

Khảo sát trên  
300.000 nhân vật  
xuất sắc đã tạo  
nên văn hóa  
doanh nghiệp



ALL  
IN

ADRIAN GOSTICK  
AND CHESTER ELTON

**Xây dựng  
văn hóa  
doanh nghiệp**

7 BƯỚC ĐẾN THÀNH CÔNG

NHA XUẤT BẢN THUYẾT MINH



Adrian Gostick & Chester Elton

Người dịch: THÀNH KHANG - DIỄM QUỲNH

# ALL IN

XÂY DỰNG VĂN HOÁ  
DOANH NGHIỆP

*7 bước đến thành công*



NHÀ XUẤT BẢN THANH HOÁ



# Mục lục

Phần I: VĂN HOÁ CÔNG SỞ	7
1. Tham gia đẩy xe cút kít	9
2. Yếu tố niềm tin	35
3. E + E + E	65
Phần II: LỘ TRÌNH BẢY BƯỚC	97
4. Xác định tình trạng dầu sôi lửa bỏng	99
5. Chú trọng vào khách hàng	127
6. Phát triển tính linh hoạt	151
7. Chia sẻ mọi điều	173
8. Cộng tác với nhân tài	195
9. Khuyến khích lẫn nhau	213
10. Thiết lập trách nhiệm rõ ràng	235
Phần III: CÔNG CỤ VĂN HOÁ	253
11. Khôi phục niềm tin	255
12. Năm mươi hai cách kêu gọi mọi người tham gia	277
13. Môi trường làm việc của những người có niềm tin	307
PHỤ LỤC	313

Phần I

# VĂN HOÁ CÔNG SỞ

---

*Vấn đề duy nhất có thể tạo sự khác biệt  
và mang lại hiệu quả*





# 1

## THAM GIA ĐẨY XE CÚT KÍT

*Vì sao người ta không hết mình ủng hộ?*

Vào ngày 30 tháng 6 năm 1859, khoảng 25.000 khán giả đã cùng dõi theo một người đàn ông Pháp với bộ ria mép đặc biệt – được biết đến với cái tên Blondin vĩ đại – bước lên sợi dây thừng có đường kính ba inch căng ngang dòng thác Niagara đang cuộn cuộn gầm rú. Người ta háo hức tò mò xem liệu con người táo bạo này sẽ là người đầu tiên băng qua vực Niagara bằng sợi dây thừng căng ngang hay anh ta sẽ tử vong nếu bị rơi xuống thác. Một trong hai khả năng trên đều khiến cho sự việc này hôm đó trở thành một sự kiện đáng nhớ.

Blondin có tên khai sinh là Jean-François Gravelet, được nuôi lớn trong những rạp xiếc và trở thành diễn viên nhào lộn từ khi còn nhỏ. Ông hiểu rõ kỹ năng của mình, và hoàn toàn tin tưởng mình sẽ thành công. Không phải là ông tỏ ra can đảm; mà đơn giản chỉ là một hành động thực tế của ông – thực như bầu trời có màu xanh dương. Theo lịch sử trình diễn, ông không



chỉ bằng qua dòng thác rộng 1500 foot (457m) mà còn dừng lại để biểu diễn màn nhào lộn trên chuyến về. Đám đông nín thở theo dõi đã vỡ oà với tiếng hoan hô vang dội khi ông đặt chân lên mặt đất.

Blondin vĩ đại đã bằng qua hẻm núi tám lần trong suốt thập kỷ kế tiếp cùng với những màn trình diễn khác nhau – bịt mắt, đi trên cột chống, nhưng thường xuyên nhất là vừa đi vừa đẩy một chiếc xe cút kít nhỏ. Như bạn có thể hình dung, người xem lũ lượt kéo đến và dần trở thành những người hâm mộ trung thành của ông. Theo các số liệu thống kê, đám đông náo nhiệt nhất vào những ngày hè, và họ dành tặng ông những tràng hoan hô cổ vũ khi ông bắt đầu tiếp cận chiếc xe cút kít thân quen của mình.

“Các bạn có tin tôi có thể bằng qua dòng thác cùng với chiếc xe cút kít này không?” – ông nói to.

“Có!” – đám đông đồng thanh reo lên.

“Tuyệt lắm”, – ông nói – “Vậy ai sẽ cùng tham gia nào?”

Nhiều người cười lớn nhưng rồi im lặng ngay sau đó vì nhận ra ông không hề nói đùa. Blondin chờ đợi trong sự bối rối và bất động của đám đông. Không ai tham gia cả. Blondin đã hy vọng người hâm mộ như ông – tin tưởng vào kỹ năng không thể sơ suất của mình. Họ nói họ tin, nhưng thực tế cho thấy là họ không tin.

Sau đó, đã có người tin. Người đại diện của Blondin, Harry Colcord, vẫy vẫy chiếc nón vải tình nguyện tham gia.



Blondin rất cảm động vì nghĩa cử đó. Bất chấp tình huống kịch tính, ông thật sự không có ý định sẽ đẩy ai đó bằng qua thác, nhưng Colcord đã làm loé lên một ý tưởng. Thay vì cùng người đại diện thực hiện ngay lúc đó, ông quay trở lại sau vài tháng để công Concord trên lưng khi băng qua dòng thác, chiến công đáng ngạc nhiên ở đây chính là người đàn ông được công này chỉ nhẹ hơn Blondin vài pound mà thôi.

Chúng ta hãy dừng lại ở đây. Quyển sách này không nói về những người táo bạo hoặc những người đi trên dây, mà nói về những kịch tính có liên quan xảy ra hàng ngày trong các tổ chức, trên khắp thế giới. Mặc dù hầu hết những người quản lý ngày nay đều hiểu về lợi thế cạnh tranh đáng tin cậy nhất chính là nhân viên của họ, nhưng chỉ một vài người trong số đó thật sự biết cách làm thế nào để kêu gọi mọi người cùng “chung sức” – thuyết phục nhân viên nhiệt tình tham gia vào các ý tưởng và các chiến lược mà họ hướng đến, để tạo lực đẩy dẫn đến những thành quả vượt trội.

Điều này không dành cho những người thiếu nỗ lực. Hầu hết các lãnh đạo đều chọn cách lắng nghe ý kiến của nhân viên một cách trân trọng rồi cố gắng thu xếp. Họ hiểu rằng, họ là người quản lý nhân viên, họ cần tập trung hơn nữa vào từng người một, và tùy vào nhu cầu mỗi người.

Dù vậy, các vấn đề vẫn không được cải thiện triệt để.

Điều này được thể hiện qua số liệu mà chúng ta nhìn thấy. Tỷ lệ nhân viên trung thành vẫn không cải thiện



bao nhiêu ở hầu hết các tổ chức, và các công ty không có cơ hội chứng kiến con số tăng lên sau nhiều năm nỗ lực. Dù những người quản lý đã làm việc cật lực, nhưng dường như vẫn còn thiếu: Đó là *văn hoá*.

Bất kể bạn quản lý nhóm nhỏ nhất hay tổ chức đa châu lục, bạn vẫn là người chủ sở hữu đáng tự hào của văn hoá nơi đó – và việc nhận biết tính hiệu quả của văn hoá gây tác động mạnh lên nhận thức của bạn là điều rất quan trọng. Nếu văn hoá của bạn rõ ràng, tích cực, và mạnh mẽ, vậy nhân viên sẽ tham gia vào các ý tưởng cũng như mục tiêu của bạn, và quan trọng nhất, họ sẽ tin rằng những điều họ làm là cần thiết và có thể tạo ra sự khác biệt. Lòng nhiệt huyết và năng lượng đó sẽ lan toả như hương thơm trong không khí. Mặt khác, nếu văn hoá của bạn bất thường – rối rắm, hiếu chiến, hoặc bàng quan – nhân viên hầu như sẽ có khả năng dành nhiều thời gian nghĩ đến việc vì sao người ngồi cạnh họ lại bị sa thải thay vì cố gắng phấn đấu cho bản thân.

Giờ đây, độc giả có thể hỏi vì sao chúng tôi lại viết sách về văn hoá. Câu trả lời đơn giản thôi: Chúng tôi đã làm việc với những khách hàng gặp các vấn đề về khả năng lãnh đạo, và hiếm khi nào chúng tôi không hào hứng gọi cho nhau để nói về văn hoá đoàn thể tuyệt vời mà chúng tôi vừa tình cờ gặp phải. Trong một thời gian dài, chúng tôi tin rằng, văn hoá đã làm cho các đội nhóm và nhiều tổ chức trở nên tuyệt vời hơn, thế nhưng rất ít ai nói về điều này trong lý thuyết kinh doanh phổ biến.





Tuy nhiên đã có vài thay đổi trong những năm gần đây. Khi gặp gỡ khách hàng mới, chúng tôi luôn kỳ vọng họ sẽ làm việc với chúng tôi dựa trên những ý tưởng về nhận thức của nhân viên hoặc đội nhóm – chủ đề quyền sách gần đây nhất – họ vẫn tiếp tục chuyển hướng cuộc đối thoại trở về đề tài văn hoá. Và không chỉ văn hoá đoàn thể nói chung mà họ còn nêu ra một thực tế rằng, nếu văn hoá văn phòng không hiệu quả, thì không lời cảm ơn hoặc tinh thần đồng đội nào có thể giúp ích được.

Họ nhận ra rằng nếu văn hoá hiệu quả, mọi thứ sẽ tiến triển tốt hơn.

Hãy xem qua trường hợp của Andrew Heath, anh là tân chủ tịch vừa được chỉ định trong ngành kinh doanh năng lượng RollsRoyce, một trong bốn lĩnh vực của công ty mang tính biểu tượng của nước Anh. Heath tự hào mô tả về nhóm cải tiến kinh doanh gồm bảy mươi người mà anh đã quản lý nhiều năm trước trong lĩnh vực hàng không vũ trụ. Cùng với khối lượng công việc đồ sộ hơn so với khả năng mà đội nhóm có thể thực hiện, anh biết mình cần tạo ra một “môi trường đặc biệt”, nơi mọi người sẽ chỉ quan tâm đến sự thành công của dự án. Chỉ nỗ lực thôi thì chưa đủ, điều anh cần là tạo ra văn hoá đặc trưng “nơi các nhân viên xem những khó khăn là các thử thách chứ không phải là điều khiến họ e ngại”.

Heath nhận thức rằng anh không thể đạt được những mục tiêu nếu chỉ biết áp đặt người khác. Anh cần thay đổi phong thái lãnh đạo và tăng thêm sự gắn