



# Tìm kiếm Steve Jobs tiếp theo

Làm sao để phát hiện,  
giữ chân và đào tạo  
nhân tài

**NOLAN BUSHNELL** **GENE STONE**

*Dành tặng Steve Jobs cùng tất cả những  
người sáng tạo trong cuộc đời tôi.*

# Giới thiệu

Năm 1980, công ty Chuck E. Cheese's, đang rất phát triển, bản thân tôi cũng tự thấy mình giàu có. Vì thế, tôi đã mua một ngôi nhà lớn ở Champ de Mars tại Paris, ngay giữa tháp Eiffel và học viện quân sự École Militaire. Ngôi nhà thật tuyệt vời với sáu tầng, rộng gần 5000 mét vuông, có cầu thang làm bằng đá cẩm thạch và một hồ bơi ở tầng hầm nữa. Ở thời điểm đó, tôi và vợ tôi chưa mua nhiều đồ nội thất, ngôi nhà trông vắng, nên chúng tôi nảy ra một ý nghĩ: tại sao lại không mời mọi người tới nhỉ?

Thế là chúng tôi tổ chức một bữa tiệc khổng lồ: mời tất cả những người tôi biết ở Chuck E. Cheese's và ở công ty thứ hai của tôi là Atari cùng tất cả bạn bè cũ. Kỳ lạ là bữa tiệc ở Paris đó có nhiều người tham dự hơn cả bữa tiệc tôi mới tổ chức gần đây tại biệt thự của tôi ở Woodside, California. Mọi người vui vẻ từ chiều tối tới tận sáng hôm sau.

Vào khoảng 9 giờ tối ngày hôm đó, tôi ra cửa đón một nhân viên cũ ở Atari, Steve Jobs. Tôi mỉm cười, còn Steve thì cứ tròn mắt lên – cậu ấy dường như bị sốc trước kích thước của căn nhà. Khi tôi đang trải qua thời kì hoàng kim của mình, thì Steve vẫn thế: chỉ là một chàng trai bình thường, không hào nhoáng.

“Này,” tôi nói với cậu ấy, “tôi rất vui vì cậu đã đến.”

“Nếu anh tổ chức tiệc ở Paris, tôi sẽ là người cuối cùng trên thế giới này muốn bỏ lỡ dịp đó,” Steve trả lời. “Dù sao đi nữa tôi cũng đang cần một kì nghỉ cho riêng mình.”

Sau đó tôi hỏi là cậu đã ở Paris bao lâu rồi, cậu ấy trả lời là một vài ngày.

“Vậy thì sáng mai chúng ta cùng ăn sáng nhé,” tôi đề nghị và cậu ấy đã đồng ý.

Chúng tôi tiếp tục nói chuyện và tôi bắt đầu để ý thấy ngoại hình của Steve đã thay đổi một chút so với lúc cậu ấy còn làm việc cho Atari. Thực tế là, kể từ ngày hôm đó, mỗi khi gặp Steve tôi đều thấy cậu ấy ăn mặc đẹp hơn, đứng đắn, trưởng thành hơn. Tôi hôm đó ở Paris, Steve vẫn mặc quần jeans Levi's 501 mà cậu ấy thường mặc, nhưng thật ngạc nhiên là trông nó mới và sạch sẽ. Mặc dù tóc vẫn dài, nhưng có vẻ như cậu ấy đã chịu gội đầu trước khi ra ngoài.

Và hơn tất cả, hành xử của cậu ấy thì không thể chê vào đâu được, như thể cậu ta đã tự khai hóa bản thân vậy. Trước đây, ai cũng biết Steve là một nhân viên xuất sắc

ở Atari, nhưng không ai dám nói cậu ấy cư xử tuyệt vời với người khác.

Vào thời điểm này, thì công ty mà Steve mới sáng lập, Apple, cũng có được thành công nhất định, doanh thu có lẽ vào khoảng dưới 10 triệu đô la Mỹ. Nhưng chừng đó thì cũng rất khiêm tốn so với doanh thu của Chuck E. Cheese's và Atari. Năm 1980, Atari có doanh thu hơn 2 tỉ đô còn Chuck E. Cheese's cũng thu về 500 triệu đô la. Lúc đó tôi vẫn chưa cảm thấy tiếc vì đã lỡ từ chối sở hữu một phần ba quyền sở hữu Apple – dù lúc đầu tôi đã cân nhắc quyết định đó.

Tôi rất tự hào về Steve và cảm thấy như mình là một phần lý do cậu ấy thành công. Atari đã giúp đỡ Steve rất nhiều. Chúng tôi cho không cậu ấy một số linh kiện máy tính và bán cho cậu ấy những bộ vi xử lý của Atari với mức giá bằng giá sản xuất. Trên thực tế, hầu hết linh kiện của Apple đều do Atari cung cấp. Máy điều khiển Apple, công cụ giúp kết nối máy tính Apple II với một màn hình vô tuyến, cũng được thiết kế dựa theo một bản vẽ của chúng tôi.

Ngày hôm sau tôi và Steve đi thăm thú nhiều nơi ở Paris. Đóng vai là một hướng dẫn viên du lịch, tôi chỉ cho cậu ấy địa điểm yêu thích của mình, trong đó có quán cà phê nổi tiếng Les Deux Magots, nơi chúng tôi ngồi xuống nói chuyện hàng giờ liền về chủ đề óc sáng tạo của con người. Tôi nói với cậu ấy rằng Paris chính là nơi đã đem đến cho tôi những ý tưởng tuyệt vời nhất: “Có cái gì đó đặc biệt ở đây khiến cho chúng ta phải suy nghĩ về những điều lớn lao.” Steve cũng đồng ý.

Sau đó chúng tôi đi bộ xung quanh thành phố nhiều giờ liền. Tôi tiếp tục giới thiệu về những nơi tôi yêu thích, nhưng Steve chỉ quan tâm đến hai thứ: sự sáng tạo mạnh mẽ mà cậu ta cảm nhận được và kiến trúc ở đây.

“Thật là tuyệt khi thấy sự sáng tạo ở mọi nơi,” Steve nói. “Ở Paris có quá nhiều người làm những việc mà họ yêu thích và kiếm sống bằng chính những việc đó nữa.” Sau đó, Steve tiếp tục diễn thuyết về những salon lịch sử, từng là nơi chôn của những văn nghệ sĩ nổi tiếng. Rồi cậu ấy nói thêm: “Máy tính sẽ còn khiến con người trở nên sáng tạo hơn nữa”.

Lúc này, Steve bắt đầu có suy nghĩ là máy tính cũng tương đương như một chiếc xe đạp, nhưng dành cho trí óc của chúng ta. “Nếu anh nhìn vào những loài động vật chạy nhanh nhất trên thế giới thì con người không nằm trong số đó,” cậu ấy nói, “nhưng nếu có một chiếc xe đạp, có thể con người sẽ chiến thắng cuộc đua”.

Kiến trúc của Paris cũng mê hoặc cậu ấy. Steve nhìn thấy sự giản đơn và đồng điệu trong thiết kế của các tòa nhà tại đây: rất nhiều tòa nhà cao từ bảy đến tám tầng và làm bằng loại đá màu vàng giống nhau, làm toát lên nét thanh lịch và đồng điệu, mang đến cảm giác hài hòa.

Tôi lại thấy khó bắt kịp được với tầm nhìn của cậu ấy. Tôi không thấy Paris đơn giản và đồng điệu đến thế. Nhưng Steve định ninh rằng, một người có thể nhảy dù đáp xuống bất kì điểm nào trong thành phố và vẫn nhận ra rằng mình đang ở Paris. “Không có nhiều nơi trên thế giới bạn có thể làm được điều đó”, cậu ấy nói. “Kiến trúc nơi đây tạo nên một dấu hiệu độc nhất vô nhị cho cả thành phố”.

Sự giản đơn đến mê hoặc ấy chính là điều mà Steve muốn Apple làm được.

Sau khi đi dạo và nói chuyện cả ngày, chúng tôi lại dừng chân tại một quán cà phê. Tôi gọi một cốc cà phê cappuccino còn Steve thì gọi trà – cậu ấy vẫn luôn là người thích uống trà. Tôi hỏi cậu ấy về tình hình của Apple và cậu ấy thú nhận nỗi lo rằng, nó vẫn chưa đủ sáng tạo. Cậu ấy cảm thấy không hài lòng với những sản phẩm mới nhất của công ty, và tò mò muốn biết làn sóng máy tính sắp tới sẽ như thế nào, mang theo những điều gì mới mẻ.

“Làm sao chúng ta có thể biết được bước đột phá lớn sắp tới trong công nghệ sẽ như thế nào nhỉ?” Steve trầm trồ.

Tôi trả lời: “Cậu phải chú ý đến tất cả những gì đang diễn ra và sẵn sàng chấp nhận thay đổi để hòa nhập. Ở trường hợp của cậu, cậu nên tìm hiểu xem người tiêu dùng thích gì với những chiếc máy tính lớn mới nhất, nếu như tiền bạc không phải là vấn đề với họ, sau đó giúp họ có được sản phẩm họ muốn với giá thành rẻ và hợp lý nhất có thể”.

“Đó cũng chính là thứ mà tôi đang làm,” Steve đáp lại và giải thích rằng máy tính Apple II – lúc bấy giờ là một trong những cỗ máy mạnh nhất – được sinh ra để làm nhiệm vụ đó: “khiến người tiêu dùng dễ tiếp cận với công nghệ thông tin”. Tôi cũng thấy vậy, máy Apple II có lẽ còn mạnh hơn cả máy tính do hãng IBM sản xuất trước đó 10 năm.

Sau đó chúng tôi tiếp tục nói về máy tính, từ tốc độ xử lý cho đến công nghệ 16-bit. Nhưng quan trọng hơn cả là chúng tôi cố gắng dự đoán tương lai. Steve cũng lo lắng về việc phát triển các sản phẩm của Apple. “Làm sao chúng ta có thể dẫn đầu trò chơi này?” Steve muốn biết điều đó.

“Cậu phải tìm cách đặt bản thân mình vào tương lai rồi tự hỏi: ‘Mình muốn máy tính của mình làm gì?’” Tôi gợi ý. “Có điều gì cậu thực sự muốn thực hiện mà hiện tại máy tính của cậu chưa hoàn thành được không?”

“Chúng tôi cũng đang cố gắng nhưng điều đó thực sự khó khăn. Khó có thể tìm được những người có cùng suy nghĩ như vậy”.

Cậu ấy cũng đồng thời nhận thức được rằng các đối thủ cạnh tranh đang bắt chước Apple. Steve tức giận nói: “Có quá nhiều ‘kẻ ăn bám’ trong thế giới công nghệ máy tính, chúng sẵn sàng ăn cắp bất kì ý tưởng nào chúng tôi đưa ra”.

Tôi chỉ nói với cậu ta rằng, đối thủ bắt chước ta thì cũng như đang khen ngợi chúng ta vậy, đương nhiên Steve cũng hiểu điều đó.

Rồi cậu ấy thở dài: “Mọi người trong công ty đều hi vọng tôi đưa ra tất cả các ý tưởng. Như vậy thì công ty làm sao có thể mạnh được?”

Cậu ấy giải thích rằng, sự sáng tạo cần phải đến nhiều hơn nữa từ bên trong công ty. Chúng tôi cùng chung quan điểm: sự sáng tạo là chìa khóa tương lai và nó cần phải đến từ tất cả nhân viên của Apple chứ không chỉ từ người đứng đầu.

Tôi nhận ra bản thân Steve Jobs lúc ấy cũng tin rằng, mình cần phải tìm ra một Steve Jobs thứ hai cho riêng mình.

Sau đó, chúng tôi chỉ nói chuyện về chủ đề sáng tạo. Tôi có hàng tá ý tưởng và lời khuyên dành cho Steve, cậu ấy đã ghi lại. Tôi có một suy nghĩ là sẽ viết lại những ý tưởng và lời khuyên của chính mình, sau đó xuất bản chúng thành sách.

Giờ đây, ba thập kỉ đã trôi qua, tôi cũng làm được điều đó.

\*\*\*

Một trong những ý tưởng mà tôi và Steve đã đề cập đến đó là quan niệm về nguyên tắc. Chúng tôi cho rằng sự sáng tạo không thể có được khi có những nguyên tắc quá chặt chẽ. Vì thế, cuốn sách các bạn đang cầm trên tay sẽ không có nguyên tắc. Thay vào đó, chỉ có những pong mà thôi.

Tôi dùng từ pong khá lạ này bởi vì nó được bắt nguồn từ một trò chơi điện tử nổi tiếng mà tôi đã cùng tạo ra với một người bạn của tôi, kĩ sư Al Alcorn, vào năm 1972. Trò chơi đó tên là *Pong*.

Một pong là một lời khuyên (trong cuốn sách này, đó là lời khuyên giúp phát triển trí óc sáng tạo). Nó ứng dụng ở những nơi lời khuyên là hữu ích hoặc cần thiết, không giống một quy tắc, thường sẽ được hiểu là có thể áp dụng được trong mọi tình huống vậy.

Có lẽ đó cũng là lý do vì sao hầu hết các qui tắc đều không hiệu quả. Tình huống thì quá đa dạng, nên lúc nào chúng ta cũng cần sự linh hoạt. Nếu bạn cố áp dụng những qui tắc giống nhau với tất cả mọi người hay tình huống thì sẽ chỉ giống như bạn đang trồng cây trên một cánh đồng cằn cỗi mà thôi. Trong môi trường đó sự



sáng tạo sẽ héo mòn và mất đi. Những qui tắc không linh hoạt chỉ kìm nén trí tưởng tượng mà thôi.

Ví dụ như thế này, khi tôi còn làm Giám đốc điều hành ở Atari – khi đó tôi còn rất trẻ và đủ ngu ngốc để cố gắng thiết lập ra các qui tắc – chúng tôi đưa ra một qui định là các nhân viên ở Atari không được mang chó nuôi đến nơi làm việc. Lúc đó tôi chỉ nghĩ rằng, nơi làm việc của chúng tôi đã đủ hỗn loạn rồi và mấy con chó chỉ làm mọi thứ phức tạp thêm mà thôi. Nhưng sau đó chúng tôi tuyển được một kĩ sư vô cùng xuất sắc, anh ta lại quá yêu chó đến mức dọa chúng tôi rằng anh ta sẽ tìm việc ở nơi khác nếu không được mang chú chó của mình đến văn phòng. Chúng tôi muốn có tài năng sáng tạo đặc biệt của anh ta, vì thế đã đặt ra ngoại lệ cho qui định của công ty.

Vấn đề đương nhiên không dừng ở đó. Các nhân viên khác nhìn thấy anh kĩ sư kia mang chó đến nên cũng đòi được mang chó của họ cho bằng được. Cuối cùng chúng tôi đành phải sửa lại qui định một cách khôn khéo hơn: các nhân viên khác của công ty không được mang chó đến hàng ngày, nhưng trong vài dịp nhất định thì được. Thế là ai cũng thấy dễ chịu hơn.

(Cuối cùng chúng tôi lại quá yêu quý chú chó của anh kĩ sư kia đến mức chúng tôi quyết định “tuyển dụng” chú chó và còn cho nó một mã số nhân viên nữa. Sau đó chúng tôi còn thông báo lại với mọi người rằng các chú chó khác cũng có thể ứng tuyển và được thuê nếu đạt yêu cầu. Một lần nữa qui tắc bị phá vỡ. Chắc tôi phải viết một cuốn sách hướng dẫn tuyển dụng các chú chó có óc sáng tạo quá!)

Sự thật là sẽ chẳng có qui tắc nào có thể áp dụng cho tất cả mọi người theo cách giống nhau, và sự thật này chính là ngoại lệ duy nhất cho qui tắc: không có qui tắc nào cả.

Vì thế, trong cuốn sách này bạn sẽ tìm thấy năm mươi một pong – lời khuyên sẽ giúp bạn và công ty bạn thiết kế và tạo ra môi trường làm việc kích thích sức sáng tạo của con người.

Tại sao lại là sức sáng tạo?

Bởi vì giống như những gì tôi và Steve nói với nhau ở Paris, không có công ty nào có thể phát triển mạnh mẽ nếu thiếu sức sáng tạo. Điều này có vẻ không có gì là mới, nhưng bạn sẽ ngạc nhiên khi thấy rằng chỉ có rất ít các công ty trên thực tế áp dụng điều này. Sức sáng tạo giống như một người vận hành cho cả công ty vậy. Nó là điểm khởi đầu của mọi thứ, nơi năng lượng và sự chuyển động về phía trước hình thành. Nếu không có cú huých sáng tạo đầu tiên, sẽ không có thành quả gì hết.

Đương nhiên, có một số ngành công nghiệp ý thức được về nhu cầu này hơn các ngành khác. Điện ảnh Hollywood, ngành công nghiệp game, ngành xuất bản – đều cần phải đi trước thị trường. *Pong* của Atari là một trò chơi điện tử đột phá và thành công, nhưng sau khi người ta chơi nó mười ngàn lần thì họ cũng sẽ chán và tìm kiếm một trò chơi khác. *Chiến tranh giữa các vì sao* (Star Wars) là một bộ phim tuyệt hay, nhưng khi bạn đã xem nó (có khi xem tới mười ngàn lần rồi) thì bạn sẽ cảm thấy sẵn sàng cho một trải nghiệm khác. Ở các ngành công nghiệp giải trí, sức sáng tạo không chỉ quan trọng mà còn là yếu tố thiết yếu.

Có lẽ, trong các lĩnh vực khác nhau đều cần sự sáng tạo như nhau. Chỉ là điều này chưa được nhận ra mà thôi.

Lý do tôi nói như vậy là vì tồn tại thị trường cạnh tranh. Mọi công ty đều phải đối mặt với các hình thức cạnh tranh khác nhau. Tất cả các đối thủ cạnh tranh của bạn đều muốn cải thiện sản phẩm, nâng cao chất lượng dịch vụ, đổi mới tư duy; họ đang tạo ra thị trường mới, cải tiến qui trình để cắt giảm chi phí và khiến cho công việc trở nên hiệu quả hơn. Các doanh nghiệp kinh doanh tốt đều làm như vậy. Những doanh nghiệp không làm thế thì sớm hay muộn cũng sẽ tỉnh dậy vào một ngày nào đó và nhận ra rằng mình đã bị đánh bại; thậm chí là bị đánh bật khỏi thị trường. Bậc thầy về quản lý Peter Drucker từng nói: “Nguồn duy trì khả năng cạnh tranh duy nhất là khả năng học hỏi nhanh hơn đối thủ của bạn”.

Tốc độ là rất quan trọng. Thời đại khi các công ty cùng nhau phát triển một cách chậm rãi đã qua rồi. Thời kì khi các công ty cần nhiều năm để nghiên cứu thương trường cũng như vị trí của họ trong đó cũng đã qua. Ngày nay, cứ vài năm một lần, các công ty đều phải thực hiện những cuộc cải tổ từ bên trong chỉ để duy trì khả năng kinh doanh.

Có hiện tượng này là vì công nghệ thông tin và mạng internet đã làm thay đổi mãi mãi môi trường kinh doanh. Và sự biến đổi này cứ nhanh dần lên hàng năm. Bạn hãy nghĩ về những gì đã xảy ra trong vài thập kỉ gần đây. Một bức thư từng mất ba ngày để gửi qua bưu điện, nay chỉ mất ba giây để gửi tới một hòm thư điện tử. Một đơn đặt hàng vượt Đại Tây Dương từng phải gửi qua một cỗ máy điện báo đắt tiền, nay có thể được thực hiện chỉ qua một nút bấm trên chiếc điện thoại smartphone. Một cuộc gặp mặt từng phải mất rất nhiều công chuẩn bị và yêu cầu di chuyển trên nhiều kilômét nay có thể được thực hiện một cách ngẫu hứng qua Skype. Đã có một thời, khi bạn cần kiểm tra ứng dụng thị trường cho một ý tưởng, bạn cần ba tuần hoặc lâu hơn để thu thập và xử lý thông tin. Bây giờ bạn có thể làm việc đó qua mạng internet chỉ trong một buổi chiều.

Ý tưởng nảy sinh nhanh hơn, kiến thức được truyền đạt nhanh hơn và đối thủ



cạnh tranh của bạn cũng phản ứng nhanh hơn. Bây giờ thì việc bạn đang làm gì có lẽ cũng không có quá nhiều ý nghĩa, vì gần như chắc chắn là bạn sẽ phải thay đổi, rồi lại thay đổi nữa. Có thể bạn sẽ mãi thoả mái với việc bán xà phòng và người tiêu dùng sẽ luôn cần xà phòng; nhưng họ cần xà phòng như thế nào, đựng trong hộp ra sao, có mùi gì, và vai trò của xà phòng trong cuộc sống của họ thế nào sẽ thay đổi theo thời gian.

Khi thế giới đang thay đổi, bạn cần điều chỉnh công ty của bạn để có thể sản xuất các sản phẩm hay dịch vụ phục vụ cho một xã hội mới – và xã hội mới đó đang đến, dù bạn có muốn hay không. Cách duy nhất để sinh tồn là sáng tạo.

Vì thế công ty nào cũng phải nỗ lực hết mình một cách liên tục. Việc di dời các công đoạn sản xuất hay đưa sản phẩm của mình vào thị trường cũng đều tốn thời gian. Không có công ty nào có khả năng đổi mới chỉ trong chốc lát. Nhưng các công ty có thể luôn ở trong tư thế sẵn sàng, và điều này chỉ có được khi sức sáng tạo dồi dào.

Hơn nữa, sức sáng tạo không thể chỉ có ở một người hay một vài người. Nó phải đến từ tất cả các phòng ban trong công ty của bạn, nếu không công ty sẽ chẳng thể phát triển.

Một nhân viên phát hiện ra một vấn đề là một phần của dây chuyền sáng tạo, một nhân viên khác đưa ra ý tưởng giải quyết vấn đề ấy cũng là một phần của dây chuyền sáng tạo. Một người khác thực hiện việc giải quyết vấn đề ấy cũng lại là một phần của cùng một dây chuyền sáng tạo, cũng như một người khác nữa trong công ty chính thức hóa cách giải quyết ấy, đưa nó ra thị trường dưới dạng tiếp thị hay sản phẩm.

Tất cả những mắt xích như thế này đều cần thiết cho việc mở mang sức sáng tạo. Mỗi nhân viên khi hoàn thành công việc của mình đều đang sáng tạo theo cách của riêng họ. Nếu họ không hoàn thành nhiệm vụ, sẽ không có sản phẩm nào hết, và ý tưởng sẽ vẫn chỉ là ý tưởng.

Ví dụ: Tôi nhớ một buổi sáng Chủ nhật đẹp trời vào tháng Năm, Steve Jobs tới thăm tôi tại căn nhà ở Woodside, California. Cậu ấy tự pha chế trà cho mình bằng một ấm trà Ấn Độ đặc biệt mà cậu ấy mang theo, còn tôi thì vẫn uống espresso macchiato. Chúng tôi cùng đi dạo trong khu rừng gỗ đỏ phía sau nhà, rồi ngồi xuống những phiến đá để nói chuyện. Steve thừa nhận rằng, cậu ấy nhận được nhiều sự ghi nhận cho sức sáng tạo của Apple. Tôi nói với cậu ấy rằng cảm giác đó cũng là bình thường và điều này xảy ra với tôi kể từ khi tôi bắt đầu điều hành Atari. Ai cũng nói tôi đã tạo ra *Pong* trong khi trên thực tế, Al Alcorn mới là người đã có những ý tưởng quan trọng nhất trong việc lập trình ra trò chơi đó.

Những gì tôi làm chỉ là nhìn ra được một thị trường tiềm năng cho *Pong* mà thôi, sau đó tôi lên kế hoạch để sản xuất và phát hành trò chơi đó. Tôi cũng nói với Steve rằng, chính Steve Wozniak, đồng sáng lập Apple, mới là người có những thiết kế đột phá về máy tính, nhưng cũng chính Steve Jobs là người nhìn thấy hết tiềm năng của những bản thiết kế đó. “Cả hai người bạn cậu đều chịu trách nhiệm đưa Apple ra thị trường – ai được ghi nhận đều là không quan trọng”.

Sức sáng tạo cần được xuất phát từ sự thoải mái và tự do lưu thông trong cả công ty. Nó sẽ chỉ có hiệu quả nếu như nhiều người cùng tham gia điều phối sự lưu thông đó, từ một giám đốc Steve Jobs ở mắt xích phía trên cho đến tất cả những Steve Jobs tiềm năng ở phía dưới – những người sau này có thể trở thành kiến trúc sư của tương lai. Nếu không có những người như thế giúp đỡ định hướng cho trí tưởng tượng của bạn và cho công ty, bạn sẽ không có tương lai.

### *Tự đổi mới*

Nhiều công ty đã thành công rồi vẫn phá sản bởi vì họ không thích nghi kịp với thời đại. Cũng có những công ty thành công trong việc sáng tạo và trở nên thịnh vượng từ đó. Ví dụ như thương hiệu trang sức Tiffany & Co.: họ khởi nghiệp bắt đầu từ một cửa hàng văn phòng phẩm. Nhà sản xuất điện thoại Nokia trước kia cũng chỉ là một xưởng làm giấy. Tập đoàn Berkshire Hathaway xuất phát là một cơ sở sản xuất hàng dệt may. Kutol Products từng là một công ty nhỏ sản xuất xà phòng kiêm chất tẩy rửa ở Cincinnati; thị trường chất tẩy suy thoái khiến cho họ biến sản phẩm của mình thành món đồ chơi Play-Doh (đến nay đã bán được hơn hai tỉ hộp). Công ty 3M khởi đầu là công ty sản xuất và khai thác mỏ Minnesota, chuyên bán khoáng chất conrundum), nay đã thiết kế và đưa ra thị trường hơn 55.000 sản phẩm đa dạng. Cứ mười năm thì 3M lại trải qua quá trình tự đổi mới. Khoảng một phần ba doanh thu hàng năm của công ty đến từ những sản phẩm chỉ dưới năm tuổi.

# PHẦN I

## TÌM KIẾM VÀ TUYỂN DỤNG STEVE JOBS KẾ TIẾP

---

### I

---

## Dùng nơi làm việc như một tấm biển quảng cáo

Atari không tìm kiếm Steve Jobs. Chúng tôi chỉ khiến Steve Jobs dễ dàng tìm ra chúng tôi. Một công ty thành công luôn biết quảng cáo cho mình 24/7.

Từ giữa thập niên 70, Atari đã không giống như một công ty bình thường. Môi trường làm việc ở đây tuy hơi kì quặc nhưng nó khiến cho tư duy sáng tạo của nhân viên được phát huy mạnh mẽ. Nhân viên chính là những tấm bảng tiếp thị sống cho công ty. Ở ngoài nơi làm việc, họ nói rất nhiều về Atari – về những gì công ty đang làm, về sản phẩm của công ty, nhưng hơn hết là về việc họ cảm thấy làm việc cho công ty vui như thế nào.

Ví dụ, khi hành lang ở hầu hết các công ty khác đều âm áp và thân thiện như nhà tang lễ thì hành lang của Atari lại là một khu vực chơi game điện tử. Chúng tôi sống bằng nghề lập trình game vậy thì tại sao lại không để tất cả mọi người cùng chơi chúng? Ai cũng chơi game, và họ yêu hành lang đó, sau đó họ kể về nó với bạn bè của mình.

Thực ra, cái hành lang đó trông rất buồn cười. Chúng tôi trang trí nó bằng gỗ đỏ và dương xỉ. Khi bước vào, bạn sẽ có cảm tưởng như đang ở trong một khu rừng kì lạ hơn là nơi công sở. Chính hành lang này đã giúp tạo nên hình ảnh của Atari là nơi trí tưởng tượng có thể được bay cao.

(Tôi cũng không nhớ ai là người đã đưa ra ý tưởng cho cách trang trí như rừng Amazon này. Nhưng đó không phải là do tôi quên, mà là do ở Atari, chúng tôi đã cho phép bất cứ nhân viên nào cũng có thể đưa ra những quyết định thú vị mà không cần hỏi sự đồng ý từ cấp trên. Tôi chỉ biết chắc chắn rằng người đã thiết kế hành lang ấy là một nhân viên xuất sắc và đầy tài năng, nhưng có lẽ tôi chưa bao giờ biết đó là ai.)

Mọi thứ Atari làm đều phản ánh một môi trường làm việc vui vẻ và chào đón, nhưng một trong số những minh chứng rõ nhất có lẽ là các buổi nhậu ngày thứ Sáu được tổ chức ở nhà kho phía sau. Mỗi buổi như thế chỉ “tốn” vài thùng bia, một chút pizza và âm nhạc, nghĩa là gần như không đáng gì. (Đôi lúc chúng tôi cũng trả thêm 50 đô la cho một ban nhạc sống.) Những sự kiện vui vẻ này được coi là phần thưởng cho nhân viên vì đã đạt chỉ tiêu doanh thu nhưng cũng là một cách tuyệt vời để mang tất cả mọi người đến gần nhau hơn – từ giám đốc điều hành cao cấp đến những người mới được tuyển dụng cho dây chuyền sản xuất. Chúng tôi vui vẻ cùng nhau, nhậu với bia và pizza, chia sẻ với nhau một buổi tối tuyệt vời.

Những buổi nhậu như thế trở thành văn hóa của công ty. Và rồi chúng tôi không chỉ dừng lại ở các nhân viên mà còn mời cả những ai chúng tôi đang có ý định tuyển dụng. Buổi nhậu sẽ cho chúng tôi nhìn thấy phần con người của người đó khi được ở trong một bầu không khí thoải mái, và quan trọng hơn là để cho người đó thấy tận mắt công ty của chúng tôi vui như thế nào.

Bây giờ khi muốn tìm hiểu về một công ty, bạn hãy ghé thăm website của công ty đó. Thường thì bạn sẽ được dẫn tới một tab, từ tab đó sẽ dẫn tới một trang khác mời bạn tìm hiểu thêm về công ty và các cơ hội việc làm. Có lẽ đó là trang web có nội dung chán nhất mà bạn từng thấy. Chỉ cần đọc nó một lần thôi là bạn hiểu làm việc ở công ty đó sẽ thật khủng khiếp.

Tôi biết nhiều công ty thực ra cũng không tệ như vậy, nhưng website của họ lại quá buồn tẻ hoặc thiếu sức sống đến mức không ai muốn ứng tuyển cho họ. Nếu bạn muốn có những nhân viên bình thường, hãy quảng bá công ty của mình là một nơi làm việc bình thường. Nhưng nếu bạn muốn có những nhân viên sáng tạo như của chúng tôi, thì bạn phải chứng minh được sự sáng tạo. Vậy mà có rất ít công ty thực sự muốn làm việc này. Họ không muốn mạo hiểm và sự do dự đến trì trệ đó thể hiện lên website của họ.

Hình ảnh công ty của bạn chỉ có thể hoặc là một quảng cáo tuyển dụng, hoặc là một chiêu PR tồi. Hãy bắt đầu từ cái tên của công ty. Khi Steve Jobs và Steve Wozniak đang nghĩ xem nên đặt tên cho công ty máy tính mới của họ như thế nào, Jobs đang làm thêm tại một nông trại cộng đồng ở Oregon và đang ăn kiêng chỉ với hoa quả. Cậu ấy nghĩ rằng “quả táo” thì nghe rất êm tai và thân thiện với người tiêu dùng, và đặc điểm đó đã phản ánh triết lý phía sau sản phẩm máy tính của công ty. Nhưng khi hai người chỉ mới thông báo về cái tên đó, ai cũng cười nhạo họ. Họ nói rằng tên của một công ty phải trang trọng giống như Hewlett - Packard (HP) hay International Business Machines (IBM). Apple – Quả táo? Thật là ngu ngốc. Nhưng bây giờ thì sao? Cái tên Apple đã có đóng góp phi thường trong việc tạo ra và duy trì hình ảnh của một công ty có sức sáng tạo.

Cảm giác thú vị thể hiện trong tên “Apple” đã được khắc sâu hoàn toàn, xuyên suốt chiều dài lịch sử công ty. Và hình ảnh của Apple cũng được chăm sóc rất cẩn thận để trở thành một công ty sành điệu, tạo ra những sản phẩm sành điệu. Hình ảnh này dần trở thành một lời tiên tri tự biến thành sự thật.

Khi khái niệm công-ty-là-quảng-cáo này được hiểu đúng, nó sẽ giúp duy trì một hệ sinh thái sáng tạo, thu hút những con người có trí sáng tạo, dưới tư cách là khách hàng hay nhân viên.

Một cách khác để cho thế giới thấy công ty của bạn sáng tạo và thú vị đó là đưa ra những chức danh kì quái. Ai lại cần cả một vũ trụ của những phó giám đốc điều hành hay trợ lý tổng giám đốc chứ? Ở TOMS, công ty đặt tại California luôn tặng từ thiện một đôi giày cho trẻ em cơ nhỡ mỗi khi có một đôi giày được bán ra, không có chức danh nào nghe chính thống cả. Người sáng lập ra công ty, Blake Mycoskie có chức danh là “thủ lĩnh tặng giày”. Các chức danh khác bao gồm “keo dính giày”, “tên bán giày”, “người đi giày”, “siêu nhân giày”.

Có một công ty khác khi quảng cáo cho bản thân cũng bán được nhiều giày hơn, đó là Zappos, công ty chuyên mua bán hàng qua mạng. Ở trụ sở chính của công ty, có một tấm biển hình một người đàn ông để tóc hình con cá đối được đặt trước cửa bộ phận nhân sự, phía dưới là dòng chữ: “Kinh doanh ở phía trước, chơi bời ở phía sau.” Những ai khi truy cập vào trang web tuyển dụng của công ty đều được thấy một mục kì cục mang tên “Video âm nhạc của gia đình Zappos”, trong đó nhân viên Zappos nhảy hula-hoop, lộn vòng, hóa trang thành những que xúc xích. Trong đó còn có cả những video về những trận chiến súng cao su NERF, hát karaoke hay những cuộc thi ăn Oreo, đều là những hoạt động đã thành văn hóa thường trực của công ty. Danh tiếng của Zappos là một trong những công ty có môi trường làm việc thú vị nhất, điều đó cũng đồng nghĩa với việc chỉ có 1% số ứng viên sẽ được tuyển dụng mà thôi.

Một phần lớn của cuộc sống là tạo ra một hệ sinh thái thích hợp. Mỗi cá nhân đều có. Tôi có. Bạn có. Bạn tin vào điều gì? Bạn có đam mê gì? Bạn có điểm gì kì quái? Và quan trọng hơn cả, bạn muốn được phát triển trong môi trường như thế nào? Tất cả những đặc điểm này sẽ hình thành nên hệ thống của bạn. Các công ty cũng có hệ thống được phản ánh qua những lựa chọn từ CEO, các nhân viên điều hành và nhìn chung là khoảng mười nhân viên đầu tiên họ tuyển dụng. Chính môi trường của công ty bạn sẽ trở thành đời sống và trở thành quảng cáo tuyển dụng.

Mười hay mười hai người đầu tiên trong công ty sẽ hình thành hạt giống cho văn hóa làm việc của công ty. Mười hai người là quá đủ để hình thành một động lực mới. Nhiều hơn thế thì có lẽ ai cũng sẽ quay lại bản ngã của riêng mình. Tuy nhiên



theo kinh nghiệm của tôi thì cũng có một số ngoại lệ. Nếu không giải quyết những ngoại lệ đó, thay đổi họ, hoặc sa thải họ từ sớm thì họ có thể trở thành một chiếc kén độc hại, hủy hoại một vài cảnh trên cái cây là công ty bạn.

Tôi đã từng cố gắng thay đổi cả hệ thống của một công ty. Vào đầu những năm 90, tôi mua công ty sản xuất một số mặt hàng rất thú vị nhưng lại có văn hóa doanh nghiệp tệ hại. Đơn vị đó đang đi xuống 5 năm rồi và phần lớn những nhân viên sáng tạo chủ chốt đã rời khỏi công ty. Đúng ra tôi nên sa thải 90% nhân viên, nhưng tôi đã không làm thế. Tôi nghĩ rằng tôi có thể thay đổi họ nhưng tôi đã nhầm. Các nhân viên đó đều không thể thay đổi được chính mình. Cứ một bước tiến tôi đặt ra thì lại có ít nhất năm nhân viên chống lại nó. Hệ sinh thái của công ty đã bị làm hỏng hoàn toàn. Đó là một trong những thất bại tồi tệ nhất của tôi.

### *Những bí mật*

---

Ai cũng thích những bí mật. Những cá nhân sáng tạo cũng thực sự thích điều đó. Bí mật là một điều thú vị, gợi trí tưởng tượng, là một nguyên liệu tốt cho văn hóa doanh nghiệp. Apple luôn luôn nuôi dưỡng văn hóa của những bí mật này. Khi đang làm việc cho Apple, có lẽ bạn sẽ để ý thấy rằng bất cứ ai ở bên ngoài Apple cũng muốn được biết sản phẩm tiếp theo của công ty là gì – kể cả khi chính bạn còn không biết. Bạn không cần phải biết bí mật thì mới thấy thú vị – những người khác cho rằng bạn biết, còn bạn thì chẳng nào cũng an toàn vì bạn cũng đâu thể nói ra được.

Nhiều công ty khác cũng làm điều này rất tốt, như Activision hay Electronic Arts trong ngành công nghiệp game. Họ luôn che giấu những đặc điểm của công nghệ mới mà họ đang phát triển, còn nhân viên của họ cũng tận hưởng cảm giác giữ bí mật. Biết được bí mật là một trải nghiệm vui khi bạn còn học tiểu học. Nó vẫn vui khi bạn là người lớn.



## Sử dụng pong một cách linh hoạt

Quản lý những nhân viên sáng tạo cũng giống như việc nuôi mèo vậy. Bạn có thể cố gắng rồi lại cố gắng, nhưng cuối cùng bạn sẽ thất bại mà thôi. Do đó, thay vì đặt ra những qui tắc dễ khiến nhân viên chán nản, hãy hình thành một tổ chức của những pong độc đáo và linh hoạt. Nhân viên sáng tạo sẽ tự khắc bò ra khỏi chiếc hang âm áp của mình để định cư ở đâu đó. Bạn sẽ không bao giờ thực sự kiểm soát được những người này, nhưng bạn có thể đem đến cho họ một môi trường làm việc tốt, những hướng dẫn dễ chịu, gợi ý cách làm việc xuất sắc nhất – khiến cho bạn, họ, công ty của bạn, và tất cả những ai liên quan đều cảm thấy hạnh phúc.

Ngược lại, khi bạn tạo ra một môi trường quá cứng nhắc và đã tiêu chuẩn hóa thì chỉ có những người trở nên cứng nhắc mới thích môi trường đó. Họ không phải là những nhân tố sáng tạo.

Ví dụ, khi Steve Jobs mới đến làm việc cho Atari, lúc nào cậu ấy cũng muốn ngủ tại công ty để làm việc qua đêm. Chúng tôi có nhân viên bảo vệ, nhưng cũng có cả những thiết bị báo động đã được lập trình sẵn. Nếu có ai đó nằm ngủ dưới những chiếc bàn làm việc và di chuyển vào khoảng 3 giờ sáng thì chuông báo động sẽ kêu ầm ỹ. Cho nên chúng tôi đặt ra qui định: không ai được ngủ lại qua đêm ở văn phòng.

Nhưng Steve rất cố chấp. Cậu ấy muốn ngủ lại, nếu không được thì cậu ấy sẽ xin thôi việc. Cả người bạn thân là Steve Wozniak cũng y hệt như thế. Tuy nhiên, bảo vệ của chúng tôi cũng khẳng định là không ai được phép ở lại công ty buổi đêm. Cuối cùng, chúng tôi vẫn phải chiều hai anh chàng Steve bằng cách gỡ bỏ hệ thống báo động và chỉ sử dụng nhân viên bảo vệ bởi chúng tôi muốn tạo ra môi trường làm việc thoải mái nhất cho họ.

Hai anh chàng Steve sau đó còn mang cả ghế nệm đến đặt bắt đầu dưới bàn làm việc. Đến 3 giờ sáng họ sẽ ngủ, sau đó khoảng năm đến sáu tiếng họ sẽ dậy làm việc tiếp. Mà công ty thì chẳng có chỗ tắm rửa.

Những nhân viên khác cũng bắt đầu đòi ở lại công ty bởi vì họ không muốn phải đi lại quá xa. Chúng tôi đành phải tiến thêm một bước nữa bằng cách xây dựng thêm phòng tắm trong khu vệ sinh. Một số nhân viên thích việc tắm rửa, giữ vệ sinh và chúng tôi chắc phải cảm ơn họ vì điều đó.

Các kĩ sư của chúng tôi ưa thích sự tự do đó. Họ được phép ở lại công ty và làm việc đến khi nào cũng được. Có nhiều hôm hơn hai mươi người cùng ngủ lại công ty một lúc. Hôm đó là ngay trước buổi triển lãm thương mại căng thẳng. Năng suất làm việc của công ty ngày hôm đó thật phi thường.

Ý thức về sự linh hoạt đối với các qui định của tôi gặp một trở ngại lớn khi áp dụng ở một công ty khác của mình, tôi phát hiện ra một căn phòng trống phía sau lò sưởi của chúng tôi đã bị hai nhân viên sử dụng làm nơi sinh sống của họ. Họ mang rất nhiều đồ dùng cá nhân đến, mua một bếp từ và tiết kiệm được khá nhiều tiền ăn ở, đi lại bằng cách ở luôn đó. Cuối cùng tôi cũng quyết định để kệ họ. Theo một cách nào đó, đây là một trong số những trường hợp đầu tiên của hiện tượng “nơi ở là nơi làm việc” nay đã trở nên rất phổ biến tại các doanh nghiệp mới khởi nghiệp. Thậm chí nhiều công ty ở Thung lũng Silicon bây giờ có các phòng ngủ dành cho nhân viên của mình tự do sinh hoạt ở đó đến khi nào cũng được.

(Người ta hay nói rằng, những người làm trong ngành công nghệ chúng tôi không thể nào cân bằng cuộc sống cá nhân với công việc của mình. Tuy nhiên hãy thử nghĩ theo cách này: công việc của chúng tôi thú vị đến mức thật khó để thấy đâu mới là công việc còn đâu là chơi. Những dự án sáng tạo sẽ tạo ra sự sôi động này.)

Điều tôi muốn nói là, nếu bạn muốn biến công ty của bạn trở nên sáng tạo hơn, thì bạn phải bớt cứng nhắc trong các điều lệ, qui định và cho các nhân tố sáng tạo “đất” để thư giãn và phát triển. Nếu công ty bạn có sự tự do đó, các nhân tố sáng tạo sẽ tự tìm đến.

Ghi chú: Mặc dù trong các pong của tôi thì qui định thường không có chỗ đứng, tuy nhiên trong những tình huống nhất định, qui định phải là qui định. Trước đây, ở Atari, có một nhân viên trong xưởng lắp ráp muốn mang súng đến nơi làm việc. Công bằng mà nói, chúng tôi đã suy nghĩ trước khi quyết định chứ không phải nói không với anh ta ngay lập tức. Nhưng giống như quản lý của nhân viên đó đã nói, kỉ luật một nhân viên mang súng trong người thì khó hơn nhiều việc kỉ luật một nhân viên không có súng. Cuối cùng chúng tôi vẫn duy trì qui định không mang súng. Một lần nữa, nguyên tắc là không có nguyên tắc chẳng thể là nguyên tắc được.

## Hãy biết cách quảng cáo sáng tạo

Từng có thời kỳ các thông tin tuyển dụng được đăng rất đơn giản: công ty bạn gửi yêu cầu tới một tờ báo và hi vọng mọi thứ sẽ suôn sẻ. Mặc dù thông tin bạn gửi có chi tiết như thế nào thì mấy quảng cáo như thế đều có nội dung tương tự nhau, đại khái là thế này: “Chúng tôi cần một nhân viên quản lý hạng trung cho một công việc nhàm chán. Lương thấp. Đừng mất công.”

Ở Atari, chúng tôi quyết định sử dụng một phương pháp khác, đó là dùng tựa đề quảng cáo bắt mắt: “chơi game, kiếm tiền”. Tựa đề đó rất có hiệu quả, cũng như những tựa đề khác như: “Lập trình game bán ra tiền, sau đó bạn giữ lấy một phần”, “Hàng ngày không phân biệt nổi đâu là làm, đâu là chơi”, hay “Làm việc chăm chỉ để có niềm vui hơn bao giờ hết.”

Chúng tôi cũng có chương trình nghỉ phép: cứ sau bảy năm làm việc thì nhân viên sẽ có một mùa hè được nghỉ phép. Tôi thấy rằng mọi người đều cần thời gian để nghỉ ngơi, vì vậy chúng tôi đã quảng cáo chương trình nghỉ phép của mình như thế này: “Vui chơi cả một mùa hè, bảy năm một lần, lãnh lương nguyên vẹn.”

Quảng cáo đó cũng rất hiệu quả.

Một quảng cáo tuyển dụng cũng là hình thức quảng cáo cho cả công ty bạn. Bạn không thể đưa ra tất cả những thông tin thực tế được. Bạn cần tạo ra một vẻ ngoài độc đáo, một cảm giác và một khẩu hiệu. Thế nên ở Chuck E. Cheese's, chúng tôi có những câu quảng cáo hài hước như: “Làm việc cho sếp chuột, kiếm thật nhiều phô mai”, “Nhào bột tạo ra niềm vui, hưởng vui đem bột về,” và “chế tạo chuột biết nói”.

Sự thật là: những người có khiếu hài hước thì thường sáng tạo hơn những người không có.

Ngày nay có nhiều phương tiện để chúng ta quảng cáo chứ không chỉ có báo giấy như trước. Bạn có thể chọn từ Craigslist đến Google rồi Monster.com. Nhưng ở đâu thì lượng quảng cáo cũng sẽ quá nhiều đến mức, thật khó để thông tin của bạn trở nên nổi bật nếu bạn không bỏ công sức sáng tạo. Đáng buồn là hầu hết các công ty hiện nay vẫn chưa đủ sáng tạo.

Tôi đã sẵn sàng để tuyển dụng nhân sự cho dự án phiêu lưu mới của mình, và đến lúc đó tôi sẽ làm một video quảng cáo trên Youtube – một video thật lạ mắt và

đặc biệt. Công ty nào muốn tuyển được những nhân tố sáng tạo thì cũng nên nghĩ đến việc làm một loạt những đoạn video thật khác lạ và thú vị nhưng lại có khả năng làm “nổ tung mạng”. Chúng có thể trông rất tệ hay nghiệp dư, nhưng chúng sẽ thu hút được sự chú ý, đồng thời truyền đi thông điệp rằng công ty của bạn rất vui vẻ (và có một vài diễn viên nghiệp dư).

Tôi cũng muốn trang web và trang việc làm của dự án mới này trông thật sống động, vui tươi và lôi cuốn. Có thể tôi sẽ “khoe” nhân viên mới nhất của mình. Thậm chí tôi cũng có thể biến cả quá trình tuyển dụng của mình thành một trò chơi, một kiểu chế giễu những phương pháp “chết não” mà các công ty khác dùng trong tuyển dụng. Hoặc tôi sẽ giao cho các nhân viên của mình làm một video hài hước, thậm chí kỳ cục để cho mọi người thấy là công ty của tôi biết cách tạo ra niềm vui. Nếu bạn có thể khiến những ứng viên tiềm năng của mình mỉm cười, tức là bạn đã đi đúng đường để tìm ra những nhân tố sáng tạo.

Không lâu trước đây, công ty game Red 5 Studios săn tài năng từ các công ty đối thủ của họ bằng cách gửi những đoạn thu âm trên iPod với nội dung cá nhân tới từng người, trong tổng số 100 đối tượng hàng đầu của họ. Phương pháp này đã giúp họ tuyển được ba vị trí chủ chốt, tiết kiệm được rất nhiều chi phí mà một chiến dịch tuyển dụng thông thường sẽ phải bỏ ra, và nhận được quan tâm tích cực từ mọi phía (trừ các công ty mà họ đã nhận được tài năng từ đó).

Một ví dụ khác: Một chi nhánh tại Đức của công ty quảng cáo BBDO, khi muốn tuyển dụng nghệ sĩ trẻ từ một trường đại học đã sử dụng phương tiện truyền thông đại chúng nhưng theo một cách sáng tạo hơn. Dựa trên ý tưởng các nghệ sĩ trẻ thường thích tạo ra tuyệt tác đầu tay của mình trên những tờ giấy ăn, công ty đã in thông báo tuyển dụng của họ trên giấy ăn rồi “phát hành” qua căng-tin của trường. Với hai ngàn tờ giấy ăn, công ty đã nhận được khoảng bốn trăm cuộc gọi.

Còn đây là một trong những ví dụ yêu thích của tôi: Chi nhánh của công ty nội thất IKEA ở Úc đã thông báo tuyển dụng bằng cách in cụm từ “hướng dẫn lắp ráp sự nghiệp” hài hước trên bao bì của rất nhiều sản phẩm của họ. Cuối cùng họ đã nhận được 4.285 đơn xin việc và “lắp ráp” thành công 280 việc làm.

Đương nhiên là những ai khi trả lời cách quảng cáo tuyển dụng như thế cũng có thể dùng một cách tiếp cận không giống ai. Ai đó đã từng kể cho tôi nghe câu chuyện về một chàng trai trẻ, khi mới được trúng tuyển vào công ty, đã bị sếp của mình gọi lên phòng và nói: “Trong đơn xin việc, cậu viết là cậu có tới 5 năm kinh nghiệm,” ông ta nói: “Nhưng chúng tôi đã kiểm tra thông tin và chỉ thấy rằng đây là công việc đầu tiên của cậu. Cậu giải thích sao đây?”

Chàng trai trẻ liền trả lời: “Thì yêu cầu tuyển dụng nói rằng công ty muốn có ai

đó thật sáng tạo mà”.

## Tuyển dụng những cá nhân có lòng đam mê và cường độ làm việc cao

Nếu có một phẩm chất khiến Steve Jobs nổi bật hơn so với các nhân viên khác, thì đó chính là niềm đam mê công việc.

Đó cũng là nguyên nhân chính khiến chúng tôi tuyển dụng cậu ấy.

Khi bạn tuyển dụng những nhân viên có thể làm việc với cường độ cao thì điều đó có nghĩa là bạn đã mang tới công ty những con người có thể trở thành trọng tâm của cả một phòng. Tôi từng tuyển một nữ nhân viên chưa từng có kinh nghiệm làm việc. Nhưng sự đam mê của cô ấy là quá rõ ràng, và dù chỉ mới 19 tuổi, chúng tôi đã tuyển cô ấy để giúp cho gian hàng triển lãm. Dù có ít thời gian đến đâu để chuẩn bị thì cô gái này cũng hoàn thành nhiệm vụ: hút bụi mọi tấm thảm, mở mọi thùng hàng và sắp xếp gian hàng tử tế. Đến khi 20 tuổi, cô ấy đã trở thành trưởng phòng. Còn bây giờ thì sao? Cô ấy có một công ty riêng.

Một trong các nguyên nhân dẫn đến thành công của Atari chính là việc chúng tôi luôn tìm kiếm những người như thế. Bạn có thể đào tạo bài bản mọi nhân viên theo đường lối làm việc của công ty, nhưng bạn sẽ không bao giờ mang đến cho họ niềm đam mê được. Về lâu dài, những người có sẵn sự hăng hái, nhiệt tình sẽ là những người đóng góp nhiều nhất cho công ty.

Không lâu trước đây tôi vô tình gặp một người phụ nữ ở Mindshare, một phòng khách salon ở Los Angeles, nơi có các chuyên gia từ nhiều lĩnh vực như phim ảnh, truyền hình, công nghệ, hay kiến trúc gặp nhau một tháng một lần để chia sẻ các ý tưởng, xây dựng các mối quan hệ, hay chỉ để vui chơi. Người phụ nữ này như dồn ép tôi, thúc ép tôi nói ra tất cả những thông tin về dự án giáo dục tôi đang tiến hành, cứ như thể tôi đang bị chất vấn bởi một nhân viên chính phủ vậy.

Tôi không thể hiểu nổi vì sao tôi lại nói ra cho cô ấy nhiều thông tin bí mật đến vậy. Nhưng ngay khi có thông tin từ tôi, cô ấy đã đưa ra được 20 ý tưởng xuất sắc cho tiếp thị. Cuối cùng, cô ấy cũng hỏi xin một việc làm tại công ty tôi. Tôi quá ấn tượng với sự nhiệt tình đó đến mức, tôi đã tuyển cô ấy ngay lúc đó. Là một trong những hạt giống pha lê ở công ty giáo dục mới của tôi, cô ấy phụ trách mảng trực tuyến và cả ban tiếp thị. Cũng như Steve Jobs, cô ấy làm việc với một tốc độ: tôi đa công suất.



Làm thế nào để bạn tìm thấy sự đam mê? Nơi đầu tiên bạn có thể thấy nguồn năng lượng của sự đam mê đó là trong ánh mắt. Steve Jobs từng có thói quen nhìn thẳng vào đôi mắt của người đối diện, không xoay chuyển, hoàn toàn tập trung. Cũng giống như Steve, những người có đam mê sẽ nhìn thẳng vào mắt bạn, ý thức được rằng công việc của họ chính là thuyết phục bạn tuyển dụng họ.

Và khi những người có đam mê trả lời phỏng vấn, họ sẽ không nói huyên thuyên về bản thân cũng như hỏi bạn quá nhiều câu hỏi về công ty. Họ đã nghiên cứu từ trước, và họ biết họ muốn đàm phán về điều gì, giống như họ đã có sẵn một kịch bản trước khi bước vào cửa vậy. Họ bước vào để nói về các ý tưởng, chứ không phải về sơ yếu lý lịch của họ.

Ngược lại, để biết những ứng viên nào không có đam mê, bạn có thể nghe những gì họ nói về cuộc sống của họ. Họ sẽ thường đổ tại người khác. Hãy hỏi họ vài câu về những người quản lý trước đây của họ và bạn sẽ khám phá được nhiều điều.

Ví dụ như: “Tại sao bạn lại bị sa thải ở công ty trước đây?”

Câu trả lời tốt là như thế này: “Khả năng của tôi không phù hợp với hướng đi mới của công ty, và tôi đã không thích nghi đủ nhanh. Đó là sai lầm của tôi.”

Câu trả lời không tốt: “Sếp tôi không thích tôi.”

Hoặc một câu hỏi khác là: “Tại sao điểm của bạn lại thấp?”

Câu trả lời tốt: “Tôi chơi bời quá nhiều. Nếu tôi ý thức được rằng điểm tốt quan trọng thế nào, tôi sẽ không làm như thế.”

Câu trả lời không tốt: “Cha mẹ tôi không trợ cấp gì cho tôi cả, nên tôi đã phải làm hai công việc một lúc khi đang học đại học.”

Có thể những lý do đó là sự thật – nhưng đó không phải là cách mà những người nhiệt thành bày tỏ bản thân. Những người nhiệt thành nói về điều họ *muốn* và điều họ có thể *làm* được. Họ không để tâm quá nhiều đến những lý do tại sao họ lại không làm được.

Bất cứ khi nào bạn gặp những ứng viên tiềm năng cho công ty, dù ở một bữa tiệc cocktail hay một buổi phỏng vấn, hãy hỏi họ về niềm đam mê của họ. Với những ai không có đam mê thì sự im lặng sau câu hỏi đó có lẽ sẽ khá nhúc nhối. Với những ai có đam mê thì kết quả lại như tức nước vỡ bờ vậy. Bạn sẽ nhận được những cơn “sóng thần” thông tin về một điều gì đó, mà đến thời điểm hiện tại, bạn chưa từng biết đến. Nhưng điều đó không quan trọng. Những gì họ nói không quan trọng bằng

việc họ nói như thế nào. Niềm đam mê có thể dành cho bất kì thứ gì, từ A đến Z. Thậm chí cũng không quan trọng là đam mê đó có phù hợp với mục tiêu của bạn không. Bạn chỉ cần lấy năng lượng đó và truyền nó tới mục tiêu của bạn – nhưng bạn không thể tự tạo ra đam mê nếu không có bạn.

## Quên đi chuyện bằng cấp

Tôi tin là chúng ta đang rời xa xã hội của bằng cấp mà tiến tới xã hội của năng lực.

Một tấm bằng đại học chẳng hạn, là một tấm bằng tương đối vô giá trị. Nó chỉ cho thấy rằng ai đó đã có một quãng thời gian chịu đựng và đã “sống sót” qua trường lớp. Ngoài ra nó không nói thêm điều gì khác. Tốt nghiệp đại học thì không đồng nghĩa với sự thông minh. Có thể người đó thông minh thật, hoặc cũng có thể anh ta đã tìm được cách vượt qua những bài kiểm tra nhưng sau khi đã đạt được điểm cao, thì quên hết những gì đã học.

Qua nhiều năm tôi nhận thấy, rất nhiều những nhân tố sáng tạo hàng đầu đều chưa từng tốt nghiệp đại học. Cả Steve Jobs và Steve Wozniak đều bỏ học, cũng như Bill Gates, David Geffen của xưởng phim DreamWorks, Mark Zuckerberg của Facebook, hay nhà thiết kế thời trang cao cấp Coco Chanel, nhà sản xuất phim hoạt hình William Hanna và vô vàn người khác.

Tôi không khuyên mọi người cũng nên bỏ học. Trường đại học có thể là một trải nghiệm tuyệt vời, về cả mặt giáo dục lẫn xã hội. Tôi chỉ đang gợi ý rằng các nhân viên hãy ngừng sử dụng tấm bằng đại học như một chiếc chìa khóa vạn năng về khả năng được tuyển dụng. Thật là ngu ngốc nếu bạn yêu cầu nhân viên nào cũng phải có tấm bằng đại học. Rất nhiều người có óc sáng tạo nhưng lại không thể chịu nổi một số việc họ cho là điên khùng mà họ phải làm nếu muốn có tấm bằng đại học.

Thú vị là, vào năm 2008, một nghiên cứu được đăng trên *Tạp chí giáo dục tiếp thị* chỉ ra rằng, phần lớn lượng kiến thức mà sinh viên tiếp nhận trong chuyên ngành đại học của họ đều bị quên lãng chỉ trong hai năm. Những sinh viên được điểm A trong lớp học lại càng đánh mất kiến thức nhanh hơn những ai được điểm C.

Do đó, thay vì hỏi các ứng viên những câu hỏi về lý lịch, trường lớp, giáo viên của họ – những câu hỏi ai cũng có thể trả lời được, nhất là khi đây là lần thứ họ đi phỏng vấn – tôi thích hỏi một loạt các câu hỏi bất ngờ mà họ chắc là không thể trả lời được, nhưng vẫn có thể đưa ra những dự đoán dựa trên những giả định hợp logic.

Ví dụ, tôi hay hỏi những nhân viên tiềm năng của tôi là: Trung bình Trung Quốc tiêu thụ bao nhiêu cân gạo hàng năm. Tôi muốn kiểm tra kiến thức của họ về dân số

của Trung Quốc và lượng gạo trung bình mà một người ăn trong một bữa ăn. Phần lớn những người thông minh sẽ đủ khả năng đưa ra một con số mà không chênh lệch một cách quá vô lý với con số thật, mà chính tôi còn không biết. Tôi không quan tâm Trung Quốc tiêu thụ bao nhiêu cân gạo một năm. Điều quan trọng là cơ hội để tôi quan sát quá trình giải quyết vấn đề của người mà tôi phỏng vấn.

Bạn hãy thử đưa ra những câu hỏi hóc búa khiến họ phải gặp khó khăn để giải quyết. Sau đó hãy chú ý quan sát họ. (Xem phần 19 để biết rõ hơn về các câu hỏi.)

Một bài kiểm tra khác mà tôi thích là: đưa một người vào trong một căn phòng với quyền truy cập vào nguồn tài nguyên, nhưng lại không làm cho chúng hiển hiện rõ ràng. Bạn muốn được xem người đó tìm ra câu trả lời. Giờ thì tôi cho họ được kết nối với internet. Nhưng ngày xưa, trước khi có internet, tôi chỉ đặt trong phòng một vài cuốn sách tham khảo và một chiếc điện thoại. Tôi nói với các ứng viên rằng, cách mà họ tìm ra câu trả lời không quan trọng bằng việc cuối cùng họ cũng có câu trả lời. Những ứng viên gọi điện tới thư viện hay bạn bè của họ là tương đối khôn ngoan. Những ai không biết phải làm gì để rồi cuối cùng chỉ đoán mò là chưa đạt.

Khi làm việc với các kỹ sư, đôi khi tôi không hỏi mà yêu cầu họ kết nối hai đầu dây điện ở vị trí đầu và cuối của một chiếc cầu thang chẳng hạn. Đó là một thủ thuật đơn giản, nhưng nếu kỹ sư đó không đủ tò mò để tìm hiểu xem làm như thế nào, thì điều đó cho tôi biết rằng người đó có thể là kỹ sư qua đào tạo, nhưng không có DNA của một người ham muốn sở hữu kiến thức khoa học.

Điều mà bạn đang cố khám phá qua những câu hỏi hay bài kiểm tra bất bình thường như thế này là ai đó có một sự kết hợp giữa tính tò mò và kiến thức có sẵn. Tôi chưa từng biết một cá nhân sáng tạo nào mà lại không có tính siêu hiếu kỳ. Những người hiếu kỳ luôn có rất nhiều mối quan tâm và một cơ sở kiến thức rộng ở các lĩnh vực khác nhau. Phẩm chất này không liên quan gì tới giáo dục đại học. Nó liên quan tới trí thông minh bẩm sinh.

## Tìm sở thích

Một trong những cách tốt nhất để khiến các ứng viên bộc lộ đam mê là hỏi về những sở thích của họ, đặc biệt là những sở thích hơi rắc rối và phức tạp, tốn nhiều thời gian, hoặc cho thấy rõ là người đó muốn được thử thách trí tuệ.

Ví dụ, trong trường hợp của tôi, tôi là một fan hâm mộ cuồng nhiệt radio. Thực ra tôi cũng giống như nhiều tên một công nghệ khác trong những năm 1950 và 1960. Radio là một công nghệ dành cho tất cả mọi người – cao cấp nhưng cũng dễ tiếp cận – và nếu bạn biết cách, bạn có thể nói chuyện miễn phí với một ai đó ở tận châu Âu, khi mà một cuộc gọi xuyên đại dương như thế sẽ tốn 20 đô la (một khoản tiền lớn thời bấy giờ). Ngoài ra còn có cả lợi ích xã hội nữa: bỗng nhiên bạn có thể nói chuyện và học hỏi được từ mọi người ở khắp nơi trên thế giới.

Công việc đầu tiên của tôi là ở Ampex, một công ty thu hình và âm thanh đi tiên phong trong việc sử dụng máy ghi băng video, và cũng là nơi tôi học được kỹ năng xử lý video. Sếp của tôi, Kurt Wallace, đã tuyển tôi một phần bởi ông rất ấn tượng với sở thích của tôi.

Hoặc như Al Alcorn là kỹ sư sáng tạo nhất mà tôi từng gặp. Tôi thường được hưởng rất nhiều công trạng cho những gì mà anh mới là người tạo ra. Anh ấy tham gia cả những dự án ngoài lề, chế tạo ra những thiết bị lạ lẫm và cảm thấy rất tự hào về chúng. Niềm đam mê của anh ấy với những thú vui này, chủ yếu là liên quan đến xe hơi, cũng được thể hiện rất rõ trong công việc hàng ngày.

Tôi nhớ là tôi đã từng tuyển dụng một anh chàng chỉ vì anh ta không thể dừng nói về sở thích xây mô hình tàu hỏa của mình. Anh ta dành cả một tầng hầm cho mô hình tàu hỏa, bản thân việc đó thôi cũng đã rất ấn tượng rồi vì ở California thời bấy giờ không có nhiều nhà có tầng hầm – và anh ta giải thích với tôi rằng anh ta không thể sống thiếu tầng hầm đó được. Tình yêu đối với tàu hỏa cuối cùng đã giúp anh sáng chế ra tay điều khiển joystick. Trên thực tế, chúng tôi có thể chế tạo ra bất kỳ thiết bị nào như thế nếu chúng tôi muốn, bởi anh chàng đó có cái mà chúng tôi gọi là “trí thông minh nằm ở đầu ngón tay”.

Một ứng viên khác tìm đến tôi, mang tới một trò chơi được thiết kế phức tạp nhất mà tôi từng thấy, với rất nhiều bản vẽ khó hiểu và những qui tắc ảm. Tôi đã nghĩ rằng trò chơi đó rất tệ, nhưng ví dụ này là về niềm đam mê – thú vui tạo ra những trò chơi phức tạp – và cả quá trình mà anh ta phải trải qua để tạo ra nó thật

đáng kinh ngạc. Cuối cùng chúng tôi đã quyết định tuyển anh ta.

Những sở thích không chỉ là dấu hiệu của đam mê và sức sáng tạo. Khi bạn có sở thích, bạn mở mang kiến thức của mình. Anh nhân viên mô hình tàu hỏa đã phải nghiên cứu về các mẫu thiết kế tàu ở những thời đại khác nhau để chọn ra mô hình ưng ý nhất cho việc sao chép. Cuối cùng, anh ta đặc biệt quan tâm tới quá trình đốt than để chuyển hóa thành năng lượng hơi nước dùng cho tàu chạy. Việc biết chính xác thời điểm khí ga bị dẫn ra có thể không phải là kiến thức thực tiễn, nhưng chính người có mối quan tâm này về sau đã trở thành người có thể biết được cách tạo ra những nhân vật bánh pizza thông qua khí nén.

Thực ra, khi lần đầu tôi tuyển dụng những kĩ sư cho Chuck E. Cheese's, tôi không hề nghĩ rằng chúng tôi sẽ tạo nên những con thú vui nhộn, nhảy múa và ca hát. Khi thời điểm đó đến, những nhân viên của chúng tôi đã sẵn sàng cho nhiệm vụ của mình bởi vì họ đều có những mối quan tâm hay thú vui vô cùng đa dạng.

Trong thế giới kinh doanh, bạn sẽ thấy rất nhiều người dựa vào sở thích cá nhân để làm việc năng suất hơn. Stephen Gillett, phó giám đốc điều hành của Symantec (trước đây là chủ tịch của Best Buy Digital và phó chủ tịch mảng kĩ thuật số của Starbucks), mới đây thừa nhận rằng ông phải cảm ơn rất nhiều game trực tuyến *World of Warcraft* đã giúp ông thực hiện tốt công việc. Có nhiều người khác còn mở doanh nghiệp dựa trên chính những sở thích riêng của mình. Megan Duckett, nữ doanh nhân người Mỹ sinh ra ở Úc, bắt đầu thích đan lát, thêu thùa khi làm cho một công ty tổ chức sự kiện. Sau khi đã làm được rất nhiều sản phẩm trang trí cho những bữa tiệc Halloween của công ty mình, cô nhận ra rằng mình cũng có năng khiếu. Duckett rời bỏ công việc vào năm 1996; ở thời điểm đó, số tiền kiếm được từ công việc làm ngoài giờ của cô còn lớn hơn cả lương cứng của công việc chính. Vào năm 2011, việc kinh doanh màu sơn khâu của cô có doanh thu đạt 6,2 triệu Đô-la Mỹ.

Điểm chung của những cá nhân sáng tạo chính là niềm đam mê được mở rộng kiến thức. Nó giống như một thợ lái vậy. Những sở thích nghiêm túc là dấu hiệu của niềm đam mê này. Trong cuốn *Nơi những ý tưởng bắt nguồn: Lịch sử tự nhiên của trí sáng tạo* (Where good ideas come from: The natural history of innovation), tác giả Steven Johnson viết: “Những huyền thoại về sáng tạo như Franklin... hay Darwin đều có chung một số phẩm chất trí tuệ – sự nhanh nhạy trong suy nghĩ, tính tò mò vô hạn – nhưng họ cũng có một đặc trưng điển hình khác nữa. Họ đều có rất nhiều sở thích”.



## Sử dụng nhân viên như tài nguyên

Một trong những cách tốt nhất để tìm ra những nhân viên có sức sáng tạo đó là ủy nhiệm. Khi ai đó nắm toàn quyền tuyển dụng, họ tự biến việc tuyển dụng của mình trở thành một cuộc chinh phục quyền lực và họ không thích chia sẻ nữa.

Đừng làm như vậy. Trừ phi qui trình tìm kiếm ứng viên phải thật bí mật, nếu bạn muốn tìm nhân viên sáng tạo cho công ty, hãy nhờ đến sự trợ giúp từ chính những nhân viên sáng tạo của mình. Các nhân viên bạn đang có là cả một kho tài sản tiềm năng. Hãy sử dụng họ như một nguồn tài nguyên để định vị những con người mà họ từng làm việc cùng. Dù sao, phải làm việc cùng nhau thì mới hiểu khả năng của đối phương được.

Ai cũng có một danh sách nhỏ những người mà họ muốn làm việc cùng, cũng như những người họ không bao giờ muốn chia sẻ không gian văn phòng thêm một chút nào nữa. Hãy lấy những danh sách đó từ nhân viên của bạn.

Cách tìm kiếm phương thức tuyển dụng này dần dần đã trở thành “chuỗi DNA” của thung lũng Silicon. Chính tôi cũng sử dụng phương thức này ở Atari. Ba nhân viên ưng ý nhất của tôi – Al Alcorn, Steve Bristow và Steve Mayer – đều đến từ Ampex, cũng giống như khoảng hơn 20 người nữa. Tôi thậm chí còn thuê cả y tá nhà máy của Ampex. Vì ai cũng nói với tôi rằng cô ấy thật đặc biệt. Tôi làm việc này trước khi chúng tôi thực sự cần đến một y tá. Tôi chỉ muốn có một người thật xuất sắc làm việc cho chúng tôi mà thôi.

Khi Apple được thành lập, Steve Wozniak cũng tiếp cận tuyển dụng từ công ty cũ của anh ta, Hewlett-Packard và Steve Jobs cũng làm điều tương tự với Atari giống như cách tôi làm với Ampex. Tôi đã mất một số nhân viên rất tài năng cho Steve. Người duy nhất mà Steve không lấy được là Ron Wayne, một kỹ sư thiên tài, dù anh ấy đã được mời làm một thành viên điều hành cho Apple. Ron đã không đồng ý bởi vì anh ấy có ấn tượng không tốt về việc làm cho một dự án khởi động trước đây. Anh ấy ghét phải quay lại những tháng ngày đó. Nếu như Ron Wayne đồng ý làm cho Apple thì hôm nay cổ phần của anh ấy có thể trị giá khoảng 20 tỉ đô la.

## Tránh tuyển những bản sao

Phần lớn các nhà quản lý nhân sự sẽ nói rằng, họ muốn có một sự đa dạng trong nhân sự. Điều đó là tốt. Nhưng có một sự đa dạng khác mà họ có vẻ như không muốn: sự đa dạng về sức sáng tạo. Các phòng nhân sự có xu hướng tuyển những người giống nhau hết lần này đến lần khác, dù họ có những khác biệt rõ ràng về chủng tộc hay giới tính. Những người này giống nhau vì, bất kể màu da, giới tính, tôn giáo, họ đều học những trường giống nhau, hành xử giống nhau và ăn mặc cũng giống nhau nữa.

Không may là hầu hết các công ty đều muốn có sự đồng nhất. Nhưng đồng nhất thì không thể sinh ra sáng tạo được. Bạn sẽ không hề muốn một công ty đồng nhất mà ở đó, ai cũng có thể thay thế lẫn nhau. Bạn muốn một công ty gai góc? Trong công ty như vậy, những “chiếc gai” đó là những nhân viên xuất chúng.

Tuy nhiên văn hóa doanh nghiệp đều cố gắng để san phẳng những cái gai vì hầu hết các công ty đều muốn được tròn trịa, bằng phẳng. Để làm được điều đó, họ đào thải những cá nhân có suy nghĩ khác biệt, những người sẽ làm công ty họ thành công.

Nếu trong công ty bạn có phòng hành chính nhân sự, hãy hỏi họ xem có bao nhiêu kỹ sư của công ty là những người bỏ học, bao nhiêu nhân viên marketing có hình xăm trên cánh tay, bao nhiêu copywriter mặc những bộ trang phục kì quái. (Đừng ngạc nhiên nếu câu trả lời cho những câu hỏi đó là con số 0.) Nếu bạn là sếp của họ, hãy nói với họ rằng thay vì tuyển dụng những sinh viên tốt nghiệp ăn mặc đài dào, trong tháng này hãy đặt ra chỉ tiêu tuyển dụng những người bỏ học cấp ba. Khi phòng hành chính nhân sự không thể dựa vào bằng cấp để đánh giá được nữa, họ sẽ buộc phải tìm ra những ứng viên thật sự xuất sắc. Như thế mới khó. Nhưng điều đó có thể mang lại hiệu quả tuyệt vời.

Tuyển dụng một nhân viên sáng tạo là đón nhận rủi ro chứ không phải giảm thiểu nó. Nếu bạn mới thành lập công ty thì có lẽ việc đầu tiên bạn cần làm là tuyển những nhân tố sáng tạo có thể tuyển những nhân tố sáng tạo khác.

***Hãy yêu mến những người tóc hồng***

Chủ nghĩa chiết trung thường bị đánh giá thấp trong thị trường lao động

hiện nay. Đừng để công ty bạn bỏ qua những ứng viên ăn mặc khác người, nhuộm tóc hồng hay đeo trang sức kì quái. Một khác biệt nhỏ trong cách ăn mặc có thể là một lợi thế. Công ty nào cũng cần sự đa dạng trong hình ảnh cũng như trí tuệ. Như đã thảo luận ở trên, những người như thế thường là nhân tố sáng tạo.

Cũng có thể giả sử rằng công ty bạn đang muốn bán sản phẩm hay dịch vụ cho khách hàng là những người có tóc hồng hay hình xăm quái dị, mà bản thân bạn lại không có những nhân viên như thế, sẽ thật khó để bạn có thể chạm tới suy nghĩ của họ.

Một số nhân viên xuất sắc nhất tôi từng có là những người có thể bị đánh giá là kỳ cục. Ví dụ, người đã tạo ra con chip cho trò chơi *Pong*, Harold Lee, là một gã khổng lồ, lái một chiếc xe Harley to đùng, để râu quai nón xồm xoàm và có mái tóc dài, xoắn luộm thuộm mà tôi nghĩ rằng anh ta không bao giờ gội. Harold là một nhà thiết kế chip thiên tài. Tôi chắc chắn rằng muốn anh ta làm việc cho IBM thì trải nghiệm đó hẳn sẽ khủng khiếp lắm.

## Đón nhận những tên đáng ghét

Một trong số sự thật hiển nhiên phổ biến ở thế giới kinh doanh ngày nay đó là, những nhân viên hòa đồng, dễ chịu là các nhân viên tốt. Tuy nhiên, những người không dễ chịu, hòa đồng có thể còn là những nhân viên tốt hơn.

Sự kiêu ngạo quá mức là rất khó chịu. Nhưng trong nhiều trường hợp, sự kiêu ngạo của một người có thể có căn cứ, bởi vì họ thực sự là những người thông minh nhất và vì thế họ ý thức được giá trị của họ trong công ty. Có đáng ghét không khi họ nói ra điều này với bạn? Có. Nhưng mỗi khi bạn gặp phải vấn đề mà cần một cái đầu có thể giải quyết thì bạn lại muốn họ giúp bạn.

Có thể những kẻ kiêu ngạo sẽ làm nản lòng người khác, nhưng nếu nhìn trên một góc độ khác thì không nhất thiết là như vậy. Công ty có thể trở nên vui vẻ hơn nhờ thế. Bạn có thể hình thành thói quen nói câu: “Cứ đưa vấn đề này cho George”. Sự kiêu ngạo của George sau đó sẽ trở thành một trò đùa chung của cả công ty. Và George thì không quan tâm người ta có thích mình hay không vì anh ta hoàn toàn biết điều đó. Trên thực tế, những tên George “kiêu ngạo” mà tôi gặp hay coi việc mình bị ghét như một tấm huy chương danh dự vậy.

Tuy nhiên bạn cũng không nên có quá nhiều George “kiêu ngạo” trong một công ty. Nếu ai trong công ty cũng là người thông minh nhất, thì cụm từ “thông minh nhất” sẽ chẳng còn ý nghĩa gì nữa. Cũng may là, ở ngoài kia không có mấy kẻ thực sự thông minh xuất chúng và kiêu ngạo hơn người khác như thế và vì số lượng ít như vậy, bạn nên tuyển họ.

Khi bạn có được một người như thế, bạn có thể cảnh báo những người khác trong công ty: “Thứ Hai sắp tới, George sẽ bắt đầu làm việc ở đây, và các bạn sẽ không thích nổi hắn đâu. Các bạn không cần phải thích hắn. Nhưng hắn rất thông minh và sẽ giúp công ty chúng ta tốt hơn. Đừng phí công rủ hắn đi ăn trưa”.

Có thể George cũng không muốn đi ăn trưa với các nhân viên khác, hay muốn được rủ đi uống sau ngày làm việc đầu tiên. Anh ta có lẽ sẽ trợn tròn mắt lên khi bạn nói về sở thích của bản thân, bởi vì George biết rằng sở thích của anh ta thú vị hơn nhiều.

Hãy đón nhận “những tên George” trên thế giới này. Họ sẽ tìm đến khi biết công ty bạn có thể là nơi trú ẩn tốt cho những người như họ. Steve Jobs hiểu rằng Atari

là một nơi có thể khiến cho tài năng của anh ấy phát triển, dù anh ấy có kiêu ngạo đến mức nào. Có lẽ ai cũng có tiềm năng sáng tạo, nhưng chỉ những người có đủ sự kiêu ngạo và tự tin mới có khả năng áp đặt những ý tưởng sáng tạo của mình lên người khác. Steve lúc nào cũng tin rằng anh ấy luôn đúng và lúc nào cũng sẵn sàng trong việc thúc đẩy ý tưởng của mình hơn người khác, khi người khác có lẽ cũng có những ý tưởng tốt ngang với Steve, nhưng không thể vượt qua nỗi áp lực.

## Đón nhận những kẻ điên

Ranh giới giữa sự sáng tạo và điên loạn là rất mong manh. Tôi không đề cập chứng điên loạn vì điều đó không có gì hay ho cả. Nhưng có một sự say mê luôn cần được hiện hữu trong văn phòng sáng tạo của bạn, nó được xuất phát từ những nhân viên lúc nào cũng mang đến những ý tưởng kì lạ, những đề xuất chỉ nghe thôi đã thấy điên rồ, hay những khái niệm không giống ai bao giờ.

Vấn đề mà hầu hết các công ty đều gặp phải đó là khi những nhân viên sáng tạo của họ có ý tưởng càng điên khùng, thì họ lại càng không muốn ủng hộ hay phát huy nó. Thế nhưng, khi chỉ mới được đưa ra, một số ý tưởng xuất sắc nhất đã từng làm thay đổi thế giới đã được chào đón bởi những câu như: “Hoàn toàn điên rồ!”

Tôi phải thú thực là hầu hết mọi người gặp tôi đều nói tôi là kẻ điên. Ai cũng nói chỉ có điên mới thành lập nên Atari. Đồng nghiệp của tôi ở Ampex kéo tôi ra một góc để thuyết phục tôi rằng, ý tưởng về việc chơi trò chơi điện tử trên một màn hình video thực sự lố bịch. Ở thời điểm đó, người ta chỉ biết tới ti vi có thể truyền được một hình ảnh mà thôi. Kể cả ý tưởng tạo ra hình ảnh cục bộ cũng bị cho là điên rồ – tôi còn nhớ một người rất thông minh còn hỏi tôi làm sao trạm vô tuyến biết được thời điểm người chơi *Pong* gạt nút điều khiển. Và tất nhiên, cả ý tưởng về những con thú trong một cửa hiệu pizza cũng bị coi là một ý tưởng nông nổi. Bây giờ, khi tôi miêu tả lại Chuck E. Cheese’s như thế, mọi người vẫn cười.

Không phải ý tưởng điên rồ nào của tôi cũng thành công. Đương nhiên là ý tưởng điên rồ cũng phải tới đúng thời điểm nữa. Vào những năm 80, khi tôi còn đang suy nghĩ về ý tưởng những robot giúp việc nhà, thì mọi người đều cho rằng những cỗ máy chạy xung quanh nhà thật vô lý. Cuối cùng thì ý tưởng đó của tôi không thành hiện thực bởi công nghệ vẫn chưa phát triển xa đến vậy. Bây giờ tôi vẫn không tin là tương lai của chúng ta có thể thiếu robot trợ giúp cho những công việc hàng ngày. Nhưng khi tôi nhớ lại, số lần tôi nhìn thấy người ta cau mày, nheo mắt khi tôi giải thích tường tận về chủ đề này thật là đáng kinh ngạc.

Sau đó, khi tôi nói về những chiếc xe với bộ lái tự động, người ta cũng nhìn tôi như thể tôi bị điên vậy – vậy mà giờ đây những chiếc xe như vậy có lẽ chỉ cần 5 năm nữa để ra mắt. Giữa những gì mà Google, BMW và nhiều công ty của Nhật Bản đã làm, thì công nghệ đã có sẵn. Ngay khi chi phí sản xuất trở nên hợp lý, những chiếc xe tự động sẽ ra đời.



Người ta cũng từng nói: “Điên rồ!” khi họ nghe tới những thứ như điện thoại – tại sao phải nói chuyện với ai đó mình không nhìn thấy mặt, trong khi ta có thể ra ngoài, đi xuống cuối đường và gặp cô ấy? Máy bay ư? Thật không tưởng! Nếu chúng ta được tạo ra để bay thì Chúa đã cho chúng ta đôi cánh! Xe ô tô ư? Điên rồ! Chúng thật ồn ào và hay hỏng. Lầy ngựa mà cười, điên khùng!

Khi Jeff Bezos muốn mở một nhà sách trực tuyến vào đầu thập niên 90, anh ta đã rất khó khăn khi tìm kiếm tài trợ. Giờ đây Amazon.com đã mang đến cho anh ta thành công đầy chữ. Hoặc, hãy lưu ý đến câu chuyện về Sara Blakely, người muốn tạo ra một sản phẩm mới bằng cách cắt đi phần chân của chiếc quần tất. Sau đó cô ấy đã nộp hồ sơ xin cấp bằng sang chế cho chiếc quần tất mới không chân đó, rồi cố gắng tìm những người có thể ủng hộ ý tưởng. “Điên rồ!”, ai cũng nói thế và không ai nhận lời. Cuối cùng cô ấy cũng tìm được một người để hợp tác, rồi vào năm 2000, cô đã bán sản phẩm đó dưới cái tên Spanx. Blakely hiện nay đang nằm trong danh sách những tỉ phú của thế giới, theo Forbes World.

Gần như tất cả mọi ý tưởng sáng tạo đều có thể bị coi là điên rồ khi mới được đưa ra. Hầu hết mọi người đều không có trí tưởng tượng sáng tạo, nên họ không thể hiểu nổi những con người sáng tạo kia đang nói gì. Và con người thì hay sợ những gì họ không hiểu. Như thế càng khiến cho vấn đề trở nên nghiêm trọng. Nhưng nếu bạn không thể mang về những cá nhân có vẻ điên hơn so với chuẩn mực thì chắc bạn cũng sẽ không thể có một tổ chức sáng tạo được.

Có lẽ Bird là nhân viên sáng tạo và điên khùng nhất mà tôi từng có. Anh ta có chân tay dài, cao khoảng 2 mét và chỉ nặng khoảng 68 kg – chưa ai trong số chúng tôi từng thấy một người gầy đến thế. Anh ta di chuyển cứ như một chú chim vậy, thế nên mới có biệt danh là Bird.

Bird chỉ có một tốc độ: nhanh. Anh ta rất hay chạy bộ từ nhà đến nơi làm việc (nhà anh ta chỉ cách công ty vài dặm). Nếu trời mưa, anh ta sẽ lái chiếc Volkswagen Beetle mà anh ta đã sơn hai màu khác nhau cho hai bên cánh cửa. Nhìn thấy Bird bước ra khỏi xe mà tôi như thấy sáu anh hề rạp xiếc chui ra từ một chiếc xe bé tí vậy – thật không thể tin được là anh ta có thể ngồi vừa chỗ bên trong, chứ đừng nói tới việc ra khỏi đó.

Bird biến văn phòng của mình thành một phân xưởng kết hợp với không gian làm việc. Anh ta sắp xếp những chiếc bàn bao thành hình vuông xung quanh chỗ anh ta đứng – rộng khoảng 6 mét vuông – và những chiếc bàn đó đều được bố trí để anh ta có thể làm việc trong tư thế đứng.

Bird nói giọng gốc Slav đặc sệt và thực sự không ai có thể hiểu nổi; điều đó có nghĩa là anh ta không thể truyền đạt ý tưởng của mình cho bất cứ ai. Nhưng anh ta

có thể làm được mẫu thử nghiệm. Nhiều thiết bị mà anh ta chế tạo ra thì không thể hình dung được, kể cả khi có vật mẫu. Nhưng cứ vài tháng một lần, anh ta lại tìm ra vàng. Lúc đó chúng tôi đang sản xuất đồ chơi, và anh ta có thể chế tạo ra những chức năng thực sự ấn tượng cho phần máy của đồ chơi. Ví dụ, anh ta có thể khiến cho chú mèo máy rên ừ... ừ...ừ được chỉ với 30 cent linh kiện. Đúng là một thiên tài điên khủng!

Cũng như Steve Jobs, Bird đã tìm đến Axlon. Anh ta nghe được rằng, tôi là một người có thể hiểu được ý tưởng của anh ta, vậy nên anh ta đã tìm cách gặp được tôi ở bên ngoài cửa công ty, mang theo một chiếc hộp chứa những đồ dùng cần thiết, và nhất quyết không chịu gặp mặt người khác. Anh ta đã ở Axlon cho đến khi quay lại Croatia.

Bản thân Steve Jobs cũng có những ý tưởng điên rồ. Hãy nghĩ đến iPod mà xem. Ở thời điểm khởi nguồn ra nó, Apple đang gặp phải những vấn đề nghiêm trọng với sản phẩm máy vi tính. Rất nhiều nhân viên có thể đổ vào việc cải thiện hệ điều hành. Nhưng thay vào đó, Steve đã tập trung toàn bộ sức lực vào việc phát triển một chiếc máy nghe nhạc, một việc mà chưa một công ty máy tính nào từng làm, thậm chí là nghĩ đến việc làm nó. Bạn hãy thử tưởng tượng ra nếu Dell nhảy vào ngành âm nhạc xem thế nào! Tôi biết nhiều người ở Apple đã nghĩ Steve thật điên rồ khi họ nghe kế hoạch của anh ấy. Kế hoạch đó đã thành công và thành công vang dội nữa là khác.

### ***Những ý tưởng điên rồ!***

“Chúng ta sẽ không thể thay thế những cơ quan điều khiển giọng nói quý phái của con người bằng thứ kim loại vô tri được.”

-Jean Bouillaud, thành viên Viện hàn lâm khoa học Pháp, trong một buổi thuyết trình về máy hát, 1878

“Những chiếc máy nặng hơn không khí thì không thể bay được!”

-Công tước Kelvin, Chủ tịch Hội hoàng gia Anh, 1895

“Ngựa sẽ được sử dụng mãi, trong khi những chiếc xe hơi chỉ là vật trang trí, mới lạ và kì cục mà thôi.”

-Chủ tịch Ngân hàng tiết kiệm Michigan khuyên luật sư của Henry Ford không nên đầu tư vào công ty Ford Motor, 1903

“Tôi nghĩ có lẽ chỉ tồn tại thị trường cho năm chiếc máy vi tính.”

-Thomas J. Watson, Chủ tịch Hội đồng Quản trị IBM, 1943

“Video sẽ không thể giữ được thị trường sau sáu tháng đầu tiên. Người ta sẽ sớm cảm thấy chán nản với việc nhìn vào một chiếc hộp gỗ dán mỗi tối.”

-Darryl Zanuck, Giám đốc xưởng phim 20th Century Fox, 1946

“Thị trường quốc tế cho những chiếc máy photocopy tối đa là 5.000.”

-IBM, nói với những người sáng lập Xerox, giải thích vì sao máy photocopy không có đủ thị trường thực tế để đưa vào sản xuất, 1959

“Không có lý do nào để ai đó có một chiếc máy tính trong căn nhà của họ cả.”

-Ken Olsen, Chủ tịch Tập đoàn Digital Equipment

## Tìm những người bị bắt nạt

Rất nhiều cá nhân sáng tạo tin tưởng vào bản thân và sức sáng tạo của họ. Họ thường là những người từ khi còn bé đã biết rằng, họ thông minh hơn những đứa trẻ khác trong lớp – và đến bây giờ họ vẫn nghĩ như vậy. Họ thường đúng. Đó là lý do vì sao họ có thể rất đáng ghét.

Tuy nhiên, cũng có nhiều cá nhân sáng tạo khác lại là những đứa trẻ hay bị bắt nạt, bị chế giễu trong lớp vì chúng khác người, có những ý tưởng kỳ quặc hoặc chỉ đơn giản là cách ăn mặc lạ lùng của chúng. Những đứa trẻ khác rất thích trêu chọc chúng. Giáo viên lại thích chỉ bảo, muốn chúng “vào đường vào lối”. Còn bố mẹ thì thất vọng vì cho rằng chúng không “bình thường”.

Một số đứa trẻ đã chống trả lại, nhưng nhiều đứa trẻ khác đã cam chịu.

Giống như bạn bè, thầy cô, gia đình có thể làm tiêu tan khả năng sáng tạo của một đứa trẻ, các công ty cũng có thể làm mất sức sáng tạo của nhân viên, kèm theo đó là sự tự tin của họ. Điều đó thực sự đúng khi cá tính của người đó được xây dựng xung quanh sức sáng tạo. Sẽ không thể giữ vững được niềm tin vào giá trị của bản thân khi bạn đề xuất hết ý tưởng thú vị này đến ý tưởng thú vị khác mà công ty đều từ chối – hoặc tệ hơn nữa là không thèm quan tâm, thậm chí còn có thể nhạo báng ý tưởng đó nữa.

Cách phản ứng như thế là một cách bắt nạt, cũng tệ hại giống như tình huống lũ trẻ ở sân trường vậy. Cá nhân sáng tạo đó chắc chắn sẽ cảm thấy buồn bã và chán nản vì những ý tưởng tuyệt vời nhất cô ấy nghĩ ra cũng chỉ là một con số không trong con mắt của ban giám đốc, và giờ đây cô ấy đang ngồi một mình trong văn phòng, cảm thấy khả năng cống hiến của mình là quá tồi.

Rất nhiều công ty tôi biết đều khoe rằng họ có nhiều nhân viên sáng tạo. Nhưng điều này không phải là do họ thực sự thử nghiệm những ý tưởng sáng tạo, mà là do họ biết rằng quảng cáo như thế là tốt, dù họ có cho phép những nhân viên đó làm gì chẳng nữa. Cùng lúc đó, những nhân viên sáng tạo không được làm việc đúng với khả năng của họ sẽ dần học được bài học rằng, khả năng sáng tạo chỉ mang tới những điều không hay cho họ. Do đó, trong cuộc phỏng vấn tiếp theo, họ sẽ cố tình hạ thấp sức sáng tạo của họ xuống. “Mình không muốn phải trải qua cảm giác đó một lần nữa”, họ sẽ nghĩ vậy. “Mình sẽ giữ an toàn lần này”.

Những cá nhân sáng tạo cần tìm các công việc cho phép họ được là chính mình, cho phép họ sáng tạo. Tại một thời điểm nào đó, bạn sẽ ngồi phỏng vấn một người như thế. Trước tiên, hãy khiến cô ấy cảm thấy thật dễ chịu. Có thể cô ấy không làm được quá nhiều ở công việc trước đây, nhưng hãy để cô ấy chia sẻ những thành công trong công việc sáng tạo trước nữa. Có thể cô ấy từng giành chiến thắng trong một cuộc thi thơ tại trường học, hoặc giải nhất tại một hội chợ khoa học, hoặc cô ấy từng đóng vai chính trong một vở kịch tại địa phương. Trải qua năm tháng, cô ấy đã học được cách che giấu con người sáng tạo đó nhưng thực ra đó mới là phẩm chất thú vị và đáng quý nhất.

Một số nhân viên giỏi nhất của tôi đến từ những công ty mà ở đó tài năng của họ hoàn toàn không được để ý đến. Tôi từng biết về một công ty như vậy. Họ đã tổ chức một buổi giới thiệu những ý tưởng sáng tạo của nhân viên, nhưng họ làm thế chỉ để khoe khoang, làm nổi bật “bản ngã” của họ, chứ không hề có ý định đưa các ý tưởng đó ra thị trường. Những nhân viên thực sự nổi bật tại sự kiện đó là những người trong suốt quá trình làm việc chưa bao giờ biến ý tưởng của mình thành hiện thực. Buổi giới thiệu đó trở thành một buổi hội chợ việc làm cho họ. Họ được các nhà tuyển dụng khác để mắt tới bởi những người này có thể thấy rõ tiềm năng của họ.

Cảnh báo cho các công ty không chịu nâng niu các nhân viên sáng tạo của mình: đừng dựng nên một buổi giới thiệu tài năng sáng tạo chỉ để làm nổi bật những nhân viên của mình cho các đối thủ cạnh tranh.

## Tìm những “kẻ rình rập”

Ngày hôm trước tôi vừa có một buổi diễn thuyết về niềm đam mê mới nhất của tôi: giáo dục. Ngay sau đó, một số người bắt đầu “rình rập” quanh bục diễn thuyết, chờ để được nói chuyện với tôi. Ánh mắt của họ sáng lên ngọn lửa đam mê nhưng lại có đôi chút rụt rè.

Tôi đã tuyển hai người trong số đó.

Chỉ riêng việc sẵn sàng lên tiếp cận diễn giả sau buổi diễn thuyết, và nói với anh ta rằng bạn rất thích những ý tưởng trong đó cũng nói lên rất nhiều điều. Tôi có một người bạn ở New York làm trong lĩnh vực truyền thông đã tuyển dụng 100% nhân viên của mình trong số những người đứng lên tiếp cận anh ấy sau khi diễn thuyết để đặt câu hỏi.

Trên thực tế, có rất nhiều người tôi biết thường xuyên tìm gặp những kẻ “rình rập” và nói chuyện với họ. Mọi công ty dù to hay nhỏ cũng nên có ít nhất một vài hình ảnh về người đại diện được đặt trên đường để quảng bá hình ảnh cũng như săn tìm những “kẻ rình rập”. Tuy nhiên, những người đại diện này đều phải rất thuyết phục. Một trong những đặc điểm nổi bật nhất ở Steve Jobs đó là khả năng diễn thuyết mê hoặc của anh ấy. Lần đầu tiên tôi thấy Steve đứng trên sân khấu là ở một cuộc hội thảo phát triển, sau đó nó còn được quảng bá lại. Lúc đó, anh ấy đi giày KEEN. KEEN đã bán hết chính mẫu giày ấy trong nhiều tháng sau đó.

Lý do để những “kẻ rình rập” này xuất hiện là vì diễn giả giống như Steve đã thu hút họ đến, bởi cái uy của anh ta. Dù nội dung có như thế nào, mọi bài diễn thuyết đến từ công ty bạn đều phải xây dựng được lòng tin vào thương hiệu. (Nếu giám đốc điều hành của công ty không phải là một nhà diễn thuyết giỏi, thì bạn cần tìm ai đó thuộc cấp dưới để trở thành khuôn mặt công chúng cho thương hiệu.)

Một trong số các nhân viên tốt nhất của tôi cũng là những “kẻ rình rập”. Tôi tuyển được người đứng đầu mảng thương mại hóa cho Chuck E. Cheese’s trong một bài nói chuyện tại Hiệp hội nhà hàng quốc gia khi một “kẻ rình rập” tiếp cận tôi và chia sẻ rằng chúng tôi sẽ rất thích những gì anh ta làm việc và anh ta là một chuyên gia thương mại hóa. Anh ta đã nói đúng – anh ta đã làm xuất sắc cho chúng tôi. Phó Giám đốc bán hàng của tôi ở Atari, Gene Lipkin, cũng tiếp cận tôi sau một buổi diễn thuyết, nói chuyện với tôi một vài phút, sau đó hỏi rằng tôi có vị trí nào cho anh ấy không. Bingo! Vị trí đã được lấp.



## Hãy hỏi về sách

Một trong những cách hay nhất để tìm ra người sáng tạo là bạn hãy hỏi họ một câu hỏi đơn giản: “Anh thích đọc những cuốn sách nào?”

Tôi chưa bao giờ gặp một người sáng tạo trong cuộc đời mà không trả lời câu hỏi về sách với tất cả sự đam mê. Nhiều năm liền tôi dùng câu hỏi này để chọn lọc các ứng viên – những người tới văn phòng của tôi, ngồi xuống, rồi ba hoa về những ý tưởng to lớn nhưng lại trông thật trống rỗng như màn hình máy tính không có hình ảnh khi tôi yêu cầu họ liệt kê những cuốn sách yêu thích.

Mỗi kiểu nhân viên lại có sở thích đọc sách khác nhau. Tôi tìm hiểu được rằng những kĩ sư, ví dụ như vậy, thích đọc truyện khoa học viễn tưởng, cũng giống như tôi vậy. Tiểu thuyết khoa học viễn tưởng là những bánh xe đào tạo cho tư duy sáng tạo: rất nhiều ý tưởng từ tiểu thuyết khoa học viễn tưởng đã, đang và sẽ trở thành những điều hiển nhiên trong cuộc sống thực. Liệu một ngày nào đó chúng ta có thuê những người máy cá nhân không? Sẽ có thuộc địa trong không gian không? Chúng ta có thể cấy ghép giác mạc được không? Dược phẩm được sản xuất theo công nghệ Nano có thể chữa lành cơ thể chúng ta được không? Câu trả lời cho tất cả những câu hỏi này là có, và với những ai đọc truyện khoa học viễn tưởng, những khái niệm như thế này đã ở trong hệ thống niềm tin của họ sẵn rồi.

Thật ra, họ đọc sách gì không quan trọng bằng việc họ có đọc sách. (Tôi từng biết nhiều kĩ sư tài năng ghét tiểu thuyết khoa học viễn tưởng, nhưng lại yêu thích những cuốn sách về chim muông.) Có một nhận định tổng quát hiển nhiên nhưng chính xác như thế này: Những ai tò mò và nhiệt huyết thì sẽ đọc sách. Những ai lãnh đạm và hờ hững thì sẽ không đọc.

Tôi nhớ có một người phụ nữ, trong một buổi phỏng vấn nói với tôi rằng, cô ấy đã đọc tất cả những cuốn sách tôi từng đọc. Thế là tôi bắt đầu nói về những cuốn sách tôi chưa bao giờ đọc, nhưng thật ngạc nhiên là cô ấy cũng đọc hết chúng rồi. Tôi không thể tưởng tượng nổi là có một ai đó chỉ mới gần 30 tuổi, có thể dành thời gian đọc nhiều như thế, nhưng tôi quá ấn tượng với người phụ nữ đó nên đã tuyển cô ấy ngay lập tức và bổ sung vào bộ phận tiếp thị quốc tế, một bộ phận đang gặp khó khăn trong công ty. Một công việc cần có sự linh hoạt sẽ phù hợp với một bộ não linh hoạt. Nếu cô ấy không có một bộ não như thế thì chắc chắn cô ấy không thể đọc được nhiều như thế.

Lời khuyên cho những người phỏng vấn: Hãy sẵn sàng hỏi ứng viên về một danh sách, có thể là mười cuốn sách yêu thích của họ.

Lời khuyên cho những ai đang sẵn việc làm: Hãy sẵn sàng đưa ra tên mười cuốn sách yêu thích của bạn. Sẽ thật xấu hổ nếu ai đó nói rằng họ thích đọc sách nhưng không thể đưa ra những tựa sách yêu thích của mình.

Còn đây là danh sách những cuốn sách yêu thích của cá nhân tôi. Danh sách này thay đổi hàng tháng. Không, hàng ngày mới đúng. Đây chỉ là mười tựa sách mà tôi có thể nghĩ tới nếu tôi gặp một câu hỏi phỏng vấn như trên vào giờ phút này. Hãy hỏi lại tôi vào ngày mai để có một danh sách khác.

*Hyperion* của Dan Simmons

*The New World of Mr. Tompkins* (Thế giới mới của Mr. Tompkins) của George Gamow

*Snow Crash* (Tuyết nở) của Neal Stephenson

*Neuromancer* (Kẻ chiêu hồn) của William Gibson

*The Pillars of the Earth* (Những chiếc cột trụ của trái đất) của Ken Follett

*The Lord of the Rings* (Chúa tể những chiếc nhẫn) của J. R. R. Tolkien

*Sherlock Holmes* của Arthur Conan Doyle

*The Strangers* (Những kẻ lạ mặt) của Albert Conan Doyle

*The Essential Kierkegaard* (Kierkegaard quan trọng) của Soren Kierkegaard

*The Republic* (Cộng hòa) của Plato

## Chèo thuyền

Trong thập niên 70, tôi từng sở hữu một chiếc thuyền buồm dài khoảng 12 mét. Mỗi khi tôi cảm thấy ức chế và cần thời gian thư giãn, tôi lại xuống thuyền. Đây là thời kì trước khi có điện thoại di động. Một khi bạn bắt đầu chèo thuyền một mình, bạn sẽ cảm thấy thực sự bị cô lập và điều đó là rất tốt.

Nhưng rất nhanh sau đó tôi cũng khám phá ra một công dụng khác của chiếc thuyền – nó là một công cụ rất hữu hiệu để đánh giá tính cách của ứng viên.

Khi ở trên thuyền, mỗi người đều có một nhiệm vụ riêng. Một người chỉ đạo hướng lái, một người quan sát xung quanh, một người quan sát cánh buồm... Khi quan sát ai đó thực hiện công việc, tôi sẽ có cái nhìn sâu sắc về việc ứng viên sẽ phản ứng thế nào trong một môi trường lạ và việc họ thực hiện chỉ dẫn tốt đến đâu.

Đôi lúc có những chuyện xảy ra sẽ gây ra chút sợ hãi. Có người vì hoảng sợ mà sẽ bị đóng băng lại và nếu tất cả đều hoảng sợ thì có thể họ sẽ chết. Tôi từng có một ứng viên tiềm năng được đưa lên thuyền, được giao cho một công việc đơn giản nhưng quan trọng, tuy nhiên anh ta chỉ đứng im. Tôi đã không tuyển anh ta, bởi vì dù bạn thích hay không, thì khi đã lên thuyền nghĩa là bạn cũng tham gia vào một dự án làm việc nhóm. Bạn không thể không làm gì cả rồi lại hi vọng người khác sẽ cứu bạn. Cho dù bạn là một tay nghiệp dư, bạn cũng phải cố gắng, dù có sai đi chăng nữa. Ứng viên đó rõ ràng sẽ không thể là một thành viên tốt trong đội ngũ sáng tạo của chúng tôi được.

Nếu giống như nhiều người khác, bạn không chèo thuyền thì hãy cân nhắc những sở thích khác mà bạn có thể chia sẻ với những nhân viên tương lai của mình. Một người bạn của tôi rất thích chơi bowling và hay đưa nhân viên của anh ấy đi cùng, dù trước đây họ chơi bowling hay chưa. Anh ấy không muốn biết họ chơi có giỏi không, mà chỉ muốn xem họ sẽ xử lý tình huống mất phương hướng như thế nào: với vẻ duyên dáng, hài hước, nhã nhặn hay với sự ức chế, nặng nề và thiếu tinh thần thể thao. Tin tốt đó là những tình huống sống-hay-chết không hay xảy ra khi chơi bowling.

## Hãy tuyển dụng ngay trước mắt bạn

Quan sát ai đó làm công việc của họ ở bên ngoài công ty bạn là một trong những cách tốt nhất để tìm được các nhân viên sáng tạo. Khi tôi nói như vậy thì nhiều người thường cười tôi. “Tôi không thể cứ bước vào một công ty khác rồi ngồi xuống quan sát họ được”, họ nhấn mạnh.

Có thể chứ. Chỉ là bạn chưa nghĩ được cách hay để tìm thấy những người ấy ở đâu thôi. Những cá nhân sáng tạo có thể đang không đảm nhiệm những công việc sáng tạo. Vấn đề với lực lượng lao động của chúng ta (và cả văn hóa tuyển dụng nữa) là những cá nhân sáng tạo thường không tìm được việc làm – hoặc ít nhất, họ không thể tìm được việc làm mà họ thích nhất. Nếu chỉ có đam mê và tính cách thú vị thì không đủ để trả tiền nhà, nên những người thú vị và nhiệt huyết thường làm những công việc nhàm chán bởi vì chẳng có ai muốn thuê họ cả.

Tôi thường tuyển những cá nhân thu hút được sự chú ý của tôi bằng sự sáng tạo trong công việc nhàm chán của họ. Một trong những nhân viên ưng ý nhất của tôi từng là một người phục vụ cho một nhà hàng pizza ở California. Cô ấy rất vui tính, có thể biến bất kì câu nói đùa hời hợt nào của tôi thành một vở hài kịch, khiến những người xung quanh cô ấy đều cảm thấy tuyệt vời. Cả gia đình tôi đều quan sát cô ấy với sự ngưỡng mộ, như thể cô ấy đã được tôi luyện dưới ánh đèn sân khấu 10.000 watt vậy. Tôi đã tuyển cô ấy ngay lúc đó để phát triển cho một số chương trình tiếp thị sáng tạo. Cô ấy trở thành một nhân viên tích cực trong công việc mới cũng giống như lúc cô ấy từng làm công việc cũ của mình vậy.

Một lần khác, khi tôi đang tìm mua dụng cụ cắm trại ở một cửa hàng North Face ở Palo Alto, California. Người thanh niên bán hàng đã giúp tôi hiểu thêm rất nhiều về các thiết bị, và anh ta cũng rất có đam mê với thú vui cắm trại, rất yêu việc giao tiếp. Thật hiếm để gặp một nhân viên bán hàng nào vừa hiểu biết về công nghệ, vừa say mê, cuốn hút như vậy. Tôi nhận ra ngay lúc đó là tôi muốn anh chàng này làm cho Chuck E. Cheese's. Chúng tôi cho anh ấy làm ở mảng chăm sóc khách hàng, và vì tài năng của mình, anh ấy đã trở thành trưởng nhóm chỉ sau một năm làm việc.

Con người thường xuyên muốn nhìn thấy những gì họ mong chờ nhất. Nếu bạn chỉ muốn thấy một cô gái phục vụ, thì bạn sẽ chỉ thấy điều đó mà thôi. Nếu bạn nhìn vào ai cũng thấy đó là một sự lựa chọn bổ sung tiềm năng cho công ty, thì tự nhiên thế giới của những khả năng sẽ bùng nổ. Hãy cởi băng bịt mắt ra. Các cá

nhân sáng tạo đều ở quanh bạn. Đừng dừng việc tìm kiếm chỉ vì bạn đang trong kì nghỉ hay đang bận chuyện gì đó. Đôi khi những người sáng tạo nhất bạn có thể tìm được đang ở ngay trước mắt bạn đấy.

Lưu ý dành cho những người đang tìm việc: bất kể bạn đang làm gì, khi nào có người khác quan sát bạn thì lúc đó bạn đang đứng trên sân khấu. Bạn không bao giờ biết được khi nào một ai đó sẽ bước lên và cho bạn một công việc.

Thậm chí, bạn không cần phải rời văn phòng để nhận ra có những con người sáng tạo đang làm những công việc hết sức bình thường. Họ vào làm trong công ty bạn không có nghĩa là họ đã ở đúng chỗ. Một cách rất tốt để tìm ra họ là hãy tập thói quen quản lý bằng việc di chuyển. Điều đó có nghĩa là khi bạn gặp phải một vấn đề nào đó, bạn hãy đứng dậy khỏi bàn làm việc và ra ngoài nói chuyện với nhân viên lễ tân, nhân viên kế toán, hay nhân viên của phòng bán hàng.

Tại sao? Một là, bạn đang tiếp xúc với những người thường bị “bỏ qua” trong một bức tranh tổng thể và bản thân lý do đó cũng tốt. Nhưng bạn cũng đang có được những tầm nhìn mới về vấn đề của bạn từ một người biết rõ công việc hàng ngày của công ty. Lời khuyên đa dạng cũng cần thiết để phát triển sáng tạo giống như nước cần cho cơ thể con người vậy.

Kì vọng dẫn đến hành động. Nếu trong tổ chức của mình, bạn không kì vọng nhân viên sáng tạo thì họ sẽ không sáng tạo. Nếu bạn tạo nên một môi trường đòi hỏi sức sáng tạo thì nhân viên của bạn sẽ đáp ứng kì vọng đó.

### ***Tuyển dụng từ ngoài sân***

Với tôi, một trong những niềm vui của cuộc sống đó là đến tham dự những sự kiện thể thao của các con. Tôi rất tự hào về chúng, dù chúng thắng hay thua. Nhưng tôi cũng nhận ra rằng, có rất nhiều người thông minh đã làm đúng những gì tôi đang làm. Và họ cũng chán giống hệt tôi. Phải, ít có điều gì chán hơn là việc con gái hay con trai bạn nói rằng chúng muốn vào đội bơi lội. Bởi những cuộc thi bơi thì kéo dài và chán ngắt. Bạn chỉ được ngồi đó, trên khán đài, trong khi có rất nhiều đứa trẻ mà bạn không thể nhận ra chúng là ai và ai là con mình ở khoảng cách đó, đang vội vã xếp hàng để bơi thật nhanh.

Để đỡ chán bạn sẽ dành toàn bộ thời gian nói chuyện với những phụ huynh khác trên khán đài. Như mọi khi, tôi hay nói về công nghệ và trong một số trường hợp, tôi đã tuyển dụng ngay tại chỗ.

Ví dụ, trong một sự kiện như thế vào những năm 70, tôi bắt đầu nói

chuyện với anh chàng ngồi cạnh tôi tên là Bob Brown. Tôi hỏi anh ta về công việc hiện tại và anh ta trả lời là thiết kế chip. Câu chuyện cứ thế tiếp diễn và chúng tôi cũng nói đến thị trường game. Đây là khoảng thời gian mà rất nhiều người Mỹ đang phản đối chiến tranh, và chúng tôi đồng tình là thiết kế chip cho trò chơi điện tử thì thú vị hơn là cho các ứng dụng quân sự. Trước khi cuộc thi bơi đó kết thúc, tôi đã tuyển Bob, một kỹ sư xuất sắc có thể thiết kế ra bất cứ thứ gì.

Đừng bao giờ giới hạn những nơi bạn có thể tìm và tuyển những nhân viên sáng tạo!



## Tìm qua những bài tweet

Mạng internet đã giúp cho việc tìm kiếm và tìm hiểu các ứng viên một cách dễ dàng hơn. Tôi chưa thấy một phòng nhân sự nào dùng internet theo một cách khác, ngoài việc tìm trên Google tên họ của ứng viên với hi vọng tìm thấy họ đã làm điều gì đáng xấu hổ như nôn mửa trong một video trên Youtube, hay việc họ ngất xỉu vì say trong một bức ảnh đăng trên Facebook.

Có nhiều cách tốt hơn để tìm ra nhân tố sáng tạo. Ví dụ, một trong những cách tốt nhất là đọc tin trên Twitter một cách ngẫu nhiên.

Khi Twitter mới xuất hiện, dường như trang mạng xã hội này chỉ là nơi để mọi người “báo cáo” mỗi khi họ đánh răng hay vừa ăn một bữa ăn ngon. Nhưng giờ đây, Twitter đã trở thành một thứ giống như siêu mục lục vậy.

Bạn hãy tưởng tượng Twitter chứa một số lượng vô hạn những tiêu đề. Nếu một chủ đề cụ thể nào đó trùng với mục tiêu của công ty bạn, Twitter sẽ giúp bạn có thể tìm thấy những người đã đăng các bài tweet sáng tạo và thông minh về chủ đề đó.

Rất nhiều trong số họ là những nhân tố sáng tạo đang cố gắng tìm “đất” để thể hiện, và họ đang sử dụng Twitter như một công cụ để truyền đạt ý tưởng của mình. Có thể họ đang phải làm một công việc rất tẻ, hoặc không có việc làm, nhưng chắc chắn họ không chỉ xem ti vi và ăn vặt cả ngày. Sức sáng tạo của họ tràn ngập trên trang web.

Lấy ví dụ tôi đang muốn tìm một người lo mảng quan hệ công chúng, có kiến thức để có thể giới thiệu về công nghệ nữa. Tôi sẽ tìm trên Twitter những bài viết giới thiệu về công nghệ, sau đó xem ai là người đã đăng những bài tweet đó, xem hồ sơ của họ, và bằng việc đọc những bài tweet khác họ đăng, tôi có thể đánh giá mức độ thông minh và phù hợp của họ với công ty.

Tôi cứ tìm trên Twitter ngẫu nhiên như thế hàng tuần. Vì tôi đang xây dựng một dự án giáo dục mới, nên tôi sẽ kiểm tra xem ai phù hợp với dự án. Nếu tôi tìm thấy ai thì tôi sẽ “theo dõi” (follow) người đó, và nếu người đó cũng “follow” lại tôi thì chúng tôi sẽ có một cuộc đối thoại trực tiếp rất sớm. Tôi mong chờ sẽ tuyển dụng được nhiều nhân viên giỏi trong một vài năm tới. Một vài người sẽ đến từ Twitter.

Hãy nhớ rằng, cũng như mọi pong khác, pong này cũng không hoàn hảo. Tôi

từng tìm thấy một người sử dụng mạng xã hội twitter rất thanh lịch và có hiệu suất tweet cao. Chúng tôi kết nối với nhau, và tôi cũng nhận được email của anh ta hàng ngày, email nào cũng tràn đầy ý tưởng mới sáng tạo. Lúc đó, tôi cứ nghĩ anh ta là người thông minh nhất mà tôi từng gặp. Sau đó, dù chưa hề gặp mặt, tôi cũng tuyển anh ta. Tôi mua vé cho anh ta bay đến California và làm việc ở mảng phần mềm. Đúng là anh ta có rất nhiều ý tưởng nhưng không thể triển khai bất kì ý tưởng nào trong số đó. Anh ta là một người chỉ có bài tweet vĩ đại mà không có gì phía sau đó. Anh ta chỉ ở lại công ty trong 6 tháng.

## Đến thăm những cộng đồng sáng tạo

Những cộng đồng sáng tạo luôn tồn tại ở bất cứ nơi nào có trí tưởng tượng. Những cá nhân sáng tạo, cũng như những kẻ khốn khổ vậy, luôn cần bạn đồng hành. Ở Hi Lạp cổ đại, nhà tư tưởng vĩ đại Pythagoras đã xây dựng nên một cộng đồng như thế ở Croton, một thuộc địa của Hi Lạp ở miền nam nước Ý, nơi những kẻ mộ đạo thực hiện các nghi thức tôn giáo, sau đó bàn luận về triết học. Nhiều thế kỉ sau thời Phục Hưng, Florence đã trở thành một trung tâm sáng tạo cho các nhà văn, họa sĩ, nhạc sĩ, công hiến cho nhân loại những tác phẩm có giá trị lâu bền nhất. Những quán cà phê ở Vienna trong các thập kỉ ngay trước Chiến tranh Thế giới thứ nhất cũng là bản doanh của những cá nhân xuất chúng, thường tụ tập lại với nhau để truyền cảm hứng cho nhau. Ở đó, nhà soạn nhạc Gustav Mahler đã được Sigmund Freud<sup>(1)</sup> điều trị tâm lý và Gustav Klimt<sup>(2)</sup> đã vẽ một bức chân dung về chị gái của Ludwig Wittgenstein cho đám cưới của cô. Tương tự, sau chiến tranh, những nghệ sĩ từ khắp nơi trên thế giới – gồm Samuel Beckett, Ernest Hemingway, James Joyce, Henry Miller, Ezra Pound và Gertrude Stein – đã tập hợp ở Paris, nơi mạng lưới ngầm của các nghệ sĩ, nhà xuất bản và chủ tiệm sách dựa vào nhau để sống cũng như để sáng tạo.

Bạn không cần quay về quá khứ để tìm những cộng đồng sáng tạo. Lúc nào những cộng đồng này cũng ở xung quanh bạn, dù có chính thức hay không, được lên kế hoạch hay chỉ là những buổi gặp gỡ ngẫu nhiên. Tôi từng thấy các nhóm nhỏ bàn luận về chuyện khoa học viễn tưởng và cả những buổi nhóm họp của những con người chung sức xây dựng những dự án vĩ mô. Bất cứ khi nào và ở đâu bạn nhìn thấy những cộng đồng như thế, bạn sẽ tìm thấy những nhân viên tiềm năng cho mình.

Là một kĩ sư, những cộng đồng đầu tiên tôi tham gia là của các kĩ sư cùng chung chí hướng. Trong đó, buổi hội thảo của những hacker tập trung những bộ não thông minh nhất trong thế giới công nghệ, là đáng nhớ nhất. Tôi đã tận mắt thấy những điều mà thông thường tôi sẽ không thể tưởng tượng được, ví dụ như chiếc điện thoại đầu tiên bị bẻ khóa. Hội thảo của những hacker cũng là nơi lần đầu tiên tôi được chứng kiến điều gì xảy ra khi chúng ta bỏ một chiếc đĩa CD vào bên trong lò vi sóng.

Ở Atari, chúng tôi sẽ cử nhân viên tới rất nhiều buổi hội thảo hay những cộng đồng như thế để đảm bảo rằng, thương hiệu và các dự án của chúng tôi được nhiều

người biết đến. Khi ở đó, những nhân viên cũng thường nảy ra các ý tưởng thú vị và xây dựng được mối quan hệ với những người có khả năng ảnh hưởng, khiến họ cảm thấy ấn tượng rằng công ty của chúng tôi đã nhận thấy những nỗ lực của họ.

Một số cộng đồng sáng tạo khác gồm có:

Người dân ông bốc cháy ở sa mạc Nevada. Tôi thường tham dự sự kiện kéo dài một tuần này, nơi người ta đến để làm bất cứ thứ gì họ thích. Tôi đã nhìn thấy và nghe thấy mọi thứ, từ những buổi đọc thơ trong lều tới âm nhạc được phát ra từ nhạc cụ điện tử hiện đại. Ở bất kỳ một trại nào cũng có một quầy bar; để cho bạn cảm nhận được chút ít về không khí ở đó, có một tấm biển ghi chú như sau: “Không được phép bàn luận về cơ học lượng tử nếu bạn không có bằng tiến sĩ hay thực sự hiểu về nó.” Những người sáng tạo đều tìm đến đây. Đây chính là một trung tâm việc làm dưới vỏ bọc là một lễ hội.

Mindshare cũng là một trong số những nơi tôi yêu thích nhất: Đó là một cuộc hội họp hàng tháng và là sự kiện kết nối mạng lưới dành cho những người ở các hoàn cảnh khác nhau, bao gồm nghệ sĩ, nhà khoa học và các chuyên gia về công nghệ. Mindshare gồm các màn diễn thuyết ngắn cũng như các quầy bar đầy đồ uống. Sự kiện này hiện nay đã có ở khắp nơi trên toàn nước Mỹ và thường có bốn diễn giả chính nói về bất cứ chủ đề gì, bao gồm múa bụng, thái cực quyền, môi trường, xu thế tương lai và những phát minh mới.

Metal là tên một nhóm những tài năng ở Los Angeles. Họ thường gặp gỡ vào sáng thứ Bảy hàng tuần, cùng nhau ăn sáng và nói chuyện. Những người tham gia đều có đủ nhiệt thành và tình yêu cuộc sống để thức dậy sớm vào sáng thứ Bảy, lái xe nhiều dặm và chia sẻ ý tưởng.

Lễ hội Prairie được tổ chức ở giữa Kansas nhưng cũng thu hút được hơn một ngàn người sẵn sàng dành thời gian vào cuối tuần để học hỏi về nông nghiệp, sự phát triển bền vững và môi trường. Nếu tôi cần tuyển ai đó ở những mảng này, nhất định tôi sẽ tới Salina, Kansas vào tháng 10, mang theo một trăm danh thiếp.

BIL cũng là một “hội thảo” được tổ chức trong ba ngày ở Long Beach, California. Ai cũng có thể tới, chỉ cần quyên góp một số tiền bất kỳ. Những người tham gia sự kiện được gọi là “Bilders”. BIL bắt đầu hoạt động từ năm 2008 và tiêu đề của nó là “tự do tư duy”. Chủ đề được đề cập từ khoa học về người máy tới sinh học DIY.

Lễ hội PICNIC là một sự kiện hai ngày ở châu Âu, đào sâu về chủ đề sự tương tác giữa sức sáng tạo và những phát minh. Năm 2012, khoảng 3.000 nhân tố sáng tạo đến từ nhiều lĩnh vực – kinh doanh, chính phủ, giáo dục... – đã tham gia. Chủ đề chính của năm đó là “Quyền sở hữu mới: sự thay đổi từ trên xuống tới từ dưới lên”.

Những hoạt động gồm có thuyết trình, tranh luận, thảo luận, các cuộc thi khởi nghiệp và cả giao duyên nữa.

## Cẩn thận với những kẻ khôn lỏi

Về cơ bản, đối tượng đọc cuốn sách này là những người muốn công ty của họ trở nên sáng tạo hơn. Tôi lại sợ rằng cuốn sách sẽ bị sử dụng khác đi: trở thành cẩm nang cho những kẻ giả dối. Dù sao thì tôi cũng đang chỉ ra rất nhiều cách để làm sao hành động giống như một nhân tố sáng tạo.

Một trong những bài học lớn nhất tôi có được sau nhiều năm đó là, thế giới kinh doanh (và thậm chí, rộng ra là cả thế giới) có đầy rẫy những kẻ khôn lỏi. Những kẻ này rất thông minh trong việc tìm ra bạn đang muốn được nghe điều gì, và rồi chúng sẽ cho bạn nghe chính những điều đó.

Lần đầu tiên tôi nhận ra sự hiện diện của những kẻ giả tạo là trong những ngày đầu tiên của Atari. Công việc chế tạo chip rất khó khăn và tốn thời gian. Vì phải mất ít nhất một năm để có thể chế tạo và đưa vào hoạt động một chip như thế, có hàng tá những kẻ muốn giả làm kĩ sư chế tạo chip luôn tìm ra cách để rời khỏi công ty hoặc thôi việc trước khi chip được đưa vào sử dụng. Steve Jobs từng nói với tôi rằng, ở Apple có những nhân viên chưa bao giờ đưa được một chiếc chip nào vào hoạt động. Và tôi nói rằng ở Atari cũng vậy. Những kẻ này có thể chuyển từ công việc này sang công việc khác, làm những thứ tưởng như sáng tạo, nhưng lại không có hiệu quả gì cụ thể. Tôi nhớ một anh chàng có biệt danh là “Tôi gần có nó rồi”. Lần nào chúng tôi hỏi anh ta chip đã sẵn sàng chưa, anh ta đều trả lời như thế.

Bạn nên đề phòng những kẻ khôn lỏi. Nhưng làm sao để nhận ra họ?

Đầu tiên, đừng chỉ dựa vào hồ sơ, bằng cấp để tuyển dụng. Ví dụ, trong thế giới chip, một người có thể có chứng chỉ tuyệt vời về thiết kế chip nhưng không thực sự có khả năng tạo ra một chip có thể hoạt động được. Những kẻ khôn lỏi như vậy luôn có cách để làm ra một bộ hồ sơ rất đẹp. Bạn sẽ sớm nhận ra đó mới là tài năng chính của họ.

Thứ hai, khi bạn phỏng vấn các ứng viên tiềm năng, hãy thử dùng mẹo này: hãy hỏi tiếp câu hỏi thứ hai và thứ ba về một chủ đề nào đó, ngay sau khi họ trả lời trôi chảy câu hỏi mở đầu. Những kẻ khôn lỏi nhìn chung sẽ trả lời rất lưu loát ở phần bề mặt. Hãy hỏi sâu hơn về một chủ đề và bạn sẽ thấy sự lưu loát dần dần biến mất.

Ví dụ, bạn đang tìm kiếm một chuyên gia tiếp thị. Ngày nay, công việc tiếp thị còn là về những con số thống kê và phân tích. Bất kì một kẻ giả tạo nào cũng có thể



tới và nói với bạn về tầm quan trọng của thống kê phân tích. Hãy dừng họ ngay ở đó và hỏi: “Vậy thống kê phân tích như thế nào là quan trọng nhất?” sau đó hãy nói: “Bạn nghĩ sao về chi phí cho mỗi kết quả tìm kiếm cho Google? Khi bạn bắt đầu lên kế hoạch cho một chương trình tiếp thị, bạn cho rằng thế nào là một kết quả tốt?”

Nói một cách khác, hãy hỏi những câu hỏi đánh giá. Hãy hỏi nhiều các câu như thế. Nếu bạn không phải là chuyên gia trong lĩnh vực đó, hãy tìm ai đó để chuẩn bị các câu hỏi cho bạn.

Ngoài ra, có nhiều người thành thạo các câu hỏi *thế nào* nhưng lại không hiểu câu hỏi *vì sao*. “Vậy là bạn đã có tất cả các thống kê phân tích,” bạn hỏi. “Tại sao bạn làm thế? Tại sao những thứ đó lại quan trọng? Tại sao bạn lại dùng những con số đó để nâng cao kết quả?”

Tôi nhận ra rằng việc từng chơi poker đã giúp tôi đặt ra được những câu hỏi khó nhằn như thế. Tôi là một người chơi giỏi, dựa vào những “biểu lộ”, nét mặt hay ngôn ngữ cơ thể, rất nhỏ thôi, để giúp tôi biết được những quân bài mà người khác có. Ví dụ, theo một nghiên cứu mới đây từ Viện kỹ thuật Massachusetts, Đại học Northeastern và Đại học Cornell, một nhóm những biểu hiện ngoài lời nói thường luôn đi kèm với hành vi nói dối: chạm hai tay vào nhau, chạm tay lên mặt, khoanh tay và ngả người về phía sau. Nghiên cứu nói rằng, nếu chỉ có một biểu hiện này thôi thì không đủ để kết luận về sự dối trá, nhưng khi tất cả cùng hiện diện thì đó là minh chứng rõ ràng cho hành vi lừa lọc.

Kĩ năng cơ bản nhất của kẻ khôn lỏi đó là trá hình. Tuy nhiên, vì một lý do nào đó, những kẻ đó không thấy cần thiết phải làm tốt hơn thế nên thường rất dễ bị lật tẩy. Ở Atari, tôi từng tuyển hai người đến từ Hewlett-Packard. Tại thời điểm đó, HP được cho là công ty máy tính giỏi nhất. Nếu bạn tuyển được bất cứ ai từ ban điều hành của họ, bạn sẽ cảm thấy cực kỳ may mắn. Và những người này thật hoàn hảo, “không một tí vết”. Nhưng cuối cùng, họ lại không biết làm gì khác ngoài việc *tỏa sáng* ở những buổi phỏng vấn, và một lần khi làm việc họ đã mạo nhận công lao cho một thứ mà cấp dưới của họ đã tạo ra.

Tất cả chúng ta đều từng bị đánh lừa bởi những kẻ khôn lỏi. Cách duy nhất đó là phải học hỏi từ những lỗi lầm chứ không phải lặp lại chúng.

## Hỏi những câu hỏi kì quặc

Hầu hết mọi người khi phỏng vấn đều sử dụng lặp đi lặp lại những câu hỏi có nội dung không thú vị như: “Bạn học ở đâu?” “Bạn đã có những kinh nghiệm làm việc gì?” “Bạn có thư giới thiệu chứ?” “Bạn có thích làm việc cho chúng tôi không?” Những câu hỏi như thế này không thể giúp bạn tìm ra các cá nhân sáng tạo. Chúng còn chẳng làm cho người ta tỉnh ngủ nổi.

Nếu bạn muốn có các nhân viên thú vị thì phải biết hỏi những câu hỏi thú vị. Những câu hỏi kì quặc, khó hiểu, ngẫu hứng, những câu có thể giúp bạn quan sát đầu óc của một người hoạt động như thế nào, chứ không phải là những câu hỏi giúp bạn kiểm tra xem ứng viên có thể nhắc lại sơ yếu lí lịch của họ tốt đến đâu. Những câu hỏi thậm chí có thể không có câu trả lời. Bạn đâu có hỏi để tìm câu trả lời thích đáng cho một vấn đề thật. Bạn ở đó để tìm hiểu về tư duy công việc của ứng viên.

Tôi thường hỏi các ứng viên vào giờ ăn trưa là có bao nhiêu miếng kẹo cao su đang bị dính ở dưới mặt bàn. Rõ ràng tôi không biết câu trả lời. Họ cũng thế. Thực sự tôi không quan tâm câu trả lời là gì. Tôi chỉ muốn nghe họ nói cách họ giải quyết câu hỏi đó.

Ví dụ, nếu ai đó nói: “Làm sao tôi có thể biết câu trả lời được?” rồi thôi, thì cô ấy sẽ không làm việc cho tôi. Nhưng nếu cô ấy nói: “Tôi không biết, nhưng tôi có thể thấy là có vài người đã bước vào nhà hàng này khi đang nhai kẹo cao su, nhưng khi ăn sẽ không ai nhai kẹo cả, nên có ít nhất một vài miếng kẹo đã được dính ở đâu đó. Có thể với một số người, dính ở dưới mặt bàn là tốt nhất. Hơn nữa, nhà hàng này trông không được sạch sẽ lắm nên chắc phục vụ bàn cũng không bao giờ kiểm tra đâu. Nên tôi đoán là 3 miếng!”

Cô ấy có đoán đúng không cũng không quan trọng (có quá nhiều ẩn số nằm ngoài tầm kiểm soát của cả tôi và cô ấy). Điều quan trọng là cô ấy đã lao động trí não và cho chúng ta thấy: cách cô ấy nghĩ, suy tính, tưởng tượng và dự đoán. (Tiện đây, tôi xin được nói, những câu hỏi ước chừng như thế này, và khả năng chúng mình cho những ước chừng đó được gọi là những vấn đề Fermi. Cách đặt tên này được đặt theo tên nhà vật lý học người Mỹ gốc Ý Enrico Fermi, nổi tiếng với khả năng dự đoán ước lượng một điều gì đó mà không dựa vào thông tin có sẵn).

Ở một khía cạnh khác, một trong những câu hỏi tôi thích đưa ra nhất cho các kĩ sư đó là: “Bạn đã bao giờ sửa ống cống chưa?” Họ có thể sẽ tròn mắt nhìn bạn một

chút ngay sau khi bạn hỏi. Nhưng những ứng viên tốt nhất sẽ trả lời có, và sẽ nói về điều đó. Đó là dấu hiệu tốt. Không một ai (trừ những thợ sửa cống thực thụ) lại đi học sửa cống cả, nên chỉ có những ai là người giải quyết vấn đề bả sinh mới làm việc đó. Đó là những người tôi muốn họ làm việc cho tôi.

Một số câu hỏi kì quặc tôi từng hỏi:

Con chuột chũi là con gì? (từ “mole” trong tiếng Anh có nhiều ý nghĩa. Nó có thể là nốt ruồi, tên gián điệp, một con chuột đào đất, hoặc một đơn vị đo lường trong hóa học –  $6.022 \times 10^{23}$ , còn được gọi là hằng số Avogadro).

Một trò chơi dễ hay khó thì vui hơn? (Thường không ai có câu trả lời nhất định cho câu hỏi này.)

Điều gì trong cuộc sống khiến bạn khó chịu nhất? (Câu trả lời ưa thích của tôi: “Câu hỏi này”.)

Tại sao trong các cuộc thi chạy, người ta hay chạy ngược chiều kim đồng hồ? (Không ai thực sự biết, nhưng đã có nhiều dự đoán thú vị.)

Nếu một cầu thủ bóng chày đánh một cú home run qua hàng rào, nhưng sau đó lại chết trước khi chạy hết bốn bậc base, thì cú home run đó có tính điểm không? (Có, nếu đồng đội chạy thay vị trí của anh ta.)

Ngược lại với bàn là cái gì? (Không có gì, theo như tôi được biết. Chắc chắn là không phải cái ghế rồi.)

Tôi cũng thích hỏi những câu đó này nữa:

1. Ba người phụ nữ đang đứng cạnh nhau trong trang phục áo tắm. Hai người đang buồn. Người còn lại thì đang vui. Người đang vui đang khóc, còn người đang buồn thì đang cười. Tại sao?
2. Thứ tự các con số này là như thế nào: 8, 5, 4, 9, 1, 7, 6, 3, 2?
3. Peter 15 tuổi vào năm 1990 và 10 tuổi vào năm 1995 – làm sao lại như thế được?
4. Trong một cuộc thi, các thí sinh đều phải mang một vật gì đó. Người thắng cuộc bị liệt tứ chi. Anh ta đã mang thứ gì?
5. Một cô bé đang đi bộ trên phố với ba người bạn: một con thú, một cây rau và một khoáng vật. Cô gái đó tên là gì?

Câu trả lời nằm ở dưới đây, nhưng hãy nhớ rằng, câu trả lời đúng hay sai không quan trọng. Quan trọng là ứng viên tìm ra nó như thế nào.

### *Trả lời*

---

1. Ba người phụ nữ này nằm trong top ba của cuộc thi sắc đẹp ngay sau khi người chiến thắng được công bố.
2. Các số trên được sắp xếp theo thứ tự bảng chữ cái.
3. Các ngày đó là trước Công nguyên chứ không phải sau Công nguyên.
4. Hơi thở của anh ấy.
5. Dorothy. Bạn của cô ấy là Cowardly Lion (động vật), the Scarecrow (rau), và the Tin Man (khoáng vật).

## Phỏng vấn sâu

Khi bạn đang tiến hành phỏng vấn, đừng hỏi những câu hỏi thường gặp, nhưng cũng đừng hỏi những câu hỏi nông. Đừng “thả” khi họ đang lúng túng và tìm cách chuyển chủ đề. Hãy đi thật sâu vào chủ đề hiện tại. Hãy hỏi các câu hỏi tiếp theo dựa trên câu trả lời của họ để họ nói rõ hơn. Nếu ứng viên nói về một dự án mà cô ấy đang làm ở một công ty khác, hãy hỏi chi tiết về dự án đó, đảm bảo rằng bạn đang tập trung vào những gì cô ấy đã thực sự làm trong dự án. Người hay dùng chủ ngữ “chúng tôi” khi nói về kinh nghiệm của mình, và dù là dự án có thể đã thành công, nhưng những đóng góp cá nhân của họ vào dự án có thể rất ít hoặc thậm chí là không có. Cô ấy có thể làm việc ở công ty tại thời điểm dự án đang được xây dựng, nhưng trong lúc đó, có thể cô ấy chỉ đang lau chùi nhà vệ sinh thôi.

Hãy làm rõ hơn tuyên bố của cô ấy bằng cách hỏi chi tiết, ví dụ: “Khi bạn làm trong dự án, trách nhiệm của bạn là gì?” Nếu cô ấy nói cô ấy là một phần của nhóm tiếp thị đã đưa ra những khẩu hiệu quảng bá thành công vang dội, thì bạn hãy đào sâu nhất có thể. Cụ thể cô ấy đã làm gì, nghĩ gì và có ý tưởng gì khác? Tại sao cô ấy lại thích khẩu hiệu mà bản thân đã đưa ra? Những khẩu hiệu khác là gì? Những khẩu hiệu nào cô ấy thích và không thích? Đừng dừng lại, hãy tiếp tục đào bới.

Một trong ba điều sẽ xảy ra. Nếu cô ấy thực sự không quá liên quan tới dự án, bạn sẽ thấy cô ấy bắt đầu bịa ra những câu chuyện ngay trong khi phỏng vấn. Nếu cô ấy không liên quan và cũng không thể bịa chuyện, thì biết được điều đó cũng là tốt. Nếu cô ấy đã cống hiến rất nhiều, cô ấy sẽ cho bạn những thông tin thực tế về quá trình làm việc đó.

Mục tiêu là hãy bỏ qua sơ yếu lý lịch và dùng buổi phỏng vấn để hỏi càng nhiều câu hỏi thăm dò càng tốt.

Trong lúc đó, cũng đừng tìm một nhân viên hình tròn để lấp một vị trí hình tròn. Hãy tìm một người tài năng và tạo ra một vị trí phù hợp trong công ty cho người đó.

Điều bạn muốn là một nhóm những cá nhân tuyệt vời. Và nếu bạn có được những người tuyệt vời, bạn sẽ làm được những điều tuyệt vời.

# PHẦN 2

## GIỮ CHÂN VÀ ĐÀO TẠO NHỮNG STEVE JOBS KẾ THỪA

---

Tốt đấy. Bạn đã làm hết công việc của mình. Bạn đã nghĩ về việc tìm các cá nhân sáng tạo ở đâu, phỏng vấn họ ra sao, thuyết phục họ tới công ty bạn như thế nào.

Giờ sao nữa?

Như bạn sẽ thấy, nếu chỉ tìm và tuyển dụng những Steve Jobs kế thừa thôi thì không đủ. Sẽ vô ích nếu bạn có những người như thế ở trong đội ngũ của mình mà lại không làm gì với họ. Bạn phải khiến họ thấy hạnh phúc, thỏa mãn và cảm thấy rằng họ thật sự có giá trị trong đội. Tôi đã thấy rất nhiều chủ doanh nghiệp phải gắng sức tìm nhân viên, nhưng đến khi có được họ, lại không để họ phát triển. Đối với một số người thì đây chỉ là lỗi quản lý – công ty không biết cách sử dụng đội ngũ sáng tạo của mình. Nhưng cũng có khi, đó là một chiến thuật: bạn đưa những con người tốt nhất tách khỏi đối thủ cạnh tranh của mình bằng cách tuyển dụng họ, rồi lại đẩy họ tới những nơi không ai tìm thấy. Về lâu dài, chiến thuật này không mang đến sự bền vững. Những cá nhân sáng tạo này sớm hay muộn cũng sẽ tìm cách thoát ra khỏi những khối vuông văn phòng của bạn mà tìm đến những nơi có thể nuôi dưỡng họ phát triển – và từ đó thu được lợi nhuận từ sự sáng tạo của họ.

Như tôi đã nói, một trong những kỹ sư sáng tạo nhất tôi từng gặp là Al Alcorn, người có vai trò tối quan trọng trong thành công của Atari. Sau khi tôi bán Atari cho Warner vào năm 1976, Al đã trở thành một nhân viên của Warner. Ở đó, anh ta liên tục đưa ra những ý tưởng tuyệt diệu, đặc biệt ở mảng game di động cầm tay có thể sẽ rất thành công và thu về nhiều lợi nhuận.

Tuy nhiên, không một ai thuộc cấp quản lý đủ sáng tạo để hiểu tiềm năng của Al, có nghĩa là không ai ở công ty nhận ra sự sáng tạo của anh ấy. Warner đã quá bận bịu với việc kiếm nhiều tiền hơn nữa từ Atari 2600 mà không nhận ra rằng chúng đang dần trở nên lỗi thời. Họ chỉ đơn giản là không đủ cởi mở để tiếp nhận các ý tưởng do Al trình bày.

Cuối cùng, Al đã rời khỏi Warner để gia nhập Apple. Tuy nhiên, ở thời điểm đó, John Sculley đang điều hành Apple và công ty đang trong giai đoạn đi xuống. Vậy là Al lại tìm đến Silicon Gaming, nơi hiểu được khả năng và kết hợp được với anh ấy



rất tốt.

Ba mươi một pong còn lại sẽ giúp bạn giúp đỡ những nhân tố sáng tạo trong tổ chức của bạn trở thành các nhân viên sáng tạo nhất họ có thể trở thành – cho lợi ích của họ và cả của bạn.

## Ăn mừng

Một trong những cách tốt nhất để khiến nhân viên sáng tạo hạnh phúc đó chính là tạo ra hạnh phúc. Một trong những cách tốt nhất để tạo ra hạnh phúc – mà cũng là cách hiệu quả nhất – là tổ chức một bữa tiệc không tốn kém. Phải, một bữa tiệc. Nếu công ty của bạn có thể tổ chức một sự kiện vui tươi, trẻ trung như thế đều đặn, thì bạn sẽ tạo ra một môi trường mà những nhân viên cá tính của bạn sẽ muốn được làm việc – và được chơi.

Ở Atari, chúng tôi luôn đảm bảo là nhân viên của mình có cơ hội xả hơi. Chính thức thì tiệc chỉ được tổ chức khi chúng tôi đạt chỉ tiêu trong doanh thu mà thôi, nhưng vì chúng tôi lúc nào cũng đạt chỉ tiêu, nên cứ thứ Sáu hàng tuần là lại có một bữa tiệc gồm bia với pizza ở nhà kho phía sau. Chi phí tổ chức: dưới 500 đô la. Kết quả: chúng tôi có danh tiếng là một nơi làm việc tuyệt vời.

Ngoài việc quảng cáo cho công ty, còn một mục tiêu nữa khi chúng ta tổ chức những bữa tiệc như thế, đó là tạo ra luồng giao tiếp ngoài giờ. Tổ chức được một bữa tiệc sẽ giảm thiểu được quan niệm là môi trường công ty quá nghiêm túc, nhưng đáng giá nhất chính là việc ở những bữa tiệc, mọi người nói chuyện với nhau thoải mái hơn, thẳng thắn hơn so với lúc ở văn phòng – đặc biệt là khi họ đã uống một chút. Những ý tưởng có thể sẽ không bao giờ được nói ra ở văn phòng nhưng thường được mang ra ở những cuộc vui. Sau một vài cốc bia, những rào cản thường tự nhiên sẽ biến mất.

Những sự kiện như thế này hiệu quả đến mức chúng tôi còn đi xa hơn và tổ chức cả tiệc hóa trang – không chỉ bởi vì chúng rất vui, mà còn vì việc mặc trang phục hóa trang cho phép bạn người bạn muốn trở thành thay vì người bạn nghĩ là bạn nên trở thành. Ăn mình phía sau trang phục, vào vai các con vật hay những chiếc mặt nạ siêu nhân khiến con người trở nên dễ dãi hơn và sẵn sàng nói ra nhiều vấn đề hơn – và đưa ra những giải pháp sáng tạo. Nói cách khác, các bữa tiệc khiến người ta nói ra với tư cách là chính bản thân họ chứ không phải là những nhân cách được dựng nên một cách cẩn thận.

Chúng tôi cũng nhận ra rằng nhân viên thường nảy ra những ý tưởng tuyệt vời khi chúng tôi yêu cầu họ ngừng suy nghĩ nặng nề mà cứ thư giãn. Có cả một khoa học đằng sau điều này: Khi bạn liên tục phải làm việc với cùng một vấn đề cụ thể, sự sáng tạo thường dừng chân tại chỗ. Bây giờ thì khoa học đồng tình là bộ não con

người chỉ có thể nghĩ về bảy đến tám thứ cùng một lúc, nhưng cùng lúc đó còn rất nhiều ý nghĩ, khái niệm khác vẫn trôi trong não bạn. (Tác giả của cuốn sách bán chạy nhất và cũng là bác sĩ thần kinh học David Eagleman gọi những tiếng nói như thế là “những chương trình xác chết.”) Khi bạn thư giãn, một số suy nghĩ mà lẽ ra bình thường khó có thể chạm tới này lại nổi lên bề mặt; trong đó có thể có lời giải cho vấn đề mà bạn đã không thể ép não bộ của bạn khám phá ra được (xem pong 36).

Chúng ta thường không bao giờ biết được khi nào sự sáng tạo sẽ đến – và ở những cuộc vui thì nó lúc nào cũng đến. Trong một dịp chúng tôi tổ chức bữa tiệc tại phòng game của công ty, các nhân viên tập trung chơi một trong những trò chơi lái xe. Ai cũng nói rằng trải nghiệm sẽ thú vị hơn rất nhiều nếu họ có thể chơi đua với nhau cùng một lúc. Thế là một trong những kỹ sư ngẫu hứng nảy ra một phương pháp kết nối tám chiếc máy game lại với nhau. Đột nhiên, trò chơi đua xe từ trải nghiệm cá nhân trở thành một trải nghiệm tập thể.

Có vẻ đó là một bước đi tất yếu, nhưng trước đó chẳng ai nghĩ tới cả. Chúng tôi ngay lập tức đưa game đó vào sản xuất và gọi nó là *Indy 8*. *Indy 8* có thể mang về nhiều lợi nhuận hơn bất kỳ một game nào khác. Trên thực tế, có một chiếc máy *Indy 8* ở Disney World nghe nói là đã mang về hơn một triệu đô la một năm.

Chưa ai từng nghĩ về một trò chơi cho tám người trước đây và nếu người kỹ sư ấy không tham gia bữa tiệc ở công ty chúng tôi, có lẽ trò chơi đó đã không tồn tại.

Rất nhiều công ty khác thực hiện thành công việc tổ chức những bữa tiệc vui cho nhân viên đồng thời tăng được năng suất lao động. Ví dụ, TicketKick, công ty giúp cho người dân California giải quyết các vé phạt giao thông, có một số các thủ thuật làm hài lòng nhân viên, ví dụ như những lớp học phát triển cá nhân, trang trí văn phòng và tổ chức những buổi dã ngoại khi mục tiêu của công ty được hoàn thành. Nhân viên mới thì được mời đến những nhà hàng thịt nướng và được tặng vé đi Disneyland. Vans, công ty sản xuất giày và quần áo nổi tiếng, cũng tổ chức nhiều chuyến đi chơi ở Hawaii và để nhóm thiết kế đi du lịch ở Palm Springs, California. Họ cũng từng tổ chức những buổi dã ngoại gia đình với các ngôi nhà phao và dây trượt đu. Trụ sở công ty tại Cypress, California, vừa là nơi để thử nghiệm sản phẩm mới, vừa là một địa điểm vui chơi cho nhân viên. Tương tự, công ty Benefit Cosmetics ở San Francisco cũng tổ chức nhiều sự kiện ăn mừng thường xuyên như tiệc theo chủ đề hàng tháng, những buổi ăn kem giao lưu, hay cùng đi xem bóng chày.

Một lợi ích khác của việc ăn mừng: lưỡi của mọi người trở nên mềm đi. Ví dụ, dù cho chúng tôi đã nỗ lực hết mình nhưng thi thoảng chúng tôi cũng tuyên nhảm

một số nhà quản lý xấu cho công ty, và những buổi tiệc thường là nơi duy nhất ai đó có đủ can đảm nói với chúng tôi về những người quản lý đó. Đã một vài lần đây chính là lý do vì sao tôi tìm được một nhân viên quản lý đang biển thủ tiền từ công ty; không có một nhân viên nào của anh ta dám báo cáo với tôi cho đến khi người đó có một chai bia trong tay và vài chai trong bụng.

Câu chuyện hay nhất từ những tiệc bia của chúng tôi là như thế này: Vợ của một nhân viên xuất hiện trong một buổi tiệc và nói với chúng tôi rằng chồng cô ấy, làm ở bộ phận mua hàng, đang ăn cắp một cách trắng trợn. Anh ta hay mua dụng cụ từ chính anh trai của mình, do đó giá thường bị đẩy lên gấp đôi. Người phụ nữ này quyết định lật tẩy chồng mình vì trước đó cô ấy đã phát hiện ra anh ta đã ngoại tình với một đồng nghiệp.

## Thiết lập một chút hỗn loạn

Những buổi tiệc vẫn còn một số lợi ích khác nữa. Sẽ có một số chương ngại vật để có được sự sáng tạo trong một công ty hơi “loạn” hơn so với một công ty được xây dựng trên quy tắc cứng nhắc. Chuỗi mệnh lệnh ở công ty càng theo chiều ngang, càng ít bước chân từ giám đốc điều hành xuống những người sản xuất, thì công ty đó càng hoạt động tốt hơn, nếu xét về phương diện sáng tạo.

Cái hay là những buổi tiệc đó đã là một công cụ tạo rối loạn tức thì – chúng tạo ra môi trường mà ở đó, bạn có thể giao tiếp với bất kì ai. Trợ lý có thể nói chuyện vui với lãnh đạo, nhân viên quản lý cấp dưới xôn xao nói chuyện với nhân viên quản lý thâm niên, thư kí có thể tán gẫu với chủ tịch hội đồng quản trị.

Ở mỗi công ty tôi đã từng thành lập, tôi làm mọi thứ cần thiết để tránh cách tổ chức phân cấp nghiêm ngặt. Phân cấp là khi bạn có quản lý, phụ quản lý, rồi phụ phụ quản lý. Cơ bản là thế này, khi bạn cho ai đó chức danh “quản lý”, tức là bạn đang cho người đó có quyền nói không, mà bạn nên có càng ít người có quyền nói không càng tốt.

Mô hình tốt hơn đó là một công ty quản lý theo chiều ngang, nơi mà ai cũng xuất hiện để làm việc, không ai bảo ai phải làm gì, và mọi công việc đều hoàn thành. Mô hình này được gọi là sự hỗn loạn được định hướng và đó là mô hình tốt nhất để đảm bảo sức sáng tạo sẽ nở rộ.

Hầu hết các công ty ở giai đoạn đầu đều có mô hình này. Khi bạn có ít nhân viên thì bạn có ít qui tắc và ít người nói không. Những công ty tốt sẽ tìm cách giữ được mặt phẳng đó khi họ phát triển. Google là một ví dụ. Ở Google, bạn vẫn có những công việc hàng ngày, nhưng bạn được phép sử dụng 20% thời gian để làm bất kì điều gì bạn muốn làm một mình. Chính sách này cho phép một mức độ hỗn loạn được định hướng.

Một ví dụ khác là Brisbane, công ty có trụ sở tại California sở hữu Ning.com, trang web tổ chức các mạng xã hội tư nhân cho khách hàng. Ở Ning, nhân viên mới và ban điều hành cùng làm việc với nhau mà không có bất kì quan ngại gì về chức danh hay quyền hạn; hơn nữa, công ty còn có chính sách không hạn chế nghỉ phép – nghĩa là, nhân viên có thể nghỉ bao nhiêu tuần cũng được, miễn là họ hoàn thành công việc.

Jason Fried, đồng sáng lập 37signals.com ở Chicago, trang web thiết kế ứng dụng cho các doanh nghiệp nhỏ, đã xây dựng một tổ chức phẳng, khuyến khích nhân viên khám phá sâu mối quan hệ với đồng nghiệp và học hỏi từ những mối quan hệ đó. Các nhóm thiết kế được tự do thay đổi các dự án của mình, và các thành viên trong nhóm thì thay phiên nhau chỉ huy dự án. Công ty cũng cố gắng để không theo phong cách tuyển dụng truyền thống là tìm những nhà quản lý mà tìm nhiều hơn những chuyên viên.

Tương tự, những nhà lãnh đạo của công ty kiến trúc và thiết kế Kahler Slater từ Wisconsin cũng làm việc ngay bên cạnh nhân viên của mình trong một văn phòng rộng mở không ngăn cách, một nơi làm việc do chính nhân viên dựng nên. Hai giám đốc điều hành của công ty cũng mở những buổi thảo luận tự do với nhân viên hai tuần một lần; công ty được *Tap chí doanh nhân* đặt danh hiệu là một trong những Doanh nghiệp nhỏ đáng làm việc nhất vào năm 2011.

Một trong số lý do quan trọng nhất bạn cần phải có một hệ thống quản lý hàng ngang đó là do những bước sáng tạo của công ty bạn thường không đến từ những người đứng đầu. Những ý tưởng tốt thường đến từ trợ lý, nhân viên dọn dẹp, nhân viên bán thời gian – những người ở hệ thống quản lý chiều dọc sẽ trở nên vô hình. Khi công ty bạn hình thành được một quan niệm rằng ai cũng có thể và nên đóng góp, bạn sẽ nghe được những gợi ý rất hay đến từ những nơi bạn không ngờ đến.

Froggy và Ilya Garcia là một cặp. Họ đều khoảng 70 tuổi và cùng làm cho dây chuyền lắp ráp ở một nhà máy của Atari (nhà máy chủ yếu là của những thanh niên ở tuổi 20). Bất cứ khi nào có thể, tôi lại đi bộ tới khu vực sản xuất và nói chuyện với các công nhân, tìm hiểu xem chuyện gì đang diễn ra. Một ngày, Froggy và Ilya nói với tôi rằng, nếu chúng tôi chuẩn hóa một số bộ phận, chúng tôi sẽ sản xuất sản phẩm nhanh hơn nhiều. Ngay khi họ giải thích làm thế nào để làm được như vậy, giải pháp đó trở nên dễ hiểu với tất cả mọi người. Nhưng chưa có ai từng chú ý đến điều này. Bằng việc thực thi ý tưởng của nhà Garcia, chúng tôi có lẽ đã tiết kiệm được 40 đô la cho mỗi chiếc máy.



## Khuyến khích nghịch ngợm

Vào cuối thế kỉ 20, các sân bay từng có những tấm biển quảng cáo rất lớn mà ở dưới đó có nhiều nút bấm. Nếu bạn bấm một nút, bạn sẽ ngay lập tức được kết nối với một dịch vụ nào đó, ví dụ như nhà nghỉ hay thuê xe chẳng hạn. Vào một tối muộn, Steve Wozniak quyết định nghịch vui một chút: anh ấy lái xe tới sân bay San Francisco, kết nối các dịch vụ đó, và tráo đổi số điện thoại của các công ty dịch vụ với số điện thoại của những người bạn thân. Thế là giữa đêm hôm, bạn bè của Steve bắt đầu nhận được những cuộc gọi điện thoại với những câu hỏi như “Bạn có xe nào cỡ vừa không?” và “Một phòng có giá bao nhiêu tiền nhỉ?”

Steve Jobs cũng là một người chuyên bày trò trêu chọc với điện thoại, dù một trong những trò sở trường của anh ấy thì thực tế hơn. Anh ấy (cùng với Wozniak) chế tạo ra những chiếc máy phát sóng có thể bắt chước chuỗi âm thanh mà các công ty điện thoại dùng để mã hóa các cuộc gọi đường dài, giúp anh ấy có thể dễ dàng gọi tới bất kì nơi nào mình muốn ở châu Âu miễn phí. (Nhớ rằng, lúc bấy giờ, các cuộc gọi xuyên lục địa đều rất đắt tiền). Nếu bạn nhìn vào những người theo luật và những người phá luật, thì việc phá luật mà được xã hội chấp thuận lại không có nhiều ý nghĩa, thậm chí sáng tạo và có thiện ý. Khi không được xã hội chấp thuận thì việc phá luật lại không đúng. Bạn không muốn tuyển những tên tội phạm; những công ty nào tuyển dụng từ các trại giam thường không phát triển được. Nhưng những trò nghịch ngợm tốt lại rất vui, giải tỏa, khiến mọi người mỉm cười, và nếu chúng thực sự sáng tạo thì chúng sẽ chỉ ra điểm yếu của ai đó và giúp khắc phục nó.

Một người bạn của tôi kể cho tôi nghe câu chuyện về một nhà báo rất thông minh, từng viết một cuốn sách bán chạy một vài năm trước và kể từ đó trở thành một con người quá nghiêm túc. Thế là bạn đồng nghiệp của anh ta ở công sở đã nghĩ ra một trò tuyệt diệu để trêu anh ta: Họ lừa nhà báo đó rằng anh ta được một đài phát thanh phỏng vấn và sau đó gọi cho anh ta, hỏi rất nhiều câu hỏi ngu ngốc và tự phụ – để anh ta trả lời câu nào cũng thật là ngu ngốc và tự phụ. Anh chàng nhà báo sau đó nhận được đoạn băng ghi âm bài phỏng vấn qua hòm thư. Không ai nói gì sau đó nữa, nhưng sự kiêu ngạo của anh ta thì lập tức giảm đi.

Trong những ngày ở Atari, một trong số các trò nghịch ngợm tôi thích nhất đã xảy đến với một anh chàng lúc nào cũng thích nói về các trận đánh golf của anh ta. Một ngày, bạn của anh ta đã thay đổi tất cả đồ đạc trong văn phòng của anh ta với

những thảm cỏ và hố golf thật. Khi anh ta mở cửa vào phòng ngày hôm sau thì trước mắt anh ta chỉ có màu xanh. Anh ta ngay sau đó bắt đầu giảm sự ba hoa về khả năng đánh golf của mình.

Hài hước là điều rất cần thiết ở nơi làm việc, và những trò đùa nghịch mọi người vui vẻ. Những người tự kiêu, tự phụ không phải là những người thích mạo hiểm; vì vậy họ thiếu sáng tạo. Văn hóa vui đùa nơi công sở có thể khiến các nhân viên được thả lỏng hơn. Groupon, công ty trị giá 6 tỷ đô la ở Chicago chuyên cung cấp các thông tin giảm giá cho khách hàng, có một giám đốc điều hành, người sáng lập, là một kẻ nghịch ngợm trứ danh: Andrew Mason. Mason nổi tiếng vì đã bày rất nhiều trò nghịch ngợm, như để trống một không gian văn phòng cho một nhân viên không tồn tại. Anh ta từng thuê một diễn viên chỉ để đạo chơi bên trong trụ sở công ty ở Chicago với chiếc váy tutu trên người.

Công ty bán giày trên mạng Zappos đã xây dựng được một môi trường mà ở đó sự nghịch ngợm không những được chấp thuận mà còn được tuyên dương. Một trong mười giá trị cốt lõi công ty đặt ra là “tạo nên sự vui vẻ và một chút kì quặc”.

Hãy nghĩ về những trò nghịch ngợm như một buổi tập dượt cho công việc sáng tạo của bạn vậy.

Cảnh báo: đừng đi quá xa.

## Thiết lập nhóm độc lập

Khi các công ty phát triển, họ thường có thêm nhiều công việc giấy tờ, giao nhận và hệ thống cấp bậc. Cùng lúc, họ thường có xu hướng giảm sức sáng tạo. Nói cách khác, khi số nhân viên của công ty chạm tới con số 150, thì công ty bắt đầu “xơ cứng”. Khi có quá nhiều người thì việc nhớ được hết tên của những người còn lại, biết họ làm gì, và làm thế nào, thì “xơ cứng” càng mạnh. Từng xu bắt đầu được sẫm soi, tốc độ sản phẩm ra thị trường chậm lại, tinh thần kinh doanh giảm, và công ty bạn cũng sẽ trở thành như bao công ty lớn khác.

Một phương pháp hữu hiệu để tránh sự cứng nhắc này đó là việc phân nhánh. Không phải là việc phân thành công ty con và công ty mẹ. Thay vào đó, chỉ có “địa điểm con” thôi. Hãy thuê một nơi làm việc mới và cho nhân viên của bạn làm ở đó, cách xa khỏi trụ sở, xa khỏi hành chính và xa khỏi sự trì trệ. Tất cả những gì bạn cần làm là tưới một chút nước, để họ bám sâu vào môi trường mới và chiêm ngưỡng họ phát triển theo con đường riêng của họ.

Vào thập niên 40, công ty hàng không Lockheed đã tạo ra một chi nhánh đặc biệt được gọi là Skunk Works. Dự án đó thành công vang dội và cái tên Skunkwork trở thành đồng nghĩa với những dự án thiết lập nhóm độc lập tương tự. Những nhóm Skunkwork độc lập này thường được cho rất nhiều quyền tự chủ, và họ sẽ làm việc với những dự án cấp cao hoặc rất bí mật. Đôi lúc công ty còn đặt cho những cái tên khác: nhóm skunkwork ở Google được gọi là Google X. Ở Google X, nhân viên phụ trách phát triển những công nghệ đặc biệt như xe tự động lái và thang máy không gian - mặc dù những gì Google X đang làm được giữ rất kín đến mức các nhân viên khác ở Google cũng không biết. Tương tự, khi bây giờ Google đã mua Motorola, thì họ đang chuẩn bị thành lập bộ phận công nghệ và dự án cao cấp, bao gồm một nhóm nhỏ những chuyên gia tìm cách phát triển những công nghệ có thể ứng dụng được trên các sản phẩm của Motorola.

Rất nhiều công ty khác cũng làm tương tự: hai thập kỉ trước, Microsoft lập nên một nhóm Skunkwork tên là Microsoft Research, để phát triển mạnh hơn nữa nghệ thuật lập trình sử dụng những nghiên cứu cơ bản và thực tiễn. Tương tự, Ford cũng mới gần đây thiết lập một Skunkwork bao gồm 85 thành viên thiết kế lại các sản phẩm xe của dòng xe quý tộc Lincoln.

Atari cũng có những Skunkwork của riêng mình. Đặt tại một bệnh viện không

còn được dùng đến từ thời thế chiến thứ hai ở Grass Valley, California, nơi đó có những bức tường rất dày, sàn nhà kì lạ, và một máy phát điện khẩn cấp ở tầng hầm. Tòa nhà nằm trên một ngọn đồi nhỏ, được bao bọc bởi một rừng thông và rất nhiều người trong số chúng tôi coi nơi đây là danh thắng đẹp nhất thế giới.

Ở Grass Valley, chúng tôi phân những kĩ sư có tài năng độc nhất vô nhị trong lĩnh vực điện tử hoặc cơ khí vào những nhóm đặc biệt. Những con người siêu sáng tạo này đang dần trở nên khô héo ở trụ sở công ty. Khi được tách riêng, trí tưởng tượng của họ đã có sự đột phá. Một số lượng đáng kể những sản phẩm thành công nhất của Atari được bắt đầu từ đây, gồm có những trò chơi đua xe đã mang về một nguồn lợi nhuận rất lớn cho Atari. Họ cũng là những người thiết kế cốt lõi của máy Atari 2600, một sản phẩm mang về nhiều tỉ đô la và đã khởi động cho lĩnh vực kinh doanh trò chơi có bàn điều khiển tại nhà.

Skunkwork nên ở bao xa so với trụ sở công ty? Điều đó còn phụ thuộc vào tầm nhìn chiến lược của bạn. Nếu bạn muốn có những dự án sớm thành công, thì Skunkwork có thể chỉ ở cách một dãy nhà. Nhân viên sáng tạo của bạn có thể đi bộ tới đó. Nếu các dự án nằm trong kế hoạch xa hơn, thì Skunkwork nên ở xa hơn. Grass Valley của chúng tôi ở cách trụ sở chính hai tiếng lái xe – tôi không phải kiểm tra dự án hàng ngày, bởi vì các nhân viên sáng tạo của tôi đang tập trung vào những sản phẩm phải mất một hoặc vài năm mới xong.

Một trong những lợi thế khác của việc cho nhóm độc lập Skunkwork của bạn làm việc ở nơi xa đó là, bạn có thể thả lỏng các quy tắc. Có thể công ty bạn không cho phép nhân viên ngủ lại qua đêm chẳng hạn. Nhưng ở Skunkwork thì nhân viên có thể làm điều đó. Ở trụ sở, bạn cấm mang chó. Ở Skunkwork, thú nuôi hoàn toàn được chào đón. Có thể ở trụ sở thì phải ăn mặc chỉnh tề. Nhưng ở đây, ai mặc gì cũng được, miễn là việc đó không khiến họ bị cảnh sát bắt giam.

Hơn nữa, ở trụ sở chính, bạn còn phải duy trì những thứ rất phiền toái như bảo vệ, huy hiệu và sự quy củ. Những điều này đều làm giảm sức sáng tạo. Bạn không cần chúng ở các Skunkwork.

Sự cô lập tương đối của các nhóm độc lập này cho họ cơ hội để tránh những “con lóc” hàng ngày ở trụ sở chính. Hầu hết các công ty đều có một sản phẩm hay dịch vụ nào đó có thể phải dành vào đó rất nhiều lao động trong công ty. Và ở hầu hết các công ty, chúng đều gặp phải vấn đề. Hệ quả là, như một xu thế tự nhiên, bạn muốn kéo gần hết tài nguyên của công ty vào việc giải quyết vấn đề đó bởi nó là cốt lõi trong kinh doanh.

Lạ là, khó để cho mọi người hiểu được rằng tương lai cũng là cốt lõi của công ty. Các doanh nghiệp thường bị chi phối bởi hiện tại quá nhiều. Mọi người nghĩ rằng

hiện tại sẽ chiến thắng tương lai. Nhưng nếu không có tương lai, thì hiện tại sẽ chẳng có mấy tác dụng. Đó là lý do bạn không muốn những dự án sáng tạo bị hút vào những rắc rối hàng ngày. Nếu tất cả nhân viên của bạn – kể cả những người sáng tạo nhất – đều đang phải đấu tranh nội tâm như thế này, thì sẽ không có gì xảy ra cả.

Lưu ý rằng, hiện nay sự cô lập càng ngày càng khó thực hiện được vì chúng ta có Skype, tin nhắn, Twitter... Vì vậy bạn phải độc lập hóa nhóm Skunkwork không chỉ từ những nguy cấp thường ngày mà cả những vấn đề nhỏ nhất trong cuộc sống. Điều này có nghĩa là bạn phải cấm nhân viên sử dụng các thiết bị điện tử, hãy nuốt nước bọt và thử cảm xem sao.

## Nuôi dưỡng sự công bằng

Rất nhiều người tin rằng họ có thể “bỏ khóa” bất kỳ một hệ thống nào – ví dụ, họ có thể tìm cách để nhận được công lao cho một việc mà những thành công của nó họ không hề liên quan trực tiếp.

Việc “bỏ khóa” hệ thống này sẽ trở thành cái chết của sự trọng dụng nhân tài, bởi những kẻ gian lận này hủy hoại tính công bằng trong công việc. Mà những kẻ này thường rất hay khoe khoang thành tích của mình, có thể khiến những người xung quanh nổi giận.

Về lâu dài, sẽ là tốt nhất nếu bạn có thể ngăn không cho ai đó cướp công của người khác. Ở Atari, bất cứ khi nào có một ý tưởng hay bắt đầu được định hình hoặc đưa ra thực tiễn, chúng tôi cũng cố gắng để gắn ý tưởng đó với càng nhiều người đóng góp càng tốt. Chính sách này tạo nên sự công bằng, mà sự công bằng thì lúc nào cũng tốt.

Rất hiếm khi một khái niệm được tưởng tượng ra, trình bày, thực thi và thành công chỉ bởi một cá nhân. Cũng rất hiếm khi ý tưởng hay đến từ một người, lại được giữ nguyên dạng ngay từ đầu. Rất nhiều quyết định vẫn phải được thực hiện, từ việc phát triển ý tưởng ban đầu đến ra mắt sản phẩm hay dịch vụ. Mỗi quyết định như thế này được thực hiện bởi ai đó có vai trò bổ sung quan trọng, nếu không nói là ảnh hưởng rõ ràng tới ý tưởng ban đầu.

Hơn nữa, nếu người đưa ra ý tưởng ban đầu có quá nhiều quyền sở hữu với nó, anh ta có thể sẽ đòi được kiểm soát nó quá nhiều (anh ta nói, dù gì thì đó cũng là ý tưởng của anh ta, và anh ta là người nghĩ ra đầu tiên). Cứ cho rằng anh ta là người đầu tiên nghĩ ra thiết bị tuyệt hảo số 450 đi. Nếu được cho quyền kiểm soát hoàn toàn, anh ta sẽ trở thành thẩm phán cho mọi thứ xảy đến với thiết bị này: lợi ích của nó, cải tiến hay thay đổi.

Không một công ty nào nên trao quyền kiểm duyệt cho người đầu tiên đưa ra ý tưởng tới những người sẽ cải thiện ý tưởng đó, kể cả khi sản phẩm đó sẽ trở thành thiết bị tuyệt hảo 450. Một sản phẩm hay dịch vụ chất lượng phần lớn sẽ do công sức tổng hợp của rất nhiều cải tiến và những ý tưởng nhỏ, hơn là những bất ngờ đột ngột.

Vấn đề khác đó là nếu ai đó có thể nhận biết về mình mọi công trạng thì bạn đã



thiết lập văn hóa doanh nghiệp sở hữu cá nhân không lành mạnh. Tại sao ai đó lại có động lực đưa ý tưởng của mình cho đồng đội khi họ có thể chơi một mình và nhận hết vinh quang?

Một văn hóa doanh nghiệp lành mạnh là khi bạn cho phép bản ngã của tập đoàn được hòa cùng bản ngã của các nhân viên. Apple đã tạo ra một môi trường, nơi những nhân viên bán lẻ sẵn sàng làm việc với mức lương thấp, mà vẫn tạo ra doanh thu hơn 750.000 đô la chỉ trong ba tháng. Khoảng 30.000 trong tổng số 43.000 nhân viên Apple làm bán lẻ với lương 25.000 đô la một năm, và theo nhiều con số thống kê, họ đều yêu công việc của mình. Những lòng trung thành như thế này có thể coi là tương đương với lòng yêu nước.

Bạn muốn sản phẩm hay dịch vụ của công ty bạn được biết đến là của công ty, chứ không phải chỉ là của một nhân viên sáng tạo cụ thể nào đó. Ý tưởng càng thuộc về gia đình, thì gia đình đó càng thịnh vượng và hạnh phúc.

## Cô lập

Pajaro Dunes là một doi cát ở vịnh Monterey, cách khoảng 32 kilômét về phía nam của Santa Cruz, California, một nơi tuyệt đẹp được tô điểm bởi những cây chà kỳ lạ và những ngôi nhà có kiến trúc thú vị, tất cả được kết nối với nhau bởi những lối đi có lót ván. Ở Atari, chúng tôi thấy rằng đó là một địa điểm hoàn hảo cho những buổi họp sáng tạo, dù nó ở rất xa trụ sở của chúng tôi.

Khi tới đó, chúng tôi bắt đầu ăn, uống, hút thuốc rồi chơi game. Và đương nhiên, cuối cùng, chúng tôi nói chuyện công việc. Chúng tôi sẽ bắt đầu nói về tình hình chung của ngành công nghiệp, sau đó thảo luận về bất kì mẫu thông tin nào được mọi người chia sẻ, ví dụ như các buổi triển lãm công nghệ, những sản phẩm có sức cạnh tranh tiềm năng các nhà phân phối... Sau đó chúng tôi sẽ nói tới những dự án tiềm năng.

Lý do khiến Pajaro thu hút không phải là vì vẻ đẹp của nó – gần biển, hoàng hôn tuyệt đẹp (mặc dù tất cả những nét đẹp đó là một phần của lý do) – nhưng chủ yếu là vì khi bạn ở đó thì bạn chẳng thể đi đâu khác. Không giống như ở khách sạn hay một trung tâm hội nghị, nơi mọi người có thể đi dạo và làm bất kì điều gì họ muốn cho đến khi thời gian họp kết thúc, ở Pajaro chúng tôi chỉ có thể trông vào nhau cho những hoạt động giải trí.

Đó chính là cách bạn xây dựng nhóm: thông qua giao tiếp – dù cho bạn có bị ép buộc phải làm điều đó. Một công ty lành mạnh luôn khuyến khích các nhân viên giao tiếp với nhau. Một trong những cách tốt nhất để làm việc đó là buộc họ phải dành thời gian với nhau, dù họ có muốn hay không.

Những người lúc bình thường không chịu lắng nghe người khác nói thì sẽ phải làm thế khi họ bị buộc phải dính vào nhau. Những người bình thường không nói chuyện với ai cũng sẽ nói khi họ bị dính vào nhau. Những cuộc hội thoại thú vị sẽ diễn ra khi bạn không còn ai khác để giao tiếp cùng.

Hơn nữa, những buổi đi dã ngoại như thế này lúc nào cũng đầy rẫy các hoạt động nhóm bắt buộc, mà ở đó, bạn sẽ khám phá ra chơi những game như *Mạo hiểm* hay *Ngoại giao* cũng giống như hóa trang vậy (xem pong 21). Chúng tôi tự cho phép mình bước ra khỏi những thói quen hàng ngày và bắt đầu nói lên hay cảm nhận nhiều điều ngay trước mặt người khác, điều mà chúng tôi sẽ không làm trước đây.

Chúng tôi cũng khám phá ra là sau ba ngày bị cô lập, chúng tôi bắt đầu thấy chán nhau. Gần như ai cũng có thể mang một chiếc mặt nạ khoảng một giờ trong phòng hội nghị, nhưng ít người có thể làm như vậy trong vòng ba ngày ở một môi trường cô lập, khác biệt. Mặt nạ sẽ rơi và bạn sẽ biết được con người thực của nhau. Các nhân viên bắt đầu thực sự nói chuyện với nhau, giao tiếp tốt hơn, và làm việc nhóm hiệu quả hơn, sáng tạo hơn khi họ bắt đầu cảm thấy thoải mái.

Nếu bạn vẫn chưa rõ làm thế nào để tổ chức những buổi dã ngoại như thế, có cả một ngành công nghiệp dịch vụ có thể làm điều đó cho bạn. Hãy cô lập và thịnh vượng!

### *Sự cô lập cá nhân*

Sự cô lập không chỉ tốt cho tâm hồn của cả một nhóm, nó còn tốt cho tâm hồn của bản thân nữa. Về mặt cá nhân, tôi luôn cần cô lập bản thân mình vài giờ một tuần. Tôi càng ở đó lâu, tôi càng sáng tạo. Steve Jobs cũng là một tín đồ lớn của sự cô lập – anh ấy luôn nói với tôi là việc ngồi thiền một mình là cách duy nhất anh ấy có thể thấy tự tin. Trên thực tế, về sau Steve Jobs nói với tôi rằng, phần lớn các vấn đề sức khỏe mà anh ấy gặp phải là do những phức tạp và rắc rối khi anh ấy quay lại Apple năm 1977.

Steve luôn thích việc ngồi thiền. Thực tế, Steve đã đi du lịch Ấn Độ vào khoảng giữa thập niên 70 chỉ để làm điều đó. Atari đã trả tiền cho chuyến đi đó. Steve nói với chúng tôi rằng anh ấy sẽ xin nghỉ việc trước khi đi Ấn Độ, nhưng vì một công ty của chúng tôi có vấn đề ở châu Âu nên chúng tôi nói là anh ấy có thể tới đó và sửa nó. Chúng tôi sẽ trả tiền đi lại, và anh ấy có thể quay về từ Ấn Độ.

Khi ở Ấn Độ, Steve mắc phải một căn bệnh liên quan đến máu, trở về khi vẫn còn đang ốm, và quay lại Atari, nơi mà anh ấy và Steve Wozniak đã trở thành những kĩ sư có tiếng với trò chơi *Breakout* – một dự án bị bỏ rơi bởi tất cả các kĩ sư khác, bởi nó là một trò chơi “chỉ có bóng với bánh”. Sau khi những đam mê trò *Pong* đã mờ nhạt, thị trường cho những game như thế đã trở nên khô khan. Nhưng hai anh chàng Steve vẫn nhìn thấy tiềm năng ở những nơi không ai có thể thấy được.

Steve lúc nào cũng thích giữ cho cuộc sống của mình giản dị và tĩnh tâm. Ví dụ cụ thể: Bình thường Steve hay tới thăm tôi, nhưng vào thập niên 80 khi tôi bắt đầu đi xe gắn máy, tôi đã tới thăm cậu ấy và xem căn nhà cậu ấy mới mua năm trước đó. Tôi gõ cửa và cậu ấy mất rất nhiều thời gian mới ra mở cửa – tôi đã đánh thức cậu ta dậy, dù lúc đó đã là quá trưa. Cậu ấy

bắt đầu mời tôi vào một căn nhà không có nội thất, cũng không có thức ăn, chỉ có trà và trái cây. Chúng tôi ngồi xuống ghế đá bên một cái cây ở sân sau, rồi cậu ấy chia sẻ rằng căn nhà này tượng trưng cho tất cả những gì cậu ấy vẫn luôn muốn trong cuộc sống: càng ít bề bộn càng tốt.

Tôi có niềm tin mãnh liệt rằng ai muốn trở nên sáng tạo thì phải tìm một nơi mà ở đó đầu óc được tự do và không thể bị chạm tới bởi những sự phức tạp hay điên rồ. Có một nơi như thế, một trạng thái của cái tâm, nằm giữa ý thức và những giấc mơ, có thể bạn tìm thấy nó ngay trước khi bạn ngủ hoặc khi bạn vừa thức dậy, mà ở đó trí tưởng tượng được thăng hoa.

## Chiến thắng dù ý tưởng tệ

Tại Pajaro Dunes, tôi thường sử dụng một trong những thủ thuật ưa thích trong việc nâng cao khả năng sáng tạo của nhân viên: tôi sẽ yêu cầu mọi người liệt kê tất cả những ý tưởng đã được trình bày trong buổi họp sau đó xếp hạng chúng theo thứ tự từ tốt đến tồi. Sau đó, tôi sẽ lấy 6 đề mục ở cuối bảng xếp hạng đó và nói: “Giả sử chúng ta chỉ được phép làm việc với 6 dự án này trong sáu tháng tới. Chúng ta sẽ chiến thắng như thế nào?”

Quy trình này làm đảo lộn tư duy bình thường của con người. Thay vì cố gắng tìm ra những gì là sai với một cái gì đó, ở đây họ phải kích hoạt bản năng quan trọng của mình, tìm ra những gì là đúng với một cái gì đó, từ đó kích hoạt bản năng sáng tạo bên trong mỗi người.

Lần nào chúng tôi làm hoạt động này, cũng có ít nhất một trong số sáu ý tưởng xếp cuối đó lại thành ra không chỉ tốt, mà còn rất tuyệt vời, và cuối cùng trở thành một cỗ máy thu lợi nhuận cho chúng tôi. Ví dụ điển hình nhất là một trò chơi bắn súng có tên là *Quack*, ở đó người chơi dùng súng bắn những con vịt. Lúc đầu ý tưởng đó nghe thật tệ, nhưng đến khi chúng tôi tìm được cách để khiến cho khẩu súng có thể được sử dụng hiệu quả và thông minh thì trò chơi này trở nên rất thành công.

Tôi có được thủ thuật này từ huấn luyện viên đội hùng biện cấp ba của tôi. Ông ấy nói với chúng tôi ngay trong ngày đầu tiên rằng, chúng tôi phải học cách tranh luận trên cả 2 mặt bất kỳ kiến nghị nào. Chúng tôi sớm nhận ra là việc phải bảo vệ một ý kiến mà chúng tôi không đồng tình có thể làm đảo lộn mọi quan niệm cuộc sống của chúng tôi, và từ đó khiến chúng tôi nhìn ra những điều mới mẻ.

Một trong số những vấn đề của hệ thống giáo dục ngày nay đó là, nó thường biến những người sáng tạo nhất thành những người ít sáng tạo nhất. Hết lần này đến lần khác, các quy trình dạy cho những đứa trẻ phải tự kiểm điểm, phải hòa nhập, phải trở thành người khác. Nếu bức tranh bông hoa mà Jennie vẽ không giống như ý niệm về bông hoa của cô giáo, thì điều đó có nghĩa là Jennie đã vẽ một bức tranh xấu. Cuối cùng Jennie cũng học được là: “Đây không phải là điều họ muốn tôi làm, nên tôi phải nghe họ, nếu không tôi sẽ nhận điểm kém.”

Mục tiêu của một công ty thành công là phải làm ngược lại: khuyến khích những thứ kì quái, không bình thường và đáng chú ý. Điều đó có thể sẽ là yếu tố dẫn đến

thành công hiệu quả nhất mà công ty bạn sẽ có.



## Ăn mừng thất bại

Nếu ai cũng lưỡng lự khi phải đưa ra những ý tưởng tệ, thì điều đó có nghĩa là họ hoàn toàn sợ thất bại. Và khi họ sợ thất bại, họ sẽ không thể thành công. Công ty của bạn phải truyền đi thông điệp rằng, thất bại là một lựa chọn có thể biện hộ được.

Đương nhiên, bạn không bao giờ thực sự lập kế hoạch để thất bại. Nhưng thất bại xảy ra khi bạn muốn thử một cái gì đó mới. Thất bại phải xảy ra như thế. Nếu bạn đang học trượt tuyết mà chưa bao giờ ngã, bạn sẽ không bao giờ giỏi lên. Bạn phải mạo hiểm nếu muốn học được kỹ năng mới. Bạn phải thất bại trước khi thành công. Thất bại là một người thầy quan trọng.

Hơn nữa, không bao giờ có thất bại hoàn toàn. Bạn phải nhìn thấy mọi khía cạnh của một dự án để xem nó có thực sự là một thảm họa như bạn e sợ không. Sự thật là nếu bạn chú ý, bạn có thể học được rất nhiều điều từ thất bại. Những người sợ thất bại – và sợ khi phải nói về điều đó – sẽ bỏ lỡ tất cả những dữ liệu quan trọng mà họ có thể thu thập được từ việc thử nghiệm những điều mới mẻ và khác biệt.

Ví dụ, chiếc máy tính của Apple đầu thập niên 80, Lisa, là một sự thất bại. Nó chạy chậm và rất đắt. Rất ít người thích nó. Nó không bán được. Nhưng có rất nhiều bài học từ thất bại của Lisa đã được nghiên cứu và chỉnh sửa, cải thiện trong chiếc máy Apple tiếp theo, máy Mac, chiếc máy siêu thành công. Công ty sẽ không thể tìm ra cách khiến cho máy Mac tuyệt vời như thế nếu như máy Lisa không tệ đến thế.

Tương tự, sản phẩm đầu tiên của Chuck E. Cheese's là một thất bại. Chúng tôi đã đánh cược rằng 1.700 mét vuông là đủ cho nhà hàng, nhưng ngay từ ngày khai trương chúng tôi đã nhận ra đó là một sai lầm lớn. Không gian đó quá chật hẹp. Quả thực là một tình huống khó xử: mọi người phải ngồi sát vào với nhau và ngôi nhà đầy tiếng ồn và sự hỗn loạn. Tôi đã ngạc nhiên khi có ai đó quay lại nhà hàng. Nhưng sau đó chúng tôi đã biết chính xác mình sai ở đâu. Nhà hàng tiếp theo của chúng tôi rộng hơn 6.000 mét vuông – một nơi rộng lớn, tuyệt vời. Có lẽ chúng tôi sẽ không dám thử mở trong một không gian lớn như thế ngay từ lần đầu tiên, bởi trước đó các nhà hàng đều chưa bao giờ rộng như thế. Nhưng hóa ra đó lại là điều cần phải làm và chỉ bằng cách thất bại, chúng tôi mới nhận ra điều đó.

Hơn nữa, bằng cách chấp nhận thất bại là một phần thiết yếu cho doanh nghiệp, bạn sẽ giải tỏa được nỗi sợ từ nhân viên đó là nếu họ có phạm sai lầm, họ sẽ bị đuổi

việc. Nỗi sợ thất bại sẽ khiến công ty bạn nói không với những ý tưởng mới. Và công ty đó sẽ tiếp tục nói không cho đến ngày nó đóng cửa với tấm biển: “Không còn hoạt động.”

Lịch sử có đầy rẫy những công ty đã gần như thất bại hoàn toàn, nhưng lại biết dùng những thất bại của mình để tự đổi mới thành công. Ví dụ, trong thập niên 90, tập đoàn SEGA cạnh tranh mạnh mẽ với Nintendo và Sony cho sự thống trị của thị trường trò chơi điện tử gia đình. Khi máy SEGA Dreamcast thất bại, công ty đã đứng bên bờ vực sụp đổ. SEGA quyết định tái cơ cấu nội bộ, và vào năm 2001, quyết định sẽ chấm dứt hoàn toàn việc sản xuất máy điện tử. Bằng việc tập trung sản xuất game từ các thương hiệu nổi bật có sẵn ở các hệ máy khác, cũng như tìm cách mua lại những đối thủ sản xuất game nhỏ hơn, SEGA đã quay trở lại ổn định vào năm 2005.

Một trong những câu chuyện thành bại ưa thích của tôi là về một sản phẩm có tên WD-40. Nó có tên như vậy bởi vì 39 mẫu sản phẩm trước đó đều thất bại.

Dĩ nhiên có rất nhiều doanh nhân đã khởi nghiệp thất bại để rồi thành công sau đó. Akio Morita thành lập một công ty mà sản phẩm đầu tiên là một nồi cơm điện, nhưng thật không may là nó đã làm cháy cơm. Công ty đó về sau lại thành công ở những lĩnh vực khác, và bây giờ công ty có tên là Sony. Hai chiếc xe hơi đầu tiên của Henry Ford đều thất bại, nhưng điều đó không cản trở Ford thành lập công ty Ford Motor.

Cả những người đang đứng giữa thành công vang dội cũng có thể vấp ngã đau đớn để rồi sau đó tự rút ra bài học. Chúng ta đều biết công ty sản xuất nhạc Virgin Records và hãng hàng không Virgin của Richard Branson, nhưng có ai nhớ tới Virgin Cola và Virgin Vodka?

Đương nhiên, có những cách đúng và cách sai để thất bại. Thất bại là điều hữu ích, nhưng quá nhiều thất bại có thể khiến bạn không thể đứng dậy được. Trừ phi bạn muốn đánh cược tất cả, và có lý do chính đáng để làm điều đó. Đừng bao giờ đầu tư nhiều hơn một phần nhỏ của tài sản chỉ vào một ý tưởng nào đó. Như vậy, dự án có thể thất bại hoàn toàn nhưng bạn vẫn có thể thu thập được nhiều thông tin quý giá.

## Yêu cầu mạo hiểm

Ai cũng biết mạo hiểm là điều cần thiết. Rất nhiều bước tiến vĩ đại nhất trong khoa học, thám hiểm, y học và kinh doanh sẽ không bao giờ xảy ra nếu không có ai sẵn sàng bước chân tới vùng lãnh thổ mới – theo cả nghĩa đen và nghĩa bóng. Nghĩ về anh em nhà Wright – những người đầu tiên bay lên bầu trời, hay một nhà hoạt động về nhân quyền Rosa Parks, dám ngồi xuống chỗ ngồi chỉ dành cho người da trắng trên xe buýt; nhà khoa học thời phục hưng Galileo Galilei, đánh cược cả mạng sống của mình bằng việc chống đối nhà thờ công giáo và trở thành ông tổ của thiên văn học hiện đại; hay lãnh tụ Ấn Độ Mahatma Gandhi dám đối diện với cái chết để lãnh đạo một phong trào khởi nghĩa độc lập phi bạo lực.

Rất nhiều công ty ngày hôm nay vẫn còn tồn tại bởi vì những người sáng lập công ty sẵn sàng mạo hiểm. Ví dụ như dịch vụ âm nhạc trực tuyến Pandora: năm 2001, những người sở hữu của nó đã hết sạch tiền và quyết định mạo hiểm mọi thứ vào tương lai của công ty. Hơn 50 nhân viên đã bị trả chậm lương trong vòng hai năm và người sáng lập Tim Westergren sử dụng hết mười một thẻ tín dụng của mình cho đến khi công ty được cứu thoát bởi một cuộc đầu tư liên doanh trị giá 8 triệu đô la vào năm 2004. Ngày nay, công ty có giá trị ước tính là 1,58 tỉ đô la. Rồi đến James Dyson, nhà sáng lập của Dyson Ltd., người đã rất tự tin vào khả năng của mình để sáng chế ra một chiếc máy hút bụi tuyệt vời đến mức ông ấy đã làm ra hơn 5.000 sản phẩm thử nghiệm và mắc nợ tới 4 triệu đô la. Năm 2011, công ty thu về 1 tỉ đô la, và tổng sở hữu tài sản của Dyson được báo cáo là hơn hai tỉ đô la.

Tuy nhiên, dù chúng ta vẫn hay kể những câu chuyện dẫn tới thành công trong doanh nghiệp như thế này, sự mạo hiểm vẫn khiến mọi người sợ hãi. Vì sao? Bởi họ sợ sự không chắc chắn và sợ thất bại. Mạo hiểm mở ra cánh cửa cho cả hai nỗi sợ đó.

Ngay định nghĩa về mạo hiểm đã bao gồm một tương lai không chắc chắn. Điều này không khiến cho bộ não của con người được hạnh phúc. Bộ não muốn đoán trước được tương lai chính xác. Chúng ta càng cảm thấy chắc chắn về môi trường xung quanh, chúng ta càng cảm thấy thoải mái hơn. Tự nhiên đã luôn là như thế. Chúng ta sẽ trông những vựa lúa như thế nào? Thời tiết sẽ ra sao? Con hổ với hàm răng sắc có tấn công chúng ta không?

Ngày nay, chúng ta không mạo hiểm với việc sống-hay-chết như thế, nhưng

chúng ta vẫn phải mạo hiểm với sự sống, chết của doanh nghiệp – và con người thì lúc nào cũng sợ điều đó.

Tuy nhiên, một trong những cách tốt nhất mà một công ty có thể tạo ra một môi trường lành mạnh nuôi dưỡng sự sáng tạo đó là phải có sự mạo hiểm trong đó. Điều đó không có nghĩa là chúng ta phải làm điều gì đó ngu ngốc hay không được chuẩn bị tốt. Mạo hiểm có thể là thông minh, ngu ngốc, hay ở khoảng giữa. Nhưng tất cả các công ty đều nên có một quỹ, cho phép họ được đầu tư vào những dự án mà không chắc sẽ thành công hay không, và vào những ý tưởng cho phép các nhân tố sáng tạo khám phá ra lời giải mới cho những vấn đề mà người khác có khi còn chưa kịp nhìn ra.

Đương nhiên, ở nhiều doanh nghiệp – đặc biệt là các doanh nghiệp nhỏ – mạo hiểm là lựa chọn duy nhất. Ở Atari, mô hình kinh doanh của chúng tôi hoàn toàn được xây dựng dựa trên việc mạo hiểm. Các đối thủ cạnh tranh của chúng tôi đều lớn hơn, mạnh hơn, và tiếp thị tốt hơn chúng tôi. Từ đó, chúng tôi buộc phải dựa vào văn hóa sáng tạo để sống sót. Con cá là sinh vật cuối cùng hiểu được nước. Chúng tôi là những con cá. Đó là tất cả những gì chúng tôi biết.

Ngày nay, môi trường doanh nghiệp thay đổi quá nhanh, các công ty phải sáng tạo để sống sót – kể cả khi phải thay đổi văn hóa tránh rủi ro của mình. Và chắc chắn việc tuyển dụng một anh chàng Steve Jobs là một phần của thay đổi ấy. Sự thật là có rất ít công ty, đến thời điểm này, dám tuyển những người như Steve. Tại sao? Bởi Steve là cá biệt. Đối với hầu hết các nhân viên tiềm năng, Steve trông giống như một kẻ xuân ngốc không biết cách ăn mặc. Nhưng một tên xuân ngốc không biết ăn mặc có thể chính là người bạn cần để công ty của bạn trở nên hiệu quả hơn bao giờ hết.

Chấp nhận mạo hiểm không nên chỉ là một lựa chọn trong thế kỉ 21. Nó phải là một điều rất yếu. Thế nhưng nhiều công ty sẽ trở nên sợ rủi ro tới mức, khi những quyết định nhanh, quyết đoán và quyền uy trở nên cần thiết, họ đều không thể thực hiện được. Và đó là lý do chính vì sao các công ty phải cho phép các nhân tố sáng tạo của mình mạo hiểm – môi trường doanh nghiệp ngày nay thay đổi quá nhanh khiến cho ở bất kì thời điểm nào, một đối thủ cạnh tranh có thể xuất hiện và lấy hết khách hàng của bạn. Một bước mạo hiểm là cần thiết để đánh trả lại. Nhưng nếu công ty bạn không xây dựng văn hóa mạo hiểm, thì bạn sẽ không sẵn sàng làm điều đó khi tình huống xảy ra – và nó sẽ xảy ra.

Đơn giản là thế này, việc mạo hiểm là bắt buộc bởi đó là cách tốt nhất để đảm bảo cho tương lai thành công.

Tuy nhiên, đừng quên là có những rủi ro. Tôi học được bài học này một cách đau

đơn. Hồi đó, năm 1984, tôi muốn tạo ra một con rô bốt có thể vừa là bạn đồng hành, vừa là người giúp việc và thú nuôi – một nhân vật bằng máy có thể nói chuyện dễ thương, lấy đồ giùm bạn và giúp bạn quản lý cuộc sống hàng ngày. Ai mà không muốn có một người bạn bằng kim loại có thể khiến cho cuộc sống của bạn có tổ chức hơn và đỡ cô đơn hơn!

Tin rằng đây là một ý tưởng thông minh nên tôi đã đầu tư tất cả số tiền mặt tôi có vào đó: 14 triệu đô la. Nhưng anh chàng rô bốt đã không thể hoạt động. Mọi thứ đều ổn, chỉ trừ có một vấn đề: khi anh chàng này đi dạo xung quanh căn hộ nhà bạn, anh ta bắt đầu tiếp nhận điện tĩnh và máy tính xử lý sẽ bị hỏng. Khi máy tính cá nhân của bạn hỏng, bạn sẽ thấy một màn hình màu xanh xuất hiện, và điều đó khiến bạn điên lên. Nhưng khi một chú rô bốt 20 kg bị hỏng, nó có thể rơi từ cầu thang xuống và giết chết một ai đó. Màn hình xanh vẫn còn hơn là cái chết thực. Chúng tôi gọi vấn đề này là “chế độ sát trẻ”. Không phải là một điều gì tốt đẹp.

Chúng tôi đã cố hết sức nhưng vẫn không thể tìm ra cách nào để rô bốt có thể chống được điện tĩnh. Cuối cùng công ty thất bại, và tôi buộc phải bán một số công nghệ lại cho Kodak. Đây có thể coi là một thất bại hoàn toàn.

Đó cũng là lần đầu tiên tôi cảm thấy bất lực trước những vấn đề kỹ thuật. Trước đó tôi chỉ e ngại về vấn đề tiếp thị và định giá sản phẩm; tôi chưa bao giờ hình dung được rằng mình sẽ không thể giải quyết được vấn đề về kỹ thuật. Tôi đã rất kiêu ngạo nhưng sau vụ này thì không.

Quan trọng hơn, tôi đã học được rằng bạn không nên cho hết rủi ro vào cùng một chiếc giỏ. Từ đó trở đi, tôi tuyên bố, công ty của tôi sẽ không bao giờ mạo hiểm nhiều hơn 10% ngân sách công vào một cái gì đó lạ lẫm. Bạn cần liên tục mạo hiểm, nhưng bạn vẫn phải tính toán xem bạn nên mạo hiểm tới đâu.

Và bạn cần phải cụ thể trong việc này. Đây là cách mọi người nói về rủi ro:

“Chúng ta sẽ mất bao nhiêu?”

“Rất nhiều”.

“Nhiều hơn khả năng của chúng ta là bao nhiêu?”

“Rất nhiều.”

“Mạo hiểm thế này có rủi ro về lâu dài là bao nhiêu?”

“Sẽ rất lớn đấy.”

Cuộc hội thoại này không giúp ích được gì cả. Bạn nên đối thoại như thế này:

“Nếu dự án này không được như ý, chúng ta sẽ mất bao nhiêu?”

“Hai mươi ngàn đô la.”

Sẽ dễ hơn để bạn đối diện với nỗi sợ khi bạn đã làm hết sức mình đánh giá rủi ro. Hãy thực sự cảm nhận nó. Sau đó bạn có thể quay đi mà không phải lo rằng một thất bại sẽ làm sụp đổ tất cả. Bạn càng hiểu được nhiều về rủi ro bạn đang phải đối mặt, hay về số tiền cụ thể bạn có thể được hoặc mất, bạn sẽ càng cảm thấy rằng bạn đã quyết định đúng. Những câu nói vu vơ càng làm tăng thêm nỗi sợ rủi ro. Những lời chắc chắn giảm thiểu nỗi sợ đó.

Hãy đối mặt với nỗi sợ của bạn với một cơ sở dữ liệu.



## Hãy thưởng những chú gà tây

Nếu công ty bạn không mắc sai lầm ít nhất một lần trong một thời gian, nghĩa là bạn chưa cố gắng hết sức. Tôi luôn cảm thấy rằng những ý tưởng thực sự rất tệ, những ý tưởng tệ đến mức kinh ngạc, xứng đáng được biết đến. Tại sao không khiến việc vấp ngã ít đáng sợ hơn bằng cách thưởng cho chúng?

Vì vậy ở Chuck E. Cheese's, chúng tôi đặt ra một thứ gọi là giải thưởng gà tây. Bốn năm một lần, chúng tôi mời tất cả quản lý khu vực của chúng tôi trên cả nước đi ăn tối. Ở đó chúng tôi sẽ thảo luận về những thành công của công ty trong bốn tháng vừa qua, cũng như những kế hoạch cho bốn tháng tiếp theo. Ở sự kiện này, chúng tôi tổ chức một lễ trao thưởng sau bữa tối, với rất nhiều đề mục giải thưởng – nhân viên giỏi nhất, quản lý giỏi nhất, thành tích tốt nhất... Nhưng sau đó là một giải thưởng mà ai cũng háo hức chờ đợi: giải thưởng gà tây cho thất bại đáng chú ý nhất trong bốn tháng qua. Bản thân giải thưởng này do tôi chuẩn bị. Tôi mua từ một quán hàng lưu niệm của Mexico, một chú gà tây làm bằng thiếc xấu xí dài 40 cm.

Tôi cảm thấy bằng cách thừa nhận và cười vào thất bại đáng chú ý nhất của mình, chúng tôi sẽ không còn thấy nặng nề về nó nữa. Vì vậy chúng tôi chấp nhận những đề cử từ bất cứ ai, sau đó buộc mọi người phải vỗ tay cho những thất bại tệ hại nhất.

Người thắng cuộc giải này phải đặt chú gà tây làm bằng thiếc xấu xí đó trên bàn làm việc của mình trong bốn tháng tiếp đó.

Một lần, giải thưởng được trao cho một quản lý vì gợi ý của anh ta về việc để khách hàng phải tự dọn dẹp bàn ăn của mình. Anh ta nghĩ rằng nếu có thể làm cho khách hàng cảm thấy thích thú với việc dọn dẹp bàn ăn, thì chúng tôi sẽ tiết kiệm được rất nhiều chi phí lao động.

Ý tưởng đó cụ thể là: chúng tôi sẽ có một lỗ bỏ xèng khổng lồ, khi bạn đưa một khay đựng pizza vào đó, bạn sẽ có xèng để chơi điện tử. Đứng bên cạnh lỗ xèng đó sẽ là một nhân vật có tên là Mr. Munch (một kẻ rất ham pizza) có một cái miệng mở to để hút giấy ăn từ tay của bạn. Khi giấy ăn được nuốt, Mr. Munch sẽ ợ và nói to “Cảm ơn”. Ai cũng thích điều đó.

Vấn đề lại chính là ở đó. Khách hàng quá thích nó. Khi chúng tôi thực thi ý

tưởng này, những đứa trẻ sẽ chạy quanh các bàn ăn tìm xem còn khay pizza nào không được chú ý tới không. Rất nhiều khách hàng hay để Pizza ở lại bàn ăn khi họ vào phòng game, và rồi khi quay lại họ thấy rằng pizza của mình được đặt trực tiếp lên mặt bàn, còn cái khay thì đã bị lấy mất để đưa vào lỗ xèng bởi những đứa trẻ.

Chú gà tây tuyệt vời nhất là đó!

## Người hướng dẫn

Người hướng dẫn vô cùng quý giá. Họ giúp cho những người trẻ hay mới vào nghề, nhưng nhìn chung, những cá nhân sáng tạo cần có người hướng dẫn hơn những người khác.

Những người sáng tạo luôn làm việc với những thứ mới mẻ khác biệt. Điều đó có nghĩa là phần lớn những người xung quanh sẽ không hiểu được họ đang làm gì, tại sao họ lại làm vậy và họ sẽ đi tới đâu với việc đó. Có khi họ còn không biết cụ thể việc họ đang làm là gì trên thực tế nữa.

Điều này đặt các cá nhân sáng tạo vào vị trí thường xuyên phải xung đột với công ty. Họ luôn tìm cách giải thích những dự án mới cho sếp của họ hiểu, và khi những “bức tường gạch” trả lời: “Tôi không thể hiểu nổi” thì đó chính là sự từ chối, đơn giản vậy đó. Rất đau đớn. Sáng tạo cũng đồng nghĩa với việc phải trải qua nhiều lần từ chối.

Chúng có thể khó hiểu, nhưng những dự án như thế sẽ kéo công ty của bạn lên. Tuy nhiên, chủ nhân của những dự án đó thường xuyên bị quản lý, kìm hãm, và những dự án nếu được phát triển và trông nom đúng cách sẽ mang đến cả một gia tài cho bạn, thậm chí còn không có cơ hội để bắt đầu.

Tất cả các công ty phải chắc chắn rằng ai đó đang ủng hộ những cá nhân sáng tạo của họ: một ai đó có thể khiến cho những cá nhân sáng tạo luôn ở trên mặt đất. Đó chính là vai trò của một người hướng dẫn. Cô ấy khiến cho các cá nhân sáng tạo không cảm thấy bị từ chối hay cô đơn, ảnh hưởng đến công việc của họ. Cô ấy sẽ chiến đấu chống lại bộ máy quan liêu, kể cả khi cô ấy không hiểu sản phẩm. Cô ấy không cần lúc nào cũng phải hiểu tường tận những người cô ấy đang bảo trợ bằng việc sẵn sàng bảo vệ quyền để họ làm việc họ muốn. Khi cô ấy làm tốt công việc của mình, công ty sẽ thu về rất nhiều lợi nhuận. Nếu không, đối thủ cạnh tranh của bạn sẽ thôn tóm thị trường.

Chú ý: tìm người hướng dẫn bên ngoài công ty cũng quan trọng. Hầu hết các công ty đều không biết hướng dẫn cho chính nhân viên của mình, nếu điều này đúng với trường hợp của bạn, thì bạn nên tìm người hướng dẫn bên ngoài công ty cho các nhân viên sáng tạo.

Steve Jobs không tới nhà tôi để lấy ý tưởng. Cậu ấy muốn khoe những ý tưởng

của chính mình và tìm thấy lòng dũng cảm khi biết tôi ủng hộ chúng, cho dù chúng có kỳ cục thế nào. Tôi thường không hoàn toàn hiểu hết về các ý tưởng đó, nhưng tôi vẫn nói với cậu ấy rằng có vẻ cậu ấy đang có một tầm nhìn sáng suốt, và nếu có thể nhìn thấy được một kết quả tốt, cậu ấy nên đi theo con đường mình chọn, kể cả khi không có ai hiểu được mục tiêu của cậu ấy.

Tôi nhớ có một lần Steve tới Woodside để nói chuyện về hệ điều hành Unix. Đây là quãng thời gian cậu ấy rời khỏi Apple để thành lập công ty máy tính NEXT. Unix rất đắt tiền và nặng so với một chiếc máy tính mini. Vì thế cậu ấy không rõ là bản thân có muốn sử dụng nó không.

Tôi khuyến khích cậu ấy nghe theo bản năng của mình. Unix rõ ràng là tốt nhất vào thời điểm ấy, nhưng nó cũng có một số vấn đề – nó rất “ham” bộ nhớ và bộ vi xử lý, khiến cho cỗ máy mà nó điều khiển rất chậm chạp và ổ đĩa quang cũng vậy. Nhưng người ta vẫn hay dùng nó ở máy trạm khoa học, mà Steve lại muốn NEXT là một nửa máy trạm và một nửa máy tính cá nhân.

Thế nhưng, Unix vẫn rất tuyệt ở nhiều mặt. Bạn có thể chạy nhiều ứng dụng cùng một lúc, một việc không có tiền lệ với một máy tính cá nhân. Với Unix, nếu một ứng dụng ngừng hoạt động, nó sẽ không làm hỏng cả hệ thống của máy.

Chúng tôi nói chuyện về Unix trong nhiều giờ liền, nói tới nói lui về những ưu, khuyết điểm của nó. Tôi không cho rằng vai trò của tôi là khuyên Steve phải làm gì mà là khiến cậu ấy nghe được chính mình, biện luận cho cả hai phía của vấn đề, sau đó cho cậu ấy biết rằng tôi ủng hộ cậu ấy hoàn toàn và tự tin tuyệt đối rằng cậu ấy sẽ quyết định đúng.

Cuối cùng Steve quyết định sử dụng Unix, và dù mọi thứ diễn ra không hoàn hảo, quyết định đó vẫn đúng, ở một thời điểm đúng. Năm 1996, Apple mua lại NEXT với giá 429 triệu đô la – và hệ điều hành tiếp theo của công ty được dựa trên Unix.

Tôi cũng từng có rất nhiều người hướng dẫn tuyệt vời. Một trong số họ là Bob Noyce. Được mệnh danh là thị trường thung lũng Silicon, ông ấy đã sáng lập ra Fairchild Semiconductor và tập đoàn Intel, đồng thời được đồng ghi nhận là người đã sáng chế ra chiếc microchip. Tôi gặp Bob qua một bữa tiệc tối của Hiệp hội thiết bị điện tử Hoa Kỳ, và khám phá ra là chúng tôi cùng đam mê cờ vua. Vậy là chúng tôi bắt đầu gặp nhau thường xuyên để chơi cờ.

Bob rất nhiệt tình giúp đỡ tôi, đặc biệt trong lĩnh vực kinh doanh. Thời đó, khi bạn chỉ mới hai mươi chín tuổi mà điều hành một công ty lớn thật rất bất thường – có khi là khó tin khi bạn nhìn vào những giám đốc điều hành trẻ, nổi tiếng ngày

nay. Trên thực tế, điều đó thật đáng sợ với tôi. Không ai thực sự biết tôi đã sợ đến mức nào. Cách tôi giải quyết nỗi sợ của mình là giả vờ như tôi không sợ, và chính điều đó đã dẫn đến khá nhiều sai lầm. Tôi mất nhiều năm để biết rằng, đó là chuyện bình thường khi bạn không biết được hết các câu trả lời, và phải nhờ sự giúp đỡ từ người khác.

Bob đã chỉ cho tôi biết điều này. Ông ấy cho tôi sự tự tin để tin vào chính mình, bởi vì ông ấy tin tôi. Ông ấy lúc nào cũng khiến tôi cảm thấy như mình còn ở tuổi thiếu niên, bởi vì ông ấy quá khôn ngoan và sẽ nói những điều rất dễ hiểu nhưng đã thay đổi cuộc đời tôi, cả về mặt cá nhân cũng như sự nghiệp. Những lời bình luận sâu sắc thường là để trả lời cho một câu hỏi đơn giản, hoặc đôi lúc chỉ là một thói quen hội thoại của ông ấy.

Dưới đây là hai ví dụ:

“Nếu cậu nhận thấy công việc kinh doanh của anh chàng kia trông dễ thề, có nghĩa là cậu chưa hiểu rõ về nó”. Tôi đã suy nghĩ về câu nói này rất nhiều lần mỗi khi tôi khám phá ra một cơ hội đang bị các doanh nghiệp khác bỏ qua. Bằng cách suy nghĩ sâu hơn, lúc nào tôi cũng tìm ra những chướng ngại mới hơn so với dự liệu ban đầu.

“Ví dụ về những sản phẩm hay dự án thất bại rất khó tìm, trong khi thành công thì dễ.” Nói cách khác, những sản phẩm thất bại thường bị cố tình giấu đi, hoặc bởi vì chúng không bao giờ được quảng cáo hay thị trường chú ý. Cuối những năm 80 tôi có một công ty đồ chơi, ở đó lúc nào chúng tôi cũng xây dựng những sản phẩm thử nghiệm rồi giới thiệu chúng cho các khách hàng của Toys “R” Us để xin ý kiến. Chúng tôi sớm trở nên thân thiện với những người này, và họ trở nên hào hứng với rất nhiều sản phẩm của chúng tôi, nhưng lúc nào họ cũng nói: “Ồ, lại là nó à.” Sau đó, họ đưa ra ví dụ về một công ty đã cố gắng tiếp thị cùng một ý tưởng tương tự, và giải thích vì sao ý tưởng đó lại thất bại nặng nề trên thị trường. Khi chúng tôi có cơ hội để thảo luận về sự thất bại của những sản phẩm này, lý do vì sao chúng thất bại trở nên rõ ràng. Tôi luôn xấu hổ vì đã không biết điều này từ trước.

## Đối xử đàng hoàng với nhân viên

Tại nhiều doanh nghiệp, các giám đốc thường tin rằng những nhân viên sáng tạo không thể thực sự được tin tưởng và cần được chú ý liên tục. Đây là điều mà tôi gọi là trường mẫu giáo của quản lý, bởi nó không tốt hơn việc họ để các em mẫu giáo thay thế cho nhân viên sáng tạo của mình.

Vấn đề là: trong nhiều trường hợp, chính những người giám sát mới là trẻ con. Trong hầu hết các công ty, nhân viên sáng tạo lúc nào cũng làm việc rất chăm chỉ để đổi mới, vậy mà thay vì được khuyến khích tích cực, họ lại bị phê bình bởi những cái đầu rất trẻ con. Đó là lý do vì sao truyện tranh *Dilbert* lại thành công đến vậy – hầu hết (có khi là tất cả) chúng ta đều đã từng có những ông chủ hay sếp kém thông minh.

Điều này xảy ra quá thường xuyên bởi vì có ai đó chỉ đủ giỏi trong việc họ làm ở mức cơ bản thôi nhưng lại được thăng tiến tới một vị trí mà họ không có đủ khả năng – đây là định lý Peter: nhân viên thường được thăng cấp lên tới vị trí mà họ không làm việc được.

Đây là lý do vì sao những người có trách nhiệm quyết định thường là những người thực sự hiểu ít nhất về chính những quyết định đó. Họ không phải là người tới những buổi triển lãm công nghệ mới nhất: hay liên tục tìm ý tưởng mới từ mạng internet; hay biết chuyện gì đang diễn ra trong văn hóa sáng tạo vì họ đã tham gia trong đó. Họ là những người mà công việc của họ đã tách biệt họ với thực tế thị trường. Kết quả là, họ không hiểu những cá nhân sáng tạo đang làm gì, và họ quản lý nhân viên sát sao hơn mức cần thiết, tìm cách “trị” họ thay vì khuyến khích cho trí tưởng tượng tiếp tục được phát huy.

Quản lý là gì? Họ cư xử giống như những cá nhân sáng tạo là trẻ con vậy, và ngăn không cho thực thi những ý tưởng có thể là mạo hiểm, thú vị nhưng có tiềm năng rất cao.

Lưu ý: Quản lý có một nhiệm vụ tối quan trọng khác. Những cá nhân sáng tạo thường giao tiếp không tốt lắm. Ví dụ, Steve Wozniak có lẽ là nhà diễn thuyết tồi tệ nhất mà tôi từng gặp – cậu ấy phải rất vất vả mới phát âm được một từ, và lúc nào cậu ấy cũng nhìn xuống chân khi chúng tôi nói chuyện. Trong những ngày đầu tiên, rõ ràng là cậu ấy siêu sáng tạo, nhưng nếu không có Steve Jobs thì sẽ không ai biết điều đó. (Từ đó Woz đã cải thiện và trở thành một nhà giao tiếp khá giỏi).

Những kĩ năng khiến một người sáng tạo nhưng không giúp họ trở nên nói năng lưu loát hơn. Vì vậy nhiệm vụ quan trọng khác của người quản lý đó là giao tiếp với họ, nhận ra những điều tích cực trong dự án của họ và sau đó trở thành giám đốc quan hệ công chúng cá nhân cho họ. Một quản lý tuyệt vời là một người khích lệ tuyệt vời – cho người lớn.



## Tạo ra dây chuyền sáng tạo

Nếu bạn hỏi cả một nhóm người rằng họ có sáng tạo không, thì hầu hết trong số đó sẽ trả lời là có. Nếu bạn diễn thuyết, sau đó hỏi khán giả, những người tin vào sự đổi mới thì hãy giơ tay lên, tất cả họ sẽ giơ. Nhưng đến khi phải thuyết trình ý tưởng sáng tạo của mình cho sếp, thì có lẽ sẽ không ai tin bạn. Sự đổi mới có tính sáng tạo là quá triệt để, quá đáng sợ và quá khó tin với hầu hết mọi người. Nếu để ở dạng trừu tượng sẽ rất tuyệt vời, nhưng sẽ không tuyệt vời nếu đưa vào thực tế.

Rất nhiều người, cả những giám đốc điều hành của nhiều công ty, cũng tin rằng bản thân họ ủng hộ đổi mới, nhưng khi đi vào chi tiết, họ trở thành những người phản đối đầy quyền lực. Điều này trái ngược với Steve Jobs. Bản thân Steve cũng không quá sáng tạo, nhưng anh ấy cởi mở để đón nhận sự sáng tạo, và rất sẵn sàng, dũng cảm mạo hiểm. Anh ấy thực sự ủng hộ sự đổi mới và không giấu giếm điều đó.

Có người nói rằng sáng tạo là nghệ thuật che giấu nguồn ý tưởng của mình. Bạn nhìn thấy một điều gì đó và nói, “Chà, thật thú vị. Nhưng nếu nó là cái này hoặc cái kia, thì nó sẽ thành công.” Sau đó, nếu bạn có thể giúp thực thi ý tưởng đó, thì bạn có thể nhận được một phần công trạng. Bạn có thể không phải là người nghĩ ra nó đầu tiên, nhưng bạn đã nhìn thấy tiềm năng của nó.

Sự thật là những ý tưởng, sản phẩm hay dịch vụ sáng tạo không được đưa ra bởi những tiếng sét. Chúng mở ra một quá trình phân tích và giải quyết dần dần, từng bước một. Để sự phát triển diễn ra, bạn phải có một chuỗi chỉ thị (lý tưởng là càng ngắn càng tốt), để có thể thúc đẩy những ý tưởng tốt. Nếu hệ thống quản lý của bạn có quá nhiều bước, và từng bước phải được phê chuẩn, và sự phê chuẩn này đến từ một nhà quản lý đầy hoài nghi, sức sáng tạo sẽ khô héo.

Để chắc chắn rằng sức sáng tạo sẽ nở rộ, hãy kiểm tra xem ý tưởng sẽ nổi lên trong công ty như thế nào. Có một chuỗi chỉ thị giúp đưa chúng lên không? Hay có một chuỗi lệnh đưa chúng đi xuống, đảm bảo là chúng sẽ không bao giờ được phê chuẩn?

Các công ty hãy tự hỏi chính mình: Chúng ta có thực sự mong muốn sự sáng tạo? Một số công ty tuyên hết có vấn đề này đến có vấn đề khác để giúp họ thảo luận về sức sáng tạo, nhưng tất cả những gì họ đang làm là đưa thêm một mắt xích vào chuỗi mắt xích mệnh lệnh, có tác dụng cản trở chứ không phải thúc đẩy ý tưởng. Quy trình quản lý của bạn phải đi theo từng bước một, nhận diện, thúc đẩy và thực

thi những ý tưởng sáng tạo. Nếu công ty của bạn không làm điều đó, thì sẽ không tồn tại được lâu đâu.

## Tạo ra không gian sáng tạo

Khi chúng tôi đang tìm kiếm một địa điểm cho công ty giải trí kỹ thuật số mới uWink (công ty thứ 18 của tôi), chúng tôi đã tìm ra một tòa nhà hoàn hảo ở Los Angeles. Nó có rất nhiều không gian, một địa điểm tuyệt đẹp và giá thì rất rẻ. Vấn đề duy nhất với tòa nhà đó là ở chính nó. Nó là một tòa nhà cũ chưa được tu sửa, với rất nhiều tầng đã bị ngăn cách thành những không gian văn phòng nhỏ, tối; sàn nhà bị nứt và mốc, thậm chí rất bẩn và tường còn tẽ ló. Có vẻ chúng đã chịu nhiều cơn gió thổi mạnh và rất lâu rồi chúng không được làm sạch.

Chúng tôi muốn biến nơi đó thành một nơi có thể sống được, nhưng không muốn dùng quá nhiều tiền. Thế là chúng tôi sơn tất cả các bức tường thành màu đen như bảng viết, và sử dụng những tấm gỗ để tô điểm, chia cắt những dải màu đen dài dằng dặc. Cứ khoảng 3 mét, chúng tôi lại đặt một chiếc hộp đựng phấn và giẻ lau bảng.

Nơi đó hóa ra lại trở thành một thiên đường sáng tạo. Các thành viên trong công ty viết tên của họ lên bức tường nằm bên ngoài văn phòng và bắt đầu nghịch ngợm với các chức danh của họ. Chúng tôi không có nhiều chức danh, nhưng những người có chức danh thì khiến nó trở nên cực kỳ kỳ quặc. Một người đã viết tên của mình lên tường, vẽ một vương miện nằm trên nó; và viết chức danh ở dưới là chúa tể thế giới thần bí.

Chúng tôi nhận ra rằng phấn có rất nhiều công dụng, và một trong những công dụng tuyệt vời nhất là tính nhất thời của nó, giúp mọi người trở nên sáng tạo mỗi khi viết lên tường bởi sẽ không có rủi ro lâu dài nào khi làm như vậy. Tôi đã có thể nói với nhân viên rằng họ có thể làm bất kỳ điều gì họ muốn với sơn, nhưng sơn thì khó tẩy và rủi ro cao hơn – bất cứ điều gì bạn vẽ ra cũng không thể biến mất hoàn toàn được.

Người ta sẽ hỏi tôi rằng, đây có phải là công ty sáng tạo nhất tôi từng có không. Tôi sẽ trả lời: “Không, tôi đã từng có rất nhiều nhân viên sáng tạo như thế này trước đây; chỉ là họ không được viết và vẽ lên tường thôi.”

Rất nhiều các công ty trẻ hiện nay cũng đang thử nghiệm những không gian lạ. Ví dụ, công ty kiến trúc của Tây Ban Nha có văn phòng Selgas Cano nằm ở một khu rừng, gần Madrid, có hình dáng giống một khoang tàu điện ngầm: một nửa nổi trên mặt đất và một nửa dưới mặt đất. Văn phòng nhìn vào khu rừng từ phía Plexiglas.

Công ty sản xuất quần áo Comvert có trụ sở mới từng là một rạp chiếu phim. Để tận dụng không gian chiều dọc thừa thãi của rạp phim, công ty đã xây dựng một sân trượt ván kiểu treo, phía trên nhà kho.

### *Chữ trên tường*

---

Qua nhiều năm kinh nghiệm tôi nhận ra rằng nếu để mọi người thoải mái viết lên tường, bằng bất kì phương tiện nào sẽ giúp tăng trí sáng tạo. Hầu hết các nhân viên sáng tạo tư duy với những nét dài và không gian trên giấy hay màn hình máy tính thì thường không đủ cho họ. Hơn nữa, việc vừa nói vừa vẽ giúp cho họ truyền đạt được những ý tưởng phức tạp.

Giờ đây tôi lắp những tấm bảng trắng khổng lồ và bảng đen ở khắp nơi trong công ty của mình. Ở một nơi, chúng tôi sơn lên tất cả những bức tường thành màu đen hoặc xanh. Tòa nhà như muốn hét to lên *sáng tạo!* với tất cả mọi người, nhân viên hay khách tham quan.

## Đặt ra ngày thử nghiệm

Vấn đề: Các cá nhân sáng tạo hay chui xuống cái lỗ nhỏ họ tự đào để rồi không hoàn thành dự án kịp thời hạn.

Cách giải quyết: Ngày thử nghiệm.

Ngày thử nghiệm là một kĩ xảo mà cả tôi và Steve Jobs đều sử dụng thường xuyên. Nó bắt đầu từ Atari và đã trở thành một phần trong văn hóa thung lũng Silicon.

Trong thế giới công nghệ, và có lẽ là rất nhiều nơi khác, 90% phần việc được hoàn thành vào tuần cuối buổi triển lãm công nghệ (hoặc ở các lĩnh vực khác, là bất kì một hạn chót nào). Bạn có thể cứ trì hoãn rồi lại trì hoãn, và rồi cuối cùng, bạn hành động. Nhưng cũng nhiều khi, bạn hành động không đủ nhanh – thế là bạn chậm tiến độ.

Thế nên ở Atari chúng tôi có những hạn chót “mềm”, được gọi là ngày thử nghiệm. Mọi người được yêu cầu phải đưa sản phẩm ra mắt khi đã đủ hoàn chỉnh để người khác có thể nhìn thấy, nghĩ về nó và đánh giá nó. Thông thường, để tăng thêm tính chân thật, chúng tôi bịa ra một lý do nào đó cho những hạn chót tưởng tượng này, thường là hai tuần trước hạn chót thật: một nhà phân phối từ Trung Quốc đến xem, một nhà đầu tư muốn nhìn thấy sản phẩm, hay một nhà báo muốn viết một bài về sản phẩm.

Ở Apple, Steve Jobs còn nâng cao hơn nữa khái niệm này. Cậu ấy yêu cầu rất nhiều thiết kế cho cùng một sản phẩm, thử nghiệm tất cả chúng cùng một thời điểm, rồi chọn những đặc tính cậu ấy thích ở từng thiết kế, sau đó mới để sản phẩm tiếp tục hoàn thiện cho tới hạn hoàn thành.

Dự án của bạn là gì không quan trọng – một chiến dịch tiếp thị, một trang web, một bộ phim – bất kì thứ gì bạn mới bắt đầu làm thì kiến thức của bạn về công việc thực tế là không hoàn chỉnh. Chỉ bằng cách làm việc với dự án đó thì bạn mới có thể biết được chi tiết.

Trong việc phát triển phần mềm, ví dụ, tất cả các dự án đều được viết hai lần. Khi tôi còn là một lập trình viên, tôi sẽ lập trình được 90 % phần mềm, sau đó đột nhiên tôi gặp phải thời khắc “aha!”, vậy là tôi lại từ bỏ tất cả những gì mình vừa làm

để bắt đầu viết lại từ đầu, nhưng với nhãn quan mới. Một người bạn tôi là nhà văn kể rằng, anh ấy cũng phải từ bỏ ít nhất hơn một nửa những gì anh ấy đã viết trước khi có một tiểu thuyết hoàn chỉnh, bởi vì phải mất ngàn ấy công sức thì anh ấy mới bắt đầu hiểu anh ấy đang viết cái gì.

Nói cách khác, hãy tạo ra những hạn chót “mềm” để khiến các nhân viên sáng tạo tự tạo ra cho mình những hạn chót “cứng”.

## Khuyến khích ADHD

Những cá nhân sáng tạo và chứng rối loạn tăng động, giảm chú ý (ADHD)<sup>(3)</sup> thường đi cùng với nhau. Nhưng điều đó không tệ như bạn tưởng. ADHD có thể có những lợi thế. Não bộ của những cá nhân sáng tạo có xu hướng năng động tới mức nếu bạn có thể thực sự mở bộ não ra để xem những ý tưởng, bạn sẽ nhìn thấy hàng trăm ý tưởng đang nhảy lên nhảy xuống, đòi được chú ý, giống như những chú chim non đòi ăn vậy. Tuy nhiên, nếu ai đó thực sự thử làm việc với tất cả các ý tưởng này, kết quả sẽ là vô số các dự án không được trả tiền thù lao.

Nhiệm vụ rõ ràng mà các nhà quản lý phải làm để giải quyết tình trạng siêu năng động thần kinh này là khiến cho nhân viên sáng tạo của mình tập trung vào một dự án, một kế hoạch hợp lý dưới con mắt của nhiều người.

Nhưng không. Hạn chế những nhân viên sáng tạo vào một và chỉ một dự án sẽ gây ức chế cho họ, và điều đó chỉ cản trở chứ không giúp cải thiện năng suất lao động của họ. Tôi đã thấy rằng nếu bạn giới hạn chỉ trong một dự án, sự chán chường của nhân viên sáng tạo sẽ dẫn tới việc họ lướt web, đọc tạp chí, bày trò, và làm bất kỳ thứ gì họ nghĩ có thể khiến đầu óc của họ được hoạt động, và cuối cùng họ làm chậm tiến độ dự án mà bạn muốn họ làm.

Thay vào đó, hãy giao cho các nhân viên sáng tạo nhiều dự án cùng một lúc – một điều có lẽ bạn sẽ không làm với một nhân viên bình thường. Khi bạn làm thế, họ sẽ cảm thấy ít bị gò bó hơn và có thể hoàn thành vài dự án trong cùng một quãng thời gian để họ hoàn thành một dự án.

Bạn hãy khai thác tối đa khả năng của họ. Họ cũng muốn bạn làm thế. Hãy giúp họ làm việc hiệu quả cái mà những người khác nghĩ là một khối lượng công việc không tưởng. (Nhưng hãy nhớ rằng, chiến thuật này chỉ thành công nếu những việc được giao là “mềm”, tức là không có hạn chót). Nếu bạn đặt hạn chót nghiêm ngặt, thì bạn đang đưa ra một yếu tố gây hoảng loạn.

Có một nghiên cứu thú vị được trình bày trong cuốn sách *Nghệ thuật và nỗi sợ* của David Bayles và Ted Orland. Ở một lớp học về gốm, một nửa học sinh được yêu cầu làm một chiếc bình và sẽ được chấm điểm. Nửa kia lại được bảo rằng điểm của họ sẽ phụ thuộc vào số lượng những chiếc bình họ có thể làm ra. Những người được giao làm nhiều bình hóa ra lại có chất lượng tốt nhất. Bởi vì họ có thể thử nghiệm,



vui đùa, và làm bất kì điều gì họ muốn, độ rủi ro của họ thấp hơn, vì thế những chiếc bình của họ làm ra thú vị hơn. Những người chỉ làm một chiếc bình cảm thấy nặng nề bởi toàn bộ điểm số của họ chỉ dựa vào đó, nên họ không chịu mạo hiểm và cuối cùng đưa ra những quyết định siêu bảo thủ với sản phẩm của họ.

## Nghiên cứu trước thông tin

Hầu hết mọi người sẽ nói rằng họ chỉ muốn được biết vừa đủ những gì họ cần biết tại một thời điểm nhất định. Những cá nhân sáng tạo sẽ không nói vậy. Khi giao nhiệm vụ cho một nhóm những cá nhân sáng tạo, hãy cho họ biết trước một chút về những dự án tiếp theo của họ. Những bộ não hoạt động năng động của họ sẽ lập tức nghĩ về tương lai, kể cả khi họ đang làm cho dự án hiện tại.

Chúng ta sống qua ngày mà không ý thức được não bộ của chúng ta đang thực sự thu về bao nhiêu thông tin. Thế nhưng, nếu tôi nói với ai đó rằng dự án tiếp theo của cô ấy là bình cứu hỏa, thì trong sáu tháng tiếp theo cô ấy sẽ bắt đầu chú ý tới mọi bình cứu hỏa mà cô ấy nhìn thấy và sẽ bắt đầu hiểu được những sự khác biệt và chi tiết trên từng chiếc bình, một điều sẽ không xảy ra nếu tôi không báo trước với cô ấy như vậy. Cô ấy thậm chí có thể không làm nhiệm vụ đó một cách ý thức nhưng chúng ta không bao giờ biết phần vô thức của chúng ta đang làm gì. Dù dự án bình cứu hỏa đó không bắt đầu sớm nhưng khi nó bắt đầu, cô ấy đã đi trước một bước.

Hầu hết những cá nhân sáng tạo đều muốn tiếp cận với kiến thức hàng ngày. Bạn càng làm thỏa mãn được cơn khát đó, thì họ càng hạnh phúc và kết quả của họ sẽ thể hiện niềm hạnh phúc đó.

Ví dụ: Vào năm 1974, chúng tôi nói với đội ngũ kỹ sư của Atari rằng, bắt đầu sáu tháng sau, tất cả các trò chơi của chúng tôi phải được sửa lại cho phù hợp với tiêu chuẩn châu Âu. Nhưng họ sẽ không phải làm bất kì điều gì về việc đó trong thời gian hiện tại. Điều chúng tôi thấy đó là khi chúng tôi đã sẵn sàng cho dự án đó, tất cả các kỹ sư đều đã thuộc lòng tiêu chuẩn của châu Âu, và đã có sẵn những ý tưởng có thể khiến quy trình thay đổi đó đơn giản mà không mất kém. Chúng tôi cứ nghĩ dự án này phải tốn một thời gian dài và sẽ rất khó khăn, nhưng nó chỉ mất một tháng.

Có rất nhiều nghiên cứu ủng hộ phương pháp này. Theo một nghiên cứu năm 2009 của Đại học British Columbia, vùng não bộ giải quyết những vấn đề phức tạp, thật ra rất năng động và luôn làm việc ở phong nền khi chúng ta mơ mộng giữa ban ngày hay làm những công việc thường nhật. Nghiên cứu này được minh chứng bởi những bản quét MRI của não, cho thấy bộ phận “mạng lưới thi hành”, hay vỏ não trước trán được kích hoạt khi chúng ta sử dụng não bộ như vậy.

Nhà toán học vĩ đại người Pháp Henri Poincare từng miêu tả làm thế nào ông ta có thể giải quyết được những bài toán khó: “Một buổi sáng, khi đang đi dạo, tự

nhiên ý tưởng chợt đến, vừa ngắn gọn, vừa đột ngột... Đáng kinh ngạc nhất là sự xuất hiện của một tia sáng bất thành hình, một dấu hiệu biểu hiện của những phần việc dài, vô thức trước đó. Vai trò của tiềm thức trong những phát minh toán học với tôi là không thể chối cãi.”

Hãy khiến cho đầu óc của các nhân viên sáng tạo được bận rộn. Hãy chắc chắn rằng lúc nào tiềm thức của họ cũng đang làm việc bên trong bộ não.

## Học cách nói chuyện với nhân viên sáng tạo

Như đã nói, một trong những phẩm chất của một nhân viên sáng tạo thực thụ đó là sự kiêu ngạo nhất định nào đó. Steve Jobs từng nghĩ rằng tất cả những người mà anh ấy từng phải báo cáo đều là những kẻ ngốc. (Đương nhiên, tôi cũng nằm trong số đó).

Nhưng điều quan trọng không phải là ai thông minh hơn ai. Đó không phải là một cuộc thi. Điều quan trọng là khiến những người này sáng tạo cho bạn. Một trong những cách tốt nhất đó là: Đừng cư xử như một kẻ ngốc. Hãy cố gắng hiểu càng nhiều về họ càng tốt. Hãy xem họ làm gì. Và quan trọng nhất, học để nói cùng ngôn ngữ với họ.

Nói cách khác, nếu ai đó đang làm việc ở một trình độ công nghệ cao, thì bạn cần phải đàm thoại được với anh ta, ở mức tối thiểu. Ví dụ, nếu anh ta là lập trình viên phần mềm, thì việc biết được những điểm khác biệt giữa Python và Unix là hoàn toàn cần thiết. Điều này không có nghĩa là bạn phải biết rất nhiều về chủ đề đó, nhưng bạn cũng nên biết cách hỏi những câu hỏi hay – và hiểu được phần lớn câu trả lời.

Khi người quản lý trở thành học viên, cô ta sẽ nhận được sự tôn trọng. Nó khiến cho nhân viên của bạn có thể kiêu ngạo một chút, nói về những gì họ biết và cho thấy họ thực sự thông minh như thế nào – đặc biệt là với cấp trên, những người với họ có thể rất có quyền lực nhưng không được sáng sủa lắm.

Sự quan tâm nhiệt thành là cứu rỗi cho một tâm hồn bối rối. Bạn sẽ không bao giờ giỏi bằng những người này trong phạm vi những thứ họ làm. Nhưng việc bạn cho thấy sự tò mò và thể hiện kiến thức nhất định sẽ nâng tầm của bạn trong con mắt nhân viên sáng tạo, từ một kẻ khờ dại tới một người bạn đồng hành trong không gian kiến thức. Có rất ít những điều gần gũi ở bên trong một người muốn được quản lý, nhưng có rất nhiều thiện cảm được dành cho ai đó muốn được nghe và học hỏi.

## Nghĩ về các món đồ chơi

Sức sáng tạo chỉ được mở khóa khi người ta cảm thấy thoải mái bộc lộ nó bằng càng nhiều cách càng tốt. Ở Atari và rất nhiều công ty khác, đồ chơi luôn được hiện diện trong mỗi buổi họp hay gặp mặt. Ví dụ, công ty thiết kế IDEO (đã thiết kế con chuột đầu tiên cho Apple vào năm 1980) khuyến khích các nhân viên của mình chơi với những món đồ chơi để kích thích trí tưởng tượng và chất đầy văn phòng làm việc của mình với những món chơi được thiết kế bởi chính IDEO, có tên súng ngón tay, với những viên đạn như đạn súng NERF có thể bay cao tới hơn 30 mét.

Chơi cùng những trò chơi, đồ chơi, hay câu đố không chỉ để tìm kiếm sự vui vẻ. Nó có thể giúp đỡ cả nhân viên và quản lý theo nhiều cách. Những trò chơi như cờ vây hay cờ vua luyện cho đầu óc bạn tư duy dự đoán, cân nhắc các bước đi, và nghĩ theo cả hai chiều. Tương tự, xây dựng những mô hình LEGO cho phép bạn luyện tập xây dựng ý tưởng từ nhỏ đến lớn, hoàn thiện và duy nhất.

Kể cả những đồ chơi như súng nước hay phi tiêu cũng có thể có ích (trong chừng mực), bằng cách cho phép chúng ta quay lại thời trẻ con và điều đó cũng khá quan trọng. Quá nhiều người trong chúng ta bị ép cho trí tưởng tượng ra khỏi bản thân – bởi nó quá ngang bướng, và không phù hợp. Phải sửa đổi bản thân, người lớn vẫn bảo chúng ta như vậy khi chúng ta còn nhỏ và chúng ta đã làm thế quá nhiều đến mức, hầu hết chúng ta không còn nhận ra mình đang làm thế nữa.

Đồ chơi giúp chúng ta thoát khỏi việc sửa đổi bản thân và sử dụng phần não bộ đã bị kìm nén trong nhiều năm. Chúng giúp chúng ta thử nghiệm với những ý tưởng xuất phát từ những nơi mà người khác bảo ta phải lờ đi, những nơi sâu thẳm nhất trong trí tưởng tượng của mình.

Ví dụ, trò chơi đầu tiên tôi từng tạo ra có tên *Không gian vi tính*, và để tạo ra nó tôi cần một chiếc tủ trông giống như một thùng không gian. Thế là tôi ngồi xuống với món đồ chơi yêu thích của mình, cùng với đất nặn, thêm vào một vài miếng gỗ, cắt một mẫu thủy tinh cho chiếc màn hình, và tạo thành một hình dáng mà tôi cho là thú vị. Nó đủ tốt để tôi giới thiệu cho đối tác của mình, Ted Dabney. Ba tuần sau, nó trở thành trò chơi điện tử đầu tiên. Tôi cấp giấy phép của trò chơi đó cho một công ty có tên Nutting Associates và có được ba triệu đô la doanh thu. Tiền bản quyền đó đã cung cấp vốn cho tôi mở Atari.

Ở công ty điện tử khách hàng của tôi là Axlon, một nhóm chúng tôi từng ngồi

trong một phòng họp bàn về một món đồ chơi cụ thể, cố gắng xác định những đặc tính của nó. Khi chúng tôi vẫn đang nói về nó, tôi thấy rằng ở đầu kia của chiếc bàn họp, một kĩ sư đang lắp ráp chính mô hình của món đồ chơi ấy, sử dụng những miếng ghép LEGO. Chỉ là hình dáng thôi, chưa phải chuẩn kích cỡ, nhưng anh ta đã có thể tổng kết những ý tưởng cốt yếu từ buổi họp và cho chúng tôi được nhìn thấy nó. Một ai đó gợi ý rằng phần đầu có thể rộng hơn, cuối cùng tất cả mọi người cùng xây dựng món đồ chơi đó bằng những miếng ghép LEGO.

Một lần khác, ở Chuck E. Cheese's, tôi từng nói với một người về một dự án mà chúng tôi cần một không gian phòng game trông giống như một khu rừng. Hóa ra người đàn ông này có một bộ sưu tập các chú lính đồ chơi G.I. Joe. Sau đó anh ta sử dụng thêm súng bắn keo, băng dính, giấy bìa và thật nhanh chóng chúng tôi có một mô hình khá chính xác. Chúng tôi biết dự án này sẽ thành công trước khi chúng tôi bắt tay thực hiện nó.

Hãy cho phép nhân viên của bạn tự quản lý bộ sưu tập đồ chơi của riêng họ. Bạn sẽ không còn cảm thấy thú vị hay bất ngờ nữa nếu công ty quản lý hoàn toàn việc này. Nhưng công ty có thể bắt đầu thực hiện điều đó, hãy bắt đầu với một giỏ những miếng ghép LEGO trên bàn họp. Sau đó, thêm một chút đất sét hiệu Plasticine hoặc Play-Doh – nói cách khác, thêm những đồ chơi sạch sẽ và dễ lắp ghép vào giỏ. Hãy cho phép mọi người được lấy những món đồ chơi mang về văn phòng riêng của họ để chơi với chúng sau các buổi họp. Đừng lo lắng với những đồ chơi bị mất; công ty nên cảm thấy vui về việc làm đầy lại giỏ đồ chơi đó. Hãy để đồ chơi lấp đầy hoàn toàn tòa nhà công ty.

Không ngạc nhiên là tập đoàn LEGO có trụ sở ở Đan Mạch cho phép các nhân viên của họ chơi với những miếng ghép đặc trưng của mình bất kì khi nào họ muốn – công ty còn dựng nên cả những chiếc bục để nhân viên có thể đặt các tác phẩm của họ lên đó.

## Vô hiệu hóa những kẻ nói không

Có rất nhiều trở ngại đối với sự sáng tạo và một trong những trở ngại nguy hiểm nhất chính là những người khác. Có một câu ngạn ngữ thế này: “Những ý tưởng tốt kết thúc ở phòng hủy giấy tờ.” Tại sao lại như vậy? Bởi vì những người khác đã lấy những ý tưởng đó và vứt chúng đi.

(Có một câu nói khác, được cho là của nhà triết học Jean-Paul Sartre: “Địa ngục là những người khác.” Câu nói này thì không cần giải thích thêm).

Ai là những “người khác”? Họ là những kẻ nói không mà bằng cách nào đó đã có mặt ở mọi công ty như những con mối làm mục các tòa nhà cũ vậy. Tôi hiếm khi gặp một công ty mà không có những người như vậy, kể cả công ty của tôi. Cách giải là không để họ vào công ty. Nhưng nếu họ đang làm việc trong công ty của bạn, bạn cần phải tìm ra họ và tìm cách vô hiệu hóa họ.

Những kẻ nói không này rất dễ phát hiện, bởi họ là những người cản trở dự án được khởi động, những người dập tắt sức sáng tạo, phá hoại trí tưởng tượng. Họ nắm quyền lực và danh tiếng bằng việc trở thành kẻ keo kiệt trong công ty. Họ giả vờ đang làm điều này hay điều kia vì lợi ích chung của công ty (ai đó phải trở thành người phản biện, họ nói). Nhưng thực sự, lý do khiến họ lúc nào cũng nói không là vì đó là điều duy nhất họ biết làm và bản thân họ không có ý tưởng nào cả.

Trên thực tế, họ vẫn tiếp tục phát triển bởi vì họ không bao giờ chịu thò đầu ra khỏi vỏ và ánh hào quang lý lịch hoàn hảo của mình.

Khi bạn phê duyệt một ý tưởng mới, dù thích hay không, bạn cũng đang chịu trách nhiệm cho một khả năng thất bại. Nhưng nếu bạn thành công hết dự án này đến dự án khác, thì lúc nào bạn cũng luôn đúng. Bạn không bị dán tem thất bại bởi vì bạn chẳng có cái tem nào cả. Điều này không khiến bạn trở nên thông minh, nó khiến bạn cản trở công việc.

Chỉ có một từ là chúng tôi cảm ở Atari: không. Tôi sẽ không để nhân viên của mình nói từ đó. Bất kì kẻ ngu ngốc nào cũng có thể nói được. Không có quy trình tư duy nào trong việc đó. Nếu bạn không thích điều gì, thì tốt hơn hết là bạn nên nghĩ về một thứ gì đó tốt hơn.

Nếu mọi người không thấy thoải mái với một ý tưởng mới, tôi sẽ để họ nghĩ về



việc làm thế nào cải thiện ý tưởng, hoặc tìm cách biến nỗi lo âu của họ thành sự nhiệt thành. Chính sách này không chỉ ngăn được những chiếc tem “không” trên các dự án, mà nó còn mở ra một bầu không khí giải quyết vấn đề theo tập thể. Bỗng nhiên, kể cả những kẻ thường nói không cũng tìm ra cách để trở nên giàu trí tưởng tượng, sáng tạo để biến không thành có.

Tôi cảm thấy khá buồn cười khi chứng kiến những kẻ nói không vội vàng tìm cách trở nên có ích khi họ nhận ra rằng trò chơi đã bắt đầu. Và tôi cũng nhận ra là khi một kẻ nói không bị sa thải, thì những người giống họ sẽ cố gắng trở nên giúp ích. Đương nhiên, họ đã trông rỗng quá lâu để thực sự trở thành người giỏi giang trong bất kì việc gì ngoài việc nói không.

Lưu ý: Như tôi đã nói, những cá nhân sáng tạo hiếm khi là những người giao tiếp giỏi. Trên thực tế, quy luật chung là những người giao tiếp giỏi không thực sự sáng tạo, và những người sáng tạo thì không thực sự cần giao tiếp giỏi. Nhưng ăn nói lưu loát thì không đồng nghĩa với trí thông minh. Nhiều khi người quản lý nói không chỉ bởi vì người thuyết trình ý tưởng không giỏi lắm trong việc trình bày. Đừng bao giờ để những ý tưởng biến mất bởi vì các nhà quản lý nói không trước khi ý tưởng được giải thích đầy đủ.

## Ghi lại những phản biện

Ngày nào cũng vậy, trong thế giới kinh doanh, những ý tưởng sáng tạo nhất đang bị loại bỏ một cách nhẫn tâm. Mỗi ý tưởng như thế xứng đáng có một phút mặc niệm. Nếu không có những ý tưởng tốt, tương lai sẽ không được như chúng ta mong muốn – ngày mai vững mạnh không thể được xây nên từ nền tảng là những quan niệm yếu đuối. Vì vậy chúng ta nên giúp cho những ý tưởng tốt không bị loại bỏ.

Một trong những biện pháp tốt nhất cho nhiệm vụ đó lại khá đơn giản: hãy yêu cầu mọi người viết lại sự phản đối của họ với ý tưởng. Tại sao? Bởi vì giết chết những ý tưởng bằng miệng thì rất dễ. Nếu họ nghĩ rằng cần phải lên tiếng khi một ý tưởng được trình bày, họ sẽ lên tiếng, và khi chỉ trích thì lúc nào cũng thoải mái, dễ chịu hơn khi khen ngợi. Đó chỉ là bản năng tự nhiên của con người. Nói không luôn dễ hơn nói có.

Chiến thuật tốt hơn nhiều là yêu cầu họ viết lại những lời chỉ trích đó. Khi người ta làm vậy, tên của họ được gắn kèm, họ sẽ phải chịu trách nhiệm với những ý kiến tiêu cực của mình. Họ sẽ được ghi nhận rằng họ đã nói dự án sẽ không thành công. Nếu sau đó dự án thành công, thì sự tiên liệu của họ đã sai – trong khi nếu họ chỉ đơn giản nói ra ý kiến của mình thì, lúc nào họ cũng có thể tuyên bố rằng họ đã nghe nhầm, hoặc họ chỉ lặp lại người khác, hoặc một biện minh nào đó khác.

Để tăng sức sáng tạo, bạn phải giảm thiểu số lần công ty bạn có thể nói không. Nhưng ở hầu hết các công ty, những người có quyền lực nhất, ảnh hưởng tới sự thành bại của một dự án thường là người có xu hướng phân tích kém thông minh nhất. Nhưng khi họ bị buộc phải chịu trách nhiệm cho sự phê bình của mình, họ sẽ ít có xu hướng phê bình hơn.

Một lợi thế khác của việc ghi lại những ý kiến phản đối đó là bạn có thể lưu truyền chúng, cho phép những nhân viên còn lại của công ty có thể đóng góp cho ý tưởng tốt hơn. Và bạn nên buộc mọi người phải viết cụ thể. Nếu điểm yếu nhất của ý tưởng là chi phí của nó, thì việc viết những con số cụ thể sẽ buộc những kẻ phê bình phải thật chính xác trong dự đoán của họ, và cũng cho phép những người đưa ra ý kiến được chính xác hơn trong phần từ chối của họ.

Cuối cùng, khi người khác chỉ nói nhanh ý kiến phản biện của họ, thì những ý kiến đó thường chưa được suy nghĩ sâu. Áp lực đặt ra với họ là phải nói ra chứ không phải là nói chính xác. Một văn bản viết sẽ buộc họ phải giải thích rõ ràng ý

của họ, với những phân tích thích hợp.

Ví dụ, vài năm trước đây, tôi được thuê về làm việc cho một công ty dưới tư cách là tư vấn sáng tạo. Thậm chí tôi còn tổ chức một buổi họp sáng tạo ở Pajaro Dunes (xem pong 26) và nghĩ rằng nó sẽ trở nên hiệu quả như những lần trước tôi làm.

Nhưng không. Thái độ thù địch với sự sáng tạo ở công ty này chảy ra từ tất cả những bức tường. Nhưng nó không đến từ tất cả mọi người. Tôi chỉ mất một giờ đồng hồ để nhận ra những tay quản lý rắc rối (3 trong số 11 nhân viên). Nếu đó là công ty của tôi thì tôi đã sa thải họ ngay tại chỗ rồi.

Nhưng đó không phải nơi của tôi. Thay vào đó, tôi quyết định sẽ đánh bẫy họ. Tôi đưa cho họ giấy và bút, yêu cầu tất cả liệt kê ra những sản phẩm của công ty mà họ cảm thấy thích và ghét nhất. Khi họ làm xong, tôi bảo họ liệt kê những cách họ có thể làm, khiến cho những dự án trở nên tốt hơn, hoặc nếu họ không thích chúng, thì họ có thể sửa bằng cách nào để khiến dự án hoạt động được.

Tôi muốn họ trở nên sáng tạo theo cách tích cực – và không cho họ không gian thoái thác.

Rất nhiều quản lý ghét điều đó. Nhưng những nhà quản lý tốt, những người muốn tuyển và đào tạo các nhân viên sáng tạo sẽ cảm thấy rất vui sướng khi được tham gia vào quá trình tạo ra một thứ gì mới và tuyệt vời. Công việc cải thiện ý tưởng cũng quan trọng ngang với việc khởi động ý tưởng vậy.

Sau khi đã giao nhiệm vụ, tôi cho mọi người ba mươi phút để viết xuống giấy những vấn đề và ý tưởng của họ. Không có sự hợp tác nào được cho phép. Tôi cũng nói với tất cả mọi người rằng tôi cần đi dạo bên bãi biển, nếu bất cứ ai muốn nói chuyện, tôi cũng sẽ chào đón.

Ba tay quản lý rắc rối kia đều ra ngoài để hỏi ý kiến và sự hướng dẫn của tôi. Họ cũng muốn thể hiện mình với tôi nữa.

Như tôi dự đoán, đã có những ý tưởng xuất sắc được đưa ra bởi tám nhà quản lý tốt kia, còn ba tay quản lý rắc rối chỉ có thể đưa ra những ý tưởng vô giá trị. Điều đáng buồn nhất đó là ba tay quản lý đó lại đứng ở vị trí cao nhất. Điều này thường đúng – và đáng buồn – rằng những người này, dù không giỏi trong khoản sáng tạo, nhưng lại xuất sắc trong lĩnh vực chính trị văn phòng. Họ phát triển mạnh không phải bởi họ có ý tưởng mà bởi họ biết cách làm thế nào để lớn mạnh. Những người này quan tâm nhiều hơn tới những gì tốt nhất cho họ và sự nghiệp cá nhân của họ so với tình trạng của công ty.

Khi chúng tôi quay lại buổi họp, tôi nói với cả nhóm rằng dù có rất nhiều ý tưởng tốt, thì cũng có một phần nhỏ hơn những ý tưởng nghèo nàn. Tôi chỉ bàn tới năm ý tưởng tốt nhất mà thôi.

Sau đó tôi nói rằng, lần sau khi làm lại bài tập này tôi sẽ đọc to những ý tưởng hay nhất và tên của tác giả cho tất cả mọi người. Việc loại bỏ tính nặc danh tăng rủi ro cho những kẻ thiếu sáng tạo. Họ sợ nhất là bị chỉ điểm trở thành những người quản lý chỉ mặc bộ vét sáo rỗng.

Thật là tuyệt diệu. Ba tay quản lý rắc rối đều trở nên cực kì hữu ích và chú ý kĩ hơn tới việc làm của nhóm so với trước đó – họ biết là họ không thể chỉ làm công việc quản lý mà phải cạnh tranh ý tưởng với chính cấp dưới của mình. Họ không còn nơi nào để trốn nữa.

Ở cuộc đối thoại sau đó với giám đốc điều hành của công ty, tôi đã kể lại cả quá trình đó. Ông ta cười lớn và nói rằng tất cả mọi người đều báo cáo họ đã có một buổi làm việc siêu việt, trừ ba tay quản lý thiếu sáng tạo kia.

### ***Người nói không và kẻ gây hại***

Hai kiểu người này có vẻ giống nhau, nhưng lại là hai trường hợp rắc rối khác nhau. Tin xấu là: một số kẻ có thể rơi vào cả hai trường hợp.

Những kẻ nói không từ chối trước khi phân tích. Họ không muốn nói có. Họ thích nói không. Kẻ nói không là kẻ làm việc theo công thức – họ biết tường tận những gì đã thành công trước đó, và họ phát triển bên trong bộ khung có sẵn đó. Họ không muốn thay đổi nó. Thay đổi rất nguy hiểm. Cách tốt nhất để ngăn không cho thay đổi diễn ra đó là nói không càng nhiều càng tốt.

Ví dụ: sau khi Atari được bán lại cho Warner Communications, tôi thấy mình bị bao vây bởi những điều hành viên nói không, luôn tìm cách làm tan chảy văn hóa sáng tạo ở Atari, hủy bỏ tất cả các dự án nghiên cứu không hoàn toàn phục vụ các dòng sản phẩm cho năm trước đó. Đó là một cách thực thi công thức máy móc tệ hại nhất – những người này chỉ muốn những gì đã thành công chứ không muốn những gì sẽ thành công trong tương lai.

Những kẻ gây hại còn nguy hiểm hơn – và thường khó nhận biết hơn. Họ liên tục tái dựng mọi thay đổi và tiến bộ ở công ty thành một bộ khung có lợi cho họ – mà không hề quan tâm liệu nó có tốt cho công ty hay không. Nếu công ty sụp đổ, họ vẫn có thể tìm kiếm một công việc khác, bởi lúc

nào họ cũng cải thiện sơ yếu lý lịch với mạng lưới quan hệ của mình. Họ không làm việc cho công ty mà cho chính họ. Những kẻ gây hại hết sức xảo trá, khôn khéo bẩm sinh, và có tiềm năng là những kẻ tâm thần. Hãy cải tạo họ, nếu không hãy loại bỏ họ khỏi công ty trước khi quá muộn.

## Những nơi sáng tạo

Ngày trước, khi Atari đang phát triển mạnh, hầu hết các thành phố lớn ở Mỹ đều có hai tới ba nhà phân phối lớn cho thị trường điện tử, phân chia theo dòng sản phẩm. Các công ty game thường có những mối độc quyền trong từng thành phố. Điều đó có nghĩa là anh chàng đối diện con phố với nhà phân phối của Atari ở Chicago lúc nào cũng sẽ tìm cách mang tới đối tác làm ăn nào đó cạnh tranh với chúng tôi.

Khi chúng tôi nhận ra là không ai làm điều đó, chúng tôi nghĩ, tại sao không làm đối thủ cạnh tranh của chính mình? Thế là chúng tôi tạo ra công ty Key Games, thực chất là được sở hữu 100% bởi Atari, nhưng đã được xây dựng để trông cho giống như đối thủ của chúng tôi. Những nhân viên bán hàng của Key Games sau đó đã tới gặp nhà phân phối lớn thứ hai trong thành phố và trở thành nhà cung cấp game cho họ. Sau đó chúng tôi chuyển một số dự án game ở ban kỹ thuật của mình sang cho Key Games, và Key Games cũng hoạt động khá tốt. Với Atari và Key Games, chúng tôi chiếm hơn 80% thị phần.

Ý tưởng siêu thành công này nảy ra trong một buổi họp được tổ chức tại một bể tắm nước nóng. Trước đó tôi mới tuyển một giám đốc tiếp thị và thấy rằng ngày hôm đó đẹp trời, chúng tôi quyết định đi tắm nước nóng ngoài trời tại nhà của tôi ở Los Gatos, California để bàn bạc về các vấn đề trong mảng tiếp thị.

Rất nhiều ý tưởng xuất sắc khác cũng xuất hiện từ việc đắm mình vào nơi thư giãn, tĩnh tâm này.

Bạn sẽ không thể làm được như vậy ở môi trường làm việc hiện đại. Các bể tắm nước nóng là di tích của những năm 70. Vì vậy hãy nghĩ tới các phương án thay thế và cuốn công ty của bạn vào đó. Bất kì thứ gì. Ví dụ, những buổi trình chiếu nghiên cứu não bộ, nơi bạn có thể vừa đi dạo vừa nói chuyện – điều này sẽ khiến bạn dễ nảy ra các ý tưởng hơn. Hoặc, nghĩ và phát triển từ câu chuyện này: Albert Einstein từng nói rằng, rất nhiều ý tưởng vĩ đại của ông ấy tới với ông khi ông đang cạo râu, và ông ấy phải rất cẩn thận mỗi khi đặt lưỡi dao lên da nếu không muốn vô tình bị cắt bởi một ý tưởng bất ngờ.

Năm 1969, nhà tâm lý học Wolfgang Kohler có một bài giảng nổi tiếng về ba chữ B trong sáng tạo: xe buýt (the bus), phòng tắm (the bath) và giường ngủ (the bed) – những môi trường khiến bản năng sáng tạo của chúng ta được đánh thức. (Kohler thực ra đang nói về ba ví dụ cụ thể của những sự sáng tạo ngẫu hứng trong lịch sử:



phòng tắm là nơi nhà triết học Hi Lạp Archimedes khám phá ra định luật vật lý về lực đẩy; giường ngủ là nơi nhà hóa học người Đức Friedrich August Kekule' mơ về liên kết điện tử trong các phân tử benze; xe buýt, nơi nhà toán học Henri Poincare' nghĩ ra một trong những phát hiện toán học vĩ đại nhất của mình).

Tôi cũng từng có những cơn sét ý tưởng ở một trong ba chữ B đó, cũng giống như rất nhiều nhân viên của tôi. Thực tế, tôi thấy rằng chỉ bằng cách cho mọi người di chuyển ra không gian xung quanh, bắt họ làm việc ở những môi trường khác nhau, chúng tôi đã trang bị cho họ khả năng nảy sinh những ý tưởng sáng tạo mới. Vì vậy tôi thường dẫn nhân viên đi trượt tuyết, tới bãi biển, leo núi, hay bất cứ đâu mà trải nghiệm ở đó sẽ mang lại lợi ích cho tư duy của họ.

Một trong những ý tưởng quan trọng nhất cho Chuck E. Cheese's được phát triển khi chúng tôi nhận ra chúng tôi đã không tạo ra đủ trò chơi cho những đứa trẻ không đủ tuổi chơi game – và nếu chúng không được vui, thì cha mẹ của chúng sẽ đi mà không quay trở lại. Thế là chúng tôi phát triển một sân chơi với những hàm bóng. Ý tưởng này đến từ một cuộc nói chuyện phiếm bên lò sưởi một ngày sau khi chúng tôi đi trượt tuyết.

Chiến lược kinh doanh cho hệ thống định vị Etak (công ty đầu tiên đã số hóa bản đồ thế giới) đã được viết ra trên một tấm bảng trên thuyền buồm của tôi ngay giữa Đại Tây Dương. Tôi đang đi du thuyền với một người bạn, kỹ sư Stan Hotney, và chúng tôi đang đợi để hệ thống định vị qua vệ tinh được sửa, mà điều đó chỉ xảy ra khi có một vệ tinh nhân tạo ở ngay trên đầu bạn. (Stan là một nhà sáng chế tài ba: một trong những phát minh hay nhất của anh ấy là những đường vẽ nhân tạo trên sân bóng bầu dục mà bạn thấy trên vô tuyến – chúng trông thật đến nỗi nhiều người tưởng chúng thật sự tồn tại trên sân bóng).

Giữa thời gian nửa đêm tới bốn giờ sáng, Stan và tôi đang làm việc với một số vấn đề về định vị. Chúng tôi thảo luận về sự khác biệt giữa định vị trên mặt đất và trên biển và những cách để khiến quá trình đó trở nên dễ hơn với cả hai trường hợp. Trong khoang cabin chật hẹp đó, dưới ánh đèn mờ, được tiếp sức bởi cà phê, chúng tôi suy nghĩ về một hệ thống định vị tự động. Ý tưởng mà chúng tôi nghĩ ra – hệ thống định vị Etak – là sản phẩm định vị tự động đầu tiên có tầm ảnh hưởng được thương mại hóa. Chúng tôi cũng tạo ra những bản đồ số hóa và phần mềm định vị, bán công ty lại cho tập đoàn mới của Rupert Murdoch vào năm 1989.

Rất nhiều các công ty khác đã học được lợi ích của việc mang các nhân viên sáng tạo của họ ra khỏi công sở tới những nơi sáng tạo có thể cho họ cảm hứng. Ví dụ, sáng tạo ban đặc biệt của Hallmark đã rất phát triển cho tới những năm 80, khi lợi nhuận cũng như khả năng sáng tạo của công ty đi xuống thảm hại. Năm 1994, một



giám đốc sáng tạo mới được tuyển với nhiệm vụ cài đặt một chuỗi mắt xích sáng tạo mới. Anh ta đã cho các nhân viên của ban được dành 30% thời gian và tài nguyên làm việc của mình vào việc nạp lại năng lượng – họ có thể đi nghỉ mát, nghiên cứu ở châu Âu, thực hiện những thú vui cá nhân mà vẫn được trả lương, hoặc họ chỉ cần tham gia vào chương trình dã ngoại mới được thiết lập tới một trang trại gần nhất.

Chính sách đó đã có hiệu quả. Doanh thu của công ty tăng đều sau những thay đổi đó, từ 3 tỉ đô la năm 1994 tới 3,7 tỉ đô la năm 1997. Ngày nay, công ty tư nhân này có giá trị vào khoảng 4,1 tỉ đô la.

Đừng bắt các nhân viên sáng tạo phải ngồi cả ngày bên bàn giấy. Môi trường càng thú vị và sáng tạo thì ở đó họ càng dễ nảy ra những ý tưởng thú vị và sáng tạo.

## Sản phẩm chỉ dành cho người giàu

Nhiều khi người ta bắt đầu quá trình sáng tạo với những dự định lớn lao, nhưng lại cảm thấy bị gánh nặng bởi điều kiện hạn chế. Họ muốn tạo ra một sản phẩm hoặc một dịch vụ thật tuyệt, họ nói... nhưng nó phải được tất cả mọi người đón nhận.

Điều này nghe thật hợp lý – làm sao bạn có thể chạm tới một thị trường rộng nếu giá thành của sản phẩm quá cao? Thế nên khi các công ty làm việc với những con số và thấy chi phí cao, họ ngầm định rằng nếu thị trường thương mại không đủ lớn, thì họ không thể đưa dự án vào hoạt động được. Và thế là những ý tưởng tuyệt vời bị bỏ đi vì nỗi sợ mức giá quá cao.

Sự thật là, cũng khá hợp lý nếu bạn làm ra một sản phẩm hay dịch vụ nào đó tuyệt hảo cho người giàu. Trong những năm đầu tiên, rất nhiều sản phẩm thành công đều đã từng rất đắt tiền.

Vì vậy hãy thử một cách tiếp cận khác. Ví dụ: Tôi sẽ làm ra sản phẩm này cho người giàu. Nếu bạn nghĩ theo chiều hướng đó, bạn sẽ loại bỏ được một số trở ngại lớn mà người ta đặt lên sức sáng tạo.

Thực tế là dự án đó có thể sẽ không tiêu tốn nhiều từ người tiêu dùng như bạn tưởng. Nhiều ý tưởng ban đầu tưởng như có chi phí quá đắt đỏ, cuối cùng lại khá rẻ bởi vì đội ngũ của bạn càng nghiên cứu sâu về dự án, lại càng thấy dự án có thể tiết kiệm được chi phí.

Nhưng kể cả khi cuối cùng dự án vẫn tốn kém, thì hãy nhớ rằng con đường dẫn tới đổi mới thường phải đi qua những hộ dân giàu có nhất. Những người giàu là đối tượng duy nhất có đủ khả năng mua những chiếc điện thoại máy bay, xe hơi và máy tính đầu tiên... Những người giàu luôn tìm kiếm sản phẩm mới để giúp cuộc sống của họ dễ dàng hơn, thoải mái hơn, hay năng suất hơn, và những đầu óc sáng tạo có nhiệm vụ phát minh ra các sản phẩm đó.

Nếu sản phẩm thực sự tốt, giá cả của nó sẽ giảm. Nhiều sản phẩm từng rất đắt đỏ trong quá khứ nay đã trở thành món hàng tặng kèm. Lấy xe đạp làm ví dụ: vào những năm 1860, một thợ rèn người Paris có tên Pierre Michaux đã bán những chiếc xe đạp tự chế có bàn đạp với giá rất đắt vào thời điểm đó là 250 francs. Phần lớn khách hàng của anh ta là quý tộc, và xe đạp trở thành một món đồ chơi xa xỉ cho những chàng trai trẻ có tiền cho đến đầu thế kỷ 20, khi những siêu thị như

Sears đã tìm ra cách chế tạo và bán chúng với giá rẻ. (Nếu bạn làm rách quần áo khi đang đạp xe, bạn sẽ rất may mắn nếu có một chiếc máy may để sửa lại quần áo; những chiếc máy đó vô cùng xa xỉ đối với hầu hết những người sống trong thế kỉ 19, được bán với giá 125 đô la khi mà lương trung bình một năm của người Mỹ chỉ có 500 đô la. Nhưng tới giữa thế kỉ 20, hơn 85% các gia đình ở Mỹ sở hữu nó).

Tương tự, lò vi sóng, do Percy L. Spencer sáng chế, được bán trên thị trường lần đầu tiên vào năm 1947, cao gần 2 mét và nặng hơn 300 kg. Giá của nó thời bấy giờ nếu được quy đổi ra bây giờ là khoảng 30.000 đô la và chỉ được bán cho các khách hàng thương mại. Thậm chí những mẫu mã đầu tiên được bán vào giữa thập niên 1950, có giá tương đương lên tới 15.000 đô la bây giờ. Ngày nay, hơn 90% hộ gia đình có sở hữu một chiếc lò vi sóng.

Một ví dụ gần hơn đó là chiếc máy tính Watson của IBM. Là một siêu máy tính có khả năng hiểu tiếng người, nó đã được bán với giá 3 triệu đô la. Vào năm 2011, nó thậm chí còn chiến thắng trong một kì của trò chơi truyền hình *Jeopardy*. Chiếc máy hiện đang được thử nghiệm sử dụng trong ngành dịch vụ chăm sóc sức khỏe để giúp các bác sĩ nghiên cứu trị bệnh ung thư. Tuy nhiên, đã có những tin đồn chỉ trong vài năm tới, chiếc máy này có thể trở nên gọn nhẹ hơn cho người tiêu dùng sử dụng – với giá chỉ bằng một phần nhỏ của mức giá triệu đô la kia.

Hãy tạo ra thứ gì đó cho phép giới trung lưu cư xử như người giàu, và bạn có thể sẽ thành công vang dội. Đó là một trong những lý do mà những chiếc xe không người lái sẽ thành công: những người lái xe trung lưu sẽ có cảm giác mình có tài xế riêng, được thả ở lề đường để chiếc xe sau đó lái đi và tự đỗ. Tất cả mọi người, trừ tài xế, sẽ thấy hạnh phúc vì điều đó.

## Thay đổi hàng ngày, hàng giờ

Những năm 80, nhạc sĩ Frank Zappa cảm thấy rằng ông đang trải qua một quãng thời gian khó khăn trong việc sáng tác, vì vậy ông đã đặt ra một kế hoạch. Thay vì thức dậy vào một giờ cố định mỗi buổi sáng, mỗi ngày ông sẽ dậy muộn một giờ so với ngày hôm trước. Có nghĩa là, mười hai ngày sau, ông dậy lúc tám giờ tối, ăn sáng, làm việc, ăn trưa vào lúc một giờ sáng, đi ngủ vào buổi trưa, và thức dậy ngày hôm sau lúc 9 giờ tối, và cứ thế. Ông nói cách làm này đã giúp ông có những ý tưởng mới. Làm sao ông có thể không có những cách nhìn mới được chứ? Toàn bộ cuộc sống của ông đã thay mới mà.

Hãy cho các nhân viên sáng tạo của bạn được như Frank – không hẳn là theo lịch hàng ngày của họ vì nếu như thế thì việc quản lý văn phòng sẽ trở nên rất khó khăn – mà là cho phép cuộc sống của họ được linh hoạt. Hãy tìm ra càng nhiều cách càng tốt để khiến cho đầu óc của họ được năng động và hoạt bát. Khuyến khích họ đi những con đường mới tới nơi làm việc hàng ngày, đi bộ, đi xe đạp, hoặc đi bằng ván trượt. Hãy bảo họ lái xe qua nhiều khu dân cư khác nhau, mua sắm tại những cửa hàng mới, đi bộ qua những nơi họ chưa bao giờ đi trước đó, dừng lại và chào những người đi đường một cách ngẫu nhiên. Yêu cầu họ thử những món ăn mới, học thêm từ mới, đeo kính mới, mặc quần áo mới. Thay cho những ngày thứ Sáu thông thường hãy mặc một-thứ-gì-đó-mà-bạn-chưa-bao-giờ-mặc. Hãy cho nhân viên được làm việc vào những giờ kỳ cục. Cho phép họ nổi loạn với không gian văn phòng. Hãy bảo họ xoay ghế ngược ra để ngồi, hay sắp xếp lại bàn làm việc, hay nằm xuống sàn nhà. Nhìn chung, hãy cho đầu óc họ được hoạt động theo càng nhiều cách càng tốt, như vậy mới làm lung lay được sự trói buộc của quy tắc.

Những thói quen của người làm việc hiệu quả thường rất hiếm khi sáng tạo; những người hay theo thói quen thì thường không có những ý tưởng nguyên bản. Họ đang cố gắng sống một cuộc sống đã được lập trình sẵn. Khi tất cả những gì bạn muốn chỉ là thực hiện hành động, thì sự thống nhất là một điều tốt. Nhưng nếu bạn muốn trí tưởng tượng được tự do, không bị cản trở thì sự thống nhất lại là một vật cản.

Bản thân tôi khi đang ở trong “chế độ” hành động, tôi trở nên rất tập trung và thường kém đi ở mặt thử nghiệm. Nhưng khi tôi đang trong “chế độ” sáng tạo, tôi trở nên ít cứng nhắc hơn: tôi thay đổi đồng hồ sinh học của mình, trở thành một người thức đêm và thế là ý tưởng bắt đầu tuôn chảy.

Điều bạn thực sự muốn làm với những thay đổi này là ép bộ não của bạn phải suy nghĩ theo hướng khác. Não bạn sẽ không muốn làm thế. Hãy thiết kế một môi trường cho các nhân viên sáng tạo mà để khiến cho đầu óc họ làm việc chăm chỉ hơn, nghĩ khác hơn và đổi mới thông minh hơn. Càng nhất quán thì càng đậm chân tại chỗ. Càng thay đổi thì càng có sự tiến bộ.

## Lăn xúc xắc

Năm 1971, tác giả George Cockcroft với bút danh là Luke Rhinehart, đã xuất bản một cuốn tự truyện mang tên *Người đàn ông xúc xắc*, trong đó ông đã giải thích làm thế nào xúc xắc đã chi phối mọi quyết định quan trọng trong cuộc sống của mình. Dù cuốn tiểu thuyết rất thành công – BBC coi nó là một trong năm mươi cuốn sách có tầm ảnh hưởng lớn nhất nửa sau thế kỉ 20 – ý tưởng sử dụng xúc xắc để giúp đưa ra những quyết định quan trọng vẫn không trở nên phổ biến.

Tôi nghĩ rằng ý tưởng đó nên được áp dụng rộng rãi. Tung xúc xắc để quyết định xem bạn muốn làm gì là một ý tưởng tuyệt vời. Tại sao? Bởi vì tất cả chúng ta đều có xu hướng tự chọn những kế hoạch cho mình mà không nhận ra chúng ta đang làm thế. Ví dụ, nếu bạn thích liệt kê ra những thứ bạn cần làm, thì khả năng lớn là bạn sẽ vô thức làm theo đúng những thói quen hành động mà bạn có để thực hiện danh sách việc cần làm đó. Có thể bạn sẽ ưu tiên những việc dễ trước, hoặc những việc bạn cảm thấy thú vị nhất, hoặc là bạn sẽ nhờ người khác giúp đỡ. Dù bạn có chọn cách nào chẳng nữa thì nó cũng phản chiếu những quy luật chi phối cuộc sống của bạn.

Bạn không nhận ra rằng chúng ta thường có những quyết định giống nhau hết lần này đến lần khác, tự dẫm lên những vết xe cũ của chính mình. Những vết xe này sẽ không dẫn tới sự sáng tạo. Những vết xe dẫn bạn đến những điều giống nhau, theo những cách giống nhau - đó là một vòng luẩn quẩn.

Vì vậy tôi khuyến khích các công ty hãy thử sử dụng những viên xúc xắc. Khi bạn lăn xúc xắc ngẫu nhiên, bạn đã loại bỏ ý muốn của mình và đạt được những kết quả khác với những gì bạn đáng lẽ sẽ phải nhận, nếu cứ để những ham muốn tự nhiên chi phối.

Bạn cũng sẽ thấy là bạn đang trì hoãn một số nhiệm vụ một cách vô thức. Nếu bạn sử dụng quyền năng của xúc xắc, bạn sẽ không thể trì hoãn được nữa.

Đây là cách tôi lăn xúc xắc: Tôi lên danh sách những kế hoạch phải làm sau đó đánh số những đề mục đó theo các số trong viên xúc xắc. Cho xúc xắc lăn, nếu xúc xắc ra con số 12, tôi sẽ thực hiện kế hoạch số 12. Tôi sử dụng xúc xắc lấy từ bộ game *Ngục tối và rỗng* của tôi bởi chúng có 20 mặt. Điều đó có nghĩa là tôi có thể thêm vào những đề mục tôi không thực sự muốn làm, hoặc chưa bao giờ coi chúng là quan trọng để làm trước đây. Tuy nhiên rất nhiều lần sau khi tôi liệt kê ra những

mục kỳ cục, xúc xắc đã buộc tôi phải làm chúng. Tôi khám phá ra rằng hoàn thành những việc đó đã có những tác dụng bất ngờ và lớn lao tới cuộc sống của tôi.

Bản thân sự tồn tại của cuốn sách này là một minh chứng của sự lặn xúc xắc. Không lâu trước đây tôi quyết định là tôi cần làm một việc gì đó để xây dựng lại đầu óc của mình, để hướng nó sang một phương trời mới. Thế là tôi cầm xúc xắc, viết những ý kiến như: chơi trò dù bay, leo núi Kilimanjaro, sống ở Ấn Độ trong một tháng, trở thành học sinh của một bậc thầy cờ vây ở Nhật, viết một cuốn sách... Tôi sẽ không bắn khoăn nếu tôi phải làm bất cứ điều gì xúc xắc bảo tôi phải làm. Và khi tôi lặn phải lựa chọn “viết một cuốn sách”, tôi phải biến nó thành hiện thực.

Tôi thích thú với những gì xúc xắc có thể mang đến. Có quá nhiều hướng đi mà cuộc sống của chúng ta có thể chọn – thế nhưng lúc nào chúng ta cũng chỉ ý thức được một vài trong số đó. Chúng ta cần khám phá những nơi xa lạ đó, và nếu bạn không đủ can đảm để làm điều đó, hãy lặn những viên xúc xắc và cho chúng mở ra cho bạn những tầm nhìn mới về khả năng và niềm quan tâm của bạn. Chơi trò chơi xúc xắc sẽ làm phong phú thêm những trải nghiệm cuộc sống của chính bạn.



## Giảm bớt quy trình

Về lâu dài – nếu bạn đủ may mắn để có một kế hoạch lâu dài cho công ty bạn – mọi công ty sẽ tìm cách phát triển những cách cân bằng giữa quy trình và hiệu quả. Điều này thực sự tuân theo quy luật hệ quả không ngờ tới, nghĩa là những hành động hoàn toàn có chủ định, có ý nghĩa, có thể dẫn tới những kết quả hoàn toàn trái với dự đoán ban đầu. Khái niệm này đã tồn tại từ thời con người biết lập kế hoạch, nhưng đã thực sự trở nên phổ biến bởi nhà xã hội học Robert K. Merton. Trong việc kinh doanh thời hiện đại, quy luật có thể như thế này: bạn càng đưa ra nhiều cấu trúc tổ chức, thì khả năng những quy trình trở nên phản tác dụng càng cao. Nếu không như thế thì tất cả các quy trình trên thế giới này đều có ích và tốt đẹp rồi.

Ví dụ, nếu công ty bạn áp dụng một quy định: tất cả việc mua bán phải thông qua ban mua hàng, bạn có thể đang cộng thêm 5 ngày tới một tháng vào chu kỳ mua của bạn. Nếu ai đó ở công ty cần một thiết bị thật nhanh chóng, cô ấy sẽ phải điền vào một mẫu đơn và chờ mẫu đơn đó lưu chuyển qua đủ các kênh thích hợp, thay vì đến thẳng cửa hàng hoặc lên mạng internet để mua thiết bị đó nhanh chóng chỉ với một chút tiền mặt.

Mặt khác, khi cô ấy mua thiết bị thông qua những người làm trong ban mua hàng, cô ấy có thể nhận được mức giá ưu đãi hơn bởi những người trong ban đã dành khá nhiều thời gian thương lượng với nhà cung cấp. Nhưng tới lúc nhân viên này nhận được thiết bị, thì bạn đã mất 2 tuần.

Phải có một sự cân bằng giữa nhu cầu của các nhân viên sáng tạo và sự quy củ. Công ty sẽ dừng phát triển nếu tốn 3 đô la vào giấy tờ và 5 tuần để mua một chiếc bút chì trị giá 10 cent.

Minh chứng cho điều đó là ở đây: Một lần trong buổi đi dạo hàng tuần của tôi ở Atari, tôi để ý có một sản phẩm đã bị chậm cho buổi triển lãm công nghệ mùa thu của chúng tôi. Thời gian trôi, sản phẩm càng bị chậm. Khi tìm hiểu về sự trì hoãn này, tôi phát hiện ra người kỹ sư bị thiếu một mẫu linh kiện quan trọng – một linh kiện chỉ có giá 15 cent.

Hóa ra vào thời điểm đó linh kiện ấy đang trong quá trình tìm kiếm, tức là bên nhà phân phối đã hết hàng bán buôn khối lượng lớn, hình thức mà chúng tôi vẫn thường mua. Ban mua hàng chỉ đặt hàng và chờ đợi – bởi một trong những nhà quản lý mới của chúng tôi đã nói với các kỹ sư rằng, họ luôn phải đi qua ban mua

hàng khi mua linh kiện mà không có trường hợp ngoại lệ. Nhà quản lý đó đã làm chậm dự án hai tuần ở thời điểm mà triển lãm công nghệ đã đến rất gần. Trong khi đó, linh kiện bán lẻ có đầy rẫy ở cửa hàng dưới phố.

Những tình huống kiểu như thế này sẽ còn tệ hơn nếu linh kiện đó còn mới và chưa được đưa vào hệ thống của tôi dưới mục mua thường xuyên. Trong tình huống đó, ban mua hàng sẽ phải có quá trình thương lượng giá và số lượng hàng trước khi bắt đầu viết đơn đặt hàng, tăng thêm một tháng vào quy trình phát triển sản phẩm mẫu.

Quy trình không xấu. Nhưng những quy trình làm cản trở sự phát triển thì rất xấu.

Khi bạn tuyển những quản lý mới ngoài công ty, thì bản năng đầu tiên của họ vẫn là thực hiện lại quy trình ở công ty cũ của họ. Bạn sẽ phải cho họ biết rằng những quy trình đó không cần thiết cũng như không có giá trị. Điều này là không dễ. Con người thường muốn cài đặt quá trình hơn là nơi lỏng chúng.

Các nhà quản lý không hề xấu. Họ chỉ muốn giải quyết các vấn đề theo một cách khiến cho vấn đề không lặp lại nữa. Không may là, quy trình họ cài đặt có thể chi tiết quá mức và làm phát sinh những chi phí ẩn. Như đã nói, cái giá của quy trình là đánh mất đi sự sáng tạo và tốc độ. Thường thì chi phí thực hiện các quy trình còn lớn hơn khoản tiết kiệm dự kiến từ chúng.

Ở Atari, hầu hết nhân viên mà chúng tôi tuyển cũng đến từ những nơi có nhiều quy trình hơn những gì chúng tôi có. Thế nên khi các nhân viên mới muốn đưa thêm quy trình vào tổ chức, tôi thường hỏi: “Tại sao điều này có thể đẩy nhanh chu kỳ sản xuất?” Câu hỏi này thường khiến họ loay hoay không biết trả lời. Lúc nào họ cũng có thể trả lời làm sao để tiết kiệm tiền. Nhưng họ rất ít khi trả lời được vì sao lại khiến mọi thứ nhanh hơn.

Thị trường ngày nay yêu cầu doanh nghiệp phải tốc độ. Tốc độ chiến thắng tất cả mọi thứ khác. Việc bạn làm tiếp thị, sản xuất, dịch vụ, hay bất cứ lĩnh vực nào cũng không quan trọng. Với tốc độ nhanh đến chóng mặt của những đổi mới và thay đổi, nếu bạn không chú tâm vào tốc độ, bạn sẽ chết chìm dưới nước. Sáng tạo mà không có tốc độ cũng là vô ích. Những quy tắc cũ và quá trình chuẩn mực không dẫn đến sự sáng tạo.

## Đi dạo ngẫu nhiên trên Wikipedia

Tôi thường xuyên thấy các công ty phàn nàn với việc nhân viên của mình lướt web. Phải chú ý vào công việc chứ! Đừng rơi vào cạm bẫy của mạng internet!

Thật sai lầm.

Những nhân viên sáng tạo của bạn không thể dùng toàn bộ thời gian của họ để chú tâm vào một vấn đề mà họ cần giải quyết. Đầu óc họ càng được chu du ở nhiều nơi, thì dòng chảy sáng tạo trong họ càng mạnh.

Một trong những cách tốt nhất để làm được điều này đó là khuyến khích những chuyên đi dạo trên Wikipedia, trang bách khoa toàn thư trực tuyến có nhiều kiến thức hơn bất cứ nơi nào khác trên thế giới. Hãy nghĩ về nó như một kho báu thông tin vậy. Giống như việc bạn tra từ điển để tìm một từ mới xung quanh những từ mà bạn đang vật vả để sử dụng, Wikipedia cho bạn những chủ đề mới xung quanh những chủ đề mà bạn đang gặp khó khăn khi nghĩ về chúng.

Giả sử, bạn đang nghĩ về nghệ thuật trừu tượng cho một dự án tiếp thị. Bạn thấy một đường link dẫn tới ngôn ngữ hình ảnh mà bạn chưa bao giờ nghĩ tới. Đường link này dẫn bạn tới tâm lý học của Gestalt, rồi dẫn bạn tới điều khiển học. Trạm dừng tiếp theo của bạn sẽ là trí thông minh nhân tạo, và bỗng nhiên bạn tìm thấy một cách mới để tạo ra một chiến dịch quảng cáo, dựa trên những học thuyết mà bạn chưa từng cân nhắc cho tới khi bạn bước vào thế giới của Wiki.

Trí tưởng tượng rất hiếm khi có thể đong đếm được như những con số. Rất nhiều yếu tố ảnh hưởng tới một sản phẩm hay dự án nào đó, nhiều trong số đó rõ ràng nhưng cũng có nhiều yếu tố không rõ ràng. Nếu bạn dùng ngôn ngữ cơ học lượng tử, chúng ta sẽ nói rằng có một đám mây các khả năng xoay xung quanh bất kỳ đối tượng nào. Điều này cũng đúng với các ý tưởng. Có một đám mây của những kết quả khác nhau xung quanh một ý tưởng, và các kết quả có thể phụ thuộc vào bất kỳ một phần nào của ý tưởng, dù cho nó có là màu sắc, hình dạng, tính ứng dụng hay là việc ý tưởng làm bạn cảm thấy như thế nào.

Đôi khi, chính là những khả năng khuất, nằm ở phía rìa ngoài của đám mây chứ không phải ở trung tâm, mới có thể tỏa sáng nhất. Khi bạn có một nhãn quan mới, bạn sẽ nhìn nhận vấn đề theo các góc cạnh mới, từ đó những con đường dẫn tới sự hoàn thiện, trước đây có vẻ như vô hình, giờ đã hiện hữu ngay trước mắt bạn.

Hãy để cho các nhân viên sáng tạo mở ra những đám mây khả năng xung quanh bất kì dự án nào bằng cách khuyến khích họ tìm kiếm trên Wikipedia một cách ngẫu nhiên. Bằng cách này, bạn đang để họ kiểm tra những khả năng khuất và khuyến khích họ nhìn rộng ra các vấn đề mà dự án đang gặp phải.

Hãy thử làm thế vài lần. Bạn sẽ thấy ngạc nhiên trước sự giàu có của những ý tưởng mà một lần dạo chơi Wikipedia có thể mang lại.

### ***Đi dạo ngẫu nhiên ở bảo tàng***

Nếu bạn đủ may mắn để sống gần một thứ tương tự như Wikipedia trong thế giới thực, ví dụ như một bảo tàng lớn, hãy đi dạo tới nơi đó.

Tôi học được mẹo này từ chính Steve Jobs. Một ngày của những năm 1980, tôi đang đi dạo trên đại lộ Năm ở New York hướng tới bảo tàng Whitney của Nghệ thuật Hoa Kỳ khi tôi thấy Steve bước ra từ một chiếc taxi. Dù chúng tôi đều biết là bản thân thích đi tham quan bảo tàng một mình để có thể dừng tại một cách tự do, nhưng chúng tôi quyết định sẽ đi dạo trong Whitney cùng nhau.

Tôi nhanh chóng khám phá ra rằng Steve, giống như tôi, đã tìm thấy rất nhiều cảm hứng sáng tạo từ những bảo tàng nghệ thuật hiện đại. Chúng tôi cùng thích những tác phẩm thực sự giàu tưởng tượng và ghét những tác phẩm được coi là rác được vinh danh. Điểm duy nhất khác nhau giữa chúng tôi là Steve rất thích những thứ giản dị, còn tôi thì muốn nghệ thuật phải phức tạp hơn một chút. Như mọi khi, Steve bị cuốn hút bởi những thứ giản dị trang nhã và nói rằng cậu ấy muốn toàn bộ nhân viên của mình quay lại một căn phòng nhất định, nơi những tác phẩm nghệ thuật trở nên đơn giản và tinh khiết hết mức có thể.

Steve cũng nói với tôi là cậu ấy đã tham quan bảo tàng nghệ thuật Metropolitan ngày hôm trước, và những cuốn sổ ghi chép của cậu ấy chứa đầy những ý tưởng chỉnh sửa thiết kế hay tiếp thị của một số dự án cậu ấy đang làm. Tôi chưa bao giờ có thể tìm ra những tác phẩm nghệ thuật cụ thể nào đã truyền cảm hứng cho những ghi chép ấy. Nhưng tôi biết là một buổi đi dạo ở bảo tàng có thể truyền cảm hứng cho bất cứ ai.

## Đừng dựa dẫm vào kế toán

Các nhân viên sáng tạo lúc nào cũng than phiền về kế toán. Phần lớn họ đều có những lý do chính đáng. Đôi lúc bạn cũng sẽ gặp một kế toán viên hiểu lĩnh vực kinh doanh của công ty nhiều hơn những con số. Hãy biết quý trọng những người này, vì số lượng kế toán như vậy là rất hiếm.

Thường gặp hơn đó là những kế toán luôn mặc định thái độ thù địch đối với sự sáng tạo. Đây không phải là đánh giá nhân cách hay khả năng làm việc nhóm của họ, mà chỉ là sự phản ánh công việc của họ với tư cách là người đong đếm đậu: coi sóc tiền bạc cẩn thận và phân phát một cách bủn xỉn. Sức sáng tạo không liên quan tới họ. Nhưng lợi ích tức thì của từng khoản đầu tư mới nằm trong mối quan tâm của họ. Hãy thử nói với một kế toán rằng ý tưởng mới và tuyệt vời này sẽ mang về lợi nhuận khổng lồ cho công ty – vào một ngày nào đấy. Bạn chỉ không biết trước là khi nào thôi. Vậy thì điều đó sẽ không có tác dụng gì.

Nhìn chung, hiện nay tại các công ty, ban tài chính có nhiều quyền kiểm soát đối với các hoạt động kinh doanh nhiều hơn mức cần thiết. Đôi lúc họ không đồng ý cũng vì lý do tốt. Nhưng đôi lúc là ngược lại. Đôi khi họ không nói gì bởi vì họ không có quyền hạn hay không có giấy tờ cần thiết. Nhưng họ cũng sẽ không chia sẻ với bạn về chuyện này. Thế nên bạn vẫn đợi, đợi, rồi lại đợi. Và chẳng vì một lý do nào cả.

Tôi thấy rằng những người bắt đầu sự nghiệp của họ trong ngành tài chính thì thường sẽ trở thành những nhân tố độc hại cho sáng tạo. Họ sử dụng các thuật ngữ của ngành tài chính để trang trọng hóa hình ảnh bản thân, sau đó nhận xét về tất cả các dự án sáng tạo là có chi phí quá cao hay mạo hiểm tài chính trước khi họ nghe về những chi tiết của dự án. Và thường xuyên, mỗi khi công ty gặp khó khăn, ban quản trị lại nâng cao vai trò của các giám đốc tài chính (CFO). Điều này không phải cách giải quyết tốt. Nếu mọi thứ đều xoay quanh việc giảm thiểu chi phí thì những ý tưởng mới sẽ không bao giờ được sinh ra.

Vì tất cả các lý do này, nếu có bất kì nhóm người nào có khả năng cản trở dòng chảy của sức sáng tạo thì đó chính là nhóm kế toán. (Thứ hai là bộ phận mua hàng và nhân sự). Bạn chỉ cần một vài đô la để ý tưởng của mình thành hiện thực và bạn cần nó sớm, để đánh bại công ty đối thủ. Ban tài chính nói với bạn rằng ngân sách cần ngừng trả tiền trong vòng một năm. Chắc chắn bạn sẽ thua.

Tôi không nói rằng công ty bạn không nên có kế toán. Nên chứ. Họ là một phần quan trọng của bất kì doanh nghiệp nào. Nhưng hãy đảm bảo rằng họ chỉ làm công việc của họ để các cá nhân sáng tạo làm việc của mình. Hai dòng nước này sẽ chảy song song chứ không vắt chéo nhau. Nếu kế toán kéo sự sáng tạo xuống, bạn đã hủy hoại tương lai của công ty rồi đó.

Lời khuyên của tôi với kế toán: Tất cả các dự án mới đều mạo hiểm về mặt tài chính. Hãy làm quen với việc đó. Hãy tìm cách để kiểm tra và giảm thiểu rủi ro từ những ẩn số. Hãy để trí sáng tạo được thông suốt và giải quyết được vấn đề chung của công ty theo những cách bất ngờ.



## Tạo ra những ngày nghỉ ngẫu nhiên

Khi văn hóa doanh nghiệp đang phát triển mạnh, một vấn đề kì quái có thể nảy sinh. Ở một số công ty, khi cấp trên than phiền rằng nhân viên không làm việc chăm chỉ bằng họ, thì có thể thành công đã khiến cho các nhân viên làm việc quá chăm chỉ mà thôi. Và điều này có vẻ không giống như một vấn đề, nhưng nó cũng khá nghiêm trọng. Thành công thường tạo ra một văn hóa mà ở đó người ta cảm thấy phải tạo ra nhiều thành công hơn nữa để rồi công ty lại càng trở nên nổi tiếng với việc tuyển dụng những nhân viên chăm chỉ hơn nữa.

Khi người ta làm quá nhiều, họ trở nên mệt mỏi và mắc sai lầm, từ đó họ đánh mất sự cân bằng.

Họ cũng đánh mất tầm nhìn, khả năng phân loại các vấn đề lớn, nhỏ. Mọi thứ dường như sẽ quá tải, tạo ra căng thẳng và lo lắng – đó đều là những kẻ thù của sáng tạo.

Trên hết, yếu tố phân biệt các cá nhân sáng tạo với những người khác chính là đánh giá phi thường của họ. Nhưng đánh giá là một công cụ mong manh và chỉ được phát huy khi bạn ngủ đủ giấc, có thức ăn và sự tĩnh lặng.

Bạn không muốn những nhân viên sáng tạo mất đi khả năng đánh giá của mình. Tầm nhìn giảm sút là một trong những điều tệ nhất có thể xảy đến với một công ty đang làm việc quá tải.

Thường sau mỗi buổi triển lãm công nghệ hay một giai đoạn làm việc căng thẳng, tôi sẽ thông báo trước vài ngày rằng thứ Hai hoặc thứ Sáu tiếp theo công ty sẽ đóng cửa. Ngoài việc có một ngày không phải đi làm, các nhân viên cũng rất yêu thích những ngày nghỉ kiểu này, thậm chí còn hơn cả các kì nghỉ đã được lên kế hoạch sẵn – bởi vì chúng rất bất ngờ. Để tăng thêm sự thú vị, tôi thường bịa ra các ngày như sinh nhật của một nhân vật nào đó. Sau đó tôi nói với mọi người rằng, tất cả chúng ta nghỉ việc để ăn mừng ngày sinh nhật, ví dụ như, của Blaise Pascal<sup>(4)</sup>, và gợi ý rằng mọi người nên đọc về ông ấy.

Cũng có những cách khác để khiến nhân viên sáng tạo của bạn ngạc nhiên và vui vẻ. Tôi từng thuê một chiếc Boeing 727 và bay cùng tất cả nhân viên tới Disneyland. Đó là cơ hội để quên đi việc làm người lớn trong một ngày và gắn bó với nhau như những đứa trẻ. Họ đã có một ngày nghỉ tuyệt vời.



Ngày nay, nhiều công ty thường ganh đua tìm cách để làm cho nhân viên sáng tạo của mình được vui vẻ và tràn đầy năng lượng. Rất nhiều công ty ở thung lũng Silicon đã đặt cả một phòng chiếu phim ở rạp, một ngày trước buổi chiếu đầu tiên vào giữa đêm cho một bộ phim mới. Imagination Publishing, một đại lý tiếp thị nội dung có trụ sở ở Chicago thường có những ngày thứ Sáu nghỉ việc ngẫu nhiên, và cách gửi thông báo tới các nhân viên là một email bất ngờ. Vào một ngày thứ Hai gần đây, công ty còn cho nhân viên về nhà sớm vài tiếng đồng hồ để họ có thể xem trận bóng của đội Chicago Bears. Những công ty khác thì cho phép nhân viên tự tạo ra ngày nghỉ cho mình, ví dụ như nhà sản xuất nội dung Netflix: họ cho nhân viên của mình một kì nghỉ dài vô thời hạn có trả lương (họ ghi nhận chính sách này đã làm tăng năng suất cũng như sự cân bằng giữa cuộc sống và công việc). Khoảng 1% các công ty của Mỹ có chính sách nghỉ vô thời hạn như thế này.

Hãy sáng tạo. Tạo ra những ngày nghỉ bất cứ khi nào tinh thần của bạn bảo thế. Nếu bạn là một đại lý quảng cáo, hãy cho nhân viên nghỉ nếu một trong những quảng cáo trở thành cú hit. Nếu bạn làm trong ngành công nghệ, hãy nghỉ tới những những lúc ít hàng bị trả lại hay những lúc bán chạy. Hãy để tất cả mọi người chia sẻ niềm vui.

## Kết hợp

Vào một ngày cuối thu năm 1977, Atari đã gặp phải một vấn đề khiến nhiều người phải ghen tị: chúng tôi có quá nhiều việc. Bởi vì không có đủ nhân công trực ca đêm để thực hiện những đơn hàng khẩn cho Giáng sinh, chúng tôi quyết định rằng, trong hai tuần tất cả mọi người trong công ty sẽ phải làm việc và chịu trách nhiệm nhiều hơn mức bình thường. Kế hoạch là tất cả mọi người sẽ đến làm từ chiều muộn, giải quyết các công việc cá nhân trong một tiếng đồng hồ, sau đó trực đêm tại dây chuyền sản xuất.

Hai tuần này không những đã mang lại rất nhiều niềm vui cho mọi người trong công ty, mà còn giúp cải thiện sản phẩm của doanh nghiệp. Lần đầu tiên tại dây chuyền sản xuất, các kỹ sư có dịp quan sát tận mắt ý tưởng của mình được đưa vào thực tế ra sao. Chẳng hạn, việc vặn một con ốc mà mất đến hơn ba lần vặn là không hiệu quả, và các kỹ sư phát hiện ra rằng có những con ốc họ thiết kế ra cần đến hơn mười lần vặn. Họ đã sửa chữa ngay sau đó – cùng với khoảng 150 những thay đổi khác. Trong lúc này, bộ phận bán hàng cũng đã học được cách thức bán hàng mới, dựa trên những gì quan sát được tại dây chuyền, và giúp doanh thu tăng lên. Các kế toán viên cũng rút ra được những bài học tương tự, nhạy bén tìm ra cách làm mới giúp doanh nghiệp tiết kiệm hơn.

Mọi người cũng dần biết cách đánh giá đúng hơn quy trình sản xuất, khi mà ban lãnh đạo chỉ có thể làm được khoảng 70% những gì công nhân sản xuất làm được trong một ca. Một vài người trong ban lãnh đạo nghĩ rằng một số công nhân đã bê trễ khi lao động, nhưng họ đã hiểu rằng bộ phận nhân công đã biết cách nghĩ ra một hệ thống làm việc hiệu quả mà các lãnh đạo không thể làm theo được. Mỗi người học cách tôn trọng người được khác hơn, và sáng tạo từ đó cất cánh không ngừng.

Vì thử nghiệm nho nhỏ này đã mang lại những thành công lớn, tôi đã quyết định cho lặp lại hoạt động này ở những nơi khác. Ví dụ tại Chuck E. Cheese's, mỗi người phải dành tối thiểu ba ngày (có lúc lên đến một tuần) trực tiếp làm pizza khi mới bắt đầu làm việc, sau đó mỗi năm một lần.

Hãy dừng cảm thử nghiệm. Mang những nhân viên sáng tạo của bạn ra thực tế bằng cách làm việc với bộ phận bán hàng. Mời những nhân viên kế toán tham gia vào các cuộc họp sáng tạo: Hoặc dừng ngay để những giám đốc tới gặp các nhà phân phối ở xa hoặc những “tiền đồn” đang chưa đạt yêu cầu. Oscar Dystel, một trong

những nhà xuất bản vĩ đại nhất trong lịch sử, đã từng yêu cầu những biên tập viên của mình tại Bantam Books làm cùng với bộ phận bán hàng trong dự án mở rộng thị trường – và qua đó tạo cơ hội cho bộ phận bán hàng có dịp nói lên suy nghĩ của mình về những lựa chọn của ban biên tập.

## Đi ngủ

Giấc ngủ là một trong những chức năng quan trọng, cần thiết nhất, và cũng được nghiên cứu nhiều nhất trong cơ thể con người. Đồng thời, chức năng này cũng bị lãng quên nhiều nhất nơi công sở.

Ý tưởng về việc con người sẽ thức cả ngày và chỉ ngủ trong vòng 8 tiếng buổi tối là một khái niệm của thế giới hiện đại, được phát minh với sự ra đời của những ông chủ luôn kè kè những chiếc đồng hồ đeo tay và không ngừng theo dõi, kiểm soát thời gian trong ngành công nghiệp sản xuất nệm. Trong lịch sử nhân loại, chúng ta là những sinh vật ngủ theo nhiều giai đoạn: ngủ nhiều lúc khác nhau trong thời gian 24 tiếng. Chỉ đến gần đây, con người mới ngủ theo hai giai đoạn: một lần ngủ trong ngày và ngủ dài vào ban đêm.

Vâng, chúng ta cần khoảng 7 đến 9 tiếng ngủ trong một ngày, tuy nhiên không nhất thiết phải thực hiện trong một lúc. Chỉ cần ta ngủ trong vòng 24 tiếng là được.

Quan điểm của tôi là chúng ta nên ngủ tối thiểu một lúc vào buổi chiều để có được năng suất lao động cao nhất và tinh thần minh mẫn nhất. Rất nhiều công ty Nhật Bản đã cung cấp thiết bị cho nhân viên để họ có thể ngủ trưa. Tại Mỹ, những công ty tiên phong đã xây dựng các phòng ngủ trưa đơn giản với chỉ những tấm đệm vinyl, cung cấp những chỗ tối phục vụ cho việc ngủ trưa hoặc cho những ai phải thức khuya hoặc làm xuyên đêm – có một chỗ nghỉ ngơi. Các công ty như Cisco Systems, Procter & Gamble và Google thậm chí còn trang bị cả EnergyPods – chiếc ghế tựa đặc biệt với bộ phận ngăn tiếng ồn và ánh sáng – để nhân viên có thể thoải mái ngủ trưa bất cứ khi nào họ cần.

Như tôi đã đề cập, Steve Jobs thường mang một chiếc ghế nệm đi làm, và tôi rất hay bắt gặp anh ấy ngủ trên đó. Rất nhiều nhân viên sáng tạo của tôi đạt hiệu suất làm việc cao nhất khi họ được phép ngủ vào lúc họ cần, thay vì làm việc đó như một chu trình bình thường. Các bạn vẫn chưa tin lắm đúng không? Một nghiên cứu năm 2004 được đăng trên tạp chí *Nature* bởi nhà thần kinh học Ullrich Wagner và Jan Born đã phát hiện ra rằng, các chu kỳ đảo mắt ngẫu nhiên (REM) khi ngủ giúp tăng khả năng giải quyết vấn đề lên 40%. Một nghiên cứu khác năm 2009 của Đại học California ở San Diego do chuyên gia nghiên cứu về giấc ngủ Sara Mednick và các cộng sự, xuất bản trong Kỷ yếu của Viện hàn lâm khoa học Hoa Kỳ cũng cho ra kết quả tương tự. Thêm vào đó, một nghiên cứu gần đây của NASA cũng chỉ ra rằng,

sau 26 phút ngủ trưa thì phi công có thể làm việc hiệu quả hơn 34%. Các bạn có cần thêm chứng cứ nữa không? Hãy gõ vào Google: “giấc ngủ và năng suất lao động”: bạn sẽ có khoảng một triệu kết quả tìm kiếm.

Vậy đây là những gì bạn cần có để phát huy tối đa sự sáng tạo của bản thân: Giường, đệm, phòng tối, che mắt, bịt tai. Bạn thắc mắc rằng mỗi người cần bao nhiêu thời gian để ngủ không? Thở trạng của mỗi cá nhân đòi hỏi thời gian khác nhau. Tuy nhiên giấc ngủ có năm giai đoạn: giai đoạn một, Giai đoạn hai, ngủ sóng chậm (SWS - kết hợp giai đoạn ba và bốn), và giai đoạn năm, đảo mắt ngẫu nhiên. Ngủ trưa hay ngủ ngắn cần tối thiểu giai đoạn hai, giai đoạn có sự gia tăng về sự minh mẫn sẽ xuất hiện sớm trong chu kỳ ngủ, sau khoảng 2-5 phút của giai đoạn thứ nhất. Muốn qua giai đoạn này, bạn phải ngủ lâu hơn nữa. Giai đoạn SWS xảy ra sau giai đoạn hai khoảng 20 phút, và giai đoạn cuối cùng REM – giai đoạn giúp tăng trí nhớ và khả năng nhận thức xảy ra sau đó (một chu kỳ đầy đủ phải kéo dài khoảng một tiếng rưỡi).

Hy vọng cuốn sách này từ đầu đến giờ vẫn chưa làm bạn thấy buồn ngủ. Tuy nhiên nếu hiện tại là buổi trưa, việc đi ngủ ngay bây giờ, như đã phân tích, cũng không đến nỗi tệ đâu.

## Kết luận

“Cách tốt nhất để biết được tương lai là sáng tạo ra nó.”

– Nhà khoa học máy tính Alan Kay

Khi không thể thay đổi bộ máy vận hành của doanh nghiệp, bạn có thể thiết lập nên một chu trình sáng tạo của riêng mình bằng cách tạo ra một góc riêng tại công sở mà ở đó các phát minh được khen ngợi và tưởng thưởng xứng đáng, còn những người luôn nghĩ tiêu cực sẽ bị mất dần ảnh hưởng, nơi các bạn có thể ăn mừng thoải mái, nơi mọi người có thể chơi đùa, tự do làm theo những lời khuyên trong cuốn sách này, và từ đó bạn sẽ thiết kế thành công một công sở nuôi dưỡng được tính sáng tạo trong công việc. Khi đó, Steve Jobs tiếp theo rất có thể đang nộp hồ sơ xin việc ở công ty của bạn.

Bạn có thể còn phát hiện ra rằng những Steve Jobs tiếp theo hiện đang làm việc cho bạn – tuy nhiên xác suất khá cao là họ đang thấy ngột ngạt và héo mòn trong bộ máy vận hành doanh nghiệp, với những cảm hứng bị tiêu diệt bởi ban lãnh đạo, với những ý tưởng sáng tạo bị bóp nghẹt vì thiếu sự hỗ trợ cần thiết, với những nỗi sợ hãi rằng những bước đi táo bạo đồng nghĩa với việc bị sa thải...

Như đã nói, tìm ra những Steve Jobs mới và tạo cho họ việc làm vẫn chưa đủ; bạn còn phải tạo ra một môi trường để họ có thể phát triển tốt, và từ đó thành công mới đến với doanh nghiệp của bạn.

Hãy nhớ rằng chính ban lãnh đạo tại Apple đã từng sa thải Steve Jobs. Lý do ư? Họ nghĩ rằng họ không thể kiểm soát được những dự án điên rồ của anh ấy. Chính vì thế – bản thân Steve Jobs đã từng thua các vị giám đốc đầy phức tạp tại Apple – cho đến khi họ lại trải thảm mời Steve quay lại, đưa công ty đến với những thành công hiện tại.

Nếu bạn làm theo những pong trong cuốn sách, chính bản thân bạn cũng sẽ tiến tới thành công. Tuy nhiên, còn một pong nho nhỏ, đơn giản cuối cùng nữa bạn cần phải ghi nhớ. Đó là:

*Hãy hành động!*

Bất cứ ai khi đi tắm đều từng có ý tưởng tuyệt vời. Vấn đề ở đây là bạn sẽ làm gì

với những ý tưởng này sau khi tắm xong. Vì thế nếu có duy nhất điều gì bạn cần nhớ từ cuốn sách này, đó là: Bạn phải hành động! Làm cái gì đó đi! Có quá nhiều người đọc sách, nghe thuyết giảng, tham dự các buổi hội thảo, sau đó trở về và không thay đổi gì. Nếu đó là những gì bạn sẽ làm sau khi đọc cuốn sách này, có nghĩa là tôi đã thất bại. Bởi vì việc hiểu ra rằng mình phải tìm kiếm, tuyển dụng và nuôi dưỡng nhân tài là chưa đủ, bạn phải thực sự bước ra ngoài và *hành động*.

Bạn và công ty của bạn đang có những cuộc chiến hàng ngày về tương lai – và chỉ trong nháy mắt, các đối thủ của bạn bỗng nhiên có một bước tiến lớn, khiến bạn bần khoản không hiểu điều gì đang xảy ra. Sau một lần chớp mắt nữa, các đối thủ cạnh tranh đã chiếm lĩnh thị trường, và quá muộn để bạn có thể làm bất cứ điều gì. Tương lai có thể trượt ra khỏi tầm tay bạn từ bất kì hướng nào – bạn thử nghĩ xem có bao giờ Nokia và BlackBerry tưởng tượng được rằng sự nghiệp kinh doanh của họ lại bị định đoạt bởi một công ty máy tính có trụ sở tại California, được đặt tên theo một loại trái cây và chưa bao giờ bước chân vào thị trường điện thoại di động?

Bạn phải trở thành tương lai, chứ không phải quá khứ. Nếu bạn thật sự sáng tạo, bạn hoàn toàn có thể góp phần làm chủ tương lai của mình. Trở nên sáng tạo có nghĩa là mang tương lai đến với mình nhanh hơn – đồng nghĩa với việc giành quyền làm chủ nó.

Tất cả các công ty nổi tiếng với những sáng tạo hàng đầu đều hành động. Họ làm việc – thậm chí rất nhiều việc. Nếu bạn muốn có một ý tưởng hay, hãy cho ra nhiều ý tưởng hay. Nhưng nếu bạn muốn thành công, hãy bắt tay biến những ý tưởng đó thành hiện thực càng nhiều càng tốt. Một số người sẽ thất bại và bị thế giới lãng quên, nhưng những ai thành công sẽ thay đổi quỹ đạo của doanh nghiệp mình và đưa nó lên một tầm cao mới.

Đây là một trong những điểm tôi ngưỡng mộ nhất ở Steve Jobs: luôn hành động. Đúng hơn là, anh ấy không bao giờ ngưng hành động. Luôn luôn thảo luận về những ý tưởng mới, đưa những khái niệm mới vào kế hoạch, anh ấy luôn tìm kiếm những điều lớn lao tiếp theo. Rất nhiều thành công của Apple ngày nay là kết quả của những hoạt động không ngừng ấy.

Anh ấy luôn như vậy. Vào đầu những năm 1980, tôi có dịp mời Steve đến thăm Chuck E. Cheese's để tham quan các dự án nghiên cứu của chúng tôi. Lúc ấy, chúng tôi mới bắt đầu thành lập bộ phận Kadabrascope để tìm ra cách làm phim hoạt hình bằng máy tính - bộ phận lúc đó bao gồm một vài kỹ sư phần mềm và một nhóm các kỹ thuật viên đồ họa làm việc chiếc máy VAX 11-750 (một máy tính cỡ nhỏ là hàng hot thời điểm ấy). Steve thực sự thích thú với dự án này, mặc dù chúng tôi biết là còn lâu nữa chúng tôi mới tới đích.



Máy VAX 11-750 sử dụng hệ điều hành Unix, sau đó Steve đã thay bằng NEXT của riêng ông trên máy tính cá nhân và có thể chạy được nhiều chương trình phần mềm khác nhau.

Một vài năm sau đó, ngay sau kì nghỉ Giáng sinh, Steve gõ cửa nhà riêng của tôi ở Woodside. Anh muốn gặp và nói thêm với tôi về phim hoạt hình dựa trên máy tính – một sự tiếp nối của câu chuyện chúng tôi đã bàn bạc những năm trước và thể hiện rõ sự quan tâm của Steve về vấn đề này. Steve cực kì tò mò muốn biết tôi suy nghĩ thế nào về của hãng phim Pixar, nổi tiếng với công nghệ hoạt hình của mình.

Tôi nói với Steve rằng chúng ta đang ở một thời điểm then chốt, thời điểm mà công nghệ đã sẵn sàng được thương mại hóa theo một mức độ rộng lớn hơn, nhưng vẫn rất rủi ro. Tóm lại, vẫn chưa có ai sử dụng thành công đồ họa máy tính vào làm một bộ phim hoạt hình tiêu chuẩn. Một khi thành công, tôi dự đoán, công nghệ này sẽ được ưa chuộng nhất trên thị trường.

Steve nói lại với tôi rằng từ khi rời khỏi Apple (tạm thời, như đã đề cập ở trên), anh ấy cảm thấy phấn khích với những gì Pixar đang làm trong lĩnh vực này và muốn đầu tư vào công ty. Tôi nói rằng chiếc mũi của Steve luôn thính nhạy cho những thứ như thế này và anh ấy nên làm những gì bản thân từng làm: “Hành động thôi!” Tôi nói. “Và sau đó sẽ tiến hành giải quyết những vấn đề nảy sinh.”

Steve cảm ơn tôi và chúng tôi tiếp tục nói về những vấn đề khác nữa. Chỉ một vài tháng sau, tôi thấy Steve đã thực hiện xong và đầu tư một khoản lớn vào Pixar.

Một thời gian sau nữa, tôi nhận được một lời mời tham dự buổi chiếu ra mắt bộ phim *Câu chuyện đồ chơi* ở San Francisco. Tại bữa tiệc sau đó, chúng tôi đã bàn luận về những ấn tượng tuyệt vời mà công nghệ hoạt hình mới mang đến trong phim.

“Tuyệt vời quá”. Tôi cất lời khen ngợi.

Steve mỉm cười trả lời: “Tôi chỉ hành động thôi” trước khi hòa vào đám đông hôm đó.

1. Sigmund Freud (1856 – 1939) được công nhận là người đặt nền móng và phát triển lĩnh vực nghiên cứu về phân tâm học.
2. Gustav Klimt (1862 – 1918): Họa sĩ theo trường phái tượng trưng người Áo.
3. Rối loạn tăng động, giảm chú ý (ADHD) là rối loạn đã được biết đến từ hơn 100 năm trước đây, đặc trưng bởi sự kết hợp của một hành vi hoạt động quá mức, thiếu kiểm chế với giảm chú ý rõ rệt và thiếu kiên trì trong mọi công việc.
4. Blaise Pascal (1623-1662): nhà toán học, vật lý, nhà phát minh, tác gia và triết gia người Pháp.