục chứng minh: Những kỹ thuật có uy lực của ý thức và tinh thần tác động sâu sắc và tích cực lên con người. Nếu cầu nguyện có thể giúp chữa trị AIDS, suy nhược, đau tim và giảm những biến chứng do phẫu thuật tim thì ngời thiên và những công cụ tinh thần khác có thể làm được gì cho sức sáng tạo của các kỹ sư? Nếu phong trào tinh thần trong kinh doanh không thể công bố những kết quả cụ thể tương tự như y học đã làm thì có lẽ là do cho tới gần đây, chúng ta vẫn chưa hề tiến hành nghiên cứu nào. Đó là lý do tại sao Dự án Vị tha của American Express lại bị chỉ trích đến vậy.

Chúng ta biết ngời thiên làm giảm huyết áp và cầu nguyện giúp chữa bệnh tim, nhưng những kỹ thuật này còn tạo ra cả những kỳ tích cho những ai giỏi và ưa hoạt động nữa. Trong tất cả những sóng não tích cực được tạo ra và hòa hợp bởi sức mạnh của hình thức suy tưởng có ý thức, có cả những giải pháp

cho những vấn đề khó khăn nhất của con người và thể tục nhất của giới kinh doanh. Như Bill George – chủ tịch đã nghỉ hưu của Medtronic, đã nói: “Tôi có được những ý tưởng kinh doanh tốt nhất khi ngồi thiền.” Hay như đội ngũ nhân viên bán hàng, kế toán và kỹ sư của IBM, Citibank, Procter & Gamble hoặc 3M đã đạt mức tăng năng suất đáng ngạc nhiên nhờ hai buổi ngồi thiền 20 phút mỗi ngày.

Cầu nguyện, trong phòng phẫu thuật và phòng thí nghiệm, không cứu được tất cả các bệnh nhân, nhưng nó làm giảm đau đớn, cứu được một số sinh mạng và làm thay đổi cách thực hành y thuật của bác sĩ. Các bác sĩ cầu nguyện trước khi phẫu thuật nhưng vẫn không cứu nổi bệnh nhân ít nhất cũng có thể nói: “Tôi đã cố hết sức rồi” và điều đó sẽ an ủi gia đình bệnh nhân. Tương tự, quá trình cải biến CNTB sẽ không chấm dứt được tình trạng sa thải, gian lận, không đảm bảo lợi nhuận đều đặn hay vô hiệu hóa stress, nhưng nó sẽ tạo ra một môi trường kinh doanh mới với những ưu tiên của nó: sự thịnh vượng nhờ ý nghĩa, đạo đức và một chút giúp đỡ từ tinh thần.

Thời điểm đã đến

Cuốn sách này ghi chép lại những thay đổi sẽ thúc đẩy tinh thần trong kinh doanh từ chỗ chỉ là xu hướng trở thành xu hướng lớn. Nhưng tôi vẫn còn chưa nhắc đến một điều: thời gian và chu kỳ kinh doanh.

Khi một công ty cắt giảm chi phí và tiền lương, những bước cải thiện sẽ đến từ đâu? Cái gì làm tăng giá trị của cổ phiếu? Câu trả lời rất rõ ràng: con người và thành tích. Cái gì khu biệt các đối thủ cạnh tranh? Khả năng tạo ra một nền văn hóa trong đó người này vượt lên trên người kia. Bạn thực hiện điều đó bằng cách nào? Bằng sự lãnh đạo say mê và sáng tạo, đồng thời lưu tâm đến kết quả.

Các công ty muốn biết cách tạo ra một môi trường thúc đẩy hứng thú và sức sáng tạo. “Đó là một vấn đề lớn cho khách hàng của chúng tôi,” Michael Rennie của McKinsey nói. “Nó không nằm ở việc vạch ra chiến lược phát triển. Thách thức thật sự là làm cách nào liên kết mọi người để có thể triển khai hiệu quả chiến lược ấy. Trên thực tế, bạn phải thiết lập đạo đức thành tích trước. [Tức là, một doanh nghiệp năng suất xét theo chỉ số kinh doanh truyền thống, trong đó, cùng với những yếu tố khác, những thành tích tốt sẽ được khen thưởng.] Khi có đạo đức thành tích, bạn có thể tạo ra một môi

trường làm việc mang tính khích lệ cao... Những công ty tìm cách tiến thẳng đến một môi trường yêu thương mà không cần tạo dựng đạo đức thành tích sẽ chết yếu và tạo ra những tiếng xấu cho những người đang cố tiến tới những nền văn hóa trao quyền.”

Khi có đạo đức thành tích thì bạn có thể “thúc đẩy con đường đưa công việc trở thành một hành trình tinh thần”. Như vậy, tinh thần không chỉ bồi dưỡng con người mà còn, khi các điều kiện khác đã hội tụ đầy đủ, giúp nâng cao thành tích và giá trị cổ phần.

7

Bùng nổ đầu tư có trách nhiệm xã hội

Hiện nay, tại Phố Wall có một lực lượng hùng mạnh, đông đảo và ngày càng lớn mạnh dành cho CNTB có ý thức. Với thời gian, lực lượng ấy nhanh chóng thu nạp những thành viên mới và nguồn thu ròng thật ấn tượng. Trên hết, nó đánh bại thiết chế tài chính tại trò chơi của chính thiết chế này – hoạt động tài chính xuất sắc.

Điều tôi đang nói đến chính là đầu tư có trách nhiệm xã hội (SRI). Đó là cách các nhà tư bản có ý thức “đổ tiền vào nơi họ đặt trái tim” khi mua vào những công ty tuân thủ các tiêu chuẩn môi trường và xã hội phản ánh các giá trị của chính họ. Bằng cách nào? Các nhà đầu tư SRI có lựa chọn từ nhiều công cụ và cách tiếp cận tài chính – kể cả những quỹ tương trợ được được sàng lọc, những chọn lựa cổ phiếu đơn lẻ, trái phiếu SRI hoặc danh mục thị trường tiền tệ và đầu tư cộng đồng. Nói một cách đơn giản, những người ủng hộ SRI theo đuổi lợi ích tài chính mà không đi ngược lại niềm tin hoặc chuẩn mực đạo đức của mình.

Hiện nay, khi CNTB đã hồi phục sau cuộc khủng hoảng tồi tệ nhất kể từ thời kỳ Đại suy thoái, SRI đang đến giai đoạn trưởng thành. Hãy xem con số “sát thủ” này: Năm 1984, SRI là một thị trường trị giá 40 tỷ đô-la. Đến năm 2003, nó trở thành một ngành công nghiệp trị giá 2,16 nghìn tỷ đô-la – một mức tăng 5.000% trong vòng chưa đầy hai thập kỷ. Đặc biệt nhất, SRI sánh ngang và thậm chí còn vượt hình thức đầu tư chủ đạo, vì thế các danh mục chứng khoán của các nhà tư bản có ý thức thường có màu xanh.

Mục đích của chương này là ghi chép lại tiến trình của xu hướng lớn đang nổi lên này, sau đó thăm tra xem chúng ta có thể tận dụng nó như thế nào, nên đầu tư đồng vốn có ý thức của mình vào đâu. Nhưng trước tiên, hãy trả lời câu hỏi khái quát về đầu tư có trách nhiệm xã hội.

Tiêu chí sàng lọc SRI là gì?

Các quỹ tương trợ có trách nhiệm xã hội đưa cổ phiếu qua các “tiêu chí sàng lọc” – một loạt tiêu chí đo hành động và chính sách của một công ty về các

vấn đề xã hội, môi trường, đạo đức và quản lý. Trên thực tế, tất cả các quỹ tương trợ, không chỉ là các quỹ SRI, đều sàng lọc cổ phiếu. Các tiêu chí sàng lọc đơn giản là những định hướng cho phép xác định loại cổ phiếu nào cần được đưa vào hoặc gạt ra khỏi một danh mục đầu tư. Ví dụ: nếu chỉ là một quỹ đầu tư nhỏ, bạn sẽ lọc lấy những loại cổ phiếu vốn lớn; còn nếu là một quỹ lớn, bạn sẽ gạt bỏ các công ty tăng trưởng.

Có hai loại tiêu chí SRI: tiêu cực và tích cực. Những câu hỏi liệt kê dưới đây cho thấy mỗi loại tiêu chí có thể được cấu thành như thế nào. Một công ty có:

- gây ô nhiễm môi trường không? (tiêu cực)
- thưởng cho các nhà quản lý cấp cao vì thành tích môi trường không? (tích cực)
- trung thực trong quảng cáo không? (tích cực)
- khuyến khích các hình mẫu công kích không? (tiêu cực)
- phạm các nguyên tắc bình đẳng trong lao động, các quy định về y tế và an toàn lao động không? (tiêu cực)
- tuyển dụng người thuộc các nhóm thiểu số và phụ nữ không và cho họ có cơ hội thăng tiến không? (tích cực)

Một số quỹ SRI sử dụng cả hai loại tiêu chí sàng lọc để tiến hành một phân tích hoàn chỉnh.

TIÊU CHÍ SÀNG LỌC DOMINI

Domini Social Investment là doanh nghiệp đứng đầu trong lĩnh vực đầu tư có trách nhiệm xã hội. Phân tích của Domini với 100 chỉ số giúp xây dựng “hồ sơ môi trường và xã hội” của một công ty. Domini nghiên cứu sáu lĩnh vực :

- Vai trò công dân của doanh nghiệp: Công ty có thúc đẩy công bằng xã hội không?
- Tính đa dạng: Phụ nữ và các nhóm thiểu số có được tham gia bộ máy quản lý không?

- Nhân viên: Họ có được tham gia quá trình đưa ra quyết định không? Có được mua cổ phần không?
- Môi trường: Doanh nghiệp có các chương trình tái chế hoặc ngăn ngừa ô nhiễm không?
- Hoạt động ngoài nước Mỹ: Nhân quyền có được đề cao không? Mức lương có công bằng không?
- Sản phẩm: Công ty có tạo ra các sản phẩm chất lượng không? Có đi đầu trong nghiên cứu và phát triển không?

Đây là ví dụ về những tiêu chí sàng lọc tích cực.

THẾ GIỚI SRI

Hơn 200 quỹ của Mỹ được lựa chọn nhờ các nhân tố môi trường và xã hội. Hai trong số các công ty SRI nổi tiếng nhất là tập đoàn Calvert trị giá 13 tỷ đô-la và Domini Social Investments (Quỹ Đầu tư Xã hội Domino) trị giá hai tỷ đô-la, mỗi công ty đều có một vài quỹ. The PAX World Balanced Fund (Quỹ Cân bằng Thế giới Pax) đang quản lý 2,1 tỷ đô-la. Ariel Fund (Quỹ Ariel) – chuyên về các loại chứng khoán giá trị vốn nhỏ, có tài sản trị giá 4,3 tỷ đô-la, trong khi Ariel Appreciation Fund (Quỹ Đánh giá Ariel) – một danh mục đầu tư giá trị vốn trung bình, có tổng tài sản 2,7 tỷ (số liệu tháng 12 năm 2006).

Gần đây, các nhà đầu tư đang đổ xô tới các quỹ SRI. Những năm 1990, SRI tăng mạnh và trở thành xu hướng đi đầu sau các sự kiện liên quan đến Enron, WorldCom và Tyco. Từ 2000 đến hết năm 2002, trong đợt sóng bùng nổ, phá sản và những vụ tai tiếng, giới đầu tư truyền thống thu hẹp lại, trong khi các quỹ SRI lại nở rộ. Lipper – người chuyên theo dõi các quỹ, cho biết năm 2002, các quỹ tương trợ SRI thu về 1,5 tỷ đô-la ròng trong khi các quỹ chứng khoán chủ đạo phải xuất ra 10,5 tỷ đô-la. Còn Cliff Feigenbaum đánh giá, khi trả lời phỏng vấn của tờ Barron's: “Sự vô trách nhiệm của doanh nghiệp tác động đến đầu tư xã hội giống như vụ Watergate ảnh hưởng đến chính trị vậy.”

Năm 2005, khi Diễn đàn Đầu tư Xã hội (SIF) công bố báo cáo (thực hiện hai

năm một lần) về các xu hướng đầu tư xã hội thì kết quả phản ánh một sự tăng trưởng liên tục. 2,29 nghìn tỷ đô-la trong lượng tài sản SRI được quản lý chuyên nghiệp, tăng 258% kể từ năm 1995. Ngược lại, toàn bộ quỹ tăng chưa đầy 249%. Các quỹ SRI đại diện cho 1/10 đồng đô la được đầu tư vào các quỹ chuyên nghiệp, tức là 9,4% của 24,4 nghìn tỷ đô-la của tất cả các quỹ chuyên nghiệp ở Mỹ.

Trong thập kỷ qua, SRI có mức tăng trưởng bình quân hàng năm là 26%, vượt xa mức tăng trưởng tổng tài sản quản lý.

Không có gì lạ là ngành tài chính chính thống đã bắt đầu hành động. Các công ty truyền thống như Gabelli, Smith Barney và Vanguard hiện có các quỹ được lựa chọn. Cần xem xét cả những cái cách như Chỉ số Bền vững Dow Jones và Chỉ số FTSE4GOOD. Nếu mô phỏng là hình thức xu nịnh chân thật nhất thì những nhà tiên phong như Domini, Pax World và các doanh nghiệp khác sẽ cảm thấy rất hãnh diện.

Tất cả những điều này có nghĩa là gì?

Peter Kinder – chủ tịch KLD Research & Analytics – một công ty nghiên cứu chuyên lập hồ sơ thương số SRI của doanh nghiệp, nói rằng phân tích truyền thống giờ đây tóm gọn tất cả những vấn đề xã hội mà các nhà đầu tư xã hội tính toán cho 30 năm. Kinder hẳn biết rõ mình nói gì: đầu thập niên 1980, ông là người đồng sáng tạo ra Domino 400 Social Index (Chỉ số Xã hội Domini 400) (chỉ số này sẽ được giới thiệu kỹ ở phần sau).

SRI đang trở thành một xu hướng lớn vì hai lý do, một “từ trên xuống,” một “từ dưới lên.” Ở cấp cơ sở, người dân kiên trì “đầu tư vì những giá trị của họ”, như lời Cliff Feigenbaum và Brills. Ở cấp vĩ mô, theo Enron và những người khác, ngay cả các tổ chức đầu tư Phố Wall cũng nhận được thông điệp: Đạo đức doanh nghiệp – hay đúng hơn, thiếu nhân tố ấy – giống như quả bom nguyên tử đối với danh mục đầu tư của bạn.

Kết quả ra sao?

Thái độ hoài nghi thường lệ trong kinh doanh đẩy các nhà đầu tư thẳng vào vòng tay của các quỹ có trách nhiệm xã hội.

Sự thông thái thường tình mới, theo Giám đốc điều hành của Calvert là Barbara Krumsiek, là: “Việc giá cổ phiếu của một công ty biến động không thành vấn đề, cách công ty ấy tiến hành hoạt động kinh doanh mới đáng lưu tâm.” Sự thay đổi tư duy này phản ánh chính xác CNTB đang ngày càng có ý thức về chính mình như thế nào. SRI sẽ từ xu hướng phát triển thành xu hướng lớn.

Bởi vì dù đang thành công mau lẹ, SRI vẫn mới chỉ ở điểm khởi đầu.

Giờ đây, đầu tư vào một quỹ SRI dễ hơn trước nhiều. Theo Krumsiek, trên tờ Green Money Journal, đầu những năm 1990, chỉ có 1/10 các kế hoạch 401K đưa ra “ít nhất một quỹ được lựa chọn”. Năm 2002, tỷ lệ này là 9/10. Năm 2012, tỷ lệ phần trăm tài sản quỹ tương trợ tại Mỹ được đầu tư vào các quỹ có trách nhiệm xã hội sẽ đạt 10% (tỷ lệ này khác với tỷ lệ 9,4% dẫn ở trang 250), Krumsiek dự đoán – tăng từ 2% năm 2002 – vì nhiều nhà đầu tư sẽ có ý thức cao hơn và hướng tới SRI.

Có thể con số dự đoán 10% này vẫn còn hơi thấp. Trong vài năm tới, khi cái giá phải trả của “CNTB vô ý thức” ngày càng rõ ràng, SRI sẽ phát triển rộng khắp cho tới khi đạt đến khối lượng tối hạn. Sau đó, SRI sẽ tăng tốc càng nhanh hơn nữa để chiếm một phần lớn trong toàn bộ hoạt động đầu tư vào năm 2015.

Trong khi đó, SRI là đội trình sát của CNTB có ý thức. Ba mươi năm trước, nó thiết lập tiền đồn ở Phố Wall. Hai mươi năm trước, nó đón nhận những nhà đầu tư tiên phong. Ba năm trước, nó đón nhận những nhà đầu tư quy mô lớn hơn. Hôm nay, rất đông các nhà tư bản có ý thức theo đuổi nó. Sớm muộn, xu hướng này cũng sẽ được công nhận là cuộc chơi hay nhất tại Phố Wall.

Bí mật thành công của SRI

Lợi ích rõ rệt nhất của SRI là cách các tiêu chí sàng lọc SRI dự báo vô số những bất ngờ tổn kém liên quan đến trách nhiệm đền bù bệnh tật do chất amiăng gây ra, thất bại trong quản lý, các đợt tổng vệ sinh môi trường hoặc các vụ kiện thuốc lá.

Nhưng các loại hình SRI thừa nhận họ thua một nhân vật lớn – Enron. Enron

vượt qua các tiêu chí sàng lọc SRI, theo đánh giá của Giáo sư Sandra Waddock thuộc Trường Quản lý Carroll của Cao đẳng Boston trong một bài viết không công bố nhưng rất hay được trích dẫn có tựa đề Fluff is Not Enough (Sai lầm vẫn chưa đủ). Enron đưa ra một báo cáo ba điểm cốt yếu, giành được sáu giải thưởng môi trường và một vị trí trong danh sách Fortune 100 trong ba năm liền.

Phải chăng mọi người đều bị lừa? Không phải tất cả.

Joan Bavarian – chủ tịch của Trillium Asset Management – công ty đầu tư SRI đặt tại Boston quản lý hơn một tỷ đô-la, còn nhớ Enron đã ngăn các nhà quản lý quỹ “đừng đặt quá nhiều câu hỏi” về các hoạt động ở nước ngoài của Tyco. Các cân nhắc đạo đức có thể giúp bạn đỡ mất tiền, nhưng chỉ khi bạn hành động dựa trên niềm tin của mình. Bavarian đã làm như thế. Bà bán cổ phiếu Enron ngay khi có tin đồn đầu tiên về các cáo trạng và cứu giúp được rất nhiều khách hàng.

Cuối cùng, Enron cho các nhà đầu tư thấy những kỳ vọng phi lý (tăng trưởng, tăng trưởng và tăng trưởng!) cùng áp lực tài chính nghiệt ngã (lợi nhuận bằng bất kỳ giá nào) của CNTB kiểu cũ có thể nghiền nát tính liêm chính của con người và đưa các công ty đến thẳng con đường tự hủy hoại như thế nào.

Lược sử SRI

Đầu tư có trách nhiệm xã hội có từ thế kỷ XVII, khi những người thuộc giáo phái Quaker từ chối đầu tư vào vũ khí. Nhưng phong trào hiện nay chỉ mới bắt đầu vào đầu thập niên 1970, khi những nhà đầu tư tinh thần đầu tiên – các nhóm nhà thờ – phản đối chiến tranh Việt Nam bằng cách từ bỏ cổ phần của mình tại công ty Dow Chemical và thành lập Quỹ PAX World. Thời kỳ chế độ phân biệt chủng tộc apartheid, các quỹ SRI tiên phong đã rút hết tiền khỏi các công ty kinh doanh tại Nam Phi.

Mới đầu, các quỹ SRI tránh thuốc lá, rượu, cờ bạc và vũ khí. Về sau, những cơ chế sàng lọc mới lưu tâm cả đến các vấn đề xã hội và môi trường. Hiện nay, các tiêu chí SRI còn đánh giá cả nhân quyền, tính đa dạng và quản trị doanh nghiệp.

Trở lại những vấn đề cơ bản

Hãy quay trở lại phần nói về việc SRI thường vượt xa những kết quả truyền thống như thế nào. Sau đây là một ví dụ nữa: Một quỹ SRI Calvert nổi tiếng được xếp vào danh sách S&P 500, nhờ quan điểm cho rằng các doanh nghiệp đều có trách nhiệm, không chỉ với các nhà đầu tư mà cả với nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp, cộng đồng và toàn xã hội.

Nhưng có chắc chắn không quỹ nào trên trái đất này có thể buộc tiền bạc chịu những gánh nặng xã hội chủ nghĩa này không?

Quỹ Đầu tư Công bằng Xã hội Calvert, nắm giữ những công ty dẫn đầu thị trường như Intel và Dell, luôn vượt xa danh sách S&P 500 trong khoảng năm 2000-2002. Trong ba năm đó (tốt, tồi và cực tồi), chỉ số S&P sụt tới 14%, còn Quỹ Calvert chỉ giảm 3,6%. Một quỹ phát triển trong thời kỳ bùng nổ là một chuyện, đầu cơ hạ giá là một chuyện khác. Các năm 2001 và 2002 đều rất khắc nghiệt, nhưng quỹ Calvert vẫn “hạ gục” S&P. Đầu cơ lên giá? Hay đầu cơ hạ giá? Liệu ai biết được cái gì ở phía trước? Vì thế, tự hỏi một quỹ có đứng vững trong những thời khắc thuận lợi và khó khăn không chẳng có ý nghĩa gì.

Thay đổi thói quen

Điều đó làm bạn chú ý? Nó có làm nảy sinh mong muốn chấm dứt cách đầu tư truyền thống và tìm cách lên chuyến xe SRI đang băng băng thẳng tiến?

Nhiều nhà đầu tư SRI tương lai nhiệt thành cam kết phá bỏ hình thức đầu tư hiện tại, chỉ để bị lấn át trước: (1) tính phức tạp của tài chính; (2) quá nhiều lựa chọn không quen thuộc; và (3) nỗi lo sợ phạm sai lầm. Kết quả: chúng ta chẳng bao giờ hành động, việc thu lợi nhuận đình trệ và chúng ta trở thành nạn nhân của sự mất cân bằng khi tiền bạc của chúng ta không phản ánh được những giá trị của mình.

Vậy hãy sàng lọc một số lựa chọn – tôi xin nhấn mạnh từ “bắt đầu.” Đầu tư có trách nhiệm xã hội là một vấn đề lớn. Những quỹ mới và những nhà quản lý các danh mục đầu tư đều đặn tham gia trào lưu này. Có rất nhiều sách vở và nghiên cứu chuyên biệt về nó. Có thể tôi không thể hy vọng đánh giá đúng được nó; tuy nhiên, với tư cách là người nghiên cứu xu hướng, những gì tôi có thể đưa ra là một cái nhìn tổng quan dẫn dắt bạn trên con đường khám phá SRI.

Trước tiên, bạn cần tự đặt cho mình một câu hỏi căn bản:

Tại sao mình lại nghe lời khuyên đầu tư của Patricia Aburdene chứ?

Bạn không nên làm vậy! Tôi cũng sẽ không đưa ra lời khuyên nào cả. Thay vào đó, tôi sẽ vạch ra một khuôn khổ cho việc tìm hiểu về SRI của bạn. Như thế, bạn sẽ làm quen với những khả năng đầu tư SRI chung nhất, đủ để có thể đặt những câu hỏi thích đáng giúp bạn sàng lọc cả núi thông tin đến với mình. Được trang bị một số khái niệm cơ bản, bạn sẽ có thể đánh giá tốt hơn những lựa chọn của mình.

Bao quát nền tảng

Đây là một lời cảnh báo và một lời hứa khiêm tốn. Những gì tôi mô tả về SRI chỉ là phần nổi của tảng băng chìm. Tôi sẽ không thể đề cập đến một số quỹ siêu hạng và những khả năng sinh lợi. Đó chỉ là bản tính của con thú. Nhưng nếu bạn muốn tiến hành một nghiên cứu sâu hơn thì đây là hai gợi ý đơn giản:

1. Một cuốn sách: Investing with Your Values (Đầu tư bằng các giá trị của bạn).
2. Phần phụ lục của cuốn sách này, trong đó liệt kê nhiều nguồn tốt nhất của phong trào SRI và các trang web có liên quan.

Nếu nghiên cứu cả hai, bạn sẽ bao quát hết nền tảng.

TÔI MUỐN GÌ? MỘT SỐ PHONG CÁCH ĐẦU TƯ

Bạn sẽ đầu tư như thế nào? Đó là câu hỏi bạn sẽ phải tự trả lời, nhưng nếu né tránh các quyết định tài chính thì bạn thậm chí sẽ không nhận ra một cách tiếp cận khả dĩ, chứ đừng nói đến chuyện xác định xem cách tiếp cận nào thích hợp với mình.

Vì thế, tôi đề xuất một vài cách thức mẫu để làm theo. Tôi không chủ trương chọn bất kỳ cách nào trong số này, nhưng tôi thật sự muốn kích thích các ý tưởng của bạn. Bạn có thể nói: “Vô ích, chị có cách đó, còn tôi lại muốn làm thế này kia.” Bên cạnh đó, danh sách lựa chọn đó cho phép tôi tổ chức nhiều

thông tin dưới những tiêu đề dễ chịu với người sử dụng. Dù chưa bao giờ đầu tư một hào nào, bạn vẫn sẽ có được cái nhìn tổng quát về SRI.

Hãy đưa tôi toàn bộ thị trường – trừ những kẻ xấu

Đầu những năm 1980, Amy Domini – một chuyên gia môi giới chứng khoán trẻ tuổi ở Harvard Square, nhận được một cuộc gọi từ một nữ khách hàng đứng tuổi được cha để lại một danh mục đầu tư cổ phiếu rất hấp dẫn. Say mê các loài chim, bà vừa phát hiện ra rằng một công ty giấy mà bà có cổ phiếu sản xuất một hóa chất gây ngộ độc cho các loài chim. Amy và vị khách hàng – nhà đầu tư của mình rơi vào tình thế tiến thoái lưỡng nan về đạo đức: cổ phiếu cho phép người phụ nữ kia đảm bảo các nhu cầu cơ bản, nhưng bà lại không thể chấp nhận những tổn hại đi kèm. Cuối cùng, Amy xoa dịu khách hàng bằng một danh mục đầu tư mới vào những công ty “trân trọng lợi ích của tất cả các tạo vật của Chúa, chứ không chỉ là các cổ đông”. Nhưng điều Domini không nhận ra là số phận của chị đã được định đoạt chính trong cơn khủng hoảng này.

Năm 1984, Domini và Peter Kinder, hiện là chủ tịch KLD Research & Analytics, viết cuốn Ethical Investing (Đầu tư đạo đức) cuốn cẩm nang đầu tiên về đầu tư xã hội. Sau đó, hai người nghĩ ra một chỉ số cổ phiếu có trách nhiệm xã hội bằng cách áp dụng một loạt tiêu chí sàng lọc của S&P 500. Khoảng một nửa cổ phiếu S&P đạt tiêu chuẩn, Domini và Kinder giữ lại những “phần tử tốt” này, sau đó phân tích các công ty lớn nhất tiếp theo (không hoàn toàn tuân thủ S&P 500) cho tới khi tìm được 100 hãng đáng lựa chọn hơn. Cuối cùng, họ thêm vào danh sách 50 công ty nữa có thành tích xã hội xuất sắc. Tổng cộng là 400 công ty.

Năm 1990, Chỉ số Xã hội Domini 400 một lựa chọn trách nhiệm xã hội, thay cho Chỉ số S&P 500, ra đời. Nhưng bạn không thể đầu tư vào một chỉ số, dù đó là S&P 500 hay Domini 400, mà đầu tư vào một quỹ dựa trên chỉ số ấy. Vì vậy, hiện nay, nhiều công ty đầu tư bán đi các quỹ tương trợ hình thành từ các cổ phiếu trong danh sách S&P 500. Tương tự, Domini cũng có Quỹ Công bằng Xã hội Domini phản ánh chỉ số Domini 400. Hiện nay, Domini Social Investments nắm giữ gần hai tỷ đô-la cổ phiếu OTC, trái phiếu và các quỹ tiền mặt. Tuy nhiên, công ty này được biết đến nhiều nhất nhờ Quỹ Công bằng Xã hội Domini trị giá 1,5 tỷ đô-la – quỹ chỉ số trách nhiệm xã hội đầu tiên. Nó dung hợp cổ phiếu tăng trưởng và cổ phiếu có giá trị. Cổ phần

(holdings) hàng đầu của quỹ, chủ yếu có xu hướng ngả về công nghệ và tài chính, thuộc về Microsoft, Procter & Gamble, Johnson & Johnson và Intel.

Chuyên nghiệp, để chọn những phần tử tốt nhất

Trở lại năm 1982, Calvert là quỹ tương trợ đầu tiên phản đối chủ nghĩa apartheid và là một trong những quỹ tương trợ đầu tiên tái đầu tư vào Nam Phi năm 1994, sau thắng lợi của Nelson Mandela. Với hơn 30 năm kinh doanh, Calvert quản lý 13 tỷ đô-la tài sản thuộc 25 danh mục đầu tư cho hơn 400.000 khách hàng và có triết lý rất đơn giản: “Những vấn đề xã hội hôm nay... có cách trở thành những vấn đề kinh tế ngày mai.” Vì thế, đầu tư vào những công ty có “quan điểm rộng mở” về trách nhiệm xã hội “làm cho kinh doanh có ý nghĩa.”

Calvert thường xuyên được báo chí nhắc đến nhờ Social Investment Equity Fund. Từ 1998, cổ phần của quỹ do Dan Boone thuộc công ty Quản lý Vốn Atlantic (Atlantic Capital Management) điều hành. Với Quỹ đầu tư cổ phiếu Xã hội Calvert (Calvert Social Equity Fund), Boone thích những cổ phiếu phục vụ “tăng trưởng chất lượng cao với mức giá hợp lý”. Những lựa chọn của ông trước tiên được phân tích tài chính kỹ càng, được đưa vào kinh doanh ít nhất 10 năm và chứng tỏ:

- tiền lãi trên trung bình và tăng trưởng cổ tức,
- một bản quyết toán mạnh,
- lãi cao trong 2-5 năm.

Boone và các nhà quản lý danh mục đầu tư khác trình những lựa chọn của họ lên một nhóm nghiên cứu nội bộ của Calvert gồm 18 thành viên, nơi chúng được kiểm chứng về “quản trị, đạo đức, môi trường, nhân viên và cộng đồng”. Các công ty không tuân thủ các tiêu chuẩn xã hội và môi trường của Calvert sẽ bị loại.

Xu hướng xanh

Tăng trưởng Xanh Winslow (Winslow Green Growth) – một quỹ đầu tư cổ phiếu OTC có lẽ là bước nghiên cứu tiếp theo của bạn. Do người sáng lập

Winslow Management là Jack Robinson khởi xướng, Quỹ có thâm niên mười năm đầu tư vào các công ty Mỹ vốn nhỏ đến trung bình, vừa cách tân vừa có ý thức môi trường. Trong mười năm, tính đến ngày 30 tháng 11 năm 2004, Quỹ công bố mức lãi 18,02% so với 5,11% cho Chỉ số Tăng trưởng Russell 2000 và 13,75% cho Chỉ số Russell 2500.

Trong năm kỷ lục 2003, Green Growth tăng mạnh 91,7%.

Chắc chắn, 2003 là một năm tuyệt vời của chứng khoán. Dù vậy, S&P 500 cũng chỉ tăng 28,2%. Và đó không phải là điều duy nhất khiến Quỹ thắng lớn năm đó. Winslow Green Growth mua những công ty chất lượng cao, thân thiện với môi trường. Một cổ đông hàng đầu của Quỹ là Fuel-Tech Inc. – một công ty kiểm soát ô nhiễm không khí giúp cắt giảm lượng khí thải ôxit nitơ từ 30-80%. Một quỹ hàng đầu khác là SurModics, với công nghệ “biến đổi bề mặt” cho phép dùng các ống thông mạch máu được sử dụng trong phẫu thuật tim chẳng hạn, để bao bọc bằng thuốc. Khi giá dầu mỏ đang dao động ở mức 50 đô-la/thùng, Robinson nói với CNBC rằng các công ty năng lượng thay thế được Winslow Green Growth ưu ái sẽ càng ngày càng hấp dẫn các nhà đầu tư. Đúng như vậy – và giá dầu lên đến 60 đô-la/thùng vào tháng 6 năm 2005, 61 đô-la cuối năm 2006 và Winslow Green Growth và S&P 500 đều kết thúc năm này với mức tăng trưởng khoảng 13%.

Bí mật thành công của Quỹ là gì? Theo lời Robinson, các công ty thân thiện với trái đất đánh bại các đối thủ khác nhờ “chi phí cắt giảm, chất lượng cải thiện, lợi nhuận gia tăng và sự tiếp cận với những thị trường đang lên”. Các công ty xanh “ít phải đối mặt với nguy cơ môi trường, yếu tố có thể tác động lớn đến giá cổ phiếu tương lai”.

Nói đi đôi với làm

Bạn muốn tìm ra một quỹ có nề nếp quản trị mẫu mực? Bridgeway Funds:

- đóng góp 50% lợi nhuận cho hoạt động từ thiện;
- duy trì mức lệ phí thấp;
- đóng cửa các quỹ trước khi chúng phình ra quá lớn;

- nêu tên những cổ phiếu kém nhất và tốt nhất;

Còn thêm điều này nữa: Quỹ Bridgeway Aggressive Investors 2 (Nhà đầu tư Tích cực Bridgeway 2) thu lệ phí “dựa trên thành tích”, dao động từ 0,2-1,6%, tùy vào thành tích của Bridgeway so với S&P 500. John Montgomery, người sáng lập Quỹ, cho biết: “Đây là ưu đãi lớn cho chúng tôi thành công trên thị trường và không kém thế.”

Và kết quả hoạt động của Quỹ thế nào? Các quỹ Bridgeway đạt mức tăng trưởng trung bình 54,3% vào năm 2003 (xin nhớ rằng S&P 500 chỉ tăng trưởng 28,69%). Cũng năm đó, Quỹ Ultra-Small Company (Công ty Siêu nhỏ) của Bridgeway đạt mức tăng trưởng phi thường: 88,2%.

Tự lực cánh sinh

Một số trong chúng ta rất độc lập, thích tự nghiên cứu đầu tư; chúng ta đã có những quan điểm mạnh mẽ về việc đâu là những công ty tốt (và xấu) và kiên quyết theo sát cổ phiếu của họ. Chúng ta thích thú theo dõi cổ phần của mình và tham dự cuộc họp thường niên của các công ty mà chúng ta tin tưởng. Nhưng làm thế nào chúng ta tìm hiểu được hết “thế giới” SRI và tập hợp được một danh mục đầu tư theo ý mình?

1. Công ty môi giới của bạn và “100 công ty tốt nhất”. Nếu bạn có một đơn vị môi giới, hãy so sánh Danh mục đề xuất của họ với danh mục 100 công ty tốt nhất trên danh sách “100 công dân doanh nghiệp tốt nhất” của Business Ethics. Môi giới của bạn có thích những công ty không có tên trong danh sách Công dân tốt nhất không? Hãy làm tương tự với danh sách “100 Công ty tốt đáng đầu quân nhất” của Fortune. Công ty nào hiện diện trong các danh sách trên và, trong những lựa chọn hàng đầu của bên môi giới, chắc chắn đều xứng đáng.

2. Lựa chọn của các chuyên gia. Xin lấy ví dụ: Dan Boone người quản lý Calvert Social Investment Fund (CSIF), có một viên ngọc nhỏ trong quỹ đầu tư lớn của mình: EOG Resources Inc. – một hãng sản xuất dầu thô và khí đốt, một trong mười cổ phần đứng đầu của quỹ (3,86% trong danh mục đầu tư đầu năm 2005). Quy mô huy động vốn thị trường của công ty khiến nó chỉ là một lựa chọn nhỏ đối với quỹ của Boone, nhưng cổ phiếu của nó lại có kết quả phi thường: tăng 58% trong năm 2004, tính đến hết 30 tháng 9; bắt đầu 2005

với mức giá 33 đô-la và đến cuối năm 2006 được giao dịch ở mức gần 70 đô-la. Đây là một công ty con cũ của Enron nhưng nó đã vượt qua với kết quả mỹ mãn tất cả các quản trị và môi trường nghiêm ngặt của Calvert!

3. *Danh sách “20 doanh nghiệp bền vững”*. Hàng năm, The Progressive Investor (Nhà đầu tư cấp tiến) – bản tin trực tuyến rất năng động của Rona Fried, đều khảo sát các cổ vấn SRI hàng đầu về những công ty nào nổi lên như thủ lĩnh cả về sức mạnh tài chính và tính bền vững. Kết quả sẽ là bản danh sách thường niên 20 doanh nghiệp bền vững hàng đầu, gọi tắt là “SB20”.

Trang web của Fried – SustainableBusiness.com, theo dõi hơn 100 cổ phiếu bền vững. Danh sách SB20 là tinh hoa của một loạt cổ phiếu thân thiện với trái đất đến từ nhiều ngành công nghiệp: sản phẩm sinh học, linh kiện, tài chính, tế bào nhiên liệu, địa nhiệt, y tế, vật liệu, thức ăn tự nhiên, sản phẩm tự nhiên, năng lượng mặt trời, chất siêu dẫn, giao thông, sức nước, sức gió... Nhưng, như Fried lưu ý, nó không phải là “một danh mục đầu tư đa dạng theo ngành, huy động vốn thị trường hay mức độ phân bố toàn quốc”. Nó loại bỏ những công ty không bền vững về tài chính. Bạn có thể quyết định theo đuổi những cổ phiếu này trong sáu tháng để cảm nhận họ hoạt động như thế nào. Hãy nghiên cứu P/E, xếp hạng Beta, xếp hạng của các nhà phân tích và tất cả những yếu tố khác. Đặc biệt lưu ý những công ty liên tục đạt tiêu chuẩn trong nhiều năm.

Như vậy, SB20 nêu ra và khám phá một số xung đột thú vị, chẳng hạn: thế nào là một công ty bền vững? Fuel Cell Energy, với sản phẩm tế bào nhiên liệu được sử dụng trong các tòa nhà và nhà máy điện và Ballard Power Systems, chế tạo các tế bào nhiên liệu cho ngành giao thông vận tải đều lọt vào danh sách 2003 bởi các sản phẩm và công nghệ của họ “rất quan trọng đối với một xã hội bền vững”. Hội đồng bình chọn đều chất vấn cả hai công ty này vì thiếu quan tâm đến văn hóa kinh doanh bền vững, nhưng không công ty nào bị loại năm 2004.

Progressive Investor, Fried nhấn mạnh, không chỉ nói đến các công ty nhỏ quan tâm đến môi trường mà còn cả những tập đoàn toàn cầu đang giữ vai trò then chốt trong nền kinh tế xanh mới mẻ, trong đó có BP, Honda và Chiquita.

Chuyện ngược đời: cái đuôi ve vẩy con chó

Quan hệ giữa SRI và CSR là gì? Alisa Gravitz của Co-op America nói: “Ở phạm vi rộng, CSR là một phản ứng đối với SRI.” Nhiều nhà hoạt động cũng đồng ý kiến. Họ cho rằng đầu tư có trách nhiệm xã hội (SRI) thúc đẩy trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR). Thế tức là “cái đuôi ve vẩy con chó”. Và bằng cách nào? Câu trả lời nằm ở chức năng “ủng hộ cổ đông” của SRI. Shelley Alpern (xem Chương 2), người tìm ra manh mối từ cổ đông của ChevronTexaco về những hoạt động dầu khí độc hại ở Equador chính là một “người ủng hộ cổ đông.”

Calvert và Domini, quản lý tài sản chung là 15 tỷ đô-la, đều tham gia ủng hộ cổ đông. Cũng như Alpern, họ thường vận động các công ty trước khi đưa ra các nghị quyết cổ đông. Chẳng hạn Calvert thuyết phục Dell chuyển từ màn hình ống tia cathode sang màn hình tinh thể lỏng chứa ít chì hơn. Domini thuyết phục Avon xem xét lại việc sử dụng các hóa chất “parabens” (có thể liên quan đến ung thư vú) trong mỹ phẩm.

Công nghiệp SRI nắm giữ 150 tỷ đô-la trong các quỹ được lựa chọn, điều mà các nhà hoạt động tích cực chỉ dám năm mơ. Amy Dominis có thể – và thật sự – gây áp lực với cổ phiếu của những công ty vi phạm các chuẩn mực xã hội và môi trường.

Vậy sau đó cổ phiếu của các công ty này có giảm giá không? Không phải ngay lập tức. SRI không phải là một thế lực tài chính. (Chưa phải.) Nhưng khi một quỹ SRI gạt bỏ thì công ty có vấn đề sẽ phải chịu tai tiếng, thương hiệu bị ảnh hưởng, bị người tiêu dùng có ý thức tránh xa tại các quầy thu ngân. Doanh nghiệp khôn ngoan thường né tránh cả hai, để nhờ tiếng lành thu lợi nhuận và thu hút thêm các nhà đầu tư có ý thức.

ĐẦU TƯ CỘNG ĐỒNG

Tôi đã làm vậy với ngân hàng của mình. Ngân hàng Friendly Harvard Trust (Cambridge, Massachusetts) đã bị sáp nhập và thu tóm rất nhiều lần: bị thanh lý cho BayBank rồi sau này lại hợp nhất với Fleet Bank. Nhưng qua đó, ít nhất dịch vụ cũng tốt hơn hẳn. Nhưng tôi sẽ chia sẻ chuyện đó sau, bởi vì đó là một phần của xu hướng SRI mà chúng ta sẽ xem xét tiếp sau đây.

Linh hồn của tài chính cho người dân thường

SRI, như người ta thường nói, là một cái ghế đầu ba chân. Hai chân đầu tiên là kiểm chứng cổ phiếu và ủng hộ cổ đông. Chân thứ ba là đầu tư cộng đồng. Với các nhà đầu tư có ý thức, nó phải vừa làm giàu về mặt tinh thần, lại vừa có lợi về mặt tài chính. “Đầu tư cộng đồng,” theo cuốn *Investing with Your Values*, “là một hình thức mạnh mẽ mang tính địa phương, trong đó, bạn đem tiền phục vụ những giá trị của mình.”

Khi một ngân hàng hoặc một liên minh tín dụng cấp vốn cho những dự án địa phương có giá trị, mà nếu không nhận được số vốn đó thì không thể huy động được nguồn tài chính, thì đó là đầu tư cộng đồng. Đó là một sáng kiến tuyến đầu của SRI nhằm chống lại nghèo đói, tạo công ăn việc làm, tài trợ cho các dự án AIDS và cấp vốn cho các doanh nghiệp có tầm nhìn.

David Royster, 42 tuổi, lần lượt cho xây lại những dãy nhà bỏ hoang xuống cấp, với sự giúp đỡ của ngân hàng South Shore Bank ở Chicago. Thế là chấm dứt tình trạng nghiện ma túy và các tệ nạn khác. Đồng thời, có công ăn việc làm và một khu dân cư an toàn, đẹp mắt.

Durham, Self-Help Credit Union (Liên minh Tín dụng Tự lực) ở North Carolina giúp các nhóm thiểu số và những người có thu nhập thấp mở những doanh nghiệp thân thiện với trái đất, như R24 Lumber, chuyên chế biến gỗ loại thành các món đồ trang trí treo tường đa dụng.

Northeast Organic Farming Association (Hiệp hội Canh tác Hữu cơ Đông bắc) gặp rắc rối với những cơ sở cho vay truyền thống, vốn tính tiền lãi rất cao và không hiểu được nông dân quy mô nhỏ cũng như việc “yếu tố thời vụ” làm cho việc thanh toán đều đặn trở nên khó khăn thế nào. Quỹ Trách nhiệm xã hội của Ngân hàng Quốc gia Vermont xuất hiện để trợ giúp, với một khoản vay lãi suất thấp trị giá 90.000 đô-la để lập một quỹ tuần hoàn.

Viện Woodstock phi lợi nhuận kết luận vào năm 1992 rằng các thiết chế tài chính phát triển cộng đồng (CDFI) như trên đều có “ảnh hưởng còn lớn hơn cả quy mô tài sản của họ”.

Tạo sự khác biệt – và hoàn trả

Theo Opportunity Finance Network (Mạng lưới Tài chính Cơ hội), có hơn 700 CDFI được cấp giấy phép. CDFI hậu thuẫn cho các dự án nhà ở giá rẻ,

những nơi nướng nấu cho người vô gia cư, các dự án AIDS, các ngân hàng lương thực, các hoạt động kinh doanh của các nhóm người thiểu số và phụ nữ – và còn kiếm tiền nữa. CDFI cho vay và đầu tư hơn 8,3 tỷ đô-la cho các cá nhân và nhiều dự án giá trị. Tiêu biểu, họ cấp những khoản tiền nhỏ cho người dân và các tổ chức giàu có. Nhưng lãi suất lên đến 96-99%!

Làm thế nào?

- Các ứng viên vay tiền được kiểm chứng rất kỹ.
- Họ có động cơ, theo cuốn *Investing with Your Values*. Đây là cơ hội lớn cho họ và họ rất nỗ lực để thành công.
- CDFI thường đưa ra cả hỗ trợ kỹ thuật để củng cố những lĩnh vực còn yếu của khách hàng.

Tăng áp

“Vấn đề lớn nhất với đầu tư cộng đồng,” Marjorie Kelly và Marshall Glickman viết trên *E: The Environmental Magazine*, “là chưa có đủ người thực hiện.” Chưa đầy 1% số tiền 2,3 nghìn tỷ đô-la SRI trong các quỹ được dành cho đầu tư cộng đồng.

Nhưng điều đó đang thay đổi. Từ 2001 đến 2003, các quỹ đầu tư cộng đồng, trụ cột chính của đầu tư cộng đồng, tăng trưởng 84%, từ 7,6 tỷ lên 14 tỷ đô-la, chủ yếu nhờ dự án Diễn đàn Đầu tư Xã hội/Co-op America 1%, khuyến khích các quỹ SRI đầu tư 1% tài sản của họ vào các SDFI. Mục tiêu đầu tư cộng đồng năm 2007 là 20 tỷ đô-la.

Brills và Cliff Feigenbaum khuyên các nhà đầu tư có trách nhiệm xã hội xem xét việc phân bổ 10% danh mục đầu tư của họ cho đầu tư cộng đồng. Đầu tư cộng đồng thường liên quan đến một ngân hàng, vì thế các quỹ của họ có thể sẽ được FDIC bảo lãnh.

HỒ SƠ CAM KẾT: NGÂN HÀNG WAINWRIGHT

Hơn 50% danh mục đầu tư cho vay thương mại của Wainwright (ngân hàng lớn thứ 12 ở bang Massachusetts) – với tổng số tiền 570 triệu đô-la trong các

cam kết cho vay – dành cho một số cơ sở phi lợi nhuận nổi tiếng ở khu vực Boston gồm Pine Street Inn – địa điểm trú ngụ lớn nhất ở New England dành cho người vô gia cư; Greater Boston Food Bank (Ngân hàng Lương thực vùng Boston Mở rộng) – nơi hàng tháng phụng dưỡng 320.000 người; và Rosie's Place, địa điểm trú ngụ vãng lai và khẩn cấp đầu tiên dành cho phụ nữ ở Mỹ.

Wainwright lại là một trong:

- 20 doanh nghiệp bền vững hàng đầu do SustainableBusiness.com bầu chọn trên toàn thế giới,
- “10 ngân hàng xanh hàng đầu” của Diễn đàn Đầu tư Xã hội (SIF),
- “11 cơ sở cho vay tốt nhất dành cho phụ nữ” của SIF.

Ngoài ra, Wainwright:

- Tài trợ hơn 11 triệu đô-la cho các dự án nhà ở AIDS, tức là một nửa tổng số tiền của toàn vùng, ở những nơi cư trú của phụ nữ và trẻ em bị AIDS từng vô gia cư.
- Cấp 75 triệu đô-la cho những dự án nhà ở giá rẻ, trong đó có một khoản cho vay 500.000 đô-la để xây lại khu Victory House – một chương trình nhà ở tạm thời cho 25 người vô gia cư, có thu nhập thấp và nghiện ngập.
- Cấp 1,8 triệu đô-la cho Family Center (Trung tâm Gia đình), một cơ sở sức khỏe tâm thần chăm sóc những nạn nhân của nghèo đói, phân biệt sắc tộc và bạo lực. Mỗi năm Trung tâm giúp đỡ hơn 2.000 gia đình; 54% khách hàng có thu nhập dưới 20.000 đô-la và 44% là người da màu.

Hoạt động của Wainwright gắn liền với cam kết công bằng xã hội, nên bạn gần như quên mất rằng đây là một ngân hàng, với tổng tài sản hơn 842 triệu đô-la, chuyên cung cấp các khoản vay thương mại, thế chấp nhà cửa, hạn mức tín dụng và dịch vụ ngân hàng tư nhân. Bạn còn có thể quên rằng Wainwright cũng kiếm tiền, rất nhiều tiền và với tỷ lệ ấn tượng: Thu nhập ròng năm 2005 đạt 6,8 triệu đô-la, so với 4,7 triệu năm 2003. Lãi bình quân mỗi cổ phần tăng từ 55 xu năm 2001 lên 90 xu năm 2005. Và đầu tư cộng

đồng là lĩnh vực hoạt động tốt nhất trong danh mục đầu tư cho vay của Wainwright. Và tỷ lệ vỡ nợ gần như bằng 0%.

ĐẦU TƯ CÓ TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI HIỆN NAY

Chúng ta sẽ kết thúc chương này bằng việc cùng kiểm chứng với hai nhà tư tưởng xuất sắc của CNTB có ý thức xem hiện nay SRI đang ở đâu và sẽ đi về đâu.

Chén Thánh – đã tìm thấy rồi

Marjorie Kelly – người có tầm nhìn xa trông rộng đã sáng lập ra Business Ethics: Corporate Social Responsibility Report (Đạo đức kinh doanh: Báo cáo trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp) và là tác giả cuốn The Divine Right of Capital (Quyền thiêng liêng của đồng vốn), là một nhà quan sát xu hướng SRI có thâm niên 17 năm. Trong số Business Ethics phát hành mùa đông năm 2004, bà kết luận: “Có một bằng chứng tuyệt đối cho thấy CSR đem lại lợi ích” khi hai “siêu nghiên cứu” về SRI được công bố vào năm 2004.

Báo cáo thứ nhất – của Marc Orlitzky thuộc Đại học Sydney (Úc) và Frank Schmidt cùng Sara Rynes thuộc Đại học Iowa, có nhan đề Corporate Social and Financial Performance (Thành tích tài chính và xã hội của doanh nghiệp) – tổng hợp 52 nghiên cứu tiến hành suốt 30 năm. Các nhà nghiên cứu chứng minh rằng mối liên hệ giữa thành tích xã hội và tài chính của doanh nghiệp đã thay đổi từ chỗ “rất tích cực” sang chỗ “tương đối tích cực”.

Công trình siêu nghiên cứu thứ hai, Corporate Environmental Governance (Quản trị môi trường doanh nghiệp) do Cơ quan Môi trường Anh đưa ra, do Innovest Strategic Value Advisors (Nhóm cố vấn Giá trị Chiến lược Innovest) thực hiện. Công trình này nhận được 60 nghiên cứu trong sáu năm và khẳng định rằng 51 (85%) nghiên cứu chứng minh “mối tương quan tích cực giữa quản lý môi trường và thành tích tài chính”.

Một số người có thể nghi ngờ bằng chứng mà những nghiên cứu này đưa ra, Kelly thừa nhận, nhưng bà không để tâm đến chuyện đó. “30 năm và 112 nghiên cứu,” Kelly nói, “Chén Thánh đã được tìm thấy rồi.”

Danh mục đầu tư cho thế kỷ XXI

Hal Brill – chủ tịch Natural Investment Services (Dịch vụ Đầu tư Tự nhiên) và đồng tác giả cuốn *Investing with Your Values*, trẻ tuổi nhưng là một nhân vật kỳ cựu về SRI. Trên tạp chí *Green Money Journal*, anh viết: “Những hòn đá tảng SRI! Giờ sẽ là gì đây?”, sau đó đưa ra một bài phê bình và một chiến lược cho tương lai.

Theo Brill, SRI quá chú trọng đến thị trường thứ cấp là cổ phiếu và trái phiếu. Anh nói rằng đã đến lúc “lấy đi một số đặc quyền của Phố Wall” – và “huy động vốn” để đầu tư trực tiếp vào người dân, các dự án và những doanh nghiệp nhỏ đang làm việc vì một “thế giới bình đẳng, có sinh thái lành mạnh”. Đây là kế hoạch ba phần của anh.

Bước 1: Đầu tư cộng đồng nhiều hơn nữa. Phong trào SRI cần ủng hộ nhiều cơ hội đầu tư phi doanh nghiệp hơn nữa. Sẽ thế nào nếu chúng ta ăn đứt Phố Wall, anh đặt câu hỏi, và “chứng kiến tình trạng sinh vật tuyệt chủng hàng loạt và trái đất nóng lên nhanh chóng”?

Gần 99% trong số hơn hai tỷ đô-la ở các quỹ SRI dành cho cổ phiếu doanh nghiệp hoặc trái phiếu doanh nghiệp/chính phủ. Đầu tư cộng đồng, Brill phản nản, vẫn chỉ là một “đốm sáng trên màn hình”, trong khi nó tấn công “một nguyên nhân chính của đói nghèo: tình trạng không được tiếp cận với nguồn vốn”. Tín dụng vi mô là bước đầu tiên trên nấc thang thoát khỏi đói nghèo và còn là đầu tư an toàn.

Bước 2: Nhiều đầu tư xanh hơn. Nền kinh tế “bòn rút tài nguyên, tạo ra nhiều carbon” và một hệ thống năng lượng “lệ thuộc vào nhiên liệu hóa thạch” hiện nay là kết cục của “những lựa chọn đầu tư do thể hệ trước thực hiện,” Brill nói. Chúng ta có thể – và phải – thay đổi điều đó bằng những gì mà anh gọi là “đầu tư tái tạo” vào “năng lượng sạch, nông lâm nghiệp bền vững, tái chế và bất động sản xanh”.

Lợi nhuận có bị ảnh hưởng không? Các ví dụ nêu trong chương này – nhất là mức tăng 90% của Winslow Green Growth năm 2003 – cho thấy điều ngược lại.

Bước 3: Tái tạo, nắm giữ và sử dụng sức mạnh của chúng ta. Chúng ta sẽ

không có được thế giới mình muốn, theo quan điểm của Hal Brill, nếu tiếp tục để những công ty lớn chỉ huy. Đừng bỏ rơi các doanh nghiệp mà hãy thay đổi chúng – bằng những công cụ SRI đã được kiểm chứng theo thời gian là ủng hộ cổ đông và các tiêu chí sàng lọc. Hợp lại, cả ba chiến lược này chính là nền tảng cho những gì Brill gọi là Danh mục đầu tư mới cho thế kỷ XXI.

Qua nửa thập kỷ đầu tiên của thế kỷ 21, SRI vẫn tồn tại mạnh mẽ. Nhờ thất bại của CNTB vô ý thức, các quỹ SRI mới có sự tăng trưởng phi thường. Nhờ có sức mạnh của CNTB có ý thức, thành tích của SRI, thật sự ấn tượng. Có thể bạn sẽ nói rằng những người chủ trương SRI có quyền ăn mừng thành công của mình. Nhưng Hal Brill và Marjorie Kelly chưa làm vậy.

Hãy cùng vượt qua chính mình và tiến lên.

SRI đã mất nhiều thập kỷ để tự vệ trước Phố Wall. Giờ đây, con nước đã đổi chiều. Phố Wall phải bảo vệ mình trước số lượng ngày càng nhiều nhà đầu tư SRI. Những gì Hal và Marjorie đang cùng nói đến là: “Chúng ta đã tạo được điểm nhấn về lợi nhuận tài chính ưu việt. Đã đến lúc trở lại với hoạt động kinh doanh.” Hoạt động kinh doanh ở đây nghĩa là cải biến thế giới.

Kết luận

Quá trình cải biến tinh thần của CNTB

Chúng ta thường được nhắc rằng cho đến nay CNTB là một trong những hệ thống kinh tế thành công nhất trong lịch sử loài người. Lester Thurow – Giáo sư về quản lý và kinh tế học tại Viện Công nghệ Massachusetts (MIT) nói: “Kể từ buổi đầu của cách mạng công nghiệp, CNTB đã cho phép đạt tăng trưởng kinh tế lâu dài trong suốt 200 năm.” Ông nói rất đúng, nhưng vẫn còn bỏ sót điều gì đó.

CNTB là hoặc ít nhất cũng nên đồng nghĩa với dân chủ kinh tế bởi vì kinh doanh tự do, khi hoạt động tốt, sẽ trao cơ hội kinh tế cho tất cả mọi người! Giá trị tinh thần của công bằng và dòng chảy tinh thần của sự phồn vinh là hai thành phần nóng nhất trong món xốt bí truyền của kinh doanh tự do. Tuy nhiên, kinh doanh chính thống thường quên mất khía cạnh thiêng liêng trong di sản của mình.

Gặp gỡ chuyên gia

“Tất cả các hệ thống kinh tế đều có những đặc điểm gen riêng,” Thurow viết trên tờ Boston Globe. “Gen xấu của CNTB không thể tách rời khỏi gen tốt của nó vì chúng đều chảy trong một thực thể là CNTB xuất phát từ lòng tham dường như vốn là bản tính của con người.” Ông đang nói lên cảm giác kinh doanh tự do dựa trên thói xấu. Hàm ẩn của luận điểm kỳ lạ này là: CNTB và tinh thần không thể tách rời. Có gì lạ khi thỉnh thoảng kinh doanh tự do buộc phải đóng cửa trước gương mặt lịch lãm của “tinh thần trong kinh doanh” không?

LÒNG THAM

Thời xa xưa, có thể lòng tham đã từng thật sự tiếp sức cho CNTB nhưng ngày nay, nó không còn sức mạnh đó nữa. Ý thức của con người đã phát triển quá xa và quá thành công. Chúng ta cần một nguồn năng lượng mới và may thay, có sẵn một nguồn năng lượng rất tốt và có vẻ như còn không mất tiền hay cạn kiệt.

Nhưng nói đến sức mạnh của tinh thần, trước tiên chúng ta phải vượt qua ý tưởng điên rồ cho rằng lòng tham là mạch nguồn của sự giàu có. Giới hạn kỳ quái, tự áp đặt này đang đang kìm hãm loài người tiến đến sự dư thừa tài chính mà nó hoàn toàn có đủ tiềm lực để tạo ra. Đã đến lúc cần khắc phục vấn đề lòng tham.

CNTB ngày nay khoác trên mình một hệ thống tín điều rất giống bộ cánh kinh doanh thành công bị cắt nhỏ đi hai cỡ. Nó quá chật chội và bức bối đối với sự thịnh vượng đang trên đường đến với chúng ta qua những tiến bộ công nghệ và tinh thần sẽ xuất hiện trong những thập kỷ tới.

Sự dư thừa tài chính không thể và sẽ không chảy vào một “chiếc bình” kinh tế quá hạn chế, không chứa nổi vẻ huy hoàng của chúng ta.

Lòng tham là gì?

Thurrow tiếp tục định nghĩa lòng tham. “Ước muốn có ‘thêm nữa’, tuy đã có nhiều rồi, là ước muốn rất con người làm cho CNTB hoạt động.” Tuy đã có nhiều rồi? Có lẽ vị Giáo sư này chưa bao giờ nghe nói đến “thang nhu cầu” của Abraham Maslow, phản ánh rõ con người có khả năng thỏa mãn các nhu cầu cơ bản như thức ăn, chỗ ở để tiến tới những động lực cao hơn như lòng tự trọng và tình yêu. Nếu một số cá nhân chết vì lòng tham thì đó không phải là lý do để coi nó như nền tảng của CNTB, đặc biệt là tâm lý học hiện đại đã cho ta thấy người giàu có vẫn có những nhu cầu khác cần thỏa mãn.

Nhưng cho phép tôi thừa nhận rằng Lester Thurrow đã cô đúc xuất sắc cả một hệ thống tư duy kinh doanh, những gì mà Paul Ray – đồng tác giả cuốn The Cultural Creatives, gọi là “hệ tư tưởng hiện đại chủ nghĩa.” Nói vậy thì liệu lòng tham có thật sự là nền tảng của CNTB không?

Định nghĩa đơn giản trong sách giáo khoa về CNTB, được trích trong World Book Encyclopedia (Bách khoa toàn thư), coi nó là “một hệ thống kinh tế ủng hộ kiểm soát nền kinh tế bởi các hộ cá thể và các doanh nghiệp do tư nhân làm chủ.” Lòng tham không hề được nhắc đến ở đây.

Nếu bạn cho rằng mục tiêu của CNTB là đầu tư tư bản để tạo ra tư bản nữa thì rất đúng; điều đó không đòi hỏi phải có lòng tham. Có lẽ chỉ cần khả năng tự bảo tồn. Sự tự tư tự lợi, chắc chắn rồi, nhưng không phải lòng tham. Tự tư

tự lợi và lòng tham không giống nhau, mặc dù những người hiểu biết hơn dường như đều không chú trọng đến sự khác biệt – đặc biệt khi cuộc nói chuyện thiên về CNTB. Từ điển Marriam Webster định nghĩa tự tư tự lợi là sự quan tâm đến quyền lợi riêng của ai đó. Lòng tham là thói hám lợi “thái quá hoặc đáng bị chê trách”. Hai điều đó khác hẳn nhau.

Tôi không có ý nói rằng chúng không có liên hệ với nhau. Lòng tham là sự tự tư tự lợi ở mức điên cuồng. Khi lòng tham thắng thế, chúng ta mất cân bằng. Chúng ta hy sinh người khác và tất cả mọi thứ vì bản thân. Và do đó, tính tự lợi của chúng ta, thay vì thúc đẩy và xây dựng, sẽ gây ra hậu quả – nếu không ngay lập tức thì cũng vào một lúc nào đó. Một số nhà tư bản thành công nhất giàu lên bởi họ cảnh giác với cả lòng tham lẫn những món lợi nhuận khác thường. Giống những người bán tổng rất lâu trước khi bong bóng vỡ. Hay Warren Buffet – người không chạm đến “cổ phiếu nóng” bằng một cây gậy dài 3m. Không ai nói điều đó rõ hơn Jim Cramer – người dẫn chương trình của CNBC và một tay lão luyện ở Phố Wall: “Đầu cơ lên giá kiếm được tiền. Đầu cơ giảm giá cũng kiếm được tiền. Chỉ có kẻ ngu bị làm thiệt.”

Thậm chí, nếu bạn khẳng định cho rằng lòng tham thật sự kích thích các nhà tư bản – ít nhất cũng một phần – thì bạn phải thừa nhận rằng còn rất nhiều động cơ khác nữa, đa phần thú vị hơn nhiều. Chẳng hạn như thành tích, thành công, sự thỏa mãn, sự bảo đảm – và một cuộc sống tốt hơn cho gia đình. Giáo sư Thurow không xem xét động lực nào trong số này khi mô tả cái cốt lõi của kinh doanh tự do, nhưng ông có lưu ý đến một số điểm mà ông xem là đối nghịch với lòng tham, chỉ có điều chẳng yếu tố nào đúng cả.

Lòng vị tha là gì?

“Những hình thái thay thế cho CNTB,” Giáo sư Thurow viết, “đều cố gắng khai thác lòng vị tha. Giúp đỡ hàng xóm láng giềng hoặc xã hội nói chung quan trọng hơn là giúp đỡ bản thân. Đây là một nguyên tắc đạo đức tốt đẹp hơn so với lòng tham là nền tảng của CNTB, nhưng thật tiếc, nó dường như không đồng dạng với cách loài người được tạo ra.” Nghĩa là, hoặc đó phải là lòng tham, CNTB và thành công hoặc lòng vị tha, chủ nghĩa xã hội (hoặc chủ nghĩa cộng sản) và thất bại. Hai lựa chọn lớn cho con người kinh tế, bởi, như lời Thurow, đó là cách “con người được tạo ra.”

Tôi không định gây khó khăn cho Giáo sư Thurow. Tôi mới chỉ gặp ông một

lần, khi John Naisbitt và tôi cùng chủ trì một diễn đàn tọa đàm với ông. Thurow là một người ôn hòa và được mọi người yêu quý. Tôi rất thích những gì ông viết. Rất nhiều nhà kinh tế có quan điểm tương tự về lòng tham và CNTB, bởi tất cả những con người thông thái ấy đều vướng vào mạng lưới ý thức kinh doanh.

Nhưng Giáo sư Thurow thì nghĩ lòng tham và lòng vị tha loại trừ lẫn nhau và lòng vị tha không tạo cảm hứng cho một hệ thống kinh tế thành công (ít nhất đến lúc này). Nhưng như tôi thấy, không hẳn như vậy. Nếu bạn hiểu rằng CNTB dựa trên sự tư lợi chứ không phải lòng tham thì sẽ có một cầu nối giữa đạo đức, tinh thần và tri thức với lòng vị tha. Đó là khái niệm về sự tư lợi được khai sáng – cốt lõi của CNTB có ý thức.

CNTB có ý thức và sự tư lợi được khai sáng

Lịch sử cho chúng ta thấy rằng sự tư lợi được khai sáng, trong tay của các nhà hoạch định chính sách giàu kinh nghiệm, tạo ra sự thịnh vượng chẳng kém gì so với lòng tham. Hãy xem GI Bill, Kế hoạch Marshall và những cải cách của New Deal.

Những lợi ích phong phú của GI Bill – chính sách chuyên cung cấp ngân sách cho các cựu chiến binh đi học lại, giúp bồi dưỡng một đội ngũ lao động lành nghề, rất cần thiết cho nhu cầu của nền kinh tế công nghiệp.

Kế hoạch Marshall thời kỳ hậu Chiến tranh thế giới thứ II (1948–1952), dành 13 tỷ đô-la hàng hóa và viện trợ cho châu Âu bị tàn phá, đã tạo ra những đối tác đầu tư và thương mại giàu có – và cả những thị trường mới – tất cả đều là lợi ích của CNTB.

New Deal, trong quá trình thúc đẩy việc tạo ra các nghiệp đoàn thông qua Tổng cục Quan hệ Lao động Quốc gia, đã tạo ra một tầng lớp trung lưu giàu có là khách hàng tiêu thụ sản phẩm của những doanh nghiệp lớn. Tương tự, Ủy ban Giao dịch Chứng khoán, thành lập năm 1934, có vẻ đặc biệt không thiện cảm với doanh nghiệp, nhưng rất thành công trong việc bình ổn thị trường.

Mỗi chính sách kể trên đều có đóng góp nền tảng cho thành công của CNTB thế kỷ XX và không chính sách nào bộc lộ chút gì của lòng tham. Chúng

cũng không mang tính vị tha – hoàn toàn không. Thay vào đó, những sáng kiến tuyệt vời này khám phá nền tảng đạo đức của sự tư lợi được khai sáng đối với lợi ích của xã hội và CNTB.

Lòng tham là nguyên nhân phá sản của CNTB. Và sau đây là một tiếng nói khác, một tâm hồn đồng điệu với nhiều người trong chúng ta, giúp làm sáng tỏ chính xác lý do tại sao.

Cải biến CNTB

John Byrne – biên tập viên chuyên trách của tờ Business Week và là người rất ủng hộ các giá trị nhân bản trong kinh doanh, đã nghiên cứu về một trong những nhà quản trị “bị chỉ trích” nhiều nhất: cựu Giám đốc điều hành của Sunbeam – Al “Chainsaw” Dunlap, người mà tên tuổi giờ đây vẫn đồng nghĩa với việc cắt giảm chi phí một cách lưu manh và những đợt giảm nhân công quy mô lớn. Điều này được viết đến trong cuốn Chainsaw (Cưa xích) của Byrne.

Dunlap tự hào là hiện thân của một dạng CNTB chính thống – với quan điểm rằng: nhuận của cổ đông là lẽ sống duy nhất của doanh nghiệp – đến mức ông ta trở thành một dạng nhân vật hoạt hình và theo Byrne, từng phát ngôn: “Tôi chưa bao giờ không yêu quý một gã keo kiệt như một người anh em.” Phần hời hợt nhất là biết bao nhiêu người tin ông ta và tán thành quan điểm cho rằng ý nghĩa cuộc sống là gom góp được càng nhiều tiền càng tốt, bất kể phải làm hại người khác. Cuối cùng, Ủy ban Giao dịch Chứng khoán cũng hỏi đến Sunbeam vì tội gian lận sổ sách. Dunlap và công ty bị buộc phải báo cáo lợi nhuận, nộp phạt, chịu những hậu quả của tiếng xấu và một biệt danh đầy miệt thị.

Bài học đạo đức từ câu chuyện của Byrne là khi các doanh nghiệp chạy theo những mối lợi mà bản chất của chúng thuần túy là tiền bạc, họ sẽ thu hút chính những gì họ đáng được hưởng: những nhà lãnh đạo tạo ra những nền văn hóa trong đó, cách hành xử đáng khinh và lòng tham được cổ vũ và tôn vinh. Đó là con đường dẫn đến tự hủy hoại doanh nghiệp và các cổ đông tốt hơn cả là nên dè chừng.

Như chúng ta thấy trong những năm gần đây, Chainsaw Al có rất nhiều hậu duệ đời bại – những Giám đốc điều hành tìm cách nâng cao bản thân hơn xây

dựng một công ty lớn và có giá trị. Và kết quả là cuộc khủng hoảng kinh tế tồi tệ nhất kể từ cuộc Đại Suy thoái. Tôi tin rằng đằng sau câu chuyện kinh tế, một cuộc khủng hoảng tinh thần sẽ xảy ra ở ngay trái tim CNTB – và một quá trình lành bệnh còn lớn hơn nữa vẫn tiếp diễn đến hôm nay.

CUỘC KHỦNG HOẢNG CỦA CNTB

Chỉ mấy tháng sau khi bước sang thiên niên kỷ mới, sàn giao dịch chứng khoán NASDAQ đã đạt mức kỷ lục 5.000, sau đó bắt đầu một vòng xoáy đi xuống nhanh đến chóng mặt. Nhưng cú rơi tự do của NASDAQ chỉ mới bắt đầu. Liên tiếp những cú đòn nữa khiến chúng ta khuyu hẳn: Sự kiện 11 tháng 9, suy thoái, thất nghiệp gia tăng, những vụ tai tiếng doanh nghiệp và hai cuộc chiến tranh. Chỉ số Dow và S&P theo chân tấm gương hải hùng của NASDAQ và những chỉ số chính mất sạch những gì đã kiếm được trong đợt bùng nổ cuối thập niên 1990.

Tại sao lại xảy ra tình trạng này? Điều gì đó trong triết lý của CNTB đã góp phần gây ra cuộc khủng hoảng này chẳng? Chúng ta sẽ bắt đầu tìm hiểu “cuộc khủng hoảng của CNTB” mà tôi ngờ rằng các nhà tư bản truyền thống sẽ coi là một tín hiệu lạc quan.

“Thắng lợi của CNTB”

Đó là thời điểm cuối thập niên 1990. Chiến tranh lạnh đã kết thúc và CNTB thắng thế. Nga, Trung Quốc và khối Đông Âu đang hoàn thiện các thiết chế thị trường tự do. Tại Mỹ, 50% dân số – giáo viên, công nhân, người về hưu, những người mới giàu lên nhờ công nghệ cao – nắm giữ cổ phần trong giới kinh doanh Mỹ.

Trước ngưỡng cửa thiên niên kỷ mới, số lượng cá nhân tham gia kinh doanh tự do trên khắp hành tinh đã đến điểm tới hạn. Nhưng thắng lợi của CNTB cũng tiềm ẩn những mầm mống của khủng hoảng và thay đổi.

Trong khi đó, ý thức của con người cũng phát triển rất mau lẹ. Xu hướng tinh thần ngày càng mạnh. Hàng triệu người tổ chức lại cuộc sống của mình, coi tinh thần là trung tâm. Nhưng ý thức tinh thần đòi hỏi chúng ta phải nhìn nhận sự thật.

Xét chung lại, chúng ta đã hậu thuẫn cho CNTB, tinh thần và sự thật. Điều gì xảy ra tiếp theo? Xuất hiện mặt tối của CNTB – mọi khía cạnh của kinh doanh tự do nằm ngoài sự thật, những yếu tố suy đồi, mờ ám và tham nhũng, buộc phải bộc lộ. Tại sao? Đây là bước đầu tiên của quá trình chữa bệnh tinh thần. Khi năng lượng tinh thần tăng lên, ý thức con người đạt đến một tần suất cao hơn. Và mọi thứ mâu thuẫn với cấp độ ý thức mới này sẽ lộ hiện.

Tinh thần và cái tôi cao hơn của chúng ta quyết định rằng giai đoạn 2001–2002 là thời điểm tốt nhất để bắt đầu rọi ánh sáng lên lòng tham, sự gian trá, đầu cơ, xung đột quyền lợi và sự lạm dùng quyền lực ở Phố Wall. Kết quả: CNTB rơi vào khủng hoảng.

“Thăng lợi của CNTB” kéo theo khủng hoảng có tác dụng chữa bệnh

CNTB đang gánh chịu những gì mà thuật ngữ tinh thần có thể gọi là “một cuộc khủng hoảng chữa bệnh”, một thời điểm khi những vấn đề tiêu cực được lôi ra để khắc phục.

Đây là một mô hình tương tự như nhiều mô hình trên con đường tinh thần. Bạn trải qua một đợt tăng trưởng tinh thần và “Giờ ta đã có niềm tin,” bạn nói một cách đắc thắng. Bạn ngậm nga mãi điều đó, cho đến khi bạn thất thế. Niềm tin ư? Đó là cái gì vậy? Có giống nổi tuyệt vọng khôn cùng không? Bạn nghi ngờ chính mình và cả Chúa nữa.

Chuyện gì đang diễn ra? Rất đơn giản: Khi bạn đạt đến một cấp độ ý thức mới, mọi thứ trái ngược với trạng thái tuyệt vời – tất cả những tâm lý sợ hãi hoặc vị kỷ dai dẳng trước đây – mới mẻ và được khai sáng đều bộc lộ hết. Một cái nhọt to tướng không hay ho nhưng lại dẫn tới quá trình khắc phục – nếu bạn chấp nhận. Nếu bạn quyết tâm theo đuổi con đường đó, bạn sẽ lần lượt vượt qua từng vấn đề. Khuất phục tâm lý vị kỷ này hoặc trạng thái sợ hãi kia, cho tới khi bạn đạt được một trạng thái sung mãn mới, rõ rệt hơn, cao hơn, vững chắc hơn so với trước kia.

Điều này giải thích như thế nào cho cuộc khủng hoảng chữa lành bệnh của CNTB? Trong thập niên bùng nổ 1990, mọi chuyện khá thuận buồm xuôi gió. Sự thịnh vượng, những thành tựu công nghệ cao và cả những bước đột phá trong quản lý dân chủ. Nhưng có những yếu tố vô thức của kinh doanh, CNTB – và bản thân chúng ta – mà chúng ta chưa sẵn sàng hoặc sẵn lòng

kiểm chứng. Vấn đề nảy sinh từ đó. Các nhà đầu tư đã chứng kiến tám nghìn tỷ đô-la biến mất và phải gánh chịu cuộc khủng hoảng niềm tin tồi tệ nhất kể từ thời kỳ Đại suy thoái.

Ở cấp độ tinh thần, sự bùng nổ, tan vỡ và các vụ bê bối làm lộ rõ những góc khuất của CNTB, vốn cần được tăng cường ý thức và chữa lành trước khi chúng ta có thể tiếp tục tiến đến những bước tiếp theo: tiến bộ tinh thần (bên trong) và công nghệ (bên ngoài) lớn hơn, trên một nền tảng kinh tế và đạo đức vững vàng hơn.

Thắng lợi của CNTB là xúc tác cho cuộc khủng hoảng chữa lành bệnh. Nhưng CNTB đã và đang không chỉ có mục tiêu giàu có hơn. Tất cả chúng ta đều cảm thấy đau đớn. Chúng ta phải chấp nhận điều đó. Và lại, một hệ thống đau nhức sẽ có ý thức rõ hơn về chính mình, khi tất cả cùng đặt câu hỏi: Tại sao chuyện này lại xảy ra?

Bogle lên tiếng

John Bogle, 77 tuổi – người khởi xướng Vanguard Group (Nhóm Tiên phong) nay trị giá tới một nghìn tỷ đô-la và là quỹ chỉ số đầu tiên, nói: “Nếu có một khuyết điểm nổi bật duy nhất gây ra bong bóng gần đây thì đó là sự tập trung thái quá của thị trường vào giá cả một loại cổ phiếu thay vì vào giá trị của một doanh nghiệp.”

Chính xác. Hơn nữa, khi thị trường đầu cơ giá lên đạt đến tốc độ gay cấn, thì chúng ta lại từ bỏ giá trị tinh thần là sự cân bằng. Sự thật phải nhường bước cho dối trá và lừa lọc. Đầu tư trở thành đầu cơ.

Giờ hãy trở lại với câu hỏi: Triết lý của CNTB hiện đại là gì? Nó là:

1. thể hiện lãi bằng mọi phương tiện, trong sạch hoặc khuất tất, để đẩy giá cổ phiếu của một công ty?
2. tạo dựng một doanh nghiệp có giá trị lâu dài trong đó lợi nhuận là kết quả tự nhiên của một cơ chế lành mạnh?

Nếu CNTB là tồn tại và phát đạt thì câu trả lời rõ ràng là trường hợp 2. Tuy nhiên, bạn vẫn băn khoăn liệu rốt cuộc các nhà đầu tư có nắm được chân lý

đơn giản đó không. Nếu không, chúng ta sẽ phải kiểm tra lại. Trong khi đó, tốt hơn cả chúng ta nên hiểu rõ quy trình đối trá đã khiến lộ trình kinh doanh đi chệch hướng – cả về mặt tinh thần lẫn kinh tế.

Để nhắc cho chúng ta nhớ những công ty tốt bằng hoại đi như thế nào, tôi xin nhắc lại ở đây một vài câu nói hay nhất của Bogle đáng kính về quy trình từng bước trên con đường đi tới sự tự hủy diệt.

Nếu một Giám đốc điều hành phải chịu trách nhiệm và được thưởng chỉ vì làm tăng giá cổ phiếu, thay vì xây dựng một công ty bền vững, một chuỗi hành động quỷ quyết có khởi đầu tương đối vô hại bắt đầu lộ ra. Bạn, Giám đốc điều hành và các ủy viên quản trị hàng đầu của mình:

1. Đạt tăng trưởng lợi nhuận cao, liên tục và thông báo cho Phố Wall biết điều đó.
2. Công khai đặt ra các mục tiêu định hướng và quyết tâm thực hiện.
3. Trước tiên, làm theo cách cũ: giảm chi phí, tăng năng suất, lên kế hoạch giảm nhân công. Nhưng điều đó càng khó thực hiện hơn. Bạn giảm lãi. Giờ thì những gì thu về giảm hẳn...
4. Thử hình thức kế toán sáng tạo, khi không đạt được mục tiêu! Đẩy số lượng lên.
5. Tiến hành liên doanh, không phải vì lý do kinh doanh mà để tăng lợi nhuận ngắn hạn.
6. Gian dối, khi thấy thế vẫn chưa đủ!

Giờ thì những mặt xấu của CNTB chạy theo lợi nhuận bằng mọi giá đã lộ rõ. Nhưng đồng thời, cũng xuất hiện một giải pháp thay thế – CNTB có ý thức.

Ý THỨC TRONG CNTB CÓ Ý THỨC

Chính xác thì ý thức trong CNTB có ý thức là gì? Nó xuất phát từ đâu? Nó xuất hiện như thế nào? Tôi nghĩ các công ty xuất sắc nhất, những công ty đứng đầu trong các danh sách CSR và SRI, truyền vào các hoạt động của họ một yếu tố vô giá giúp thúc đẩy mục tiêu theo đuổi lợi nhuận. Cái nhân tố đặc

biệt ấy là ý thức vốn có trong những giá trị nhân bản ưu việt.

"Những yếu tố vô hình" thúc đẩy thành tích

Một báo cáo nhan đề Clear Advantage: Building Shareholder Value (Những lợi thế rõ ràng: tạo dựng giá trị cổ phần) của tổ chức Global Environmental Management Initiative (Sáng kiến Quản lý Môi trường Toàn cầu – GEMI), đưa ra những “bằng chứng thuyết phục” cho rằng những yếu tố vô hình như thành tựu về môi trường (cũng như sức khỏe và sự an toàn) làm tăng giá trị cổ phần, biến “cái vô hình thành cái hữu hình”. Những yếu tố vô hình mà họ đang nói đến là các giá trị nhân bản và ý thức.

Những “GEMI” là ai – một liên minh cách nhà hoạt động chẳng? Một liên minh gồm các ủy viên quản trị cao cấp của Motorola, P&G, Duke Energy, Dell, Occidental Petroleum, DuPont, Bristol-Myers Squibb, nói tóm lại, đại diện từ khoảng 40 doanh nghiệp lớn toàn cầu.

Báo cáo “Lợi thế rõ ràng” cho thấy những chính sách thân thiện với trái đất, không thể hiện trên bảng quyết toán, giúp giảm chi phí và tăng lợi nhuận thông qua việc cải tạo sản phẩm, phát triển thị trường và các kỹ thuật tốt hơn như thế nào. Khi 3M và Bristol-Myers Squibb cho thêm yếu tố lối sống vào việc phát triển sản phẩm thì thời gian đưa ra sản phẩm được rút ngắn lại và các gánh nặng giảm hẳn.

Như GEMI đề cập, các yếu tố vô hình trở thành hữu hình. Còn như tôi nhìn nhận, ý thức trở thành lợi nhuận. Vậy một “yếu tố vô hình” là gì? International Accounting Standards Board (Ban Tiêu chuẩn Kế toán Quốc tế) định nghĩa nó như “một tài sản không xác định, phi tiền tệ, không hề có yếu tố vật chất được nắm giữ để sử dụng trong sản xuất hàng hóa và dịch vụ”. Những yếu tố vô hình trong kinh doanh có uy lực nhất, theo báo cáo đã nêu, bao gồm thương hiệu, vai trò lãnh đạo và chiến lược, uy tín môi trường và xã hội, vốn con người, tính minh bạch, công nghệ và đổi mới. Theo Tổ chức Hợp tác Kinh tế và Phát triển, từ năm 1997, đầu tư vào những yếu tố vô hình như thương hiệu, nghiên cứu và phát triển và đào tạo đã vượt xa đầu tư vào những yếu tố hữu hình như tài sản, nhà xưởng và trang thiết bị. Những yếu tố vô hình trong kinh doanh là những khía cạnh của ý thức con người dưới nhiều dạng thức khác nhau nhưng nhìn chung đều dựa trên con người và chịu ảnh hưởng sâu sắc của con người.

Nhưng tính giá trị tài chính của chúng bằng cách nào?

Quy tắc các yếu tố vô hình

Kinh doanh tự do từ lâu đã tìm cách tiền tệ hóa các yếu tố vô hình. Lịch sử liên doanh và hợp nhất có rất nhiều nỗ lực nhằm đánh giá giá trị của “thiện ý.” Một số công ty gán cho thiện ý một con số, nhưng một vài CPA dám đặt cược hân giấy phép của mình vào tính chính xác của con số ấy.

Thiện ý và thương hiệu nổi tiếng là đem lại giá trị kinh tế và chiến lược rất lớn. Nhưng hãy xem kết luận của báo cáo của GEMI: 50-90% giá trị thị trường của một công ty có thể quy cho các yếu tố vô hình. Như vậy, các yếu tố vô hình – và ý thức cổ vũ cho chúng – thực tế lại thống trị thế giới vật chất của doanh nghiệp.

Các yếu tố vô hình được đánh giá rất sơ sài nhưng lại thúc đẩy hoạt động kinh doanh

Theo nghiên cứu của GEMI, “đa số các nhà quản trị trong mọi ngành” đều tin rằng các nhân tố quan trọng nhất đối với thành công không được đánh giá hoặc báo cáo. Nhưng báo cáo lại cho biết: hàng ngày, Phố Wall vận hành dựa trên những yếu tố vô hình này.

Chẳng hạn: 35% các quyết định phân bổ của các tổ chức đầu tư dựa trên thành tích phi tài chính, theo một nghiên cứu chung của Cap Gemini và Ernst & Young. Và 86% các nhà phân tích về dầu khí nói rằng những yếu tố vô hình – chẳng hạn sự ưng thuận hợp pháp, sức khỏe, sự an toàn, môi trường và các vụ kiện – đều tác động đến giá trị của một cổ phiếu..

CNTB có ý thức tôn vinh và đánh giá các yếu tố vô hình

Dĩ nhiên, CNTB có ý thức có mục tiêu đưa quá trình đánh giá từ vô thức sang có ý thức – bằng cách tôn vinh sức mạnh tài chính của những yếu tố vô hình như vai trò lãnh đạo, tầm nhìn, tính minh bạch, đạo đức và các yếu tố khác. Chúng đều thuộc về ý thức con người. Tương tự, báo cáo của GEMI khuyên các công ty “tính toán, quản lý và công bố” tác động của những yếu tố vô hình như môi trường và giá trị cổ phần.

Và có sẵn một cơ chế để thực hiện chuẩn xác việc này. Đó là những tiêu chuẩn sàng lọc SRI đã được mô tả trong Chương 7. Thông qua đó, CNTB có ý thức đặt ra những câu hỏi khơi ra những vấn đề con người cũng như tài chính và cho phép đánh giá yếu tố đầu vào là ý thức con người trong một doanh nghiệp.

Vậy dấu ấn môi trường của một công ty là gì? Nó đem lại lợi ích cho nhân viên như thế nào? Nó có phản ánh được các nguyên tắc đạo đức của khách hàng hay không?

Các tiêu chí sàng lọc đánh giá mức độ và quy mô thâm nhập của ý thức con người vào văn hóa kinh doanh.

Và như bạn đã biết qua các nghiên cứu nêu trong Chương 2 và “các siêu nghiên cứu” trong Chương 7, các công ty có thành tích SRI tốt nhất – tức là có mức độ ý thức cao nhất – đều vượt xa so với các công ty khác.

Công thức thành công của CNTB có ý thức

Vậy các nhà tư bản có ý thức thắng được Phố Wall bằng cách nào? Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp là một giấy bảo đảm cho cách quản lý tốt và cách quản lý tốt là thiết bị quan trọng nhất cho thành tích tài chính. Điều này đúng tuyệt đối – nhưng chưa đầy đủ. Một công thức nữa, mang tính tình thần cao hơn, phản ánh rõ hơn sự thật đằng sau cái định đề làm-tốt-hết-mức ấy: Đầu tư bằng ý thức và giá trị, tức là “những yếu tố vô hình kinh doanh” tích cực, vào con người, hệ thống và cấu trúc của một doanh nghiệp, cùng những nguyên tắc kinh doanh hợp lý, tạo ra lợi ích vật chất và sự hài hòa xã hội.

Hoặc như báo cáo của GEMI: “Những yếu tố vô hình như nghiên cứu và phát triển, bằng sáng chế, sở hữu trí tuệ và kỹ năng của lực lượng lao động, các mạng lưới cung ứng tiêu chuẩn thế giới và thương hiệu hiện nay là những động lực chính cho phát triển sản xuất, trong khi các tài sản vật chất và tài chính ngày càng được xem như hàng hóa.” Mỗi yếu tố vô hình này đều được cấu thành từ ý thức con người.

“Thuật giả kim” của CNTB có ý thức biến cải yếu tố đầu vào là ý thức con người thành những kết quả như mong muốn là lợi ích xã hội và vật chất.

VAI TRÒ MỚI CHO DOANH NGHIỆP

Tại một hội thảo Doanh nghiệp vì Trách nhiệm Xã hội (BSR) vào tháng 11 năm 2003, Giám đốc điều hành Carly Fiorina đưa ra một lý do đơn giản lý giải tại sao Hewlett-Packard lại có vị trí đáng nể với tư cách là công dân doanh nghiệp tốt. Trong một thế giới nơi:

- nửa số dân sống với hai đô-la/ngày,
- một tỷ người không biết đọc biết viết,
- một tỷ rưỡi người chưa bao giờ được uống một chén nước sạch,
- trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp chỉ là “điều đúng đắn cần làm.”

Những điều này đúng, nhưng còn có một khía cạnh thực tiễn. Nếu xét đến những con số thống kê kinh khủng này thì nền kinh tế toàn cầu sẽ bền vững như thế nào? Rất không bền vững.

Nếu kinh doanh tự do là phát triển thịnh vượng thì nó cần những thị trường ngày càng rộng mở. Những nền kinh tế của thế giới phát triển chỉ mới thể hiện tiềm năng tăng trưởng khiêm tốn. Điều đó có nghĩa là chính lợi ích kinh tế của các quốc gia giàu có trên thế giới thúc đẩy sự thịnh vượng ở các nước đang phát triển. Nguồn của cải mới và những thị trường sinh lợi tiếp theo của CNTB nằm ở đó.

Nhưng ai sẽ khởi động sức tăng trưởng đó? Các chính phủ chăng? Sự hỗ trợ giữa các chính phủ với nhau đã có một lịch sử âm đạm, sa vào tham nhũng và quan liêu. Mặt khác, các giải pháp thị trường tự do quy mô nhỏ như cho vay vi mô đã đem lại thành công ấn tượng và liên tục. Trong cả cuốn sách này, tôi đã chứng minh con người – là các nhà đầu tư, nhà quản lý và người tiêu dùng, có sức mạnh chữa lành CNTB như thế nào. Bây giờ, tôi tập trung vào vẻ thứ hai của phương trình: CNTB có sức mạnh làm thay đổi thế giới.

Các doanh nghiệp có thể đóng một vai trò rất lớn trong quá trình phát triển kinh tế toàn cầu. Chỉ có điều là 52 nền kinh tế lớn nhất thế giới là các tập đoàn. Chỉ riêng HP đã tự hào có tới một tỷ khách hàng tại 176 quốc gia. Cho dù HP hoạt động ở đâu, thường tại các nước đang phát triển, hãng này cũng

có thể tạo ra ảnh hưởng tích cực rất lớn. Nếu nhân điều đó lên nhờ những công ty trong danh sách Fortune 1000 – đó là chưa đề cập đến các công ty vừa và nhỏ hoạt động trên khắp thế giới – và bạn bắt đầu thấy tiềm năng của CNTB cho việc cải biến toàn cầu.

Xin bắt đầu với ví dụ về HP.

Nhà cung cấp và tính bền vững

Năm 2003, HP có 10.000 cửa hàng – chuỗi cung ứng lớn nhất trong ngành, thu về khoảng 46 tỷ đô-la/năm. Hiện nay HP yêu cầu nhiều cửa hàng của mình phải áp dụng Quy tắc Ứng xử của Nhà cung ứng trong “các chính sách công việc, môi trường, sức khỏe và lao động”. Điều đó có nghĩa là để giành được hợp đồng, các cửa hàng của HP phải đáp ứng được các tiêu chuẩn HP. HP cho rằng một khi một công ty nâng được tiêu chuẩn lên thì các chính quyền địa phương và các thiết chế đa quốc gia có thể phải chú ý nâng cao hơn.

Sáng kiến CSR này đã phát huy tác dụng ra sao? Năm 2003, HP nêu đề xuất với các nhà cung cấp hàng đầu của mình. Một số tỏ ra bức tức, số khác do dự. Nhưng HP vẫn kiên định và đã tiến lên, với lập luận: chúng ta cần nhìn thẳng vào mắt khách hàng mà nói: “Chúng tôi đảm bảo sản phẩm mà quý khách mua tuân thủ đúng các tiêu chí của chúng tôi.” Cuối năm tài khóa 2003, HP đã thu phục được hơn 45 nhà cung ứng hàng đầu, tương đương 80% những gì HP dành cho sản phẩm vật chất.

Còn có một động cơ thực tiễn khác cho sự có mặt trên chuyển xe CSR. Phong trào toàn cầu nhằm thực thi những tiêu chí cao hơn về lao động, môi trường và kinh tế cao không mai một đi. Vì thế, những công ty khôn ngoan tham gia ngay lúc này chứ không ngồi chờ. Sáng kiến doanh nghiệp vẫn tốt hơn sự điều tiết của chính phủ.

Vấn đề là mặc dù có sự điều tiết của chính phủ, CNTB chạy theo lợi nhuận bằng mọi giá kiểu cũ vẫn nắm giữ một lá bài chủ lực trong trò chơi: Những giáo lý của nó đã đan dệt vào hệ thống luật của Mỹ.

HỢP PHÁP HÓA Ý THỨC

Các công ty công, với tư cách là những chủ thể hợp pháp, buộc phải tối đa hóa lợi nhuận của cổ đông. Michael Sauvante đánh giá quy tắc đó là nền tảng pháp lý cho rất nhiều cách ứng xử phản xã hội. Ông là Giám đốc điều hành của Rolltronics – một công ty công nghệ mới khởi nghiệp ở Thung lũng Silicon chuyên chế tạo những thiết bị mẫu linh hoạt, nhẹ và nhanh hơn. Sauvante cũng là người ủng hộ trách nhiệm xã hội và muốn thay đổi.

Nhiệm vụ đó chính xác nghĩa là gì? Bất kỳ điều gì một công ty công tiến hành hợp pháp để tăng chi phí “ngoài sổ sách” đều làm tăng lợi nhuận của doanh nghiệp một cách hợp pháp với cái giá mà “thực thể bên ngoài” phải gánh chịu.

Theo quy định của pháp luật thì chi phí làm sạch những chất độc sẽ ảnh hưởng đến nguồn vốn của một công ty, trong khi đổ hết vấn đề cho xã hội lại củng cố lợi nhuận. Vậy ai phải gánh chịu? Người nộp thuế và trái đất (trừ phi có một đạo luật chống lại hoạt động có liên quan).

Rất nhiều nhà hoạt động trách cứ các công ty ô-tô đã sản xuất loại xe SUV tiêu tốn nhiên liệu. Nhưng không bán loại xe đó cho một thị trường đang rất thèm khát nó lại vi phạm trách nhiệm của công ty ô-tô và của các lãnh đạo công ty trước cổ đông. Là cổ đông của công ty XYZ, trên lý thuyết, bạn hoặc tôi có thể kiện công ty ra tòa vì bất kỳ lý do nào dưới đây:

- sử dụng một quy trình làm sạch không khí tốn kém,
- trả lương cho nhân viên cao hơn thị trường,
- từ chối một nhà cung cấp giá rẻ nhờ bóc lột sức lao động.

Có vẻ như, về mặt pháp lý, các công ty công buộc phải tham gia một hình thức hủy hoại của CNTB.

Vậy CSR phải làm gì? Thay đổi luật! Tháng 1 năm 2004, Robert Hinkley – một luật sư doanh nghiệp, nhà vận động trách nhiệm xã hội và đối tác tại công ty luật quốc tế Jones Day, đã trình Ủy ban Tư pháp của Thượng viện bang California, một dự luật buộc các doanh nghiệp ở California phải có trách nhiệm xã hội và môi trường. Cả Hinkley và Michael Sauvante đều ủng hộ dự luật.

Giải pháp bị những người có quyền lợi kinh doanh phản đối và bị bác bỏ. Nhưng một vài thành viên Ủy ban đã nghĩ rằng California cần đi đầu và trở thành hình mẫu cho các bang khác nên đã khuyến khích một dự luật sửa đổi. Sauvante đã phải nghĩ cách viết lại luật để tránh động chạm đến những phản ứng “kháng thế” từ những quần chúng “thân với giới kinh doanh”, những người tâm niệm “lợi nhuận là trên hết và luôn luôn như vậy”.

Giải pháp của ông là gì? Là làm cho toàn bộ đạo luật mang tính “tùy chọn”, tức là tạo ra một loại doanh nghiệp mới – tự nguyện, một doanh nghiệp CSR, cho những công ty muốn theo đuổi mục tiêu sinh thái và xã hội của CNTB. Theo Sauvante, một động thái như vậy sẽ:

- Bảo vệ các công dân doanh nghiệp tốt trước những cổ đông tham lam và thu hút những cổ đông muốn cả lợi nhuận và trách nhiệm.
- Làm loãng những ý kiến phản đối khi vận động doanh nghiệp – vì mang tính tự nguyện.
- Biến California thành một hình mẫu cho các bang khác noi theo.

Đáng tiếc là dự luật đã không được thông qua. Robert Hinkley tiếp tục đấu tranh nhằm đưa Luật Vai trò công dân doanh nghiệp vào luật của bang bằng cách cho thêm những từ đơn giản này: “Nhiệm vụ của ban giám đốc là phải kiểm tra tiền cho cổ đông nhưng không làm ảnh hưởng đến môi trường, nhân quyền, sức khỏe và sự an toàn của dân chúng, nhân phẩm của nhân viên và phúc lợi của cộng đồng nơi công ty hoạt động.”

SỨC MẠNH TRONG TAY CHÚNG TA

Tương lai của CNTB không nằm trong tay những doanh nghiệp lớn mà trong tay chúng ta. Chúng ta có sức mạnh để biến cải CNTB. Một lần nữa, chúng ta là những ai?

Chúng ta là những nhà quản lý “bình thường”, những doanh nhân nhìn xa trông rộng, những nhà đầu tư có trách nhiệm xã hội, Giám đốc điều hành tinh thần, nhà vận động cổ đông, giáo viên dạy thiền trong doanh nghiệp, huấn luyện viên quản trị, chuyên gia tư vấn, nhà vận động doanh nghiệp, những người ủng hộ sáng tạo văn hóa, những người tiêu dùng có ý thức, những

người hướng dẫn yoga, những thủ lĩnh nhóm truyền cảm hứng, những nhà quản trị có ý thức, những nhân viên bán hàng đi trên than hồng, những chuyên gia môi giới biết tha thứ, các cố vấn nhân quyền...

Tôi còn có thể kể nhiều nữa. Nhưng quan điểm của tôi là: Chúng ta rất đông đảo. Chúng ta có thể “thực thi một nguyên tắc thị trường” có lợi cho các giá trị nhân văn. Là người tiêu dùng, chúng ta có thể mua sản phẩm phản ánh đúng những giá trị của chúng ta. Là nhân viên, chúng ta có thể làm việc cho những công ty trân trọng con người và khách hàng như cổ đông của mình. Là cổ đông, tôi xin nói thêm, chúng ta có thể đầu tư vào những công ty có trách nhiệm xã hội.

Làm thế nào để cải biến CNTB

Phá bỏ bức tường lửa ngăn cách giữa tinh thần cá nhân và tổ chức. Hãy thực hành các giá trị của bạn trong kinh doanh và quan sát xem những hành động của bạn ảnh hưởng đến những người khác như thế nào.

Đầu tư vào các công ty có trách nhiệm xã hội và thu về lợi nhuận lành mạnh, đồng thời rút tiền của mình ra khỏi những doanh nghiệp xấu.

Vận động quỹ lương hưu của công ty mình tăng lên hoặc mở rộng các lựa chọn SRI.

Áp dụng các giá trị của bạn khi mua hàng. Tẩy chay những sản phẩm đến từ lao động bị bóc lột và mua những sản phẩm sinh thái và thương mại công bằng.

Tiếp nhận thông tin về các vấn đề và ủng hộ chiến dịch tiêu dùng mà bạn thích nhất.

Dẫn dắt các đồng nghiệp của bạn bằng “quyền lực không chính thức”.

Thể hiện những giá trị của bạn trong quản lý như một “người cấp tiến.”

Tổ chức trong công ty một không gian thiêng chuyên về yoga hoặc thiền và bố trí một “phòng tĩnh tại”. Tổ chức không gian thiêng bên ngoài công ty, tại nhà riêng của ai đó, quán cà phê hoặc một tổ chức địa phương...

Tìm những người cùng quan điểm xung quanh nơi bạn ở và lập một hội tinh thần của chính mình.

Áp dụng các công cụ, kỹ thuật và niềm tin của tinh thần vào công ty bạn. Hãy bắt đầu mỗi cuộc họp bằng một phút im lặng. Tiếp đến là năm phút thiền vào sáng sớm. Đừng quên theo dõi những bước cải thiện về năng suất.

Vinh danh những đồng nghiệp thực hiện một nghi thức có ý nghĩa nào đó.

Xác định các giá trị của công ty, đơn vị hoặc bộ phận mình. Hãy lên tiếng và hỏi: “Chúng ta có đang sống với những giá trị này hay không?”

Nói với các nhà tư bản khác rằng bạn ủng hộ tư lợi được khai sáng, chứ không phải lòng tham.

Tôi cũng muốn gửi tới các bạn bức thông điệp quen thuộc này: “Hãy là bước thay đổi mà bạn muốn có!” và “Hãy cho phép mình hy vọng!” Song, những điều này lại gợi lên một số câu hỏi khác:

Kinh doanh trước kia chưa hề thay đổi. Tại sao bây giờ nó lại phải thay đổi?

Tất cả chúng ta đang gánh chịu nỗi đau chung về sự thất bại trong quá trình cải biến thể chế. Thay đổi mang tính cá nhân ư? Tốt thôi. Còn tổ chức? Không bao giờ. Hãy cùng thừa nhận sự tuyệt vọng và trì trệ. Nhưng sự thật là thời đại đang thay đổi.

“Cuộc chơi” kinh doanh đã kết thúc. Những gì tinh thần cho phép đạt được, dưới tên gọi “sự tự nguyện”, lòng tham và sự gian dối như mặt trái của CNTB, đều đã hiện rõ. Chúng ta đã thấy, chúng ta đã gánh chịu những hậu quả và đã cùng lựa chọn. Chúng ta không muốn vậy vì cái giá phải trả quá đắt. Đó không phải là chúng ta.

Tại sao lần này tôi lại phải tin chứ?

Tại vì bạn đang sống với giấc mơ cải biến lâu đến mức giấc mơ ấy không buông tha cho bạn. Hãy hy vọng. Hãy chọn cách cùng với sức mạnh siêu nhiên lập ra một kế hoạch tinh thần chi tiết cho kinh doanh. Bạn sẽ tạo ra sự khác biệt. tinh thần bảo đảm điều ấy. Câu hỏi duy nhất là liệu bạn có chấp

nhận sự khác biệt đó không. Còn nhiều điều chưa nhìn thấy. Vì thế hãy làm đi.

Công việc của bạn đang bị đe dọa? Không đâu, nếu bạn là một thủ lĩnh im lặng hoặc một người cấp tiến ôn hòa. Sự bi quan của bạn về sự trỗi dậy của doanh nghiệp? Chắc chắn rồi. Sự thịnh vượng? Tương lai của CNTB? Đều đúng.

Xin nhớ rằng sức mạnh của bạn là sức mạnh tinh thần. Công việc của bạn là “nhấn chìm” hệ thống bằng phương thuốc các giá trị tinh thần và ý thức tươi mới. Và điều đó hoàn toàn trong tầm tay bạn.

Trong giới tinh thần, người ta nói rằng nếu muốn thay đổi thế giới, bạn phải thay đổi chính mình trước. Bạn vẫn thường làm vậy! Bạn đã học cách lắng nghe sự im lặng, tiếng nói nội tâm, tiếng nói của trái tim, tin tưởng điều gì đó còn lớn lao hơn chính mình. Bạn đã đi con đường này trong nhiều năm, cả thập kỷ hoặc lâu hơn nữa.

Có thể bạn không phải là Giám đốc điều hành nhưng bạn vẫn có thành tích và một nền tảng và bạn có ý định sử dụng nó. Điều ghi nhận bạn như là một thủ lĩnh cơ sở chính là cam kết khơi lên nguồn lực hợp thành từ sức mạnh nội tâm và hành động. Hãy đứng trên chân lý của bạn và hành động theo những giá trị của bạn ngay lúc này, ngay tại đây và kêu gọi những người xung quanh bạn.

Bạn sẽ làm gì? Cái đó tùy bạn. Những nhà cấp tiến ôn hòa rút ra một loạt khả năng, từ “phản kháng âm thầm” đến “hành động tập thể”.

Bạn sẽ làm như thế nào? Với niềm say mê, dũng khí, sự khiêm tốn, nỗi sợ hãi, tâm trạng lo lắng, cam kết, sự phối hợp của các đồng nghiệp – và có lẽ cả niềm vui thích nữa!

Bạn sẽ thành công đến mức nào? Điều đó phụ thuộc rất nhiều vào sự kiên trì của bạn. Lúc đầu bạn có thể thất bại hoặc đạt được kết quả mà bạn xem là vô nghĩa. Nhưng cuối cùng, bạn sẽ thấy kết quả cam kết của mình, nếu bạn sẵn lòng nhìn nhận.

Tại sao bạn làm? Bởi vì bạn đã được cải biến và đã đến lúc thay đổi. Bởi vì

bạn được sinh ra để làm ánh sáng và truyền lại ngọn đuốc. Bởi vì nhiệm vụ của bạn cao cả hơn công việc của bạn.

Bởi vì quá trình cải biến CNTB tùy thuộc vào bạn – dù không hoàn toàn. Hãy cho tinh thần một cơ hội và để cho phép màu bắt đầu.

Table of Contents

[Table of Contents](#)

[7 ĐẠI XU HƯỚNG 2010](#)

[NHỮNG LỜI KHEN TẶNG](#)

[VÌ MỘT SỰ THỊNH VƯỢNG BỀN VỮNG](#)

[LỜI TỰA](#)

[LỜI GIỚI THIỆU](#)

[BIỂU ĐỒ HÓA CÁC CHIỀU KÍCH “NỘI TẠI” CỦA THAY ĐỔI](#)

[NHỮNG NGƯỜI ĐỨNG SAU - NHỮNG XU HƯỚNG LỚN](#)

[7 ĐẠI XU HƯỚNG 2010: DANH SÁCH MỚI](#)

[TIỀN BẠC VÀ ĐẠO ĐỨC](#)

[THÀNH CÔNG VÀ Ý THỨC: MẮT XÍCH CÒN KHUYẾT](#)

[TẠI SAO LẠI LÀ THỜI ĐIỂM NÀY?](#)

[1](#)

[2](#)

[3](#)

[4](#)

[5](#)

[6](#)

[7](#)

[Kết luận](#)