

CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO THÀNH CÔNG SUY NGHĨ NHƯ THẾ NÀO

ROGER MARTIN. *How Successful Leaders Think*. *Harvard Business Review*, June, 2007, 10 p.

THU PHƯƠNG
lược thuật

Tác giả bài viết đã có một khoảng thời gian dài (15 năm) với nhiều tư cách khác nhau (nhà tư vấn quản lý, hiệu trưởng của một trường kinh doanh) nghiên cứu về các nhà lãnh đạo. Trong khoảng 6 tháng trở lại đây, tác giả đã tiến hành phỏng vấn hơn 50 nhà lãnh đạo được coi là thành công (nhiều người được phỏng vấn tới 8 giờ đồng hồ) và phát hiện ra rằng, hầu hết trong số họ có chung một đặc điểm bất thường: họ có khả năng giữ trong đầu hai quan điểm trái ngược cùng một lúc; và sau đó, họ có khả năng giải quyết một cách sáng tạo sự căng thẳng giữa hai ý tưởng bằng việc tạo nên một ý tưởng mới bao gồm các thành phần của cả hai ý tưởng trước đó nhưng ở mức độ cao hơn rất nhiều. Những quan điểm khác, xuất phát từ đó, thường cho rằng, đó là kết quả của quy trình qui nạp và tổng hợp, được gọi là tư duy tổng hợp - cũng là đặc điểm xác định các tổ chức xuất sắc và những người điều hành chúng.

Nhưng bản thân tác giả lại cho rằng điều đó chưa hẳn đã hoàn toàn đúng đắn. Cho dù, tác giả dẫn ra F. Scott Fitzgerald - một nhà văn lớn của thế kỷ XX, cách đây 60 năm, đã nhận định

rằng: “Khả năng để nắm giữ hai quan điểm đối lập trong đầu óc cùng một lúc và vẫn giữ khả năng để thực hiện chức năng” là dấu hiệu của một cá nhân thông minh thực sự. Còn tác giả thì cho rằng, tư duy tổng hợp “không phải là một khả năng thiên bẩm, sinh ra đã có, mà đó là thứ bạn có thể rèn luyện”.

Các dẫn chứng cụ thể

Hai nhà lãnh đạo xuất sắc được tác giả chọn làm dẫn chứng là Jack Welch - lãnh đạo Tập đoàn General Electric (GE) và Bob Young - người đồng sáng lập và cựu giám đốc điều hành (CEO) của Red Hat (hãng phân phối phần mềm mã nguồn mở Linux).

a. Jack Welch

Khi khởi nghiệp ở GE, ông yêu cầu mỗi bộ phận của GE phải đứng thứ nhất hoặc thứ hai trong thị phần của ngành nghề đó; nhiều năm sau, ông yêu cầu những bộ phận tương tự xác định trường của họ để cổ phiếu không lớn hơn 10%, do đó thúc ép các nhà quản lý tìm kiếm cơ hội vượt qua sự hạn chế của thị trường. Những cố gắng để học từ những điều J. Welch đã làm, theo tác giả bài

viết, chỉ gợi ra sự hỗn loạn và không mạch lạc, bởi vì ông đã theo đuổi một cách khôn ngoan ở các thời điểm khác nhau trong sự nghiệp và trong lịch sử phát triển của GE.

Sau đó, J. Welch đã viết rất nhiều sách nói về sự thành công của mình. Rõ ràng, J. Welch là một người tư duy tổng hợp, nhưng không một độc giả nào biết được điều đó khi đọc sách của ông.

b. Bob Young

Khoảng giữa những năm 1990, Red Hat của B. Young đối mặt với hai con đường phát triển khác nhau. Thứ nhất là mô hình phần mềm độc quyền sở hữu cổ điển, được các hãng lớn như Microsoft, Oracle và SAP sử dụng, bán cho khách hàng phần mềm điều hành nhưng không có mã nguồn. Những công ty này đầu tư vào R&D, bảo vệ tài sản trí tuệ, bán với giá cao và thu được lợi nhuận lớn vì khách hàng của họ thiếu cách tiếp cận với mã nguồn, buộc phải mua phần mềm nâng cấp thường xuyên. Thứ hai là mô hình được nhiều công ty nhỏ sử dụng (có cả Red Hat), được gọi là mô hình phần mềm tự do, nơi các nhà cung cấp bán CD-ROMS với cả phần mềm và mã nguồn. Sản phẩm phần mềm thực tế không miễn phí, nhưng giá lại rất hợp lý - 15 USD cho một phiên bản điều hành hoạt động của Linux - so với 200 USD của Microsoft Windows. Các nhà cung cấp kiếm tiền mỗi khi họ đưa ra một phiên bản mới từ nhiều lần cập nhật tự do bởi các nhà phát triển độc lập, nhưng lợi nhuận thấp hơn và thu nhập không ổn định.

B. Young không thích cả hai mô hình này mà đi theo phong trào mã nguồn mở. Mô hình phần mềm tự do nghĩa là có được lợi nhuận từ việc phân phối, có thể tạo ra sự quay vòng hợp lý ngắn hạn nhưng không chắc chắn sẽ

mang lại sự phát triển bền vững. Tự cho mình không phải là “một trong những người thông minh”, ông đã cố gắng tổng hợp mô hình phần mềm tự do - sản phẩm giá thấp với mô hình có quyền sở hữu - mang lại lợi nhuận, tạo ra một thứ mới: một thị trường thống nhất của hệ thống điều hành Linux.

Năm 1999, Red Hat nổi tiếng và Young trở thành tỉ phú ở những ngày đầu tiên kinh doanh. Năm 2000, Linux nắm 25% thị trường hệ thống điều hành và Red Hat nắm hơn 50% thị trường toàn cầu cho hệ thống Linux.

Điều đã khuyến khích Young giải quyết lựa chọn giữa hai mô hình không hấp dẫn đó, theo tác giả, là việc sử dụng một đặc điểm bẩm sinh nhưng lại có thể phát triển được - tư duy tổng hợp.

Tư duy tổng hợp

Quá trình nghiên cứu các nhà lãnh đạo cho tác giả thấy rằng, điều phân biệt những nhà tư duy tổng hợp là cách họ tiếp cận với 4 tiêu chí được thể hiện dưới đây.

Tìm nét nổi bật

Bước đầu tiên là chỉ ra nhân tố nào đáng để lưu ý. Cách tiếp cận thông thường là loại bỏ càng nhiều có thể. Để giảm sự phức tạp, cá nhân thường lọc ra các đặc điểm nổi trội khi xem xét một vấn đề.

Hầu hết mọi người cũng làm điều này bởi cách cấu trúc của hầu hết các tổ chức. Mỗi bộ phận có một chức năng riêng. Bộ phận tài chính không xem các yếu tố cảm xúc là điều nổi bật, tương tự như vậy, các bộ phận quan tâm đến hành vi tổ chức thường phớt lờ các câu hỏi về số lượng. Các nhà quản lý gây áp lực cho nhân viên để giới hạn quan điểm của họ về điều gì nổi bật và phù hợp với

bộ phận của mình. Ngược lại, những người tư duy tổng hợp tìm kiếm một cách chủ động các nhân tố ít rõ ràng hơn nhưng vẫn hợp lý.

Càng nhiều đặc điểm nổi bật, vấn đề càng lộn xộn hơn, nhưng những người tư duy tổng hợp không cảm thấy phiền toái vì sự lộn xộn. Thực tế, họ nắm lấy nó, họ không loại bỏ bất cứ cái gì mà có thể chứng tỏ vấn đề ở tổng thể. Họ chào đón sự phức tạp, bởi vì đó là nơi xuất hiện các câu trả lời tốt nhất. Họ tự tin rằng họ sẽ tìm ra cách thông qua nó và làm nổi bật mặt khác với một cách giải quyết rõ ràng.

Phân tích nguyên nhân

Trong bước thứ hai của quá trình ra quyết định, cá nhân phân tích các nhân tố nổi bật đó có liên quan với nhau như thế nào. Những người tư duy thông thường có xu hướng xem tất cả các mối quan hệ theo đường thẳng.

Những người tư duy tổng hợp không e ngại nghi ngờ sự chắc chắn của các mối liên hệ hoặc xem xét các mối quan hệ đa hướng và không theo đường thẳng. Ví dụ, tư duy thông thường là:

“Việc giảm giá của đối thủ cạnh tranh làm tổn hại những điều mấu chốt của chúng ta” trong khi tư duy tổng hợp có thể kết luận: “Việc giới thiệu sản phẩm của chúng ta thực sự làm tổn hại đối thủ cạnh tranh. Hiện nay họ đang giảm giá để đáp trả lại, và lợi nhuận của chúng ta đang bị giảm sút”.

Mường tượng ra cấu trúc quyết định

Những người tư duy tổng hợp không tách vấn đề thành các phần độc lập và làm việc một cách riêng biệt trong một trật tự chắc chắn. Họ thấy toàn bộ cấu trúc của vấn đề - cách các phần hoà hợp với nhau, cách một quyết định sẽ ảnh hưởng đến nhau.

Quan trọng là họ giữ tất cả các phần trong đầu óc cùng lúc. Họ không chia thành từng phần để xem xét sau khi những thứ khác đã được quyết định. Một kỹ sư không đề nghị đồng nghiệp của mình thiết kế một phòng tắm hoàn hảo, phòng khách hoàn hảo và cái bếp hoàn hảo, rồi sau đó hy vọng rằng các phần của ngôi nhà sẽ kết hợp với nhau một cách hoàn hảo. Một nhà điều hành tổ chức không thiết kế một sản phẩm trước khi xem xét chi phí sản xuất nó.

	1. Tìm nét nổi bật	2. Phân tích nguyên nhân	3. Mường tượng ra cấu trúc quyết định	4. Dành được giải pháp
Tư duy thông thường	Tập trung vào những đặc điểm rõ ràng	Xem xét các mối quan hệ một chiều, theo đường thẳng, trong đó nhiều A sẽ sản sinh ra nhiều B	Tách các vấn đề thành các phần nhỏ và làm việc với từng phần	Đưa ra lựa chọn cái này hoặc cái kia
Tư duy tổng hợp	Tìm kiếm các nhân tố ít rõ ràng nhưng thích hợp	Xem xét các mối quan hệ không theo đường thẳng	Xem các vấn đề ở tổng thể, kiểm tra xem các phần phù hợp với nhau như thế nào và mỗi quyết định ảnh hưởng đến nhau như thế nào	Giải quyết một cách sáng tạo giữa các ý tưởng đối lập, đưa ra kết quả tiến bộ hơn

Dành được giải pháp

Tất cả các bước trên, xác định điều gì là nổi bật, phân tích mối quan hệ nhân quả giữa các nhân tố nổi bật, kiểm tra cấu trúc của vấn đề, dẫn tới một kết quả.

Thường thì cá nhân chấp nhận một sự kết hợp của không hài lòng với ít lời phàn nàn, vì nó dường như trở thành sự lựa chọn tốt nhất. Đó là vì thời điểm mà chúng ta tiến đến bước này, mong muốn về sự đơn giản đã dẫn cá nhân tới việc phớt lờ các cơ hội trong 3 bước trước đây. Người tư duy thông thường tự hỏi: “Tôi có thể làm gì khác không?”. “Rất nhiều điều khác” - người tư duy tổng hợp nói. Một nhà lãnh đạo nhấn mạnh vào tầm quan trọng của tổng thể hơn tư duy bộ phận có thể giải quyết một cách sáng tạo sự căng thẳng trong quá trình ra quyết định.

Khả năng đối lập trong bản thân các cá nhân

Con người được phân biệt với những loài động vật khác ở một đặc điểm tự nhiên: ngón tay cái độc lập và có thể đối lập một cách linh hoạt với các ngón còn lại.

Tương tự như vậy, khi con người sinh ra với tư duy đối lập, cái cho phép họ nắm giữ hai ý tưởng đối lập có tính xây dựng, hầu như sự căng thẳng có tính biện chứng. Các cá nhân có thể sử dụng sự căng thẳng đó để nghĩ về cách chúng ta hướng tới cái mới, tới các ý tưởng cao cấp hơn.

Tuy nhiên, vì con người không luyện tập khả năng này nhiều, nên thường hiếm những người có tư duy tổng hợp. Công cụ có sức mạnh này được sử dụng quá ít và ít lợi thế là do hầu hết các cá nhân đều lảng tránh sự phức tạp và mơ

hồ, và chỉ tìm kiếm những thứ rõ ràng, đơn giản và thoải mái. Để đối mặt với sự phức tạp của thế giới xung quanh, con người có xu hướng đơn giản hoá bất kỳ điều gì có thể; thêm muốn sự ổn định trước những thay đổi được xác định tốt và kết thúc khi một quyết định được đưa ra.

Với những lí do này, các cá nhân thường không biết làm gì với những mô hình đối lập cơ bản và dường như không cân xứng. Sự thôi thúc đầu tiên thường là xác định mô hình nào trong hai mô hình đó là đúng, bằng quá trình loại bỏ cái nào là sai; và thậm chí cố gắng chứng tỏ rằng cái đã lựa chọn tốt hơn cái kia. Nhưng với việc loại bỏ một mô hình khỏi tay, cá nhân đã để mất toàn bộ giá trị có thể nhận ra bằng việc xem xét cả hai cùng một lúc và tìm ra những điều tốt cho mô hình cao cấp hơn. Bằng việc bắt buộc lựa chọn giữa hai mô hình, cá nhân không gắn kết trí tuệ đối lập trước khi có thể tìm được một giải pháp sáng tạo.

Sử dụng lợi thế của tư duy đối lập, các cá nhân phải duy trì việc học tập tự nhiên với sự đơn giản và ổn định. Quay trở lại trường hợp của CEO Red Hat - Bob Young thừa nhận từ đầu rằng, ông không chắc sẽ lựa chọn một trong hai mô hình kinh doanh phần mềm. Ông thấy sự không hài lòng nếu phải chọn giữa hai cái đó là dấu hiệu để tư duy lại vấn đề từ đầu. Và ông đã không dừng lại cho đến khi phát hiện ra một mô hình mới nảy nở.

Về cơ bản, Young từ chối việc phải đưa ra lựa chọn “hoặc cái này hoặc cái kia”. Cụm từ đó đã xuất hiện nhiều lần trong các cuộc phỏng vấn của tác giả với

các nhà lãnh đạo thành công. Khi trả lời câu hỏi, liệu ông nghĩ chiến lược hay việc thực thi quan trọng hơn, Jack Welch trả lời: “Tôi không nghĩ đó là “cái này hoặc cái kia”. Giống như vậy, A.G. Lafley - CEO của Procter & Gamble khi được hỏi ông chọn kế hoạch nào mà vừa cắt giảm chi phí lại vừa đầu tư vào triển khai - ông nói: “Chúng ta sẽ không bao giờ thắng lợi nếu còn giữ từ ”hoặc“, mọi người có thể làm cả hai bên cạnh từ “hoặc” đó”.

Tư duy tổng hợp - Bẩm sinh hay rèn giũa?

Tư duy tổng hợp sinh ra các lựa chọn và các giải pháp mới. Nó tạo ra một cảm giác về các khả năng không giới hạn. Tư duy thông thường phê phán các giải pháp tiềm năng và nâng cao sự ảo tưởng rằng không tồn tại các giải pháp sáng tạo. Về cơ bản, những người tư duy thông thường thích chấp nhận thế giới như nó vốn thế, trong khi những người tư duy tổng hợp chào đón các thách thức của việc hình thành nên thế giới tốt đẹp hơn.

Tin tưởng vào tư duy tổng hợp, câu hỏi đặt ra là: “Nếu một cá nhân không phải là một người tư duy tổng hợp, thì có thể học để trở thành người như vậy hay không?”.

Theo quan điểm của F. Scott Fitzgerald, chỉ những người có “sự

thông minh hàng đầu” mới có thể tiếp tục chúc năng của mình khi giữ trong đầu hai quan điểm đối lập. Nhưng tác giả phủ nhận quan điểm cho rằng khả năng sử dụng tư duy đối lập là khả năng thiên bẩm mà chỉ có một số ít người có được.

Tác giả ưa thích quan điểm của Thomas C. Chamberlin - một nhà địa chất người Mỹ thế kỷ XIX và cựu Chủ tịch của Đại học Winsconsin. Hơn 100 năm trước, Chamberlin viết một bài báo trên tờ *Tạp chí Khoa học* đề xuất quan điểm “giả thuyết làm việc phức tạp” như một cách cải thiện phương pháp khoa học được sử dụng phổ biến: kiểm tra hiệu lực của một học thuyết đơn giản thông qua việc thử làm và mắc lỗi. Chamberlin cho rằng nó sẽ “phát triển thói quen tư duy phức tạp”. Thay vì kế tục đơn giản các tư duy theo đường thẳng, tư duy tổng hợp dường như có sức mạnh của tầm nhìn từ góc nhìn khác.

Tương tự như vậy, tác giả tin rằng tư duy tổng hợp là một thói quen tư duy mà tất cả chúng ta có thể phát triển. Đầu tiên, đó là sự nhận thức về tư duy tổng hợp như một khái niệm. Sau đó, tư duy tổng hợp có thể được dạy trong các trường học và sẽ không còn chỉ là một kỹ năng ngậm trong đầu óc của một số ít người nữa.