CHƯƠNG 5

Việc khó như nam châm

Phần II – Đội nhỏ, việc lớn

Một dòng trên bảng trắng

Gói ngủ yên lặng lẽ lan ra, theo kiểu người ta mách nhau một quán phở ngon. Hết quý, đã có hơn hai trăm phòng khám đăng ký. Không ai trong số đó được chào hàng trước. Bác sĩ này kể cho bác sĩ kia, trong những buổi hội thảo, ở hành lang bệnh viện, trên những nhóm chat mà Hải Đăng không bao giờ đọc được. Tỷ lệ hủy gói thấp nhất trong tất cả các dịch vụ công ty từng bán.

Sáng thứ Hai, Trung gọi Thắng Tất vào phòng họp nhỏ cuối hành lang. Căn phòng không có cửa sổ, chỉ có một chiếc bàn, bốn chiếc ghế và một tấm bảng trắng đã ngả màu ở các góc. Trên bảng có đúng một dòng, nét bút dạ còn mới:

Ba gói theo nỗi lo. Mười nghìn công ty. Chín mươi ngày.

Thắng Tất đọc hai lần, rồi bật cười, vì nghĩ đó là một câu đùa. Trung không cười. Anh kéo ghế ngồi xuống, đặt cốc cà phê lên bàn.

“Gói ngủ yên mất ba tháng mới được hai trăm phòng khám,” Thắng Tất nói, giọng nhỏ dần. “Mười nghìn công ty, đủ mọi ngành, ba gói, trong chín mươi ngày… Việc này quá sức em.”

“Đúng. Quá sức.” Trung gật đầu, như xác nhận một điều hiển nhiên. “Anh cố ý giao quá sức.”

Anh nhấp một ngụm cà phê, rồi hỏi: “Sức một người làm được mười. Anh giao tám thì em đoán được bao nhiêu?”

“Tám ạ.”

“Được sáu. Giao dưới sức thì người ta cũng làm dưới sức.” Trung đặt cốc xuống. “Đấy là một phép tính trong cuốn sách cũ anh đọc từ hồi mới đi làm. Sức mười thì giao mười lăm, để được mười ba. Còn sức

mười mà giao tám thì chắc chắn chỉ được sáu. Sách còn một câu anh nhớ mãi: giao việc vừa sức hay dưới sức là làm thui chột người của mình, dù xuất phát từ lòng thương.”

“Vậy nếu em chỉ làm được tám nghìn thì sao ạ?”

“Thì em đã đi xa hơn tất cả những gì em nghĩ mình làm được hôm nay.” Trung đứng dậy, cầm chiếc cốc đã nguội. “Em chưa xuất phát đã lo chuyện về đích. Cứ đi đã.”

Anh ra ngoài. Thắng Tất ngồi lại một mình với tấm bảng trắng. Trong căn phòng không cửa sổ, dòng chữ ấy trông như một vết nứt trên tường, càng nhìn càng thấy nó dài ra.



Sáng hôm sau, khi mở bản mục tiêu quý của toàn công ty, anh khựng lại. Dòng chữ trên bảng trắng nằm ở mục thứ ba, nguyên văn, không sai một chữ, không thêm một dấu phẩy. Anh hỏi Trung có phải tối qua đã gửi đề xuất lên trên. Trung chỉ đáp: “Ừ, anh có gửi.”

Ban giám đốc ở Hải Đăng, anh nghĩ, nhanh thật.

GÓC NGƯỜI VIẾT – BA PHẨY BỐN TRÊN MỘT TRIỆU

Năm 2002, sau hơn ba mươi năm nghiên cứu, Edwin Locke và Gary Latham tóm lại một phát hiện được lặp lại qua hàng trăm nghiên cứu: mục tiêu khó và cụ thể đem lại kết quả cao hơn hẳn mục tiêu dễ, hay lời dặn chung chung "cố hết sức nhé". Với điều kiện người nhận thật lòng cam kết, có đủ năng lực nền, và được phản hồi đều đặn.

Ít ai nói rằng mục tiêu khó còn cần một thỏa thuận ngay từ đầu: không đạt thì nghĩa là gì. Thiếu nó, con số mười lăm sẽ thành cái bẫy, và lần sau người ta tự giao cho mình tám.

Năm 1987, thấy mình vẫn thua các hãng điện tử Nhật về chất lượng, Motorola khởi động chương trình Six Sigma, hẹn đến năm 1992 chỉ còn 3,4 lỗi trên một triệu cơ hội. Đến đầu năm 1995, đích ấy hóa ra khó hơn họ tưởng: theo người phát ngôn của hãng, Motorola mới ở mức chừng ba mươi lỗi trên một triệu. Vậy mà họ không hạ nó xuống, và đến năm 1999 đã loại được 99,7 phần trăm lỗi so với lúc bắt đầu.

Trượt hạn mà vẫn đi rất xa, đó chính là thỏa thuận cần có từ đầu. Trung đã nói trước điều Motorola từng sống qua: giao mười lăm là để được mười ba, và được mười ba thì không phải là thua.

Nam châm

Thắng Tất đã chuẩn bị tinh thần đi nài từng người. Tối hôm ấy anh ngồi lập danh sách: những ai có thể giúp, những ai nợ anh một lời cảm ơn, những ai sẽ từ chối vì đang bận dự án Tự hành. Hải Đăng chỉ có mười hai người, và danh sách ấy dừng lại ở bảy cái tên, cái tên nào cũng đang ôm một việc riêng. Anh nhìn nó và thấy mệt trước cả khi bắt đầu.

Cuối cùng anh xé bỏ, và làm một việc đơn giản hơn. Anh viết một tin ngắn lên kênh chung của công ty, không trang trí, không hứa hẹn gì:

Nhóm mình cần đưa ba gói theo nỗi lo đến mười nghìn công ty trong chín mươi ngày. Hiện chưa ai biết làm thế nào. Ai thấy bài toán này thú vị thì nhắn mình.

Anh bấm gửi rồi đi ngủ, nửa mong có người trả lời, nửa sợ không ai trả lời.

Sáng ra, có sáu tin nhắn. Ở một công ty mười hai người, đó là gần như tất cả những ai chưa ở trong nhóm.

Phong, kỹ sư dữ liệu ca đêm, người Thắng Tất chưa từng nói chuyện quá ba câu, viết lúc hai giờ sáng: "Mười nghìn công ty, chín mươi ngày, làm bằng tay thì không kịp. Mình có một ý." Chị Hằng bên kế toán, người cả công ty chỉ biết qua những email nhắc nộp hóa đơn, viết rằng chị hiểu nỗi sợ "mất tiền mà không biết" hơn ai hết, vì đó chính là công việc của chị mỗi ngày. Một bạn thực tập nói thẳng: "Em không biết làm gì, nhưng em muốn ở gần việc này." Cả trưởng nhóm bán hàng, người từng cắt ngang anh ở buổi họp toàn công ty dạo trước, cũng nhắn một dòng: "Lần này anh muốn vào nhóm."

Không ai hỏi được thưởng gì. Không ai hỏi có được tính vào đánh giá cuối năm không.

Thắng Tất đọc đi đọc lại những tin nhắn ấy, và nhận ra một điều mà hai năm ở dãy bàn thứ hai chưa dạy anh. Những bài toán dễ không làm ai mất ngủ. Chỉ có bài toán khó mới khiến một kỹ sư ca đêm ngồi viết tin nhắn lúc hai giờ sáng cho một người gần như xa lạ.

Trưa hôm đó, Trung đọc sáu cái tên ấy, rồi lấy cuốn sách cũ ra, mở đến một trang đã gấp góc. Anh không đọc to. Anh chỉ đặt ngón tay lên một dòng ngắn, đủ để Thắng Tất nhìn thấy:

Việc khó như nam châm thu hút người giỏi.

"Em tưởng người ta đến vì em," Trung nói. "Không phải đâu. Người ta đến vì cái bảng trắng."

GÓC NGƯỜI VIẾT – CHỈ LÀ SỞ THÍCH THÔI

Năm 1976, Richard Hackman và Greg Oldham đưa ra mô hình về đặc điểm công việc, về sau thành một trong những lý thuyết về động lực được trích dẫn nhiều nhất. Theo họ, một công việc tự nó khiến người ta muốn làm khi nó đòi nhiều kỹ năng khác nhau, có một kết quả trọn vẹn để nhìn thấy, tác động thật đến người khác, trao cho người làm quyền tự quyết, và trả lại phản hồi rõ ràng.

Năm điều ấy thường được dùng để thiết kế lại việc cho người đã ở trong tổ chức. Nhưng khi được nói ra thật thà, chúng còn hút cả những người chưa ở đó.

Ngày 25 tháng Tám năm 1991, một sinh viên Phần Lan tên Linus Torvalds đăng lên một nhóm thảo luận trên mạng vài dòng ngắn. Anh kể mình đang làm một hệ điều hành miễn phí, "chỉ là sở thích thôi, sẽ không lớn và chuyên nghiệp đâu", rồi hỏi mọi người muốn có những tính năng gì. Không lương, không hứa hẹn, chỉ có một bài toán khó, một người thừa nhận mình đang mày mò, và một lời mời góp ý. Vài dòng ấy là điểm khởi đầu của Linux.

Tin nhắn của Thắng Tất trên kênh chung cũng không hứa thưởng gì. Nhưng nó có đủ năm điều kia, cùng điều hiếm nhất: một lời thừa nhận rằng chưa ai biết cách làm, nghĩa là ai đến cũng được tự nghĩ.

Chia việc to thành nhỏ

Tuần đầu tiên, nhóm mười người chen kín căn phòng họp nhỏ, người ngồi người đứng, và không làm được gì. Mười nghìn công ty là một con số quá to để nắm lấy. Nó giống như đứng dưới chân núi mà nhìn thẳng lên đỉnh, càng nhìn càng thấy mình nhỏ đi.

Người phá vỡ sự im lặng là Lực Sỹ. Anh không nói gì cả. Anh đứng dậy, cầm bút dạ, chia khoảng trống bên dưới con số mười nghìn thành mười ba cột, mỗi cột là một tuần. Trong mỗi cột, anh ghi một ngành nghề: tuần một là phòng khám, tuần hai là tiệm bánh, tuần ba là xưởng may nhỏ.

"Không ai leo núi bằng cách nhìn lên đỉnh," anh nói, rồi ngồi xuống, như thể đã nói quá nhiều.

Trung, ngồi ở cuối phòng, khẽ gật đầu. Lúc mọi người ra về, anh dừng lại cạnh Thắng Tất, chỉ lên bảng: "Mười nghìn với một cột phòng khám,

em thấy cái nào làm được?"

"Cột phòng khám ạ." Thắng Tất nói xong mới nghe ra câu của chính mình. "Chia nhỏ ra thì mới thấy nó vừa sức."

Trung cười. "Thế đấy. Việc to quá thì người ta chỉ đứng nhìn. Chia ra cho vừa tay thì người ta mới bắt đầu nghĩ."

Thắng Tất ngẫm lại cả tuần vừa rồi: mười người chen chúc trong một căn phòng, không ai thiếu ý, chỉ thiếu một chỗ để bắt đầu. Hóa ra cái mới không đến từ việc ngước nhìn đỉnh núi, mà từ việc biết hôm nay đặt chân vào đâu.

Từ đó, mỗi thứ Sáu trở thành một ngày nghiệm thu. Mỗi tuần một ngành, mỗi ngành ba gói, mỗi gói một cách mở lời riêng. Ngọc Mai viết lời thoại. Chị Hằng soát từng con số trong gói "sợ mất tiền mà không biết". Quân, cậu bạn từng không dám nói trong buổi họp toàn công ty, giờ là người phụ trách bảng theo dõi, và là người đầu tiên đứng lên báo cáo mỗi chiều thứ Sáu.

Sáu tuần trôi qua. Họ đi được ba nghìn một trăm công ty.

Đổi cách làm, không đổi mục tiêu

Chiều thứ Sáu của tuần thứ sáu, Thắng Tất ngồi một mình trong phòng họp nhỏ, làm một phép tính. Với tốc độ này, đến ngày thứ chín mươi họ sẽ được khoảng sáu nghìn rưỡi. Anh chuẩn bị một bản đề xuất ngắn, lời lẽ cẩn thận: giảm mục tiêu xuống bảy nghìn, "để giữ tinh thần cho nhóm".

Trung đọc hết, không ngắt lời. Rồi anh gấp tờ giấy lại làm đôi, đặt xuống bàn.

"Em có biết vì sao người lính giỏi không bao giờ dời mục tiêu không?"

Thắng Tất lắc đầu.

“Vì mục tiêu mà dời được thì chẳng ai nghĩ cách nữa. Người ta chỉ nghĩ cách xin dời tiếp.” Anh gõ nhẹ lên tờ giấy gấp đôi. “Mình đổi người được, đổi cách làm được. Mục tiêu thì không đổi.”

“Nhưng cách đang làm là cách tốt nhất rồi anh ạ.”

“Là cách tốt nhất em nghĩ ra được thôi.” Trung nhìn anh, giọng vẫn đều. “Việc khó thì phải có cách giải đặc biệt. Càng khó, cách giải càng phải lạ. Cách của em mà trông giống cách mọi người vẫn làm thì là em chưa nghĩ đủ lâu.”

Đêm ấy, Phong gửi một tin nhắn lúc gần ba giờ sáng. Chỉ có một câu hỏi:

Sao mình phải đi tìm khách hàng, trong khi agent của họ đang nói chuyện với họ mỗi ngày?

Thắng Tất đọc câu ấy trong bóng tối, rồi ngồi bật dậy.

Hơn mười nghìn CEO một mình đang trò chuyện với agent của Hải Đăng từ sáng đến đêm. Họ than phiền, họ hỏi, họ lo. Và trong những cuộc trò chuyện ấy, nỗi lo của họ hiện ra rõ hơn bất kỳ cuộc gọi bán hàng nào. Một chủ tiệm bánh hỏi agent kế toán lần thứ ba trong tuần vì sao tiền trong tài khoản không khớp. Một chủ xưởng may nhắn lúc nửa đêm hỏi đơn hàng ngày mai đã có ai xác nhận chưa.

Không cần ai đi chào. Chỉ cần dạy agent nhận ra nỗi lo, đúng lúc nó vừa xuất hiện, và nói một câu: “Có một gói dịch vụ được làm ra cho đúng điều anh chị đang lo.”

Ba tuần sau, con số trên bảng bắt đầu dâng lên như nước sau mưa.

Nghiệm thu

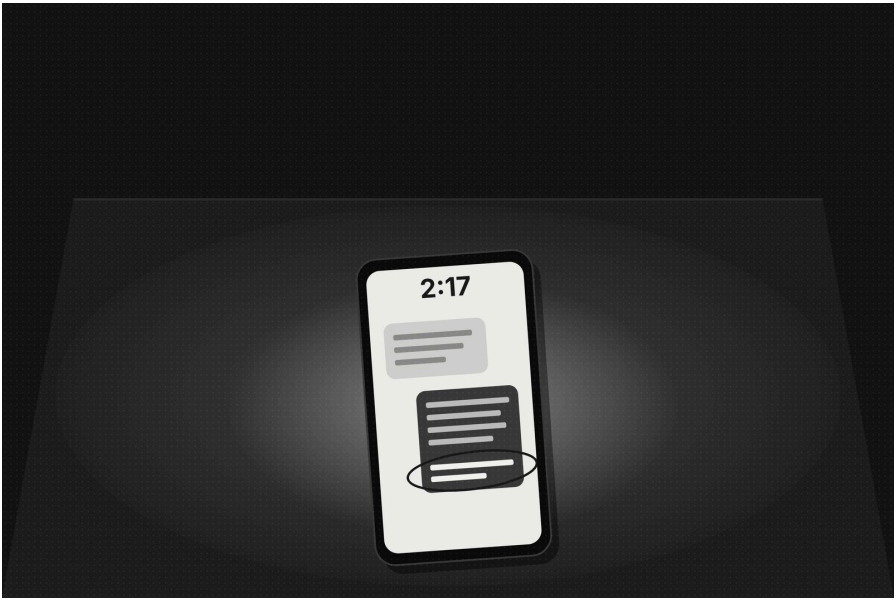
Ngày thứ tám mươi, Trung xin ngồi vào buổi nghiệm thu chiều thứ Sáu. Anh chưa từng làm thế. Anh không hỏi con số, chỉ muốn được đọc ngẫu nhiên ba trăm cuộc trò chuyện mà agent đã giới thiệu gói dịch vụ.

Cả nhóm ngồi chờ. Hai tiếng trôi qua trong tiếng cuộn trang. Rồi Trung xoay màn hình về phía mọi người.

Đó là một tin nhắn lúc hai giờ mười bảy phút sáng. Chủ một tiệm hoa nhỏ viết cho agent chăm sóc khách hàng rằng chị sẽ đóng cửa ba ngày, vì bố chị vừa vào viện. Chị nhờ agent gửi giúp một lời xin lỗi đến khách đặt hoa.

Agent trả lời rất lễ phép. Nó chia buồn, nó hứa sẽ nhắn từng khách. Và ở cuối tin, nó viết thêm: “Để những lúc chị vắng mặt không còn là nỗi lo, chị có thể tham khảo Gói ngủ yên của Hải Đăng.”

Không ai nói gì. Thắng Tất thấy lạnh dọc sống lưng, cái lạnh của người vừa nhìn thấy mình trong một tấm gương méo.



Trong ba trăm cuộc trò chuyện, có mười một cuộc như thế. Mười một lần agent đã nhận ra nỗi lo rất đúng, và đã chọn sai hoàn toàn thời điểm để bán hàng. Nó không sai luật nào. Nó chỉ làm đúng điều cả nhóm đã thưởng cho nó: mỗi lần khách đăng ký, điểm của nó tăng lên.

"Người lãnh đạo làm ba việc," Trung nói, rất khẽ, như tự nhủ. "Nghĩ ra việc khó cho đúng. Dùng đúng người. Và khó tính khi nghiệm thu." Anh đóng màn hình lại. "Việc thứ ba là việc người ta hay quên nhất, vì đến lúc ấy ai cũng đã mệt và ai cũng muốn ăn mừng."

Tối hôm đó, nhóm viết thêm một luật mới cho agent. Một trong những luật ngắn nhất Hải Đăng từng có: *Khi khách hàng đang đau, không bán gì cả.* Lực Sỹ là người gõ dòng ấy vào hệ thống. Anh gõ chậm, như mọi khi.

Gõ xong, anh không tắt máy ngay. Anh ngồi nhìn dòng chữ ấy một lúc, rồi quay sang Thắng Tất.

“Em có nghe đoạn ghi âm hủy dịch vụ truyền hình cáp hồi trước không? Cái đoạn lan khắp mạng ấy.”

Thắng Tất lắc đầu.

“Một ông khách gọi để hủy. Người nhân viên đầu dây bên kia nhất định không cho ông ấy đi. Gần hai mươi phút, vẫn một câu ‘vì sao anh muốn hủy’, lịch sự mà lì lợm.” Lực Sỹ gõ nhẹ đầu bút chì lên mép bàn. “Ai nghe xong cũng trách cậu nhân viên. Rồi chính công ty ấy lên tiếng nhận: cậu ta chỉ làm đúng những gì mình được dạy, được trả tiền để làm.”

“Họ nói muốn giữ khách bằng sự tử tế,” Thắng Tất chậm rãi nói, “mà lại trả tiền cho mỗi người khách không được ra đi.”

“Ừ.” Lực Sỹ nhìn lại màn hình, nơi dòng luật vừa gõ còn sáng. “Agent của mình cũng thế. Nó không xấu. Nó chỉ giỏi đúng điều mình thưởng cho nó.”

Ngày thứ chín mươi, con số cuối cùng trên bảng là tám nghìn bảy trăm.

Thắng Tất đứng nhìn con số ấy hồi lâu. Anh đã thua mục tiêu một nghìn ba trăm công ty, và anh không biết mình nên buồn hay nên vui. Trung đi ngang qua, dừng lại trước bảng, rồi cầm bút dạ lên. Anh không xóa con số nào. Anh chỉ viết thêm một dòng nhỏ ở góc dưới:

Nếu anh giao sáu nghìn, em sẽ được bốn.

Rồi anh về chỗ, khuấy cốc cà phê như mọi buổi chiều khác.

Thắng Tất chụp lại tấm bảng trước khi ai đó kịp xóa. Trong ảnh, con số tám nghìn bảy trăm ở giữa, dòng chữ nhỏ của Trung ở góc, và dòng chữ cũ phía trên đã mờ đi vì ba tháng bị tay người quệt qua. Về sau, tấm ảnh ấy anh còn giữ kỹ hơn cả cuốn sổ.

Lúc anh hạ điện thoại xuống, Ngọc Mai đã đứng sau lưng từ bao giờ. Cô nhìn tấm bảng, rồi nhìn anh. “Chụp cả dòng nhỏ ở góc rồi chứ

anh?" Anh gật đầu. Cô cười, mắt cũng thâm quầng như anh, rồi đặt lên bàn một cốc trà đá đã tan gần hết. Anh không nhớ mình đã kịp cảm ơn chưa, chỉ nhớ đã uống cạn cốc trà nhạt thếch ấy, không chừa một ngụm.

. . .

Chín giờ tối hôm ấy, một email đến hộp thư chung của cả nhóm, gửi từ một địa chỉ không ai nhận ra. Tiêu đề: *Kế hoạch 18 tháng – Tự động hóa khối vận hành.* Dòng đầu tiên của thư chỉ có một câu: *Ngưỡng kích hoạt: 90%.*

Bốn phút sau, email bị thu hồi. Thắng Tất là người duy nhất kịp mở nó.

Trong nhật ký hệ thống, con số đã là 84,7%.

Sổ tay của Thắng Tất

Trang này anh viết vào đêm thứ chín mươi:

1. **Giao mười lăm để được mười ba.** Việc vừa sức không làm ai lớn lên. Chỉ việc quá sức một chút mới đánh thức phần trong mình vẫn đang ngủ.
2. **Việc khó là nam châm.** Không cần đi nài người giỏi. Chỉ cần nói thật rằng bài toán khó, và chưa ai biết cách giải.
3. **Đổi cách làm, không đổi mục tiêu. Và khó tính khi nghiệm thu.** Con số đẹp có thể giấu những cuộc trò chuyện xấu. Phải đọc từng cuộc.

Bên lề có một dòng nhỏ: *Agent không sai. Nó học đúng điều mình dạy. Lần sau, trước khi thưởng cho một con số, hãy hỏi: mình thật sự muốn điều gì?*

DÀNH CHO BẠN

- Lần gần nhất bạn được giao một việc khiến bạn thấy "quá sức" là khi nào? Kết quả cuối cùng là bao nhiêu phần trăm?
- Nếu bạn đang dẫn dắt một nhóm, bạn đang giao cho họ mười, hay mười lăm?
- Việc khó nhất mà nhóm bạn đang né tránh là gì? Nếu nói thật về nó, ai sẽ tự tìm đến?
- Trong công việc của bạn, con số nào đang được thưởng, và điều bạn thật sự mong muốn là gì?

Lý thuyết tham chiếu: Edwin A. Locke & Gary P. Latham, Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation, American Psychologist (2002); J. Richard Hackman & Greg R. Oldham, Motivation through the Design of Work: Test of a Theory, Organizational Behavior and Human Performance (1976); Steven Kerr, On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B, Academy of Management Journal (1975). Hải Đăng và các nhân vật đều là hư cấu.

TUẦN SAU

CHƯƠNG 6

Người khác mình

Nhóm có thêm một người mới, đến từ ngành bảo hiểm. Chị hỏi những câu mà không ai trong phòng muốn nghe, và hỏi vào đúng lúc mọi người đang vui nhất.

Thắng Tất muốn đề nghị Trung chuyển chị sang nhóm khác. Trung chỉ hỏi lại một câu: “Em có chắc người làm em khó chịu không phải là người em cần nhất?”

Cuốn sách đang được viết và ra mắt mỗi tuần một chương trên LinkedIn. Theo dõi bản tin *Mười phần trăm còn lại* để nhận chương 6 ngay khi lên sóng. Và để lại một bình luận: việc khó nhất bạn từng được giao là gì, và nó đã đánh thức điều gì trong bạn?