

Jeffrey Pfeffer & Robert I. Sutton

K H O Ỏ N G
C Á C H

từ

← NÓI →

đến

LÀM →

Các doanh nghiệp thông minh đã biến lý thuyết thành hành động như thế nào?

Jeffrey Pfeffer & Robert I. Sutton

*Khoảng cách
từ nói đến làm*

KHOẢNG CÁCH[?]

TỪ NÓI

ĐẾN LÀM

Nguyễn Phương dịch



NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

 alphabooks®
knowledge is power

Khoảng cách từ nói đến làm

G iữa làm được và không làm được chỉ là một sợi chỉ rất mong manh, và nó cũng chỉ bắt đầu từ một suy nghĩ rất nhỏ – “làm hay không làm được”, vậy mà lại trở thành khoảng cách mênh mông.

Đã bao giờ bạn từng đặt câu hỏi tại sao có khoảng cách rất lớn giữa những gì một công ty nhận thức rằng họ nên làm và điều họ thực sự làm? Tại sao rất nhiều công ty thất bại trong việc chuyển hóa những kinh nghiệm, hiểu biết của họ vào quá trình hành động hướng tới phát triển bền vững? Hàng năm, có vô vàn công ty chi hàng tỷ đô-la cho các chương trình đào tạo và tư vấn quản lý, tìm kiếm phương thức nhằm cải thiện hiệu quả hoạt động. Nhưng chúng chủ yếu chỉ là những câu chuyện, các phương pháp rất lý thuyết thay vì các giải pháp cụ thể đi liền với hành động. Vậy họ đã mang lại được gì sau những phương pháp “suông” đó? Câu trả lời là rất ít những thay đổi thực tế hay hầu như chẳng có chuyển biến gì. Bởi vậy, giáo sư Pfeffer và giáo sư Sutton – hai tác giả của cuốn sách bạn

đang cầm trên tay đã đi tìm lời giải cho bài toán học búa: Làm thế nào để giúp các doanh nghiệp “không những nói được mà còn phải làm được”?

Khoảng cách từ nói đến làm là cuốn sách đầu tiên thách thức thực tế nói nhiều hơn làm trong các công ty mà hai tác giả Jeffrey Pfeffer và Robert I. Sutton gọi là khoảng cách từ-biết-đến-làm. Trong cuốn sách này, độc giả sẽ biết được rằng các công ty đã lãng phí rất nhiều thời gian và tiền bạc để đào tạo, phân tích, họp hành, bàn bạc và thậm chí ra được các biện pháp nhưng cuối cùng vẫn không có gì thay đổi trong công ty vì mọi chuyện chỉ dừng ở việc nói mà không hề thực thi. Cuốn sách đi sâu vào các nguyên nhân, biện pháp khắc phục kèm theo các ví dụ cụ thể cả về những công ty thất bại lẫn thành công để độc giả có thể phòng tránh cũng như khắc phục được khoảng cách đó. Đây không chỉ là cuốn sách dành cho những người trong các tổ chức mà nó chứa đựng cả những bài học hữu ích dành cho tất cả những ai mong muốn hiện thực hóa lời nói của mình trong cuộc sống thường ngày.

Xin trân trọng giới thiệu cùng bạn đọc!

Hà Nội, tháng 10 năm 2013

CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH ALPHA

Mục lục

- 1 | Biết phải làm gì thôi chưa đủ.....9
- 2 | Khi nói thay thế làm.....46
- 3 | Khi kỷ ức thay thế tư duy.....100
- 4 | Khi nỗi sợ hãi ngăn cản hành động dựa trên hiểu biết.....152
- 5 | Khi thước đo làm mờ óc phán đoán.....191
- 6 | Khi cạnh tranh nội bộ biến bạn thành kẻ thù.....243
- 7 | Các công ty đã vượt qua khoảng cách từ-biết-đến-làm.....293
- 8 | Biến hiểu biết thành hành động.....331

| 1 | Biết phải làm gì thôi chưa đủ

Tại sao chúng ta đổ bao công sức vào giáo dục và đào tạo, tư vấn quản lý, nghiên cứu kinh doanh, rồi sách vở, bài viết, nhưng lại có quá ít thay đổi trong hành động thực tế của các nhà quản lý và tổ chức?

Năm 1996 có hơn 1.700 cuốn sách kinh doanh được xuất bản ở Hoa Kỳ, và con số này ngày càng tăng. Rất nhiều trong số đó chứa đầy những phân tích và công thức giống nhau, chỉ khác về ngôn ngữ và hình ảnh, và đặc biệt, chẳng có gì khác những cuốn sách được xuất bản trước đó. Trên thực tế, vô số ý tưởng tự xưng là mới ra năm nay đều đã xuất hiện trong những cuốn sách được in từ hàng thập kỷ trước. Dù thế, các cuốn sách mới này vẫn được thị trường đón nhận vì những ý tưởng đó vẫn chưa được thực hiện dù được coi là hữu dụng và được nhiều người biết đến. Vì vậy, các tác giả vẫn tiếp tục cố gắng, một phần bằng cách thay đổi mẫu mã kiểu dáng và cập nhật thông tin, để làm thế nào đó khiến các nhà quản lý không chỉ *biết*, mà còn *áp dụng* những gì họ nắm

được. Và các nhà quản lý tiếp tục mua những cuốn sách đầy rẫy những điều họ đã biết bởi họ hiểu rằng chỉ biết thôi chưa đủ. Họ hy vọng rằng việc mua và đọc thêm một quyển sách, biết đâu đấy, sẽ chuyển hóa kiến thức đó thành hành động tổ chức.

Mỗi năm, các tổ chức đổ hơn 60 tỷ đô-la vào đào tạo, đặc biệt là đào tạo quản lý. Phần nhiều trong các hoạt động đào tạo đó, với những chủ đề như Quản lý Chất lượng Toàn diện (Total Quality Management – TQM), dịch vụ khách hàng, xây dựng lòng trung thành của khách hàng, khả năng lãnh đạo và thay đổi cơ cấu, đều dựa trên những kiến thức và nguyên tắc về cơ bản là vĩnh cửu: không thay đổi và không được thay đổi. Dù vậy, quá trình đào tạo thường lặp đi lặp lại. Nhưng dù chất lượng nội dung, cách truyền đạt, hay tần suất lặp lại đến đâu đi nữa, đào tạo quản lý vẫn không thể thay đổi các thực tiễn tổ chức.

Giáo sư Mark Zbaracki của Đại học Chicago đã nghiên cứu quá trình đào tạo Quản lý Chất lượng Toàn diện tại 5 tổ chức có đội ngũ cán bộ cấp cao tin rằng phương pháp TQM có thể nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ của họ, cũng như là quá trình đào tạo đó đã thay đổi cách con người làm việc. Thế nhưng Zbaracki thấy rằng các phương pháp định lượng TQM không hề được sử dụng trong 4 tổ chức và chỉ được dùng một cách hạn chế ở tổ chức thứ 5. Kết quả này không phải chỉ xảy ra ở TQM, mà chúng tôi đã thấy chuyện tương tự xảy ra liên tục trong quá trình nghiên cứu.

Mỗi năm, các tổ chức đang cần lời khuyên tiêu tốn hàng tỷ đô-la vào các dịch vụ tư vấn quản lý – ước tính là 43 tỷ đô-la vào năm 1996. Nhưng những lời khuyên đó hiếm khi được áp dụng. Một nhà cố vấn, khi thuyết trình thuyết phục một ngân hàng lớn của Mỹ giao việc cho mình, đã bật một slide chứa các khuyến nghị từ 4 nghiên cứu được thực hiện 6 năm trước cho ngân hàng này. Cả 4 bộ nghiên cứu đều đi đến cùng một kết luận, điều này không có gì ngạc nhiên vì đều do những con người rất thông minh tuy từ bốn hãng khác nhau nhưng được cung cấp các thông tin về cơ bản là giống nhau thực hiện. Người thuyết trình, người đang bán việc áp dụng và thay đổi hơn là bán dịch vụ phân tích, đã hỏi những nhà điều hành ngồi đó, “Tại sao các vị lại muốn trả tiền để nhận vẫn câu trả lời đó lần thứ năm?” Hãng của ông đã nhận được hợp đồng. Một ví dụ nữa về việc biết-nhưng-không-làm trong thế giới cố vấn quản lý: hai nhà cố vấn của một hãng hàng đầu làm việc cho một công ty điện lớn ở Mỹ Latinh đang đối mặt với quá trình bãi bỏ các quy định. Họ đều rất chán nản khi biết rằng ban quản lý đã có một tài liệu dày 500 trang, từ 4 năm trước, với các kế hoạch và khuyến nghị chi tiết, do một hãng cố vấn khác làm trong hợp đồng trước. Họ báo cáo lại:

Tài liệu đã có rất tốt. Nó gồm các nghiên cứu đánh giá chi phí tiêu chuẩn từ các công ty dân dụng hiệu quả nhất trên thế giới, các tóm tắt về các hệ thống đào tạo thành công nhất ở các công ty công nghiệp khác, và các lịch trình thực hiện khá chi tiết... Do phân tích của

chúng ta cũng dựa trên chính... các thông tin được đưa cho các nhà cố vấn từ bốn năm trước... các khuyến nghị của chúng ta về cơ bản là y hệt. Vấn đề không phải là phân tích, mà là thực hiện. Mặc dù chúng ta có thể xác định được các vùng mới cần cải thiện, nhưng cốt lõi gần như giống hệt tài liệu cũ... Khách hàng đã có từ trước các thông tin chúng ta đang đưa cho họ.

Mỗi năm, hàng trăm trường kinh doanh ở Hoa Kỳ đào tạo ra hơn 80.000 thạc sĩ quản trị kinh doanh và thực hiện rất nhiều nghiên cứu về các chủ đề kinh doanh. Nghiên cứu và giáo dục kinh doanh đang tăng lên cả về phạm vi và tầm quan trọng trên khắp thế giới. Dù thế, việc chuyển hóa quá trình nghiên cứu và đào tạo quản lý này thành thực tiễn hoạt động diễn ra rất chậm chạp và thất thường. Có rất ít bằng chứng cho thấy mối liên kết giữa việc nhân sự được đào tạo chuyên sâu về kinh doanh với việc tổ chức hoạt động hiệu quả. Rất nhiều hãng hoạt động tối ưu – như Southwest Airlines, Wal-Mart, The Men's Wearhouse, ServiceMaster, PSS/World Medical, SAS Institute, AES, Whole Foods Market, và Starbucks – không tuyển người từ những trường kinh doanh hàng đầu và không đặt nặng về vấn đề bằng cấp trong hoạt động nhân sự của họ. Nhiều nhà nghiên cứu đã thấy rằng “những điều được dạy trong trường đại học hay trường kinh doanh không thực sự chuẩn bị cho các nhà quản lý tương lai những hiểu biết thực tế về quản lý.” Một báo cáo cho thấy 73% các thạc sĩ vừa tốt nghiệp chương trình

MBA khi được hỏi đã nói là “các kỹ năng MBA của họ được dùng rất ít hoặc không được dùng trong công việc quản lý đầu tiên của họ.”

Bạn đã bao giờ tự hỏi tại sao bao nhiêu nỗ lực đổ vào giáo dục và đào tạo, tư vấn quản lý, các nghiên cứu tổ chức và rất nhiều bài viết, sách báo, nhưng lại có quá ít thay đổi trong thực tiễn quản lý như vậy? Bạn đã bao giờ tự hỏi tại sao chút ít thay đổi trong quản lý thực sự xảy ra đó lại gặp quá nhiều khó khăn không? Tại sao mà cuối các khóa đào tạo hoặc các cuốn sách, nhiều nhà lãnh đạo nói là đã “sáng ra” và “khôn lên” nhưng vẫn không thay đổi được gì trong tổ chức của họ?

Chúng tôi cũng đã tự hỏi điều đó và đã lên đường thực hiện nhiệm vụ thám hiểm một trong những bí ẩn lớn nhất về quản lý tổ chức: Tại sao hiểu biết về những việc cần làm thường xuyên không thể dẫn tới hành động hoặc hành vi nhất quán với hiểu biết đó? Chúng tôi gọi đây là *vấn đề từ-biết-đến-làm* (knowing-doing problem): Thách thức đến từ việc biến hiểu biết về cách nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức thành hành động nhất quán với hiểu biết đó. Cuốn sách này đại diện cho những gì chúng tôi học được về các nhân tố tạo nên khoảng cách từ-biết-đến-làm, lý do và cách thức một số tổ chức có thể áp dụng hiểu biết của họ thành công hơn số còn lại.

Chúng tôi đã mất 4 năm để học hỏi về những điều tạo ra khoảng cách từ-biết-đến-làm và cách thu hẹp khoảng

cách đó, cũng như một số cách giúp các tổ chức né tránh được khoảng cách đó ngay từ đầu. Bắt đầu bằng việc lùng sục các văn bản học thuật cũng như đại chúng để tìm kiếm các câu chuyện, các tình huống cụ thể, các nghiên cứu diện rộng của nhiều hãng có thể cung cấp cách nhìn thấu đáo về vấn đề từ-biết-đến-làm. Đã có các bằng chứng cho thấy mọi ngành công nghiệp đều có các tổ chức gặp phải “căn bệnh” này. Nhưng hiếm có câu trả lời thỏa đáng nào về nguyên nhân hay cách xử lý nó. Vì thế chúng tôi thực hiện hàng tá các nghiên cứu định tính và định lượng về các vấn đề từ-biết-đến-làm trong các tổ chức, từ các hãng dịch vụ tài chính, thiết kế sản phẩm, tới các tập đoàn sản xuất truyền thống chuyên “cắt gọt kim loại”, các công ty khai thác mỏ, công ty sản xuất điện, và các chuỗi nhà hàng và bán lẻ. Chúng tôi cũng đã dạy ở Đại học Stanford, trong cả trường kinh doanh và kỹ thuật, nơi các sinh viên quản trị của chúng tôi thực hiện khoảng 100 bài tập tình huống của riêng họ về các vấn đề từ-biết-đến-làm và cách các vấn đề này có thể đã và sẽ được giải quyết thế nào.

Chúng tôi đã kiểm tra diện rộng một loạt các phương cách tổ chức để tìm hiểu về khoảng cách từ-biết-đến-làm. Tuy nhiên, chúng tôi tập trung hơn vào một bộ những phương thức, dù hiếm được thực hiện, nhưng hầu hết các nhà quản lý đều biết đến, được tuyên truyền rộng rãi trong các tổ chức, và đã cho thấy có khả năng tăng cường hiệu suất tổ chức một cách nhất quán: chúng được gọi là phương thức quản lý hiệu suất cao hay cam kết cao độ.

Các phương thức này đã được mô tả và ảnh hưởng tích cực của chúng đến hiệu suất hoạt động đã được phân tích trong rất nhiều bài viết và sách vở. Chúng ta sẽ dùng đến bằng chứng này nếu cần để hỗ trợ luận cứ về khoảng cách từ-biết-đến-làm, nhưng sẽ không đưa ra các mô tả chi tiết về từng phương thức hoặc một đánh giá chuyên sâu về bằng chứng cho thấy hiệu quả tích cực của nó đối với hiệu suất hoạt động. Mối quan tâm của chúng ta nằm ở việc nắm rõ được những rào cản của quá trình chuyển hóa hiểu biết thành hành động và cách thức một số hãng đã vượt qua các rào cản đó. Các vấn đề từ-biết-đến-làm mà chúng ta đã quan sát được có tính chất phổ thông và hiện hữu trong nhiều chủ đề, từ ứng dụng các hiểu biết tiếp thị và các phương thức tốt nhất trong dịch vụ khách hàng tới việc bảo lưu và thực hiện các phương thức sản xuất ưu việt.

Chúng tôi đã không tìm thấy được những câu trả lời đơn giản cho thế lưỡng nan từ-biết-đến-làm này. Dựa trên tầm quan trọng của vấn đề từ-biết-đến-làm, nếu những câu trả lời đơn giản có tồn tại, thì hẳn là chúng đã được thực thi rộng rãi. Và những hãng hiếm hoi có thể chuyển hóa hiểu biết thành hành động một cách nhất quán cũng không thể tận dụng được lợi thế cạnh tranh đáng kể đó như hiện nay. Chúng tôi sẽ cung cấp cho bạn những nhận thức và chẩn đoán về một số nguồn sinh ra các vấn đề từ-biết-đến-làm, và những ví dụ về các công ty phải chịu hậu quả nặng nề từ vấn đề này, những công ty chưa từng gặp cũng như một số công ty đã có thể khắc phục lỗ hổng từ-