

TÁI TẠO
TỔ CHỨC

REINVENTING ORGANIZATIONS

An Illustrated Invitation to Join the Conversation on Next-Stage Organizations

By **Frederic Laloux**

Copyright © 2016 by Frederic Laloux

Vietnamese edition copyright © 2018 by Saigon Books

All rights reserved.

This edition arranged with Frederic Laloux
through BIG APPLE AGENCY, INC., LABUAN, MALAYSIA.

TÁI TẠO TỔ CHỨC

Phá vỡ rào cản thổi bùng sinh khí

Tác giả: **Frederic Laloux**

Sách được Saigon Books xuất bản theo hợp đồng chuyển giao bản quyền với tác giả,
thông qua Big Apple Agency.

Bản quyền tác phẩm đã được bảo hộ. Mọi hình thức xuất bản, sao chép, phân phối dưới dạng
ấn hoặc văn bản điện tử, đặc biệt là hành vi phát tán hơn 10% nội dung ấn phẩm trên mạng
không có sự cho phép bằng văn bản của Công ty Cổ phần Văn hóa Sách Sài Gòn đều vi phạm
và tổn hại đến quyền lợi Công ty.

Giao dịch bản quyền: Mạnh Cường

Bìa: Phúc Niên

Minh họa: Etienne Appert

Trình bày: Quốc Nguyễn

Biên tập viên Saigon Books: Minh Trâm

CÔNG TY CỔ PHẦN VĂN HÓA SÁCH SÀI GÒN

Trụ sở: 97 Nguyễn Bỉnh Khiêm, Phường Đa Kao, Quận 1, TP. Hồ Chí Minh

Điện thoại: (028) 6281.5516 – (028) 6293.8228

Email: info@saigonbooks.com.vn

Fanpage: www.facebook.com/saigonbooks

Website: www.saigonbooks.com.vn

F R E D E R I C L A L O U X

ETIENNE APPERT minh họa

TÁI TẠO TỔ CHỨC

PHÁ VỠ RÀO CẢN
THỒI BÙNG SINH KHÍ

REINVENTING
ORGANIZATIONS

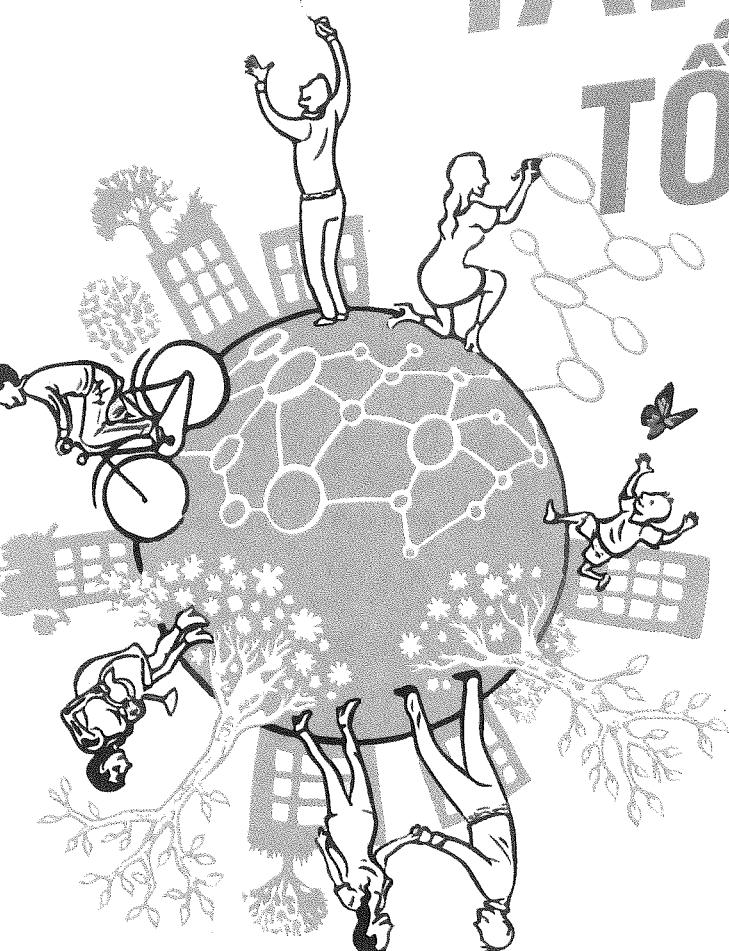


Nhóm dịch
Officience

SAIGONBOOKS



NHÀ XUẤT BẢN THẾ GIỚI



Những lời khen ngợi dành cho **TÁI TẠO TỔ CHỨC**

"Một quyển sách lôi cuốn và truyền cảm hứng!"

- **Robert Kegan**, Giáo sư ngành Adult Learning thuộc quỹ Meehan tại Đại học Harvard,
Tác giả cuốn sách *In Over Our Heads*

"Quyển sách kinh doanh giá trị và nhiều cảm hứng nhất mà tôi từng đọc."

- **Tony Schwartz**, Tác giả cuốn sách *The Way We're Working Isn't Working*

"Một cuốn sách như cuốn này 10 năm mới có một lần."

- **Norman Wolfe**, Tác giả cuốn sách *The Living Organization*

"Frederic Laloux là một trong số ít người đi đầu về quản lý không ngừng
tìm kiếm sự bứt phá. Quyển sách cực kỳ khác biệt."

- **Bill Drayton**, Sáng lập viên của *Ashoka: Innovators for the Public*

"Cuốn sách này là mọi điều bạn cần biết về việc xây dựng một mô hình
tổ chức mới!"

- **Richard Barrett**, Chủ tịch kiêm sáng lập viên của *Barrett Values Centre*

"Chúc mừng một kiệt tác xuất sắc!"

- **Ken Wilber**, Tác giả cuốn sách *A Brief History of Everything*

"Đây là một cú đột phá! Một bước tiến vĩ đại! Xuất sắc!"

- **Tiến sĩ Jenny Wade**, Tác giả cuốn sách *Changes of Mind*

"Frederic Laloux đã vẽ nên một con đường mới cho các doanh nhân
và chuyên gia khắp mọi nơi."

- **Bill Torbert**, Tác giả cuốn sách *Action Inquiry*

LỜI NGỎ

Thời điểm cho phát kiến mới đã đến!

Chỉ trong vòng một thế kỷ, những triết lý kinh doanh của Henry Ford đã tạo nên một nền công nghiệp sản xuất hàng hóa và dịch vụ phát triển rực rỡ trên toàn cầu, ảnh hưởng sâu sắc đến các tổ chức và mỗi cá nhân.

Tuy nhiên, thế giới quen thuộc ấy ngày nay đang dần chết đi. Một thế giới mới đang mở ra. Cách mạng công nghiệp mới, năng lượng tái tạo, biến đổi khí hậu, toàn cầu hóa, trí thông minh nhân tạo, thực tế ảo,... tất cả đều phát triển nhanh đến chóng mặt. Vì vậy con người không còn lựa chọn nào khác ngoài việc tái sắp xếp cách tổ chức của họ nhằm đáp ứng với những thách thức của thiên niên kỷ thứ ba. Giữa cuộc giao thời này, quan niệm của chúng ta trong công việc cũng thực sự biến đổi.

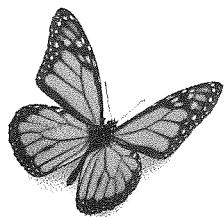
Đó là lý do chúng tôi tìm đến với **Tái tạo tổ chức** – một cuốn sách thôi thúc chúng ta tái khám phá bản thân để đạt được hạnh phúc chân chính bằng cách tạo ra các mối quan hệ đích thực xung quanh mình. “Đích thực” ở đây có nghĩa là những mối quan hệ được tạo ra từ sự thấu hiểu, tin tưởng, lòng nhân ái trên nền tảng minh bạch và cân bằng. Bởi tính chủ động, phong phú và chân thành của chúng, những mối quan hệ này đôi lúc có thể khiến ta bị tổn thương, nhưng qua những tổn thương tích cực đó, chúng ta sẽ nhanh chóng trưởng thành, sẽ cảm thấy rằng mình thực sự “sống”.

Để mang cuốn sách giá trị này đến bạn đọc Việt Nam, chúng tôi chân thành gửi lời tri ân đến những người bạn trong Nhóm Officience đã tận tâm cùng nhau hoàn thành bản dịch. Đó là các anh chị Lê Bạch Trinh, Nguyễn Lâm Hiếu Hòa, Trần Duy Hùng, Lê Hữu Trâm Anh, Pierre Sylvain, Huỳnh Thanh Nguyên, Nguyễn Minh Tâm, Nguyễn Khánh Trân, Bùi Thị Kim Ngọc, Bùi Thị Phong Lan, Nguyễn Lương Nam Phương.

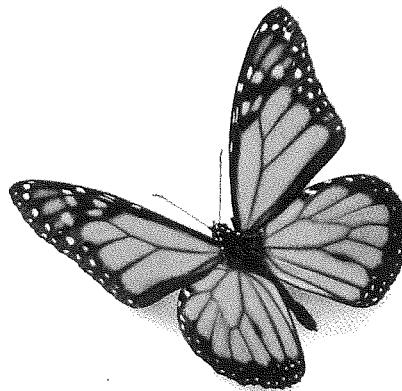
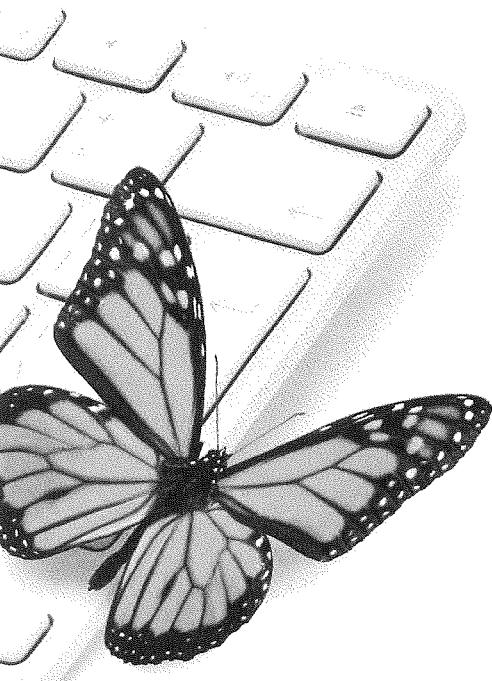
Cuốn sách này có thể thú vị và sinh động như bạn thấy khi cầm nó trên tay. Tuy nhiên, nếu muốn tìm hiểu sâu hơn, bạn có thể khám phá thêm về các lời khuyên cụ thể của tác giả Frederic Laloux trên trang web thejourney.reinventingorganizations.com hoặc tương tác với các nhóm Facebook có liên quan đến chủ đề này. Cũng đừng ngần ngại tiếp cận với các trang mạng xã hội của bất kỳ thành viên nào trong cộng đồng Officience mà bạn cảm thấy đồng điệu.

Mong rằng cuốn sách này sẽ giúp bạn tìm thấy những con đường mới mẻ và lý thú hơn để thay đổi bản thân cũng như tổ chức của mình, như cái cách nó đã chuyển hóa chúng tôi!

Nhóm dịch Officience



MỤC LỤC



GIỚI THIỆU

Quyển sách này không hề giống những quyển sách
về quản lý khác

PHẦN 1

Có khí nào chúng ta đang chuẩn bị sáng tạo ra một
cách thức mới hoàn toàn?

PHẦN 2

Vậy các tổ chức này vận hành như thế nào?



Tự quản



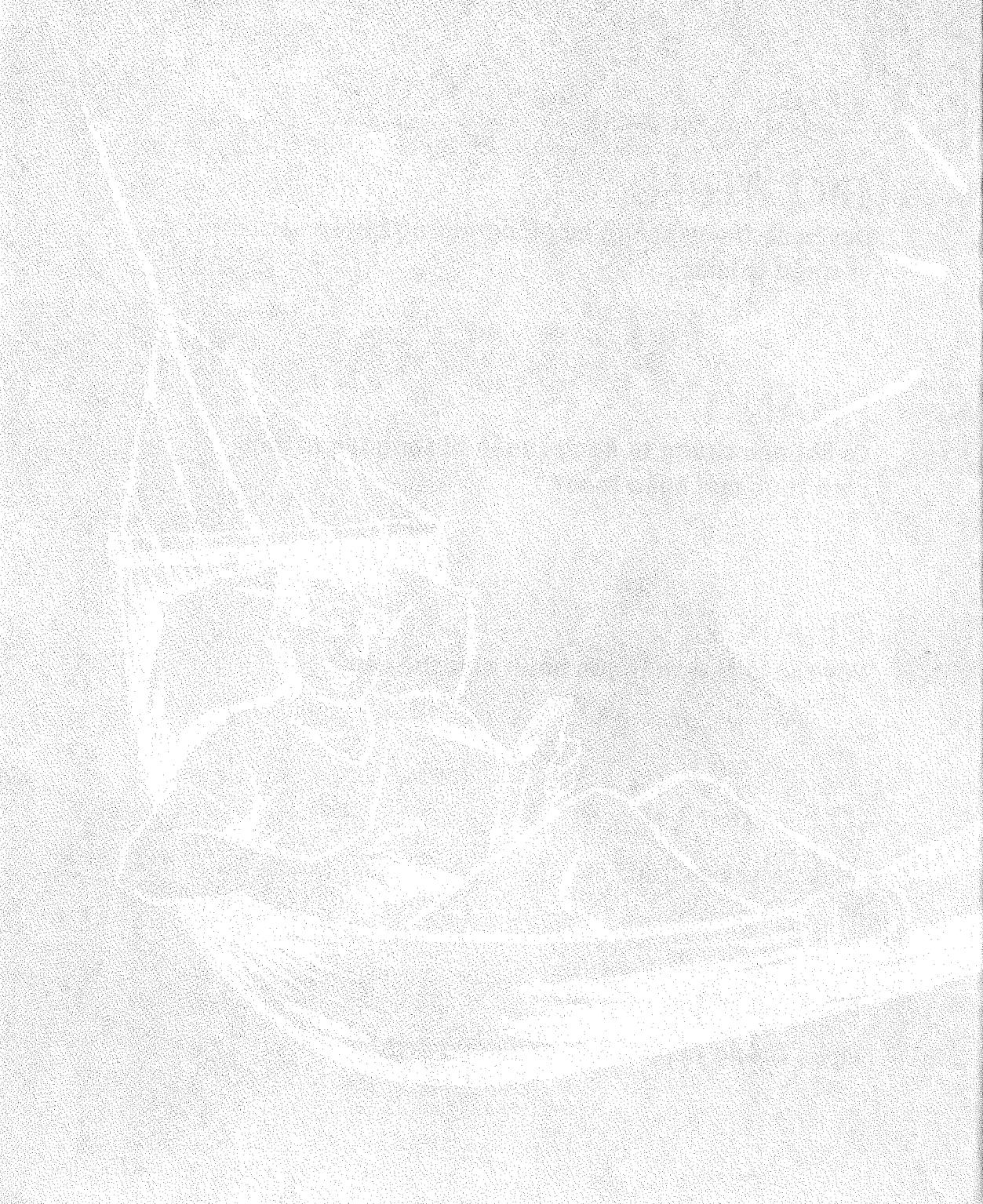
Sự trọn vẹn



Mục tiêu “cấp tiến”

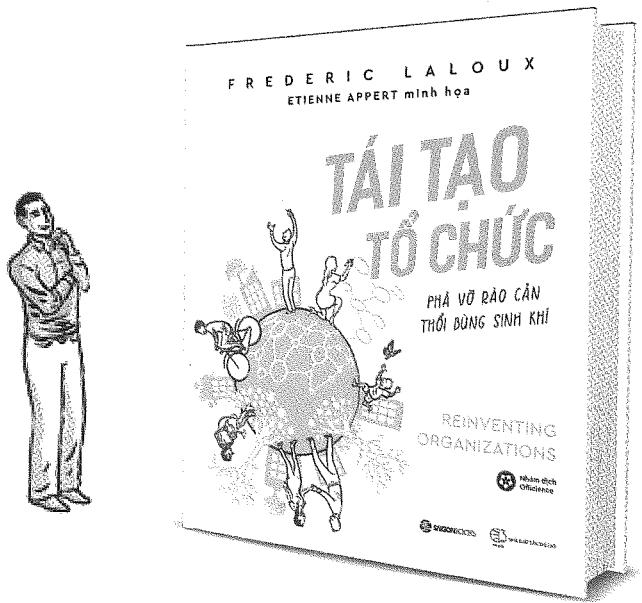
PHẦN 3

Vậy... chúng ta phải làm gì để đến đích?



GIỚI THIỆU

*Quyển sách này không hề giống
những quyển sách về quản lý khác*



Nhiều người đã được truyền cảm hứng
khi nghe về sự xuất hiện của một
loại hình tổ chức hoàn toàn mới

... nhưng không phải ai cũng có đủ thời gian
để đọc hết 208 trang sách bàn về ý tưởng này.

Tái tạo tổ chức là một trong những quyển sách hiếm hoi đã thực sự trở thành hiện tượng nhờ những lời giới thiệu truyền miệng. Quyển sách truyền tải một thông điệp tươi sáng về giá trị sức mạnh, tinh thần và mục đích toàn diện khi xây dựng tổ chức, và nó nhanh chóng tạo được tiếng vang với nhiều độc giả trên toàn thế giới.

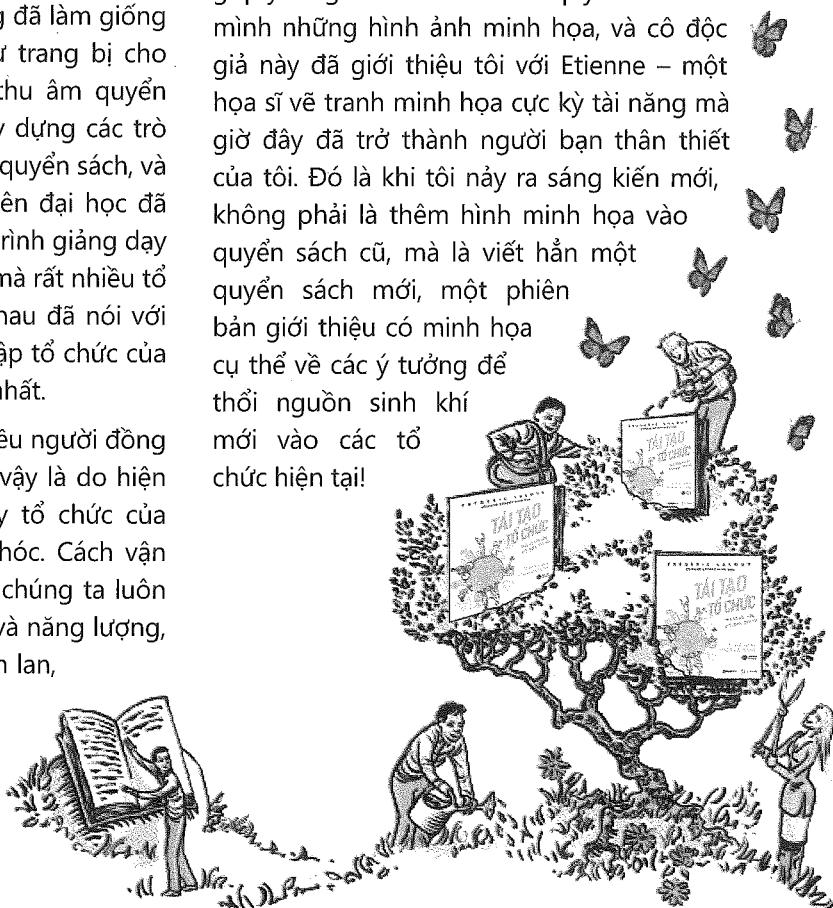
Có nhiều điều tuyệt vời đang diễn ra. Độc giả tại nhiều quốc gia đã tự liên lạc với các nhà xuất bản để yêu cầu dịch quyển sách này. Hai độc giả ở Chile đã quyết định không chờ nữa mà tự thuê người dịch quyển sách, và một độc giả ở Ukraine cũng đã làm giống vậy. Một độc giả ở Mỹ thì tự trang bị cho mình một phòng studio để thu âm quyển sách. Các độc giả khác thì xây dựng các trò chơi dựa trên nguyên bản của quyển sách, và ngày càng nhiều các giảng viên đại học đã đưa quyển sách này vào giáo trình giảng dạy kinh tế. Chính bởi đà tiến này mà rất nhiều tổ chức quy mô lớn nhỏ khác nhau đã nói với tôi rằng họ rất quyết tâm tái lập tổ chức của họ từ những yếu tố nền tảng nhất.

Tôi tin rằng lý do khiến nhiều người đồng cảm với quyển sách đến như vậy là do hiện giờ, ai ai cũng đều cảm thấy tổ chức của mình đang ít nhiều bị hỏng hóc. Cách vận hành tổ chức ngày nay khiến chúng ta luôn cảm thấy bị vắt kiệt sức sống và năng lượng, phần do thói quan liêu đã tràn lan, phần vì những cái tôi quá lớn trong công việc, những trò chơi tranh giành quyền lực, đấu đá lẫn nhau, hay

những tổ chức mà cấp trên toàn quyền quyết định, để cấp dưới gãi đầu bối rối hoặc thậm chí khó chịu ra mặt,...

Rất nhiều người trong chúng ta mong muốn những điều tốt đẹp, nên trong họ luôn cháy bỏng hy vọng rằng chúng ta sẽ sớm có cách tốt hơn để vận hành các doanh nghiệp, các tổ chức phi chính phủ, trường học và bệnh viện.

Nhưng thật khó tin là không phải ai cũng kiên nhẫn đọc hết quyển cẩm nang giới thiệu mô hình quản lý tốt hơn đó. Một độc giả đã góp ý rằng tôi nên thêm vào quyển sách của mình những hình ảnh minh họa, và cô độc giả này đã giới thiệu tôi với Etienne – một họa sĩ vẽ tranh minh họa cực kỳ tài năng mà giờ đây đã trở thành người bạn thân thiết của tôi. Đó là khi tôi này ra sáng kiến mới, không phải là thêm hình minh họa vào quyển sách cũ, mà là viết hẳn một quyển sách mới, một phiên bản giới thiệu có minh họa cụ thể về các ý tưởng để thổi nguồn sinh khí mới vào các tổ chức hiện tại!

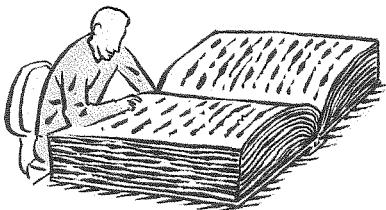




Quyển sách này là

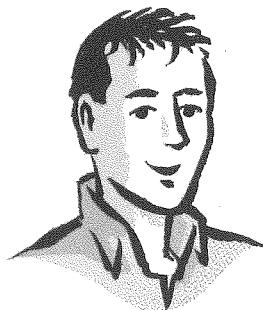
Một lời giới thiệu thật sinh động các ý tưởng chính về việc *Tái tạo tổ chức* mà bạn có thể đọc trong thời gian ngắn nhưng vẫn bắt trọn các nội dung mấu chốt. Là quyển sách dễ dàng được chia sẻ với người khác. Là quyển sách giúp bạn thay đổi góc nhìn.

Nó không phải là



Quyển cẩm nang đầy đủ về những cách thức quản lý mới. Tôi nghĩ nó chỉ nhấn mạnh những yếu tố mấu chốt của một mô hình tổ chức mới đang dần được cấu thành, đủ để bạn hình dung rõ ràng về mô hình tổ chức này. So với bản gốc thì đúng là nó ngắn hơn, nhưng không hề mất chất, mà cũng như bản gốc, nó sẽ khiến bạn hoài nghi về những nhận định cố hữu của bạn về cuộc sống, về con người và về công việc. Hãy tận hưởng món ăn tinh thần này nhé!

Đôi lời về quá trình nghiên cứu



Đây là những tinh hoa được chắt lọc từ ba năm nghiên cứu tại các tổ chức tiên phong. Cụ thể, tôi đã xem xét và nghiên cứu khoảng 50 tổ chức ở nhiều khu vực địa lý khác nhau, hoạt động trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Khi phải chọn nghiên cứu kỹ hơn một số trong nhóm 50 tổ chức này, tôi nhận thấy cần phải có các tiêu chí tuyển chọn nghiêm túc để kết quả đưa ra thực sự có ý nghĩa.

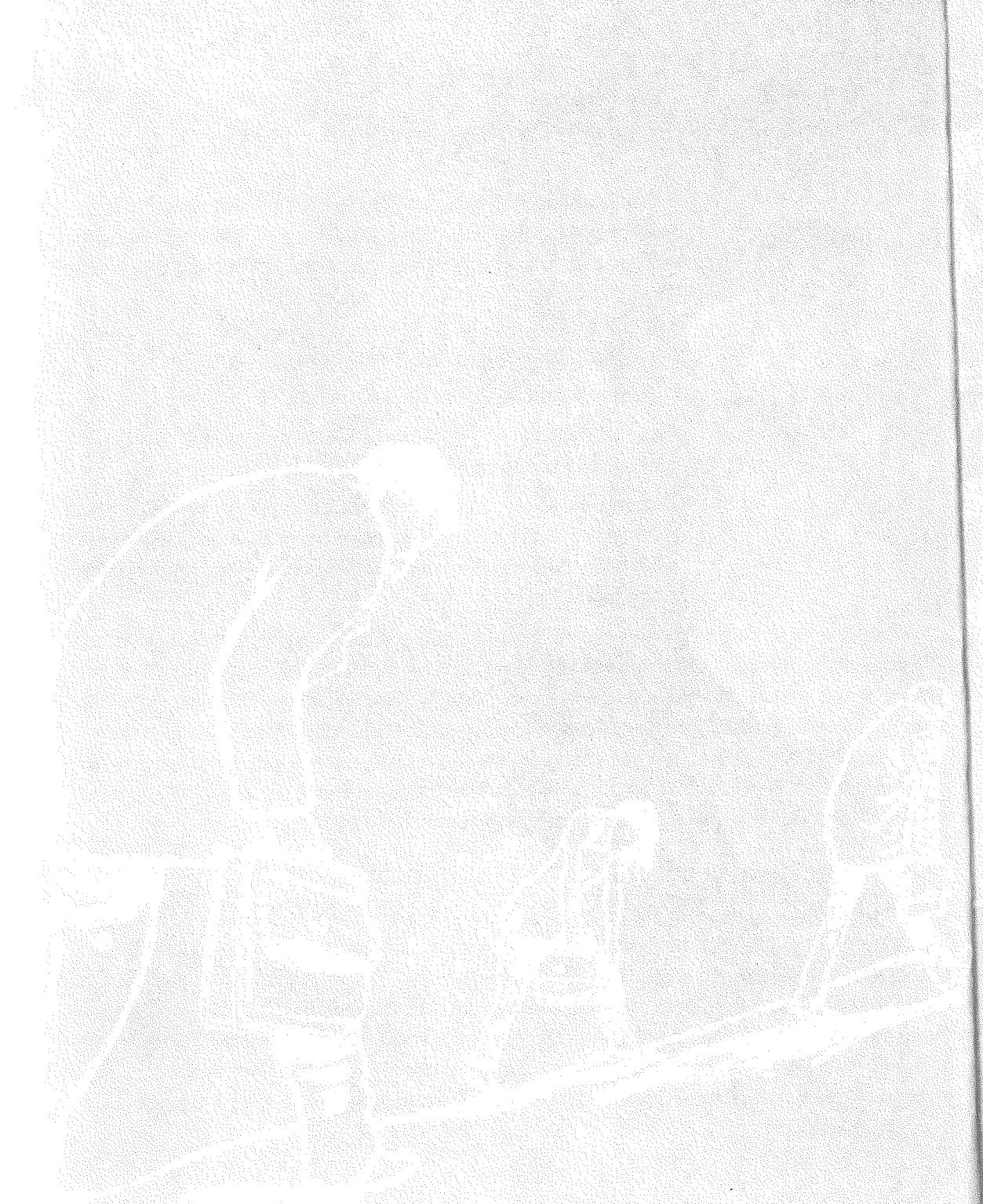
Tôi quyết định sẽ nghiên cứu kỹ lưỡng:

- ✓ Các tổ chức; bất kể yếu tố địa lý, bất kể việc họ hoạt động vì lợi nhuận hay không và ngành kinh doanh của họ là gì.
- ! Nhưng yếu tố tôi quan tâm là tổ chức đó phải vận hành từ 5 năm trở lên, có ít nhất 100 nhân sự và có nhiều khâu quản lý theo sát với nhận thức màu xanh ngọc (tôi sẽ trình bày thêm về khái niệm này sau).

Ban đầu, tôi sợ rằng sẽ khó tìm được tổ chức nào đáp ứng được các yếu tố này. Dù gì thì tôi cũng đang nghiên cứu về một lĩnh vực vẫn còn đang từng bước hình thành. Có khi nào những công ty thú vị nhất đều quá nhỏ hay chỉ mới thành lập gần đây, chưa đủ để cung cấp các thông tin ý nghĩa cho cuộc nghiên cứu này? Nhưng sau đó thì tôi cũng đã thở phào nhẹ nhõm, bởi tôi đã tìm được đến 12 tổ chức không những đáp ứng đủ, mà còn vượt xa cả các yêu cầu của tôi nữa. Nhiều tổ chức đã hoạt động rất lâu theo các nguyên tắc đột phá, từ 30 năm trở lên, với số lượng nhân viên lên đến vài ngàn hay vài chục ngàn người.

Các câu hỏi nghiên cứu và phương thức ghi nhận dữ liệu

Phương pháp nghiên cứu đối với 12 tổ chức này bao gồm việc nghiên cứu 45 hình mẫu tổ chức và phương cách vận hành khác nhau. Ví dụ như: Tổ chức này ra quyết sách bằng cách nào? Thông tin lan truyền trong tổ chức này như thế nào? Các nhân sự ở đây được đánh giá như thế nào? Họ tổ chức ngân sách như thế nào? Các chỉ tiêu ra sao?... Quy trình thu thập dữ liệu bao gồm việc nghiên cứu tất cả các tài liệu có sẵn, tham khảo thêm các tài liệu nội bộ và phỏng vấn những người sáng lập ra các tổ chức, các vị lãnh đạo trực tiếp hoặc qua Skype, điện thoại,... Ngoài ra tôi còn quan sát trực tiếp tại tổ chức, trong phạm vi khả năng cho phép và khi xét thấy cần thiết.



PHẦN 1

*Cách chúng ta
vận hành các tổ chức
hiện nay là sai lầm*

*Có khi nào chúng ta
đang chuẩn bị sáng tạo
ra một cách thức
mới hoàn toàn?*

Có gì đó trục trặc trong các tổ chức ngày nay

Chẳng hiểu sao ai cũng nhận ra rằng cách chúng ta điều hành một tổ chức hiện nay không còn hiệu quả nữa, rằng cơ cấu hiện thời đang bị buộc phải vận hành vượt quá giới hạn của nó. Và đôi khi chúng ta cảm thấy chẳng có ai là may mắn cả.

Biết bao nhiêu cuộc khảo sát đều cho kết quả rằng **nhân viên** không còn tâm huyết với công việc. Trong cuộc khảo sát năm 2013 của Gallup, chỉ có 13% nhân viên toàn thế giới cảm thấy hăng say với công việc, trong khi đó có tới 63% không hề hứng khởi và đến 24% cố tình không làm việc. Chuyên gia về quản trị Gary Hamel đã gọi đây là "nỗi xấu hổ về mặt quản lý".

Nhiều nhà lãnh đạo trong các tổ chức lớn đều có vẻ rất quyền lực, và cũng như chính chúng ta thôi, họ luôn muốn tạo ra hình ảnh mình đang quản trị được cuộc đời mình, như thể họ đang là những kẻ thắng cuộc và thành công. Nhưng khi có dịp nói chuyện thân mật với những nhà lãnh đạo của các tập đoàn lớn như vậy, bất kỳ ai cũng sẽ nhận ra rằng chẳng sau bức màn đó, các nhà lãnh đạo đều mệt mỏi vì lúc nào cũng vừa phải làm hài lòng người khác, vừa phải khuyến khích cấp dưới và vừa phải đạt đủ chỉ tiêu. Họ còn mệt mỏi vì những chồng thư điện tử nhiều đến bất tận, vì vô vàn các buổi họp cùng các bản báo cáo. Và có lẽ việc khiến họ mệt mỏi nhất chính là phải lẩn tránh khỏi những lời tự vấn...

Đây thực sự là điều tôi muốn? Ủ thì tôi thành công, nhưng điều đó có ý nghĩa gì đâu! Bảo nhiêu hy sinh của tôi liệu có đáng hay không?



Khách hàng vốn không có lòng tin và lòng trung thành với bất kỳ doanh nghiệp nào. Ở nhiều quốc gia, hệ thống y tế đang xuống cấp trầm trọng. Học sinh đến trường bị cuốn theo một thời khóa biểu cố định hệt như trong một nhà máy sản xuất từng lố 20 – 30 sản phẩm, để rồi dần bị chính hệ thống đó loại bỏ phần lớn.



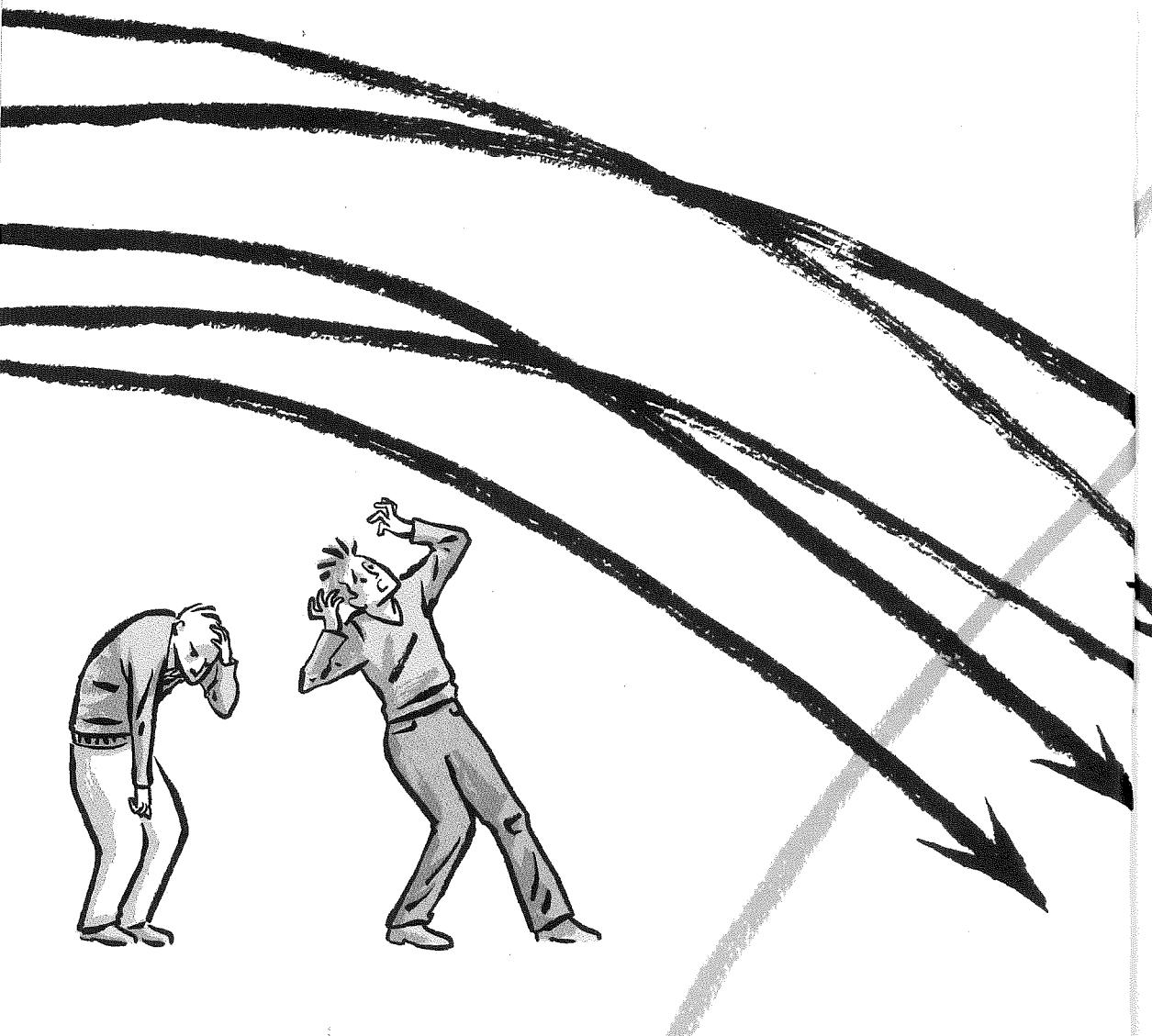
Tuy nhiên, đáng lưu ý nhất chính là những điều tồi tệ con người đang gây ra cho **Trái đất** – hành tinh nuôi sống chúng ta. Dù ít hay nhiều thì mọi tổ chức đều góp phần làm ô nhiễm bầu không khí, nước và đất; phá huỷ nhiều hệ sinh thái và giết chết nhiều loài sinh vật với tốc độ kinh hoàng; đồng thời vắt kiệt các nguồn tài nguyên mà đáng lẽ sẽ được giữ gìn cho thế hệ mai sau.

Không chỉ có các công ty mới gặp vấn đề

Ngày nay người ta thường đổ lỗi cho các doanh nghiệp vì lòng tham và sự hám lợi danh của họ. Nhưng thật ra sự suy đồi trong quản lý ảnh hưởng đến mọi loại tổ chức. Dù vì một mục tiêu cao cả, những tổ chức phi lợi nhuận cũng không tốt đẹp hơn. Những tổ chức chính phủ cũng vậy. Ngay cả những người làm việc vì đam mê cũng phải thừa nhận rằng, cách thức quản lý này đang làm họ thoái chí đến nhường nào.

Có lẽ bạn sẽ ngạc nhiên nhưng tôi nghĩ
vẫn còn lý do để chúng ta hy vọng.

Nỗi đau chúng ta đang gánh chịu chỉ là cái oằn
mình của một hệ thống đang chết dần...



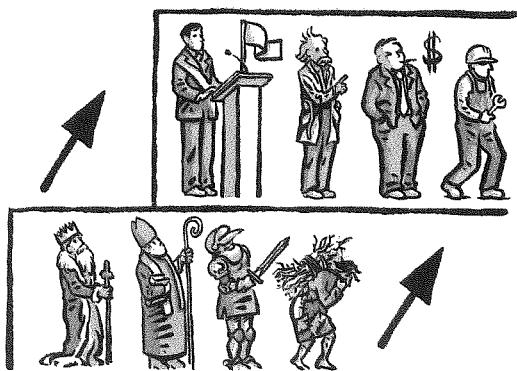
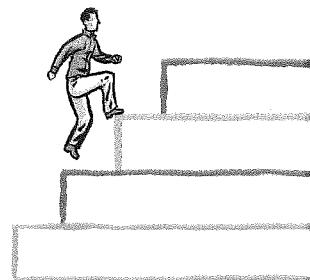


... trong khi một điều mới mẻ
đang chờ đợi được chào đón...



Nhân loại tiến hóa nhờ các cú nhảy đột ngột

Những nhà sử học, triết học hay tâm lý học nghiên cứu về sự tiến hóa của nhân loại đều đồng ý rằng không hiểu sao nhân loại không tiến hóa liên tục, mà lại tiến hóa qua từng bước bật nhảy bất ngờ. Và họ cũng cùng quan điểm về những mốc tiến hóa quan trọng của nhân loại trong lịch sử¹. Chúng ta đã trải qua thời kỳ săn bắt hái lượm, thời kỳ nông nghiệp, thời kỳ của khoa học/công nghiệp,... Ken Wilber, một nhà triết học nghiên cứu ý thức nhân loại, dùng màu sắc để mô tả những giai đoạn này để giúp chúng dễ nhớ hơn, và tôi xin mượn cách dùng những màu sắc này cho quyển sách **Tái tạo tổ chức**.



Trong từng giai đoạn, mọi thứ đều thay đổi!

Mỗi giai đoạn mang đến một bước đột phá riêng về công nghệ, lối sống, hệ thống chính quyền, niềm tin tôn giáo hoặc tâm linh và nhiều khía cạnh khác.

Có một khía cạnh gần như bị lãng quên, đó là đột phá về cách thức hợp tác. Trong mỗi giai đoạn, chúng ta đã tạo ra một "mô hình tổ chức" ngày càng quyền lực hơn.

Có rất nhiều bằng chứng cho thấy chúng ta đang sắp có một bước tiến mới...

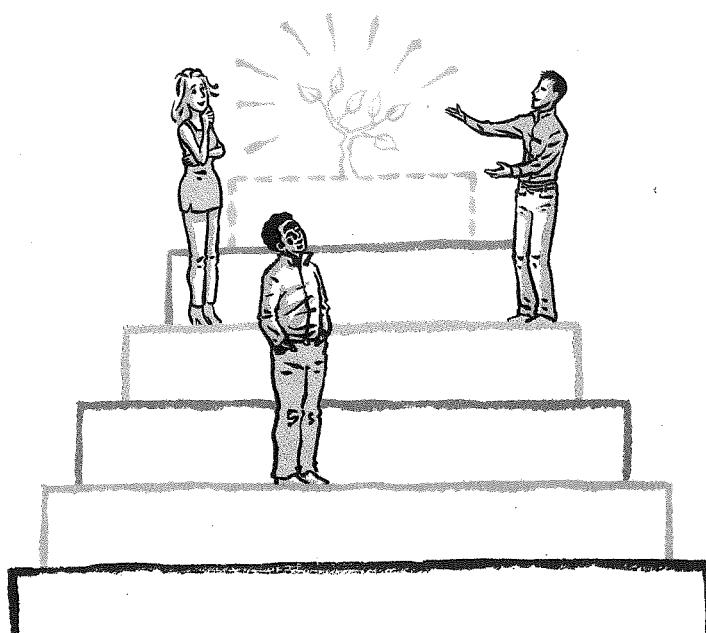
... Một bước tiến được Wilber tô màu Xanh ngọc (Teal) và được tôi gọi là "Cấp tiến" (Evolutionary). Nếu như thế giới hôm nay có quá nhiều bất cập, thì một phần nguyên nhân là do cách sống của con người đã lỗi thời và không còn đủ khả năng chống chịu lại những khó khăn hiện tại. Chúng ta đang ở trong một giai đoạn chuyển giao, khi mà cái cũ đang dần tan rã nhưng cái mới vẫn chưa kịp thành hình. Vào những giai đoạn rỗng rỗng như thế thì một số người chọn cách đặt thêm niềm tin vào những quan niệm và tín ngưỡng sẵn có của mình, cố sức điên cuồng áp dụng các giải pháp đã lỗi thời. Trong khi đó, ngày càng nhiều người lại tìm đến với quan điểm mới để có thể tìm ra những giải pháp chưa từng có.

Theo góc độ này, chúng ta chắc chắn sẽ phát minh ra một mô hình quản lý hoàn toàn mới

Nghe có vẻ hơi vội vàng khi cho rằng có một mô hình quản lý mới đang được hình thành ngay lúc này. Liệu ta có thể tạo ra một hệ thống mới chăng? Đúng vậy, từ góc độ phát triển, chuyện này không có gì bất thường, mà ngược lại, đó là một nấc thang tiến hóa của nhân loại.

Tôi nghĩ chúng ta nên dành chút thời gian để theo dòng lịch sử. Nếu như bạn cũng nghĩ việc xây dựng những phương thức vận hành tổ chức mạnh mẽ hơn, sâu sắc hơn và có mục tiêu rõ ràng là hoàn toàn khả thi, thì chắc hẳn bạn từng bị nhiều người chế nhạo rằng bạn đang mơ mộng hão huyền. Họ sẽ thuyết phục bạn tin rằng bạn suy nghĩ quá đỗi ngây thơ và mong ước của bạn là bất khả.

Tuy nhiên chúng ta hoàn toàn có thể làm được điều đó – bởi có một số tổ chức thực sự rất xuất chúng, đã và đang vận hành với phương thức tương lai đó rồi. Nhưng dù được kể về những tổ chức đó thì nhiều người vẫn khang khang không công nhận, âu cũng bởi những tổ chức đó đi ngược lại với những quan điểm của số đông. Chuyện như vậy đều từng xảy ra tại những dấu mốc lịch sử. Hãy thử tưởng tượng khoảng 300 năm trước, có người nhận định rằng đất nước nên có những người lãnh đạo được đề bạt thông qua bầu cử thay vì những vị vua và giai cấp quý tộc. Họ đã thấy rõ ràng cơ chế mới sẽ hình thành như thế nào, nhưng chắc chắn thuở ấy không mấy ai tin họ.



Thế giới quan MÀU ĐỎ (bốc đồng)

Nào, chúng ta hãy cùng quay ngược thời gian và nhìn lại lịch sử hình thành nên các xã hội và tổ chức! Suốt hàng chục ngàn năm, loài người từng sống trong những bộ lạc khoảng từ vài chục đến hàng trăm người. Những bộ lạc này tôn trọng người già nhưng không hề có người đứng đầu bộ lạc, không có giai cấp và không hề có sự phân công lao động phù hợp. Vậy nên thời ấy cũng không có hình thức "tổ chức" nào tồn tại.

Và rồi, vào khoảng mười ngàn năm trước, chúng ta bước vào kỷ nguyên mới (Đỏ – Bốc đồng)². Đó là lúc xuất hiện những xã hội với quy mô hàng ngàn người. Để thích nghi với mức độ phức tạp này, vai trò của người đứng đầu bộ lạc xuất hiện để đảm bảo trật tự xã hội, đôi khi bằng bạo lực. Nhờ vào những nghiên cứu mà chúng ta biết rằng con người ở giai đoạn này hành xử rất bốc đồng và có phần vị kỷ. Họ chưa có luật lệ, nội quy, và cần phải có ai đó áp luật từ trên xuống. Trong thế giới quan này, tất cả đều được nhìn qua lăng kính quyền lực.

*Hoặc là người mạnh hơn
để có quyền ra lệnh
cho kẻ khác*

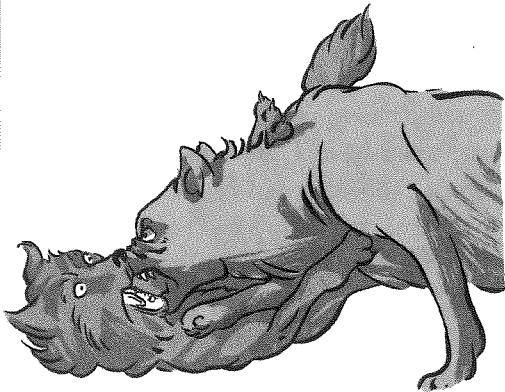
*... hoặc người là kẻ yếu, phải
phù phục trước thủ lĩnh của
người, và hắn có trách nhiệm
chăm lo cho người.*



Ngày nay, chúng ta thường bài xích việc sử dụng quyền lực một cách thô bạo như thời màu đỏ mà quên mất bản chất oai hùng, khai thủy của giai đoạn này. Thời ấy, các bộ lạc sẵn sàng rời bỏ môi trường sống bình thường của họ để khám phá những lãnh thổ mới. Những người trẻ hơn sẵn sàng rũ bỏ những quan điểm cũ trước các tình huống cần những góc nhìn, phát kiến mới. Nếu không có những năng lượng ý chí được sinh ra ở giai đoạn màu đỏ này, thì ngày nay chẳng ai có đủ tham vọng để nêu ra sáng kiến và dấn thân vào con đường khởi nghiệp.

Những tổ chức màu đỏ giống như những bầy sói

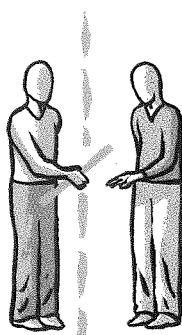
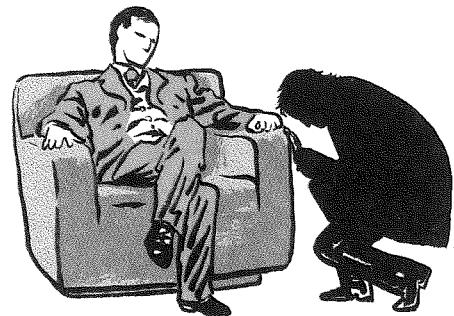
Chất kết dính của những tổ chức màu đỏ chính là sự trung thành và nỗi khiếp sợ mà thủ lĩnh tạo nên, nhằm ép cấp dưới của mình vào khuôn khổ. Nếu thấy gã thủ lĩnh có vẻ yếu, nếu gã quá tham lam hay không làm đúng trách nhiệm chăm sóc bầy sói của mình, thì rất có khả năng gã sẽ bị lật đổ, hệt như một con sói đầu đàn đã già bị con sói trẻ hơn đánh bại³. Các tổ chức này không hề ổn định và không công bằng, nhưng nó lại mang đậm tính kinh doanh và thường phản ứng nhanh nhạy trong các môi trường bất ổn.



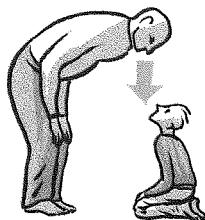
Đại diện:

Mafia, băng đảng xã hội đen

Trong lịch sử, những tổ chức màu đỏ đầu tiên hình thành khi các bộ lạc chuẩn bị tấn công và chinh phục các bộ lạc lân cận. Những đại diện của tổ chức màu đỏ ngày nay có thể kể đến là mafia hay một băng nhóm chuyên buôn lậu ma túy. Các ví dụ thông thường hơn là các doanh nghiệp nhỏ, khi các ông chủ làm bất cứ giá nào để thành công và nhúng tay vào mọi việc, không quan tâm đến những cấu trúc hay quy trình có khả năng làm giảm đi năng suất của họ.



phân công lao động



phân cấp thẩm quyền

Hai bước đột phá chính

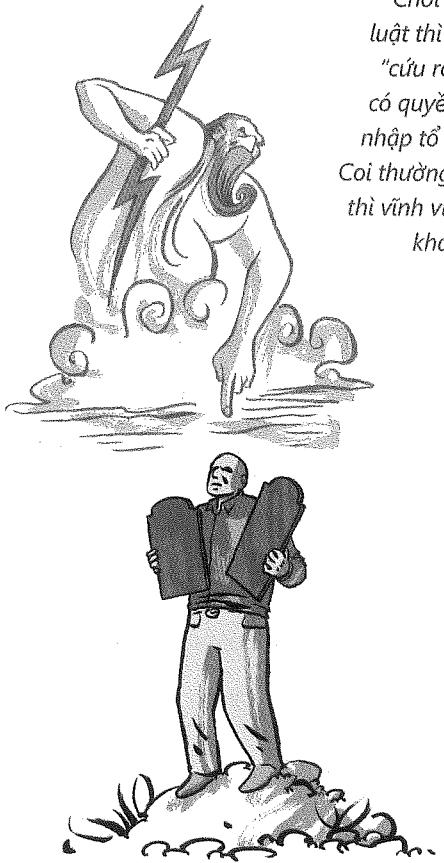
Các tổ chức màu đỏ đã tạo ra hai đột phá vĩ đại: sự phân công lao động và phân cấp thẩm quyền. Hai điểm đột phá này cũng có thể đã góp phần tạo ra khó khăn cho chúng ta hôm nay. Nhưng nói trên phương diện lịch sử thì đây chính là những sáng kiến lớn, cho phép các nhóm làm việc với nhau để giải quyết các vấn đề phức tạp mà trước đó chưa hề xuất hiện.

Thế giới quan MÀU HỔ PHÁCH (phục tùng)

Bắt đầu từ khoảng 4000 năm trước Công nguyên ở Mesopotamia, một thế giới quan phức tạp hơn đã ra đời⁴. Thế giới quan này đã giúp nhân loại đi từ xã hội nguyên thủy sang kỷ nguyên của nông nghiệp, của những quốc gia và đế chế, của bộ máy nhà nước và các hệ tôn giáo.

Các xã hội nông nghiệp có sự phân hóa giai cấp rất dữ dội, tạo ra nhiều giai cấp và đẳng cấp xã hội. Tất cả đều dựa vào những truyền thuyết nền tảng, xây dựng trên những đạo luật bất biến do Chúa trời ban ra nhằm phân xét điều tốt và điều xấu. Ở thời đại này, người ta đã học được cách chế ngự sự bốc đồng của thế giới quan màu đỏ, bằng cách lập nên những luật lệ chung và kiểm soát hành vi của mỗi cá nhân nhằm gìn giữ đức tin chung của cộng đồng. Xã hội gắn kết lại dựa trên cảm giác tội lỗi và nhục nhã, người người đều cố gắng để hòa nhập vào cộng đồng, mặc trang phục đứng đắn, hành xử đúng cách, suy nghĩ đúng kiểu.

Nhiều bảng khảo sát đã kết luận rằng đại đa số người trưởng thành ngày nay đều hành xử như kiểu này, mặc dù mỗi cá nhân bị chi phối bởi nhiều hệ tín ngưỡng khác nhau: một người theo đạo Thiên Chúa và ủng hộ chính trị cánh hữu sẽ luôn bất đồng quan điểm với một người trưởng công đoàn theo cánh tả, tuy vậy cách hành xử của họ đều bị chi phối bởi thế giới quan màu hổ phách này.

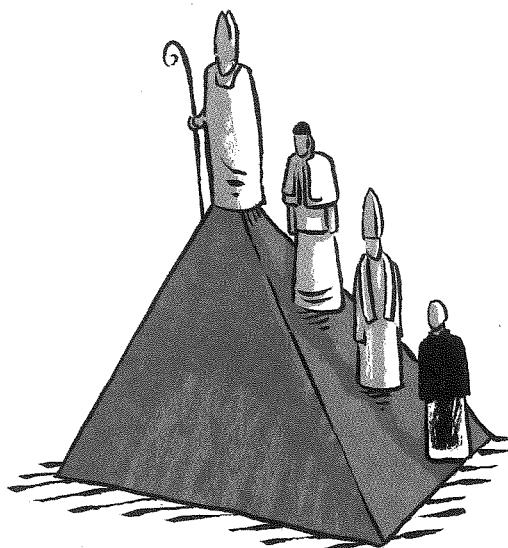


*Chơi đúng
luật thì được
“cứu rỗi” và
có quyền già
nhập tổ chức.
Coi thường luật
thì vĩnh viễn bị
khai trừ.*

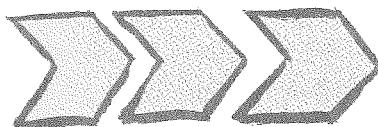
bộ
độ
sĩ,
lin
mù
thà
Cá
gi
trá
và
ng

g) Đại diện: quân đội hoặc nhà thờ Thiên Chúa giáo

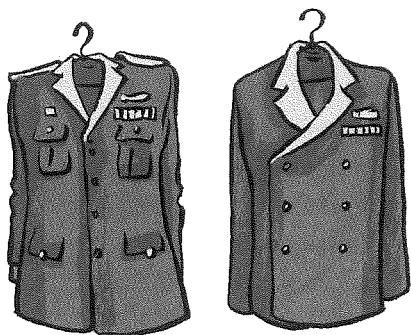
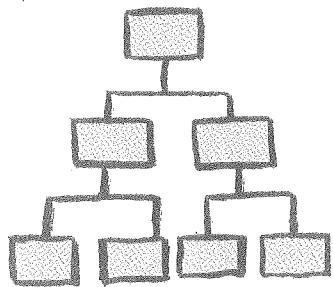
Các tổ chức màu hổ phách phân chia cấp bậc rạch ròi theo hình kim tự tháp. Trong quân đội thì binh lính ở bậc thấp nhất, rồi đến trung sĩ, đại úy, đại tá và đại tướng. Trong khi đó, các linh mục thì có thẩm quyền thấp hơn các giám mục, các tổng giám mục, các đức hồng y, và thẩm quyền cao nhất thuộc về Đức Giáo Hoàng. Các tổ chức màu hổ phách sống trong một thế giới rất yên ổn và chắc chắn. Mọi người đều biết trách nhiệm và vai trò của mình là gì. Các nghi lễ và quy trình rõ ràng làm cho cuộc sống của mọi người rất dễ đoán.



Bước đột phá 1: Các quy trình có thể thay thế được



Như trong xã hội nông, các tổ chức màu hổ phách hoạt động dựa trên những quy trình ổn định và thay thế được. Mùa màng năm tới sẽ theo đúng như quy cách của năm nay và năm trước. Nhờ có các quy trình ổn định này mà những kiến thức quan trọng không còn bị nắm giữ bởi một người bất kỳ nữa, mà ăn sâu vào cả một tổ chức. Ai cũng có thể được thay thế, ngay cả Đức Giáo Hoàng, và sau đó tổ chức vẫn tiếp tục vận hành bình thường.



Bước đột phá 2: Bộ máy tổ chức ổn định

Các tổ chức màu hổ phách đã sáng tạo ra những chức vụ chính thức với mô tả công việc cụ thể và các cơ chế báo cáo. Những người ở cấp bậc cao sẽ tư duy rồi những người ở bên dưới sẽ thực hiện. Mọi người ở bất kỳ cấp độ nào cũng xác định được vai trò và vị trí của mình trong bản sơ đồ tổ chức. Một linh mục sẽ không âm mưu ám hại đức giám mục để giành vị trí. Đây chính là lý do vì sao các tổ chức theo màu hổ phách đã vươn đến được những tầm cao mới (ví dụ như cắt cử những đoàn thám hiểm sang nửa kia của địa cầu), và đạt được những kết quả chưa từng có. Các tổ chức màu hổ phách đã xây dựng hệ thống thủy điện, các kim tự tháp, các nhà thờ lớn mà thời đại trước đó không dám mơ tưởng tới.

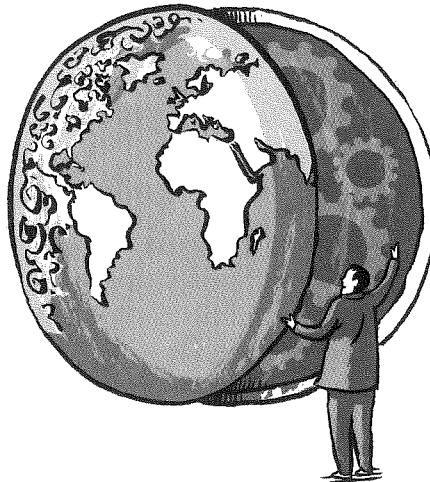
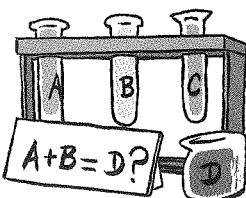
Các ví dụ ngày nay

Nhiều quân đội, các tổ chức tôn giáo, tổ chức chính phủ, hệ thống trường công lập và đại học ngày nay vẫn theo quy cách vận hành của tổ chức màu hổ phách. Các tổ chức này thường vận hành với quy ước ngầm rằng mọi thứ đều có cách thực hiện chuẩn, thế giới này (nên) là bất biến và việc gắn bó suốt đời với một tổ chức là chuyện bình thường. Khi thế giới thay đổi, những người theo thế giới quan này rất khó chấp nhận sự thay đổi đó và khó hòa nhập được.

Thế giới quan MÀU CAM (thành tựu)

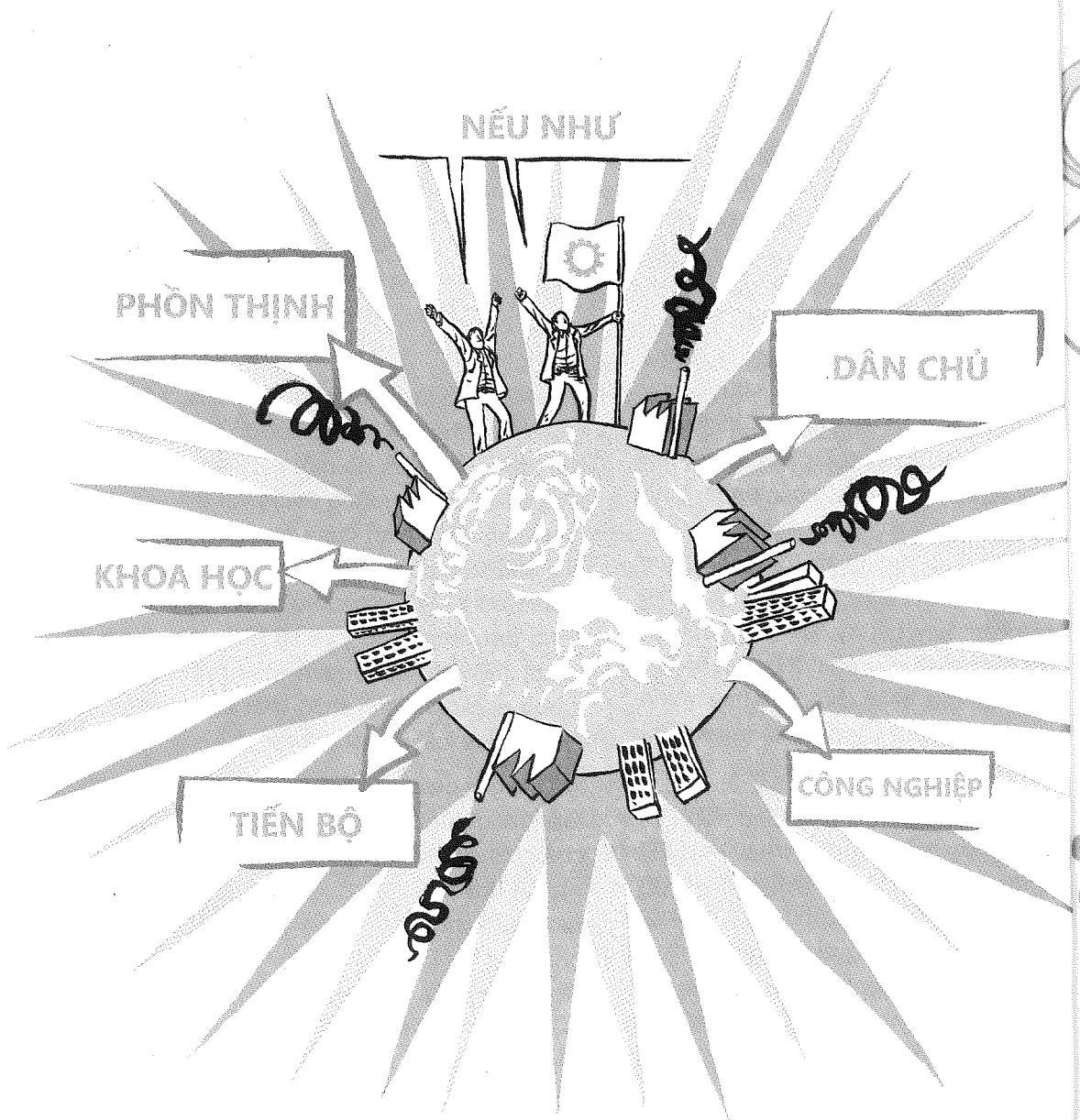
Đây là thế giới quan đại diện cho các cuộc cách mạng về khoa học và công nghiệp⁵. Vào giai đoạn này, người ta không còn cho rằng thế giới là bất biến và được vận hành bởi luật lệ rạch ròi. Thay vào đó, người ta nhìn thế giới như một cỗ máy phức tạp mà ta có thể nghiên cứu để hiểu được những quy luật bản chất và cơ chế vận hành của cỗ máy đó. Trong thế giới đó, nếu tôi nhanh nhẹn, thông minh hơn, sáng tạo hơn người khác để hiểu và vận hành thế giới theo ý mình, thì tôi sẽ đạt được nhiều thành công – của cải, lợi nhuận, thị phần, hay bất kỳ thứ gì tôi muốn. Thế giới quan này như được cấu thành dựa trên câu “thần chú”: nếu bạn muốn và bạn cố gắng bằng tất cả tâm trí, thì bạn có thể trở thành bất kỳ ai.

Nhà tâm lý học trẻ em Piaget đã thực hiện một thí nghiệm phản ánh tư duy và nhận thức của thế giới quan màu cam. Thí nghiệm như sau: Cho một người nọ 3 lọ dung dịch trong suốt và bảo người đó trộn các dung dịch này làm sao để thành phẩm có màu vàng.



Những người có thế giới quan màu hổ phách hay những thế giới quan trước đó sẽ bắt đầu pha trộn các dung dịch đó một cách tùy tiện. Trong khi những người trưởng thành với thế giới quan màu cam sẽ tự hình dung ra giải pháp là họ sẽ phải thử trộn dung dịch A với B, rồi A với C, sau đó là B với C và tiếp tục. Họ sẽ thử trộn từng cặp dung dịch một. Ngụ ý về sự khác biệt chính là: người theo thế giới quan màu cam đã tưởng tượng ra các thế giới khác, chất vấn những giáo điều và quy luật xã hội của thế giới hiện tại.

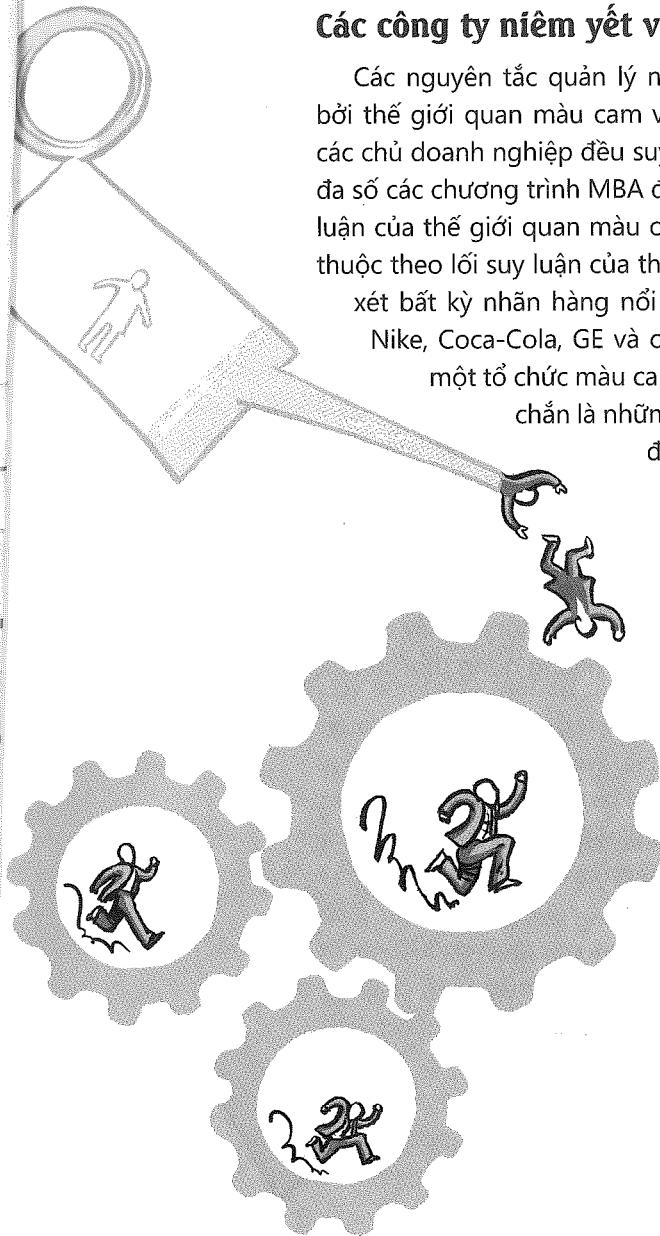
Thế giới quan này đã hoàn toàn thay đổi nhân loại trong suốt hai thế kỷ qua, ban cho chúng ta sự phồn thịnh và tuổi thọ cao hơn bất kỳ giai đoạn nào trong lịch sử. Khả năng tưởng tượng với mệnh đề “nếu như” đã giải phóng nhân loại khỏi sự áp bức của các tầng lớp xã hội, các tín ngưỡng, thay thế chế độ phong kiến bằng luật lệ và chế độ dân chủ. Chính thế giới quan này đã thống trị tư tưởng quản lý ngày nay, và vô hình trung trở thành quan điểm thẩm sâu vào các chương trình giảng dạy kinh doanh trên toàn thế giới.



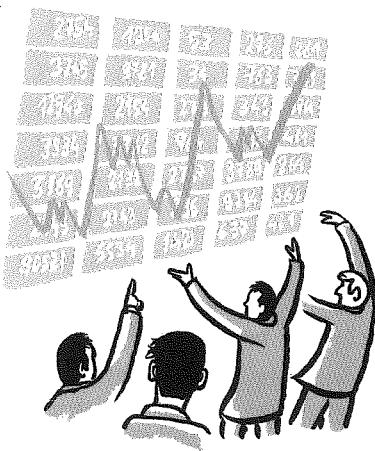
Các tổ chức màu cam?

Các công ty niêm yết và các ngân hàng phố Wall

Các nguyên tắc quản lý ngày nay chủ yếu được hình thành bởi thế giới quan màu cam vốn xem trọng thành quả. Hầu hết các chủ doanh nghiệp đều suy nghĩ theo lăng kính màu cam, đại đa số các chương trình MBA đều được xây dựng dựa trên các kết luận của thế giới quan màu cam, hầu hết các tập đoàn đều phụ thuộc theo lối suy luận của thế giới quan màu cam. Hãy thử xem xét bất kỳ nhẫn hàng nổi tiếng toàn cầu nào, như Walmart, Nike, Coca-Cola, GE và chắc chắn bạn sẽ nhận thấy ít nhất một tổ chức màu cam. Các ngân hàng tại phố Wall chắc chắn là những ví dụ điển hình dễ thấy nhất: luôn đổi mới với tốc độ tàn nhẫn, và là những cỗ máy siêu lợi nhuận.



Phép ẩn dụ chủ yếu: Các tổ chức là những cỗ máy

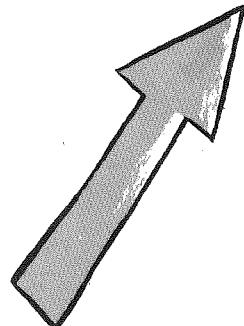


đúng kế hoạch. Nếu vài bộ phận máy không vận hành như mong muốn thì có lẽ đã đến lúc phải thêm "dầu nhớt" để bôi trơn các bánh răng, chẳng hạn như một hoạt động xây dựng tinh thần tập thể. Chính phép ẩn dụ xem tổ chức như một bộ máy đã thể hiện được năng lượng và cơ chế vận hành của các tổ chức màu cam, nhưng đồng thời cũng lộ rõ sự vô cảm và vô hồn của chúng.

Bước đột phá 1: Sự cải tiến

Nhắc lại, các tổ chức màu hổ phách tin chắc rằng thế giới này là bất biến, hay nói cách khác là nên bất biến. Còn các tổ chức màu cam thì đã đột phá bằng sự cải tiến: nếu liên tục cải tiến và tối ưu hóa, và nếu nhanh hơn đối thủ nữa, thì lợi nhuận và thị phần chắc chắn sẽ về tay bạn. Chính điều này đã làm các tổ chức màu cam sáng tạo ra các bộ phận như R&D (nghiên cứu và phát triển), marketing, quản lý sản phẩm, các đội dự án và cả những sáng kiến đa năng. Bạn có thể thấy tất cả những yếu tố này đều không hề xuất hiện ở các nhà thờ hay các hệ thống trường công lập.

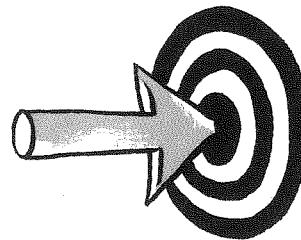
Thế giới quan màu cam coi trọng thành tựu và nhìn nhận các tổ chức như các cỗ máy. Phép ẩn dụ trên được thể hiện rõ nét qua những thuật ngữ kỹ thuật (dù vô tình hay có chủ ý) được dùng trong các tổ chức này. Ví dụ, chúng ta dùng những thuật ngữ như: *bộ phận – tầng lớp (units – layers)*, *thu vào – xuât ra (inputs – outputs)*, *hiệu quả và năng suất (efficiency – effectiveness)*, hay những thuật ngữ đậm nét kỹ thuật như "*guồng sản xuất*", "*đòn bẩy tài chính*", "*thảm cỏ chai*", "*tái cơ cấu*" hay "*giảm biên chế*". Các vị lãnh đạo cũng như chuyên viên tư vấn sẽ thiết kế nên các cấu trúc tổ chức của họ, trong đó nhân sự là những nguồn lực phải được cẩn thận sắp xếp hết như lắp từng con ốc vào một cỗ máy. Tất cả các thay đổi đều phải được nhúng vào một khung lồng khít, và sau đó mới có thể lên kế hoạch kỹ càng rồi được thực hiện kỹ lưỡng theo ch



Bước đột phá 2: Trách nhiệm giải trình

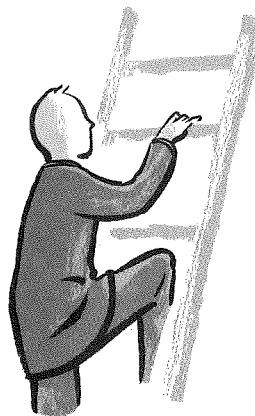
Để có thể cải tiến nhiều hơn và nhanh hơn người khác, bạn cần tạo được lợi thế bằng khả năng khơi dậy trí tuệ và óc sáng tạo của những thành viên trong tổ chức của bạn. Câu trả lời chính là hình thức quản lý bằng cách đặt ra mục tiêu. Các lãnh đạo cấp cao đặt ra định hướng chung và truyền đạt dưới dạng các mục tiêu để nhắm tới. Những nhân sự bên dưới được tự do tìm cách tốt nhất để đạt được mục tiêu ấy.

Để quản lý hiệu quả, các tổ chức màu cam đã thiết kế "thiết kế" ra các công cụ quản lý giúp chinh phục các mục tiêu như: lanh kẽ hoạch chiến lược, ngân sách hàng năm, các chỉ số năng suất quan trọng, các bảng chấm công cân đối, chính sách khen thưởng năng suất làm việc tốt, lực kế hoạch thưởng, và các chọn lựa cổ phần. Trong khi chế độ màu hổ phách chỉ có phạt, sang chế độ màu cam ta đã có thưởng, đồng thời còn có thêm khái niệm nguồn nhân lực. (Nhắc lại, những khái niệm này không hề có trong các trường công hay trong nhà thờ. Chẳng có KPI nào theo cho linh mục, đúng không nào?).



Bước đột phá 3: Chế độ đai ngộ nhân tài

Dưới góc nhìn lịch sử, thì chế độ đai ngộ nhân tài là một ý tưởng cấp tiến và là một sự giải phóng vĩ đại. Bởi trước đó, bình thường người ta sẽ chọn linh mục trong dân thường, nhưng các Hồng y sẽ xuất thân từ gia đình quý tộc. Không một ai nghĩ đến chuyện một linh mục bình thường sẽ có cơ hội trở thành Đức Giáo Hoàng. Các tổ chức màu cam đã thay đổi điều đó, bởi lý thuyết của họ cho rằng bất kỳ ai cũng có khả năng thăng tiến. Người thông minh nhất nên là người dẫn đầu cả đoàn. Một anh bạn trong phòng văn thư cũng có thể trở thành CEO, cho dù anh bạn ấy thật ra là con gái, hay là người dân tộc thiểu số (thực tế thì dĩ nhiên chưa có được luật chơi công bằng tuyệt đối). Hoạch định nguồn lực, quản trị nhân tài, cố vấn và huấn luyện, đào tạo kỹ năng lãnh đạo và xây dựng đội ngũ kế thừa, đều là những sáng kiến của chế độ tổ chức màu cam. Thay đổi việc làm là chuyện bình thường, và phương án làm việc ở duy nhất một công ty không còn tối ưu nữa.



Mặt tối của màu cam

Các cuộc cách mạng khoa học và công nghiệp đã mang lại sự tự do và phồn thịnh vô biên cho chúng ta. Tuy vậy ta cũng ngày càng nhận ra cái bóng khổng lồ của chúng đổ lên tương lai của mình. Trong số đó, có một mặt trái mang tên "sự cải tiến điên cuồng". Bởi khi những nhu cầu cơ bản của chúng ta đã hoàn toàn được thỏa mãn, các doanh nghiệp cứ đua nhau tiếp tục tạo ra nhiều nhu cầu khác, cho chúng ta ảo giác rằng



có càng nhiều của cải hơn, quần áo hợp thời hay một thân thể trẻ trung, sẽ giúp chúng ta hạnh phúc và trọn vẹn hơn. Chúng ta đã đến giai đoạn phát triển vì phải phát triển, chẳng khác gì căn bệnh y học gọi là ung thư. Hậu quả là ngành công nghiệp mang bản chất cướp bóc đó triệt tiêu mọi tài nguyên thiên nhiên của thế giới, phá hủy đi chính những hệ sinh thái quyết định sự sống còn của chính chúng ta.

Một mặt tối khác xuất hiện khi người ta đánh giá thành công bằng tiền hay bằng sự công nhận. Khi mà phải lên đến đỉnh cao thì mới được coi là sống thành đạt, chúng ta đều dễ dàng cảm thấy cuộc đời mình trống rỗng. Khủng hoảng tuổi trưởng thành là một căn bệnh điển hình của cuộc sống trong

tổ chức màu cam: Suốt hai mươi năm trời, chúng ta không ngừng đua tranh và đánh đổi vì thành công, và rồi chúng ta nhận ra rằng mình sẽ không đến đỉnh cao được, hoặc đỉnh cao đó thôi cũng chưa phải là tất cả. Vậy nên khi cuối cùng tất cả chỉ còn là những con số mục tiêu, thời điểm và thời hạn, một kế hoạch thay đổi, hay một sáng kiến đa năng,... thì nhiều người sẽ không khỏi tự vấn giá trị cuối cùng còn lại là gì, và họ mong muốn có được điều gì khác hơn. Thế giới quan màu cam hoàn toàn là vật chất, mọi thứ chúng ta chạm tay vào được không có ý nghĩa gì hơn chính vật thể đó, và vậy nên chúng ta khắc khoải bởi mong muốn nhận được ý nghĩa hay được kết nối với một cái gì đó vĩ đại hơn bản thân mình.



Thế giới quan MÀU XANH LÁ (phức hợp)

Ở giai đoạn này⁶ người ta đã nhận thức rõ được những bóng tối của thế giới quan màu cam: ám ảnh về vật chất, bất bình đẳng xã hội, sự tan rã cộng đồng, những mối nguy hại đối với tự nhiên. Vì vậy nên con người với thế giới quan này cố gắng xây dựng những mối liên kết gắn bó và đồng điệu với mọi người. Họ tin tưởng rằng về bản chất, tất cả mọi người đều giá trị như nhau, rằng chúng ta phải lắng nghe lẫn nhau.



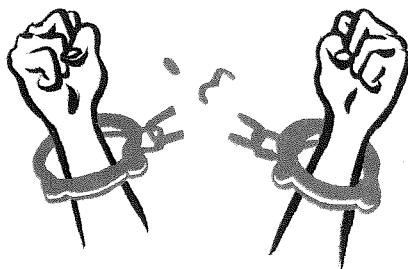
Vào cuối thế kỷ XVIII – XIX, một cộng đồng những người theo chủ nghĩa phức hợp màu xanh lá cây này đã dẫn đầu cuộc chiến phá bỏ chế độ nô lệ, đấu tranh cho tự do của nữ giới và tự do tôn giáo. Thế giới quan này đã chính thức thành hình khi nó kết tạo thành lối sống ở thập niên 60-70 của thế kỷ XX. Ngày nay, khi thế giới quan màu cam vẫn đang dẫn đầu trong kinh doanh và chính trị, thế giới quan xanh lá cây lại có mặt trong lối suy nghĩ học thuật thời cận đại, trong các tổ chức phi lợi nhuận và trong giới những người phục vụ xã hội và hoạt động cộng đồng.

Phép ẩn dụ mới ra đời: các tổ chức là các gia đình

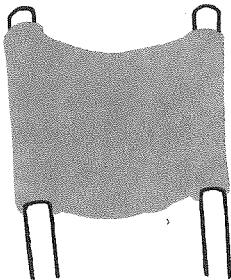
Các lãnh đạo theo thế giới quan màu xanh lá cây đều khẳng định rằng mỗi con người đều rất giá trị, chứ không chỉ đơn thuần là một bánh răng trong cỗ máy vận hành của tổ chức. Nếu bạn nghe những nhà lãnh đạo này trò chuyện, bạn sẽ thấy rằng họ luôn nhất mực so sánh các tổ chức như gia đình, hay như một cộng đồng, nơi mà mỗi người đều có giá trị, đồng nghiệp đều quan tâm lẫn nhau, nơi mà thành công của cả một tổ chức phụ thuộc vào niềm hạnh phúc của từng thành viên trong tổ chức đó.

Bước đột phá 1: Sự trao quyền

Ở giai đoạn này, người ta tự nhiên đều ghét các hình thức hệ thống hay cấp bậc. Do đó, các tổ chức theo thế giới quan màu xanh lá cây đều cố gắng hạ thấp vai trò của các hệ thống cấp bậc, và cố trao quyền cho nhân lực của mình, giao quyền quyết định cho những nhân viên ở bậc thấp nhất. Hình ảnh thường hay được dùng ở tổ chức màu xanh lá cây chính là hình kim tự tháp lật ngược: những nhân viên ở tuyến ngoài cùng sẽ được xếp ở trên những nhân sự cấp cao và cả CEO đều ở đáy, trở thành những người lãnh đạo phục vụ cho chính nhân viên của mình. Người ta huấn luyện các quản lý bậc trung để trở thành những huấn luyện viên cho đội ngũ của họ, dẫn dắt họ từ phía sau, và truyền cảm hứng cho nhân viên chứ không phải là chỉ đạo từ bên trên xuống.

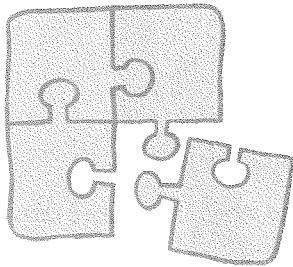


Bước đột phá 2: Nền văn hóa được định hướng bởi các giá trị



Trong các tổ chức màu xanh lá cây, các giá trị chung không đơn giản chỉ là một cái lá chắn trước cuộc đua tranh giành lợi tức hay thị phần. Hơn thế, các giá trị chung đó thực sự truyền cảm hứng cho nhân viên, bởi chúng chính là chỉ dẫn để những nhân viên đã được trao quyền có thể tự quyết định một cách đúng đắn. Những giá trị chung này cũng thay chỗ cho những quyển luật lệ hay quy định dày cộp mà các tổ chức khác vẫn nghĩ là cần thiết để quản trị nhân sự. Sứ mệnh trọng tâm của người CEO trong các tổ chức này chính là làm sao để truyền đạt và thực thi tinh thần văn hóa đó.

Bước đột phá 3: Giá trị của các bên liên quan



Các tổ chức màu xanh lá cây chất vân khái niệm về "giá trị của các bên liên quan", cụ thể như mục tiêu chính yếu nhất của công ty là gặt hái nhiều lợi nhuận nhất có thể cho các cổ đông của họ. Các tổ chức màu xanh lá cây khẳng định rằng công ty không chỉ có trách nhiệm đối với những nhà đầu tư, mà còn đối với cả nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp, cộng đồng địa phương, xã hội nói chung và với môi trường. Và công ty cần phải cân bằng lợi ích cho tất cả các đối tượng này.

Hãng hàng không Southwest, thương hiệu Ben&Jerry's,...

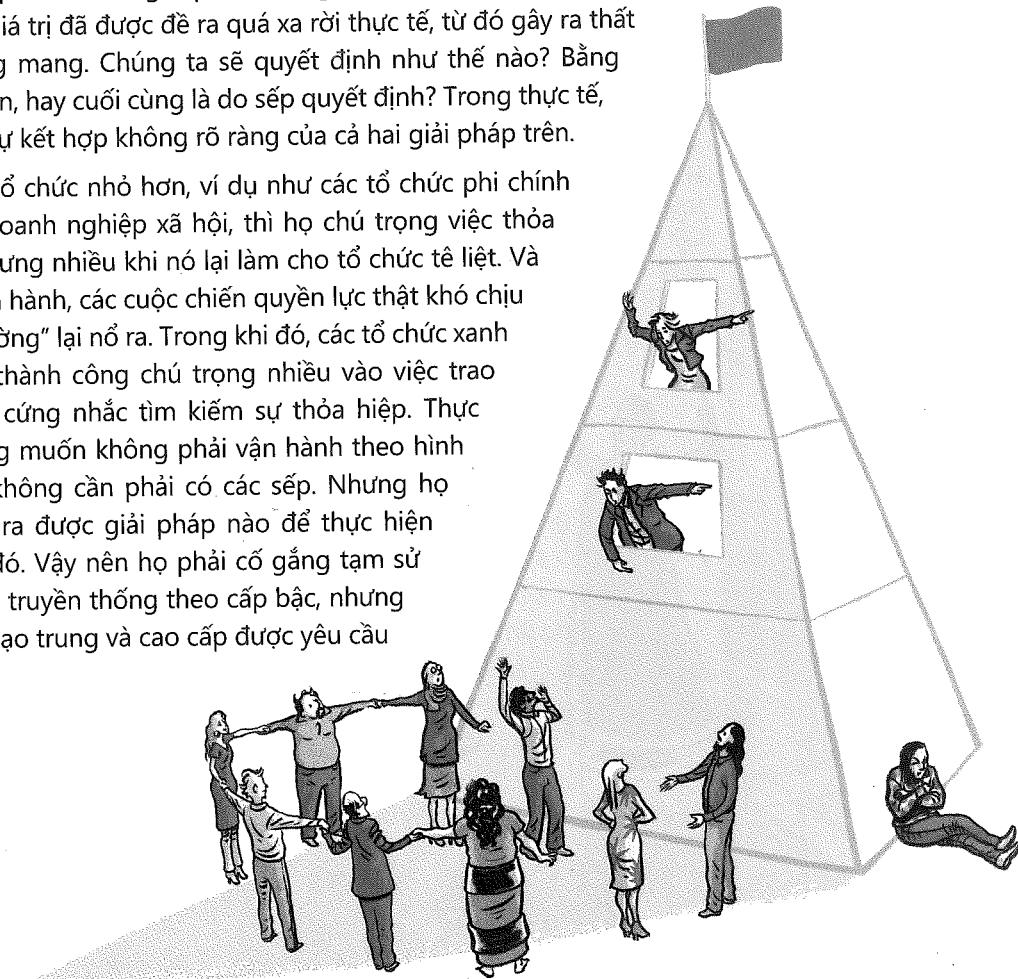
Thường thì góc nhìn màu xanh lá cây sẽ xuất hiện trong các tổ chức phi chính phủ, phi lợi nhuận, hay các tổ chức kinh doanh xã hội. Tuy nhiên, gần đây giới doanh nghiệp đã ngày càng nhận ra được tầm quan trọng của các khía cạnh "mềm mỏng" trong quản lý. Các tổ chức màu xanh luôn truyền cảm hứng cho nhân viên của mình, nhằm đến những điều tốt đẹp, cùng dẫn dắt nhân viên để họ ngày càng vượt xa các tổ chức truyền thống theo thói quen chỉ đâu đánh đó và quản lý chặt chẽ⁷. Những công ty như Hãng hàng không Southwest, hãng kem Ben&Jerry's và The Container Store là những ví dụ điển hình của kiểu tổ chức màu xanh, các nhà sáng lập ra các công ty này đều đã thuần thực, nhuần nhuyễn cách thức vận hành của tổ chức màu xanh lá cây.



Những mâu thuẫn trong các tổ chức màu xanh lá cây

Đồng ý rằng các tổ chức màu xanh lá cây đã thành công, thể hiện qua những thành tựu sáng chói của các tổ chức vận hành bởi chính hệ văn hóa và giá trị mà tổ chức đó dày công xây dựng nên. Thực vậy, để hiện thực hóa việc phân cấp và trao quyền cho nhân viên của mình trên diện rộng thật không dễ dàng gì. Nhưng trong mô hình của các tổ chức màu xanh lá cây lại có sự mâu thuẫn: tổ chức xanh lá cây kêu gọi xây dựng sự bình đẳng và tìm kiếm sự đồng thuận, nhưng chính các tổ chức này vẫn duy trì cấu trúc kim tự tháp với các tầng cấp như trong tổ chức màu cam. Vậy nên hệ quả là các giá trị đã được đề ra quá xa rời thực tế, từ đó gây ra thất vọng và hoang mang. Chúng ta sẽ quyết định như thế nào? Bằng cách thỏa thuận, hay cuối cùng là do sếp quyết định? Trong thực tế, đó thường là sự kết hợp không rõ ràng của cả hai giải pháp trên.

Trong các tổ chức nhỏ hơn, ví dụ như các tổ chức phi chính phủ hay các doanh nghiệp xã hội, thì họ chú trọng việc thỏa thuận hơn. Nhưng nhiều khi nó lại làm cho tổ chức tê liệt. Và để tiếp tục vận hành, các cuộc chiến quyền lực thật khó chịu trong "hậu trường" lại nổ ra. Trong khi đó, các tổ chức xanh lá cây lớn và thành công chú trọng nhiều vào việc trao quyền hơn là cung nhắc tìm kiếm sự thỏa hiệp. Thực ra thì họ mong muốn không phải vận hành theo hình kim tự tháp, không cần phải có các sếp. Nhưng họ vẫn chưa tìm ra được giải pháp nào để thực hiện mong muốn đó. Vậy nên họ phải cố gắng tạm sử dụng mô hình truyền thống theo cấp bậc, nhưng các cấp lãnh đạo trung và cao cấp được yêu cầu



hạn chế sử dụng quyền của họ và thay vào đó là trao lại quyền đó cho các cấp dưới của mình. Đối với nhiều người, đây không phải là chuyện dễ dàng bởi họ vẫn phải chạy theo doanh số. Các tổ chức xanh lá cây thành công nhận ra rằng họ phải không ngừng đầu tư thời gian, năng lượng cũng như tiền của để đào tạo và nhắc nhở các quản lý của mình phải trao quyền cho cấp dưới, trở thành những người quản lý kiêm "đầy tớ". Nếu hiệu quả, họ sẽ xây dựng được nền văn hóa trao quyền cho mọi người thật sôi nổi, đến nỗi sẽ khóa lấp được những vấn đề không tránh được của hình thức cấu trúc phân cấp.



Nhiều người thích khuôn khổ, nhiều người thì không

Nhiều người không thoái mái với suy nghĩ rằng các tổ chức, cũng như con người, đều phát triển qua từng giai đoạn. Họ không tin rằng có nhiều người sẽ bằng cách nào đó mà tốt hơn người khác, "cấp tiến" hơn người khác. Tôi cũng rất thông cảm với nỗi đắn đo của họ. Trong lịch sử cũng vậy, người ta hâm hại nhau cũng chỉ bởi người này ở địa vị cao hơn người khác, ví dụ như chế độ nô lệ, thuộc địa, phân biệt chủng tộc hay phân biệt giới tính. Tuy vậy, chúng ta không thể chối bỏ bằng chứng rằng nhân loại và con người đều tiến hóa, thông qua các bước nhảy vọt. Hãy nghĩ thử xem: con người ở các giai đoạn sau không phải là tốt hơn giai đoạn trước, mà là họ nắm bắt được nhiều khía cạnh phức tạp hơn.

Khuôn khổ là sự đơn giản hóa rất hữu ích. Nhưng không có tổ chức nào 100% "cam" hay "xanh lá cây".

Khuôn khổ phát triển giúp chúng ta hiểu được nhiều thế giới quan khác nhau. Tuy nhiên, hãy cẩn thận đừng đơn giản hóa quá mức! Tôi thót mình khi nghe một ai đó nhận xét rằng người này "là" màu hổ phách, hay màu cam. Chúng ta đều biết mọi thứ phức tạp hơn vậy rất nhiều. Nhiều khi trong lĩnh vực sống này, con người vận hành theo thế giới quan màu cam, nhưng trong lĩnh vực sống khác thì họ theo màu hổ phách.

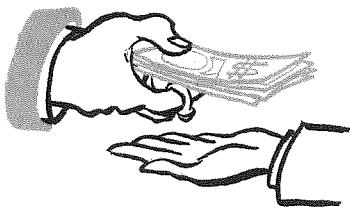


Vậy khi nói một tổ chức màu hổ phách thì thực chất ý của tôi là gì? Nghĩa là tôi đang xem xét cấu trúc tổ chức, các quy trình và văn hóa của tổ chức đó, chứ không phải là những con người trong tổ chức đó. Trong tổ chức màu hổ phách thì đại đa số các nguyên tắc quản lý đều được thông qua bởi tư tưởng phục tùng – màu hổ phách, nhưng không phải là toàn bộ nhé vì không có tổ chức nào là thuần một màu! Nói cách khác, cách thức tuyển dụng, quản lý hiệu suất, đề đạt ngân quỹ, đặt ra chỉ tiêu, tính toán chiến lược,... của tổ chức đó sẽ gần phù hợp với tư tưởng phục tùng – màu hổ phách.

“Nghĩa” qua ví dụ: Các tổ chức khác nhau sẽ giải quyết vấn đề lương bổng và đai ngộ như thế nào?

Chia chiến lợi phẩm

Trong các tổ chức màu đỏ, sếp (trùm mafia hay trùm ma túy) sẽ quyết định cách phân chia chiến lợi phẩm và cách tăng giảm lương bổng theo ý mình. Không hề có quy trình chính thức nào để thương thuyết về lương thưởng.



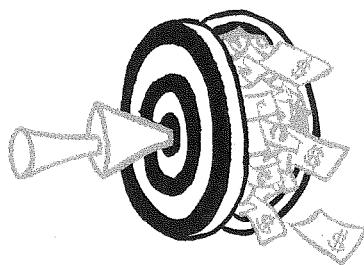
Cùng công việc - Cùng mức lương

Trong các tổ chức màu hổ phách, mức lương thường cố định và được quyết định dựa trên vị trí của nhân viên trong guồng máy tổ chức (hoặc theo bằng cấp). Không hề có việc thương lượng mức lương cá nhân, cũng không có thưởng.



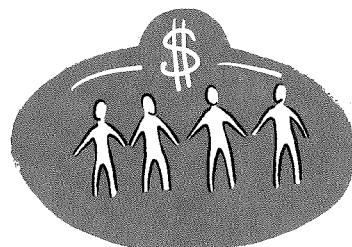
Thưởng tùy cá nhân

Các tổ chức màu cam thì tin tuyệt đối vào các chỉ tiêu và thưởng theo cá nhân. Nếu như nhân viên đạt được mức chỉ tiêu đã đặt ra trước đó (theo một ngân sách hay hệ thống chỉ tiêu), thì nhân viên xứng đáng được một mức thưởng. Sự chênh lệch lớn trong mức lương là điều chấp nhận được, nếu như nó phản ánh được sự xứng đáng và đóng góp của nhân viên.



Thưởng theo nhóm

Bởi mô hình của tổ chức màu xanh nhấn mạnh sự hợp tác thay vì ganh đua, việc thưởng cá nhân đã biến thành thưởng theo nhóm trong các tổ chức màu xanh lá cây. Các nhà lãnh đạo cố gắng tránh các mức lương khác biệt quá lớn, bởi như vậy sẽ làm tổn hại đến cảm giác công bằng và cộng đồng (chẳng hạn như cách biệt giữa mức thưởng và mức lương trung bình của CEO).



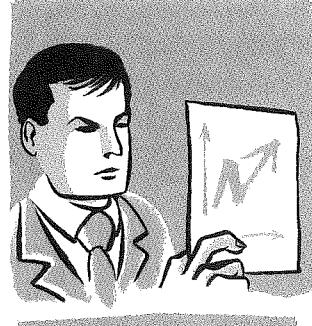
Dưới đây là bảng sơ lược bốn loại hình tổ chức đang hiện hành



BÓC ĐỒNG



TRUYỀN THÔNG



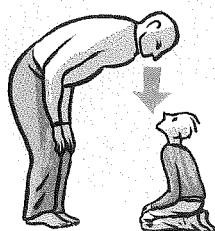
THÀNH TỰU



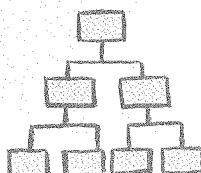
Phân công
lao động



Các quy trình
có thể nhân rộng



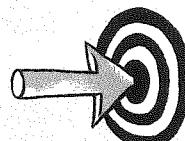
Phân cấp
thẩm quyền



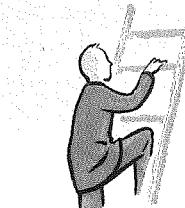
Cơ cấu tổ chức
bền vững



Đổi mới



Trách nhiệm
giải trình



Chế độ dãi ngộ
nhân tài

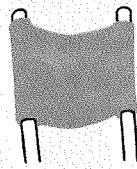
Vậy mô hình tiếp theo sẽ như thế nào?



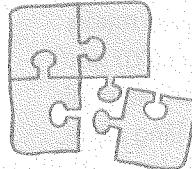
PHỨC HỢP



Trao quyền?



Văn hóa dựa trên
giá trị



Giá trị của các
bên liên quan

CẤP TIỀN

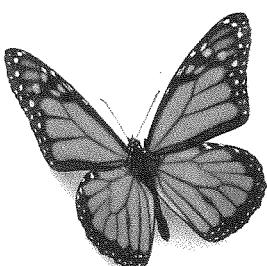
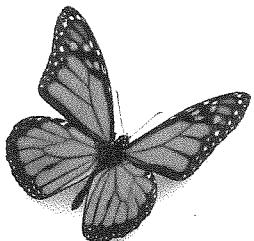


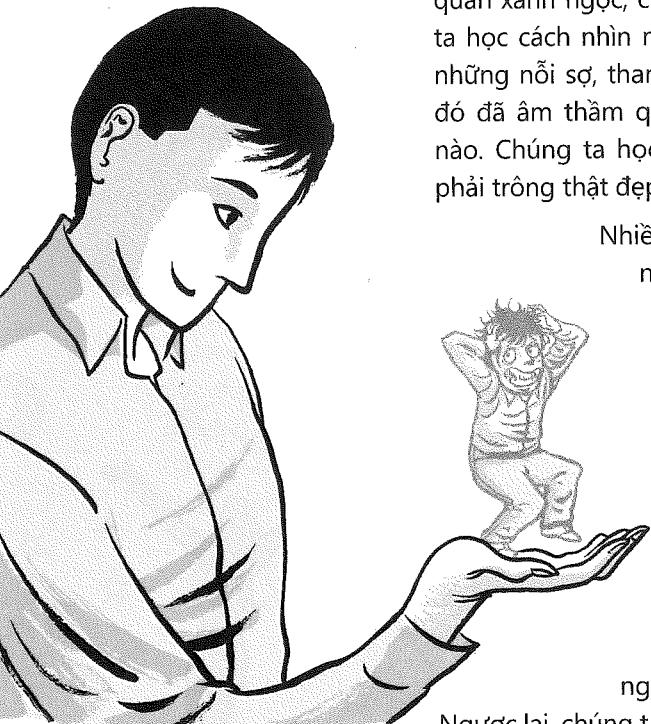
Thế giới quan MÀU XANH NGỌC (cấp tiến)

Một giai đoạn nhận thức mới mà Ken Wilber minh họa bằng màu xanh ngọc – và tôi vẫn hay gọi là xanh cấp tiến – đang ngày càng hiện rõ⁸. Bởi nó vẫn còn trong giai đoạn hình thành, nên còn quá sớm để khẳng định xem nó có tái cấu trúc lại toàn thế giới hay không. Tuy nhiên, nhiều nhà nghiên cứu (Maslow, Graves, Kegan,...) đã tìm hiểu cách thức để ta nhảy vọt lên giai đoạn màu xanh ngọc này. Và theo nghiên cứu của họ thì đây chắc chắn là một thế giới quan góp phần mở ra nhiều cơ hội mới. Vậy những điểm đặc thù của thế giới quan này là gì?

Thế giới chính là nơi mỗi cá nhân thể hiện mình

Trong thế giới quan xanh ngọc, người ta không còn coi thế giới là bất di bất dịch và do Chúa ban cho (như trong thế giới quan hổ phách), cũng không phải là cỗ máy lộn xộn vô hồn (như trong thế giới quan cam). Thay vào đó, thế giới này là nơi khuyến khích chúng ta khám phá và tìm đến với chính con người thật của mình, tìm thấy tiềm năng thực sự của bản thân, và mở ra những món quà chúng ta đã được trao tặng từ lúc sinh ra. Điều này cũng giống như cuộc cách mạng Copernicus của thời hiện đại, kêu gọi chúng ta phải phấn đấu để thành công, rằng chúng ta có thể trở thành bất cứ ai mà mình muốn, chỉ cần chúng ta nỗ lực hết mình. Những người có góc nhìn xanh ngọc sẽ dũng cảm loại bỏ những quan niệm lỗi thời và cố hữu về lối sống và thay vào đó, họ sẽ lắng nghe tâm hồn mình để đi theo tiếng gọi của cuộc sống.

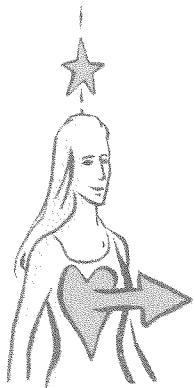




Thuần hóa cái tôi

Khả năng lắng nghe tiếng nói nội tâm là kết quả của một quá trình phát triển tâm lý quan trọng: trong thế giới quan xanh ngọc, chúng ta bắt đầu xóa bỏ cái tôi. Chúng ta học cách nhìn nhận cái tôi của mình và nhận ra rằng những nỗi sợ, tham vọng và khát khao của chính cái tôi đó đã âm thầm quyết định cuộc đời chúng ta như thế nào. Chúng ta học cách bỏ đi nhu cầu phải kiểm soát, phải trông thật đẹp, hay phải hòa nhập.

Nhiều nhà nghiên cứu kết luận rằng điều này đã mang đến sự biến chuyển lớn lao, giúp chúng ta thêm tin tưởng vào người khác và tin vào cuộc sống. Nó một lần nữa nhắc lại những lời khuyên của người xưa, khẳng định rằng chúng ta có thể sống với nỗi sợ hãi trong cô độc, hoặc sống trong sự tin tưởng và yêu thương của tập thể. Trong thế giới quan màu xanh ngọc, thất bại không phải là cội nguồn cho sợ hãi, tức giận hay xấu hổ. Ngược lại, chúng ta hoàn toàn có thể xem chúng là những cơ hội để học hỏi thêm về chính con người mình, để từ đó hoàn thiện mình hơn.



Để lương tâm dẫn lối

Khi chúng ta chỉ biết đến cái tôi của mình, quyết định của chúng ta sẽ bị các tác nhân bên ngoài tác động, chẳng hạn như *người khác sẽ nghĩ gì hay kết quả sẽ ra sao*. Còn trong thế giới quan màu xanh ngọc, thay vì những yếu tố bên ngoài đó, chúng ta sẽ cân nhắc những yếu tố nội tại. Chúng ta sẽ giải quyết mọi việc dựa trên lương tâm mình: Giải pháp này có đúng không? Tôi có đang trung thực với chính mình? Điều này có phù hợp với cái mà tôi nên hướng đến? Tôi có đang cống hiến cho thế giới này?

Tìm kiếm sự trọn vẹn

Khi đã chuyển qua lăng kính màu xanh ngọc, nhiều người bắt đầu thực sự cảm nhận được nỗi đau và sự trống rỗng của cuộc sống hiện đại, vì con người đã cách biệt quá xa với bản chất khởi nguyên của mình. Chúng ta đã để cho cái tôi bận bịu lẩn át tiếng nói nhỏ bé của tâm hồn, chúng ta đã quá quen với văn hóa chỉ tôn vinh bộ não mà bỏ quên cơ thể, chúng ta quá coi trọng cái chất nam tính nên đã bỏ rơi sự nữ tính, chúng ta đã đánh mất cộng đồng và những mối liên kết bản năng giữa con người với thiên nhiên. Nhận ra được những điều này đã khiến cho chúng ta khát khao sự toàn vẹn, tìm lại trọn vẹn chính con người mình, kết nối với những người xung quanh, với mọi sinh thể và với thiên nhiên. Không phải bởi đạo đức bắt buộc ta, mà bởi chúng ta nhận ra rằng tất cả đều gắn kết với nhau vô cùng chặt chẽ.





Điều này có ý nghĩa như thế nào với các tổ chức?

Khi con người thay đổi thế giới quan một cách sâu sắc đến như vậy, ta cũng dễ dàng đoán được rằng người ta sẽ thay đổi cách cấu trúc và vận hành các tổ chức. Vậy họ sẽ vận hành chúng như thế nào? Trong phần tiếp theo của quyển sách này, chúng ta sẽ thấy có những tổ chức hiện tại đã và đang vận hành theo tư duy màu xanh ngọc. Với số lượng tổ chức dạng này ngày càng tăng, chúng ta sẽ nhanh chóng hiểu được các tổ chức xanh ngọc cấu trúc và vận hành như thế nào.



PHẦN 2

*Vậy các tổ chức này
vân hành như thế nào?*



Muốn hiểu một khái niệm mới, ta nên bắt đầu bằng một câu chuyện

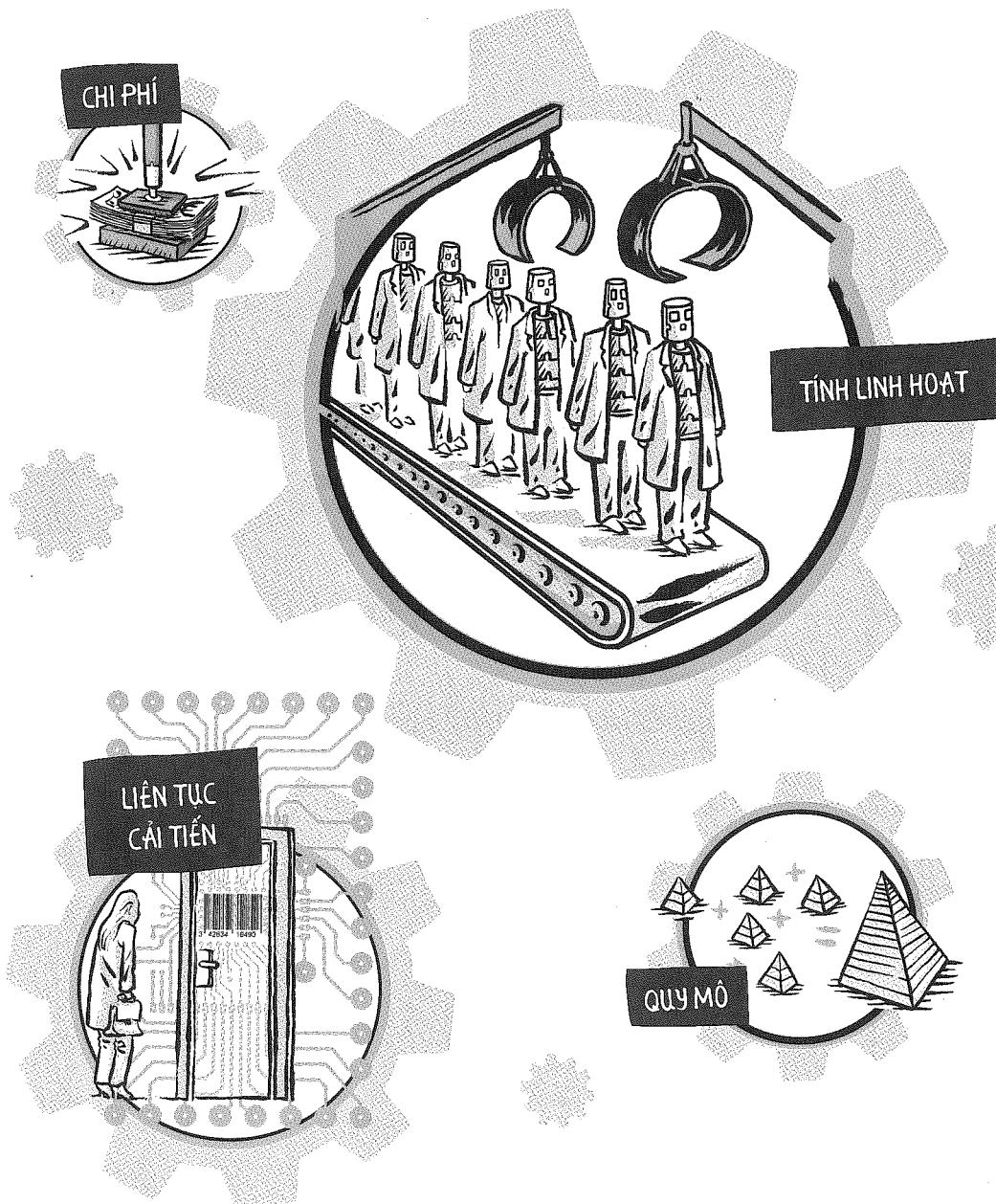
Đây là câu chuyện về những y tá làm công việc chăm sóc bệnh nhân tại gia ở Hà Lan và về một tổ chức tiên phong mang tên Buurtzorg. Từ thế kỷ XVIII đến nay, mỗi khu dân cư tại Hà Lan đều có một vài y tá không làm việc trong các bệnh viện mà đến tận nhà thăm nom các bệnh nhân và người già. Trong thế kỷ XX thì tập quán này được đưa vào hệ thống an sinh.



Vào những năm 1980, chính phủ Hà Lan đã nảy ra một ý tưởng vô cùng hợp lý, dựa trên quan điểm khoa học và kinh tế của một tổ chức màu cam, rằng: nếu như tập hợp các y tá vào các tổ chức lớn, quy mô kinh tế sẽ giảm xuống, giúp người đóng thuế tiết kiệm được nhiều hơn. Người ta yêu cầu các y tá phải làm việc tại các tổ chức lớn, với cơ chế vận hành và quản lý tuân theo các tập quán của một tổ chức màu cam.

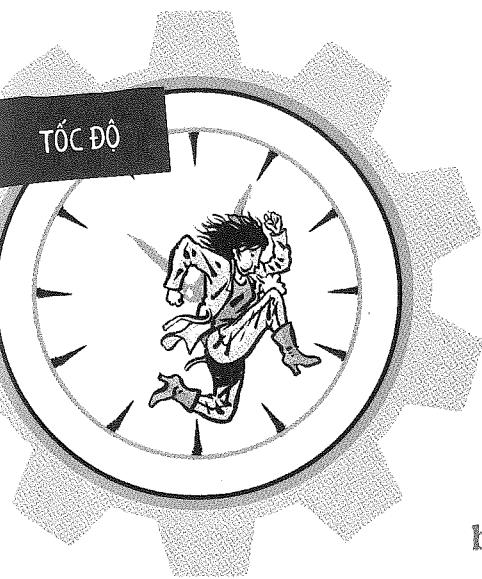
Sau đó ít lâu, các tổ chức này cho rằng nếu bệnh nhân chỉ được một y tá chăm sóc thì không hiệu quả lắm. Thế là họ cắt cử những y tá khác nhau đến thăm nom khách hàng mỗi ngày, dựa trên lịch làm việc của y tá. Càng linh hoạt thì y tá sẽ càng giảm thiểu được thời gian trống giữa hai lượt thăm nom hai khách hàng. Thế là người ta lắp đặt các tổng đài tại các trụ sở, và khách hàng sẽ không được gọi thẳng đến y tá mà họ muốn nữa.

Rồi người ta quyết định chuyên môn hóa các y tá. Những y tá có nhiều kinh nghiệm hơn sẽ được lương cao hơn, nên họ sẽ ưu tiên đến các ca phức tạp hơn, đòi hỏi nhiều kỹ thuật hơn. Những ca dễ hơn, như tiêm thuốc hay băng bó bình thường, sẽ được các y tá hưởng lương thấp hơn thực hiện để cắt giảm chi phí.



Từng bước, bộ máy màu cam đã thông linh

Dần dà, các quản lý để ý thấy một số y tá làm việc nhanh hơn các y tá khác, vậy nên họ đặt ra các quy tắc thời gian. Thay vớ y khoa sẽ mất 2 phút rưỡi, tiêm thuốc hết 10 phút. Mọi thứ đều chi tiết đến từng phút. Sau khi đã quy định các quy tắc thời gian, các trụ sở bắt đầu thành lập bộ phận quản lý lịch công tác. Mỗi tối, mỗi y tá sẽ nhận được một danh sách chi tiết cho các công việc của ngày hôm sau, do một người xa lạ nào đó ở bộ phận quản lý soạn ra.



Từ 8 giờ đến 8 giờ 5 phút, tôi phải đến địa chỉ này.
Tôi có 5 phút để vào nhà, chào bệnh nhân, thay một đôi
vớ y khoa rồi lập tức rời đi.

Theo kế hoạch, tôi sẽ có đúng 3 phút để lái xe đến địa
chi tiếp theo...

... rồi ở đó tôi có 10 phút để tiêm thuốc
cho bệnh nhân...

Và đúng như dự đoán, các tổ chức này bắt đầu liên kết

Những công ty cung cấp dịch vụ y tế bắt đầu sát nhập để mở rộng quy mô kinh doanh. Để "quản lý" đội ngũ y tá trong các tổ chức lớn như vậy, người ta dựa vào hệ thống cấp bậc. Quản lý cấp thành phố sẽ quản trị tầm vài chục y tá và báo cáo đến quản lý cấp khu vực, rồi người đó sẽ báo cáo đến quản lý cấp quốc gia. Vào giai đoạn này, các nhà quản lý chẳng cần có kinh nghiệm gì về nghề y tá. Vai trò của họ chỉ đơn thuần là quản trị và tối ưu hóa hiệu suất của các y tá. Họ có rất rất nhiều dữ liệu để theo dõi, vì trên cửa nhà của bệnh nhân có dán các đoạn mã vạch, y tá sẽ quét mã vạch đó khi vào thăm bệnh và quét nó lần nữa lúc rời đi. Với tất cả lượng dữ liệu đó, các nhà quản lý sẽ liên tục cải tiến, họ sẽ biết được vì sao một số y tá thực hiện công việc lâu hơn các y tá khác.

Mỗi thay đổi như việc chuyên môn hóa, tính linh hoạt, quy mô kinh tế, cải tiến liên tục,... đã giúp gia tăng hiệu năng, điều này cũng có thể xem là kết quả tốt đối với hệ thống chăm sóc sức khỏe của Hà Lan.

Nhưng bất cập vẫn tồn tại

Bệnh nhân ghét hệ thống này

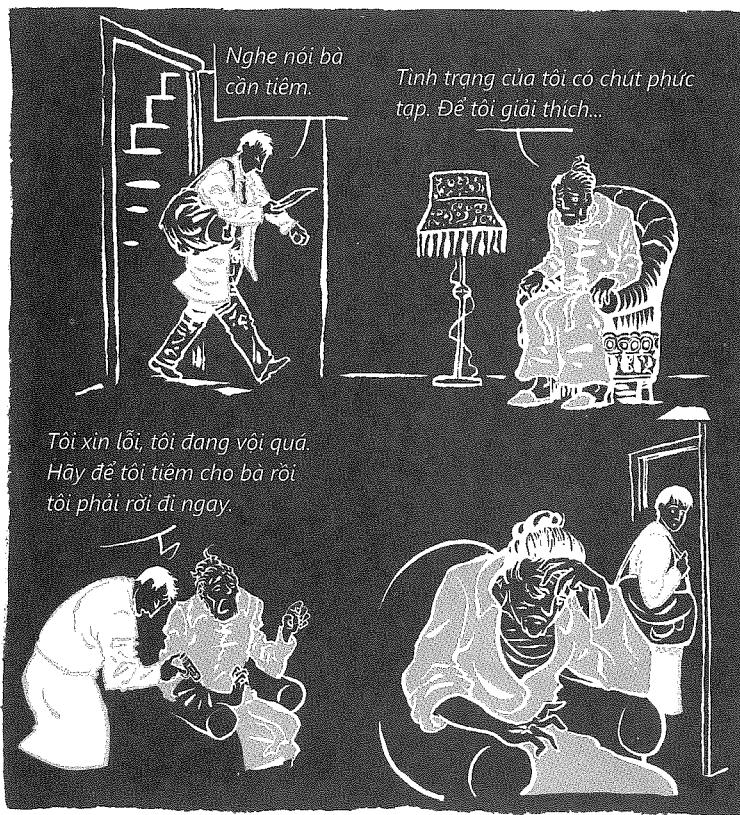
Đối với những bệnh nhân lớn tuổi và kém minh mẫn, việc cứ mỗi ngày lại thấy một người lạ vào nhà mình thật khó khăn cho họ.

Mỗi lần nhu vậy họ lại phải kể lại bệnh sử của mình với một người lạ mặt đang rất vội vàng.

Các y tá cũng không thích nó

Các quy định làm việc như vậy làm tổn thương đến lương tâm nghề nghiệp của họ.

Họ nhận ra rằng họ chăm sóc không đúng hay không đủ cho bệnh nhân. Nhưng rồi chính hệ thống này cản trở họ làm việc cần thiết.



Năm 2006, một y tá tên Jos de Blok đã sáng lập ra Buurtzorg

Jos đã làm y tá suốt 10 năm và từng trải qua, từng thăm thía những thay đổi lớn trong chính ngành nghề của mình. Quá bức xúc với tình trạng của nghề nên Jos đã nghỉ việc và sáng lập Buurtzorg. Cách vận hành của tổ chức này hoàn toàn khác. Không lâu sau đó, ông ấy nhận ra chỉ cần một nhóm 10 – 12 y tá tự hoạt động, không cần đến quản lý hay trưởng nhóm, họ có thể chăm sóc tốt nhất cho bệnh nhân và cùng tạo nên môi trường làm việc tuyệt vời.

Với 10 người, chúng ta
đã có thể tối đa hóa hiệu
quả hoạt động.

Mỗi bệnh nhân sẽ chỉ gặp
một hoặc hai y tá cố định.

Ta sẽ chia đều công tác quản trị
cho mọi người. Ai muốn lên kế
hoạch cho kỳ nghỉ nào?



Với góc nhìn hoàn toàn khác về chăm sóc sức khỏe

Đối với bệnh nhân, sự chăm sóc tận tình của y tá chính là phép màu giữa đời thực. Phép màu đó sẽ chẳng bao giờ xảy ra nếu áp dụng sự máy móc vào đó. Jos tin rằng chỉ khi y tá được tin tưởng với vai trò là những chuyên gia về chăm sóc, thì họ mới chăm sóc cho bệnh nhân chu đáo nhất. Hãy dành cho họ quyền tự do và họ sẽ chăm sóc bệnh nhân cực kỳ tốt.

Mục tiêu của chúng ta không phải là tiêm thuốc hay thay băng!



Mục tiêu của ta là giúp người bệnh sống thoải mái, tự chăm sóc được bản thân.

Khi gặp bệnh nhân, trước hết các y tá của Buurtzorg sẽ mời họ ngồi xuống uống một tách café

Kể tôi nghe – giờ bác vẫn tự làm được
những việc gì? Và những việc nào bác
không tự làm được nữa?

Con cái có
chăm sóc bác không?

Lâu rồi bác không
nói chuyện với con
mình sao? Vậy hãy
thử gọi điện mời họ
đến chơi nhé! Tôi sẽ
ở đây cùng bác.

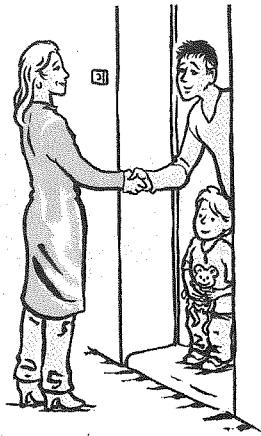




Tôi sẽ gọi thợ cắt tóc đến nhé.



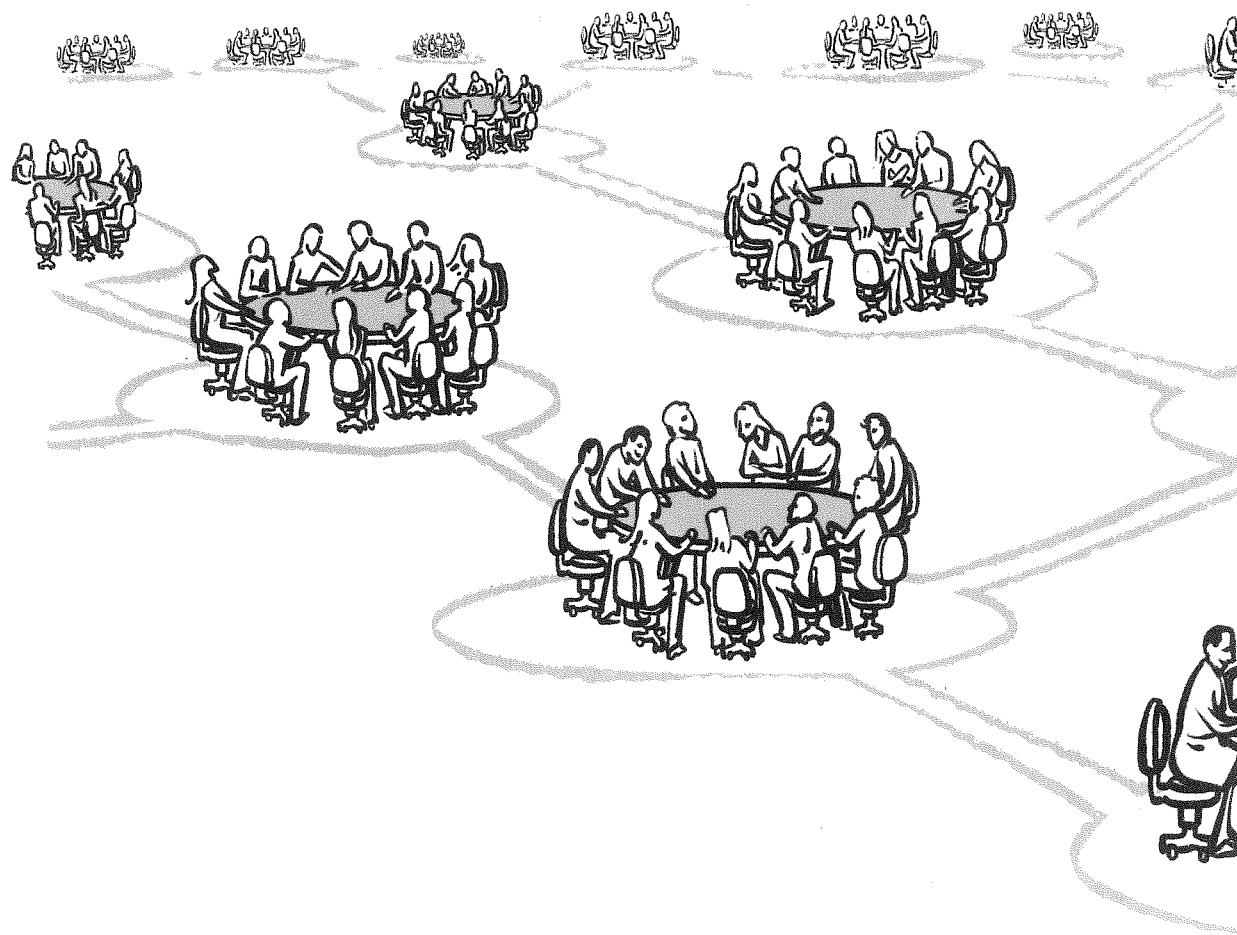
Xin chào. Tôi là y tá chăm sóc cụ bà nhà bên cạnh. Chị vui lòng sang giúp bà ấy khi bà có chuyện gì nhé!



Các y tá sẽ giúp người bệnh dễ dàng tìm kiếm sự trợ giúp từ những người xung quanh, từ đó giúp họ cảm thấy bớt cô độc và lệ thuộc. Ví dụ, họ sẽ giúp cho những người bệnh lớn tuổi cũng như con cháu của họ biết cách chăm sóc lẫn nhau lúc ốm đau.

Y tá cũng thường giúp người bệnh làm quen với lảng giềng của mình để gắn kết tình làng xóm. Y tá và bệnh nhân có thể trở nên cực kỳ thân thiết với nhau. Nhiều y tá còn chăm sóc cho bệnh nhân nhiều năm, đôi khi còn đến giây phút cuối đời của họ, giúp bệnh nhân ra đi trong thanh thản.

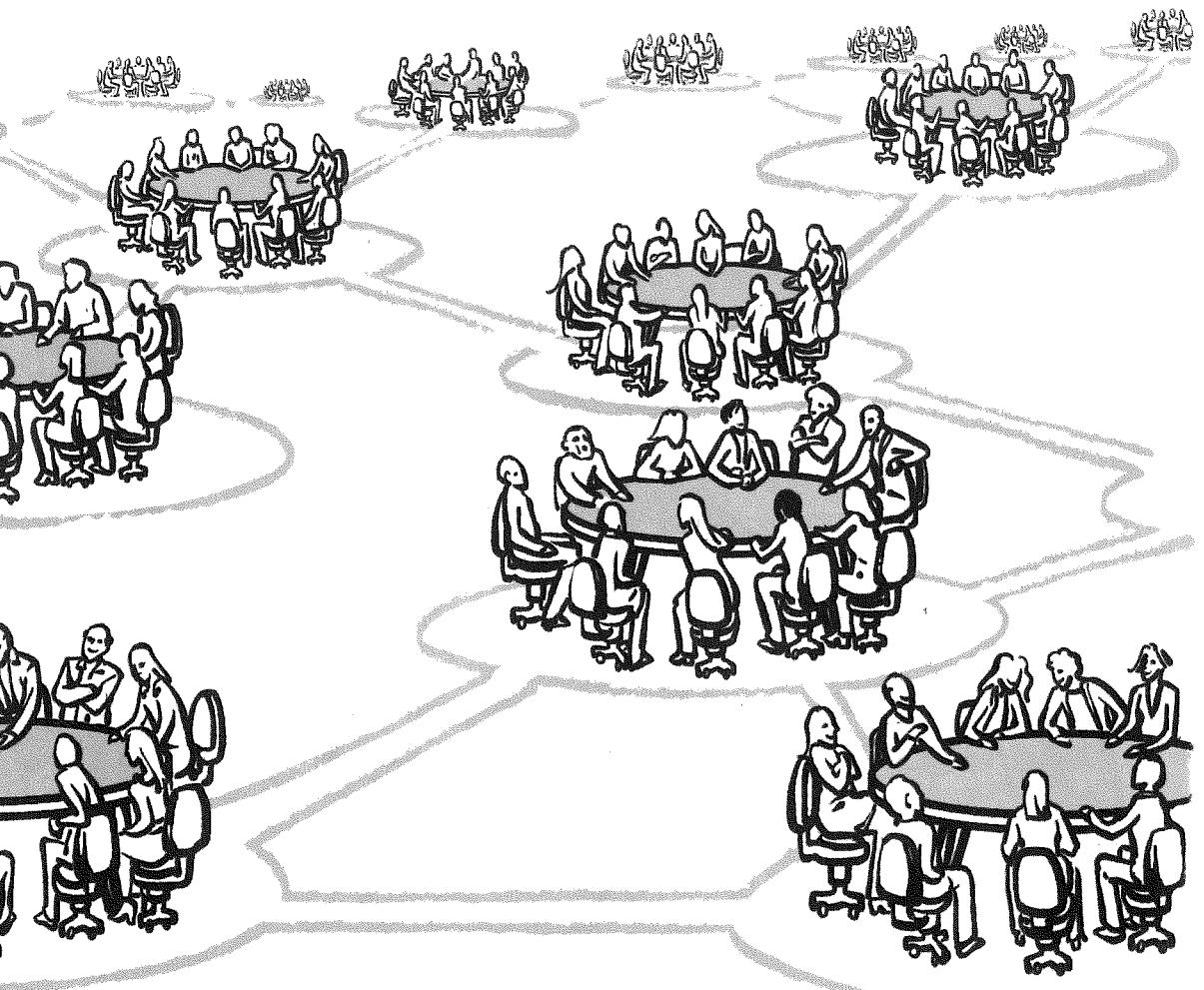
Buurtzorg đã trở thành câu chuyện thành công nổi tiếng





Bệnh nhân và y tá yêu thích Buurtzorg đến độ các y tá khác đã lần lượt rời bỏ những công ty truyền thống. Mỗi tháng, Buurtzorg nhận được hàng trăm đơn xin việc mới. Hiện có 9.000 y tá làm việc tại Buurtzorg, tức 2/3 số y tá của cả nước Hà Lan.

Toàn bộ 9.000 y tá này đều làm việc trong các nhóm nhỏ 10 – 12 người, không có trưởng nhóm hay quản lý gì cả. Không có ai kiểm soát thời gian y tá giao tiếp với bệnh nhân. Vậy mà cả công ty hơn 9.000 người này lại được quản lý bởi một trụ sở chỉ có 28 người.



TUYỆT quá! Y tá dành
thời gian uống cafe và
trò chuyện với bệnh nhân...

Nhưng thời buổi này ta làm
gi gì có thời gian cho chuyện
đó! Thời gian là tiền bạc!
Không thể được!

Nhưng đó chỉ là suy nghĩ của các bạn
thôi. Biết gì chưa? Các kết quả tài
chính và chất lượng của Buurtzorg
đều cao ngất ngưởng!



Vài năm trước, một nghiên cứu của Ernst & Young⁹ đã chỉ ra rằng: Buurtzorg tiết kiệm tới 40% thời gian so với chỉ định của bác sĩ.

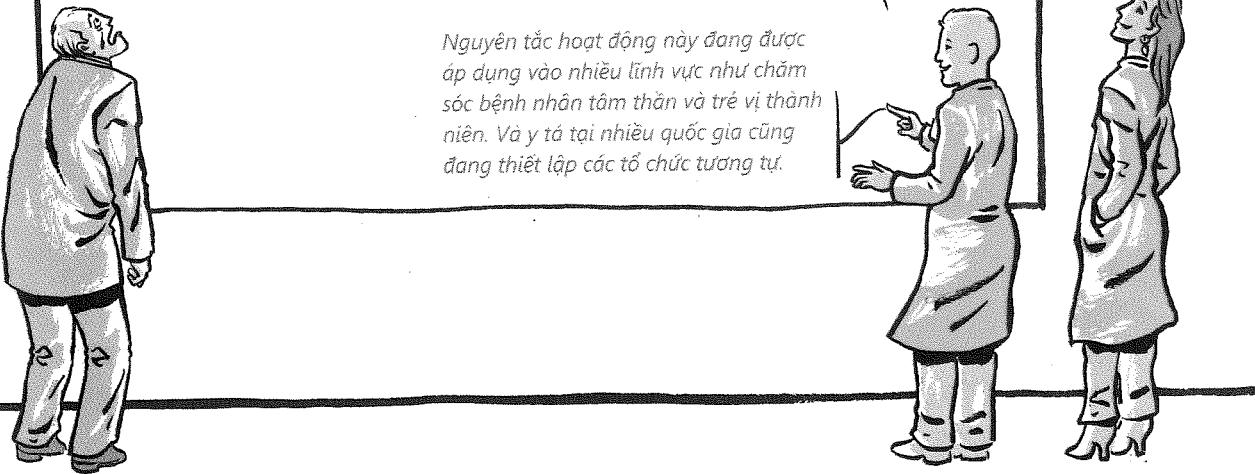
Bởi thay vì tuân theo một lịch trình kín mít, thì họ đã giúp bệnh nhân tự lập.

Giảm được 30% số ca cấp cứu phải nhập viện.

Mỗi năm, Buurtzorg đã tiết kiệm hàng triệu euro cho hệ thống an sinh xã hội của Hà Lan.

Nguyên tắc hoạt động này đang được áp dụng vào nhiều lĩnh vực như chăm sóc bệnh nhân tâm thần và trẻ vị thành niên. Và y tá tại nhiều quốc gia cũng đang thiết lập các tổ chức tương tự.

Bởi họ hiểu rõ bệnh nhân, nên họ sớm nhận ra vấn đề.



Buurtzorg chỉ là một trong số rất nhiều công ty tiên phong đang tái thiết khái niệm quản trị

Buurtzorg Chăm sóc sức khỏe tận nhà ở Hà Lan. Tổ chức phi lợi nhuận 9.000 nhân viên	RAD Dịch vụ nhân sự Hoa Kỳ. Tổ chức phi lợi nhuận 4.000 nhân viên	Sun Hydraulics Sản xuất van thủy lực,... Toàn cầu. Tổ chức vì lợi nhuận 900 nhân viên
		
Heiligenfeld Hệ thống bệnh viện tâm thần Đức. Tổ chức vì lợi nhuận 600 nhân viên	Mercedez-Benz Thu hoạch, vận chuyển và chế biến cà chua California, Hoa Kỳ. Tổ chức vì lợi nhuận 400 – 2.400 nhân viên	Holacracy Hệ thống vận hành được áp dụng tại nhiều tổ chức trên toàn cầu
		
FAVI Sản xuất đồng thau, phụ tùng xe hơi Pháp. Tổ chức vì lợi nhuận 500 nhân viên	ESB Trường công từ lớp 7-13 Berlin, Đức. Tổ chức phi lợi nhuận 1.500 giáo viên, học sinh và phụ huynh	Patagonia Sản xuất và phân phối hàng may mặc Hoa Kỳ. Tổ chức vì lợi nhuận 1.350 nhân viên
		
AES Sản xuất và cung ứng điện; Toàn cầu; Tổ chức vì lợi nhuận 40.000 nhân viên	DSO/Origin Dịch vụ IT; Toàn cầu; Tổ chức vì lợi nhuận 10.000 nhân viên	Sounds True Công ty truyền thông đại chúng; Hoa Kỳ; Tổ chức vì lợi nhuận 90 nhân viên và 20 chú chó
		





Nhiều ngành nghề, nhiều địa điểm,... nhưng không phải những gì ta thường thấy

Trang trước trình bày những thông tin cơ bản về 12 tổ chức mà tôi đã nghiên cứu kỹ lưỡng, và họ cũng đang hoạt động theo các nguyên tắc và tập quán của thế giới quan màu xanh ngọc. Các tổ chức này không phải những cái tên quen thuộc như Google, Apple hay Facebook. Các tổ chức mà tôi chọn nghiên cứu không hề có phòng tập bóng bàn hay quầy sushi, nhưng các tập quán quản lý của họ lại thành công ở đẳng cấp khác.

Thật đáng ngưỡng mộ khi trong 12 tổ chức này vừa có phi lợi nhuận và vì lợi nhuận, vừa có công việc văn phòng và việc tay chân, thuộc đa dạng những ngành nghề – từ sản xuất, cung cấp điện, chế biến thức ăn cho đến chăm sóc sức khỏe và giáo dục.

Có thể thấy rằng thể chế mới này có thể vận hành trong tất cả các lĩnh vực. Cũng nên lưu ý rằng một số tổ chức được sáng lập từ đầu dựa vào các ý tưởng màu xanh ngọc, nhưng cũng có những tổ chức khác đã vận hành theo cách quản lý truyền thống trước khi có sự đổi mới từ lãnh đạo.

Tôi thường tự hỏi: "Không biết mô hình này có thể vận hành ở nước mình hay không?". Đa phần các công ty tôi nghiên cứu đều ở châu Âu, một số ở Mỹ, và một số công ty thì lại phủ sóng khắp nơi trên toàn cầu. Tôi dần tin rằng các cách thức quản lý này có thể được sử dụng ở bất kỳ nền văn hóa nào, bởi chúng đánh vào những nhu cầu tất yếu, những khao khát và khả năng của mỗi người.

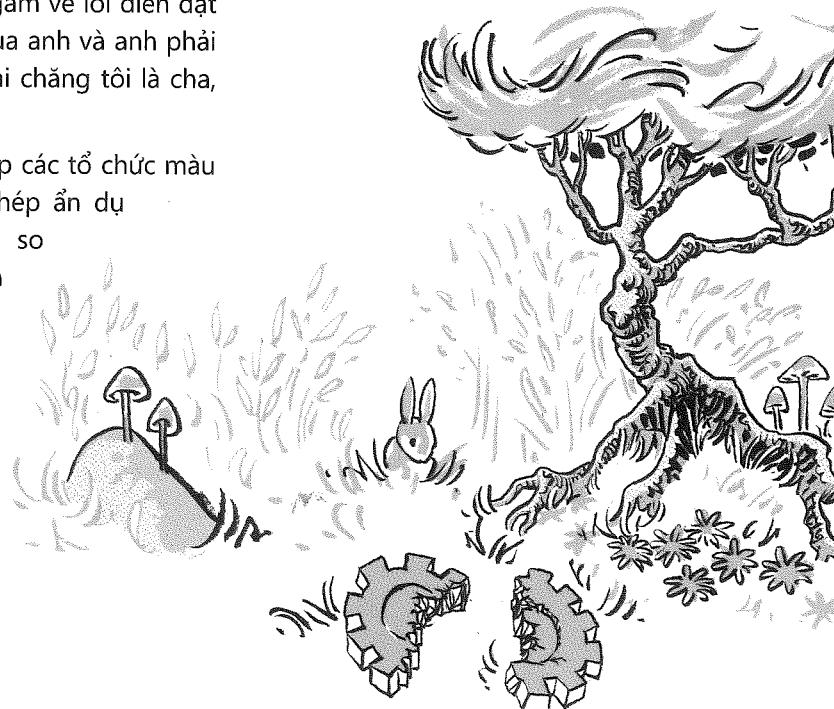
Phép ẩn dụ mới: những tổ chức trở thành các hệ sinh thái

Thế giới quan màu cam xem các tổ chức là những cỗ máy. Màu xanh lá cây thì xem tổ chức như gia đình. Theo nghiên cứu của tôi, rất nhiều lãnh đạo áp dụng thế giới quan màu xanh ngọc đã nhấn mạnh rằng cần có một sự so sánh mới. Rõ ràng, nếu coi các tổ chức như những bộ máy thì quá vô cảm và nặng nề. Con người đâu thể giống những con ốc để chúng ta tra vào trong một mô hình tổ chức. Từ góc nhìn của thế giới quan màu xanh ngọc, thì nếu coi tổ chức như một gia đình thì cũng thật gượng ép. Ai cũng biết là gia đình nào cũng có bất ổn, dù ít hay nhiều. Và hãy suy ngẫm về lối diễn đạt đó, nếu như tôi là sếp của anh và anh phải báo cáo cho tôi, vậy phải chăng tôi là cha, còn anh là con?

Những người sáng lập các tổ chức màu xanh ngọc dùng một phép ẩn dụ khác: họ thường xuyên so sánh tổ chức của mình với một sinh vật hay hệ thống sống, không ngừng tiến hóa, cuộc sống đầy những hệ sinh thái tuyệt đẹp, luôn hướng đến việc trở thành một phức thể hoàn hảo và có tri giác. Mọi

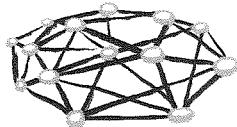
lúc mọi nơi, sự thay đổi trong tự nhiên diễn ra với sức đẩy từ chính mỗi tế bào – mỗi sinh vật sống, chứ không cần sự ra lệnh hay quản lý của một trung tâm.

Lối diễn đạt này mở ra một chân trời mới. Hãy tưởng tượng xem những tổ chức sẽ như thế nào nếu không bị thiết kế thành những cỗ máy vô hồn. Những tổ chức sẽ đạt được những gì, công việc sẽ trở nên thế nào, nếu chúng ta xem tổ chức như một cơ thể sống, nếu ta để chúng tự sinh sôi bằng chính sức mạnh tiến hóa của mình?



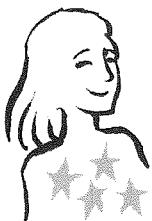


Các tổ chức màu xanh ngọc đã tạo ra 3 bước đột phá so với cách quản lý truyền thống



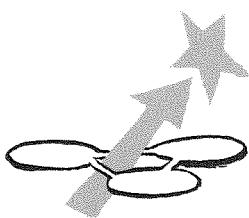
Tự quản lý bản thân

Các tổ chức màu xanh ngọc đã tìm ra mấu chốt để nâng cấp cấu trúc của mình, từ đó thoát khỏi hệ thống ban bè – cấp bậc để tiến hóa thành những hệ thống mạnh mẽ và uyển chuyển, với quyền hành được phân chia và trí tuệ tập thể.



Sự trọn vẹn

Các tổ chức truyền thống luôn yêu cầu nhân viên thể hiện cái tôi “chuyên nghiệp”. Trong khi đó, các tổ chức màu xanh ngọc đã sáng lập một hệ tập quán thống nhất, kêu gọi chúng ta bỏ đi chiếc mặt nạ, tìm lại sự trọn vẹn trong tâm hồn và làm việc với trọn vẹn con người mình.

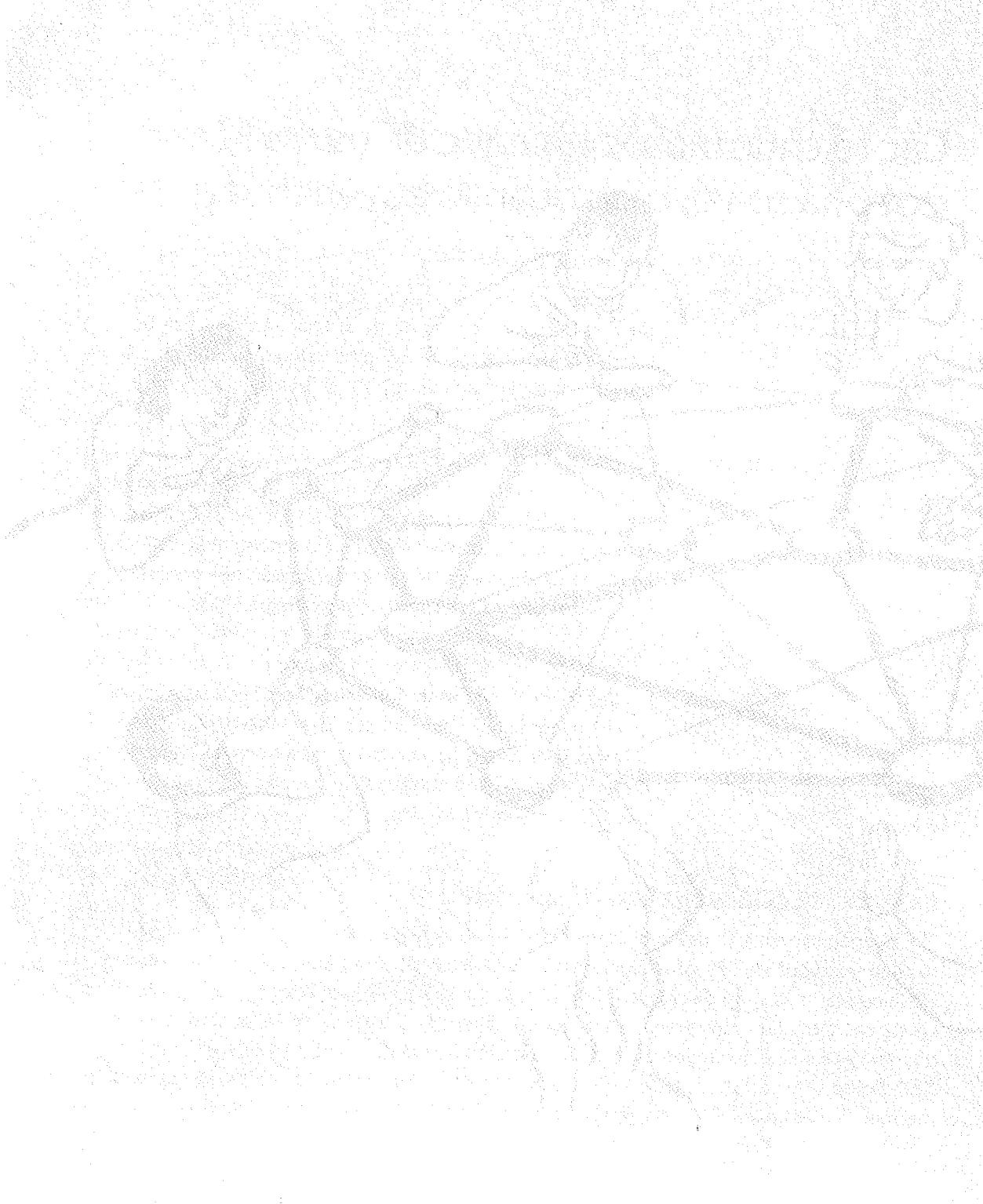


Mục tiêu cấp tiến

Các tổ chức màu xanh ngọc được xem là có sự sống và có khả năng định vị cho chính nó. Thay vì cố gắng dự đoán và kiểm soát tương lai, các thành viên trong tổ chức đều được mời gọi để lắng nghe và hiểu được xu hướng tự nhiên mà tổ chức đang hướng đến.

Ba bước đột phá luôn củng cố lẫn nhau...

... Nhưng các công ty không nhất thiết phải áp dụng cả ba bước đột phá đó. Trong số 12 tổ chức mà tôi đã nghiên cứu, Buurtzorg là phát triển nhất trong tất cả. Ngược lại, công ty Morning Star mà ta sắp đề cập đã thúc đẩy sự tự quản lên đến một bậc phi thường, nhưng không chú tâm đến sự trọn vẹn và mục tiêu cấp tiến. Theo nhiều cách nhìn thì đó là điều tốt, bởi những nhà lãnh đạo muốn đổi mới tổ chức của mình sẽ thấy nhiệm vụ đỡ khó khăn hơn. Nhiều công ty hay tổ chức phi lợi nhuận đang tiến hành thay đổi trước hết đều sẽ tập trung vào mục tiêu đột phá mà các đồng nghiệp trong tổ chức thấy quan trọng nhất.





Bước đột phá 1: **TỰ QUẢN**

Chúng ta cứ tưởng mình cần
tôn ti hay cấp bậc

Giờ ta đã biết cách tạo ra
những hệ thống phân quyền
mạnh mẽ và uyển chuyển hơn

Ngạc nhiên chưa: Với 9.000 người làm việc ở Buurtzorg, không ai là sếp của ai

Và không chỉ riêng gì ở Buurtzorg, các tổ chức lớn mạnh khác cũng vận hành không theo hệ thống kim tự tháp, không hề có quản lý. Tôi biết là nghe có vẻ hơi thái quá. Chắc bạn cũng thấy điều này khó tin. Thật ra, bản thân tôi khi bắt đầu nghiên cứu cho quyển sách này, tôi cứ nghĩ mình sẽ kiếm được các tổ chức hoạt động hiệu quả với một vài tầng quản lý cơ bản. Nhưng không hề có tầng quản lý nào ư? Tôi từng đinh ninh đây là điều bất khả.

Lý do là vì từ nhỏ tới giờ, cũng như các bạn, tôi cứ nghĩ rằng một nhóm 4 – 5 người hoạt động cùng nhau mà không có “lãnh đạo” thì cũng không sao, nhưng một nhóm nhiều hơn 5 người sẽ cần đến một cấu trúc và một lãnh đạo để ra quyết định. Giờ thì tôi đã hiểu sự thật rằng các tổ chức lớn cần một cấu trúc và các cơ cấu phối hợp, nhưng sẽ vận hành mạnh mẽ hơn nếu không có người lãnh đạo! Thế giới này đang trở nên quá phức tạp nên chúng ta không thể tiếp tục vận hành theo cấu trúc kim tự tháp được truyền lại từ vài ngàn năm trước.

PHÚC TẠP
MỨC THẤP



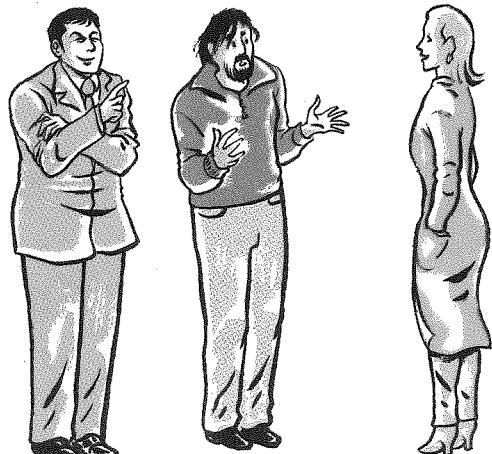
↓
PHÚC TẠP
MỨC CAO



Để một đội ngũ
làm việc hiệu quả,
anh cần lãnh đạo.

Chúng tôi đã thử bỏ
hết lãnh đạo, nhưng
nói thật là không
thành công.

Thật sao?



Trong các môi trường ít phức tạp, cấu trúc kim tự tháp có nhiều tầng cấp sẽ hoạt động tốt. Những người ở cấp cao sẽ hiểu được các vấn đề phức tạp để giải quyết.

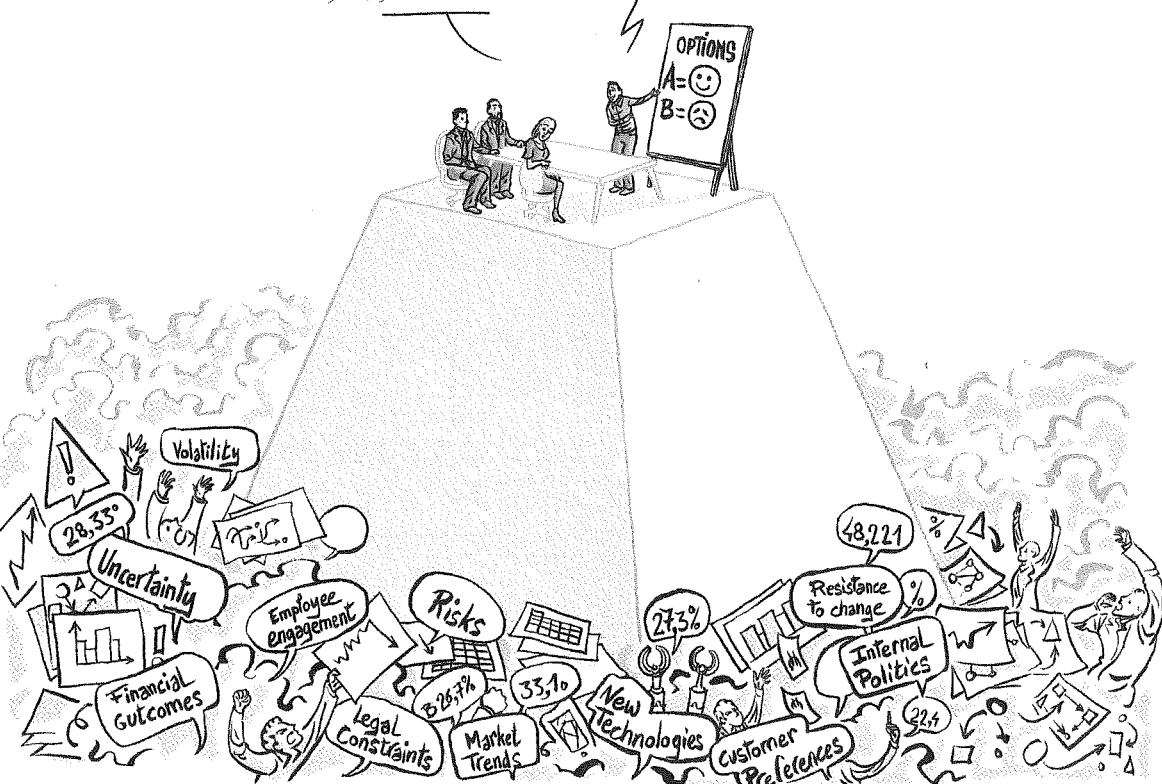
Khi độ phức tạp tăng lên, mô hình kim tự tháp sẽ tan vỡ. Những người ở cấp cao nhất dù thông minh đến đâu cũng không đủ khả năng để nắm bắt và giải quyết hết các vấn đề phức tạp.

Hệ thống thứ bậc không giải quyết được sự phức tạp

Hiện nay có một điều gần như đã thành quy luật: các CEO và lãnh đạo cấp cao luôn kiệt sức vì phải làm quá nhiều việc. Tất cả các quyết định yêu cầu sự phối hợp hay tầm nhìn sâu rộng đều phải thông qua lãnh đạo, bởi vì trong các tổ chức theo kim tự tháp thì mọi báo cáo đều được quy về cấp trên cùng. Bởi vậy, các lãnh đạo này luôn cảm thấy bất an, lo lắng vì phải quyết định dựa trên các thông tin ít ỏi và những lý luận được báo cáo lại. Nhưng mà giống như trong một dây chuyền sản xuất máy móc, họ phải ra hết quyết định này đến quyết định khác, nếu không công ty sẽ ngưng trệ.

Bởi vì quý vị chỉ có 3 phút để ra
quyết định trọng đại này, nên tôi
sẽ trình bày vài ý thôi...

... và rồi ta sẽ già bộ như
quý vị đã hiểu hết các hệ lụy
của quyết định này nhé.

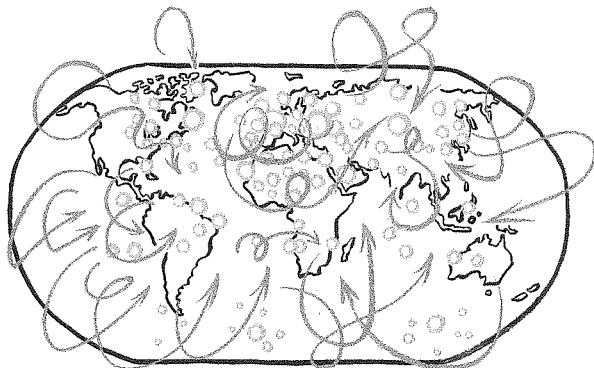


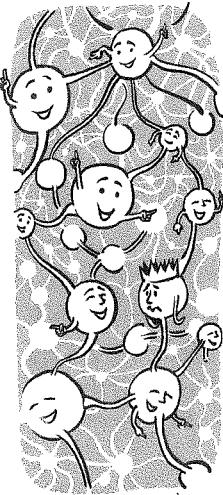
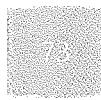
Các lãnh đạo luôn quý trọng thời gian, nên những nhân viên cấp dưới thường phải chuẩn bị vài tuần chỉ để trình bày vấn đề với hội đồng quản trị trong vòng 30 phút. Nhiều quyết định quan trọng còn chẳng bao giờ được thực hiện. Một số quyết định của ban giám đốc hóa ra lại trở thành thảm họa, bởi đôi khi những người ở cấp cao không có thời gian để tìm hiểu chính xác vấn đề. Trong một thế giới phức tạp, cấu trúc kim tự tháp lại trở thành cái nút thắt cổ chai. Dù cho những người ở cấp cao dành thêm nhiều thời gian, thì vấn đề lại nằm ở cấu trúc vận hành mà dù có bỏ bao lâu cũng không sao giải quyết được. Vậy giải pháp thay thế là gì?

Rất buồn cười là giải pháp thay thế lại tồn tại xung quanh chúng ta. Tất cả các hệ thống phức tạp đang hiện hữu trên thế giới đều đang vận hành dựa trên các cấu trúc phân quyền. Không hề có một hệ thống phức tạp nào có thể vận hành với cấu trúc kim tự tháp, bởi vì những cấu trúc kiểu đó sẽ thất thủ trước sự phức tạp.

Kinh tế toàn cầu ư? Quá phức tạp, không thể phụ thuộc vào một ủy ban hoạch định trung ương!

Kinh tế toàn cầu là một hệ thống siêu phức tạp – hàng triệu công ty, hàng tỷ khách hàng, mỗi ngày ra hàng ngàn tỷ quyết định. Nó được vận hành với các cấu trúc và cơ cấu liên kết, nhưng không hề có lãnh đạo chung. Chúng ta hoàn toàn không còn tin nhiệm vào ý tưởng áp dụng một tổ chức hoạch định trung ương để kiểm soát sự phức tạp đó. Tuy nhiên, chúng ta vẫn bám lấy ý tưởng cần có những bộ phận đầu não như vậy trong các tổ chức (cụ thể chúng ta gọi là hội đồng quản trị hay ban quản lý).



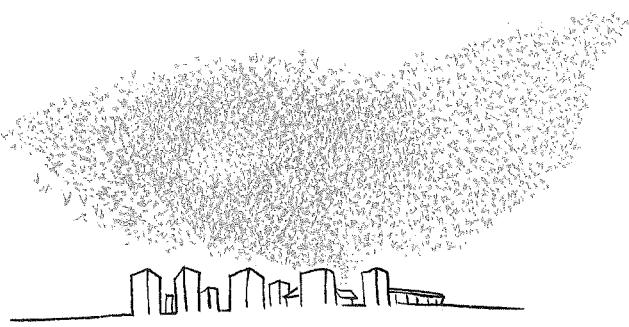


Não người có 85 tỷ tế bào và không có ban chấp hành hay ban quản lý trung cấp nào

Một ví dụ khác là bộ não của chúng ta. Não bộ có tất cả 85 tỷ tế bào và rất nhiều dây thần kinh liên kết. Nó có cấu trúc, có cơ chế phối hợp, nhưng không hề có ban lãnh đạo. Hãy tưởng tượng một tế bào bất kỳ lên tiếng: "Tôi là sếp. Tất cả các suy nghĩ nào quan trọng phải thông qua tôi xét duyệt, và 6 tế bào này là ban quản trị do tôi chọn". Bộ não quá phức tạp, không thể vận hành theo kiểu kim tự tháp như vậy được. Nếu chúng ta thử làm thế thì chắc chắn não sẽ ngưng trệ.

Chim bay thành bầy - nhưng chúng không bao giờ va vào nhau

Bầy chim thường có thể có từ vài trăm đến vài ngàn con và chúng bay ở tốc độ rất cao. Khi kẻ săn mồi xuất hiện, chỉ trong nháy mắt, cả đàn sẽ chim đồng loạt chuyển hướng. Làm sao các con chim tránh va chạm lẫn nhau? Cứ như một phép màu vậy. Việc áp dụng thứ bậc và tập trung về đầu não sẽ không thể giúp bầy chim bay với tốc độ và mức phức tạp đến thế. Sự phối hợp nằm ở 3 nguyên tắc mà bất kỳ chú chim nào cũng tuân thủ¹⁰. Cơ chế phối hợp mới là thứ giúp cho bầy chim an toàn và gắn kết, chứ không phải là thứ bậc.



Hãy thử tưởng tượng việc phân chia thứ bậc cho một hệ sinh thái, như rừng cây chẳng hạn

Rừng là một hệ sinh thái phức tạp, chứa đựng hàng tỷ sinh vật – từ các cá thể vi sinh đến những cây đại thụ. Toàn bộ hệ sinh thái liên kết bằng các phương thức mạnh mẽ và kỳ diệu. Hãy tưởng tượng cảnh mùa đông đến sớm. Toàn bộ hệ sinh thái sẽ ngay lập tức thích nghi trong sự tương hỗ phức tạp giữa các giống loài. Giờ hãy tưởng tượng tiếp cảnh khu rừng phải vận hành việc đó bằng một cấu trúc thứ bậc truyền thống. Cây to nhất rừng – cây CEO – sẽ bảo mọi người cố gắng đợi cây CEO bàn xong kế hoạch cùng với bộ cây tham mưu. Khi kế hoạch đó sẵn sàng, các cây sẽ bắt đầu truyền đạt thông tin từ trên xuống, cho tới khi chỉ thị đến tai con sâu, côn trùng và vi khuẩn cuối cùng. Vậy đến lúc đó, chắc mùa xuân đã đến luôn rồi!

*Mọi người ơi! Mùa đông tới sớm rồi.
Nhưng đừng lo, ban điều hành sẽ
nghĩ ra kế hoạch.*

*Mọi người chịu lạnh cho tới
khi có chỉ thị nhé.*





Tin tốt đây: Giờ ta đã biết cách vận hành các tổ chức lớn mà không cần đến bộ máy lãnh đạo

Buurtzorg có hơn 9.000 nhân viên và không hề có sếp hay quản lý gì hết. Các tổ chức lớn khác cũng vận hành theo cách thức tương tự. Họ đã tìm ra những cách để đưa vào nơi công sở những nguyên tắc giúp vận hành các hệ sinh thái tự nhiên siêu phức tạp. Tuy nhiên, tôi để ý là ngay khi tôi nhắc đến việc tự quản lý, thì rất nhiều hiểu lầm sẽ nảy sinh. Chúng ta thường cố định nghĩa những cái mới bằng cách áp những suy nghĩ cũ vào nó. Vậy nên chúng ta hãy giải quyết những mâu thuẫn này trước khi đi tiếp nhé.

Tự quản lý không bao giờ hiệu quả đâu. Xã hội cần một cơ cấu ổn định.



Nếu anh muốn phải họp hành từ ngày này qua tháng nọ thì cứ tự nhiên nhé!



Lý thuyết này còn nặng tính thử nghiệm quá.



Hiểu sai kiểu #1

Nhiều người nghĩ rằng tự quản lý nghĩa là không hề có cấu trúc nào hết, mọi thứ hỗn loạn vô trật tự. Nhận định sai lầm ở đây chính là "không có lãnh đạo = ai muốn làm gì thì làm". Không phải như vậy! Khi mọi người tự quản, cũng như trong thiên nhiên vậy, có các cấu trúc và cơ chế phối hợp. Mọi người làm việc với các vai trò rõ ràng, và có các quy trình đưa ra quyết sách hay giải quyết mâu thuẫn, v.v.

Hiểu sai kiểu #2

Nhận định sai ở đây là: "tự quản = quyết định phải dựa trên đồng thuận = vô số họp hành". Hãy an tâm vì không phải vậy đâu. Để ra quyết sách, các tổ chức tự quản vận hành bằng các nguyên tắc đơn giản và mãnh mẽ hơn nguyên tắc đồng thuận. Thực vậy, các tổ chức tự quản thường ít họp hành hơn các công sở ngày nay.

Hiểu sai kiểu #3

Một nhận định sai nữa chính là tự quản vẫn mang tính thử nghiệm chứ chưa được chứng minh. Thực tế là đã có nhiều tổ chức như Gore-Tex do W. L. Gore sáng lập, công ty chế biến cà chua Morning Star và nhiều công ty nữa đã áp dụng phương thức tự quản lý từ nhiều thập niên qua. Họ đã trải qua nhiều cuộc cách mạng công nghiệp cũng như khủng hoảng kinh tế, và thực tế chứng minh họ vẫn hoạt động bền bỉ như những hệ sinh thái vậy. Thực tế là còn bền bỉ hơn cả những hình thái tổ chức truyền thống.

Tự quản lý đòi hỏi chúng ta phải nâng cấp hầu hết các thói quen quản lý cơ bản

Các nỗ lực sơ khai theo xu hướng tự quản lý đa số đều thất bại vì mọi người chọn đường tắt. Họ chỉ đơn giản hạ lệnh: nào hãy bỏ đi các tầng cấp và các ban bộ. Điều đó cũng hệt như việc rút đi xương sống của công ty mà không thay thế bằng một cấu trúc nào khác. Kết quả là: quyền hành tiêu biến và tất cả hỗn loạn. Để có thể tự quản lý, chỉ bãi bỏ thứ bậc là chưa đủ. Chúng ta cần phải xây dựng một hệ thống phân quyền, mà để xây được nó thì ta phải cải cách hầu như mọi thói quen hay cấu trúc quản lý hiện hành.

Các trang tới sẽ miêu tả
một vài quy trình nhé



Điều này dẫn đến nhiều câu hỏi: *Vậy cấu trúc nào sẽ thay thế cấu trúc kim tự tháp? Ai sẽ ra quyết định và quyết định như thế nào? Ai sẽ quyết định việc tăng lương? Chúng ta có còn cần ngân sách và chỉ tiêu không? Ai sẽ được quyền biết những thông tin nào?* Những câu hỏi rất thực tế này cần có câu trả lời xác đáng. Cũng may là chúng ta có thể biết chính xác cách đổi mới với các câu hỏi này, nhờ vào chính các tổ chức đang tự quản thành công. Trên thực tế, hầu hết các câu hỏi này đều đã tìm được câu trả lời. Dưới đây là một danh sách các cấu trúc và thói quen quản lý quan trọng mà chúng ta cần nâng cấp.

Cấu trúc tổ chức

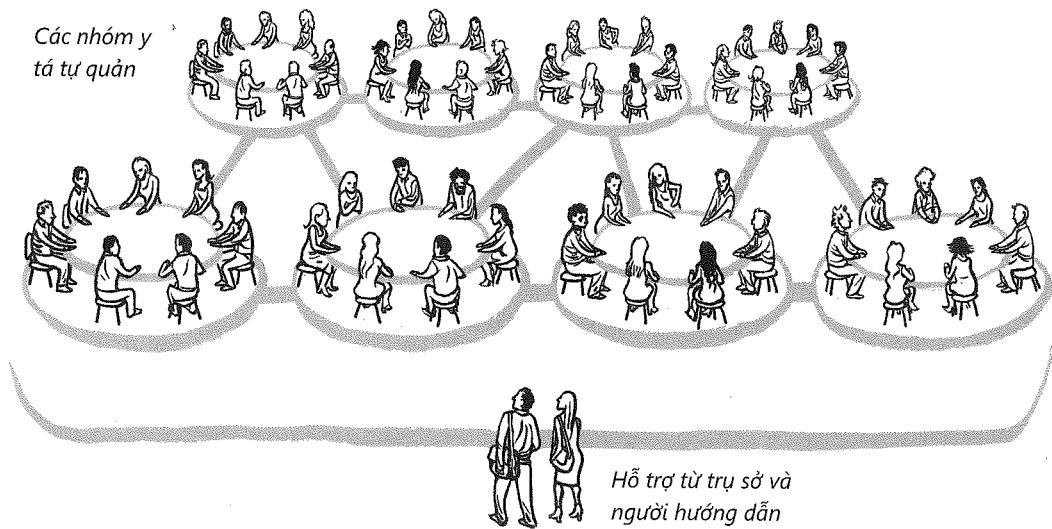
Bao lâu nay, ta cứ tưởng cần phải có cấu trúc kim tự tháp để sắp xếp mọi hoạt động của con người

Các cấp bậc giúp mang đến trật tự và sự ổn định trong các tổ chức lớn. Nhưng mọi nơi xung quanh ta đều mách bảo rằng những cấu trúc kiểu kim tự tháp đang gặp khó khăn trong việc đổi đầu với xã hội ngày càng phức tạp. Chúng ta cần nâng cấp chúng thành các cấu trúc phân quyền.

Vậy một tổ chức như Buurtzorg thì có cấu trúc như thế nào? Một đội ngũ cơ bản có từ 10 – 12 y tá tự quản. Hiện tại có đến 800 nhóm như vậy trên khắp đất nước Hà Lan. Trong các đơn vị này không có nhóm trưởng, các công tác quản lý được chia đều trong nhóm. Ví dụ như một người sẽ chịu trách nhiệm lên kế hoạch cho cuối tuần, một người khác lo về tuyển dụng, một người nữa chuyên liên lạc với bệnh viện địa phương,...

Trên các nhóm này cũng không có quản lý. Cứ mỗi 40 – 50 nhóm trong một khu vực sẽ có một người hướng dẫn khu vực (regional coach) để khi có khó khăn gì thì các nhóm có thể gọi điện xin giúp đỡ. Người hướng dẫn này không có quyền gì đối với nhóm, cũng không phải đạt chỉ tiêu nào hay chịu trách nhiệm gì về lợi nhuận. Người này chỉ có nhiệm vụ giúp đỡ và hướng dẫn nhưng vai trò của họ cực kỳ quan trọng. Việc tự quản lý không hề dễ dàng, và cứ hễ gặp khó khăn trở ngại thì các nhóm này sẽ rất biết ơn sự giúp đỡ của người hướng dẫn. *Thầy*

Và vai trò của các trụ sở? Chỉ có 28 người làm việc trong trụ sở, đa số chịu trách nhiệm các công việc hành chính như làm việc trực tiếp với hệ thống an sinh quốc gia Hà Lan. Họ thực sự chỉ làm công tác hỗ trợ, không được áp đặt bất kỳ quy trình hay hướng dẫn nào cho các nhân viên như bình thường người ta vẫn làm. Ngoài ra, cũng không có ban giám đốc, không có giám đốc nhân sự, tài chính, kinh doanh hay marketing như bình thường. Cấu trúc nhìn chung cực kỳ đơn giản.



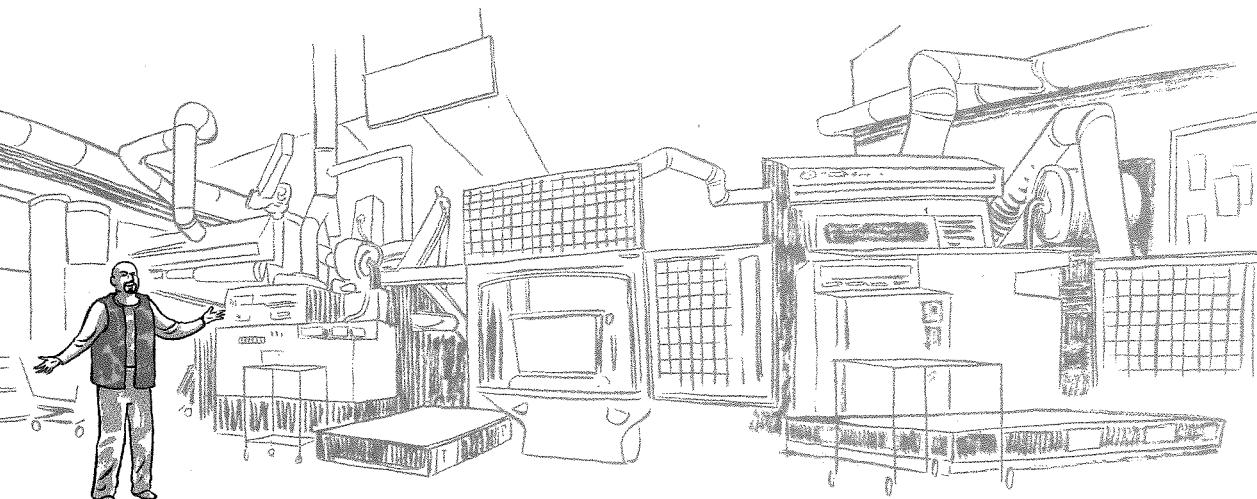
Một ví dụ khác: nhà cung cấp phụ tùng xe hơi FAVI

Phương pháp tự quản lý đã chứng minh được tính hiệu quả trong nhiều ngành công nghiệp khác nhau. Có rất nhiều các công xưởng hoạt động thành công theo mô hình này. Một ví dụ là FAVI, một công xưởng sản xuất đồng thau ở miền bắc nước Pháp, chuyên cung cấp phụ tùng hộp số cho ngành công nghiệp xe hơi. Xưởng được thành lập

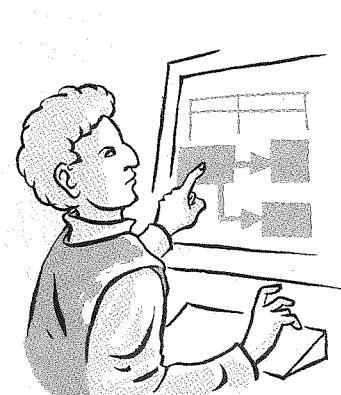
vào những năm 1950 và nhiều thập niên qua vẫn vận hành theo kiểu truyền thống: có CEO, có hội đồng quản trị (phòng kinh doanh, nhân sự, tài chính, kỹ thuật, bảo trì,...). Trong xưởng, giám đốc sản xuất sẽ quản lý giám đốc dịch vụ, người này quản lý các đốc công, đốc công quản lý các đội trưởng, đội trưởng quản nhân viên!

Đến năm 1983, một CEO mới đứng ra tiếp quản FAVI. Đó là Jean Francois Zobrist, một cựu binh lính nhảy dù có tư tưởng tự lập và đầy sức hút, người đã đảo lộn cả FAVI. Ngày nay, FAVI vận hành theo phương cách rất giống với Buurtzorg, với 13 xưởng nhỏ tự quản. Hầu hết các xưởng nhỏ này đều phục vụ một khách hàng cụ thể: xưởng Volvo, xưởng Volkswagen, xưởng Audi,... và một số các xưởng sản xuất linh kiện thô (như xưởng đúc, xưởng sửa khuôn,...) và các phòng hỗ trợ (nhóm kỹ sư, nhóm kinh doanh,...). Trên các nhóm này không hề có ban quản lý, không có ban giám đốc, ngoài vai trò "CEO" (vai trò của "CEO" sẽ được bàn thêm ở **Phần 3** của sách).

Kết quả đạt được của FAVI rất phi thường. Trong khi tất cả các đối thủ cạnh tranh của công ty đều đã chuyển sang Trung Quốc để giảm chi phí nhân lực, FAVI là nhà sản xuất duy nhất còn trụ lại tại châu Âu mà sản phẩm của công ty còn chiếm tới 50% tổng thị phần. Không chỉ có chất lượng thượng hạng, FAVI còn cam kết giao hàng đúng hẹn tới mức khó tin, trong suốt 25 năm không hề có đơn hàng nào bị giao trễ. Dù vấp phải sự cạnh tranh từ Trung Quốc, tỷ suất lợi nhuận của FAVI vẫn cao đến nỗi hầu như năm nào nhân viên cũng được hưởng 16 đến 17 tháng lương nhờ chia lợi nhuận. Hầu như không hề có ai nghỉ việc, bởi nhân viên đã làm việc trong môi trường FAVI đều không muốn quay lại các xưởng sản xuất được vận hành theo phong cách cũ.



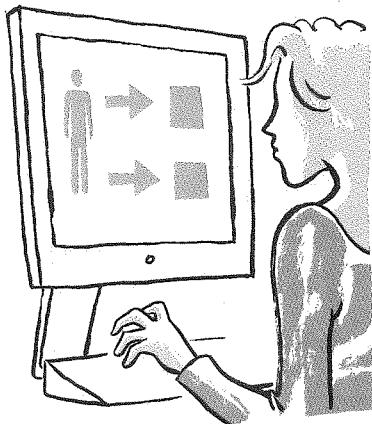
Xem quy cách xử lý đơn hàng để biết FAVI đã thay đổi như thế nào nhờ tự quản



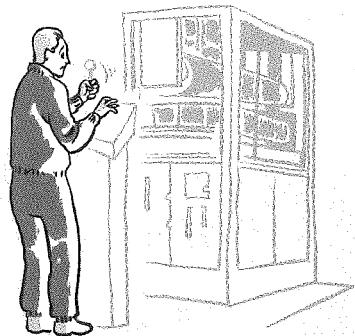
Theo cách truyền thống, khi nhận đơn đặt hàng của khách, quản lý kinh doanh sẽ giao cho một người trong bộ phận hỗ trợ kinh doanh nhập liệu đơn hàng vào hệ thống.

Bộ phận kế hoạch sẽ ra ngày giao hàng dự trù và chỉ định thời gian sản xuất phù hợp trong bảng kế hoạch tổng thể.

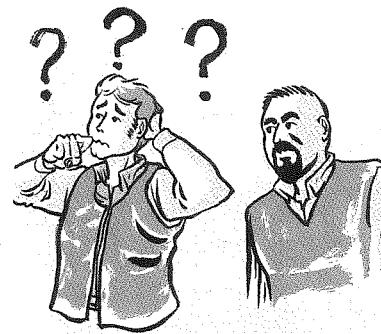
Trước ngày sản xuất, bộ phận theo dõi lịch trình sẽ đưa ra quy cách sản xuất sản phẩm.



Dựa trên bảng lịch trình, phòng nhân sự sẽ phân công nhân viên đến máy phù hợp.



Nhân viên chỉ cần đến xưởng và làm theo lệnh. Họ không hề biết công ty đang có nhiều đơn đặt hàng hay không, hay mình đang sản xuất cho khách hàng nào.



Quy trình rời rạc này như một cái hộp đen đối với các quản lý cũng như với nhân viên. Nếu đơn hàng bị trễ, rất khó mà biết sai khâu nào.

Ngày nay quy trình tại FAVI đơn giản hơn nhiều

Mỗi tuần một lần, các nhân sự kinh doanh từ xưởng Audi sẽ gặp toàn đội ngũ để chia sẻ về đơn hàng của tuần. Mọi người sẽ cùng chung vui nếu gặp đơn hàng lớn và sẽ cùng thất vọng nếu gặp đơn hàng nhỏ. Việc lập kế hoạch diễn ra ngay lúc đó, và cả nhóm sẽ cùng quyết định ngày giao hàng. Nhìn khi, nhân sự kinh doanh này cũng sẽ phải báo tin không vui: đối thủ cạnh tranh bên Trung Quốc báo giá rẻ hơn rồi. Vậy làm sao để chúng ta cạnh tranh? Mọi người sẽ cùng động não và cùng tìm cách rút ngắn thời gian sản xuất xuống. Các thành viên trong nhóm không có – và cũng không cần đến – chỉ tiêu hay quản lý. Họ trực tiếp gặp gỡ khách hàng và đối mặt với cạnh tranh, đồng thời hiểu rằng công việc của họ phụ thuộc vào việc họ hoàn thành tốt công việc và quyết định đúng đắn. Họ tự hào về công việc của mình cũng như khả năng tự tổ chức mọi thứ.



Ra quyết định

Ta luôn tin rằng có 3 cách cơ bản để đưa ra quyết định. Thật không may là không có cách nào trong đó có thể áp dụng tốt vào tất cả các tổ chức.



Quy trình tham vấn: phê bình để cải tiến giúp củng cố sự tự quản

Đáng kinh ngạc là có rất nhiều tổ chức đã tự mình tìm ra phương cách ra quyết định tốt hơn. Một công ty đã gọi nó là Quy trình tham vấn (Advice Process), chính cái tên này đã nói lên tất cả về nó¹¹. Phương châm chính là: ai cũng có quyền quyết định, ngay cả trong việc sử dụng tiền của công ty. Nhưng khi muốn đưa ra quyết định, đầu tiên một người phải xin lời khuyên từ hai người

sau: 1) người có chuyên môn về chủ đề này, 2) những người trực tiếp chịu ảnh hưởng bởi quyết định đó. Người ra quyết định phải cân nhắc các lời khuyên này thật nghiêm túc. Nhưng mục đích cuối cùng không phải là thỏa hiệp. Sau khi cân nhắc thật kỹ lưỡng, người này sẽ chọn ra các bước hành động mà họ thấy là tốt nhất, cho dù là đi ngược lại lời khuyên của một đồng nghiệp nào đó.

Tôi nhận được nhiều ý
kiến hữu ích giúp cải
thiện đề xuất của mình...

và các đồng nghiệp tin
tưởng rằng tôi sẽ đưa ra
quyết định tốt nhất



Trong thực tế, quy trình tham vấn này thực sự hữu ích. Bất kỳ ai cảm thấy quan tâm đến một vấn đề hay một cơ hội nào đó đều có quyền bắt tay vào hành động. Đồng thời, mọi quyết định đều được thông báo dưới hình thức trí tuệ tập thể, vì bất kỳ ai cũng có thể cống hiến những ý kiến có giá trị.

Có lẽ bạn sẽ thắc mắc: Có chắc là phương pháp này có kết quả không? Người ta có thực sự xin lời khuyên và lắng nghe nó không? Điều gì sẽ hạn chế việc giả vờ lắng nghe để rồi quyết định theo cách của mình? Đây là lý do người ta nghiêm túc với quy trình tham vấn: bất cứ lúc nào họ cũng đều đóng hai vai trò: cần lời khuyên và cho lời khuyên. Hãy tưởng tượng một sáng nọ, bạn cho một đồng nghiệp lời khuyên. Dĩ nhiên, bạn sẽ mong đồng nghiệp đó cân nhắc nó cẩn thận. Rồi cũng trong hôm đó, chính

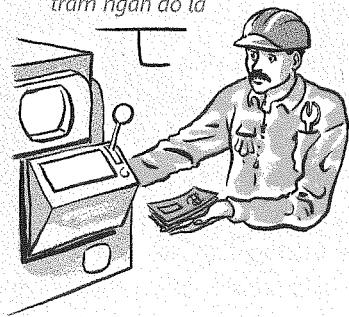
người đồng nghiệp này đến cho bạn lời khuyên về một chủ đề khác, chắc chắn bạn sẽ khó mà bỏ lời khuyên của cô ấy ngoài tai. Tất cả mọi người đều nằm trong "mạng lưới" cho và nhận lời khuyên đó. Trong những môi trường làm việc này, nếu như bạn bất thình lình hành động mà không cân nhắc hay suy nghĩ trước, đồng nghiệp sẽ nhanh chóng nói cho bạn hiểu như vậy là không chấp nhận được.

Với quy trình tham vấn, không cần phải có cấp bậc, không cần phải có sự cho phép hay phải đưa lên cấp trên giải quyết, không cần phải cố gắng đưa chủ đề vào cuộc họp của ban điều hành, cũng không cần "đấu đá" nội bộ.

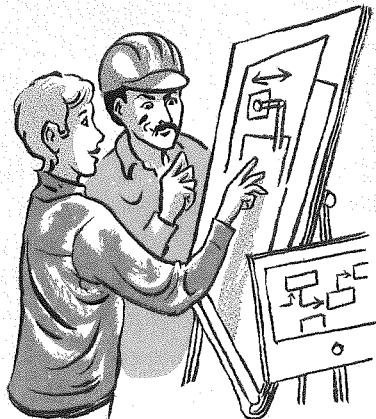
Lấy ví dụ như thế này: một nhân viên có quyền quyết định mua máy mới

Khi cần một cái máy mới, một trong các chuyên viên vận hành máy có thể đề xuất và dẫn đầu quy trình ra quyết định. Anh ấy có thể liệt kê danh sách các đặc điểm kỹ thuật và thương lượng với các nhà phân phối máy. Trong quá trình đó, trước khi đưa ra quyết định, anh ấy phải tham khảo ý kiến những người có chuyên môn và những người có liên quan.

Bạn bè ở các công ty khác
đều không tin rằng tôi
được toàn quyền mua
chiếc máy trị giá hàng
trăm ngàn đô la



Tôi đã tham khảo ý
kiến của Pete thuộc
bộ phận R&D để
xem xét yêu cầu kỹ
thuật của các sản
phẩm trong tương
lai, từ đó cân nhắc
khi chọn máy.



Tôi đã kiểm tra lại tính toán của mình
với Jayla bên tài chính và nhận được
nhiều lời khuyên bổ ích. Đồng thời tôi
cũng học được kinh nghiệm thương
lượng giá từ Janet.



Và dĩ nhiên, tôi còn hỏi ý kiến các đồng nghiệp sẽ cùng
vận hành chiếc máy. Cân nhắc xong, tôi cảm thấy mình
đã quyết định đúng đắn và ai cũng đều rất phấn khởi!
Hồi trước, chỉ có một kỹ sư và một giao dịch viên lo
chuyện mua máy, còn tụi tôi chẳng được biết gì. Bởi vậy
chẳng ai phản khích khi có máy mới!

Quyết định càng quan trọng thì càng phải tham vấn nhiều người

Bạn có thể tự quyết đối với các quyết định nhỏ liên quan đến công việc của mình. Với quyết định quan trọng hơn, bạn cần hỏi thăm hoặc gửi e-mail xin ý kiến của đồng nghiệp. Thường thì các buổi họp nhóm sẽ giúp bạn dễ xin được lời khuyên nhanh chóng, nếu như tất cả mọi người trong nhóm đều quan tâm. Còn đối với một quyết định quan trọng hơn, ví dụ như việc mua trang thiết bị mới, bạn có thể cần lên kế hoạch cho nhiều cuộc họp liên tiếp.

Vậy còn những quyết định sẽ ảnh hưởng đến tất cả mọi người trong tổ chức? Bạn cần hỏi ý kiến của tất cả mọi người! Một tổ chức quá lớn thì làm vậy bằng cách nào? Thủ tướng tượng là vì lý do gì đó, Buurtzorg cần thay đổi cách tính thời gian làm ngoài giờ. Điều này sẽ ảnh hưởng đến toàn bộ 9.000 y tá. Jos de Blok đã tìm ra được một cách hữu hiệu và đơn giản để giải quyết vấn đề. Ông ấy xin lời khuyên bằng một bài blog. Jos viết blog mỗi ngày vào tầm 10 giờ tối, trên chiếc sofa êm ái tại nhà. Blog là nơi ông chia sẻ các định hướng công ty, các quyết định mà ông thấy cần giải quyết, hay đơn giản chỉ là một câu chuyện thể hiện tinh thần Buurtzorg. Những bài viết xuất phát từ trái tim, chứ chẳng phải để quảng cáo hay chiêu trò.

Khi phải ra một quyết định ảnh hưởng đến mọi y tá, ông ấy sẽ chia sẻ đề xuất và các lý luận của mình rồi yêu cầu mọi người bày tỏ ý kiến. Ngày hôm sau, hàng ngàn y tá sẽ đọc được thông điệp đó. Và nó sẽ thu được hàng tá, có khi hàng trăm bình luận. Và vậy thì một trong hai trường hợp sẽ xảy ra.

Thường thì những bình luận sẽ phản ánh sự ủng hộ của các y tá với đề xuất của Jos. Nếu là thế, khoảng 24 giờ sau khi bài blog được đăng, Jos sẽ lại ngồi trên ghế sofa, viết bài để xác nhận quyết định cuối cùng. Tuy nhiên nhiều khi các bình luận này lại thể hiện sự không đồng ý. Các y tá sẽ chia sẻ quan điểm của họ rằng mọi chuyện phức tạp hơn Jos nghĩ. Trong trường hợp đó, khi Jos về nhà vào chiều tối, ông chỉ việc đăng một tin nhắn đại loại như: "Ồ đúng như mọi người nói. Đề xuất của tôi chưa được tính toán kỹ lưỡng rồi". Ông ấy sẽ tiếp tục cập nhật cải thiện đề xuất đó, áp dụng các lời khuyên vừa nhận được. Hoặc nếu tình hình phức tạp hơn, ông ấy sẽ đề nghị thành lập một nhóm tình nguyện để chuyên trách việc tìm giải pháp thích hợp và tốt nhất cho vấn đề này. Hình thức lãnh đạo thông qua những bài blog yêu cầu độ tin tưởng nhất định, tính không thiên vị, tinh thần công

nhận nhược điểm – những phẩm chất ít thấy ở CEO của các công ty truyền thống. Một khi bài blog đã được đăng lên thì không có đường lùi nữa. Các bình luận chỉ trích hay khiển trách sẽ được công khai, không thể xóa và càng khó làm ngơ. Hơn nữa ngay cả người CEO cũng không kiểm soát được cuộc thảo luận sẽ đi tới đâu.

Nhưng hãy nhìn nhận mặt tốt! Tôi ngạc nhiên bởi sự hiệu quả của quy trình này: một quy trình ra quyết định chỉ trong 24 giờ. Và những quyết định khi đã được toàn bộ tổ chức đồng lòng sẽ được khởi động ngay!



Hãy thử so sánh quy trình trên với cách tổ chức một tổ chức truyền thống nhé.



CEO sẽ yêu cầu Trưởng phòng Nhân sự viết đề xuất.



Trưởng phòng Nhân sự viết đề xuất.

Phần 2

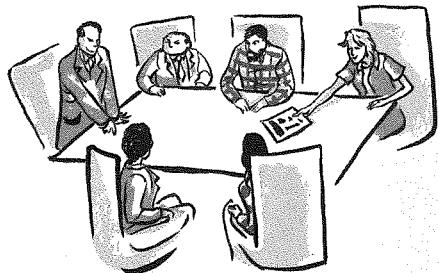
Ở công ty Morning Star, người không phí phạm thời gian để bàn tông nghiệp cũng bỗng. Các đội ngũ sẽ tập giờ giấc làm việc khác nhau thành hố một khi đã



Đề xuất sau đó được bàn luận ở cuộc họp ban điều hành. Nhiều khả năng ai đó sẽ muốn chứng tỏ mình giỏi giang và yêu cầu phải nghiên cứu cách khác.



Và Trưởng phòng Nhân sự sẽ lại họp với nhân viên cấp dưới từ đầu.



Hai tuần sau đó, trong cuộc họp ban điều hành tiếp theo, đề xuất mới được thông qua.



Giờ nó sẽ chuyển sang phòng Hành chính để lập văn bản.

Hãy thử so sánh quy trình trên với cách thay đổi công thức tính giờ làm ngoài giờ của một tổ chức truyền thống nhé.



CEO sẽ yêu cầu Trưởng phòng Nhân sự viết đề xuất.



Trưởng phòng Nhân sự giao cho một nhân viên cấp dưới viết bản nháp.



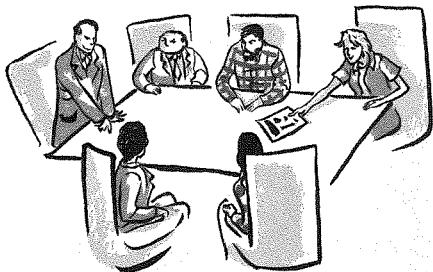
Vài ngày sau, hai người sẽ họp để xem bản đề xuất nháp. Khả năng cao là Trưởng phòng sẽ góp ý vài chỗ, rồi họ sẽ họp thêm vài lần.



Đề xuất sau đó được bàn luận ở cuộc họp ban điều hành. Nhiều khả năng ai đó sẽ muốn chứng tỏ mình giỏi giang và yêu cầu phải nghiên cứu cách khác.



Và Trưởng phòng Nhân sự sẽ lại họp với nhân viên cấp dưới từ đầu.



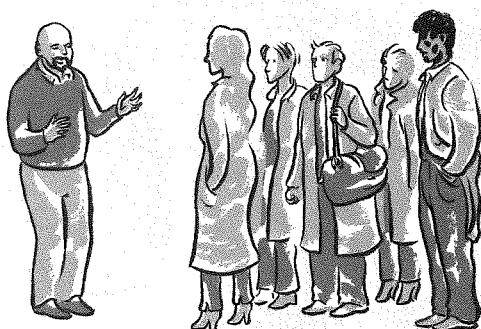
Hai tuần sau đó, trong cuộc họp ban điều hành tiếp theo, đề xuất mới được thông qua.



Giờ nó sẽ chuyển sang phòng Hành chính để lập văn bản.



Trưởng phòng Nhân sự dùng văn bản này để trình bày trong cuộc họp với các quản lý khu vực.



Rồi họ tiếp tục truyền tin xuống các y tá thông qua các cuộc họp.

QUÁ NHIỀU họp hành! Nhưng điều này đã trở nên quá thường gặp. Chắc bạn cũng hiểu tại sao tôi hay mỉm cười khi người ta bảo tôi: "Nhưng quy trình tham vấn hẳn sẽ rất mất thời gian!". Trên thực tế thì nó cực kỳ hiệu quả. Các quyết định thường có chất lượng cao hơn, bởi quy trình này cho phép ta cân nhắc các góc nhìn một cách sáng suốt. Mọi quyết định đều được hậu thuẫn bởi cả quá trình tập hợp trí tuệ tập thể. Tôi không biết bạn có để ý không: trong ví dụ, khi mà bộ phận nhân sự được phân công viết đề xuất, không hề có ai hỏi ý kiến của các y tá. Quyết định đó có khi sẽ không áp dụng được trong thực tiễn sau này. Sau này tới lúc mọi người nhận ra điều đó thì đã quá trễ, và rồi sẽ lại tốn một thời gian dài cho quá trình điều chỉnh quyết định đó.



Lương bổng và đai ngộ

Không nhất thiết phải phức tạp

Một trong những câu hỏi thường gặp nhất là: Nếu như không còn lãnh đạo, ai sẽ quyết định lương của mọi người? Ai sẽ được tăng lương và trọng thưởng?

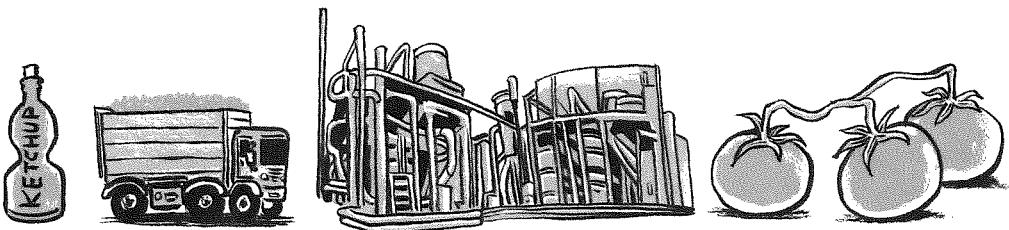
Bàn về lương thưởng, tôi nhận thấy một điểm này rất thú vị: trong các tổ chức tôi nghiên cứu thì không có tổ chức nào tin vào cơ chế thưởng cá nhân hay theo nhóm hết. Ví dụ như tại FAVI,

không ai được khuyến khích bằng lương thưởng, kể cả phòng kinh doanh. Thực tế thì các nhân viên kinh doanh FAVI còn không có chỉ tiêu kinh doanh nữa kìa. Chắc đến đoạn này thì nhiều bạn đọc đã không tin: Nhân viên kinh doanh mà không có chỉ tiêu và cũng không có mức thưởng, thật sao? Nhưng hãy nghĩ xem, một nhân viên kinh doanh tại FAVI, ví dụ như tại nhóm Audi hay nhóm Volvo, sẽ gặp các đồng nghiệp để bàn về đơn hàng mỗi tuần. Anh ta sẽ thấy mọi người vui mừng khi nhận được đơn hàng lớn, và thất vọng khi đơn hàng nhỏ.

Kế sinh nhai của đồng nghiệp dựa vào số đơn hàng mình tìm được. Anh ta sẽ

mong đợi mức thưởng gì hơn điều đó nữa? Với góc nhìn màu xanh ngọc, nếu cho rằng người khác sẽ làm việc cật lực chỉ vì bạn đang đưa một củ cà rốt trước mặt họ, thì cũng giống như bạn đang sỉ nhục họ vậy. Nếu như một người không có động lực làm việc, chắc hẳn là phải có vấn đề gì đó. Hãy thảo luận với họ và tìm hiểu xem điều gì đang cản trở động lực cá nhân của họ. Nhưng ngày nay trong nhiều tổ chức, chúng ta lại dễ dàng chấp nhận là đại đa số mọi người đều không có động lực, và chúng ta cứ phải hứa thưởng để mua chuộc họ (mặc dù bao nhiêu nghiên cứu đều chỉ ra rằng phần thưởng sẽ không hiệu quả mà có khi còn phản tác dụng)¹².





Thay vì thưởng, nhiều tổ chức mà tôi nghiên cứu chỉ đơn giản là chia sẻ một phần lợi nhuận với mọi người khi công ty có nhiều lợi nhuận. Như tôi đã nói, ví dụ như ở FAVI, hầu như năm nào thì nhân viên vận hành máy cũng sẽ kiếm được 15 – 16 tháng lương nhờ vào chế độ chia lợi nhuận của công ty.

Nhưng vậy còn mức lương cơ bản? Ví dụ như làm sao để quyết định ai sẽ được tăng lương? Quy trình tinh tế và hiệu quả nhất mà tôi từng thấy là ở công ty Morning Star tại California.

Trong quá trình nghiên cứu, chúng tôi nhận thấy Morning Star là công ty có quy trình tự quản hiệu quả nhất. Năm 1970, Chris Rufer – một người lái xe tải đi thu mua cà chua – đã sáng lập công ty từ một khởi đầu khiêm tốn. Ngày nay Rufer đã đứng đầu một đế chế cà chua nhỏ: Morning Star thu hoạch cà chua, quản lý 200 chiếc xe tải thu mua cà chua và đã trở thành công ty chế biến cà chua lớn nhất thế giới. Công ty vận hành 3 khu chế xuất công nghệ cao, sản xuất 30-40% tổng sản lượng tương cà và cà chua thái hạt lựu trên toàn nước Mỹ. Nếu bạn đã từng đến Mỹ và không dị ứng với sốt spaghetti, tương cà hay pizza, thì

chắc hẳn bạn từng thưởng thức sản phẩm của Morning Star đấy. Công ty đang kinh doanh trong ngành hàng tiêu dùng, nhưng lợi nhuận lại cực kỳ cao. Chris Rufer đã khéo léo xoay sở tài chính để phát triển dựa vào nguồn vốn lưu động, và hiện vẫn giữ 100% cổ phần doanh nghiệp.

Morning Star đã có nhiều phát minh kỹ thuật, trong đó phương pháp tự quản chính là yếu tố quyết định sự thành bại của hãng. Ở Morning Star, việc tăng lương là do nhân viên đề xuất. Ở đây, mỗi năm bạn sẽ viết thư đề xuất mức lương xứng đáng một lần. Bạn cũng sẽ thảo luận với các đồng nghiệp trong bộ phận của mình xem ai muốn xung phong tham gia nhóm thảo luận về lương và cho ý kiến.

Ai cũng đánh giá khá chính xác giá trị của mình. Có những năm ở Morning Star, khoảng $\frac{3}{4}$ nhân lực chỉ điều chỉnh lương để đủ chi tiêu sinh hoạt, và $\frac{1}{4}$ xin tăng lương. Cũng có những trường hợp ban cố vấn lương nói rằng đồng nghiệp mình đã quá khiêm tốn. Và trong một số ít trường hợp, ban cố vấn này cũng cho lời khuyên rằng đồng nghiệp đã đặt mức đề xuất quá cao. Trong những trường hợp đó thì ban cố vấn

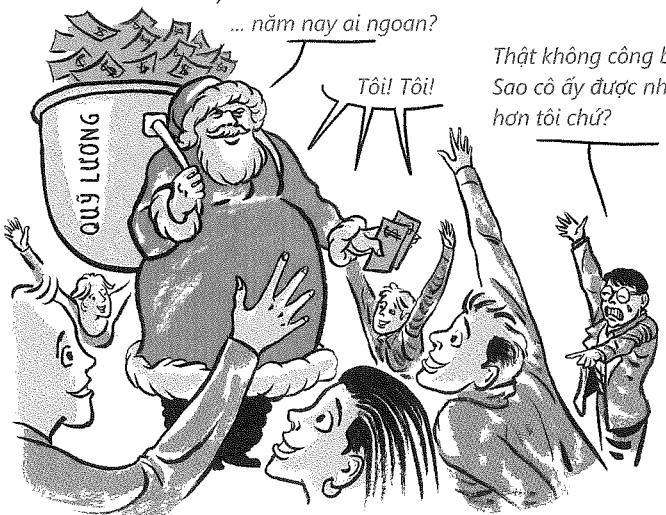


này cũng không có quyền lực nào ép người đồng nghiệp đó nghe theo lời khuyên. Nhưng nếu một đồng nghiệp nào quá vô lý, thì ban cố vấn này có thể đề xuất thêm một bước: một cơ cấu giải quyết mâu thuẫn giúp cân nhắc và đi đến một quyết định hợp ý mọi người.

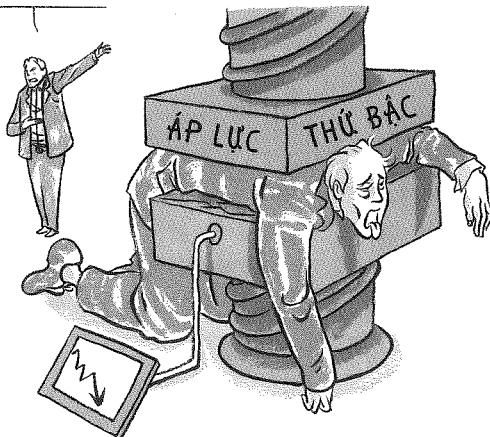
Quá trình tham vấn này hay ở chỗ nó giúp vượt qua tất cả các "chiến thuật" trả giá hay phàn nàn thường thấy khi thương lượng lương – thường. Bạn thấy lương của mình thấp quá? Hãy cứ gửi đề xuất xin tăng lương và xem mọi người phản ứng ra sao.

Ở công ty Morning Star, mọi người không phí phạm quá nhiều thời gian để bàn cãi về lương bổng. Các tổ chức theo hướng tự quản sẽ tập cho chúng ta trưởng thành hơn, hành xử chín chắn hơn khi bàn về lương bổng. Các mối quan hệ giữa quản lý và nhân viên thường vô hình trung làm chúng ta hành xử như cha mẹ và con cái, ví dụ như nhân viên sẽ kiến nghị và than vãn, rồi quản lý sẽ bức mình bởi những nhân viên cấp dưới quá đòi hỏi.

Tới giờ phát kẹo rồi..



Thời nay thật khó tìm
người nhiệt huyết. Bạn
cần phải có quản lý để
bảo đảm tiến độ!

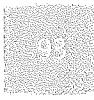


Quản lý năng suất làm việc

Điều gì giúp chữa bệnh lười làm việc?

Trong các tổ chức truyền thống, vai trò của lãnh đạo chính là gây áp lực lên hệ thống, đốc thúc nhân viên làm nhiều việc hơn và làm nhanh hơn. Khi không còn áp lực đó nữa, liệu nhân viên có lười làm việc?

Nhiều tổ chức tự quản đã chứng minh rằng câu trả lời là "Không". Ví dụ như tại Buurtzorg, các y tá sẽ giúp nhau giới hạn lượng việc, tránh làm quá nhiều. Vậy là sao



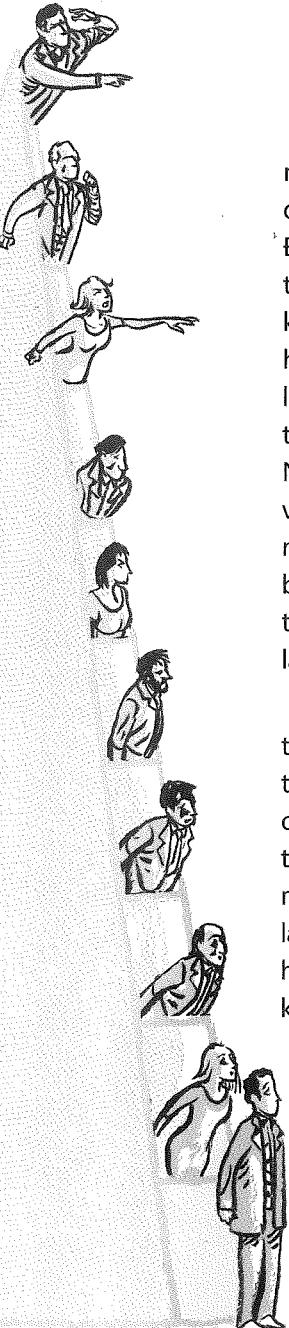
chứ? Tại sao những người không có sếp canh chừng lại không ung dung làm biếng? Nói ngắn gọn thì đó chính là động lực nội tại, điều chỉnh theo ảnh hưởng từ đồng nghiệp và nhu cầu thị trường.

Dù sớm hay muộn, đại đa số công ty sẽ làm bào mòn động lực của nhân viên. Các nhân viên trẻ thường đầy ắp năng lượng và ý tưởng. Nhưng hết lần này đến lần khác, các ý tưởng đó bị quên lãng và chìm đi trong mớ bòng bong mang tên "quy trình quyết định" của công ty. Cùng lúc đó, nhân viên lại bị giao việc theo các quyết định vô lý của cấp trên ban ra. Đến một lúc nào đó, họ sẽ không màng tới nữa và bảo "Thôi, muốn tôi làm gì thì nói đi, tôi sẽ theo đó mà làm". Khi người ta không được thể hiện tài năng của mình, bên trong tâm hồn họ như đã chết đi một ít. Nhưng ta có thể đảo ngược thực trạng này: các y tá làm việc với Buurtzorg thường chia sẻ là họ cảm thấy như đã tìm được một cuộc sống mới. Ai trong chúng ta hẳn đều thấy hạnh phúc hơn mỗi ngày khi mình đã làm việc thật tốt, chứ không phải chỉ làm cho xong việc. Khi không có điều gì cản trở động lực nội tại của ta, chúng ta dĩ nhiên sẽ hăng hái làm việc hơn!

Ảnh hưởng từ đồng nghiệp cũng không kém phần quan trọng. Các đội ngũ ở Buurtzorg thường so sánh giờ giấc làm việc hiệu quả của mình với các nhóm khác¹³. Tất cả thông tin này đều công khai. Khi một nhóm tuột xuống cuối danh sách, lòng tự trọng của các thành viên sẽ trỗi dậy: mọi người sẽ yêu cầu họp nhóm để xem vấn đề nằm ở đâu. Tương tự, khi một thành viên không làm tốt vai trò thì một ai đó trong đội sẽ nêu vấn đề. Bạn hoàn toàn có thể trốn sếp, nhưng mà trốn khỏi đồng nghiệp thì khó hơn nhiều.

Rồi còn thêm nhu cầu của thị trường nữa. Bạn có nhớ ví dụ về FAVI, rằng sự thay đổi trong mô hình đã giúp nhân viên tiếp xúc gần gũi hơn với các khách hàng của công ty? Mỗi tuần, các nhân viên đều nắm thông tin các đơn hàng mà xưởng của họ nhận. Mọi nhân viên đều 100% minh bạch và hiểu rõ rằng nếu họ không làm tốt công việc của mình, thì các đối thủ cạnh tranh bên Trung Quốc chắc chắn sẽ giành lấy đơn hàng. Hiện thực là yếu tố còn mang lại nhiều động lực hơn quyền hành nữa.

Không có cơ cấu quyền lực = rất nhiều hệ thống tự nhiên!

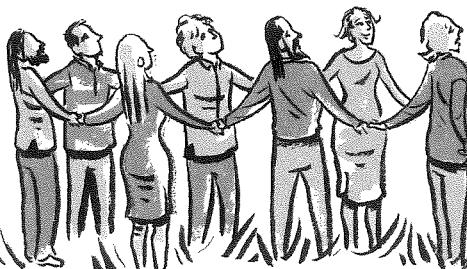


Để bạn không hiểu lầm như nhiều người, ta sẽ bàn thêm một điều nữa về vấn đề tự quản nhé. Đúng là trong các tổ chức tự quản thì không còn cơ cấu quyền lực nữa, không còn cấp trên với quyền thuê hay đuổi việc bạn, quyết định mức lương của bạn, hay quyết định xem ý tưởng của bạn có giá trị hay không. Nhưng điều đó không đồng nghĩa với việc mọi người đều bình đẳng như nhau. Trên thực tế thì ngược lại, bởi khi không có cơ cấu quyền lực, thì rất nhiều hệ thống tự nhiên và lành mạnh sẽ tự động hình thành.

Lấy ví dụ như Buurtzorg. Tùy theo từng chủ đề bất kỳ, một số y tá sẽ đóng góp được nhiều hơn nhờ chuyên môn cao hơn, có niềm yêu thích hay sự sẵn lòng tham gia mạnh mẽ hơn. Một y tá nào đó sẽ rất giỏi lắng nghe và cho nhiều lời khuyên hay. Một người khác thì sẽ giỏi lên kế hoạch và tổ chức. Một y tá nữa thì

như một bách khoa toàn thư sống, rành rẽ mọi trường hợp y khoa cá biệt. Rồi một y tá thì giải quyết rất khéo léo các xung đột trong nhóm, hay trong gia đình bệnh nhân. Vài người đã gầy dựng được danh tiếng và sức ảnh hưởng của họ ra khỏi giới hạn của nhóm, và nhiều y tá trên khắp quốc gia sẽ hỏi ý kiến của họ về một số lĩnh vực chuyên môn. Vì không có quản lý nhóm, nên sẽ có nhiều cơ hội hơn để các mối liên kết – các hệ thống tự nhiên – thành hình, những mối tương quan được xây dựng dựa trên sự công nhận, sức ảnh hưởng và những kỹ năng.

Tự quản không nhằm mục đích làm cho mọi người đều công bằng như nhau. Vài người sẽ tập trung vào những vai trò cụ thể hơn, ví dụ nhân viên vận hành máy sẽ tập trung vào công việc liên quan đến một số máy móc. Và có những người sẽ cống hiến theo một nghĩa

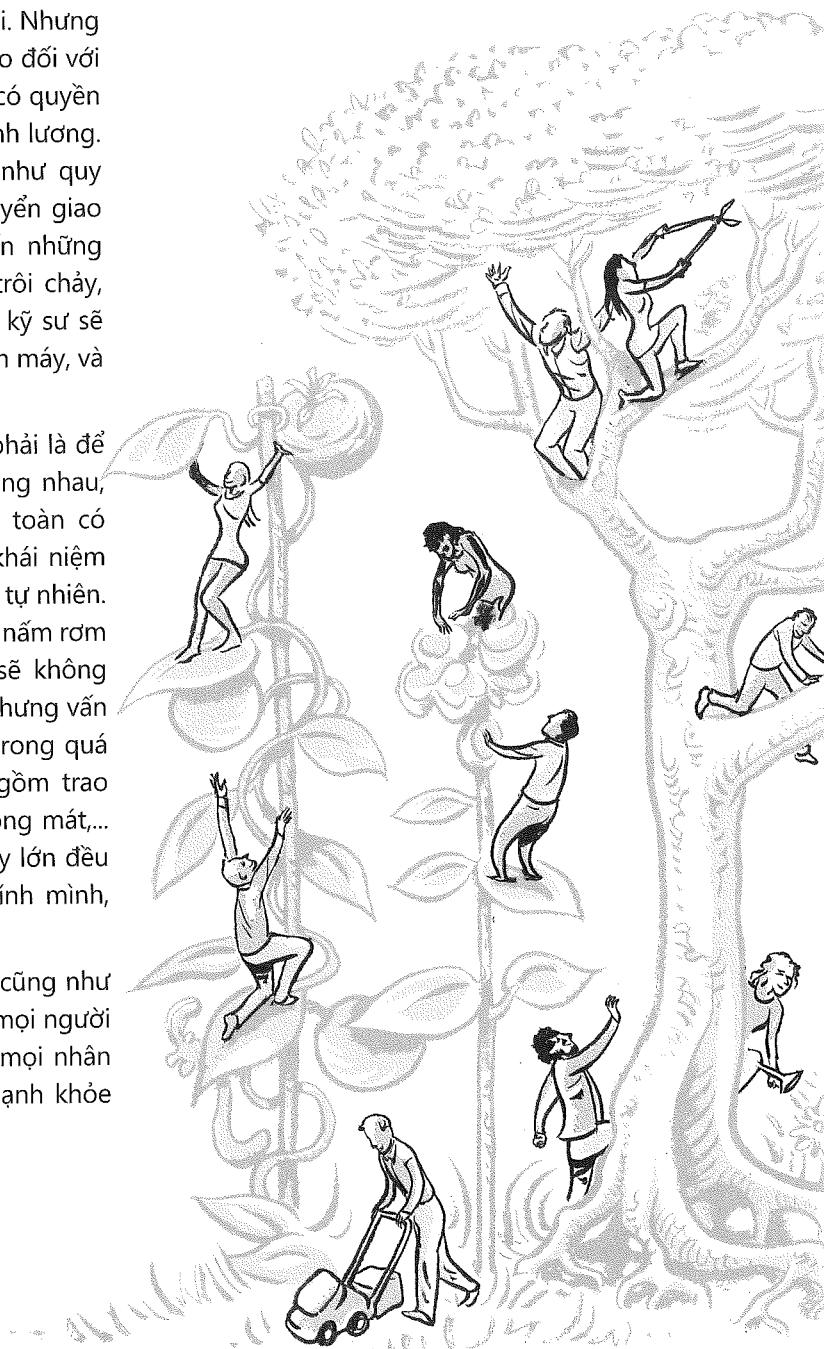




rộng hơn, ví dụ một kỹ sư có thể dẫn đầu việc thiết kế một phân xưởng mới. Nhưng kỹ sư đó không có quyền hạn nào đối với nhân viên vận hành máy, không có quyền tuyển dụng, sa thải hay quyết định lương. Điểm độc đáo của các cơ chế như quy trình tham vấn chính là việc chuyển giao các quyết định và thông tin đến những người phù hợp nhất một cách trôi chảy, nhẹ nhàng. Ví dụ, đôi khi người kỹ sư sẽ hỏi ý kiến của nhân viên vận hành máy, và đôi khi ngược lại.

Mục đích tối thượng không phải là để mọi người đều có quyền lực bằng nhau, mà là để mọi người đều hoàn toàn có quyền. Để hiểu chính xác nhất khái niệm này, người ta dùng đến ẩn dụ về tự nhiên. Một nhành dương xỉ hay một cái nấm rơm mọc lên cạnh gốc đại thụ thì sẽ không vươn cao nổi bằng gốc cây ấy, nhưng vấn đề không phải nằm ở chỗ đó. Trong quá trình cộng sinh phức tạp bao gồm trao đổi chất dinh dưỡng, độ ẩm, bóng mát,... thì nấm rơm, dương xỉ và cái cây lớn đều sẽ trưởng thành hơn so với chính mình, mà không cạnh tranh lẫn nhau.

Các tổ chức màu xanh ngọc cũng như vậy: mục đích không phải là để mọi người bình đẳng như nhau, mà là để mọi nhân viên đều phát triển tốt nhất, mạnh khỏe nhất so với chính bản thân họ.







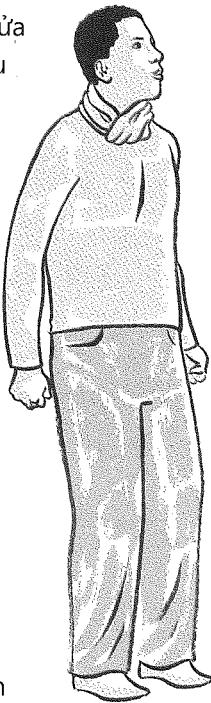
Bước đột phá 2: **SỰ TRỌN VẸN**

Khi dám bỏ đi chiếc mặt nạ
để thực sự là chính mình,
một năng lượng cực lớn
sẽ được giải phóng

Sự trọn vẹn nơi công sở

Chẳng hiểu sao trong mỗi tổ chức luôn tồn tại những áp lực tinh nhí, khiến cho hầu như ai cũng phải đeo chiếc mặt nạ của sự chuyên nghiệp. Điều này thể hiện qua lẽ phục của vị linh mục, bộ vest của nhân viên văn phòng, áo blouse trắng của bác sĩ và đồng phục của nhân viên các cửa hàng. Bộ đồng phục chính là dấu hiệu thể hiện danh tính chuyên môn và thứ bậc của người nhân viên. Nó cũng thể hiện yêu cầu của tổ chức đối với nhân viên đó: khi mặc đồng phục này, bạn không thuộc về bạn hoàn toàn nữa. Bạn sẽ phải hành xử, làm việc không theo tính cách cá nhân, mà phải theo những quy chuẩn đã được đặt ra từ trước.

Trong trường hợp này, tồn tại một âm mưu lợi dụng sự sợ hãi dù âm thầm nhưng rất mạnh mẽ. Các tổ chức lo ngại rằng nếu như người ta đi làm với trọn vẹn con người của họ, kèm theo là trạng thái tinh thần bất ổn, là những thói quen kỳ quặc hay quần áo lôi thôi, thì mọi thứ sẽ sớm trở nên bát nháo. Từ lâu, quân đội đã khám phá ra rằng con người sẽ dễ bị kiểm soát hơn khi ta khiến họ thấy mình



rất dễ bị thay thế. Còn với kinh nghiệm làm việc của mình, nhân viên sợ rằng nếu thể hiện bản chất thật tại nơi công sở, thì có khả năng họ sẽ để lộ điểm yếu của mình và bị cười chê hay trách móc. Đa số chúng ta đều cho rằng tốt nhất là hành xử có chừng mực, rằng hãy che giấu bản ngã sau một cái mặt nạ chuyên nghiệp, để mỗi sáng mặc đồng phục đi làm, chúng ta sẽ tự kèm chế phần nào con người mình.

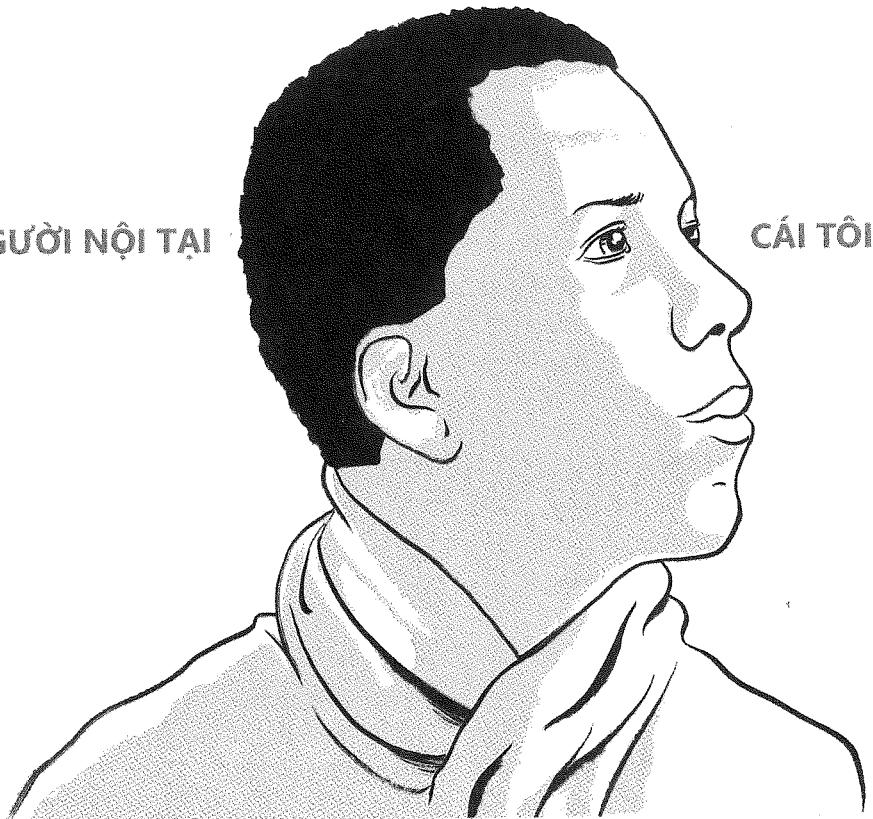
Nhiều lần tôi trình bày ý kiến này trước đám đông, một số người lại bảo: "Tôi không hiểu ý anh lăm. Tôi đi làm cũng y hệt như tôi khi ở nhà". Tôi chúc mừng họ, bởi theo kinh nghiệm của mình thì tôi biết hiếm có trường hợp như vậy lăm. Nhưng tôi cũng nói thật với họ rằng, đôi khi vài người trong chúng ta đã đeo chiếc mặt nạ đó quá lâu, đến nỗi quên mất là mình đang đeo mặt nạ. Kết quả là ngay cả khi về nhà chúng ta cũng không nhớ cởi bỏ nó ra.

Để tôi nói cách khác dễ hình dung hơn nhé. Ai trong chúng ta cũng có một cái tôi luôn mong chờ thành công và được công nhận, muốn trông thật bảnh, muốn thắng cuộc tranh luận trong buổi họp...



Và chúng ta cũng có một phần sâu thẳm hơn, chứa đựng những mong muốn thầm kín, những hy vọng dành cho cuộc đời, cho người khác, cho hành tinh này. Thật lạ là các tổ chức luôn dạy chúng ta sống thật với "cái tôi" của mình. Điều đó thúc đẩy người ta tranh luận trong các buổi họp, tranh đấu cho quan điểm của mình, sự nghiệp của mình hay vì ngân sách cho phòng của mình. Nhưng nếu như bạn bộc lộ cái gì đó cá nhân hơn, thì chẳng chóng thì chầy, bạn sẽ thấy mình như bị lột trần.

CON NGƯỜI NỘI TẠI



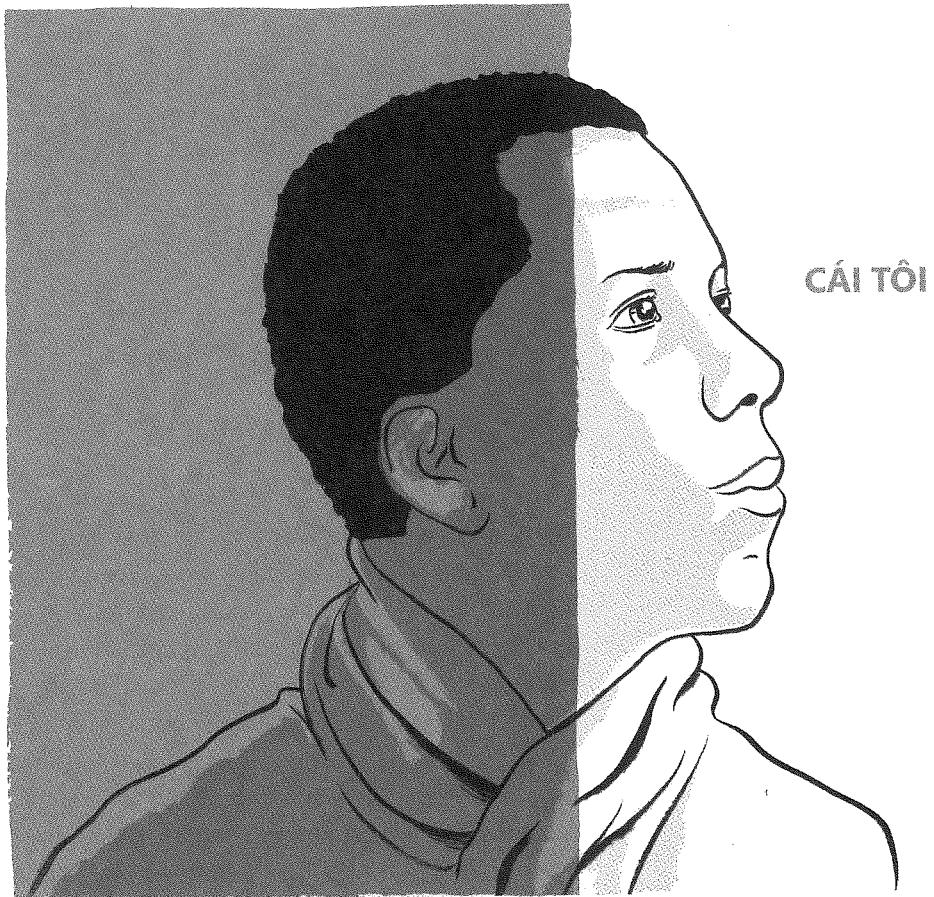
Nói lên suy nghĩ và cảm nhận thật khiến ta cảm thấy không an toàn

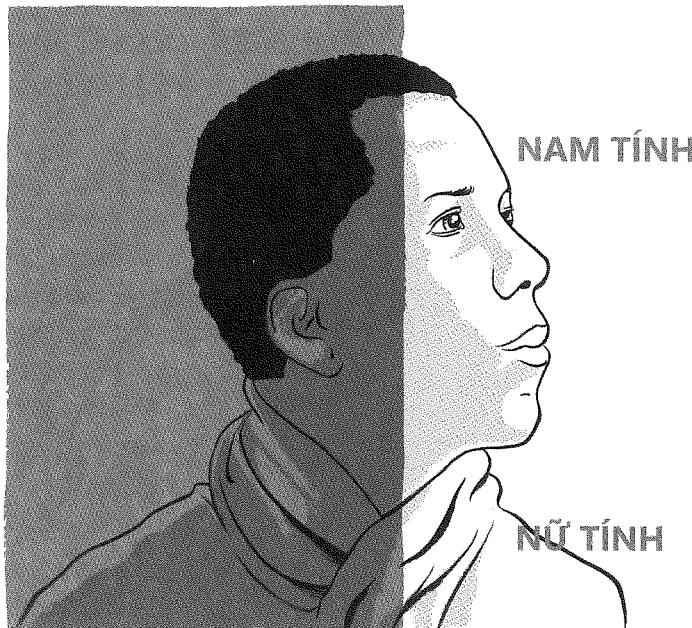
Hãy thử tưởng tượng thế này. Một bạn trẻ đầy sáng tạo được một công ty quảng cáo thuê ngay khi vừa tốt nghiệp (nếu bạn đang làm trong ngành ngân hàng, ngành y, hay ngành giáo dục, hãy cứ thay đổi bối cảnh câu chuyện cho phù hợp nhé). Sau khi làm việc được một năm, cậu ta mời tất cả các đồng nghiệp đến tham dự một cuộc họp nội bộ. Cậu ta nói rằng: "Xin hãy đến dự họp. Điều này rất quan trọng với tôi".

Trong cuộc họp, cậu ta cảm ơn mọi người đã đến dự và nói rằng: "Gần đây tôi đã suy nghĩ rất nhiều. Tôi tự hỏi rằng: chúng ta đang làm gì vậy? Tôi nhận ra rằng chúng ta đang tạo ra các nhu cầu ảo. Chúng ta bảo mọi người rằng họ sẽ chỉ cảm thấy hạnh phúc và trọn vẹn nếu họ mua một sản phẩm mà họ không thật sự cần. Để tạo ra các nhu cầu ảo đó, chúng ta nói với mọi người rằng họ không đủ hoàn hảo khi là chính bản thân mình, rằng họ phải trông như những người mẫu trong các quảng cáo của chúng ta, những người với hình ảnh được chỉnh sửa bằng Photoshop đến mức hoàn hảo một cách không tưởng. Tất cả chỉ để bán một sản phẩm được sản xuất ở Trung Quốc, một sản phẩm mà quá trình sản xuất tiêu hao biết

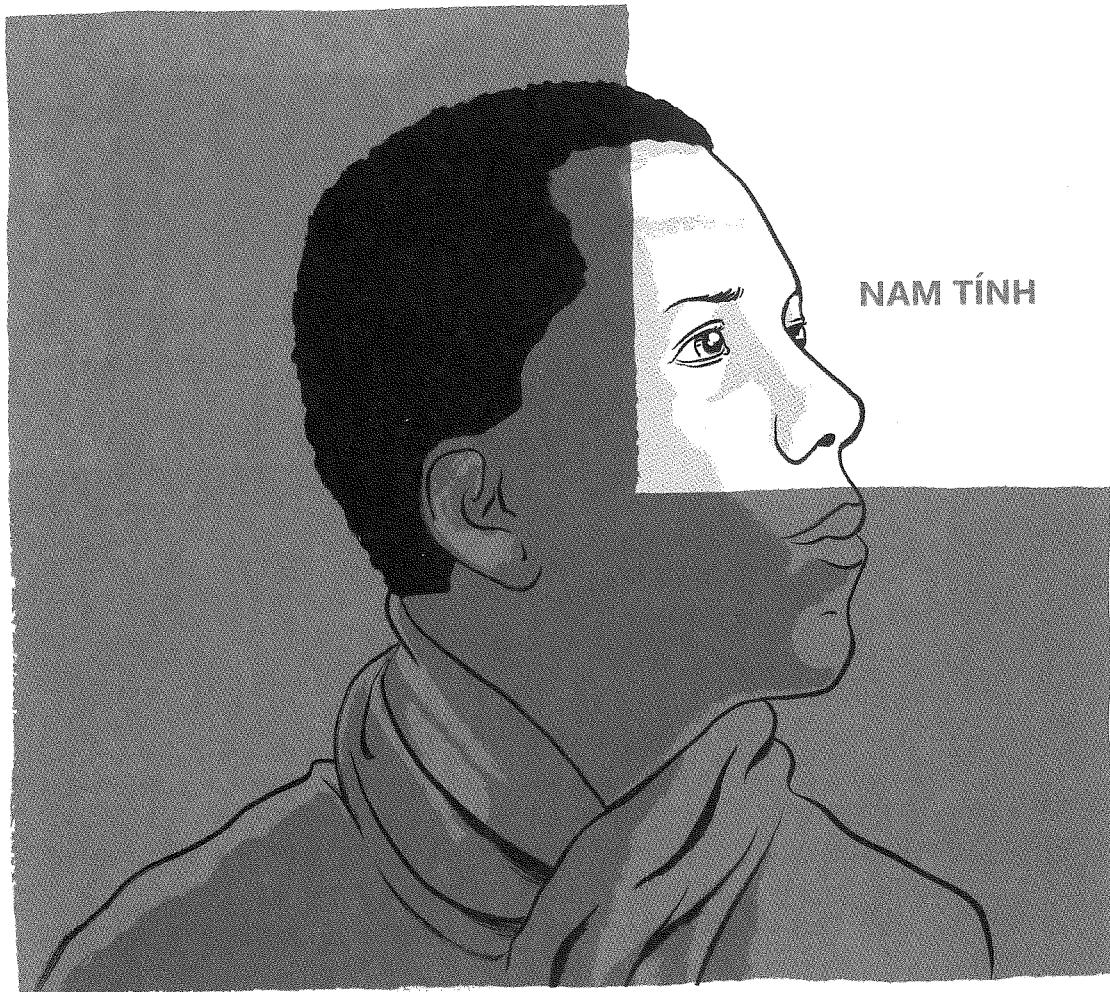
bao tài nguyên thiên nhiên và gây ô nhiễm môi trường. Và rồi sản phẩm đó sẽ nằm trong một bãi rác nào đó chỉ vài tuần hoặc vài tháng sau. Tôi thật sự băn khoăn: đây có phải là điều mà chúng ta nên làm với cuộc đời mình không?".

Đó hẳn là một buổi nói chuyện cần rất nhiều dũng khí để bắt đầu! Nhưng tôi sợ rằng bạn trẻ này sẽ không có được sự nghiệp lâu dài ở công ty quảng cáo nọ. Việc nói lên suy nghĩ thật của bản thân, nói lên những hy vọng và khát khao sâu thẳm của mình khiến chúng ta cảm thấy không an toàn... Vì ở nhiều công ty, điều đó thật sự nguy hiểm. Và đó là lý do chúng ta không nói lên những suy nghĩ cũng như cảm nhận thật sự của mình. tệ hơn thế, không chỉ không nói thành lời, chúng ta còn kiềm néo tiếng nói nội tâm và ngăn cản chính ta nhìn lại bản thân mình. Tôi tin rằng việc chúng ta thường thể hiện cái tôi một cách thái quá ở công sở không phải vì loài người chúng ta về cơ bản không được hoàn thiện. Đó chỉ là vì khi chúng ta tự tách mình ra khỏi những phần nằm sâu trong nội tâm, cái tôi là thứ duy nhất còn lại.

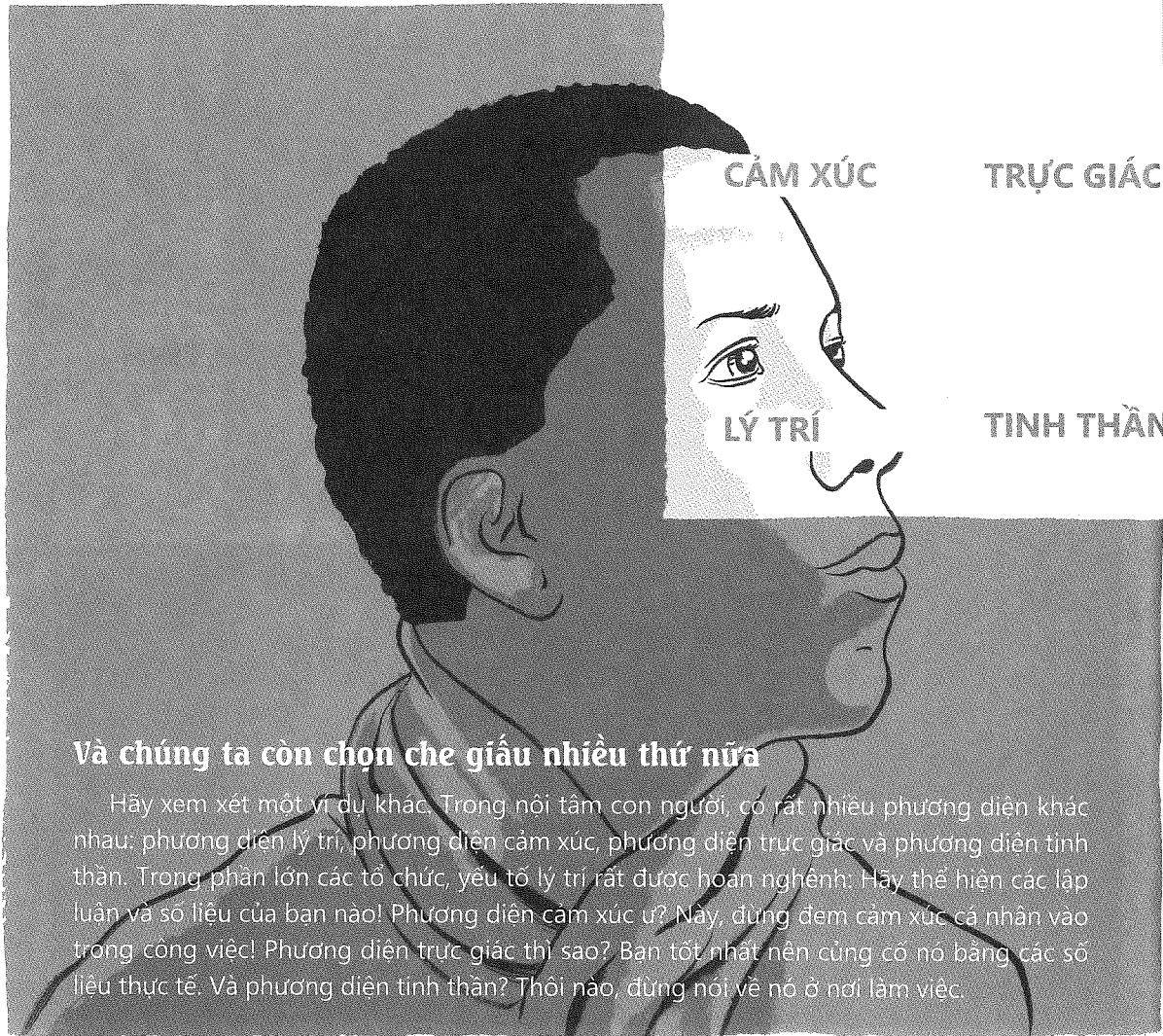




Hãy đào sâu vào vấn đề này với hai khái niệm đối lập sau đây. Dù là nam hay nữ, chúng ta đều mang hai nguồn năng lượng: nam tính và nữ tính. Trong hầu hết các tổ chức ngày nay, không khó để nhận ra rằng việc thể hiện nguồn năng lượng nam tính được đánh giá cao. Việc thể hiện rằng mình cương quyết, rằng mình có câu trả lời, rằng mình chủ động xây dựng tương lai là tốt. Và cũng không mất nhiều thời gian để nhận ra, dù là một cách vô thức, rằng việc thể hiện nguồn năng lượng nữ tính (bất kể ta là nam hay nữ) sẽ không tốt cho sự nghiệp của mình. Việc quan tâm đến người khác, hay suy ngẫm, sống chậm, chia sẻ những khó khăn của bản thân,... tất cả những điều này sẽ không giúp bạn thăng tiến. Thậm chí chúng thường là nguyên do bạn bị chế giễu. Và như thế, chúng ta luôn tỏ ra cương quyết hơn thực tế. Chúng ta che giấu sự hoài nghi và những mặt khiến mình dễ bị tổn thương, để rồi đánh mất một phần thiết yếu của bản thân mình.

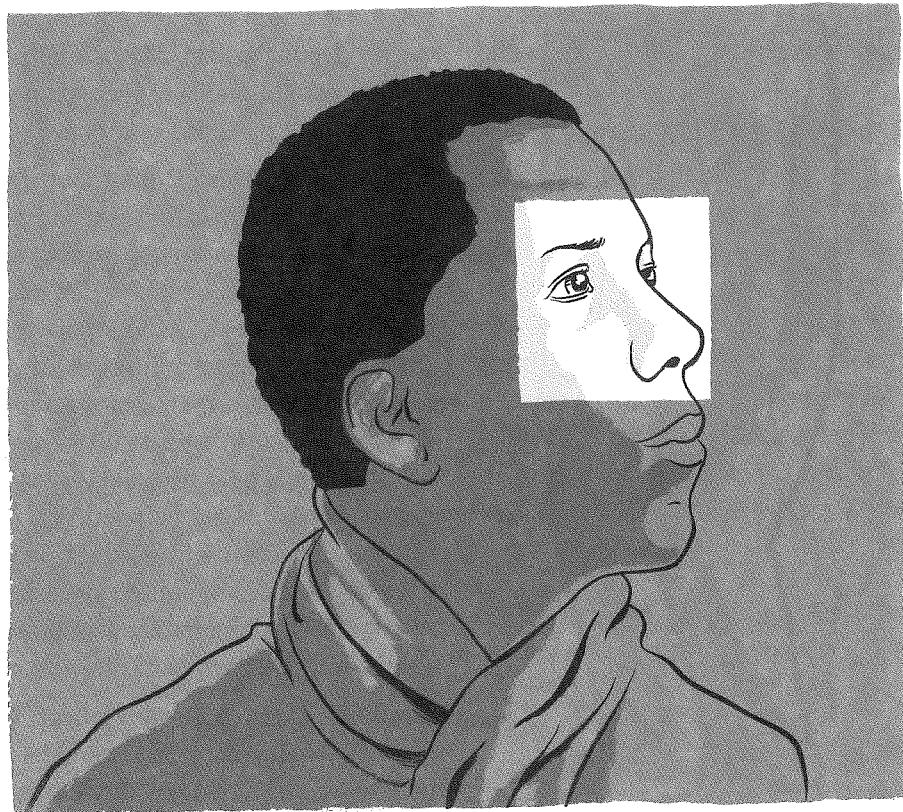


NAM TÍNH

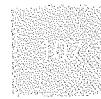


Và chúng ta còn chọn che giấu nhiều thứ nữa

Hãy xem xét một ví dụ khác. Trong nội tâm con người, có rất nhiều phương diện khác nhau: phương diện lý trí, phương diện cảm xúc, phương diện trực giác và phương diện tinh thần. Trong phần lớn các tổ chức, yếu tố lý trí rất được hoan nghênh: Hãy thể hiện các lập luận và số liệu của bạn nào! Phương diện cảm xúc ư? Nay, đừng đem cảm xúc cá nhân vào trong công việc! Phương diện trực giác thì sao? Bạn tốt nhất nên cung cõi nó bằng các số liệu thực tế. Và phương diện tinh thần? Thôi nào, đừng nói về nó ở nơi làm việc.







Công ty là nơi giúp ta đạt đến sự trọn vẹn

Trong bức hình minh họa ở trang trước, người đàn ông chỉ thể hiện ra 1/16 con người thật của mình. Tất nhiên đó chỉ là minh họa, nhưng tôi nghĩ rằng nó nói lên một sự thật sâu sắc. Nhiều công ty trông thiếu sinh khí có lẽ vì chúng ta mang quá ít cuộc sống vào trong công việc.

Sự tự quản giúp ta đi được một bước tiến dài trong việc làm giảm đi những nỗi sợ thầm kín thường gặp nơi công sở. Khi không còn vị sếp nào để làm vui lòng, không còn cấp dưới nào để quản lý, một phần lớn độc tố trong tổ chức được thanh tẩy. Một số tổ chức như Morning Star hoặc FAVI đặc biệt tập trung vào vấn đề tự quản. Những tổ chức khác lại phát hiện rằng cho dù vấn đề tự quản đã được giải quyết, việc xây dựng cộng đồng lại không hề dễ dàng. Ai trong chúng ta cũng có quá khứ, và với sự hiện diện của người khác, chúng ta thường tránh thể hiện trọn vẹn con người thật của mình.

Vì lý do đó, một số tổ chức đã đưa ra nhiều biện pháp khác nhau nhằm giúp nhân viên cảm thấy đủ an toàn để thể hiện con người thật của mình. Thật ra, nó còn đi xa hơn thế: các nhân viên nhận ra rằng chốn công sở có thể là nơi lý tưởng để khám phá

những khía cạnh của bản thân mà chính họ cũng không nhận thấy. Những va chạm xảy ra khi làm việc với người khác tạo ra cơ hội tuyệt vời để bạn khai phá các khía cạnh bản thân mà mình đã bỏ quên hoặc thường kiềm nén.

Và những gì diễn ra sau đó rất kỳ diệu. Có một luồng sinh khí và sức sống ở những công sở này mà tôi chưa từng được thấy ở những nơi khác. Các nhân viên khám phá ra, một cách đầy kinh ngạc, rằng họ vẫn còn nhiều sức sống hơn mình tưởng. Công việc trở thành phương tiện để các đồng nghiệp giúp nhau bộc lộ khả năng tiềm ẩn và thực hiện lý tưởng của mình. Phần lớn những điều khiến nơi công sở trở nên khó chịu và kém hiệu quả đều biến mất.

Những người làm việc trong các tổ chức màu xanh ngọc thường nói: "Ở đây tôi được là chính mình".



Tôi cũng được nghe một câu nói đặc biệt từ 3 người thuộc 3 tổ chức khác nhau: "Bạn biết không, thỉnh thoảng tôi mong ở nhà cũng được như ở công ty" (!). Ý của họ là, mức độ lắng nghe và quan tâm giữa các đồng nghiệp với nhau là thứ mà không phải lúc nào họ cũng được trải nghiệm với bạn đời hoặc con cái của mình.

Muốn trọn vẹn: không hề khó khăn

Hầu hết các phương thức giúp chúng ta đạt đến sự trọn vẹn đều đơn giản một cách đáng ngạc nhiên, chỉ là chúng ta đã quá quen với các môi trường công sở bó hẹp. Những điều mà tôi sắp chia sẻ sau đây có thể khiến bạn sốc nhẹ, thậm chí khiến bạn hoang mang và tự hỏi: điều này có thực sự phù hợp với môi trường làm việc không? Hãy xem xét những gì đã xảy ra tại Sounds True, một công ty có trụ sở tại Colorado (Mỹ), chuyên phổ biến bài giảng của các bậc thầy tâm linh thông qua băng đĩa, sách và các hội thảo trực tuyến.

Trong những ngày đầu thành lập, Tami Simon, nhà sáng lập kiêm CEO của Sounds True đã mang theo chú chó của mình đến công ty. Không lâu sau một số đồng nghiệp

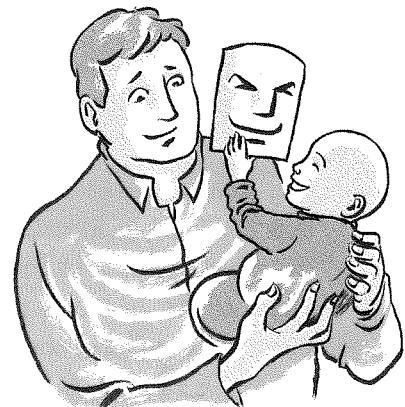
hỏi rằng liệu họ cũng có thể mang theo chó của mình đến công ty được không. Ngày nay, việc một cuộc họp diễn ra với hai ba chú chó nằm dưới chân chủ là không hề hiếm (công ty hiện đang có 90 nhân viên cùng với 20 chú chó). Các nhân viên nhận ra rằng có gì đó rất đặc biệt xảy ra khi có sự hiện diện của các chú chó. Việc vuốt ve một chú chó khiến chúng ta bình tĩnh hơn và giúp gợi lên phần tốt đẹp hơn trong bản chất của mỗi người. Và khi chúng ta vuốt ve chú chó của một đồng nghiệp, hoặc một đồng nghiệp vuốt ve chú chó của chúng ta, một cộng đồng đang lặng lẽ hình thành. Quyết định mở cửa công ty không chỉ nhằm đón chào các chú chó mà còn đón chào sức sống mới.



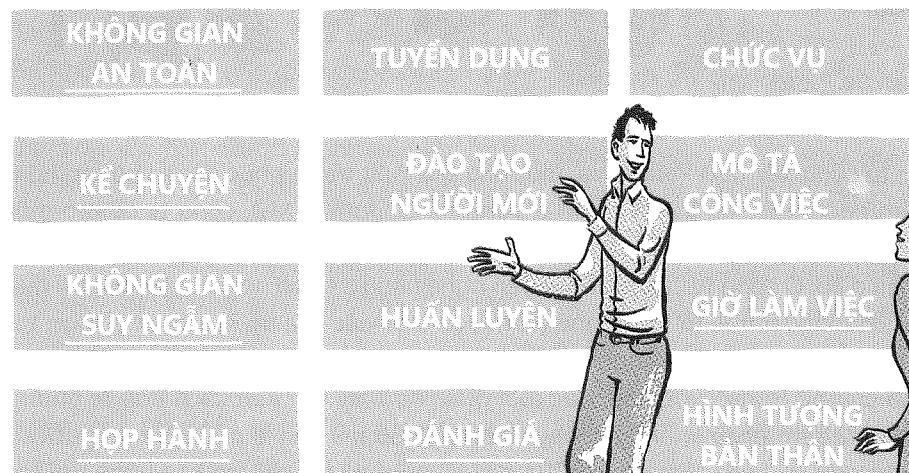


Điều tương tự cũng xảy ra ở Patagonia, một nhà sản xuất trang phục dành cho các hoạt động mạo hiểm ngoài trời. Tại trụ sở chính ở Ventura, California (Mỹ), công ty đã mở một Trung tâm Phát triển Trẻ em dành cho con cái của nhân viên trong khoảng từ vài tháng tuổi đến lứa tuổi mẫu giáo. Ở công ty, ta thường xuyên nghe tiếng trẻ con nói chuyện và cười đùa vọng lại từ sân chơi ngoài trời, từ lũ trẻ ghé thăm bàn làm việc của bố mẹ, hoặc từ bọn trẻ cùng ăn trưa với bố mẹ và các đồng nghiệp của họ tại căng tin. Không khó để bắt gặp cảnh một bà mẹ cho con bú trong cuộc họp. Các mối quan hệ thay đổi một cách tinh tế nhưng sâu sắc khi người ta xem nhau không chỉ như đồng nghiệp mà còn là những con người có khả năng yêu thương và quan tâm sâu sắc. Và đây là điều mà trẻ nhỏ có khả năng gợi lên ở mỗi chúng ta¹⁴: Khi các đồng nghiệp vừa cùng chơi đùa với một em bé trong bữa ăn trưa, việc quay sang đả kích nhau trong cuộc họp sẽ trở nên khó khăn hơn nhiều đối với họ.

Cho phép chó hay trẻ con vào nơi làm việc không phải là điều gì to tát, nhưng nó lại rất không thông dụng. Một số người sẽ bảo rằng trẻ con hoặc thú vật sẽ khiến chúng ta bị phân tâm khi làm việc. Tôi lại tin rằng có một lý do khác sâu xa hơn khiến chúng ta cảm thấy lưỡng lự: chúng ta cảm thấy an toàn khi trốn sau chiếc mặt nạ chuyên nghiệp ở công sở. Trẻ em và thú vật lại có khả năng lị thường khiến chúng ta bộc lộ khía cạnh yêu thương và chăm sóc sâu thẳm bên trong. Và dưới sự hiện diện của các đồng nghiệp, điều đó thật sự có thể khiến chúng ta cảm thấy dễ bị tổn thương. Nhưng hãy thử tưởng tượng xem, nếu như không chỉ mình bạn mà cả các đồng nghiệp của bạn đều thể hiện tình thương và sự săn sóc của họ? Chúng ta sẽ cảm thấy thích thú với công việc đến mức nào? Các mối quan hệ và cuộc sống của chúng ta sẽ thay đổi ra sao?



Những tập quán cần được sửa đổi hoặc nhân rộng để chúng ta có thể cùng theo đuổi sự trọn vẹn



Chúng ta sẽ bàn về
một số phương thức
trong những trang tới.

Tuyển dụng, đào tạo, đánh giá,... những quy trình nhân sự cơ bản này có thể được tái phát minh theo những cách rất cơ bản. Hãy thử xem xét việc tuyển dụng: thường thì đây là lúc sự đối trá bắt đầu. Với tư cách là một ứng viên, chúng ta cố gắng để trông thật đẹp đẽ và che giấu những gì không được hoàn hảo. Về phía tổ chức cũng tương tự. Thậm chí có hẳn một ngành gọi là "xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng" với

mục đích chính là quảng bá những mặt tốt của công ty đang tuyển dụng. Và như vậy, cả hai phía đều bắt đầu với việc cố gắng nhìn thấu những lời nói dối của đối phương. Liệu chúng ta có thể phát minh ra một quy trình tuyển dụng chân thành và giàu cảm xúc, để cả ứng viên lẫn nhà tuyển dụng đều có thể cởi bỏ mặt nạ và có cùng xuất phát điểm là sự trọn vẹn?

Trong nghiên cứu của mình, tôi nhận ra rằng các công ty chào đón sự trọn vẹn ở nơi công sở không chỉ tái phát minh các quy trình nhân sự. Họ còn thực hiện một số phương thức đặc biệt mang tính nền tảng mà chúng ta không thường gặp ở các tổ chức ngày nay, như tạo ra một không gian an toàn, chào đón việc chia sẻ các câu chuyện, hoặc tạo các khoảng lặng khuyến khích sự suy ngẫm.

Không gian an toàn

Thể hiện trọn vẹn bản thân

khiến bạn cảm thấy phần khích... và dễ tổn thương.

Cần phải có một không gian an toàn để thực hiện điều này.

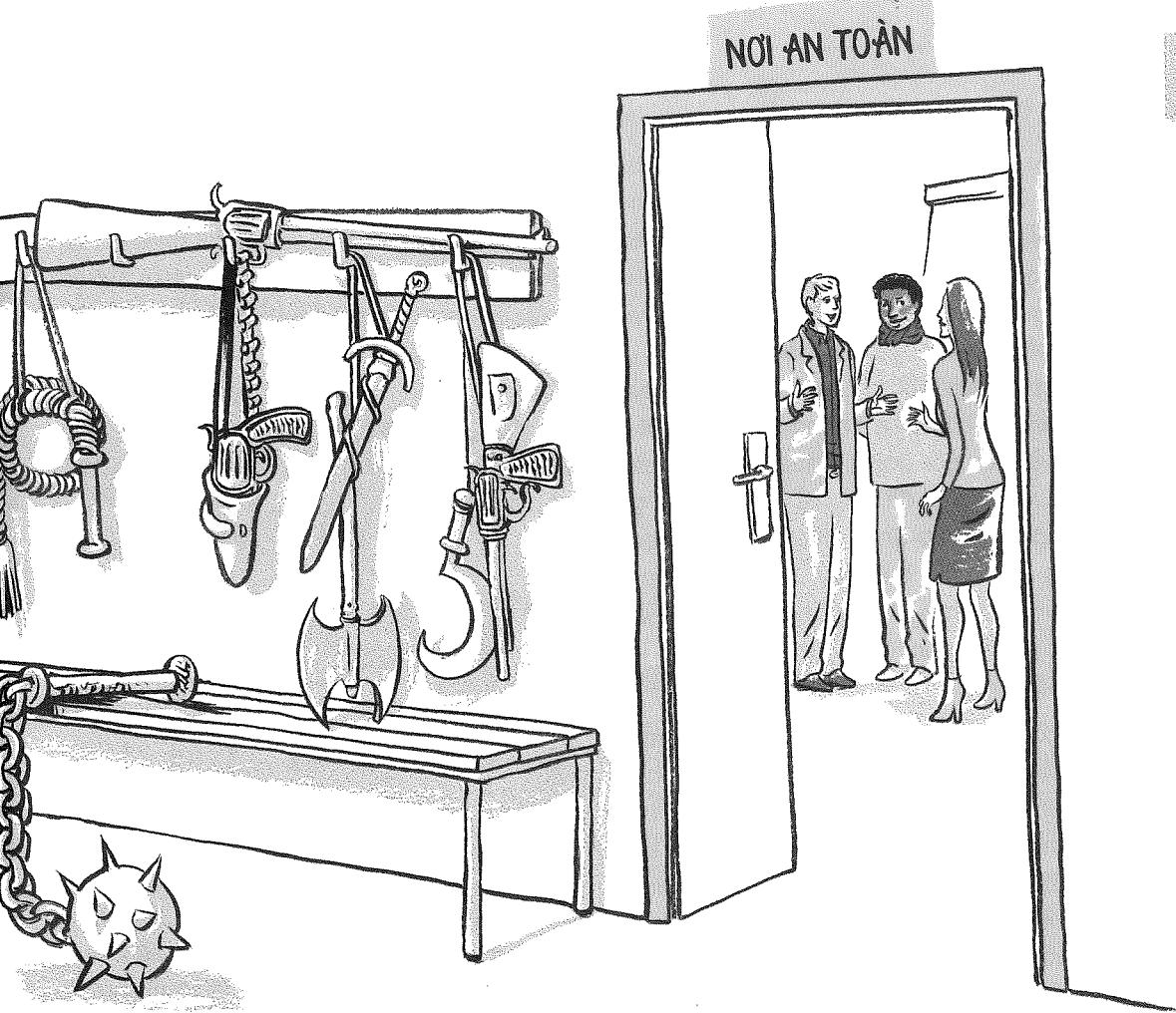
Mọi quan niệm truyền thống đầy tính tâm linh và triết lý đều chỉ ra rằng chúng ta có thể sống trong hai môi trường: trong sợ hãi và cô lập, hoặc trong yêu thương và trọn vẹn. Những truyền thống này bảo rằng lý tưởng sâu xa nhất trong cuộc đời chúng ta là vượt qua sợ hãi, công nhận sự thống nhất trong vạn vật, giành lại sự trọn vẹn trong bản thân và trong thế giới. Nếu vậy, tại sao sự trọn vẹn lại khó đạt được và sự chia cách lại dễ xảy ra như vậy? Việc thể hiện bản thân một cách trọn vẹn mang đến cảm giác thiếu an toàn. Chúng ta phơi bày bản tính của mình trước mắt mọi người, phơi bày phần quý giá nhất của bản thân mình trước nguy cơ bị chỉ trích, chế giễu và chối bỏ. Những tổ chức thật sự nghiêm túc trong việc khuyến khích sự trọn vẹn ở các nhân viên đã phát hiện ra rằng việc đầu tiên cần làm là tạo ra một không gian an toàn – một không gian mà trong đó chúng



ta cảm thấy đủ an tâm để chia sẻ với mọi người những tiềm năng, hoài nghi và khao khát sâu thẳm nhất của mình.

Tổ chức Resources for Human Development (RHD), một tổ chức phi lợi nhuận có trụ sở tại Philadelphia (Mỹ), đã nỗ lực trong suốt hơn 40 năm để xây dựng một môi trường làm việc an toàn và cởi mở. RHD khởi lập vào năm 1970 từ một hợp đồng trị giá 50.000 đô la nhằm cung cấp dịch vụ sức khỏe tâm thần cho cộng đồng vùng ngoại ô bang Philadelphia. Ngày nay, RHD có 4.600 nhân viên, chuyên cung cấp các dịch vụ khác nhau với tổng trị giá hơn 200 triệu đô la cho hàng trăm nghìn người có nhu cầu ở khắp 14 bang của nước Mỹ. Đây là những chương trình điều hành các nhà tình thương cho người tâm thần, người chậm phát triển, người nghiện rượu và ma túy và những người vô gia cư.

Bằng những phương pháp không hề khác biệt so với Buurtzorg hay FAVI, mỗi chương trình của RHD được điều hành bởi một đội ngũ tự quản với khoảng 20 thành viên. Mỗi đơn vị này sẽ tự chịu trách nhiệm cho toàn bộ hoạt động của mình, từ xác định chiến lược đến tuyển dụng, sắm sửa, từ quản lý ngân sách đến giám sát kết quả. Tự quản lý là nhân tố cơ bản tạo nên chất lượng dịch vụ tốt lọt top thường của RHD. Nhưng có một nhân tố khác cũng không kém phần quan trọng: môi trường an toàn và cởi mở mà RHD đã xây dựng được trong từng đơn vị và trên khắp cả công ty. Mục tiêu của RHD là mang đến sự quan tâm thường trực cho những người gặp phải những trải nghiệm khó khăn hoặc tồi tệ trong cuộc sống. Trong các mái ấm và nhà tình thương của RHD, các cuộc tranh cãi và bạo lực có thể bùng lên rất nhanh chóng. Sẽ rất dễ dàng để các nhân viên của RHD xem những con người ở đây là không hoàn thiện, từ đó hình thành tâm lý "chúng ta" và "bọn họ". Nhưng RHD đã xây dựng được một nền văn hóa cùng các phương pháp giúp nhân viên duy trì sự kết nối, xuất phát từ lòng nhân đạo sâu sắc, với các đồng nghiệp và các thân chủ.



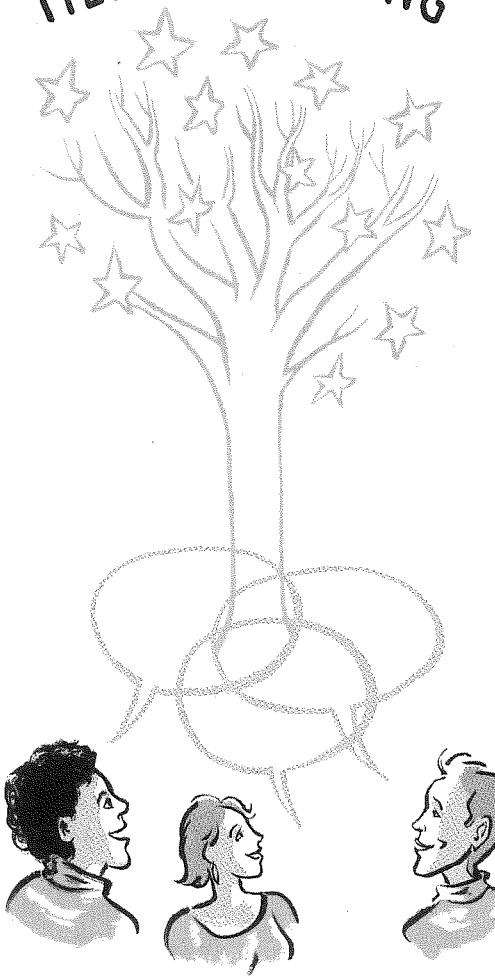
Để xây dựng môi trường an toàn, không chỉ cần giá trị mà còn cần luật lệ cơ bản

Xây dựng một công sở an toàn bắt đầu từ việc giúp mọi người nhận ra rằng mỗi lời nói và hành động của mình đều có thể tạo ra hoặc phá hỏng một môi trường làm việc an toàn. Không may là chúng ta không được dạy điều này ở trường. Một số tổ chức, ví dụ như RHD, xem trọng điều này đến mức họ lập một văn bản về một số quy tắc cơ bản mà mọi người đều phải tôn trọng.

Tại RHD, văn bản này được gọi là *Quy định về Quyền lợi và Trách nhiệm của Nhân viên và Khách hàng*. Nó là một văn bản tuyệt vời, nêu rõ những kiểu hành vi nào các đồng nghiệp mong muốn được chứng kiến và các loại hành vi nào được xem là không phù hợp. Ví dụ, nó bàn về cách giải quyết mâu thuẫn một cách nhã nhặn, đồng thời đề cập đến 5 biểu hiện gây hấn không thể chấp nhận được. Để giúp bạn hình dung được văn bản này, sau đây là một trích đoạn về hành vi không thể chấp nhận đầu tiên được đề cập đến, đó là lời nói và hành vi mang tính lăng mạ:

"Lời nói và hành vi mang tính lăng mạ là các lời nói và hành vi khiến người khác cảm thấy lòng tự trọng của mình bị tổn thương và ám chỉ rằng người đó không đáng là người. Những lời nói và hành vi này bao gồm (nhưng không giới hạn) sỉ nhục, nhạo báng, mỉa mai, hoặc những hành động mang tính chất hạ thấp người khác. Lăng mạ người khác bằng những hành động như đảo mắt khi người đó đang nói, hoặc việc phủ nhận tầm quan trọng của người đó trong vai trò là một thành viên của cộng đồng cũng không được chấp nhận. Bất cứ ai gặp phải những hành động thù địch kể trên đều có quyền và nghĩa vụ lên tiếng về chúng như là một vấn đề cần được giải quyết."

TIẾNG NÓI CHUNG





Những tổ chức màu xanh lá đã đi tiên phong trong việc xây dựng văn hóa công sở trên nền tảng các giá trị. Những nền văn hóa này thường bao gồm các giá trị như tính thống nhất, sự tôn trọng hoặc cởi mở. Những luật lệ cơ bản trong các tổ chức màu xanh ngọc đưa các giá trị chung này lên một tầm cao mới. Tất nhiên cần nhiều hơn là một văn bản để đưa các giá trị và luật lệ cơ bản trên vào đời sống. Nhiều tổ chức trong cuộc nghiên cứu này đã chọn cách bắt đầu từ điểm cơ bản nhất: trong giai đoạn thử việc, tất cả các nhân viên mới đều được tìm hiểu và nghiên ngẫm về các giá trị và luật lệ cơ bản của tổ chức. Điều này nhằm tạo ra một tiếng nói chung, một khung tham chiếu chung trong toàn tổ chức. Các dịp khác, như các buổi họp toàn công ty, ngày đánh giá giá trị, hoặc các cuộc khảo sát thường niên có thể được sử dụng để tái kết nối cũng như tái củng cố những luật lệ cơ bản này.

Không gian suy ngẫm

Chúng ta cần những không gian suy ngẫm để khai mở sự thật

Những triết lý cổ xưa trên khắp thế giới đều nhấn mạnh rằng nếu chúng ta muốn sự thật trong sâu thẳm tâm hồn của mình hiển hiện, các khoảng lặng và sự suy ngẫm thường xuyên là rất cần thiết. Ngày càng nhiều người theo đuổi và tích hợp các phương thức chiêm nghiệm như thiền, yoga, tản bộ trong không gian thiên nhiên,... vào cuộc sống hằng ngày. Nhiều tổ chức được khảo sát trong quyển sách này đã thiết lập căn phòng yên tĩnh ở trụ sở của họ, các tổ chức khác thì thành lập các lớp thiền và yoga. Những phương pháp này mở ra một không gian dành riêng cho các cá nhân học cách phản tỉnh và tinh thức về phút giây hiện tại giữa những bận rộn của cuộc sống hằng ngày. Một số tổ chức còn đi xa hơn một bước: họ còn tạo ra những khoảnh khắc tự chiêm nghiệm tập thể. Những khoảnh khắc này đã tỏ ra rất hiệu quả trong việc xây dựng một nền văn hóa về sự trọn vẹn và ý thức cộng đồng.

Heiligenfeld là một tổ chức tích hợp một cách sâu sắc những phương pháp khuyến khích sự suy ngẫm vào cuộc sống thường nhật ở văn phòng. Heiligenfeld là một công ty đang phát triển rất nhanh với hơn 800 nhân viên, điều hành 4 bệnh viện sức khỏe tâm thần và phục hồi chức năng ở trung tâm nước Đức. Nó là đứa con tinh thần của tiến sĩ Joachim Galuska, một tiến sĩ y khoa và nhà tâm lý học. Trong những năm 1980, ông cảm thấy rằng những cách tiếp cận toàn diện hơn là rất cần thiết trong việc trị liệu cho các bệnh nhân ở các bệnh viện tâm thần. Ông muốn kết hợp những liệu pháp mang tính tinh thần vào việc trị liệu tâm lý cổ điển. Ông thảo luận vấn đề này với các bệnh viện tâm thần hiện thời, nhưng không



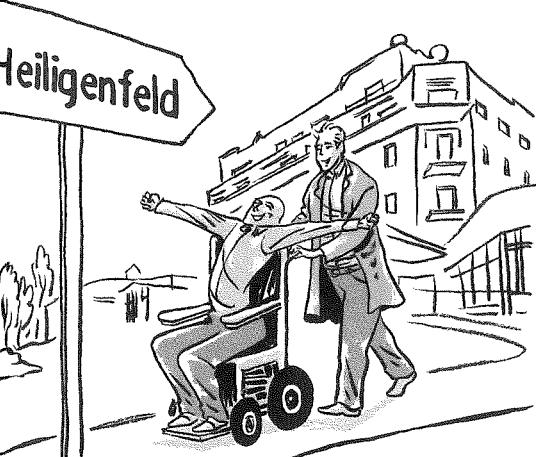
bệnh viện nào tỏ ra hứng thú với đề nghị của ông. Năm 1990, ông tình cờ gặp được Fritz Lang, một doanh nhân kiêm chủ của một khách sạn cổ kính, nếu không muốn nói là cũ kỹ, tại một thị trấn du lịch nhỏ. Cùng nhau, họ quyết định biến khách sạn này thành một bệnh viện sức khỏe tâm thần nhỏ với quy mô 43 giường bệnh nhằm mang đến một cách tiếp cận toàn diện hơn trong trị liệu tâm lý. Họ đã đạt được thành công đáng kể với bệnh nhân đến từ khắp nước Đức và các vùng khác của châu Âu, đem đến lợi nhuận tài chính lớn và giúp Heiligenfeld tiếp tục mở rộng.

Bộ phương pháp khuyến khích sự suy ngẫm

Tại Heiligenfeld, việc có những khoảnh khắc để dừng lại, suy ngẫm và chia sẻ những khó khăn với đồng nghiệp và học tập từ họ được xem là việc bình thường, thậm chí cần thiết. Một bộ phương pháp khác nhau đảm bảo rằng có đủ không gian dành cho những việc này trong cuộc sống công sở hằng ngày:

- Công ty tạo cơ hội cho mọi nhân viên mới được học thiền. Và mỗi ngày, có 30 phút ngồi thiền dành cho những ai có hứng thú.

- Mỗi nhân viên, kể cả các nhân viên vệ sinh, nhân viên bếp,... khi gặp phải khó khăn đều có thể chọn đăng ký một buổi huấn luyện cá nhân từ một danh sách các khóa huấn luyện phong phú.
- Tất cả các nhóm tạm ngừng công tác từ 2 đến 4 lần một năm để cùng giải quyết bất cứ căng thẳng hay khó chịu nào trong nhóm với sự giúp đỡ của một huấn luyện viên từ bên ngoài.



- Thậm chí còn lạ hơn nữa là, cứ 4 lần một năm, Heiligenfeld sẽ tổ chức một "ngày chiêm nghiệm", ngày mà các bệnh nhân và nhân viên đều giữ im lặng (các nhân viên sẽ nói thầm khi cần thiết). Đó là ngày được nhiều nhân viên mong đợi. Việc cùng hợp tác trong im lặng mang đến một giá trị đặc biệt cho các mối quan hệ. Nó đòi hỏi người ta phải chú ý đến xung quanh theo những cách khác, phải lắng nghe – trong sự thiếu vắng từ ngữ – sự hiện diện, cảm xúc và ý định của các đồng nghiệp của mình.

Có lẽ phương pháp hiệu quả nhất để khơi dậy sự suy ngẫm, nuôi dưỡng cảm giác trọn vẹn và tính cộng đồng diễn ra vào mỗi sáng thứ Ba. Trong vòng 75 phút, 350 nhân viên (lý tưởng thì mọi người đều

sẽ có mặt, nhưng một số nhân viên cần phải trực bên bệnh nhân¹⁵⁾) tạm dừng công việc, tập hợp lại và tham dự vào một buổi suy ngẫm chung. Mỗi tuần đều có một chủ đề mới với phạm vi khá rộng: mọi người có thể cùng suy ngẫm về giải pháp để giải quyết mâu thuẫn, về cách xử lý thất bại, về các giá trị của công ty, về vấn đề giao tiếp giữa các cá nhân, về tính quan liêu, về những đổi mới trong công nghệ thông tin, về sức khỏe cá nhân,...

Buổi họp mặt này luôn bắt đầu bằng một bài thuyết trình nhằm giới thiệu chủ đề. Ví dụ, nếu chủ đề thảo luận là "cách xử lý thất bại", bài thuyết trình sẽ giới thiệu một cách ngắn gọn những cách hiệu quả nhất để đổi mới với thất bại.



Nói thật thì tôi đổi mặt với thất bại bằng cách tự "nhốt" mình lại.
Tôi vờ rằng chẳng có gì xảy ra cả, mong thất bại sẽ tự biến mất...



Sau bài giới thiệu này, mọi người sẽ dời ghế của mình để tạo thành những nhóm 6 – 10 người. Đây là hoạt động chính của những buổi họp mặt vào thứ Ba: trong phạm vi những nhóm này, các đồng nghiệp cùng suy ngẫm về chủ đề được đưa ra – cách họ xử trí các thất bại trong đời mình, cả ở công sở lẫn ở nhà, cả với tư cách cá nhân lẫn tư cách là thành viên của một nhóm. Mỗi nhóm sẽ đề cử một người đóng vai trò hỗ trợ để áp dụng một số luật lệ cơ bản nhằm tạo nên một không gian an toàn để khám phá, để có thể thành thật thể hiện những mặt dễ tổn thương của mình.

Tôi nhận ra một điều rất tuyệt vời sáng nay. Tôi nhận ra mình rất mệt mỏi khi phải luôn cố gắng trở nên hoàn hảo! Tôi thấy được rằng...



Đến một lúc nào đó, một chiếc microphone sẽ được chuyền đi khắp phòng để mọi người có thể chia sẻ ý kiến của họ thông qua cuộc thảo luận. Không ai cần một kết luận cuối cùng, mọi người rời khỏi buổi họp mặt với những điều mà bản thân họ tự nghiệm ra. Vậy mà những nhận thức, ý tưởng chung và những sáng kiến quan trọng thường xuyên xuất hiện trong những buổi đối thoại như thế này.

Những buổi suy ngẫm tập thể như thế này rất tốn thời gian – 75 phút mỗi tuần cho hơn nửa công ty. Nhưng nếu bạn hỏi các nhân viên của Heiligenfeld, họ sẽ bảo với bạn rằng lợi ích của chúng vượt xa những gì phải bỏ ra. Những buổi suy ngẫm tập thể này giống như một phiên bản nâng cấp của

chương trình huấn luyện toàn công ty: toàn tổ chức tự phát triển thông qua từng chủ đề một, từng tuần một¹⁶. Những trải nghiệm chung như thế này còn giúp nuôi dưỡng cộng đồng cũng như tiếng nói chung trong tổ chức theo một cách vượt trội hơn hẳn bất cứ phương pháp nào mà tôi biết. Những luật lệ cơ bản về cách người ta kết nối với nhau được tái khẳng định mỗi tuần. Lòng tin, sự đồng cảm và lòng trắc ẩn được nuôi dưỡng trong những buổi gặp mặt này sẽ nhanh chóng lan tỏa ra khắp tổ chức. Vào cuối một trong những buổi gặp mặt vào thứ Ba này, trong những tiếng cười tán thành, một nhân viên của Heiligenfeld đã đứng lên và nói: "Tôi mong ở nhà cũng được như ở Heiligenfeld!".

Kể chuyện

Sức mạnh vô biên của những câu chuyện

Dù là trong các tổ chức theo mô hình tự quản hay các tổ chức theo mô hình cấp bậc truyền thống, lòng tin vẫn là thứ giá trị bí mật để giúp mọi người cộng tác vui vẻ và hiệu quả. Nhưng rất khó để lòng tin này nở khi mọi người dù ít hay nhiều đều trốn sau chiếc mặt nạ chuyên nghiệp. Chúng ta không chỉ bị mất năng suất, mà theo những cách nhỏ nhưng rất thật, nhân tính của ta



cảm thấy bị lừa gạt bởi những mối quan hệ nồng cạn được tạo ra vì chúng ta không kết nối với nhau ở những mức độ thật sự có ý nghĩa. Nếu chúng ta muốn có được lòng tin nơi công sở, nếu chúng ta muốn có được những mối quan hệ sâu sắc và giàu ý nghĩa, chúng ta cần phải thể hiện con người thật của mình nhiều hơn nữa. Cùng chơi bowling với nhau có thể là một khoảng thời gian nghỉ ngơi vui vẻ, nhưng những hoạt động "team building" kiểu như vậy thường đều giống nhau: chúng chỉ mang tính bề ngoài và không thật sự nuôi dưỡng lòng tin hay sự gắn kết một cách sâu sắc. Những sự kiện này thiếu một nhân tố cần thiết mà chúng ta đã sử dụng từ thời khai nguyên để xây dựng cộng đồng và tạo nên những câu chuyện chung, đó là kể chuyện.

Việc chia sẻ những câu chuyện có thể được đan xen vào cuộc sống công sở theo nhiều cách. Ví dụ, Center for Courage & Renewal – một tổ chức phi lợi nhuận nhỏ chuyên giúp các giáo viên và các nhà lãnh đạo "kết hợp công việc và tâm hồn", có một tập quán rất hay khi tuyển dụng nhân viên mới. Các thành viên sẽ đón chào nhân viên mới trong một buổi gặp gỡ đặc biệt, nơi mà mỗi người sẽ chia sẻ một lời chúc của mình dành cho bạn nhân viên mới. Sau đó, họ sẽ lồng ghép lời chúc của mình vào một câu chuyện với một vật thể làm biểu tượng

cho lời chúc đó. Đó là một cách rất hay để giúp nhân viên mới cảm thấy được chào đón. Nhưng theo nhiều cách, nó cũng rất có lợi cho các nhân viên cũ, vì nó giúp họ hiểu nhau sâu hơn. Mỗi điều ước, mỗi vật thể là một câu chuyện, gợi mở về những điều mà người kể chuyện trân trọng ở nơi công sở và ở những người đồng nghiệp của mình.



Khi các thiếu niên được trao quyền

ESBZ là một ngôi trường dành cho các học sinh từ lớp 7 đến lớp 13 ở Berlin, Đức. Nó đặc biệt theo nhiều cách khác nhau. Mức độ tự quản của các học sinh với việc học của mình khá cao. Các giáo viên cũng thực hiện hoạt động tự quản: trường được cấu trúc theo dạng tập hợp các "trường mini", mỗi trường mini gồm ba lớp và sáu giáo viên. Các bậc phụ huynh cũng vậy: họ đóng góp ba giờ mỗi tháng cho các công việc của trường thông qua những nhóm tự quản. Có một tập quán mà các học sinh và giáo viên cho là đóng vai trò quyết định trong việc hình thành tinh thần học hỏi, hợp tác và sự chín chắn đặc biệt của trường, đó là những "buổi gặp mặt để ngợi khen", được chuẩn bị và tổ chức hoàn toàn bởi các học sinh.



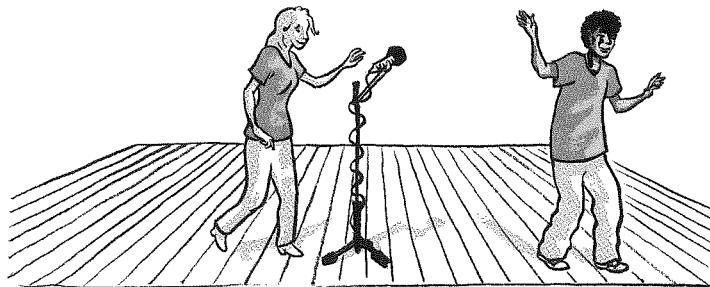
Mọi người bắt đầu bằng việc cùng hát một bài hát để tạo không khí gắn kết.



Và sau đó là micro công cộng. Bất cứ ai – học sinh, giáo viên, nhân viên – đều có thể tiến đến micro và khen ngợi hoặc cảm ơn một người nào đó.

Mình muốn cảm ơn Hanna.

Hôm thứ Ba mình đã rất buồn.
Những lời cậu nói đã thật sự
động viên mình...



Lời khen và sự cảm kích lan tỏa trong suốt một tiếng rưỡi sau đó.



Sau những lời khen là những lời góp ý mang tính xây dựng, và buổi gặp mặt
thường kết thúc với những thông báo, buổi liên hoan và cầu nguyện.

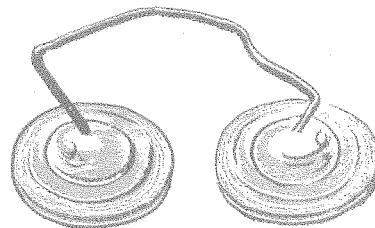
Mỗi lời khen là một câu chuyện nhỏ, gợi mở một điều gì đó về hai người – người kể chuyện và người được khen hoặc cảm ơn – về những khó khăn và thành tựu của họ. Hãy thử tưởng tượng xem điều này phi thường đến thế nào! Các thiếu niên thường mang không chỉ một mà nhiều mặt nạ khác nhau, vì ý kiến của các bạn đồng lứa rất quan trọng với họ. Vậy mà các học sinh của ESBZ lại có đủ can đảm để đứng lên khen ngợi người khác một cách công khai, thậm chí xem việc chia sẻ những điều vui, buồn

hay cảm động với hàng trăm bạn bè đồng lứa mỗi thứ Sáu là đương nhiên! Điều này nói lên rất nhiều về ESBZ. Đôi lúc chúng ta cảm thấy chán nản, lạc lối hoặc bế tắc, đôi lúc chúng ta lại cảm thấy biết ơn và tràn ngập niềm vui, đây là điều bình thường đối với con người. Tôi mong rằng các học sinh khắp mọi nơi (và cả người lớn nữa!) đều có thể trải nghiệm cảm giác được lắng nghe và tôn trọng như thế này, cũng như trải nghiệm tinh thần cộng đồng khi điều này diễn ra.

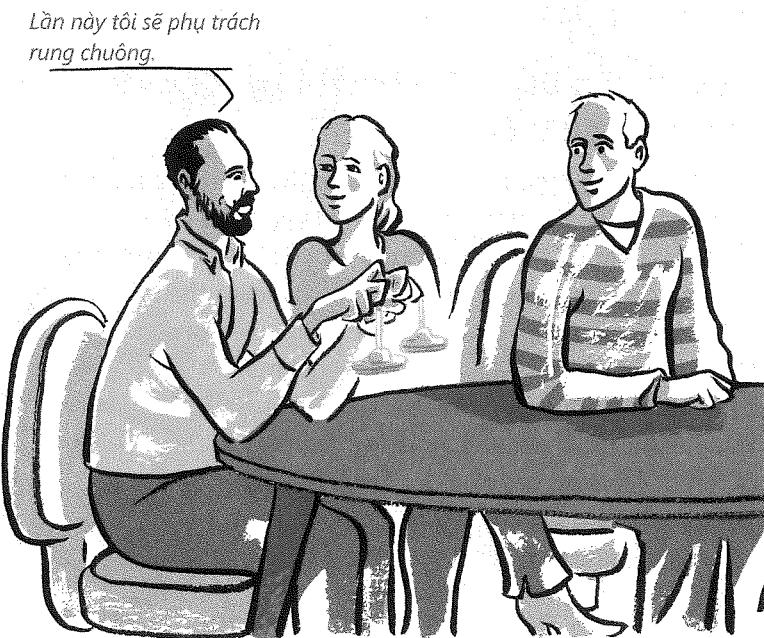
Các cuộc họp

**Các cuộc họp truyền thống là sân chơi của “cái tôi”.
Phải cải thiện chúng thôi!**

Các tổ chức tự quản thường ít họp hành hơn. Tuy vậy, các cuộc họp vẫn là nơi mà cái tôi của chúng ta thường trỗi dậy mạnh mẽ. Chúng ta sợ tỏ ra ngốc nghếch hay yếu kém trước đám đông. Chúng ta không thích thua trong một cuộc tranh luận, hoặc đưa ra một đề xuất để rồi gặp phải sự im lặng. Nhưng các cuộc họp cũng có thể khơi dậy những phần tốt đẹp nhất trong bản chất con người. Chúng có thể là nơi diễn ra sự hợp tác đúng nghĩa, nơi mà mọi người đóng góp tùy vào thực lực của mình, nơi mà chúng ta có thể nói về những điều mà chúng ta thật sự quan tâm. Hầu hết mọi tổ chức được nghiên cứu trong quá trình tôi viết quyển sách này đều đã đưa ra những phương pháp tổ chức họp hành cụ thể nhằm giúp các thành viên tham gia cuộc họp kiểm soát được cái tôi của họ và mang đến sự trọn vẹn cho cuộc thảo luận.



Một số phương pháp khá phức tạp. Ví dụ, Buurtzorg áp dụng một quy trình ra quyết định bao gồm nhiều bước khác nhau nhằm kìm hãm cái tôi và đảm bảo cuộc thảo luận luôn đi vào trọng điểm. Nó khá giống với quy trình *Ra quyết định hợp nhất* (Integrative Decision Making) của Holocracy, một mô hình tự quản đang tạo tiếng vang trên thế giới. Những phương pháp khác lại rất đơn giản. Tại Sounds True, mỗi cuộc họp đều bắt đầu bằng một phút im lặng. Tại FAVI thì trong nhiều năm qua có một quy tắc là mọi cuộc họp đều được mở đầu bằng việc mỗi thành viên tham gia chia sẻ một câu chuyện ngắn về một người mà họ vừa cảm ơn hay chúc mừng gần đây. Điều này tạo nên một bầu không khí đầy hy vọng, cảm kích, hân hoan và tin tưởng vào năng lực và những điều tốt đẹp của người khác. Nó giúp chuyển trọng tâm từ những mục tiêu cá nhân sang những nhu cầu chung của toàn tổ chức. Còn tại Heiligenfeld, mỗi phòng họp đều có một cặp chập cheng nhỏ nằm gọn trong lòng bàn tay gọi là "chuông cảnh tỉnh". Mỗi cuộc họp sẽ bắt đầu bằng câu hỏi: hôm nay ai sẽ là người đánh chuông?



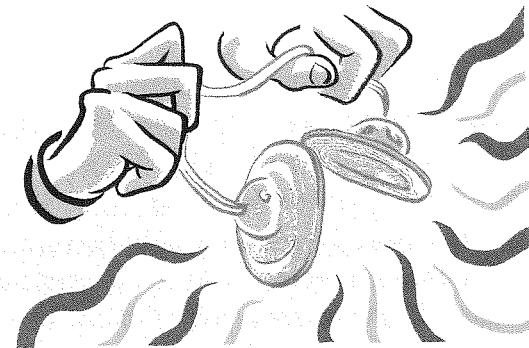
Dù tham dự cuộc họp như mọi người khác, tôi còn có thêm một vai trò nữa: bất cứ khi nào tôi cảm thấy cuộc thảo luận bị chi phối bởi cái tôi, hoặc trở nên mất an toàn...



Phải mất khá lâu để tiếng chập cheng dừng, và không ai được lên tiếng trong suốt khoảng thời gian này! Lúc này, mọi người sẽ suy ngẫm trong im lặng: điều gì vừa xảy ra?



... Tôi sẽ rung chuông.



Trong phần lớn trường hợp, chỉ cần vậy là đủ để cuộc họp trở lại đúng đường.



Các nhân viên của Heiligenfeld hiện đã rất quen với việc này, và chuông hiếm khi được rung. Tôi được nghe kể rằng, nhiều lúc người ta chỉ cần vươn tay ra lấy chuông, một người nào đó sẽ nói rằng: "Bạn đúng rồi, tôi xin lỗi". Tôi vẫn cảm thấy điều này rất tuyệt vời. Tất nhiên cái tôi của mọi người trong công ty vẫn tồn tại, nhưng người ta học cách kiềm chế nó. Hãy thử tưởng tượng đến những cuộc họp không bị chi phối bởi cái tôi mà xem. Thỉnh thoảng khi nhớ lại những cuộc họp hội đồng quản trị mà tôi từng được mời tham dự trong những năm qua, tôi lại thấy buồn cười. Nếu họ cũng áp dụng phương pháp này, bạn sẽ chỉ nghe thấy mỗi tiếng chập cheng trong suốt cuộc họp!

Cam kết và giờ làm việc

Hãy tôn trọng tất cả những cam kết quan trọng trong cuộc sống

Nền văn hóa công sở hiện nay đòi hỏi công việc phải được đặt trên hết mọi thứ khác trong cuộc sống. Tôi biết rất ít nhà quản lý nào dám hủy một cuộc họp quan trọng vì một vở kịch ở trường của con, hoặc vì một người bạn thân cần giúp đỡ, hoặc đơn giản chỉ vì gió hôm nay rất thích hợp để lướt sóng, vì có thể sẽ không còn dịp nào như vậy nữa trong năm.

Ở những công sở xem trọng sự trọn vẹn, chúng ta có thể ngừng giả vờ rằng công việc vượt trên tất cả mọi thứ. Chúng ta có thể có những cuộc thảo luận chân thành về tất cả những mặt quan trọng trong cuộc sống của mình đồng thời nhận ra cuộc sống của các đồng nghiệp của chúng ta phong phú vô cùng. Cấu trúc của những nhóm nhỏ tự quản giúp tạo ra sự linh hoạt khi một người nào đó cần thay đổi gấp lịch làm việc thường nhật vì một lý do quan trọng. Ví dụ khi một y tá bận việc gia đình, các y tá còn lại ở Buurtzorg có thể tạm thời nhận thêm một vài bệnh nhân. Một người thợ ở FAVI có thể đổi ca làm việc bằng cách trao đổi với các đồng nghiệp. Điều này từng diễn ra ở một công xưởng mini khi có một người đang xây nhà. Để có thể có mặt ở công trường cùng với các thợ xây vào ban ngày, anh ấy hỏi các đồng nghiệp làm ca đêm xem liệu có ai sẵn lòng đổi ca với anh trong bốn tháng không. Mọi việc được sắp xếp một cách nhanh chóng – yêu cầu của anh không cần phải thông qua một quy trình nhân sự hay phải có sự chấp thuận của một nhà quản lý nào.

Trong một môi trường tự quản, bạn có thể thay đổi thời gian làm việc khi cần. Nhưng bạn cần phải tìm được giải pháp nào đó để đảm bảo thực hiện đầy đủ những cam kết mà bạn đã thỏa thuận. Công đoạn này thay thế cho việc không có bộ phận quản lý nhân sự tập trung. Điều này tạo nên một nền văn hóa giúp đỡ lẫn nhau. Các đồng nghiệp thường sẽ làm hết sức để giúp bạn. Họ biết rằng đến khi họ cần linh hoạt hơn trong công việc, bạn sẽ giúp đỡ hết sức.



Đánh giá hiệu năng làm việc

... không phải lúc nào cũng gây chán nản

Các buổi họp đánh giá hiệu năng thường niên thường là những khoảnh khắc khó chịu nhất trong năm. Các nhân viên thường không nhận được bất cứ phản hồi nào trong suốt cả năm, giờ đây cảm thấy lo lắng vì họ không biết phải mong đợi điều gì. Các nhà quản lý cũng cảm thấy bất an trước viễn cảnh một cuộc đối thoại mang tính cá nhân và thường sẽ bám sát bảng đánh giá mà bộ phận nhân sự đưa ra. May mắn là một số nhà quản lý thật sự chú tâm đến việc này. Tại một số tổ chức, họ thậm chí còn được huấn luyện về việc đánh giá nhân viên. Tuy vậy, việc đánh giá hiệu năng làm việc (kể cả trực tiếp lẫn gián tiếp) có thể ảnh hưởng đến lương, thưởng, chất lượng dự án, cơ hội thăng tiến, vậy nên buổi đánh giá trở thành một cuộc thảo luận nhuốm màu sợ hãi. Với mục tiêu là xây dựng một cái nhìn khách quan và công bằng về hiệu năng làm việc của từng người, mọi người đều cẩn thận trong từng lời nói, thành ra cuộc đối thoại hiếm khi tự nhiên và chân thành. Do đó cũng chẳng có gì ngạc nhiên khi mọi người không tìm được cảm hứng từ những cuộc trò chuyện này!

Sẽ thế nào nếu chúng ta tổ chức những cuộc đánh giá hiệu năng làm việc không dựa trên nền tảng của sự sợ hãi mà trên nền tảng của sự kết nối sâu sắc, tìm hiểu và ngợi khen lẫn nhau? Hãy tập trung vào những mặt tốt và cả những mặt mà trong thời điểm hiện tại người được đánh giá vẫn còn thiếu hụt, có thể là về kiến thức, kinh nghiệm, khả năng, hoặc thái độ. Ngoài những vấn đề liên quan đến vai trò hiện tại, các đồng nghiệp còn có thể thảo luận sâu hơn về những vấn đề như: *Thật sự thì tôi muốn làm gì? Tôi có thể đem đến gì cho thế giới? Những khả năng đặc biệt của tôi là gì? Điều gì khiến tôi do dự? Điều gì có thể giúp tôi sống theo cách mà mình thật sự mong muốn?*

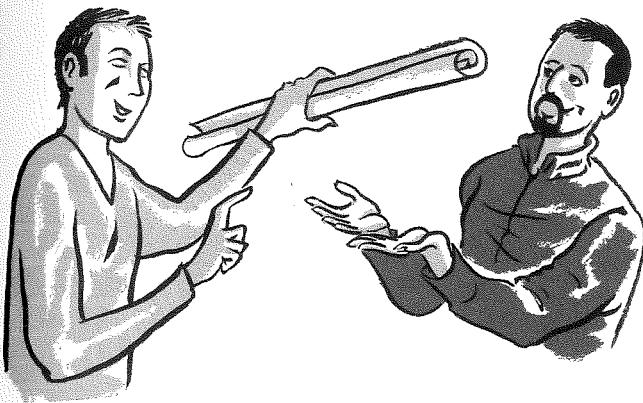


Sounds True đã và đang thử nghiệm nhiều cách để biến quy trình đánh giá hiệu năng làm việc thành những khoảnh khắc khám phá và khen ngợi đầy chân thành. Đầu tiên, mọi người sẽ tự suy ngẫm về hiệu năng làm việc và nguyện vọng của mình dựa trên một danh sách những câu hỏi gợi mở. Bước tiếp theo rất đặc biệt. Những người làm việc cùng nhau sẽ tập hợp lại thành nhóm. Không theo một kịch bản có sẵn nào, từng người sẽ được nhận những lời phản hồi và góp ý để nuôi dưỡng, kích thích sự tự suy ngẫm của mình. Giả sử rằng đến lượt bạn nhận phản hồi, bạn sẽ ngồi vào chiếc ghế đặc biệt và một phút im lặng bắt đầu: các đồng nghiệp của bạn sẽ nhắm mắt lại và nghĩ về bạn.



Mục đích của việc này là để họ có thể bỏ qua sự phán xét dưới mọi hình thức và đưa ra phản hồi dựa trên tình cảm, tinh thần kết nối. Lần lượt, mỗi đồng nghiệp sẽ ngồi vào chiếc ghế trước bạn, chia sẻ với bạn hai món quà. Hai món quà này là chính là câu trả lời cho hai câu hỏi: *Điều mà tôi trân trọng nhất khi làm việc với bạn là gì? Tôi cảm thấy bạn có thể thay đổi và phát triển nhiều hơn ở mặt nào?*





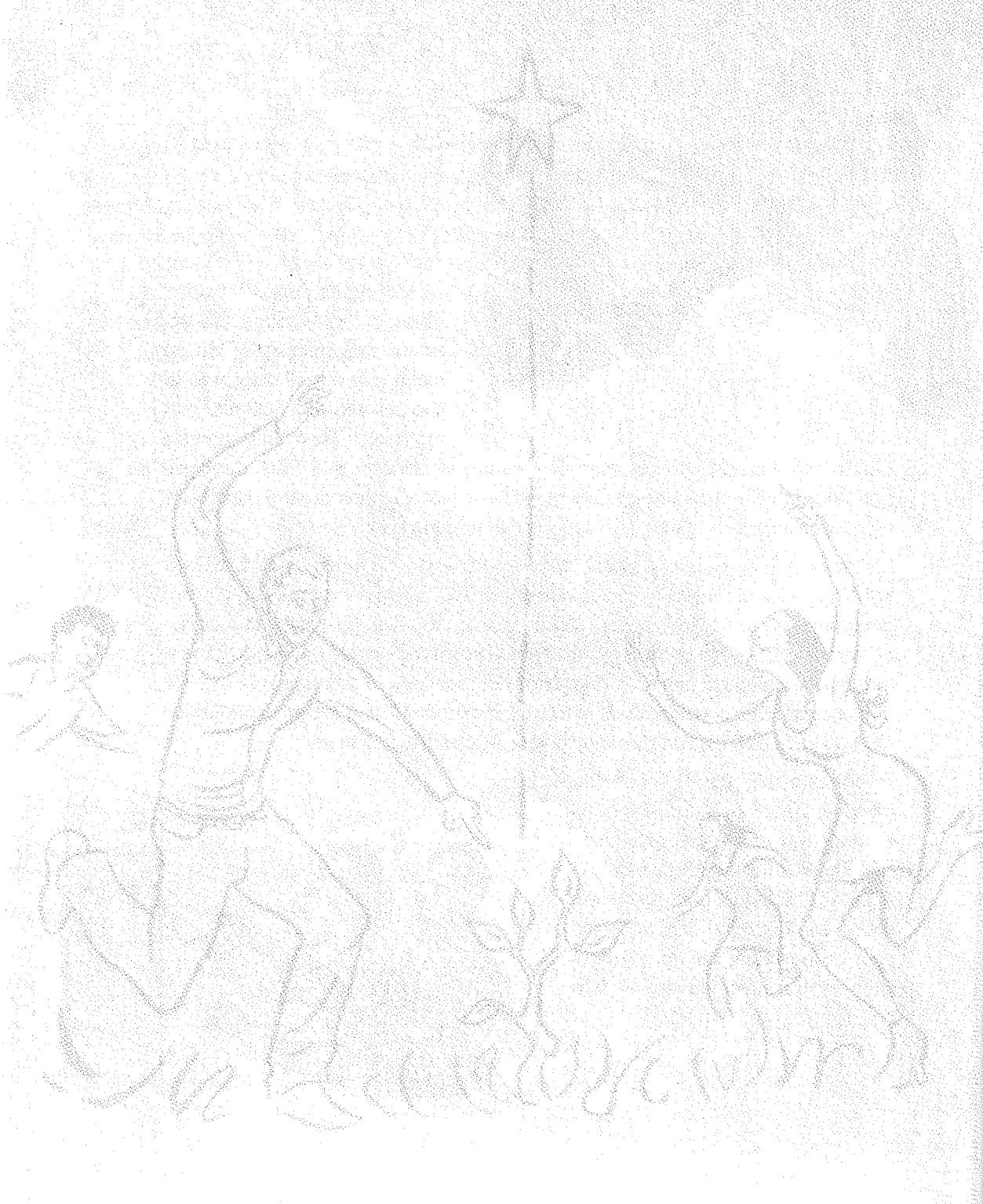
Một người đóng vai trò thư ký sẽ ghi chú những câu trả lời lên một mảnh giấy lớn, và mảnh giấy này sẽ được trao lại cho bạn vào cuối buổi như một món quà. Theo kinh nghiệm

của Sounds True thì nhờ quy trình này mà mọi người cảm thấy mình được yêu quý. Không hiếm trường hợp người ta rơi nước mắt khi nhận ra rằng mình được thấu hiểu và trân trọng một cách sâu sắc đến nhường nào.

Tất cả những lời góp ý từ các đồng nghiệp giúp các nhân viên có thể suy nghĩ thấu đáo hơn trước khi chuyển đến bước thứ ba: đối thoại trực tiếp với một đồng nghiệp nào đó. Tại Sounds True, do vẫn còn mô hình phân cấp, người đồng nghiệp này sẽ là quản lý của bạn. Nhưng trong một mô hình tự quản, đó có thể là một đồng nghiệp mà bạn tin tưởng. Cuộc đối thoại này sẽ giải quyết các câu hỏi: *Bạn nghiêm túc được gì và học được gì từ cuộc thảo luận? Trong tương lai bạn muốn tập trung vào điều gì? Bạn cảm thấy bị thôi thúc phải làm điều gì?*

Tôi cảm thấy đây là một ví dụ rất tuyệt vời. Những buổi đánh giá thường niên không cần phải thiếu sinh khí và khiến người ta mất tinh thần. Với tâm thế phù hợp cùng những câu hỏi đúng đắn, ta có thể biến chúng thành những dịp ngợi khen và tìm hiểu sâu sắc về bản ngã, lý tưởng của mỗi người.





Bước đột phá 3: **Mục tiêu “cấp tiến”**

Sẽ ra sao nếu chúng ta ngừng cố gắng điều khiển tương lai, và cứ thế thuận theo tự nhiên?

Mục đích của chúng ta...





Có một lý do khiến ta hoài nghi về hai từ “sứ mệnh”

Hiện nay trong hầu hết các tổ chức, việc hình thành một sứ mệnh để tạo cho nhân viên nguồn cảm hứng và định hướng tương lai là điều bình thường. Tuy nhiên, giờ đây ta rất dễ cảm thấy rằng hầu hết chúng đều trống rỗng bởi vì trong thực tế chúng không điều khiển hành vi và quyết định của cá nhân. Trong các cuộc tranh luận này lừa, các nhà quản lý (theo quan sát của tôi) sẽ không bao giờ dừng mọi thứ lại để tự vấn rằng: “Sứ mệnh công ty đòi hỏi ta phải làm gì?”.

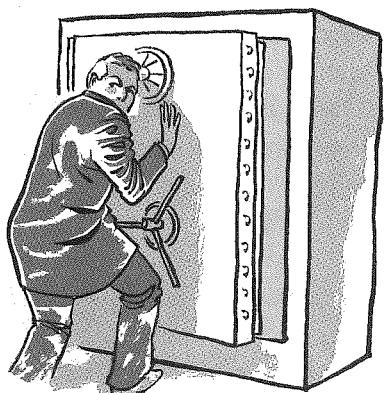
Vì vậy, nếu sứ mệnh tập thể không phải là những gì thúc đẩy ta tạo ra quyết định, thì điều gì có quyền năng đó? Trong đa số trường hợp, nó chính là tính tự vệ của tổ chức. Bản chất sợ hãi ẩn tàng trong “cái tôi” của các thế giới quan màu đỏ, hổ phách, cam và thậm chí màu xanh lá khiến các nhà lãnh đạo và nhân viên nhìn thế giới như là một nơi nguy hiểm với các đối thủ cạnh tranh ở khắp mọi nơi, đang cố gắng cướp lấy kế sinh nhai của họ.

Cách duy nhất để đảm bảo sự tồn tại là nắm bắt mọi cơ hội để tăng lợi nhuận và giành được thị phần trước đối thủ cạnh tranh. Trong cao điểm của trận chiến, còn ai có thời gian để suy nghĩ về sứ mệnh của công ty cơ chứ? Đáng buồn thay, quan điểm cố hữu này về cạnh tranh diễn ra ngay cả trong các tổ chức được phần nào che chắn khỏi sự cạnh tranh như trong quân đội, các trường công lập và các cơ quan chính phủ: bản ngã sợ hãi vẫn tìm kiếm sự an toàn, nhưng lần này là trong trận chiến nội bộ. Quản lý đấu tranh cho sự tự tồn của đơn vị mình trong cuộc chiến với các đơn vị khác nhằm bảo đảm giành được nhiều nguồn lực hoặc sự công nhận hơn.

Khi chuyển sang tư duy màu xanh ngọc cấp tiến, người ta học cách chế ngự nỗi sợ hãi về cái tôi của họ. Quá trình này cho phép ta khám phá nhiều câu hỏi sâu sắc hơn về ý nghĩa và mục đích của cả cá nhân cũng như tập thể: *Quyết định của tôi là gì? Cái gì thực sự đáng để đấu tranh?*

Tổ chức của bạn có một sứ mệnh cao cả? Hãy coi chừng!

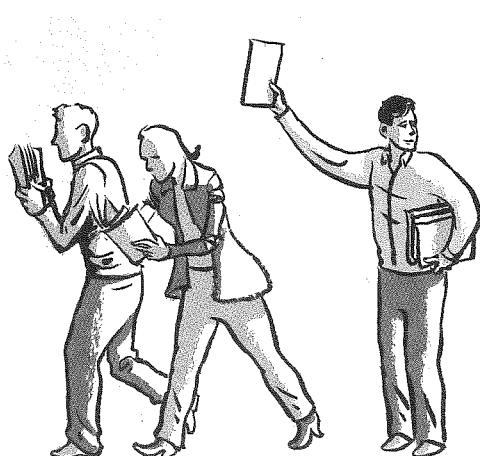
Điều gì xảy ra khi một tổ chức thực sự nghiêm túc về mục đích của mình? Buurtzorg chính là một ví dụ thú vị. Hãy nhớ rằng: Buurtzorg chẳng có bí quyết chăm sóc, điều dưỡng nào đặc biệt hơn các công ty khác, lợi thế cạnh tranh của họ đến từ triết lý quản lý và các phương pháp tổ chức quản lý của họ.



Nếu Buurtzorg suy nghĩ như mọi người khác, họ đã cố gắng giữ bí mật hoạt động của mình, giống như Coca-Cola giữ gìn công thức của họ!

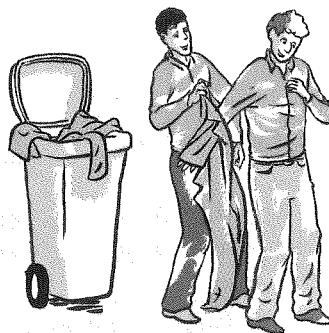


Thay vào đó, đây là những gì Jos de Blok đã làm: Ông viết một cuốn sách giải thích cẩn kẽ phương pháp của Buurtzorg, sau đó ông gửi nó cho tất cả các đối thủ cạnh tranh của mình.



Mục tiêu của ông là cho bệnh nhân sống một cuộc sống phong phú, độc lập. Việc Buurtzorg có chiếm được 20, 50, hay 80% thị phần cũng không quan trọng.

Jos chấp nhận tất cả những lời mời gặp mặt từ các đối thủ cạnh tranh, rất nhiều người muốn hiểu tại sao Buurtzorg thu hút được nhiều y tá và khách hàng đến vậy!



Có hai đối thủ cạnh tranh đang áp dụng phương pháp của Buurtzorg và được Jos cùng một đồng nghiệp trực tiếp tư vấn. Cho đến nay, họ chưa bao giờ yêu cầu được trả công. Hãy tưởng tượng cảnh một giám đốc điều hành tích cực huấn luyện đối thủ cạnh tranh trực tiếp của họ miễn phí!

Trong quá trình nghiên cứu, tôi nhận thấy mình hầu như không bao giờ nghe đến từ "cạnh tranh". Trong khi tổ chức màu cam bị ám ảnh với sự cạnh tranh, tại Buurtzorg, khái niệm đó dường như đã biến mất. Nó đã đi đâu? Câu trả lời lại đơn giản một cách đáng ngạc nhiên: khi một tổ chức thật sự có một mục đích cao thượng, cạnh tranh không tồn tại. Bất cứ ai có thể giúp đỡ để đạt được mục đích ấy trên quy mô rộng lớn hơn hoặc nhanh hơn đều được xem như một người bạn, một đồng minh chứ không phải là một đối thủ cạnh tranh. Đó là cách Jos de Blok và Buurtzorg nhìn ra thế giới.

Khái niệm “mục tiêu cấp tiến” có nhiều ý nghĩa hơn là “sứ mệnh cao cả”

Nó có nghĩa là tổ chức lắng nghe và hành động dựa trên mục đích đó (theo tôi biết, thuật ngữ “mục tiêu cấp tiến” được đặt ra bởi Brian Robertson – cha đẻ của phương pháp tự quản Holacracy). Quản trị hiện nay vận hành dựa trên mong muốn dự đoán và kiểm soát tương lai. Ngày nay, những phương pháp hỗ trợ dự đoán và kiểm soát luôn được coi là cần thiết cho bất kỳ công ty nào (kể cả các tổ chức phi lợi nhuận, trường học, cơ quan, bệnh viện và chính phủ). Chúng bao gồm: hoạch định chiến lược, kế hoạch trung hạn, chu kỳ ngân sách hàng năm, KPI, phiếu ghi cân đối chỉ tiêu “SMART”, đề án khuyến khích,... Điều này hợp với cách so sánh các tổ chức như một bộ máy: một bộ máy cần phải có một ông chủ – người sẽ lập trình và ra lệnh cho nó. Vai trò của Giám đốc điều hành là phân tích những gì đang xảy ra trên thế giới để đưa ra một chiến lược tất thắng cho tương lai. Và sau đó họ phải đảm bảo thực hiện đúng các chiến lược đó. Nói cách khác, các tổ chức như những chiếc thuyền buồm: vị thuyền trưởng cần vạch đường chỉ lối và sau đó đảm bảo rằng các thuyền viên chỉnh cánh buồm đi đúng hướng. Khi tôi bắt tay vào nghiên cứu này, tôi cũng từng nhìn

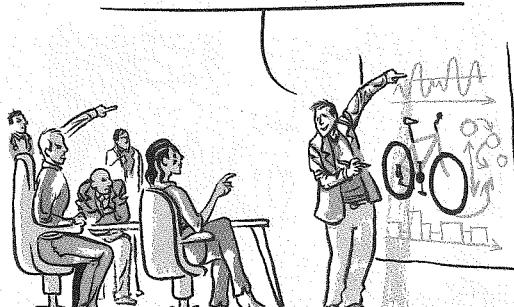
nhận mọi việc theo quy trình Chiến lược – Thực hiện. Còn cách nào khác đâu?

Các nhà sáng lập và “CEO” của các tổ chức như Buurtzorg, FAVI hoặc RHD không còn tin tưởng vào quy trình dự đoán và kiểm soát. Họ có xu hướng nhìn nhận tổ chức không phải như một cỗ máy, mà là một sinh vật có năng lượng riêng, định hướng riêng, mục đích tồn tại riêng của mình. Vai trò của các nhà lãnh đạo trở nên đơn giản hơn nhiều. Thay vì cố gắng tiên đoán và tìm cách đạt được mục tiêu đề ra, họ chỉ cần lắng nghe hướng chuyển động của tổ chức rồi giúp tổ chức đạt được điều đó. Khi chúng ta làm vậy, chúng ta luôn luôn giảng buồm xuôi theo chiều gió. Chúng ta đi từ *dự đoán và kiểm soát* đến một điều mạnh mẽ hơn nhiều, đó là *cảm nhận và phản ứng*. Brian Robertson đã sử dụng một phép loại suy sâu sắc để giải thích sự thay đổi này.

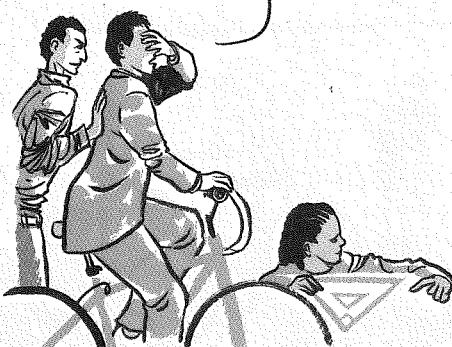
Giả sử việc quản lý công ty
cũng giống như cưỡi chiếc xe
đạp. Nó sẽ giống như thế này.



Chúng ta tổ chức cuộc họp lớn để cùng định
hướng cách sử dụng chiếc xe đạp. Chúng ta
sợ hãi nhìn vào con đường phía trước,
cố gắng dự đoán chính xác lộ trình đạp xe.



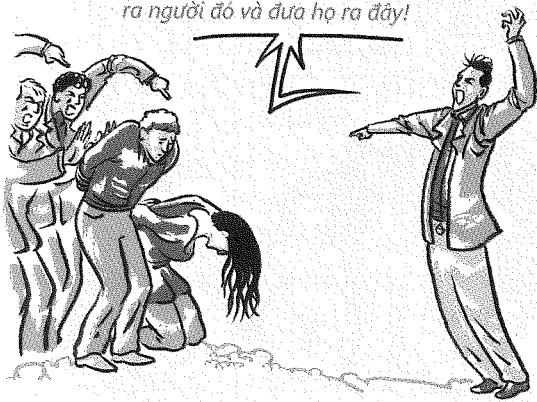
Sau đó, chúng ta leo lên xe đạp, nhắm mắt,
giữ tay cầm cứng ngắc ở góc độ chúng ta đã
tính toán sẵn và cố gắng "đạp" theo kế hoạch.



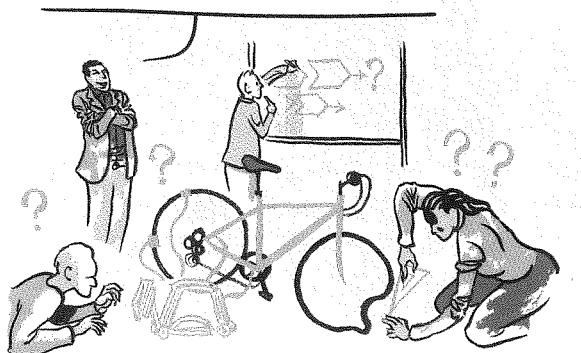
Và nếu như trên dọc
đường, chiếc xe bị đổ...



Ai vậy? Ai té trước? Lỗi của ai? Hãy tìm
ra người đó và đưa họ ra đây!



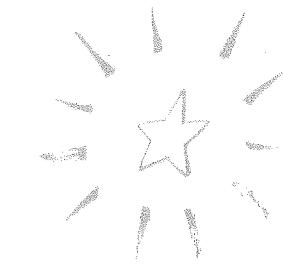
Và sau đó chúng ta làm gì? Chúng ta lại
cần nhiều dự đoán hơn. Chúng ta lại cần
thêm nhiều chế tài để đảm bảo mọi thứ
đi theo kế hoạch.



Đó không phải là cách chúng ta đi xe đạp! Khi đi xe, chúng ta liên tục cảm nhận và phản ứng. Chúng ta chú tâm vào thực tại với tất cả các giác quan, chúng ta tiếp nhận rất nhiều dữ kiện dù có ý thức hay vô thức, và chúng ta liên tục điều chỉnh với thực tế trước mặt.

Cảm nhận và phản ứng không đồng nghĩa với mất phương hướng: chúng ta vẫn còn một mục đích thôi thúc ta tiến về phía trước. Bằng cách chú tâm vào mục đích đó trong từng khoảnh khắc, chúng ta có nhiều khả năng để đạt được nó hơn.

Nếu tập trung quan sát, chúng ta cũng có thể phát hiện ra một con đường ngắn hơn hoặc một con đường đẹp hơn! Hoặc có lẽ chúng ta sẽ khám phá một điểm đến hoàn toàn mới và phù hợp với mong muốn của mình hơn.



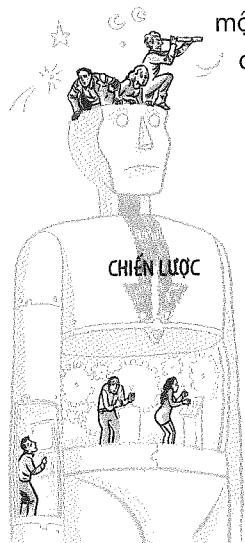
Thách thức ở đây là ta cần từ bỏ ảo tưởng ngọt ngào của việc kiểm soát, ảo tưởng rằng chúng ta đã thực hiện công việc với tư cách một nhà lãnh đạo, rằng: chúng ta đã thực hiện tất cả các phân tích, đã lên kế hoạch, mọi thứ đang đi theo đúng hướng. Lạ lùng thay, chỉ khi chúng ta từ bỏ những ảo ảnh của việc kiểm soát bằng cách chuyển sang cảm nhận và phản ứng, ta mới chạm đến được mục tiêu tối thượng.

Tại FAVI, họ sử dụng một phép ẩn dụ thú vị để minh họa quá trình chuyển đổi từ dự đoán và kiểm soát thành cảm nhận và phản ứng. "Các công ty truyền thống", họ nói, "nhìn 5 năm tiếp theo và lên kế hoạch cho năm sau. Chúng tôi cố gắng làm việc như người nông dân: tức là nhìn xa tận 20 năm phía trước và lên kế hoạch cho ngày hôm sau". Quan điểm mới này đã được ứng dụng trong một số kỹ thuật quản lý dự án như chương trình Agile. Mục tiêu cấp tiến sẽ giúp lan truyền quan điểm ấy cho toàn bộ tổ chức. Điều này có ý nghĩa sâu sắc đối với tất cả các quy trình quản lý. Trong nhiều trường hợp, các quy trình được đơn giản hóa triệt để, và đôi khi, chúng hoàn toàn không còn cần thiết.

Chiến lược

Không cần hoạch định chiến lược ư? Chắc bạn tưởng tôi đùa!

Không nơi nào trong số 12 tổ chức tôi nghiên cứu (tất cả đều cực kỳ thành công) có một tài liệu chiến lược hay kế hoạch chiến lược trong ba hoặc năm năm tới. Điều đó nghe có vẻ điên rồ! Mọi trường kinh doanh đều dạy chúng ta rằng chiến lược là xương sống của sự thành công. Nhưng nói đi cũng phải nói lại: Chẳng phải sẽ hiệu quả hơn nếu một tổ chức liên tục đón đầu những cơ hội mới và thích nghi cho phù hợp, thay vì làm một bài tập chiến lược lớn mỗi vài năm và gắn bó với kế hoạch trong thời gian đó hay sao?



Vì vậy, làm thế nào một tổ chức liên tục làm mới định hướng của mình? Ta có thể ứng dụng hiệu quả một vài quy trình cụ thể. Đơn giản nhất là: không làm gì đặc biệt. Hãy để hoạt động tự quản lý làm nên điều kỳ diệu của nó. Có một khái niệm mới thường đi kèm với lối tư duy màu xanh ngọc, đó là cảm nhận. Nhờ sự tự quản, tất cả mọi người đều có thể là chiếc cảm biến để nhận biết và chủ động ứng phó với thay đổi, giống như trong một cơ thể sống thì mọi tế bào đều cảm nhận môi trường xung quanh và có thể cảnh báo cơ thể những khi cần thay đổi. Con người là những chiếc cảm biến siêu phàm. Tuy nhiên trong các tổ chức truyền thống, hầu hết các cảm biến này đều ít nhiều bị loại bỏ và chỉ những tín hiệu truyền được lên cấp lãnh đạo (sau khi bị biến chất phần nào) mới được thực thi.



Cách đơn giản nhất để rèn luyện cảm nhận và phản ứng? Hãy để mọi việc tự nhiên...

Dưới đây là một câu chuyện để minh họa điều này. Buurtzorg vốn cung cấp dịch vụ chăm sóc người bệnh tại nhà. Dạo gần đây, Buurtzorg cũng bắt đầu làm việc trong lĩnh vực phòng ngừa tai nạn. Đó là một hướng đi mới rất thú vị cho chiến lược của họ. Làm thế nào Buurtzorg thực hiện điều đó?

Tất cả bắt đầu khi một đội ngũ tại Buurtzorg cân nhắc rằng trên thực tế người cao tuổi rất dễ bị gãy xương chậu khi bị té ngã. Dù phẫu thuật xương chậu là ca phẫu thuật thông thường, nhưng bệnh nhân không phải lúc nào cũng hồi phục lại như trước. Vì vậy, họ kết luận rằng Buurtzorg nên làm gì đó để phòng ngừa tai nạn. Hai y tá đã nảy ra ý tưởng rất hay. Họ hợp tác với một bác sĩ vật lý trị liệu tại địa phương và một chuyên gia trị liệu. Sau đó họ cùng nhau tổ chức một buổi thuyết trình trong khu phố để hướng dẫn người lớn tuổi cách giảm thiểu nguy cơ té ngã. Họ cũng mời chuyên gia trị liệu nghề nghiệp đến thăm khách hàng tận nhà, tư vấn về những thay đổi nhỏ trong thói quen và thảo luận về việc thay đổi nội thất tại nhà họ để tránh nguy cơ bị té ngã. Họ rất hài lòng với dự án của mình và thế là họ bàn với Jos de Blok. Để phục vụ cho mục đích của mình, Buurtzorg thực sự cần phải làm công tác phòng ngừa, họ nói. Đây nên là một chương trình có quy mô toàn công ty! Böyle giờ, nếu de Blok là một giám đốc điều hành truyền thống, dưới đây là những gì ông hắn sẽ thực hiện.



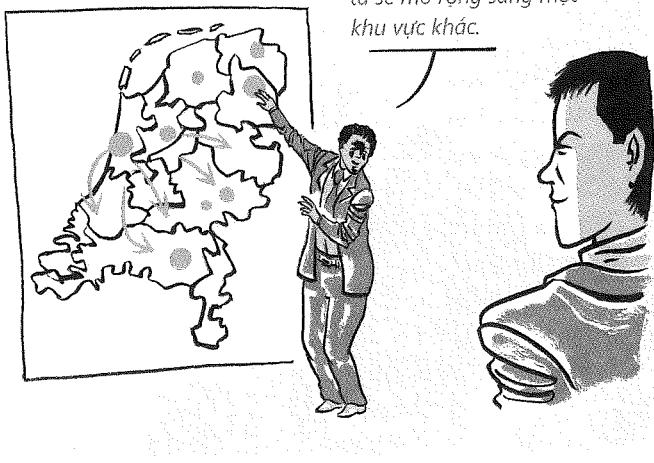
Ông tạo ra một đội ngũ nhằm nghiên cứu cơ hội này và đưa ra đề xuất.



Từ phân tích của bạn,
hắn là chúng ta nên
phát triển lĩnh vực này.

Dựa vào đề xuất, ông
sẽ đưa ra sự lựa chọn:
hoặc là "Hãy tiến hành
ngay!" hoặc "Không nên
theo đuổi nó". Nếu câu trả
lời là có, ông sẽ dành một
khoản ngân sách cho dự
án và một ai đó sẽ đưa ra
kế hoạch.

Hãy bắt đầu với một
khu vực thí điểm,
và sau mỗi hai tháng,
ta sẽ mở rộng sang một
khu vực khác.



Câu trả lời của Jos de Blok rất
khác biệt, và cũng khiêm tốn hơn
nhiều. Bằng trực giác, ý tưởng làm
công tác phòng ngừa tai nạn có rất
nhiều ý nghĩa với ông. Nhưng làm
sao biết được đây có phải là điều
nên làm? Vì vậy, ông đã đưa ra một
đề nghị đơn giản cho nhóm.



Sao bạn không viết một câu chuyện ngắn thật ấn tượng về những gì bạn đã thực hiện và đăng nó trên diễn đàn nội bộ của chúng ta? Hãy xem ảnh hưởng của nó với các đội khác. Nếu được, hãy tóm tắt cách tiếp cận của bạn để các đội khác có thể học theo nhanh chóng.

Nhiều nhân viên cho rằng ý tưởng này thật tuyệt vời, và không lâu sau thì một nửa đội ngũ của công ty đã trở thành đội Buurtzorg+ (Buurtzorg + đội phòng ngừa). Thú vị là không có một người chính thức đưa ra quyết định để Buurtzorg chuyển hướng sang lĩnh vực phòng chống tai nạn. Năng lượng riêng của toàn tổ chức đã dẫn dắt nó theo hướng này.

Đây là cách thế giới tự nhiên đã vận hành trong hàng triệu năm qua. Đổi mới không đến từ kế hoạch của một ban lãnh đạo chung, mà nó xảy ra ở khắp mọi nơi, ở mọi thời điểm, khi một số sinh vật cảm nhận được sự thay đổi trong môi trường và liên tục thay đổi để tìm câu trả lời. Một số nỗ lực phải chịu thất bại, những nỗ lực khác lại nhanh chóng lan rộng đến tất cả các góc của hệ sinh thái. Thực tại chính là vị trọng tài quyết định thắng thua.



Nhưng phải chăng một số người có ý thức nhạy bén hơn về định hướng?

Câu hỏi này bắt đầu từ một sự hiểu lầm thường gặp, mục đích không phải là để cho tất cả mọi người có quyền như nhau. Mà mục đích là làm cho tất cả mọi người mạnh mẽ hơn. Vì vậy, cũng như các y tá khác, nhà sáng lập Jos de Blok có thể cảm nhận được những gì anh cảm thấy là cần thiết, và từ đó khởi tạo một hướng phát triển mới. Những người sáng lập của nhiều tổ chức tôi nghiên cứu là những người có tầm nhìn xa, đồng thời họ thường hòa hợp sâu sắc với những gì tổ chức của họ có thể làm. Và họ có thể sử dụng các quy trình tham vấn để biến nó thành hiện thực.

Phương pháp lắng nghe hiệu quả

Trong các tổ chức tự quản, người ta có thể "lắng nghe" mục tiêu, "sứ mệnh" của tổ chức bằng cách cảm nhận những gì cần thiết và sử dụng quy trình tham vấn để hiện thực hóa chúng. Nhiều phương pháp lắng nghe hiệu quả có thể được áp dụng vào cuộc sống hàng ngày. Một số tổ chức sử dụng một kỹ thuật rất đơn giản: trong mỗi cuộc họp, mọi người chừa ra một chiếc ghế trống đại diện cho tổ chức và mục đích của nó. Bất kỳ ai tham gia cuộc họp đều có thể, bất cứ lúc nào, ngồi vào chiếc ghế đại diện cho tổ chức đó để lắng nghe ý kiến và trở thành "tiếng nói" của nó. Dưới đây là một số câu hỏi mà người đang ngồi trên chiếc ghế đó thường cân nhắc.

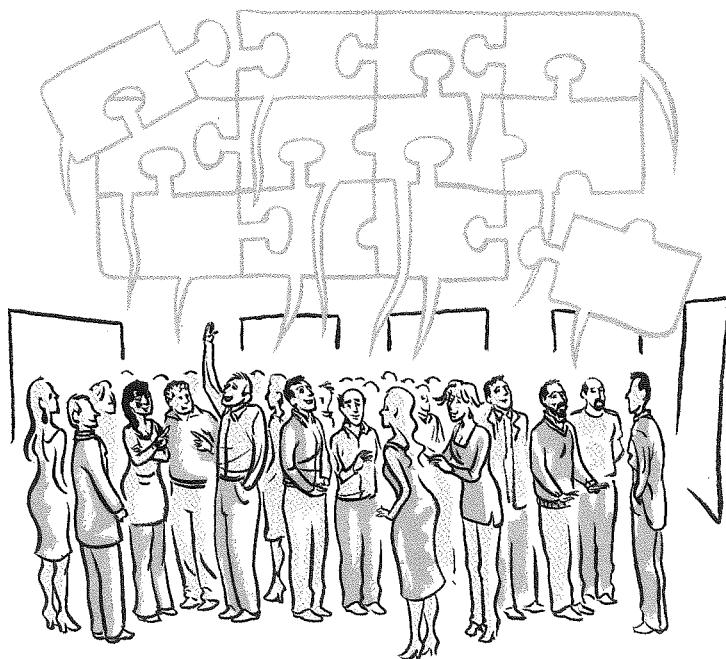
Các quyết định và các
cuộc thảo luận có phục
vụ hiệu quả cho tôi (tổ
chức) không?

Tôi cảm thấy
như thế nào
vào cuối buổi
hop này?

Điều gì nổi bật
từ buổi họp ngày
hôm nay? Cái gì
còn thiếu?



Sounds True đã ứng dụng phương pháp chiếc ghế trống vào một buổi lễ mừng năm mới tuyệt vời. Vào cuối buổi lễ, đồng nghiệp ngồi lại với nhau trong im lặng và lắng nghe: Những gì Sounds True mong chờ từ họ trong năm tới? Ai muốn cũng đều có thể chia sẻ với mọi người những gì họ nghĩ ra.



Ngoài ra còn có nhiều phương pháp phức tạp hơn cho phép một tập thể đông người cùng cảm nhận định hướng phát triển của tổ chức. Ví dụ, Lý thuyết U của Otto Scharmer giúp các nhóm buông bỏ định kiến và tạo điều kiện cho những hiểu biết, nhìn nhận sâu sắc hơn xuất hiện. Các phương pháp khác như Appreciative Inquiry, Open Space, Future Search và World Café đã chứng minh giá trị của chúng trong việc giúp đỡ các tập thể lớn, đôi khi đến hàng ngàn người, cùng nhau tìm ra một hướng đi chung cho tương lai của tổ chức.

Vậy chúng ta có nên cấm tư duy chiến lược?

Một số tổ chức tôi đã nghiên cứu chưa bao giờ thực hiện một kế hoạch chiến lược lớn. Việc cảm nhận và phản ứng liên tục, thường xuyên với sự thay đổi sẽ làm nên điều kỳ diệu. Nhưng thật là nông cạn nếu ta tuyên bố rằng tư duy chiến lược là thứ cần được loại bỏ. Đôi khi một sự thay đổi đột ngột từ thế giới bên ngoài đòi hỏi ta phải suy ngẫm sâu sắc về tương lai, từ đó thực hiện một số quyết định chiến lược lớn. Các tổ chức đơn giản chỉ nên ngừng việc áp đặt kết quả một cách mù quáng và ngây thơ nghĩ rằng công việc “cảm nhận và phản ứng” này là đã đủ dùng cho vài năm tới. Dù chiến lược nào được chọn thì cũng chỉ là những cơ sở để phát triển cho ngày hôm sau, tùy theo cảm nhận và phản ứng của mọi người, như trong ví dụ của Buurtzorg.



Vậy còn tính nhất quán, trách nhiệm tập thể thì sao?

Trong nhiều trường hợp, mục đích của tổ chức sẽ tạo nên tính nhất quán. Tại Buurtzorg, tất cả các y tá đều chia sẻ mục đích giúp bệnh nhân có cuộc sống phong phú và độc lập. Nhưng một số tổ chức lại thấy việc hoạch định một vài đường lối cụ thể trong tương lai gần là điều cần thiết. HolacracyOne, tổ chức đào tạo và tư vấn thuộc hệ thống Holacracy, có một phương pháp xác định trách nhiệm tập thể rất hiệu quả xoay quanh hai yếu tố đối lập nhau. Mỗi năm một lần, tất cả các đồng nghiệp tập hợp lại trong một cuộc hội thảo chiến lược. Đầu tiên, họ cùng nhau xác định những gì đang xảy ra bên trong và bên ngoài tổ chức, kết quả mang lại là những cuộc thảo luận đầy cảm hứng và các bức tường ghi đầy

những ý tưởng giá trị. Từ bước này, họ sẽ cố gắng soạn ra các hướng dẫn cụ thể cho tương lai gần, thể hiện qua những khái niệm đơn giản. Ví dụ, có một sự đối lập tự nhiên giữa hai khái niệm đổi mới và tiêu chuẩn hóa trong hoạt động của HolacracyOne, và như vậy một năm nọ mọi người tại hội thảo quyết định rằng "trong tương lai gần, chúng ta ưu tiên việc tham khảo và làm việc theo tiêu chuẩn, thay vì phát triển và đồng sáng tạo để đổi mới". Đây không phải là một quy tắc tuyệt đối; tất nhiên, tổ chức này sẽ không ngừng đổi mới. Nhưng nó mang lại cho tất cả mọi người một phương hướng rõ ràng rằng, hiện tại, trọng tâm nghiêng về tiêu chuẩn hóa.

Ngân sách

Còn ngân sách thì sao? Chúng có còn cần thiết không?

Mỗi năm, nhiều tổ chức truyền thống phải trải qua một chu kỳ tính toán ngân sách cực khổ để dự trù doanh thu, chi phí và lợi nhuận cho 12 tháng tới. Quản lý trực tiếp cố gắng giữ cho những con số càng thấp càng tốt, vì họ biết rằng mỗi tháng họ sẽ được yêu cầu lý giải những khoản thất thoát. Các nhà quản lý hàng đầu muốn chúng càng cao càng tốt để giữ được đà tăng trưởng. Thông thường, sau một hồi mệt mỏi vật lộn, một vài con số chẳng thực sự đáng tin sẽ được mọi người chấp nhận. Toàn bộ quy trình này nhìn chung khá vô nghĩa, hãy nghĩ xem: Trong quá trình hoạt động, sẽ có vài tháng doanh nghiệp sẽ trở nên tốt hơn hoặc tệ hơn nhiều so với dự kiến, vì vậy làm sao biết được việc một người quản lý mang lại hoặc làm hao hụt 5% so với chỉ tiêu có phản ánh được chất lượng công việc của họ hay không?

xem nào, nên
rồi ngân sách
các người
g năm nay
thế nào đây?

Có nên cho đồng
euro mất giá
không nhỉ? Hay
một cuộc đình
công lớn tại nhà
cung cấp chính
thì hay hơn?

Ta nghĩ rằng đối thủ
cạnh tranh chính
của các người cần
dính vào một vụ bê
bối. Doanh số bán
hang của nhà người
tăng vọt!

Nhưng giá
nguyên liệu thô
tăng lên làm lợi
nhuận bị teo lại.

Hãy cho thêm
một quy định
mới toanh của
chính phủ.

Chúng ta có nên
thêm vào một
vụ tuột dốc của
thị trường chứng
khoán Trung Quốc
không nhỉ?



Các quá trình này chủ yếu là vô nghĩa và dễ gây ra chán nản. Một hệ quả còn đáng ngại hơn là chúng chuyển hướng sự chú ý của chúng ta vào việc tạo nên những con số và đánh lạc hướng chúng ta khỏi việc cảm nhận những gì cần thiết và khả thi. Nếu việc hoạch định ngân sách thật sự có vấn đề, chúng có còn cần thiết trong thế giới của cảm nhận và phản ứng nữa hay không? Nhiều tổ chức tôi nghiên cứu không thực hiện bất kỳ quy trình lập ngân sách nào. Những nơi khác thì thiết lập ngân sách rất đơn giản, khi một quyết định quan trọng cần một số dự đoán cho tương lai¹⁷. Giả sử công ty bạn muốn thanh toán các hợp đồng mua nguyên liệu, thì tất nhiên bạn cần phải tính toán thật tỉ mỉ khối lượng bạn nghĩ

rằng bạn sẽ mua. Trong trường hợp này, tất cả các đơn vị được yêu cầu nộp các số liệu của riêng họ để từ đó cộng lại thành tổng giá trị, và đó cũng là ngân sách. Một khi quyết định được lập, tất cả mọi người đều sẽ bỏ chuyện ngân sách sang bên: ngân sách không được sử dụng để đo đạc hiệu suất. Các tổ chức màu xanh ngọc sẽ dẹp bỏ các cuộc họp lê thê, nơi mà các vị quản lý phải vò đầu bứt tai để giải thích vì sao họ không đạt được chỉ tiêu của mình. FAVI có một câu thần chú nội bộ rất hiệu quả để giải thích quan điểm của họ về ngân sách: *Mục tiêu của chúng tôi là phải có lợi nhuận dù chẳng hiểu tại sao, thay vì mất tiền mà biết chính xác vì sao nên nỗi.*

*Không còn ngân
sách? Không còn
chỉ tiêu?*

*Anh nói giỗn phai
không? Như vậy
sao mà làm được?*



Nhưng chẳng phải ai cũng có chỉ tiêu phấn đấu sao?Ồ không! Không nơi nào trong số 12 tổ chức tôi nghiên cứu có bất kỳ hình thức áp dụng chỉ tiêu nào cả (Trong một số tổ chức như Morning Star, các nhân viên tự thiết lập các chỉ tiêu riêng của họ, giống như một người chạy bộ tự đặt mục tiêu để thúc đẩy bản thân). Nghĩ thử xem: nếu bạn làm việc trong một tổ chức mà ở đó bạn có khả năng làm cho

mọi việc xảy ra, có thể bộc lộ trọn vẹn con người mình khi làm việc, phục vụ một mục đích cao quý, bạn có thực sự cần người lãnh đạo đúng đắn “củ cà rốt” trước mặt mình hay không? Nếu ai đó không có động lực, vấn đề không phải là do sự vắng mặt của các chỉ tiêu. Một điều gì đó đang làm họ mất hứng thú trong công việc. Đó mới là những vấn đề cần phải khắc phục. Việc bổ sung các chỉ tiêu cũng không giúp được gì.

Quản trị sự thay đổi

Chuyện gì đã xảy ra?

Ở phần đầu của chương này, chúng ta đã bàn về việc tại sao các nhà tiên phong của lối tư duy màu xanh ngọc không bao giờ nhắc đến chuyện cạnh tranh. Dưới đây là hai khái niệm khác mà tôi cũng chưa bao giờ bắt gặp trong quá trình nghiên cứu tại các tổ chức tiên phong này: *thay đổi và quản trị sự thay đổi*. Thật phi thường! Trong các tổ chức truyền thống, sự thay đổi là một trong những vấn đề rắc rối nhất. Người ta thảo luận về nó không ngừng trong quản lý. Cả một lĩnh vực tư vấn về cách quản lý sự thay đổi đã phát triển mạnh mẽ trên quan niệm cho rằng thay đổi rất khó và hay dẫn đến thất bại. Trong các tổ chức tiên phong mà tôi nghiên cứu, sự thay đổi dường như xảy ra rất tự nhiên và liên tục. Dường như chẳng ai cần quan tâm, hay cố gắng, hay quản lý sự thay đổi. Vậy là sao chứ?

Khi được nhìn nhận như một bộ máy, các tổ chức bị xem là các hệ thống tĩnh – vô hồn, là một tập thể những chiếc hộp được chồng lên thành một cấu trúc kim tự tháp. Các tổ chức tĩnh này không có khả năng thay đổi ngay từ nội tại. Phải có động lực từ bên ngoài tác động lên hệ thống. Sự thay đổi trong thế giới quan này không phải là một hiện tượng diễn ra liên tục, mà là một sự vận động xảy đến một lần duy nhất từ điểm A sang điểm B, từ một trạng thái tĩnh này sang trạng thái tĩnh khác. Theo thế giới quan này thì sự thay đổi là một điều thiết yếu nhưng không mong muốn mà chúng ta cần phải giảm thiểu bằng cách dự đoán và kiểm soát tương lai. Chúng ta cố công lập kế hoạch cho mọi bất ngờ của cuộc sống.

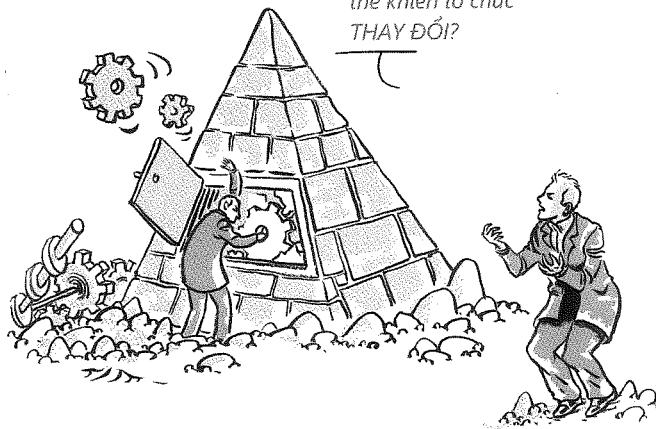
Chúng ta nguyện cầu rằng mọi chuyện sẽ diễn ra trong giới hạn cho phép của ngân sách và kế hoạch chiến lược. Và khi không như ý, chúng ta cần phải thay đổi và cần có kế hoạch thay đổi. Chúng ta cần phải tái thiết kế tổ chức y như tái thiết kế một cỗ máy, phải bố trí nhân sự sao cho phù hợp với mô hình mới. Không may, không ai thích bị thuyên chuyển hết. Để vượt qua được sự phản đối của nhân viên, các tổ chức thường cảm thấy phải sử dụng chiêu bài đe dọa, bằng cách kể ra những câu chuyện đáng sợ về một thế giới đầy cạnh tranh và thù nghịch, đang đe dọa sự sống còn của họ nếu họ không chịu thay đổi, đồng thời ca ngợi mọi thứ sẽ tốt đẹp thế nào khi họ đến được với mục đích là điểm B.

Các hệ thống sống bẩm sinh đã có khả năng thay đổi

Trong thế giới mà mọi hệ thống đều tự sinh và tự quản, chúng ta chẳng cần phải áp đặt thay đổi từ bên ngoài. Các hệ thống sống có khả năng tự cảm nhận sự thay đổi trong môi trường của chúng và thích nghi từ bên trong. Trong một khu rừng, không hề có vị “sếp” cây nào lên kế hoạch và bắt buộc những cành cây khác thay đổi khi trời không mưa. Mà khi đó toàn bộ hệ sinh thái sẽ tự động phản ứng. Các tổ chức xanh ngọc cũng thích nghi với thay đổi bằng phương thức như vậy. Mọi người tự do thực hiện điều mà họ thấy cần thiết, họ không bị bó buộc trong các nhiệm vụ bất di bất dịch, các quy trình báo cáo và các phòng ban. Họ có thể phản ứng nhanh chóng với sự phát triển, bất ngờ và thăng trầm của cuộc sống. Thay đổi xảy ra thật tự nhiên, ở khắp nơi, mọi lúc, hầu như chẳng cần cố gắng hay làm ai đau đớn. Không phải tôi cố tỏ ra ngây thơ. Ở mức độ cá nhân, khi cuộc sống yêu cầu thay đổi, chúng ta thường cảm thấy mình chịu một sức ép, nhiều khi dễ chịu, nhiều khi làm ta khó chịu. Có những thói quen đã trở nên thâm căn cố đế, có những bản tính đã được rèn đúc từ các tình huống cụ thể. Nhưng khi thay đổi không phải do ngoại lực hay do bên trên ép xuống, khi nhu cầu thay đổi làm ta thấy mạnh mẽ và có trách nhiệm, khi có một không gian an toàn để ta có những cuộc thảo luận ý nghĩa về tất cả mọi chuyện, thì có khả năng ta sẽ dễ dàng đón nhận sự thay đổi hơn.

Câu hỏi triệu đô
chính là...

... làm sao ta có
thể khiến tổ chức
THAY ĐỔI?



Thật là một câu hỏi kỳ lạ.
Chẳng phải thay đổi luôn
thường xuyên xảy ra một
cách ngẫu nhiên sao?



Thực hành nâng cao khả năng lắng nghe mục tiêu cấp tiến

Chúng ta đã thảo luận cách cải thiện một số phương pháp như chiến lược, ngân sách, chỉ tiêu, quản trị sự thay đổi để giúp ta đi từ dự đoán và kiểm soát đến cảm nhận và phản ứng. Những phương thức quản lý khác cũng nằm trong sự thay đổi này, bao gồm cách chúng tôi xác định sản phẩm có giá trị phát triển, cách tiếp thị và những nhà cung cấp mình làm đối tác.



Trang 192 liệt kê một các nguồn tham khảo, bao gồm một trang wiki liệt kê từng quy trình được đề cập trong cuốn sách này!



Trong ba đột phá, quan điểm cho rằng các tổ chức có mục tiêu cấp tiến và chúng ta có thể lắng nghe mục đích đó, có lẽ là tinh tế nhất và có tầm ảnh hưởng nhất. Tôi nhận thấy một số người cố đơn giản hóa khái niệm này thành việc tổ chức nên theo đuổi một mục đích có ý nghĩa. Tôi hy vọng tôi đã thành công trong việc truyền đạt rằng đây là một sự thay đổi sâu sắc hơn nhiều.

Trong ba đột phá, tôi cũng nghĩ rằng đây là điều mà chúng ta còn phải tìm hiểu

sâu hơn. Có rất nhiều kiến thức ngoài kia giải thích cách tạo nên sự trọn vẹn. Đối với việc tự quản lý, bây giờ chúng ta đã có nền tảng vững chắc về cách áp dụng các phương pháp. Khi nói đến việc lắng nghe mục đích, dù ta nắm bắt tốt các nguyên tắc chung, tôi nghĩ rằng chúng ta vẫn còn rất nhiều điều cần khám phá về những phương thức cụ thể giúp chúng ta lắng nghe tổ chức. Tôi chắc chắn đây là một lĩnh vực mà chúng ta sẽ thấy nhiều thử nghiệm trong những năm tới. Thật thú vị phải không!

Mọi biện pháp đều vô nghĩa nếu không có thế giới quan nền tảng

Trong cuốn sách này, tôi chú tâm vào một số hoạt động cụ thể của các tổ chức màu xanh ngọc. Những phương pháp mới là yếu tố thiết yếu để tái cơ cấu các tổ chức, bạn không thể xây dựng tính tự quản mà không có một quy trình tham vấn, hướng dẫn; bạn không thể có sự trọn vẹn nếu không có không gian an toàn. Tôi tin rằng việc mô tả một số biện pháp cụ thể là cách tốt nhất để biến mô hình tổ chức mới này thành hiện thực để giải đáp những điều bí ẩn mà đôi khi bị đánh đồng với một điều không tưởng.

OK, tôi đã thực hiện mọi phương pháp mà bạn viết! Khi nào lợi nhuận bắt đầu tăng?



Tuy nhiên, các phương pháp này chỉ thật sự có hiệu quả nếu các nhà lãnh đạo đồng ý với thế giới quan làm nền tảng cho chúng. Nhiều nhà lãnh đạo nhìn thế giới dưới góc nhìn truyền thống hơn, ống kính màu cam thường thất vọng bởi thế giới đầy biến động, phức tạp, không rõ ràng. Họ tìm cách khắc phục để làm cho tổ chức của họ hoạt động hiệu quả hơn và nhân viên của họ có động lực hơn, và họ có thể muốn thực hiện một số hoạt động trong cuốn sách này. Nhưng tôi biết chắc chắn điều đó sẽ không thành công. Mỗi phương pháp quản lý đi kèm với một thế giới quan cơ bản (xem trang 42 - 43 cho các ví dụ về chuyện lương thường). Một phương pháp không đồng điệu với thế giới quan của ban lãnh đạo sẽ nhanh chóng trở nên vô nghĩa và thậm chí có thể làm cho mọi việc tồi tệ hơn, dễ gây ra hỗn loạn và hoài nghi.



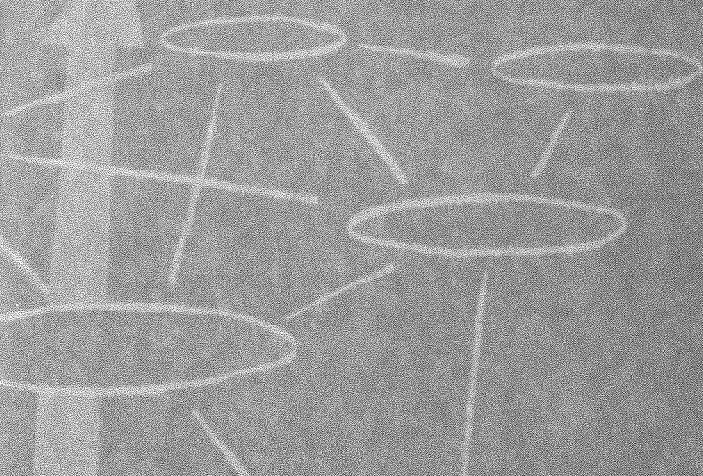
Điều thú vị là, không ai trong số những người sáng lập hoặc CEO của các tổ chức tôi nghiên cứu đã chọn áp dụng các nguyên tắc xanh ngọc vì họ muốn tìm cách trở nên linh hoạt hơn, hoặc vì họ muốn tăng thu nhập, giảm chi phí. Họ làm vậy vì nhận thấy sự thổi thúc từ sâu trong tâm hồn. Phương pháp quản lý truyền thống dường như không phù hợp với họ. Một số nghi ngờ rằng những cách thức mới để điều hành tổ chức cần phải mạnh mẽ và hiệu quả hơn, nhưng đó không phải là điểm khởi đầu. Họ chỉ đơn giản là tìm cách điều hành tổ chức phù hợp với bản thân họ, với cách họ muốn quản lý. Và trong quá trình đó, họ đã giúp một mô hình tổ chức chặt chẽ mới xuất hiện, từ đó truyền cảm hứng để mọi người trên khắp thế giới nghĩ đến một tương lai tươi sáng, đầy sức sống và có mục đích.



PHẦN 3

Vậy...

*...chúng ta phải làm gì
để đến đích?*



Tôi mong rằng bạn đã phần nào định nghĩa được các tổ chức màu xanh ngọc sau khi đọc những trang vừa rồi. Có lẽ bạn cũng đã mường tượng được cảm giác làm việc trong một môi trường như vậy sẽ như thế nào rồi. Tới phần này, chúng ta sẽ giải quyết các câu hỏi như:

- Như thế nào là tổ chức màu xanh ngọc?
- Trong một tổ chức như vậy thì vai trò của lãnh đạo là gì?
- Nếu bắt đầu một tổ chức mới, những phương thức nào nên được áp dụng từ đầu?
- Và nếu bạn tâm huyết muốn đổi mới một tổ chức truyền thống, bạn nên làm gì?



Các điều kiện cần thiết

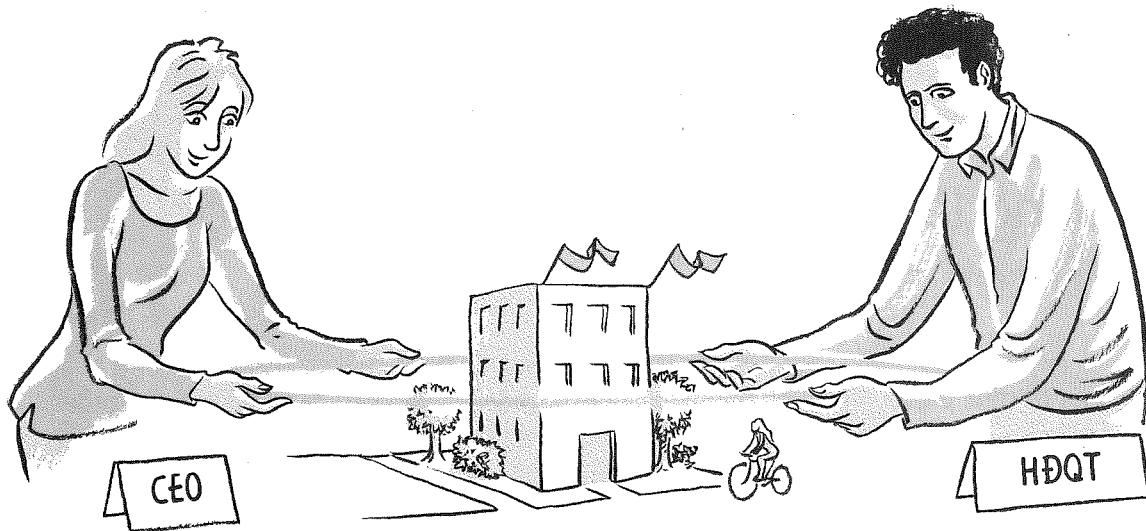
Theo nghiên cứu, tôi đã nghiệm ra được hai – và chỉ hai – điều kiện cần thiết để các tổ chức chuyển mình sang cấu trúc và phương thức vận hành của thế giới quan màu xanh ngọc:

1. Lãnh đạo tối cao: Người sáng lập hay lãnh đạo cấp cao nhất (tạm gọi là CEO vì không có từ nào dễ hiểu hơn) phải nhìn vạn vật dưới lăng kính màu xanh ngọc; họ phải thấm nhuần quan điểm đó, bằng không thì họ sẽ chẳng hiểu nổi các nguyên tắc quản lý theo góc nhìn

màu xanh ngọc. Các ví dụ cho thấy nếu các lãnh đạo cao cấp khác cũng có thể ứng dụng phong cách màu xanh ngọc thì sẽ rất hữu ích.

- Chủ sở hữu: Các chủ sở hữu của tổ chức và người đại diện của họ cũng phải hiểu và chấp nhận thế giới quan màu xanh ngọc. Kinh nghiệm chỉ ra rằng: khi vị lãnh đạo theo thế giới quan xanh ngọc đang gặt hái được thành tích tối ưu thì các thành viên ban quản trị không hiểu thế giới quan này thường sẽ tạm thời không gây khó khăn gì. Nhưng khi tổ chức gặp lúc khó khăn hoặc phải đưa ra một quyết định quan trọng, các chủ sở hữu sẽ muốn kiểm soát mọi thứ theo hướng duy nhất họ thấy có lý, tức là cơ chế thứ bậc và quyền hạn từ trên áp xuống. Việc này đã xảy ra ở 2 trong số 12 tổ chức mà tôi đã nghiên cứu.

Cụ thể là trường hợp của AES, một công ty điện lực. Trong 20 năm đầu tiên, công ty vận hành cực kỳ thành công. Chưa tới 20 năm mà công ty đã đi từ con số 0 lên đến mức 40.000 nhân công làm việc tại các công trình điện lực tại hơn 30 quốc gia trên khắp năm châu. Năm 2001, sau sự kiện tập đoàn năng lượng Enron sụp đổ và cuộc tấn công 11/09, cũng như mọi công ty điện lực khác, giá cổ phiếu của AES đã sụt giảm trầm trọng. Ban quản trị đã cực kỳ lo lắng, yêu cầu tái thiết lập cơ chế và bộ máy kiểm soát ở tất cả các cấp độ. Người sáng lập AES – ông Dennis Bakke từ chối yêu cầu này, thế nên Ban quản trị đã ép một vị đồng giám đốc gây áp lực với ông. Sau vài tháng, Bakke từ chức vì ức chế.



Trường hợp tương tự cũng xảy ra với BSO-Origin – một công ty tư vấn IT của Hà Lan với hơn 10.000 nhân viên. Nhờ vào cơ chế tự quản quy mô lớn, công ty đã cực kỳ thành công. Nhưng sau khi công ty bị Philips mua lại vào năm 1994, ông chủ mới ngay lập tức yêu cầu phải quản lý theo phong cách cũ, và công ty mất đi sức mạnh kỳ diệu của nó.

Nếu quả thật hai điều kiện như tôi nói là cần thiết để biến đổi tổ chức thành một tổ chức màu xanh ngọc, thì tôi đang dập tắt mọi hy vọng của những người đang làm việc ở các tổ chức không có các điều kiện đó (Lát nữa trong chương này, chúng ta sẽ thảo luận xem liệu một người ở vị trí quản lý cấp trung trong một tổ chức không có 2 điều kiện cần thiết trên thì nên làm gì). Nhưng nếu nhìn từ một góc độ khác thì điều này có nghĩa là không có thông số nào thực sự là tối quan trọng. Nhiều khi có người hỏi tôi liệu có ngành nào không thể áp dụng lối tư duy màu xanh ngọc không, ví dụ như mảng

ngân hàng vốn cực kỳ nhiều quy chuẩn. Tôi thì không tin đó là vấn đề đâu. AES đã vận hành các trạm cấp phát điện dựa trên quy trình tham vấn, và ngành năng lượng cũng là một trong những ngành đầy quy chuẩn đấy! Yếu tố địa lý hay văn hóa cũng hầu như không có ảnh hưởng mấy. Đúng là 12 công ty mà tôi nghiên cứu đều khởi nghiệp tại phương Tây (châu Âu và Mỹ), nhưng nhiều công ty trong đó đều có nhà máy và chi nhánh tại châu Á, châu Phi hay châu Mỹ Latin, và các quy chuẩn của họ cũng đều vận hành tốt ở đó đấy thôi. Một số các nền văn hóa sẽ có xu hướng xem trọng tôn ti hơn, nhưng tôi tin rằng mong muốn được tự quản và cảm thấy trọn vẹn con người mình đánh động đến những nhu cầu sâu thẳm và thiết yếu của con người. Nhiều email mà tôi nhận được từ khắp nơi trên toàn cầu cũng chứng minh điều đó, bởi mọi người đều nhẫn gửi với tôi rằng những nguyên lý vận hành tổ chức màu xanh ngọc đều phản ánh rõ mong muốn của họ.

Sáng lập một tổ chức màu xanh ngọc từ con số 0

Nếu chọn đọc cuốn sách này, hẳn là bạn đang chuẩn bị lập một doanh nghiệp mới, hoặc một tổ chức phi lợi nhuận, trường học hay bệnh viện. Và hẳn bạn đang suy nghĩ cách đưa chất men màu xanh ngọc này vào hỗn hợp nguyên liệu sẽ làm nên tổ chức của bạn ngay từ buổi đầu. Hãy vui lên đi! So với chuyển hóa một tổ chức sẵn có với các quy tắc hiện hành, thì việc sáng lập một tổ chức màu xanh ngọc từ con số 0 dễ hơn nhiều! Và khả năng cao là

quá trình sáng lập sẽ rất mạnh mẽ và đầy niềm vui. Nhưng trong quá trình đó, hãy cẩn trọng: rất có khả năng bạn sẽ lại vô thức đi theo lối mòn của những quy chuẩn quản lý hiện nay. Nếu vậy, bạn phải ngay lập tức dừng lại và dùng lý trí để chọn con đường mới hơn, dù kém thân thuộc hơn.

Câu hỏi đầu tiên mà tôi mời bạn cân nhắc đơn giản là như thế này: *Trong tất cả những điều bạn đã đọc về các tổ chức màu*



xanh ngọc, điều gì đọng lại sâu sắc nhất đối với bạn? Nếu bạn muốn tiến xa hơn: *Khi nghĩ đến việc tiến hành kế hoạch này, điều gì trong thâm tâm bạn, trong quá khứ của bạn, đang thôi thúc và làm bạn phấn khích (hoặc làm bạn e sợ)?* Tôi biết là nhiều người sẽ rất tâm đắc với thuật tự quản, có thể bởi vì trong thâm tâm họ thấy đau lòng khi quá nhiều người không được thể hiện tài năng của mình trong cuộc sống. Một số người khác sẽ tâm đắc với sự trọn vẹn, bởi bản thân họ luôn mong có một nơi nào đó để họ có thể bỏ mặt nạ xuống và kết nối với mọi người sâu sắc hơn. Những người khác quá tâm huyết với mục tiêu của tổ chức mình, nên họ thực sự muốn lắng nghe và phục vụ. Hãy lắng nghe lòng mình, bạn đang cảm động vì điều gì?

Một câu hỏi nữa: Nếu như bạn tạm gác lại những hy vọng và ước mơ của mình để lắng nghe tổ chức đang nảy mầm, thì mục tiêu phục vụ của tổ chức này là gì? Hình thức và cấu trúc nào là tốt nhất cho mục tiêu đó? Hãy để những câu hỏi này định hướng cho hành động của bạn. Tôi tin rằng như vậy bạn sẽ có nhiều khả năng đạt được mục tiêu một cách nhanh chóng và suôn sẻ (hơn chút đỉnh!) nếu như bạn đi theo tiếng nói của tâm thức, hơn là chạy theo lý trí và mải suy đoán xem một tổ chức màu xanh ngọc phải như thế nào.

Việc sáng lập một tổ chức màu xanh ngọc không phải là một loạt các phương

thức hoạt động mới mà bạn cần áp dụng, dù đúng là có vài phương thức nền tảng quan trọng. Nếu bạn thấy việc tự quản chính là hướng đi đúng đắn, thì bằng mọi cách hãy bắt đầu trao cho mọi người nhiều vai trò thay vì chức danh. Hãy áp dụng *quy trình tham vấn* và quyết định một *cơ chế giải quyết bất đồng*. Đây chắc hẳn là ba nguyên liệu quan trọng nhất để bạn khởi lập tổ chức, và trong suốt quá trình sau đó bạn sẽ tiếp tục nhận diện các yếu tố tiếp theo.

Nếu bạn thấy sự trọn vẹn là quan trọng, chắc hẳn bạn và đồng đội cần khám phá xem *những quy tắc cơ bản* nào cần được áp dụng để kiến tạo một môi trường làm việc an toàn, *cách thức họp hành* nào có ý nghĩa và *quy trình tuyển dụng* và *đón chào người mới* như thế nào là tốt nhất. Có lẽ ngay từ

buổi đầu tiên, bạn nên lắng nghe xem mục tiêu cấp tiến của tổ chức là gì. Thường thì chúng ta cảm thấy mình cần phải có một bản kế hoạch kinh doanh chi tiết cùng với ngân sách ổn định khi khởi nghiệp. Hãy tự hỏi mình: Tối thiểu thì dự án cần bao nhiêu kế hoạch? Và có bao nhiêu phần trăm trong kế hoạch đó chỉ là vô đoán của cá nhân để vô về ảo tưởng nắm quyền? Liệu mình có thể bỏ qua những thứ gây xao lăng để đón nhận những tín hiệu, những cơ hội mới? Dĩ nhiên, nhiều ngân hàng hay nhà đầu tư vẫn tin vào phương pháp dự đoán và kiểm soát hơn là cảm nhận và phản ứng, và thường đòi hỏi kế hoạch chi tiết, vậy nên chắc là bạn cũng cần có chút kế hoạch để họ cảm thấy an tâm.

Chuyển hóa một tổ chức đang tồn tại

Một trong những câu hỏi tôi hay nhận nhất là: "Làm sao để tôi có thể chuyển hóa được tổ chức hiện tại của mình?". Jean-François Zobrist (vị CEO đã giúp hiện thực hóa việc tự quản vào FAVI) luôn trả lời câu hỏi này một cách rất ngắn gọn có thể được hiểu nôm na là: "Hãy tự tìm hiểu đi!". Ý của ông ấy là không có bất kỳ công thức nào hết. Nếu bạn nghiêm túc, thì bạn sẽ tìm ra cách. Bạn đủ thông minh và đầy kiến thức để tự tìm hiểu. Bạn sẽ không tìm ra đáp án chính xác, nhưng chắc chắn sẽ nhận thấy một hướng đi. Tôi hoàn toàn đồng ý với ông ấy. Không hề có công thức nào hết. Và tôi cũng tin rằng nếu như vị CEO thực sự mong muốn (và nếu ban giám đốc cho ông ấy quyền – theo như điều kiện thứ hai mà

Démerdez-vous



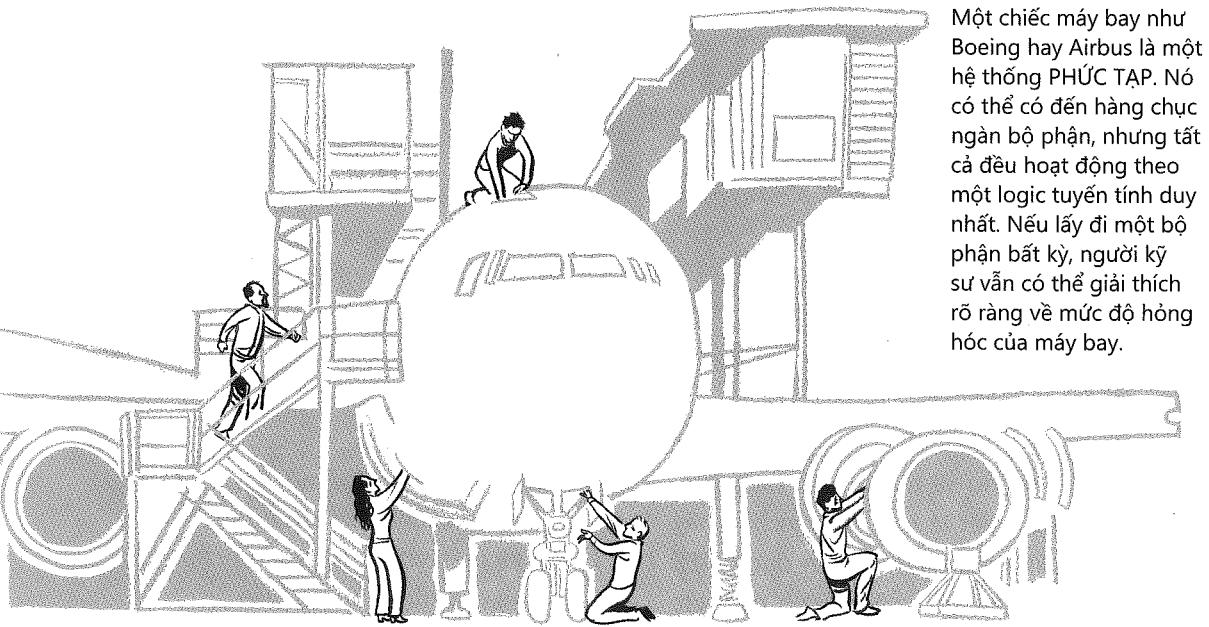
tôi đã nói), thì nó sẽ thành hiện thực thôi. Chúng ta đều biết là việc chuyển hóa này hoàn toàn khả thi. FAVI đã làm được. AES từng thu mua hàng tá công trình điện lực trên toàn thế giới vốn được vận hành theo kiểu truyền thống, và đã hết lần này đến lần khác chuyển hóa chúng thành công. Và từ khi xuất bản quyển **Tái tạo tổ chức**, thì tôi đã nghe tin nhiều tổ chức cũng đang chuyển mình thành màu xanh ngọc. Bài học đơn giản nhất mà tôi rút ra từ đó là: mọi hành trình đều là độc nhất. Tôi đoán là mình

cũng có thể nói rằng: đây mới chỉ là sự khởi đầu. Chúng ta không biết những hành trình đó sẽ đi về đâu, vì hầu hết các tổ chức vẫn đang trong quá trình chuyển biến.

Đơn giản là ta còn thiếu những nghiên cứu chuyên sâu. Vậy nên tôi cũng không thể trả lời chính xác câu hỏi: "Làm cách nào để chuyển hóa tổ chức hiện tại của tôi?". Nhưng tôi có thể cho bạn vài lời khuyên về những điểm bạn nên biết trước và nêu ra vài nhận định sai lầm thường thấy về quá trình này.

Chúng ta phải nâng cấp quan niệm của mình về sự thay đổi

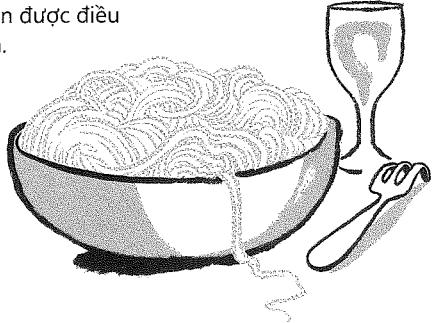
Trước khi bắt đầu, cần phải xem xét cách bạn nhận định về sự thay đổi trong tổ chức. Như nhiều người khác, có thể bạn sẽ sở hữu hệ tư duy bắt nguồn từ thế giới quan máy móc màu cam,... và nếu vậy thì bạn cần nâng cấp đấy! Hãy để tôi đưa ra ít nền tảng: có sự khác biệt giữa một hệ thống phức tạp và một hệ thống rắc rối. Có một phép ẩn dụ rất hay ở FAVI dùng để giải thích sự khác biệt này.



Một chiếc máy bay như Boeing hay Airbus là một hệ thống PHỨC TẠP. Nó có thể có đến hàng chục ngàn bộ phận, nhưng tất cả đều hoạt động theo một logic tuyến tính duy nhất. Nếu lấy đi một bộ phận bất kỳ, người kỹ sư vẫn có thể giải thích rõ ràng về mức độ hỏng hóc của máy bay.

Tâm lý chiếm ưu thế của chúng ta cho rằng sự thay đổi phải bắt đầu từ quan niệm ngầm hiểu rằng các tổ chức là những hệ thống *phức tạp*, như một cái máy bay. Theo mô hình đó thì nếu chúng ta thông minh trong cách phân tích, chúng ta có thể lên kế hoạch cho 2 hay 5 năm tiếp theo. Và một khi ta có kế hoạch thật hay, mọi thứ sẽ đơn giản được thực hiện đúng theo đó. Nhưng thực tế thì các tổ chức hầu như lúc nào cũng là những hệ thống *rắc rối*. Bởi vậy nên nhiều nỗ lực để tạo nên thay đổi lớn đều thất bại.

Một tô mỳ Ý thì ngược lại, là một hệ thống RẮC RỐI. Nó chỉ có vài thành phần, nhưng nếu bạn kéo một đầu của một sợi mỳ ý thì đến cả bộ máy vi tính mạnh mẽ nhất thế giới cũng chẳng thể dự đoán được điều gì sẽ xảy ra.



Vậy bạn sẽ chuyển hóa một hệ thống rắc rối như thế nào? Hãy suy nghĩ kỹ về bước đi đầu tiên và cả bước thứ hai nữa, hãy lắng nghe cẩn thận, theo hướng cảm nhận và phản ứng. Theo như ẩn dụ trên, nếu chúng ta muốn gỡ rối tôm mỳ Ý, hãy bắt đầu quan sát nó từ mọi phía, và khi tin mình đã tìm thấy sợi mỳ phù hợp nhất để kéo, hãy bắt đầu kéo thật cẩn thận. Nếu dụng phái một nốt thắt, hãy dừng tay, nhìn kỹ lại lần nữa, và thử kéo từ một vị trí khác.

Thực tế thì các tổ chức của chúng ta rắc rối tới nỗi dù thông minh cỡ nào, chúng ta vẫn không thể dự đoán được điều gì sẽ xảy ra khi chúng ta thực hiện những thay đổi lớn. Các cơ hội mới có thể sẽ đến với chúng ta một cách bất ngờ. Và chắc chắn vài bộ phận trong hệ thống sẽ hoảng lên bởi vì đâu đó đang mất cân bằng. Vậy hãy bắt đầu với một hoặc hai thay đổi hợp lý nhất vào lúc này, và rồi lắng nghe kỹ xem hệ thống cần thay đổi nào tiếp theo.

Các nhà lãnh đạo cần phải có lập trường mới, tự tin, kiên trì cam kết với quá trình chuyển hóa, sẵn sàng công nhận rằng việc già vờ có một kế hoạch hợp lý ngay từ đầu tuy sẽ an tâm hơn, nhưng đó chỉ là ảo ảnh thôi đồng thời công nhận rằng sẽ không có thay đổi nào không tạo ảnh hưởng xấu, khiến một thời gian vài thứ sau đó trở nên mất cân bằng và gây hoang mang.

Có khả năng vài người sẽ không vui và sẽ phàn nàn bạn. Họ không muốn chịu tổn thương và sẽ từ chối hiểu rằng không ai có thể tránh được điều đó. Tuy nhiên hãy cẩn thận nhé! Tôi đã từng thấy vài nhà lãnh đạo quá tin vào điều này và luôn trả lời mọi chất vấn rằng: "Chuyển hóa dĩ nhiên không thể thiếu đau thương!". Đây là thời điểm tuyệt vời để các vị lãnh đạo lắng nghe mọi góp ý hợp lý, đồng thời học cách gạt bỏ các chỉ trích mang tính đánh lạc hướng.

Tâm lý sở hữu của bạn như thế nào?

Mọi tổ chức khi bắt đầu chuyển hóa sang thế giới quan màu xanh ngọc đều có thể sẽ tự vấn: *Ta nên đi nhanh hay chậm? Ta nên chấp nhận rủi ro đến mức nào?* Tôi nhận ra câu trả lời sẽ phụ thuộc vào một biến số quan trọng, đó là mọi người cảm thấy mình sở hữu tổ chức này đến mức nào trên thang đo tâm lý. Nếu như trước khi chuyển hóa, đại đa số nhân sự đều cảm thấy rất yêu quý công việc và tổ chức, bạn có thể tiến hành bước này nhanh lẹ và

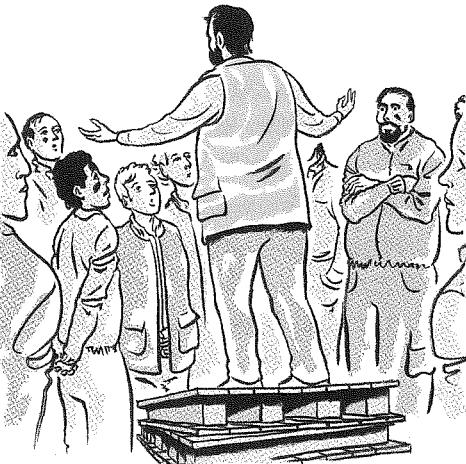
có thể chấp nhận rủi ro. Trong khi đang chuyển hóa, khi có bất kỳ sự hoang mang hay xáo trộn nào đó, các nhân sự sẽ tập hợp lại, cùng nhau tự tái tổ chức để áp dụng các cấu trúc mới vào thực tế, cứu vãn tình hình ngay. Nhưng ngược lại, nếu nhân sự không dành mấy tình cảm vào tổ chức hay mục tiêu phục vụ của tổ chức, khi mọi người muốn công việc càng ít gánh nặng càng tốt thì đừng bất ngờ khi bạn trao cho họ tự do, họ nhận lấy sự tự do đó nhưng không nhận lấy trách nhiệm. Vậy nên một câu hỏi đơn giản mà tôi khuyên bạn cân nhắc chính là:



Tâm lý sở hữu đối
với tổ chức của bạn
nằm ở mức nào?



Cách FAVI, từ một công xưởng truyền thống theo cấp bậc, đón nhận nguyên tắc hoạt động tự quản là một ví dụ minh họa tuyệt vời. Sau khi Jean-François Zobrist được mời về làm CEO mới, ông ấy đã cố gắng kết nối những thành viên trong nhóm vận hành của mình để trao quyền đến tay những nhân viên vận hành máy móc, nhưng hết lần này đến lần khác, họ không thuận theo ý tưởng đó. Sau khi tại chức được 9 tháng, ông ấy quyết định thay đổi chiến thuật. Ngày làm việc cuối cùng của năm đó rơi vào ngay trước thềm nghỉ lễ Giáng sinh. Khi mọi người đang dọn dẹp xưởng, máy móc đã được nghỉ ngơi, ông gọi mọi người lại để đưa ra một tuyên bố bất ngờ. Đứng trên vài pallet gỗ, ông chia sẻ rằng ông thấy xấu hổ khi nhìn những công nhân trong công ty phải làm việc với sự gò ép.



"Suốt 9 tháng qua, tôi đã quan sát và thấy được mọi người làm việc như thế nào, nhiều người rất can đảm, chuyên nghiệp và yêu công việc, nhưng chúng ta lại đang cản trở những người này này làm việc hiệu quả. Tôi tin những người này không cần đến "cây gậy và cà rốt".

Zobrist tiếp tục nói về những thay đổi sắp tới: không còn đồng hồ chấm công, không còn trừ lương vì đã làm trễ, nhà kho sẽ không khóa, không còn nhà ăn riêng cho quản lý...



Zobrist kết luận: "Vậy mai này công ty sẽ vận hành như thế nào? Chân thành mà nói thì tôi cũng không biết. Tôi tin tưởng rằng các bạn xứng đáng được làm việc theo kiểu khác, nhưng tôi chưa có một mô hình thay thế cụ thể. Tôi đề nghị chúng ta cùng nhau làm và học, với thành ý, lý trí và lòng tin"¹⁸.

Xưởng từng vận hành với hệ thống chấm công cho công nhân dựa trên số lượng thành phẩm họ sản xuất mỗi giờ. Hệ thống đó cũng sẽ được bỏ đi, và mức thưởng thêm trước đây của mọi người sẽ đơn giản được cộng vào lương tháng.

Sau dịp lễ, các quản lý quá kinh ngạc và phản đối Zobrist dữ dội. Khủng hoảng đến nơi rồi! Năng suất sẽ suy giảm! Zobrist thừa nhận rằng suốt một tuần, ông đã theo dõi số lượng sản phẩm để xem tình hình sẽ như thế nào. Nhưng thực ra năng suất không hề giảm mà còn tăng! Chuyện gì đang xảy ra? Các công nhân vận hành máy chia sẻ với Zobrist rằng khi làm việc, có một nhịp điệu tối ưu để cơ thể ít bị mệt mỏi nhất. Trong hệ thống cũ, với chỉ tiêu tính theo giờ, họ luôn

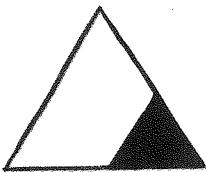
phải cố gắng giảm tốc độ. Họ luôn tự cho mình làm biếng chút đỉnh, để lỡ mà quản lý có tăng chỉ tiêu lên thì họ vẫn đáp ứng được. Nhiều năm liền, các công nhân này đã luôn làm việc với nhịp độ vừa làm họ mệt mỏi vừa giảm lợi nhuận cho công ty!

Lộ trình chuyển hóa mà Zobrist chọn sẽ không dành cho những ai yếu tim. Tôi không khuyên bạn xem liệu pháp gây sốc này là cách duy nhất hay tốt nhất để phục vụ công cuộc chuyển hóa. Nhưng câu chuyện của hãng FAVI đã minh họa cho quan điểm của tôi về mức độ sở hữu tổ chức về mặt tâm lý. Ngay từ thời điểm được chọn làm CEO, Zobrist đã luôn đồng hành với nhân viên và trò chuyện mỗi ngày với các công nhân vận hành máy. Chín tháng sau đó, ông ấy biết rằng họ đều rất yêu quý công xưởng, và ông cảm nhận được rằng họ tin tưởng và tôn trọng ông. Sau "quả bom" ngày Giáng sinh, các công nhân vận hành máy đều muốn chứng tỏ rằng việc ông ấy tin tưởng vào họ là đúng đắn: họ sẽ cố gắng hết sức khi cơ hội đến tay.

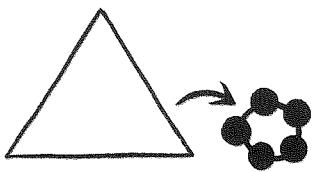
AES, sau khi mua lại hàng chục nhà máy điện trên toàn thế giới, cũng đã hiểu ra tầm quan trọng của niềm tin trước những thay đổi lớn. Hầu hết khi AES mua lại các công ty thì nhân công ở đây đều đang bất mãn và không tin những người quản lý mới. Sau mỗi thương vụ, 3 hay 4 lãnh đạo từ AES sẽ giữ lấy vị trí then chốt tại nhà máy điện, bao gồm chức giám đốc, nhưng họ không áp dụng các cách thức của AES vào ngay lập tức. Đầu tiên họ tìm cách tạo ra niềm tin từ những nhân viên trong tổ chức đó. Thường thì tốn khoảng 1 năm, nhiều khi 2 năm, để những người nhân viên làm việc trực tiếp cảm nhận điểm khác biệt trong phong cách quản lý của AES và bắt đầu chú tâm vào định hướng phát triển của nhà máy điện. Chỉ khi đó thì những thay đổi lớn như quy trình tham vấn mới nên được áp dụng.

Có nhiều cách để khởi đầu

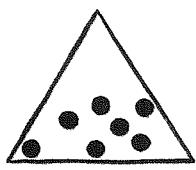
Đây cũng là một câu hỏi thường gặp khác: Chúng tôi nên bắt đầu từ đâu? Từ toàn bộ tổ chức, hay ban đầu chỉ nên thử với một phần của tổ chức thôi? Tôi đã nghe nhiều tổ chức thử vài cách khác nhau mà thoạt nhìn thì đều có vẻ rất khả thi. Tôi chia sẻ để bạn suy ngẫm thêm cho quá trình của mình nhé.



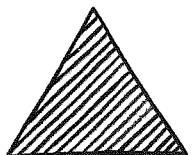
Nhiều tổ chức chọn cách thử nghiệm và kiểm tra các phương pháp mới trong một bộ phận nhất định để thăm dò và bồi đắp niềm thích thú. Nếu vậy thì câu hỏi tiếp theo là: Nên chọn bộ phận nào? Bạn có thể cân nhắc rất nhiều tiêu chí để chọn một ứng viên phù hợp. Tôi tin rằng tiêu chí quan trọng nhất có thể đơn giản là: Bộ phận nào có nhiều năng lượng nhất? Bộ phận nào có người lãnh đạo háo hức bắt đầu thử nghiệm?



Jos de Blok đang tư vấn cho hai đối thủ trực tiếp của Buurtzorg, và cuối cùng họ tìm ra một hướng tiếp cận thông minh. Thay vì cố gắng chuyển hóa các tổ chức có sẵn, họ xây dựng một bộ phận riêng biệt, theo phong cách Buurtzorg, chạy song song cùng nó. Các y tá được phép chuyển qua bộ phận đó nếu muốn, và ý tưởng chính là để bộ phận mới này lớn mạnh lên, trong lúc bộ máy cũ dần chết đi.



Nhiều tổ chức chọn cách khuyến khích thử nghiệm trong nội bộ. Đây là cách mà CEO của một công ty bán lẻ toàn cầu với 60.000 nhân viên đã chọn thực hiện. Ông ấy mời mọi người trong tổ chức đến dự một sự kiện đánh dấu sự khởi đầu của công cuộc chuyển biến. Không lâu sau đó, rất nhiều người quan tâm từ khắp nơi trên toàn cầu đã đăng ký tham gia. Tại sự kiện này, vị CEO đã chia sẻ tầm nhìn của mình và khuyến khích mọi người thử nghiệm, thử tinh nghịch và chất vấn cách thức thực hiện mọi thứ, thử mở rộng những giới hạn. Hy vọng của ông ấy là khởi đầu sự chuyển hóa bằng nhiều cuộc thí nghiệm song song và tìm ra những giải pháp tốt nhất trong quá trình đó.



Một cách tiếp cận khác là giới thiệu hoặc cải thiện một thói quen nhất định trong toàn bộ tổ chức. Ví dụ như thử một thói quen họp hành mới để gợi mở sự trọn vẹn, áp dụng quy trình tham vấn trên toàn bộ tổ chức, hoặc thay đổi quy trình lập ngân sách. Có vẻ cách tốt nhất để tạo động lực thực hiện là lập một

nhóm nhân lực tình nguyện thiết kế những quy trình mới này. Hoặc tốt hơn nữa là một nhóm các đồng nghiệp cùng vận dụng trí tuệ tập thể thông qua các phương pháp như Open Space (không gian mở) hay Appreciative Inquiry (khai thác điểm mạnh). Càng có nhiều người tham gia vào quá trình thiết kế các quy trình mới, mọi người càng đón nhận các thói quen mới dễ dàng hơn.

Bốn phương thức tiếp cận nêu trên cũng hoàn toàn có thể kết hợp với nhau. Hãy nhớ lại hình ảnh tô mỳ Ý: tốt nhất ta nên quan sát cẩn thận toàn bộ tổ chức và thử cảm nhận cách nào sẽ hiệu quả nhất. Nhưng cũng đừng tự tin quá vào khả năng của mình, chúng ta sẽ không bao giờ có một kế hoạch hoàn hảo. Sẽ có khi ta cần thử nghiệm một số cách tiếp cận khác nhau và xem kết quả thế nào. Có khi ở vài bộ phận, chúng ta sẽ thấy được sự tuôn trào năng lượng thật bất ngờ, chứng kiến quá trình phá vỡ hệ thống cũ nhanh hơn và vui vẻ hơn nhiều so với chúng ta tưởng tượng. Và những thử nghiệm khác có khi sẽ chẳng đi đến đâu. Mặc dù rất khó để dự đoán, chúng ta có thể lắng nghe và nhanh chóng phản ứng, phát huy những thành công và rút kinh nghiệm từ những thất bại.

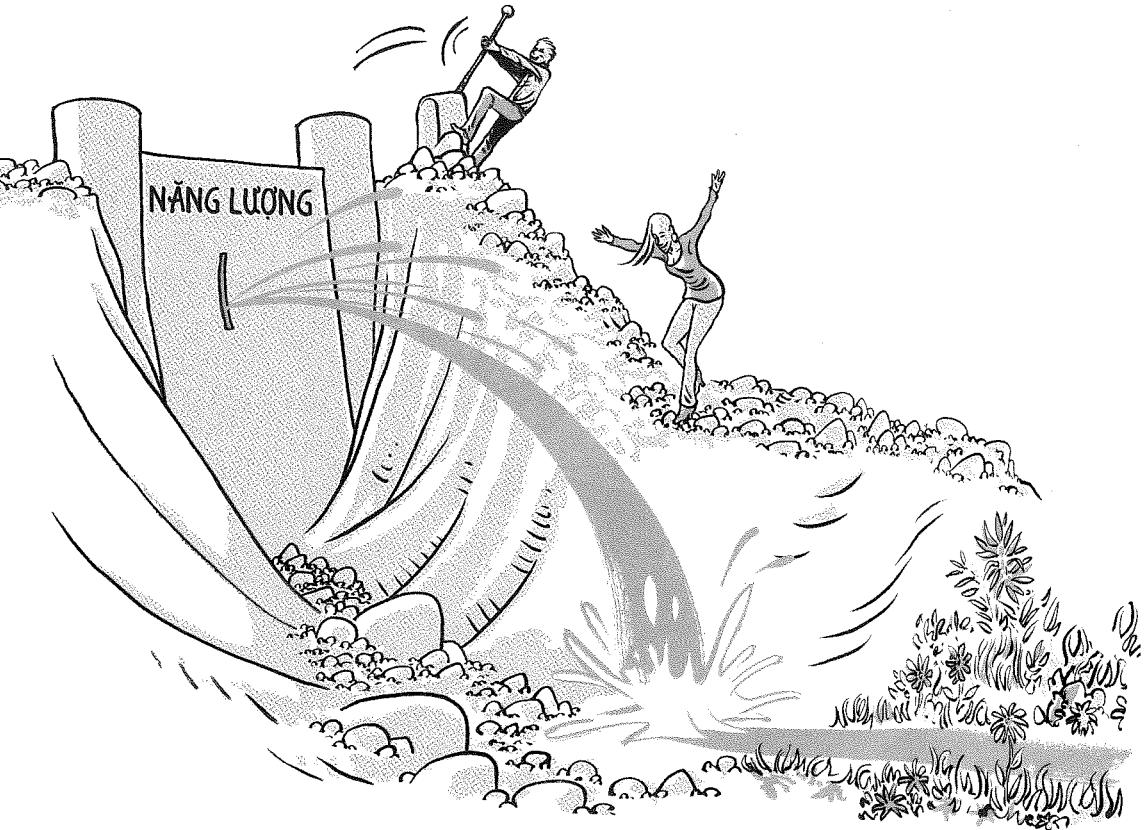
Hãy đi theo nguồn năng lượng

Vậy thì khi nào bạn nên bắt đầu? Có quá nhiều điểm phù hợp để bắt đầu, vậy nên nhiều tổ chức tôi gặp dường như đứng hình vì câu hỏi này. Chúng ta đã quen phải nghiên cứu mọi thứ thật kỹ càng trước khi hành động, để rồi việc thực hiện bước đầu tiên trở nên khó khăn vô cùng. Hai ý kiến sau có khi sẽ giúp ích cho bạn đây. Cả hai ý kiến đều yêu cầu sự lắng nghe, theo đúng tinh thần cảm nhận rồi phản ứng. Ý kiến đầu tiên cho rằng CEO phải lắng nghe nguyện vọng của chính bản thân. *Sâu trong tâm, bạn đang mong mỏi điều gì? Thay đổi như thế nào sẽ thực sự ý nghĩa đối với bạn?*

Bạn nên thiên về tự quản, hay thiên về sự trọn vẹn, hay mục tiêu cấp tiến? Khi bạn rõ ràng được điểm này, bạn sẽ dễ dàng nhìn thấy các bước cần làm trước tiên. Một vài người sẽ nghĩ tại sao lại nhấn mạnh vị CEO, trong khi đặc thù của một tổ chức xanh ngọc là phân quyền. Đúng là có một nghịch lý cơ bản trong quá trình chuyển hóa mà chúng ta sẽ gặp đi gặp lại: để tiến xa khỏi mô hình kim tự tháp hiện tại, chúng ta cần một vị CEO quyết tâm và mạnh mẽ. Vậy thì thay vì chống lại quyền lực của CEO, tôi tin chúng ta nên đón nhận nó vì lợi ích của quá trình chuyển hóa.

Ý kiến thứ hai là, chúng ta hãy lắng nghe tổ chức. Câu hỏi quan trọng là: *Sự thay đổi nào sẽ sinh ra nhiều năng lượng nhất? Năng lượng hiện đang bị tắc nghẽn hay đang chờ được giải phóng hiện đang nằm ở chỗ nào?* Đối với vài tổ chức, sự trì trệ có thể xảy ra trong quy trình thiết lập ngân sách chẳng ai tin và đang làm thất thoát không biết bao nhiêu là năng lượng. Hoặc nó có thể

là một cơ chế đưa ra quyết định thiếu hiệu quả khiến mọi thứ chậm đi. Hay do mục tiêu hoạt động của tổ chức thiếu ý nghĩa. Hay do văn hóa thứ bậc ẩn chứa những nỗi sợ vô hình, khiến mọi người phải già tạo trong giao tiếp. Dù là gì đi chăng nữa thì đó thường chính là nơi bắt đầu cho quá trình chuyển hóa. Hãy l่าน theo nguồn năng lượng và tạo nên động lực cho quá trình thay đổi.



Tầm quan trọng của việc kiểm điểm bản thân

Trong quá trình chuyển hóa, nhiều tổ chức nôn nóng bỏ hết mọi cơ chế kiểm soát đã làm mọi người ngột ngạt và khó chịu: những quy định và quy trình rối rắm, những quyết định cấp trên ban xuống,... Nhưng rồi chuyện gì xảy ra? Một số người dễ dàng đặt vận mệnh của tổ chức vào niềm tin thuần túy. Một số người khác lại thấy lo âu bởi những rủi ro nếu xóa đi cơ chế kiểm soát. Tôi tin chúng ta cần phải hiểu rằng trong tổ chức màu xanh ngọc, sự kiểm soát được áp dụng theo một cách thức hoàn toàn mới. Những hệ thống trong tự nhiên cũng cần có sự kiểm soát: ví dụ như thân nhiệt của con người cần được giữ trong khoảng cố định, nếu không thì chúng ta chết mất! Nhưng tự nhiên không thực hiện sự kiểm soát đó bằng luật lệ sách vở với hy vọng mọi vấn đề sẽ không xảy ra. Sự kiểm soát đi kèm với khả năng tự sửa chữa bản thân của tổ chức. Đây chính là khái niệm mà chúng ta khó lòng hiểu được nhưng nên tìm cách hiểu, bởi vì nó cực kỳ quyền năng.

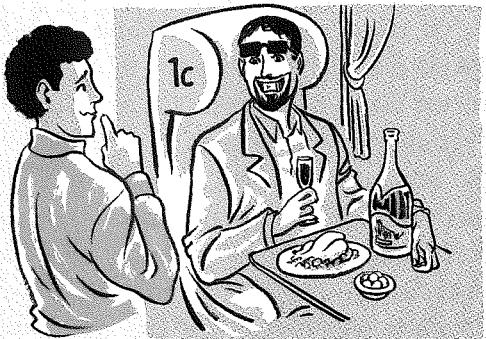
Lỗi thường gặp là bỏ
hết mọi cơ chế quản
lý đang hiện hữu mà
không áp dụng cơ chế
nào để các hệ thống tự
điều chỉnh



Cố gắng tránh né mọi rủi ro ngay từ đầu là điều gần như bất khả thi. Chúng ta có thể liên tục tạo thêm luật lệ và cơ chế chấp thuận, nhưng chúng ta sẽ chẳng bao giờ hoàn toàn an toàn. Làm sao ta có thể dự đoán được mọi vấn đề sắp xảy ra? Nguy cơ dễ thấy nhất chính là chúng ta sẽ bóp ngạt sự sáng tạo và tính chủ động. Vì vậy, để tránh những nguy cơ khó chấp nhận nhất đó, chúng ta đừng nên cố gắng phòng ngừa khó khăn ngay từ đầu, mà hãy suy ngẫm: cần bao lâu để nhận thấy vấn đề, và có ai đứng ra giải quyết nó không?¹⁹

Hãy cân nhắc một ví dụ thực tế: ngân sách công tác. Trong những tổ chức lớn, có cả đồng thứ cần xét duyệt để xác định ai được quyền đi công tác, loại vé máy bay nào được mua, khách sạn nào được ở. Có lẽ bạn mong muốn được bỏ hết các quy tắc đó. Nhưng nếu chẳng còn bất kỳ một sự kiểm soát nào thì lúc đó chi phí chắc sẽ tăng chóng mặt, dẫn đến mất kiểm soát.

Một hệ thống phân phối bán lẻ toàn cầu quyết định cho phép nhân viên tự thiết kế các chuyến công tác của mình mà không cần quản lý xét duyệt, hay thậm chí quản lý cũng không cần biết, và coi đó như là biểu tượng mạnh mẽ của một thời kỳ mới với thay đổi mới. Trong vài tháng, họ nhận ra chi phí di chuyển đã tăng đáng kể. Sau khi phân tích, họ nhận ra việc tăng chi phí là rất tốt: không phải là mọi người chọn bay khoang hạng nhất, mà là mọi người chủ động hơn trong công việc, dẫn đến nhiều chuyến công tác hơn. Nhưng trong số các chuyến công tác, có vài trường hợp có dấu hiệu của sự lạm dụng. Sẽ có những lúc lòng tin sẽ bị lạm dụng, cuộc sống mà. Vấn đề không phải là liệu ta có nên tin nữa. Mà câu hỏi cần được đặt ra là: Hệ thống này có khả năng tự điều chỉnh nhanh chóng hay không? Cần có 3 yếu tố giúp cho hệ thống tự điều chỉnh:



1. Sự thấu hiểu như thế nào là tốt cho tổ chức. Một nhóm tình nguyện có thể quyết định vài quy ước để giúp mọi người lựa chọn.

2. Các thông tin, cụ thể là lượng dữ liệu tối thiểu cần có để phát hiện vấn đề nhanh chóng và chia sẻ minh bạch trong toàn tổ chức.

3. Và một diễn đàn chung, để khuyến khích tự kiểm. Khi một thông tin không được ai thảo luận, thì sẽ chẳng có chuyện gì xảy ra. Quay lại ví dụ ban nãy: cần phải có ai đó dũng cảm lên tiếng với người đồng nghiệp đã đi công tác bằng vé máy bay hạng nhất, trong khi mọi người đều đi hạng phổ thông. Điều này sẽ dễ dàng được thực hiện nhờ các diễn đàn trao đổi công khai, ví dụ như một buổi họp định kỳ để mọi thành viên xem xét lại và bàn bạc về chi phí công tác.



Bất cứ khi nào bạn bỏ đi một cơ chế kiểm soát quan trọng, hãy suy ngẫm kỹ về ba điều kiện này để tổ chức của bạn có thể tự điều chỉnh. Và nếu bạn quên mất thì bạn vẫn tin rằng đến một lúc nào đó hệ thống sẽ tự điều chỉnh chính... sự thiếu hụt khả năng tự điều chỉnh của nó! Đây chính là những gì xảy ra với hệ thống phân phối bán lẻ toàn cầu mà tôi vừa đề cập: giờ họ đã có sự minh bạch trong mọi chi phí công tác và những diễn đàn để phục vụ việc thảo luận.



Đồng nghiệp sẽ phản ứng và thích nghi như thế nào?

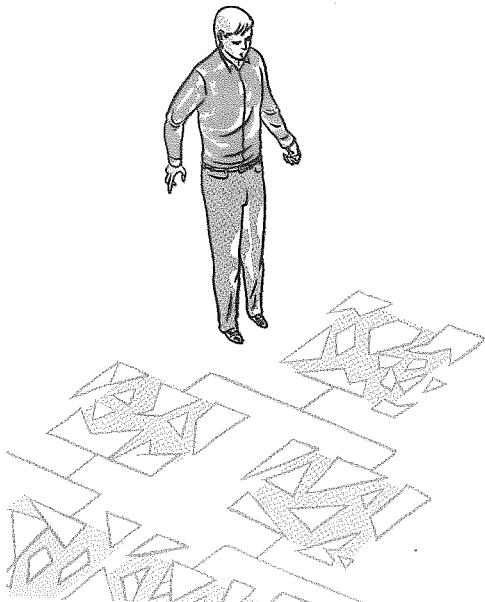
Có một điều thú vị tôi luôn nghe từ các tổ chức dám chuyển mình sang màu xanh ngọc, đó là: những dự đoán xem ai sẽ chuyển hóa thành công và ai sẽ không chịu thay đổi thường chẳng đúng gì cả. Vài người trông có vẻ thụ động và lầm hoài nghi không ngờ lại thay đổi và có nhiều sáng kiến khiến ai nấy đều bất ngờ. Và thật khó tin khi những người được nhìn nhận là những nhà vô địch bẩm sinh lại vô cùng chật vật. Vì vậy, ta nên bắt đầu quá trình với lời đề nghị mở và xem ai nhanh chóng đáp lại, ngay cả khi linh cảm bảo bạn nên bắt đầu với những người bạn tin tưởng.

Tại các công ty áp dụng phương pháp tự quản, dễ thấy một điều rằng: những nhân viên cấp dưới sẽ nhanh chóng tiếp thu hình thức tự quản nếu họ đủ niềm tin và có được tâm lý sở hữu đối với công ty. Ngược lại, nhiều quản lý cấp giữa, cấp cao, và bộ phận nhân sự thoạt tiên sẽ thấy sự thay đổi này là một mối đe dọa. Đừng mong họ tán dương sự tự quản. Khả quan đến cỡ nào thì họ cũng đã đánh mất cách duy nhất để thể hiện quyền hành. Nhiều khi vai trò của họ trong tổ chức cũng dần biến mất và họ sẽ phải tìm kiếm một công việc mới trong tổ chức này hoặc ở một nơi hoàn toàn mới.

Ở FAVI, Zobrist đã giải quyết vấn đề này cực khéo léo: ông ấy nói rõ rằng mọi bộ phận đều tự quản lý và không cần có quản lý hay giám sát viên, đồng thời nhiều chức năng cũng sẽ mất đi. Không ai bị đuổi việc hết, nhưng ông không có trách nhiệm tìm công việc mới cho mọi người. Ông khuyên mọi người giành thời gian tìm kiếm, thảo luận với đồng nghiệp, từ đó tìm hoặc tạo ra vai trò và giá trị riêng của họ. Hãy thử suy ngẫm xem: đa số mọi công ty đều có nhiều ý tưởng và dự án hơn lượng tài nguyên mà họ có. Đột nhiên một vài người thông minh nhất lại được tự do theo đuổi các ý tưởng đó. Vài người lại quyết định chọn đầu quân vào một công ty khác để tiếp tục làm quản lý, và họ có thể an tâm về tài chính nhờ vào sự thay đổi đó.

Các quản lý ở lại với tổ chức thường sẽ trải qua giai đoạn đầu đau đớn vì cảm giác mình như vô hình. Cách áp dụng sức mạnh như trước đây giờ đã không còn, họ phải học cách mới để thực thi mọi thứ. Nhưng những người ở lại với tổ chức đều đồng lòng chia sẻ rằng sau một thời gian, họ thấy tự do vì không còn thấy áp lực phải tuân lệnh cấp trên, động viên cấp dưới và giữ đúng lề lối. Cuối cùng thì họ đã có thể quay lại làm những công việc sáng tạo.

Vai trò của “CEO”



Tôi thấy có một số nhầm lẫn về vai trò của “Giám đốc điều hành” (CEO) trong các tổ chức màu xanh ngọc. CEO có thực sự cần thiết không? Những CEO tạo ra các bước tiến thường tự hỏi vai trò của họ là gì trong sự chuyển đổi đó và về sau. Bạn có thể thấy rằng các tổ chức mà tôi nhắc đến đều có những nhà sáng lập hoặc nhà lãnh đạo tài ba như Jos de Blok của Buurtzorg, Jean-François Zobrist của FAVI, Chris Rufer của Morning Star,... Vậy làm sao để phối hợp vai trò của CEO với hình thức tự quản? Làm sao có thể duy trì vị trí CEO khi không còn hệ thống tháp cấp bậc? Hãy cùng suy ngẫm thật kỹ: đây cũng là một lĩnh vực mà chúng ta cần lập trình lại chính mình, để có thể nhìn nhận vấn đề từ một khía cạnh mới.

Hãy nhớ rằng, mục tiêu không phải là để giúp tất cả mọi người trở nên bình đẳng, mà để làm cho tất cả mọi người trở nên mạnh mẽ hơn. Jos de Blok và Chris Rufer phải tuân thủ luật chơi giống như mọi người khác. Ví dụ, khác với giám đốc điều hành truyền thống, họ không thể tự ý áp đặt bất cứ điều gì mà phải sử dụng quy trình tham vấn. Nhưng mục tiêu không phải là để hạn chế năng lực và quyền hạn của họ – điều chẳng mang lại lợi ích gì cho tổ chức – mà là để sử dụng tài năng, kỹ năng và năng lượng một cách tốt nhất có thể, giống như mọi người khác.

Hầu như tất cả các tổ chức tôi nghiên cứu đều đã ngừng sử dụng hệ thống chức danh. Thay vào đó, mỗi người sẽ giữ một số vai trò nhỏ. Trong một đội ngũ các y tá tại Buurtzorg, không có trưởng nhóm. Các vai trò khác nhau như “lãnh đạo” đã được phân chia đều cho các thành viên trong nhóm. Một thành viên có thể làm kế hoạch nghỉ lễ và tuyển dụng, trong khi người khác quản lý tài chính và một người nữa quản lý các mối quan hệ với các bệnh viện địa phương. Tương tự, chúng ta phải ngừng nhìn nhận CEO như một chức vụ đơn thuần, mà phải nhìn chi tiết hơn vào các vai trò cơ bản.

Một CEO, rất nhiều vai trò khác nhau...

Nhiều vai trò truyền thống của các CEO sẽ được lược bỏ – ví dụ, sẽ không có mục tiêu nào để thiết lập, không có ngân sách để phê duyệt, không có đội ngũ điều hành để chủ trì, không còn chính sách thưởng phạt để đắn đo. Có hai vai trò truyền thống mà các “CEO” (tạm gọi vì chưa có một từ tốt hơn) thường giữ lại (nhưng những vai trò này cũng có thể được phân bổ cho các đồng nghiệp khác):

- Một là, trở thành gương mặt đại diện của tổ chức đối với thế giới bên ngoài, bởi vì khách hàng, nhà cung cấp và nhà quản lý thường mong được nói chuyện với các ông chủ lớn. Các “CEO” cũng có thể đóng vai trò này bên trong tổ chức, như tham gia vào quá trình chào đón các thành viên mới để chia sẻ với họ một số giá trị, mục đích và lịch sử của tổ chức.
- Hai là, trở thành một bộ cảm biến hướng tổ chức đến nơi mà nó muốn đến. Tất nhiên, tất cả mọi người trong tổ chức đều có quyền cảm biến! Nhưng trong nhiều trường hợp, những người trong tổ chức công nhận khả năng của người sáng lập hay “CEO” trong việc cảm nhận và định hướng cuộc hành trình một cách rõ ràng cụ thể, và sẵn lòng để cho họ đóng vai trò đó²⁰.

Một vai trò mới: Người canh giữ

Dưới đây là một vai trò mới của các CEO màu xanh ngọc. Nguyên tắc hoạt động màu xanh ngọc đối ngược sâu sắc với các tư duy quản lý hiện thời. Do đó, một vai trò quan trọng của CEO là canh giữ quá trình xây dựng cấu trúc và lối vận hành cấp tiến. Bất cứ khi nào một vấn đề nảy sinh, sẽ có một ai đó muốn quay về với giải pháp thử nghiệm và chứng minh: *chúng ta hãy thêm một quy tắc, một hệ thống kiểm soát; chúng ta hãy giải quyết vấn đề bằng cách lập ra một ban lãnh đạo; chúng ta hãy "chuẩn hóa" quy trình; chúng ta hãy cùng thực hiện quyết định thông qua ban quản lý cấp cao hơn trong tương lai.* Các cuộc vận động có thể đến từ các góc khác nhau – lúc thì là từ một thành viên hội đồng quản trị kêu gọi kiểm soát nhiều hơn, lúc khác thì từ một đồng nghiệp hoặc khách hàng. Và cứ như vậy, giám đốc điều hành phải đảm bảo rằng các phương pháp mới được tái áp dụng và phương pháp quản lý truyền thống bị loại bỏ hoàn toàn. Hai ví dụ nhỏ từ FAVI sẽ giúp minh họa điều này.





Chúng ta cần
mở một cuộc
điều tra!

Chúng ta phải khoá
phòng giữ đồ để tránh
việc này xảy ra lần nữa.



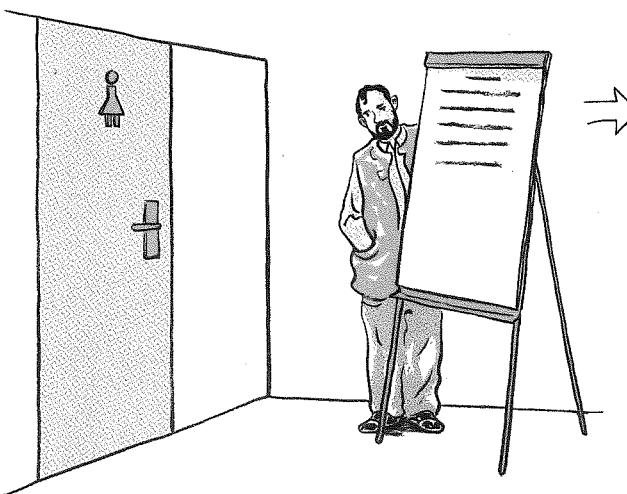
Việc mở khóa phòng kho là một bước đi mang tính biểu tượng cho sự chuyển đổi của nhà máy. Người vận hành máy không còn cần sự phê duyệt của người giám sát chỉ để lấy một đôi găng tay an toàn mới. Một ngày nọ, một mũi khoan bị đánh cắp, và y như rằng, vài người nhận thấy cách giải quyết tốt nhất là kiểm soát chặt hơn.

Zobrist đã không làm hai điều trên. Thay vì vậy, anh chỉ đơn giản gửi một tin nhắn cho tất cả mọi người.



Đó là tất cả những gì cần thiết để giải quyết vấn đề.
Việc mũi khoan bị đánh cắp vẫn là một trường hợp hy hữu, và kho chứa đồ vẫn không bị khoá.

Zobrist cũng giải quyết vấn đề theo cách tương tự khi một ngày nọ, một nữ đồng nghiệp báo cáo rằng có một hình vẽ khiếm nhã trên tường phòng tắm nữ. Một số người cảm thấy bị xúc phạm và kêu gọi một cuộc điều tra. Với phong cách hóm hỉnh của mình, Zobrist đã cho đặt một tấm bảng ở phía trước phòng tắm nữ và viết lên đó:



Trong chúng ta có một
người bị "chập mạch"
cảm thấy cần phải vẽ
các hình ảnh gợi dục ở
nơi công cộng.
Cảm phiền người đó
hãy vẽ vào các tờ giấy
này thay vì lên bức
tường phòng tắm.

Cũng giống như trường hợp máy khoan, vấn đề này đã không xuất hiện thêm lần nữa. Đây là những sự cố nhỏ, tuy nhiên chúng ta cần phải cẩn thận: mong muốn tìm kiếm sự an toàn thông qua các phương pháp kiểm soát cũ là một cảm dỗ rất lớn. Dĩ nhiên, các vấn đề phức tạp hơn – ví dụ khi một người quản lý khăng khăng đòi kiểm soát, hoặc khi một gói phần mềm được thiết kế để phục vụ những tổ chức có thứ bậc và quyền hạn. “Người canh giữ” trong những trường hợp này thường cần đến các giải pháp khác thường. AES là công ty được công khai niêm yết tại phố Wall, với nhiều tổ chức thì

điều này đồng nghĩa với việc chỉ vài nhân viên được nhận định là “người trong nội bộ” mới có thể biết những thông tin nội bộ liên quan đến giá cổ phiếu. Nhưng AES – dưới hình thức tự quản – tin vào việc chia sẻ thông tin rộng rãi. Do đó, thay vì một số ít “người trong nội bộ” như ở một công ty niêm yết tiêu biểu, AES có tới... hàng ngàn “nhân viên nội bộ”! Tất cả đều phải thực hiện chính sách cấm thay đổi các giao dịch chứng khoán trong thời điểm công ty có thay đổi lớn mà bình thường chỉ áp dụng cho các giám đốc điều hành cấp cao.

Vai trò hình mẫu về sự tự quản, sự trọn vẹn và mục tiêu cấp tiến

Một vai trò cụ thể mà người sáng lập và "CEO" của các tổ chức màu xanh ngọc phải nhận là vai trò làm hình mẫu, thể hiện tốt nhất khả năng của mình để thúc đẩy sự tự quản, sự trọn vẹn và mục tiêu cấp tiến để phát triển. Đơn cử như sự trọn vẹn: một nhân viên sẽ khó lòng chấp nhận rủi ro để thể hiện một cách trọn vẹn họ là ai nếu người sáng lập hoặc "CEO" cũng đang ẩn mình sau chiếc mặt nạ. Tami Simon, người sáng lập và nhà lãnh đạo của Sounds True, đã thành công trong việc mang chiều sâu vào mỗi cuộc họp:



"Sự quan tâm của mỗi người trong cuộc họp có thể có các mức độ khác nhau. Một người có thể tham gia và nói: 'Vâng, tôi đang làm rất tốt, mọi thứ đều ổn'. Tôi thấy là cần có một người nào đó sẵn sàng tạo nên sự sâu sắc của mỗi cuộc họp. Và tôi luôn sẵn sàng là người đó"²¹

Vai trò còn lại: là đồng nghiệp của bao người khác

Khi tổ chức có thể tự quản, cựu "CEO" sẽ đột nhiên thấy mình có rất nhiều thời gian rảnh rồi! Trước đó họ bị trói vào những cuộc họp liên tục được lên lịch trước hàng tuần để đưa ra quyết định. Bây giờ hoạt động quyết sách được phân phối cho toàn công ty. Điều này đã được thể hiện rõ ràng khi tôi đến thăm Sun Hydraulics, một công ty thiết kế và sản xuất van vòi và đường ống thủy lực tại Florida (Mỹ). Khi tôi gặp Allen Carlson, Giám đốc điều hành của công ty, tôi xin phép ông cho tôi xem chương trình làm việc của ông trong tuần. Sun Hydraulics là một công ty niêm yết trên NASDAQ, với các chi nhánh tại Đức, Anh và Hàn Quốc. Vậy mà, ông ấy chỉ có bốn cuộc họp trong cả tuần, mà hai trong số đó là với tôi! Điều lạ kỳ này cũng diễn ra với nhiều tổ chức đang thực hiện những bước nhảy vọt. Nhiều "CEO" đã nói với tôi một sự thật rằng: Họ có thể nghỉ lễ suốt ba tuần và hầu như không phải nhận cuộc gọi nào từ văn phòng!

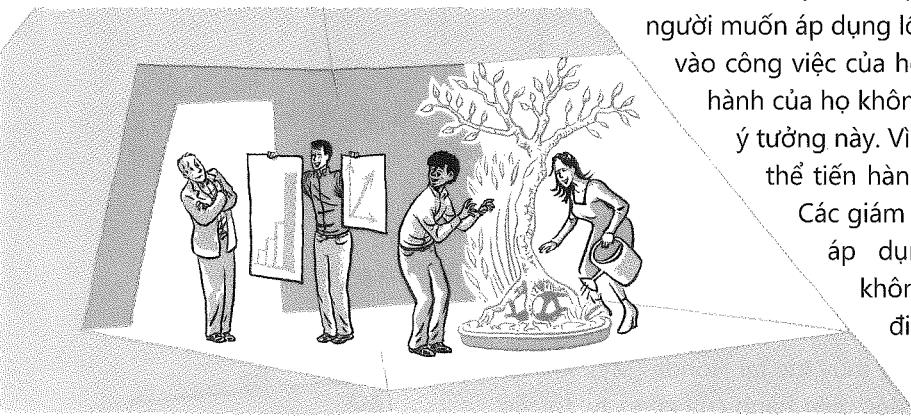


Vậy thì, các nhà sáng lập và “CEO” thường làm gì? Một phần thời gian của họ sẽ dành cho bốn vai trò chúng ta đã thảo luận (là gương mặt đại diện, cảm biến, “canh giữ” và vai trò hình mẫu). Điều này thường giúp họ có nhiều thời gian hơn để sử dụng trong công việc sáng tạo. Giống như bất kỳ đồng nghiệp nào khác, họ có thể đề xuất một sáng kiến hay tham gia vào những sáng kiến khác. Họ có thể tham gia vào một vai trò điều hành phù hợp với tài năng và hứng thú của họ. Tôi nghe nhiều CEO nói rằng điều này đã thỏa mãn họ ở mức độ cá nhân. Cũng như nhiều người khác, họ thường là những người rất sáng tạo, nhưng họ không có không gian để thể hiện sự sáng tạo của mình trong hầu hết những năm làm CEO truyền thống.

Nếu không phải là CEO, bạn có thể làm gì?

Tôi đã có một vài cuộc trò chuyện với những người muốn áp dụng lối tư duy màu xanh ngọc vào công việc của họ, nhưng giám đốc điều hành của họ không thực sự tin vào những ý tưởng này. Vì lý do đó, tổ chức không thể tiến hành chuyển đổi toàn diện.

Các giám đốc điều hành sẽ không áp dụng các phương pháp không có ý nghĩa với quan điểm của mình. Tuy nhiên, nếu bạn muốn bằng cách nào đó giúp cho cả tổ chức trở thành

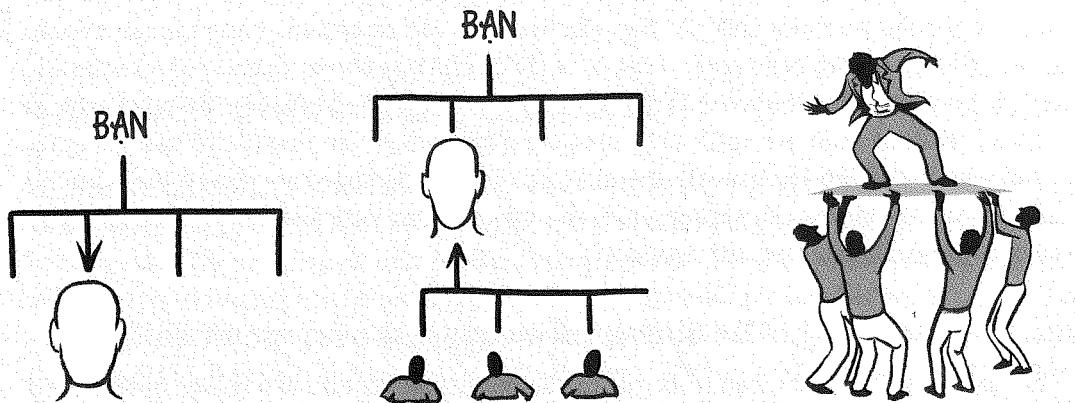


một nơi tốt đẹp hơn, thay vì lập tức cải tiến tổ chức thành màu xanh ngọc, tôi đề nghị bạn thay đổi nó từ từ: từ một phiên bản màu cam không lành mạnh đến một phiên bản lành mạnh hơn. Các tổ chức màu cam có thể là nơi sôi động và sáng tạo với các mục tiêu giúp tạo điều kiện cho nhân viên trở nên năng động, dám thể hiện mình hơn. Hoặc chúng có thể là những nơi đầy căng thẳng, chán nản, khiến nhân viên bị hạn chế bởi vô vàn quy tắc, thủ tục, ngân sách và mục tiêu tùy tiện. Là một quản lý trung hoắc cao cấp, bạn có thể ủng hộ các thay đổi có ý nghĩa mà các quản lý theo lối nghĩ màu cam có thể tiếp nhận.

Ở cấp đơn vị, có nhiều điều bạn có thể làm hơn bạn tưởng

Trong lĩnh vực của bạn, bạn có thể mở ra nhiều cơ hội cho các đồng nghiệp xung quanh. Hãy xem các phương pháp bồi đắp sự trọn vẹn làm ví dụ. Nếu bạn áp dụng các phương pháp này một cách khôn ngoan (và bằng cách mời gọi thay vì ép buộc mọi người sống thật), chúng có thể sẽ không bị phát hiện bởi các nhà lãnh đạo ở rất cao phía trên. Giám đốc điều hành có thể nghe về sự trọn vẹn và thấy nó hơi lạ, nhưng nếu nó làm cho mọi người hạnh phúc và giữ cho họ có động lực thì họ chẳng việc gì phải phàn nàn cả.

Khi nói đến việc tự quản và mục tiêu cấp tiến, bạn sẽ nhanh chóng đối mặt với phần còn lại của tổ chức. Ví dụ, việc đề xuất bỏ hoàn toàn các cấu trúc phân cấp sẽ khiến khắp công ty chấn động, nhưng có những điều bạn vẫn có thể làm. Bạn có thể giới thiệu quy trình tham vấn cho đội ngũ của bạn, hoặc bạn có thể thay đổi các quy trình bổ nhiệm. Giả sử một trong những cấp dưới trực tiếp của bạn đã nghỉ việc và phải được thay thế:



Thay vì bạn phỏng vấn các ứng viên và công bố một người thắng tuyển...

... sao bạn không thử để cho cấp dưới tuyển lọc hồ sơ của vị sếp tương lai họ muốn, rồi tiến hành phỏng vấn và chọn ra ứng viên?

Kinh nghiệm cho thấy mọi người thường đặt ra các tiêu chuẩn khá cao đối với sếp của họ. Và người sếp mới từ đó sẽ phải nỗ lực hết mình: Tất cả nhân viên đều muốn sếp mình thành công để chứng minh là họ đã chọn đúng.

Phương pháp mới này có nhiều ý nghĩa hơn ta tưởng, nó thay đổi hệ thống phân cấp quyền lực giữa người quản lý và cấp dưới trực tiếp một cách sâu sắc. Bạn có thể cải tiến hơn nữa (trừ khi chính sách nhân sự thực sự khiến bạn "bó tay"): bạn có thể tiến hành đánh giá hằng năm bằng cách để các đồng nghiệp góp ý cho nhau hơn là sếp và nhân viên trao đổi theo cách truyền thống. Bạn thậm chí có thể giới thiệu phương pháp đánh giá giữa đồng nghiệp với nhau này cho những nhân viên dưới quyền của bạn trong vấn đề tăng lương và tiền thưởng. Tất cả những thay đổi này – về cách đưa ra quyết định, phân bổ nhân lực, đánh giá và đãi ngộ – có thể giải phóng rất nhiều năng lượng tích cực. Người quản lý giờ đây không cần phải kiểm soát nhân viên bằng nỗi sợ, mà phải bồi đắp sự gắn kết với họ theo nhiều cách ý nghĩa hơn. Tuy nhiên từ bên ngoài nhìn vào, hệ thống tháp cấp bậc vẫn chưa hề suy suyển.

Một nhà quản lý tầm trung từng nói với tôi rằng phương pháp này hệt như "mở một chiếc ô": bạn vẫn tham gia vào cơ chế vận hành mà cấp trên áp đặt vào tổ chức, nhưng bạn "bung chiếc ô" ra để cơ chế này không thấm nhuần xuống các tầng bậc phía dưới. Bạn thậm chí có thể áp dụng cách thức trên trong việc lập ngân sách và mục tiêu. Nếu quá trình lập ngân sách trong công ty của bạn gần như đã trở nên vô nghĩa, thì bạn vừa có thể tiếp tục hòa vào thế giới của các lãnh đạo bậc cao, vừa có thể dừng nó ở cấp độ của bạn và yêu cầu những người làm việc cho bạn thực hiện những phương pháp hiệu quả hơn để định hướng cho tương lai.

Bạn sẽ ở lại bao lâu? Và những rủi ro bạn săn sàng đánh đổi?

Có hai câu hỏi tôi muốn bạn trước hết tự vấn mình. Câu hỏi đầu tiên là: *Bạn dự định sẽ ở lại vị trí hiện tại thêm bao lâu nữa?* Nếu bạn tin rằng mình có thể được thuyên chuyển trong một hoặc hai năm, thì tốt nhất đừng thay đổi quá mức triệt để. Trừ khi người kế nhiệm của bạn cũng là một người tiên phong như bạn, còn không có khả năng họ sẽ biến mọi thứ quay trở lại guồng quay cũ, và mọi người trong đội ngũ của bạn có thể cảm thấy bị lừa dối. Bạn có săn sàng ở lại trong vòng năm năm ở vị trí đó? Bạn có săn sàng từ bỏ mọi cơ hội thăng tiến có thể xảy đến?



Câu hỏi thứ hai liên quan đến những rủi ro bạn sẵn sàng chấp nhận. Hãy lắng nghe bản thân và tự hỏi: *Bạn có sẵn sàng trở thành một người mang màu sắc khác hoàn toàn với khuôn phép của tổ chức? Bạn có sẵn sàng đổi mặt với nguy cơ mất việc vì điều này?* Tôi không cổ súy rằng đây là việc nên làm, nhưng câu hỏi này rất hữu ích để xác định mức độ chấp nhận rủi ro của bạn, để giúp bạn quyết định xem mình dũng cảm đến mức nào. Rất nhiều người đến chỗ tôi và nói rằng: họ không chịu được nữa, họ muốn từ bỏ công việc ở vị trí quản lý cấp trung hoặc cao cấp của mình. Tôi luôn hỏi lại rằng: "Nếu bạn muốn rời đi bởi vì mô hình quản lý hiện tại không phù hợp với bạn, tại sao bạn không thực hiện tất cả các

thay đổi mà bạn có thể làm trong sức ảnh hưởng của mình? Ý tôi là, nếu làm theo ý bạn, thì khả năng tồi tệ nhất chính là mất việc mà thôi, và bạn hoàn toàn dám chấp nhận rủi ro đó".

Tất nhiên, ai cũng có câu chuyện của mình, và tôi không thể biết những gì mà người đối diện cần thực hiện. Nhưng tôi nghĩ rằng khả năng kia đáng giá để khám phá. Cuộc hành trình này họa chặng lại là quá trình học hỏi đầy giá trị. Bản sắc của bạn và hình ảnh của bạn trong mắt mọi người có thể thay đổi trong quá trình đó, và bạn có thể gặp rất nhiều người thú vị. Biết đâu điều này lại là cách tốt nhất để chuẩn bị cho bạn vào bước tiếp theo trong hành trình cuộc sống.

Có một cách đơn giản hơn²²

Sau khi cuốn sách **Tái tạo tổ chức** phát hành, tôi nhận ra rằng có hai cách hiểu rất khác nhau của cuốn sách này. Một luồng ý kiến cho rằng thế giới quan màu xanh ngọc là một công cụ tân tiến mà ít người thực sự hiểu, đồng thời việc biến đổi tổ chức sẽ rất rủi ro, đòi hỏi rất nhiều thời gian cũng như năng lượng. Đây là cách hiểu mà hầu hết chúng ta đều chấp nhận một cách vô thức. Và sau đó có một cách hiểu hoàn toàn khác: rằng lối tư duy màu xanh ngọc khá đơn giản, trực quan hơn, tự nhiên hơn. Sự thực là hầu hết chúng ta đều muốn làm việc trong mô hình tự nhiên, muốn tham gia vào một cộng đồng mà ở đó mình có thể thể hiện hết sức, cống hiến cho một mục đích cấp tiến và ý nghĩa.

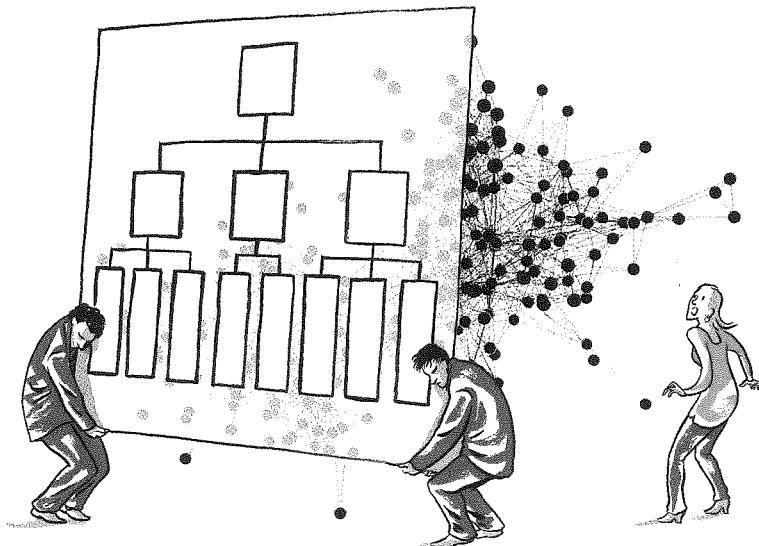
Chúng ta hãy minh họa hai câu chuyện này với ví dụ về cơ cấu tổ chức. Khi nhìn vào việc tự quản, hẳn là ta không thể kim lòng nói: *Ôi, làm thế nào chúng ta có thể hoạt động mà không có mô hình phân cấp?* Điều đó chắc chắn sẽ rất phức tạp! Nhưng có một cách khác để suy nghĩ về điều này. Hãy để tôi cố gắng thể hiện nó một cách trực quan.

Ở Morning Star, một lần một năm, mỗi nhân viên sẽ chính thức hóa các thỏa thuận với những người họ làm việc cùng (Về bản chất, họ sẽ giải quyết các vấn đề như: Đây là những gì tôi cam kết và rằng bạn có thể mong đợi ở tôi. Bạn có đồng ý với điều này?). Biểu đồ này mô tả các thỏa thuận tại Morning Star.



Mỗi dấu chấm là một người, và mỗi đường kẻ là một sự kết nối (thỏa thuận) mà hai đồng nghiệp có với nhau. Có thể nói đây là sơ đồ tổ chức của Morning Star, và trên thực tế thì đây là sơ đồ của mọi tổ chức. Đây là cách công việc được thực hiện.

Nhưng sau đó, chúng ta lại áp đặt vào tổ chức một cấu trúc vận hành xa lạ, làm sai lệch và phức tạp hóa mọi thứ. Vì vậy, thực sự, cấu trúc nào đơn giản hơn: cấu trúc phân cấp kim tự tháp, hay mô hình tự quản? Tôi đoán rằng câu trả lời là cấu trúc kim tự tháp dễ hiểu hơn, bởi vì chúng ta quá quen với nó. Nhưng một cấu trúc tự nhiên còn đơn giản hơn nhiều, tự nhiên hơn và trực quan hơn nữa. Nó tồn tại một cách hiển nhiên, luôn luôn thay đổi và phát triển, vì vậy chúng ta nên nhận thức nó và sống với nó, đồng thời không cần phải cố gắng áp đặt vào đó một cấu trúc thứ hai.





Mọi phương pháp để điều hành một tổ chức màu xanh ngọc đều không hề phức tạp. Lấy quy trình tham vấn làm ví dụ: Chẳng phải khi cân nhắc một quyết định, vốn dĩ chúng ta nên xin lời khuyên từ những người có chuyên môn và từ những người chịu ảnh hưởng từ quyết định đó hay sao? Chẳng phải đó là những điều hiển nhiên bạn nên làm để đưa ra quyết định tốt nhất hay sao? Hãy nhớ câu chuyện của Jos de Blok và chu kỳ quyết định 24 giờ, hẳn bạn cũng thấy rằng phương pháp đó đơn giản hơn nhiều so với cách thức rườm rà mà chúng ta thường thực hiện. Còn nữa, quy trình tự xét lương của Morning Star cũng đơn giản đến tuyệt vời, và nó giúp giải quyết tất cả các tranh cãi và khiếu nại về lương thưởng.

Điều này cũng đúng đối với sự toàn vẹn. Trong các tổ chức truyền thống, thật khó để thể hiện bản thân một cách toàn diện tại nơi làm việc. Tuy nhiên, khi bạn tạo ra một không gian thực sự an toàn, dần dà mọi người sẽ bắt đầu thể hiện trọn vẹn con người họ một cách sâu sắc và chân thành hơn, như thể họ đã chờ đợi điều này từ rất lâu rồi. Không một phương pháp khuyến khích sự trọn vẹn nào đòi hỏi ta phải có bằng thạc sĩ. Chúng dễ dàng, hiệu quả và chỉ mất chưa đầy năm phút để giải thích.

Vậy, bạn nên đồng ý với cách hiểu nào? Tôi nghĩ rằng, trong cả hai cách hiểu đều ẩn chứa sự thật. Thế giới quan màu xanh ngọc đơn giản một cách đáng ngạc nhiên, đơn giản hơn nhiều so với các phương pháp quản lý chúng ta đã quen dùng. Nhưng để đạt được sự đơn giản ấy, bạn phải rèn luyện từ thực tế. Có thể nói, đối với thế hệ của chúng ta, hành trình đến với tổ chức màu xanh ngọc là một hành trình học hỏi không hề phức tạp, để từ đó khiến mọi thứ trở nên đơn giản hơn rất nhiều.

Đây mới chỉ là khởi điểm

Chúng ta có thể dễ dàng nhận thấy rằng cách quản lý của hiện tại đang ngày càng có nhiều lỗ hổng. Nhưng may nhờ có những người tiên phong – những người sáng lập Buurtzorg, RHD, Morning Star, Heiligenfeld, AES, FAVI,... chúng ta đã thấy được những tiềm năng rộng mở khi bắt tay vào xây dựng các tổ chức như những hệ thống sống, tìm kiếm cảm hứng từ thiên nhiên và sự phát triển. Không chỉ thế, ta còn nắm bắt được các cấu trúc, tập quán và văn hóa giúp những tổ chức của chúng ta trở nên mạnh mẽ hơn, có mục đích cao cả hơn và nhân văn hơn – bất kể đó là doanh nghiệp, tổ chức phi lợi nhuận, trường học hay bệnh viện.

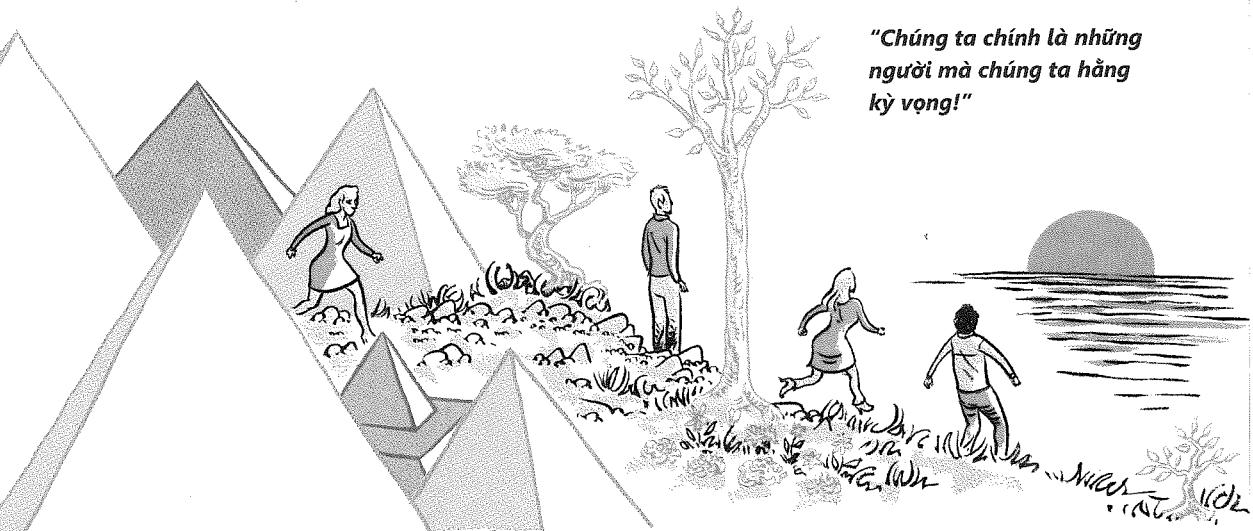
Những điều kỳ diệu chỉ đang trong giai đoạn hình thành, không ai tiên liệu được những gì sắp diễn ra. Khi càng có nhiều cá nhân và tổ chức quyết định đi theo bước chân của những người tiên phong, chắc chắn họ sẽ làm phong phú và hoàn thiện sự hiểu biết của chúng ta về mô hình mới mẻ này bằng những phát minh và các phương pháp mới.

Tôi không còn tin rằng chúng ta cần phải thiết kế và định hình tổ chức theo cách ta thiết kế máy móc và các tòa nhà – tức dùng cái nhìn khách quan, bề ngoài. Những gì chúng ta có thể tìm kiếm nguồn cảm hứng từ những người tiên phong, từ đó gợi lên

những cách thức mới để điều hành một tổ chức thật hiệu quả ngay từ nội tại. Suy cho cùng, bản chất vấn đề nằm ở chính những hệ thống sống trong tổ chức của bạn và của chính bản thân bạn. Vậy, bạn và tổ chức của mình cảm thấy cần làm, hoặc cần trở thành những gì?

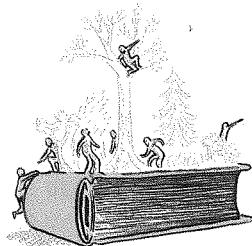
Đây là thời điểm tuyệt vời nhất để sống hết mình, là thời điểm đầy những hoang mang nhưng cũng ngập tràn cơ hội. Đây cũng là thời điểm ta phải tự phát minh ra một con đường mới. Có một câu thành ngữ của các bộ lạc người Mỹ bản địa mà tôi tâm đắc và thấy vô cùng phù hợp, xin gửi gắm đến bạn, rằng:

**"Chúng ta chính là những
người mà chúng ta hằng
kỳ vọng!"**



Dưới đây là một số nguồn tài liệu tham khảo nếu bạn muốn đi sâu hơn

Cuốn sách **Tái tạo tổ chức** đang dần trở thành một phong trào, truyền cảm hứng cho rất nhiều người thực hiện những bước nhảy vọt. Trong không khí sôi nổi ấy, một hệ sinh thái nhỏ đã được phát sinh từ cuốn sách, cung cấp những hỗ trợ thiết thực cho mọi người trong các tổ chức khi thực hiện bước nhảy vọt. Dưới đây là một vài trong số đó, hoặc bạn có thể truy cập vào đường link reinventingorganizations.com/resources để tìm hiểu sâu hơn.



Tái tạo tổ chức, bản gốc

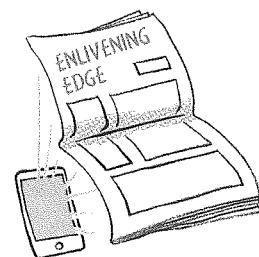
So với ấn bản ngắn gọn và có bổ sung minh họa này, bản gốc cuốn **Tái tạo tổ chức** sẽ cung cấp cho bạn những kiến thức cụ thể và chi tiết hơn.



Wiki

Đây là trang kiến thức tổng hợp về những điều xoay quanh cuốn sách và việc tái lập các tổ chức, mỗi phương pháp của thế giới quan màu xanh ngọc đều có bài viết riêng, đôi khi còn chi tiết hơn nhiều so với cuốn sách. Mục tiêu của wiki luôn luôn là nhằm hướng đến tính tức thời với những suy nghĩ, ý tưởng mới nhất.

reinventingorganizationswiki.com



Trung tâm tin tức

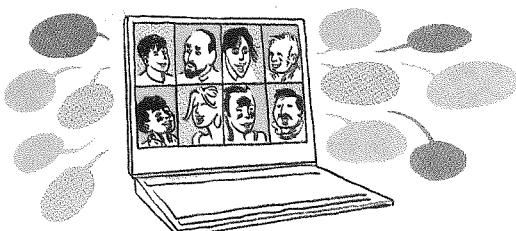
Enlivening Edge là một bản tin và trang web với mục đích chia sẻ và tham khảo các thông tin về các tổ chức màu xanh ngọc.

enliveningedge.org

Nền tảng đối thoại

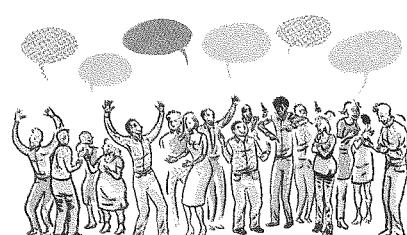
Một số nhà lãnh đạo thực hiện hành trình biến đổi tổ chức của họ muốn kết nối với các đồng nghiệp cùng chí hướng. Chúng tôi thiết lập một nền tảng trò chuyện trực tuyến, nơi họ có thể thảo luận và học hỏi lẫn nhau.

discourse.reinventingorganizations.com



Các buổi gặp gỡ

Trong nhiều thành phố, người ta tổ chức cuộc gặp gỡ hoặc các cộng đồng để chia sẻ, truyền cảm hứng và hỗ trợ lẫn nhau. Hãy tìm một nhóm, hoặc chỉ đơn giản là bắt đầu một trong những nhóm của riêng bạn.



Tìm một nơi dành cho bạn

Tôi chỉ vừa liệt kê một vài nguồn tham khảo ít ỏi so với vô vàn những "hệ sinh thái" khác đang tồn tại để giúp bạn thổi nguồn sinh khí mới vào tổ chức. Chúng ta hiện đang chứng kiến một sự bùng nổ thực sự của các hoạt động trong lĩnh vực này. Có biết bao ý tưởng đang đến độ chín muồi, có vô vàn suy nghĩ đang mạnh nha trong tâm tưởng.

Có lẽ bạn cũng biết Leibnitz và Newton là hai nhà khoa học cùng phát minh ra phép tính tích phân, và ý tưởng ấy đồng thời cũng được ấp ủ bởi những người khác như Fermat. Bạn có thấy lạ lùng chăng, khi mà trong 100.000 năm lịch sử nhân loại, không ai than phiền gì với việc tính toán, nhưng đột nhiên có cái gì đó thay đổi và nó dẫn đến một bước nhảy vọt cho khoa học.

Đây cũng là những gì đang xảy ra ngày hôm nay với thuật quản lý và các tổ chức. Những người sáng lập của nhiều tổ chức tôi nghiên cứu đã đề ra những sáng kiến tuyệt vời, và điều đó cũng xảy ra với hàng ngàn người khác. Thổi nguồn sinh khí mới để tái phát minh tổ chức là một cách biểu hiện, một cách để nhìn vào

những gì đang diễn ra. Có rất nhiều cá nhân và các phong trào khai thác các lĩnh vực tương tự. Ví dụ, Agile và Scrum (mô hình linh hoạt trong quản lý dự án) là hai phương pháp được ứng dụng rộng rãi trong lĩnh vực công nghệ thông tin một cách cơ bản bằng cách đưa việc tự quản vào một dạng thức cảm nhận và phản hồi để lập trình dự án. Holacracy là "Hệ điều hành" được lập ra để phục vụ cho việc tự quản. Trong khi đó, Sociocracy là một hệ thống tiền tự quản truyền cảm hứng cho Holacracy.

Đây chỉ là một vài biểu hiện của những phong trào lớn mạnh hơn. Còn trên thực tế, dường như không có tuần nào trôi qua mà không có một ai đó đúc kết ra khung nghiên cứu mới, hay một hội nghị khám phá những cách thức mới, một tổ chức đứng ra chia sẻ cách nó đã bơm cho mình nguồn sinh khí mới, hay một cuốn sách mới về đề tài này. Từ tất cả những điều này, tôi khuyến khích bạn tìm kiếm nguồn cảm hứng riêng, tìm kiếm nơi bạn thuộc về để có thể phát huy một cách trọn vẹn nhất.



LỜI CẢM ƠN

Thật là một niềm vui khi được làm việc với những người khiến ta yêu mến và ngưỡng mộ chất lượng công việc của họ. Hiếm khi tôi có dịp cộng tác với ai một cách thoải mái và đầy niềm vui như với Etienne. Những khi Etienne gửi tôi hình minh họa mới, tôi luôn xúc động lạ kỳ vì biết rằng nét vẽ thiên tài của anh sẽ khiến mình ngạc nhiên và giúp hiện thực hóa một cách sống động những tư duy vốn cực kỳ phức tạp. Ôi, ước gì tôi có được bàn tay tài hoa của anh ấy!

Cảm ơn, Isabelle (Normand) vì đã cho tôi thấy rằng cuốn sách của tôi thực sự cần một vài hình ảnh minh họa, và nhấn mạnh rằng Etienne chính là người thích hợp cho việc đó. Cécile và Martin, dù sự hợp tác của chúng ta không có được kết thúc mỹ mãn, nhưng tôi vẫn biết ơn đóng góp của các bạn, cụ thể là giúp tôi thoát khỏi sự gò bó

của khuôn khổ được đặt ra cho cuốn sách ban đầu. Veronique (Geubelle), bạn tham gia khi cuốn sách đã gần như sẵn sàng thì bỗng dừng cần gấp một nhà thiết kế đồ họa. Bạn đã là một vị cứu tinh thực sự. Betsy (Goolsby), đôi mắt đại bàng của bạn đã giúp cuốn sách tránh những sai sót và lỗi chính tả, giúp nó hoàn thiện hết mức. Thật là một niềm vinh hạnh lớn lao khi được làm việc với bạn. Và xin cảm ơn Lisa (Gill) vì đã giúp đỡ tôi trong việc chạy các chiến dịch gây quỹ cộng đồng trên Indiegogo và thu thập thông tin phản hồi về bản thảo ban đầu, cũng như sự đồng hành tận tụy và đầy sự tươi mới của bạn trong suốt thời gian làm sách.

Cảm ơn các độc giả thân thương đã đọc và giới thiệu cuốn sách này cho mọi người. Các bạn là nguồn sức mạnh khiến cuốn sách này có thể lan tỏa nhanh chóng, từ đó giúp chuyển hóa nhiều tổ chức trên toàn thế giới.

Tôi cũng xin gửi lời cảm ơn đến tất cả những ai đã dành thời gian viết phản hồi và bình luận cho cuốn sách. Các bạn đã giúp tôi làm rõ quan điểm của mình hơn và tránh đi sự hiểu lầm tiềm ẩn: Alexandre Vandermeersch, Alix R. K. Farquhar, Charlotte Steenbergen, Cuan Mulligan, Eric Reynolds, Frank Widmayer, Gage Harris, Gary Henderson, Geert Acke, Gertraud Wegst, Heleen S. Kuiper, Helge Koops, Ian Yates, Jean de Limé, Johannes Terwitte, Jon Freeman, Kevin Buck, Klas Orsvärn, Lisa Gill, Mihai Popa-Radu, Monika de Neef, Nora Ganescu, Philippe Honigman, Reto Diezi, Sascha Kubiak, Tobias Wann, Tom Goubert, Vicky Ferrier và Wannes Wilms.

Tôi cũng muốn một lần nữa ngả mũ khâm phục những người sáng lập và nhân viên của các công ty tiên phong mà cuốn sách này đề cập đến. Tầm nhìn và nỗ lực

tiên phong của các bạn truyền cảm hứng cho mọi người trên khắp thế giới trong nỗ lực vẽ nên một tương lai khác hơn. Những gì các bạn đã đặt tiền đề và đang nỗ lực xây dựng luôn khiến tôi ngập tràn kính nể.

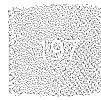
Qua cuốn sách *Tái tạo tổ chức*, tôi cũng xin gửi lời cảm ơn đến hai đứa con Raphaël và Noémie vì đã nhiều lần giúp tôi có những phút giây đầy ắp tiếng cười sau hàng tiếng đồng hồ cố gắng hoàn thành cuốn sách này. Tôi xin cảm ơn Hélène – vợ tôi, vì đã làm mọi thứ để cuộc sống tuyệt vời hơn. Thật hạnh phúc biết bao khi có thể dỗng đặc khẳng định rằng những điều tốt đẹp sẽ còn chờ phía trước. Thực là một đặc ân khi có gia đình yêu dấu kè bên.

– Frederic

CHÂN THÀNH CẢM ƠN

Tôi xin gửi lời “cảm ơn” đặt biệt đến tất cả các bạn – những người đã giúp cuốn sách này trở thành hiện thực, những người đã hỗ trợ tôi về mặt tinh thần cũng như tài chính thông qua việc gây quỹ cộng đồng! Việc ý thức rằng có một nhóm độc giả mong đợi sự hình thành của cuốn sách này đã thúc đẩy tôi cố gắng hơn nữa trong những ngày khi việc biên soạn hoặc chỉnh sửa trở nên tẻ nhạt.

A. Scirocco	Andrea Pro	Bart Kapteijns
Adam Darmstadt	Andreas Schaffron	Bart Van Bouwel
Adelaida Manolescu	Andrew Whittle	Beatrice Meulders
Adrienne Hall	Anette Wallström	Benjamin Ancheta Jr.
AJ Stern	Ang Yi Hong	Benoit Brassart
Alan Cyment	Anika Sauermann	Benoit Charlet
Albiez Olivier	Anita Ho	Bernd Ankenbrand
Alec Marechal	Anita Sheehan	Bertrand Michotte
Alex Vandermeersch	Ann M. Pollock	Bettina Hartmann
Alexander Jaeger	Anne Bacheley	Bender
Alexander Koschke	Anne Dassesse	Biliana Sirakova
Alia Z. Aurami	Annelie Beller	Birte Witteveen
Alison Phillips	Annemarie Schlack	Black Birds Three
Alix R. K. Farquhar	Annette Gueth Antje	Brandon Bayer
Allison Pollard	Koch Mahari	Brian Leclerc
Alvito de Souza	Antoine Decloedt	Britta Tondock
Amanda Sterling	Antonio di Stefano	Bronwen Morgan
Amon Woulfe	Arthur Guillome	Bruce Peters
Ana Chirila	Astrid Engelen	C. Deiner-Karr
Ana Moreno Romero	Barbara Wenk	C. Randoing
Andrea Kuhfuss	Barry L. Lipscomb	Camero Ottens



Carl G. Shea	Colleen Jamison	Dennis Perrin
Carsten Direske	Corrine G. Lapinsky	Desnoeck Van Eeckhoutte
Carsten Steiner	Cuan Mulligan	Dianne Dickerson
Catherine Fraser	D. Brands	Diebrecht Hellofs
Catrin Yazdani	D. Neeteson	Diego Cuadra Leiva
Celine Schillinger	D. Nouwens-Vermeulen	Diego Lainez
Chang Shu Hao	D. van Lith	Dieter Dehaes
Charlène Goulinet	Dan Händevik	Dieter Stößel
Charles Grimes	Daniel Bartel	Dillon T. Kearns
Charles McFarland	Daniel Hagman	Dirk Mattys
Charles-Emmanuel Van Hecke	Daniel S. Lee	Djon Lind Andersen
Charlotte Steenbergen	Daniela Ogi	Dmitry Buterin
Chris Grieve	Dario Salice	Dominik Brüenner
Chris Kempen	Dariusz Klupi	Dominique Gibert
Chris Nerdal	Darran Trute	Donald Gilbert
Chris Walzer	David Bruehlmeier	Doug Shaw
Christian De Neef	David Coombe	Duc Ha Duong
Christian Hannel	David J. Pecotic	Dunia Reverter
Christian Keller	David Jenkins	Edward B. Yarrish
Dr. Christian Kemper	David Shriver	Edwin Jansen
Dr. Christoph Bollig	David Stuart	Eeva-Liisa Vihinen
Christoph Liebsch	Dawid Stepien	Elf Coaching
Christoph Schlachte	Deborah Boyar	Emily Macht
Dr. Christopher Scholtz	Deborah Connick	Emma Pugh
Christopher Baan	Deborah Maarek	Enoch J. Cruz
Cian O'Byrne	Delphine Roigt	Eric Legrand
Claire Le Grice	Den Twan	Eric Platon
Claudia Scheidemann	Denis Morsomme	Eric Reynolds

Eric Theunis	Giampiero Bonifazi	J. Nickel
Eskil Teigen	Giovanni Quaratesi	J. W. Gruber
Eva Maria Schielein	Giulia Molinengo	Jacek Wisniewski
Fabrice Aguilar	Graham Boyd	James Denbow
Fernando Cordova H.	Gudrun Vanderhaeghe	Jan De Keyser
Filip Lowette	Guido Bosbach	Jan-Paul Ouwerkerk
Florian Halmburger	H. van de Kraats	Janet Sanders
Franck Pralas	H. van Voorthuizen	Jari Satka
Frank Calberg	Hani Boulos	Jasper De Rycker
Frank Widmayer	Harry van der Velde	JC de Jong
Frederik Denkens	Heidi Gutekunst	Jean de Limé
Fredrik Wessling	Heidi Helfand	Jean-Claude Pierre
Freek Van Looveren	Heleen S. Kuiper	Jean-Paul Munsch
Freya C. Lustie	Helen Blässar	Jef Cumps
G. Sadlo	Helen Titchen Beeth	Joe Conte
G.A. Been	Helena Ruiz Fabra	Johan Magnusson
Gabi Maier-Güttler	Helge Koops	Johan Merckx
Gabor Veszi	Howard Mason	Johan Van den Bossche
Gabriel Melchert	Hugo Lopes	Johan Verheven
Gage Harris	Ian Richardson	Johann Entz-von Zerssen
Gary Groesbeck	Ian Yates	John Allen
Gary Henderson	Ilka Oevermann	John O'Brien
Geert Acke	Ina Gjikondi	Joke Oosters
Geert Cloostermans Huwaert	Ivica Baraba	Jon Freeman
Georg Meszaros	J. A. Thoms	Jonas Johnsson
Georg Parlow	J. David McGee	Jonathan Schreiber
George Pór	J. Kim Wright	Jordan M. Allen
Gertraud Wegst	J. L. Boniszewski	Jørgen Lauge Sørensen

Joris Swinkels	Koen Cuyckens	Marcus A. Snyder
Josh Usher	Koen De Herdt	Marcus Pietrzak
Joshua F. Dzielak	Kristina Barisic	Marcus Wermuth
Joshua Greene	Kurt Specht	Maria Begona Sampedro
Jot McNeill	L. Kooistra	Mariam Talakhadze
Jozeph Leendert Minnaar	Langmar Peter	Marianne Urmes
Juergen Schilling	Leanne Libert	Marie Peil
Juha Usva	Liane Munro	Marie-Pierre Le Cann
Julie Arts	Liberto Pereda	Mariël van der Linden
Julie Boly	Linda Ford	Mario Solana
Justine Kenny	Lisa Buddemeier	Marita Schermer
K. Gabriels	Lisa Clément	Mark Kater
K. Gaynham	Lisa Gill	Markus Weigl
Kabir Kadre	Lisbet Alfonso	Martin Leitner
Karen Van Garsse	Luke Madera	Mary Johnson
Kathleen Jooris	Luz Iglesias	Maryse Lepage
Kathy Zirbser Zamba	Lynda Moe	Massimo Bau
Katia Van Belle	Lyndon Rego	Mate Szuecs
Katrien Rommens	M. Scapens	Mathias Weitbrecht
Katrin Goecke	M. Steeneveld	Mattias Hansson
Kelley Harris	Malchus Kern	Maureen McKenna
Ken Everett	Manu Ganji	Maureen Van Overliw
Kevin Brunet	Mara Callaert	Max Bindi
Kevin Buck	Marc Buckley	Max Blaauwbroek
Kevin M.Ulug	Marcel Altherr	Maya Shendelman
Kim Oosvogels	Marcia Hyatt	Meliha Dzirlo-Ayvaz
Klas Orsvärn	Marco Jakob	Michael Buergi
Klaus Haasis	Marcos H. N. Salles	Michael J. Ross

Michael Paone	Paddy Baxter	Randy Schenkat
Michael Stern	Panu-Petteri Leppäniemi	Raphaël Guilbert
Michael Tomoff	Pascale De Pré	Regina Byrne
Michaela Schweitzer	Patrick Van Der Voorn	Régis ROY
Miet Vanhassel	Paul Baecher	Reinoud van Oirschot
Mihai Popa-Radu	Paul Buysens	Renate van Der Veen
Mike Munro Turner	Paul Deneyer	Rene Korenromp
Milton Georgo	Paul-Georges Crismér	Rense Roet
Mireya Vargas	Paula Penttinen	Richard Andrews
Monika de Neef	Per Hallager	Richard D. Bartlett
Nadine Nobile	Perry Timms	Richard Geer
Narayan D. C. Silva	Pete Holliday	Rik Verbeemen
Natalia Blagoeva	Peter Burns	Robin B. van Dalen
Neil Harris	Peter Comrie	Rodrigo Silva Ortuzar
Nial O'Reilly	Peter Green	Roland Sterk
Nic Woodthorpe-Wright	Peter Oskam	Roman Hagmann
Nicola K. Kriesel	Peter van Hecke	Roman Risken
Nicolas Hennion	Philippe Henrotaux	Rosemie Vanwynsberghe
Niels Nijs	Philippe Honigman	Ross Brandli
Nigel Pugh	Philippe Renggli	Ross Ferguson
Niklas Talling	Philippine Linn	Ruth Stoffel Kauflin
Nikos Batsios	Pierre Houben	Ryan Unger
Nina Leonhard	Prasant Menon	S. Unck
Nora Ganescu	Quentin Kushner	Sabine Haine
Ole Vilstrup Møller	Rafael Altavini	Sahar Asgharzadeh
Oliver Arnold	Rain Öpik	Salvador Rodriguez
P. De Morree	Rainer Wett	Samuel Troll
P. Ola Jannhov	Ralf Metz	Sandra C. Kramer

Sara Cohen	Suchitra Davies-Webb	Torben Lohmueller
Sarah C. Laughton	Susan Basterfield	Toria Thompson
Sarah Clark	Tacito V. Nobre	Tory Gattis
Sarah E. Cowley	Tadhg MacCarthy	Turid Mastenbroek
Sascha Kubiak	Taez Khan	Ulrich Gerndt
Scott H. Sorvaag	Takeshi Yoshida	Una Nicholson
Sebastian Dietz	Tatiana Hendrix	Valerie Schlegel Stettler
Sébastien Piasco	The team of LastMason	Van Tran
Sergi Mora	Thea Carlson	Vasco Gaspar
Sergio Andreozzi	Thibault Truyeb	Vellacott Thomas
Shao-Chen	Thierry Gauthron	Verena Hirschmann
Sicco Maathuis	Thierry Lepesant	Veronica M. Clifford
Silvia Seibert	Thomas Feichtinger	Veronique Janssens
Simon Berg	Thomas Perret	Veronique Mino
Simon Grossen	Thomas R. Christensen	Vicky Ferrier
Simon Kranzer	Tiffanie J. Hunt-Mark	Victoria Tiller
Sinnay Sumac	Tim Neugebauer	Vincent De Waele
Sivi Uitto	Tim Petricola	Wannes Wilms
Stefan Faatz	Tim Strasser	Wiebke Herding
Stefan Fischer	Tim Weinert	Wim Focquet
Stefan Groenendal	Timothy James Clark	Wolfgang Berger
Steffen Grell	Timothy L. Schsuter	Xiaohua Le
Stephane Dept	Timothy Masson	Yana Gebhardt
Stéphane Vuadens	Tobias Kuehnhen	Yee Won Chong
Stéphane Witzmann	Tobias Wann	Yeri Tiete
Stephen Starkey	Tom Goubert	Yolande Demirian
Steve Thorp	Tom Holt	
Stuart J. Voaden	Tom van Baarle	
Stuart Whyte	Tomé Ribeiro	

CHÚ THÍCH

1.

Rất nhiều nhà nghiên cứu từ nhiều lĩnh vực khác nhau đã nghiên cứu quá trình tiến hóa của con người. Abraham Maslow nổi tiếng nhờ nghiên cứu về sự phát triển của nhu cầu con người theo thời gian, từ những nhu cầu sinh lý cơ bản đến các nhu cầu thể hiện bản thân. Những người khác nghiên cứu sự phát triển thông qua các kiểu thế giới quan (như Geber), qua năng lực nhận thức (Piaget), giá trị quan (Graves), đạo đức (Kohlberg, Gilligan), bản sắc cá nhân (Loevinger), tâm linh (Fowler), thuật lãnh đạo (Cook-Greuter, Kegan, Torbert),...

Trong các nghiên cứu của mình, họ đã thống nhất rằng nhân loại phát triển theo từng giai đoạn. Chúng ta không phát triển liên tục như thực vật. Chúng ta phát triển bởi các biến đổi đột ngột, giống như cách một con sâu hóa bướm, hay nòng nọc thành éch. Kho tàng kiến thức hiện đại về các giai đoạn phát triển của nhân loại vô cùng phong phú. Cụ thể là, hai học giả Ken Wilber và Jenny Wade đã so sánh và đối chiếu tất cả các mô hình phân kỳ lịch sử và đã phát hiện ra điểm chung khá lớn. Mỗi mô hình chỉ nghiên cứu một khía cạnh khác nhau (chẳng hạn như nhu cầu hoặc nhận thức) của cùng một thứ. Họ có thể đặt tên khác nhau cho các giai đoạn hoặc đôi khi chia nhỏ hay tổ hợp chúng theo các nhóm khác nhau. Tuy nhiên bản chất của nó không đổi, giống như Fahrenheit và Celsius đều cùng phát hiện ra nhiệt độ đóng băng và sôi của nước, dù cách học gọi tên chúng lại khác nhau. Quan điểm này được củng cố bởi vô số dữ liệu đáng tin cậy; các học giả như Jane Loevinger, Susanne Cook-Greuter, Bill Torbert và Robert Kegan đã thử nghiệm lý thuyết này với hàng ngàn người thuộc nhiều nền văn hóa, trong nhiều kiểu mẫu công ty và tổ chức khác nhau.

Cách tôi miêu tả các giai đoạn được đúc kết từ nhiều nghiên cứu, và chủ yếu là từ các phân tích tổng hợp của Wade và Wilber. Nó liên quan chặt chẽ với các khía cạnh khác nhau của từng giai đoạn phát triển, như thế giới quan, các nhu cầu, sự phát triển nhận thức, đạo đức,... Tôi mô tả từng giai đoạn cũng như các mô hình tổ chức tương ứng bằng tên và màu sắc riêng biệt. Việc đặt tên các giai đoạn khiến tôi rất băn khoăn, vì một tính từ duy nhất sẽ không bao giờ thể hiện được sự phức tạp của ý thức hệ con người. Tôi đã chọn các tính từ mà tôi cảm thấy biểu cảm nhất cho từng giai đoạn, đôi khi tôi mượn cách gọi từ các lý thuyết có sẵn, đôi khi tôi lại tự đặt ra cái tên phù hợp. Học thuyết của Wilber quy định các giai đoạn phát triển thông qua màu sắc. Một số người cho rằng các mã màu này rất dễ nhớ, do đó tôi sẽ dẫn giải mỗi giai đoạn trong cuốn sách này bằng một màu tương ứng (tuy nhiên để tránh bất kỳ sự hiểu lầm nào, tôi xin nhấn mạnh rằng cách tôi mô tả các giai đoạn thông qua màu sắc đến từ những kiến giải cá nhân, vì vậy nó sẽ không hoàn toàn tương thích với các học thuyết có sử dụng màu sắc khác).

2.

Giai đoạn này tương ứng với các giai đoạn "Tự bảo vệ – Self-protective" của Loevinger và Cook-Greuter, "Độc đoán – Imperial" của Kegan, "Chủ nghĩa cơ hội – Opportunistic" của Torbert, "Màu đỏ – Red" trong Mô hình xoắn động (Spiral Dynamics) của Graves, "Giai đoạn tiền thao tác – Pre-operational" của Piaget, "Duy kỷ – Egocentric" của Wade,...



3.

Theo Wikipedia, hình tượng một con sói alpha (sói đầu đàn) hung hăn làm thủ lĩnh của bầy sói xám đã bị các nhà nghiên cứu và nhà sinh vật học trước đây làm biến tướng, bởi thực ra “sói alpha” chỉ đơn thuần là con vật đảm trách nhiệm vụ sinh sản. Tin tức này làm dấy lên một cuộc tranh luận khá thú vị. Có lẽ lý do khiến xưa kia chúng ta “vẽ” cho con sói alpha một vai trò thống lĩnh đầy quyền uy chính là vì loài người thuở ấy giờ đã tổ chức xã hội theo cách này. Các nhà nghiên cứu gần đây bắt đầu nhận thấy những mối quan hệ tinh tế hơn giữa các thành viên trong bầy sói, điều đó có thể tiết lộ rằng chính chúng ta đã bắt đầu tư duy bằng thế giới quan phức tạp hơn (Hoặc cũng có thể là ngược lại: các nhà nghiên cứu hiện đại quan sát thế giới qua lăng kính xanh lục, vì vậy họ không muốn thừa nhận hành vi thể hiện sự thống lĩnh của loài sói, và áp các lập trường phức hợp của họ vào những con sói. Vấn đề là: chúng ta không nhìn nhận thế giới một cách chân thật, mà nhìn nó qua lăng kính của riêng mình).

4.

Thuật ngữ “Phục tùng – Conformist” được sử dụng bởi Loevinger, Cook-Greuter và Wade. Giai đoạn này tương ứng với các giai đoạn như “Thần thoại – Mythical” của Gebser, “Bảo thủ – Conformist” của Loevinger và Cook-Greuter, “Màu xanh da trời – Blue” trong Mô hình xoắn động (Spiral Dynamics) của Graves, “Tương quan cá nhân – Interpersonal” của Kegan, “Ngoại giao – Diplomat” và “Chuyên gia – Expert” của Torbert, “Thao tác cụ thể – Concrete Operational” của Piaget,...

5.

Thuật ngữ “Thành tựu – Achievement” được vay mượn từ Wade. Giai đoạn này tương ứng với giai đoạn “Tinh thần – Mental” của Gebser, “Tự nhận thức – Self-

Aware” và “Lương tâm – Conscientious” của Loevinger và Cook-Greuter, “Thể chế – Institutional” của Kegan, “Người chiến thắng – Achiever” của Torbert, “Thao tác chính thức – Formal Operational” của Piaget, “Màu cam – Orange” trong Mô hình xoắn động (Spiral Dynamics) của Graves,... thường được gọi là thời kỳ hiện đại.

6.

Giai đoạn này tương ứng với giai đoạn “Vị kỷ – Individualistic” của Loevinger và Cook-Greuter, “Chủ nghĩa cá nhân – Individualist” của Torbert, “Hòa đồng – Affiliative” của Wade, “Màu xanh lá cây – Green” trong Mô hình xoắn động (Spiral Dynamics) của Graves,... thường được gọi là giai đoạn hậu đổi mới.

7.

Nghiên cứu lớn đầu tiên ra đời vào năm 1992, khi Giáo sư John Kotter và James Heskett của Trường kinh doanh Harvard phát hiện mối liên kết này trong cuốn *Corporate Culture and Performance* (Tạm dịch: Văn hóa doanh nghiệp và hiệu suất của chúng). Tác giả cho rằng, so với các công ty chỉ chăm chắm vào việc tăng trưởng doanh thu, những công ty có nền văn hóa mạnh mẽ và dám trao quyền cho quản lý/nhân viên sẽ hoạt động hiệu quả hơn (gấp 4 lần), có giá cổ phiếu cao hơn (gấp 8 lần) và doanh thu rộng cao hơn (gấp 700 lần), và đây là kết quả của 11 nghiên cứu. Cuốn sách *Conscious Capitalism* (Chủ nghĩa tư bản có ý thức), được viết bởi Raj Sisodia và John Mackey, có cả một chương cùng những tài liệu mà người đọc quan tâm có thể tham khảo.

Bất kỳ nghiên cứu nào cố gắng đưa ra kết luận về sự vượt trội của một mô hình tổ chức so với một mô hình khác đều sẽ bị ràng buộc bởi sự hạn chế về phương pháp luận, đó là sự thiên vị (làm thế nào bạn có thể “khách quan” nhận xét đâu là một tổ chức có màu “Xanh” hay

có bản sắc?). Gần như ngoài yếu tố mô hình quản lý, không thể lọc ra các yếu tố khác có thể quyết định sự thành công của một tổ chức (chất lượng của chiến lược, của mô hình kinh doanh, tài sản, con người, bằng sáng chế,... chưa kể đến sự may mắn). Về cơ bản, ta hoàn toàn có thể xem lợi tức của cổ đông hoặc sự tăng trưởng là các chỉ số chính để đánh giá thành công, như hầu hết các nghiên cứu khác thực hiện. Bất cứ ai từng làm việc trong các tổ chức như Southwest Airlines chắc chắn sẽ định hình rằng việc trao quyền cho người lao động sẽ giúp họ làm việc hiệu quả hơn nhân viên thuộc các công ty truyền thống.

8.

Giai đoạn này tương ứng với giai đoạn "Cấp thiết – Integral" của Gebser, "Tích hợp – Integrated" của Loevinger, "Xây dựng nhận biết – Construct-Aware" của Cook-Greuter, "Liên kết cá nhân – Inter-individual" của Kegan, "Chiến lược – Strategist" và "Già kim – Alchemist" của Torbert, "Màu vàng – Yellow" trong Mô hình xoắn động (Spiral Dynamics) của Graves, "Tư nhận thức – Self-actualization" của Maslow, "Thật chất – Authentic" của Wade,... thường được gọi là giai đoạn cấp thiết.

9.

Ernst & Young, *Maatschappelijke Business Case* (mBC), Buurtzorg Nederland, 2009.

10.

Theo Wikipedia, tụ tập là một hành vi được thể hiện ở nhiều loài sinh vật như chim, cá, vi khuẩn và côn trùng. Nó được coi là một hành vi phát sinh từ những quy ước đơn giản có sẵn của loài và không liên quan đến bất kỳ trung tâm điều phối nào. Mô hình căn bản của hành vi tụ tập được điều khiển bởi ba nguyên tắc đơn giản:

1. Chia tách (Separation) – tránh kết bầy
2. Cảnh đốn (Alignment) – chủ động hướng đến một số con nhất định trong bầy
3. Gắn kết (Cohesion) – chủ động hướng đến một số vị trí trong bầy

11.

Dennis Bakke đã viết hai cuốn sách rất hay mà tôi muốn giới thiệu cho bất cứ ai đang tìm hiểu về phương pháp ra quyết định này. Cuốn *Joy at Work* (Niềm vui công sở) kể lại câu chuyện của AES, một công ty điện từng ứng dụng quy trình tham vấn trong những năm 1980 và 1990, với 40.000 nhân viên, tại hơn 30 quốc gia. Cuốn *The Decision Maker* (Người ra quyết định) là một câu chuyện hư cấu kể về sự chuyển hóa của một công ty sau khi áp dụng quy trình tham vấn.

12.

Cuốn *Drive* (Động lực chèo lái hành vi) của Daniel Pink sẽ cung cấp cho bạn một cái nhìn tổng quan về vấn đề này.

13.

Năng suất tại Buurtzorg được tính bằng tỷ lệ số giờ làm việc thực tế so với số giờ được quy định theo hệ thống an sinh xã hội. Tỷ lệ khoảng 60% được cho là chỉ số tốt tại Buurtzorg. Vì vậy, nếu các y tá trong một nhóm làm việc khoảng 24 giờ/tuần so với quy định là 40 giờ (thời gian còn lại dành cho đào tạo, hội họp, trao đổi...), thì tình hình tài chính của Buurtzorg khá là khả quan.

14.

Tác động tích cực của trẻ nhỏ cũng được chứng minh trong một thí nghiệm tại một trường học. Mary Gordon, nhà giáo dục Canada, đã tiên phong trong việc khuyến khích các bà mẹ (hoặc ông bố) mang em bé của họ đến chơi tại một lớp học của trẻ. Nhờ kết quả ngoạn mục mà chương trình mang lại, hiện nay chương trình đã được tổ chức ở hàng ngàn lớp học tại Canada, Hoa Kỳ, Anh, New Zealand,...

David Bornstein viết trên tờ The New York Times: "Gordon luôn chia sẻ rằng: "Sự đồng cảm không thể được truyền dạy, nhưng có thể được khơi gợi". Và đáng ngạc nhiên là sự đồng cảm không chỉ xuất hiện trong trẻ nhỏ: "Ngạc nhiên lớn nhất của tôi là chương trình này không chỉ cung cấp lòng trắc ẩn ở trẻ em, mà còn ở các giáo viên. Và điều đó, với tôi, là vê vang, vì các giáo viên thường có ảnh hưởng sâu đậm đối với trẻ nhỏ". Các nghiên cứu khoa học đã cho thấy những hành động chủ động gây hấn (hành vi bắt nạt bằng bạo lực) cũng như gây hấn thụ động (hành vi bàn tán, cô lập và nói xấu sau lưng) đều giảm mạnh". (David Bornstein, *Fighting Bullying with Babies*, Mục Ý kiến, báo The New York Times, 08/11/2010).

15.

Số lượng người tham gia cũng bị giới hạn bởi kích thước phòng họp lớn nhất tại Bad Kissingen. Những nhân viên ở Waldmünchen cách đó 200 dặm cũng họp cùng một thời gian, và may mắn là hai hội đồng có thể tiến hành một cuộc họp duy nhất nhờ màn hình hội thảo cỡ lớn được trang bị ở cả hai đầu.

16.

Công ty sắp chuyển qua chu kỳ hai tuần một lần, đơn giản là vì họ đã tổ chức nhiều buổi suy ngẫm đến mức giờ đây không còn nhiều chủ đề nóng như trước nữa.

17.

Một tổ chức thiếu tiền mặt cũng có thể dự trù ngân sách để đảm bảo rằng chi phí vận hành và hoạt động đầu tư của mình không khiến tổ chức gặp rủi ro. Nguyên tắc tương tự là: hãy thiết lập ngân sách để từ đó vạch ra hướng đi thực tế cho các quyết định quan trọng, nhưng không phải để cố gắng dự đoán và kiểm soát. Buurtzorg là một minh họa thú vị về điều này. Các đội ngũ tại Buurtzorg không thu sắm hay đầu tư với giá trị lớn, vì vậy họ không bận tâm đến ngân sách tài chính. Tuy nhiên, xét trên toàn tổ chức, Buurtzorg có thực hiện một phép tính đơn giản về dòng tiền dự kiến để biết được công ty có thể duy trì thêm bao nhiêu nhóm. Các nhóm mới có thể mất đến một năm để hoàn vốn, và xét trên sự phát triển rất nhanh chóng của Buurtzorg, công ty muốn chắc chắn rằng sẽ không phá sản nếu quá nhiều nhóm mới được thành lập cùng một lúc.

18.

Jean-François Zobrist, *La belle histoire de FAVI: L'entreprise qui croit que l'Homme est bon*, Tập 1, Humanisme et Organisations, 2008.

19.

Hãy xem ví dụ về nhiệt độ cơ thể để làm rõ điều này. Cơ thể chúng ta có khả năng thích ứng với nhiệt độ bên ngoài và trên thực tế là chúng ta đôi khi sẽ thực hiện các hoạt động thể chất mạnh. Làm thế nào để cơ thể duy trì nhiệt độ của nó và không trở nên quá nóng? Vùng não điều khiển thân nhiệt liên tục giám sát nhiệt độ cơ thể và nhanh chóng gửi tín hiệu để điều tiết nhiệt độ, giúp cơ thể nguội xuống (through qua tuyến mồ hôi) hoặc nóng lên (hiện tượng co mạch, ngừng đổ mồ hôi, cơ chế run, sự giải phóng norepinephrine, epinephrine và thyroxine). Nếu chúng ta cố kiểm soát nhiệt độ cơ

thể cũng theo cách chúng ta thường dùng để ngăn chặn rủi ro trong các tổ chức, thì có thể trông như vậy: chúng ta sẽ phải đi bộ trong bộ quần áo không gian được làm nóng đến khi đạt một nhiệt độ hoàn hảo, và chúng ta không được phép đi quá nhanh hoặc quá chậm. Thế là chúng ta sẽ kiểm soát thân nhiệt thành công, nhưng phải trả giá bằng sự tự do di chuyển.

Song, trong một số trường hợp hiếm hoi mà chúng ta không thể ứng phó đủ nhanh và tỷ lệ rủi ro đặc biệt cao, chúng ta nên giữ một số hình thức kiểm soát ban đầu. Giả sử dù chúng ta có một quá trình lập ngân sách không còn cần phải được cấp trên "chấp thuận", ta vẫn nên giữ cơ chế xác nhận bằng chữ ký của hai người trở lên hoặc của một người giữ một vai trò nhất định để giảm nguy cơ có kẻ nào trực lợi.

20.

Peter Koenig từng so sánh vai trò CEO như một "người khơi nguồn", tức các cá nhân có liên hệ mật thiết với mục đích chung của toàn tổ chức. Theo quan sát của ông (được kiểm chứng bởi hàng trăm cuộc hội thảo uy tín), trong bất kỳ tổ chức nào cũng có một "người khơi nguồn" chính.

Xin đừng hiểu lầm rằng đây là một hình thức của hệ thống thứ bậc, mà đây là một sự thừa nhận rằng trong các tổ chức có tồn tại một hệ thống phân cấp tự nhiên. Khi những người như Jos de Blok, Zobrist hoặc Chris Rufer chia sẻ suy nghĩ của mình về định hướng của công ty, các đồng nghiệp của họ có xu hướng lắng nghe một cách cẩn thận, bởi vì họ nhận ra sức mạnh của các vị CEO này trong việc cảm nhận và làm minh bạch tầm nhìn cho tương lai.

Koenig nhấn mạnh tầm quan trọng của việc những "người khơi nguồn" phải cụ thể hóa một tầm nhìn mang tính nhiệt thành, sáng tạo, chứ không phải là một tầm nhìn bắt nguồn từ cái tôi cá nhân của họ. Khi đó, các đồng nghiệp mới có xu hướng đi theo tầm nhìn

của người khơi nguồn bởi vì họ cảm thấy điều đó là nên và phải làm. Koenig đề xuất rằng ngay từ thời điểm thành lập, nếu chúng ta vạch sẵn nhiều sáng kiến giá trị để phát triển một tổ chức tự quản, thì tổ chức sẽ phát triển theo một trình tự rõ ràng, giống như một cái cây liên tục đâm chồi, đẻ nhánh – một hệ thống phân cấp tự nhiên và sáng tạo.

Điều mới mẻ trong các tổ chức tự quản là "người khơi nguồn" không thể áp đặt tầm nhìn của mình mà phải dùng quy trình tham vấn để ra quyết định. Sự khác biệt thứ hai chính là: ai cũng có quyền hoạch định tầm nhìn tổ chức theo cách này. Ai cũng ý thức được rằng họ có sức mạnh để thực hiện những gì họ cảm thấy cần thực hiện.

21.

Trò chuyện với tác giả qua Skype, 14/03/2013.

22.

Đây là tiêu đề của một cuốn sách của Margaret J. Wheatley và Myron Kellner-Rogers. Xuất bản năm 1998, nó chiêm nghiệm về những gì có thể xảy ra khi các tổ chức không còn bị xem như guồng máy và thay vào đó được nhìn nhận như các sinh vật sống.



NHÀ XUẤT BẢN THẾ GIỚI

Trụ sở chính:

Số 46. Trần Hưng Đạo, Hoàn Kiếm, Hà Nội
Tel: 0084.24.38253841 – Fax: 0084.24.38269578

Chi nhánh:

Số 7. Nguyễn Thị Minh Khai, Quận I, TP.HCM
Tel: 0084.28.38220102
Email: marketing@thegioipublishers.vn
Website: www.thegioipublishers.vn

TÁI TẠO TỔ CHỨC

Tác giả: **Frederic Laloux**

Chịu trách nhiệm xuất bản
GIÁM ĐỐC – TỔNG BIÊN TẬP
TS. TRẦN ĐOÀN LÂM

Biên tập: Hoàng Thị Mai Anh
Thiết kế bìa: Phúc Niên
Trình bày: Quốc Nguyễn
Sửa bản in: Xuân Hiền

Đối tác liên kết:

CÔNG TY CỔ PHẦN VĂN HÓA SÁCH SÀI GÒN
97 Nguyễn Bỉnh Khiêm, Phường Đa Kao, Quận 1, TP.HCM
ĐT: (028) 6281.5516 – (028) 6293.8228
Website: www.saigonbooks.com.vn

In 5.000 bản, khổ 18 x 21 cm tại Công ty TNHH MTV In Báo Nhân Dân TP.HCM
Địa chỉ: D20/532P Ấp 4, Xã Phong Phú, Huyện Bình Chánh, TP.HCM
Số xác nhận ĐKXB: 3330-2018/CXBIPH/05-246/ThG
Quyết định xuất bản số: 1178/QĐ-ThG cấp ngày 06 tháng 11 năm 2018
In xong và nộp lưu chiểu năm 2018
Mã ISBN: 978-604-77-5182-2