CHƯƠNG 9

Giao mục tiêu, không giao cách làm

Phần II – Đội nhỏ, việc lớn

Ba dòng

Sáng thứ Hai, Trung báo với nhóm rằng anh sẽ vắng hai tuần.

Anh nói điều đó ở cuối buổi họp đầu tuần, sau khi Quân đã đọc xong các con số và Thư đã nêu xong câu hỏi của chị. Không có lời giải thích nào đi kèm. Thắng Tất hỏi anh đi đâu, và Trung chỉ đáp: "Anh có việc ở chỗ khác. Ở đó cũng có người cần được nghe."

Khi Thắng Tất về chỗ, trên bàn phím của anh có một tấm thẻ nhỏ, cỡ bằng bàn tay, nét chữ nghiêng quen thuộc. Chỉ có ba dòng:

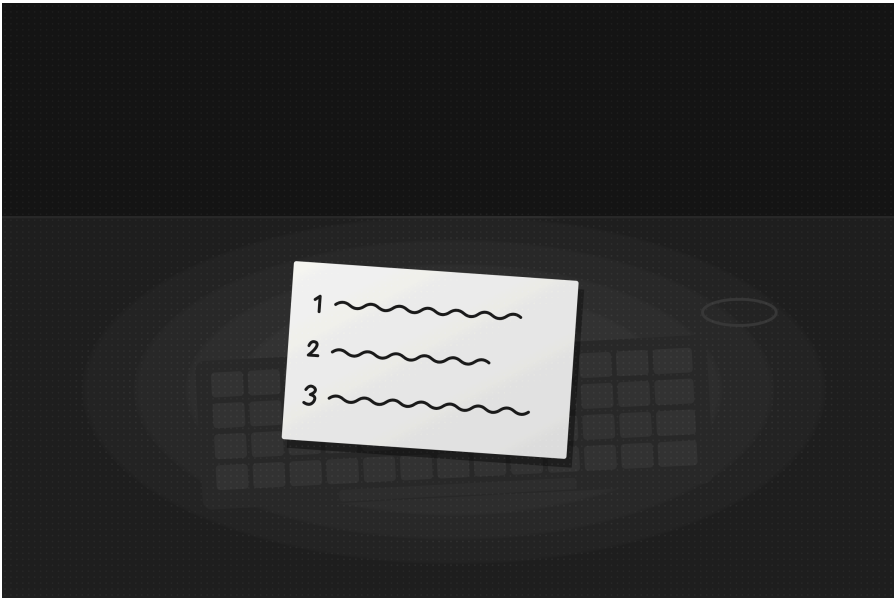
Một. Không khách hàng nào phải báo đến lần thứ ba.

Hai. Trước ngày cuối tháng, xưởng may và tiệm sửa xe có lời hỏi thăm buổi tối của riêng nghề mình.

Ba. Đừng gọi cho anh, trừ khi có người có thể bị tổn hại.

Thắng Tất lật tấm thẻ lại. Mặt sau trắng trơn. Không có kế hoạch, không có danh sách việc cần làm, không có lời dặn nên bắt đầu từ đâu. Anh đọc lại ba dòng ấy một lần nữa, và thấy tấm thẻ nhỏ bằng bàn tay bỗng nặng hơn hẳn.

Đến trưa, anh đi tìm Trung để hỏi thêm. Bàn của Trung đã trống. Chỉ còn chiếc ghế xoay hơi lệch về một bên, và một vòng tròn mờ trên mặt gỗ nơi cốc cà phê của anh vẫn đặt xuống mỗi ngày.



Hai phe

Dòng thứ nhất thì ai cũng hiểu. Nó đã thành câu cửa miệng của nhóm từ hồi chị bán đồ len. Dòng thứ ba thì không ai muốn nghĩ đến. Chỉ dòng thứ hai là chia cả phòng làm đôi.

Phong là người lên tiếng trước, ngay chiều thứ Hai. Anh đã có sẵn một bản kế hoạch, gọn gàng như mọi thứ anh làm. Từ đợt chín mươi ngày, Gói ngủ yên đã đến được gần hai nghìn xưởng may và tiệm sửa xe, nhưng lời hỏi thăm lúc chín giờ tối thì vẫn chỉ chạy cho hơn hai trăm phòng khám. Chỉ cần lấy phần ấy, thay từ ngữ cho hợp với hai nghề mới, rồi để agent tự học thêm từ những cuộc trò chuyện đầu tiên. Bốn ngày là xong. Còn hơn hai tuần để chạy thử.

Thư nghe hết, rồi hỏi: “Anh đã đến xưởng may nào chưa?”

Phong nhìn chị. “Chưa. Nhưng dữ liệu của họ thì tôi đọc rồi.”

“Gói ngủ yên chạy được vì nó mang lời hứa chín giờ tối của bác sĩ Diệp,” Lực Sỹ nói chậm, gõ nhẹ đầu bút chì lên mép bàn. “Chủ tiệm sửa xe lo gì lúc chín giờ tối, mình còn chưa biết. Phải đi xem đã. Hai tuần.”

“Hai tuần đi xem thì lấy gì mà làm?” Phong hỏi lại.

Đến thứ Tư, cuộc tranh luận đã không còn là chuyện của ba người. Ngọc Mai, cùng trưởng nhóm bán hàng và một kỹ sư, ngả về phía Phong. Khoa, chị Hằng và Quân ngả về phía Thư và Lực Sỹ. Trên kênh chung, những tin nhắn dài dần ra, rồi bắt đầu có những tin chỉ gửi riêng. Đến chiều, cả hai phe đều đã đến bàn Thắng Tất, mỗi phe một lần, và đều nói cùng một câu bằng những cách khác nhau: em là người dẫn nhóm, em quyết đi.

Tối thứ Tư, Thắng Tất ngồi một mình trong văn phòng vắng. Anh mở điện thoại, gõ một tin nhắn cho Trung. *Anh ơi, nhóm đang chia làm hai phe, em không biết nên…*

Anh dừng lại. Anh nhìn tấm thẻ dựng trên bàn phím. Dòng thứ ba.

Không ai bị tổn hại cả. Chỉ có anh là không biết phải làm gì.

Anh xóa tin nhắn.

Lúc anh ngẩng lên, Ngọc Mai đang đứng ở cửa, bảo là quay lại lấy cái sạc để quên. Cô cầm tấm thẻ trên bàn phím lên, đọc, rồi đặt xuống. “Ba dòng mà anh ngồi đọc từ chiều đến giờ à?” Cô không chờ anh

trả lời. Cô để lại trên bàn một hộp xôi còn ấm, bảo anh ăn đi rồi hãy nghĩ, và ra về. Thắng Tất mở hộp ra ăn. Ăn đến nửa hộp, anh thấy mình đang cười.

GÓC NGƯỜI VIẾT – NGƯỜI NGHE THẤY TIẾNG SÚNG

Năm 2011, Stephen Bungay, sử gia quân sự từng làm tư vấn chiến lược, xuất bản cuốn *The Art of Action*, kể lại cách quân đội Phổ dưới thời tướng Helmuth von Moltke học cách đánh trận giữa hỗn loạn. Mệnh lệnh càng chi tiết thì càng mau lỗi thời khi tiếng súng nổ, nên cấp trên chỉ nói rõ ý định, tức điều cần đạt và vì sao, còn cách làm để người ở hiện trường tự quyết. Giữa kế hoạch và kết quả luôn có những khoảng trống, và theo Bungay, lấp chúng bằng thêm chi tiết chỉ làm chúng rộng ra.

Lối chỉ huy này hay được hiểu là giao ít đi. Phần khó nhất của nó lại nằm ở người giao: muốn nói ít mà rõ thì phải biết thật chính xác mình muốn gì.

Ngày 16 tháng Giêng năm 2009, trước khối bán hàng của Huawei, nhà sáng lập Nhậm Chính Phi nói một câu về sau được nhắc mãi: hãy để người nghe thấy tiếng súng gọi pháo. Ở tuyến đầu, hãng ghép người lo khách hàng, người lo giải pháp và người lo triển khai thành "tam giác sắt", được tự quyết trong phạm vi đã trao. Vế ít ai nhắc là hậu phương: nếu nó không đủ sức đỡ, càng trao quyền thì tuyến đầu càng trôi xa.

Tấm thẻ ba dòng của Trung nói rõ đích đến và đúng một trường hợp được gọi về. Thắng Tất mất hai ngày mới hiểu ra rằng nó không bảo anh làm gì, mà cho anh biết cái gì không được đánh đổi.

Vừa đẩy xuống, vừa giữ lại

Đêm ấy Thắng Tất không về. Anh mở cuốn sách cũ Trung để lại trên bàn, lật chậm qua những trang có vết bút chì, tìm một trang nào đó nói cho anh biết phải chọn phe nào. Không có trang nào như thế. Gần nửa đêm, anh gập sách lại, và nhìn tấm thẻ ba dòng dựng trên bàn phím.

Lần đầu tiên anh đọc nó như đọc một bản thiết kế. Không dòng nào bảo anh phải làm gì. Dòng thứ nhất nói cái đích. Dòng thứ hai nói cái hạn. Dòng thứ ba nói khi nào được gọi về. Ba dòng ấy là ba tiêu chí, chứ không phải ba việc. Trung đã giữ lại cho mình đúng phần phải giữ, là cái gì quan trọng và cái gì không được đánh đổi, rồi đẩy hết phần còn lại xuống. Quyết định hằng ngày thì để người làm tự quyết. Còn thước đo để quyết thì người dẫn đầu phải giữ cho thật rõ.

Và bây giờ, cả hai phe đang muốn anh làm điều ngược lại: chọn hộ họ một cách làm.

Anh nghĩ đến hai kiểu trưởng nhóm anh từng gặp. Một kiểu giao việc rồi biến mất, chỉ hỏi đến khi có chuyện. Một kiểu ôm hết vào tay, làm thay mọi người, đến mức không ai trong nhóm lớn lên được. Hai ngày nay anh sợ mình thành kiểu thứ nhất, nên suýt nữa đã lao thẳng vào kiểu thứ hai. Nghĩ đến đó, anh bật cười thành tiếng trong văn phòng vắng.

Phong muốn làm ngay, Thư muốn đi xem trước. Cãi thêm một tuần nữa thì cũng chỉ là hai niềm tin cãi nhau. Muốn biết ai đúng thì chỉ có cách thử: thử nhỏ, thử nhanh, để nếu sai thì cái sai lộ ra sớm, khi

sửa vẫn còn rẻ. Anh lấy một tờ giấy, viết thật to ba chữ rồi dán lên màn hình: *THỬ CẢ HAI*.

Thử cả hai

Sáng thứ Năm, Thắng Tất gọi cả nhóm vào phòng họp lớn. Anh không mang theo quyết định nào. Anh mang theo tấm thẻ của Trung, và đặt nó lên bàn.

"Em không chọn phe nào cả," anh nói. "Cả hai cách đều có lý. Nên mình thử cả hai, ngay tuần này."

Phong sẽ dựng một bản tự động nhỏ trong hai ngày, rồi chạy thử với hai mươi tiệm sửa xe từ tối thứ Bảy. Thư và Lực Sỹ sẽ đi năm xưởng may và năm tiệm sửa xe, ngồi đó từ sáng đến tối, như Thắng Tất đã từng ngồi ở phòng khám của bác sĩ Diệp. Hai tuần ấy, Khoa trực đêm thay anh Sỹ, Phong làm người dự phòng. Thứ Tư tuần sau, hai nhóm gặp nhau, đặt hai kết quả cạnh nhau.

"Thế ai quyết cuối cùng?" Ngọc Mai hỏi.

"Dòng thứ nhất quyết." Thắng Tất chỉ vào tấm thẻ. "Cách nào làm cho không ai phải báo đến lần thứ ba thì mình đi tiếp cách đó. Em chỉ giữ tiêu chí. Cách làm là của mọi người."

Căn phòng im lặng một lúc. Rồi Phong đứng dậy, cầm laptop đi ra trước tiên. Thư nhìn theo anh, và lần đầu tiên Thắng Tất thấy chị mỉm cười với Phong, cái cười của người vừa nhận được một lời thách đấu đàng hoàng.

GÓC NGƯỜI VIẾT – HAI CUỐN BÁCH KHOA

Năm 2000, Edward Deci và Richard Ryan tổng kết mấy chục năm nghiên cứu, đặt nền cho thuyết tự quyết. Theo họ, con người có ba nhu cầu tâm lý cơ bản: được tự chủ, được thấy mình có năng lực, và được gắn bó với người khác. Khi ba nhu cầu ấy được đáp ứng, động lực đến từ bên trong và bền hơn hẳn; còn khi bị kiểm soát chặt, kể cả bằng phần thưởng, nó thường hao đi. Năm 2009, Daniel Pink đưa những ý ấy đến đông đảo người đọc qua cuốn *Drive*.

Tự chủ hay bị hiểu thành không có luật lệ gì. Thật ra người ta làm hết mình nhất khi luật chơi rõ ràng còn cách chơi là của mình.

Trong *Drive*, Pink kể lại cuộc đua của hai cuốn bách khoa toàn thư. Encarta ra đời năm 1993, có Microsoft đứng sau, có những người quản lý được trả lương hậu hĩnh trông coi đội ngũ biên soạn chuyên nghiệp. Wikipedia lên mạng năm 2001, do những người tình nguyện viết vì niềm vui chứ không vì tiền. Ngày 30 tháng Ba năm 2009, Microsoft thông báo đóng Encarta, và cuối tháng Mười năm ấy các trang của nó thôi hoạt động.

Phong và Thư cãi nhau hai ngày không phải vì thích cãi, mà vì cả hai đều đang thật sự nghĩ. Những ngày Thư sắp ngồi ở tiệm sửa xe và xưởng may cũng chẳng nằm trong bản mô tả công việc nào của chị.

Ngày thứ năm

Chiều thứ Sáu, khách hàng lớn nhất của nhóm gửi thư đòi hủy hợp đồng.

Đó là anh Khang, chủ bốn nhà thuốc nhỏ, một mình trông cả bốn quầy nhờ agent, và là một trong những khách đầu tiên ngoài ngành nha khoa. Lá thư ngắn và lạnh: hai lần anh đã báo rằng agent đặt

hàng của các nhà thuốc cứ liên tục đặt một loại thuốc mà nhà cung cấp đã ngừng sản xuất. Hai lần phiếu được đóng với dòng chữ *đã giải quyết*. Và tuần này, agent lại đặt tiếp.

"Tôi không định báo lần thứ ba," anh Khang viết ở dòng cuối.

Cả nhóm đọc thư trong im lặng. Rồi Quân nói điều mà ai cũng đang nghĩ: "Hay mình gọi anh Trung?"

Thắng Tất nhìn tấm thẻ. Rồi anh quay sang Thư. "Có ai có thể bị tổn hại không chị?"

Thư nghĩ một lúc, nghiêm túc như khi chị đọc một hồ sơ bồi thường. "Agent đặt thuốc đã ngừng sản xuất thì đơn bị trả lại thôi. Nhưng nếu agent bán hàng của nhà thuốc nhìn vào đơn đặt ấy rồi báo với khách là sắp có hàng..." Chị dừng lại. "Thì sẽ có người chờ một loại thuốc không bao giờ đến."

Phong mất hai mươi phút để kiểm tra. Agent bán hàng chưa hứa với ai. Chưa.

Thắng Tất không gọi cho Trung. Anh nhắn lên kênh chung của nhóm rằng sáng mai anh sẽ cùng Lực Sỹ đến gặp anh Khang lúc bảy giờ, trước giờ nhà thuốc đầu tiên mở cửa. Rồi anh ngồi lại với Phong đến mười một giờ đêm để tìm vì sao hai lần sửa trước đều không giữ được.

Hóa ra lần nào người sửa cũng xóa loại thuốc ấy khỏi danh sách đặt hàng. Và lần nào, sau ba ngày, agent cũng tự thêm nó trở lại, vì nó học từ lịch sử bán hàng mười năm của các nhà thuốc, và trong mười năm ấy, loại thuốc này chưa bao giờ hết hàng. Không ai sửa được thói quen của agent bằng cách xóa một dòng. Phải dạy nó rằng thế giới đã thay đổi.

Bảy giờ sáng thứ Bảy, anh Khang đón họ ở nhà thuốc đầu tiên, một căn nhà ống ở góc ngã tư, cửa cuốn mới kéo lên một nửa. Anh nghe Thắng Tất giải thích, không ngắt lời. Rồi anh nói:

"Tối qua ông chủ tịch bên các anh có gọi cho tôi."

Thắng Tất khựng lại. Anh không ngờ chủ tịch Hải Đăng lại biết đến tên anh Khang.

"Ông ấy chỉ hỏi tôi đúng một câu: tôi đã phải báo mấy lần." Anh Khang rót ba chén trà. "Rồi ông ấy bảo sẽ có người đến gặp tôi, và người ấy hiểu việc này hơn ông ấy. Tôi định không tiếp. Nhưng nghe cái giọng ấy, tôi nghĩ thôi cứ chờ xem."

Trên đường về, Lực Sỹ im lặng suốt. Thắng Tất thì thấy lạ: chủ tịch biết chuyện bốn nhà thuốc này từ bao giờ. Rồi anh đoán bảng theo dõi của Quân có gửi báo cáo tự động lên trên, và thôi không nghĩ nữa.

Anh Khang không hủy hợp đồng. Agent đặt hàng của bốn nhà thuốc được dạy lại trong ba ngày, lần này với một luật mới do Lực Sỹ gõ vào hệ thống: *Khi một nhà cung cấp trả về lỗi ba lần, đừng đặt lại. Hãy hỏi người.*

Tuần thứ hai

Thứ Tư tuần thứ hai, hai nhóm gặp nhau trong phòng họp lớn.

Bản tự động của Phong chạy với hai mươi tiệm sửa xe từ tối thứ Bảy. Đến tối Chủ nhật, đã có ba chủ tiệm phàn nàn. Agent, vốn học từ Gói ngủ yên của các phòng khám, đã gửi cho họ lúc chín giờ tối một

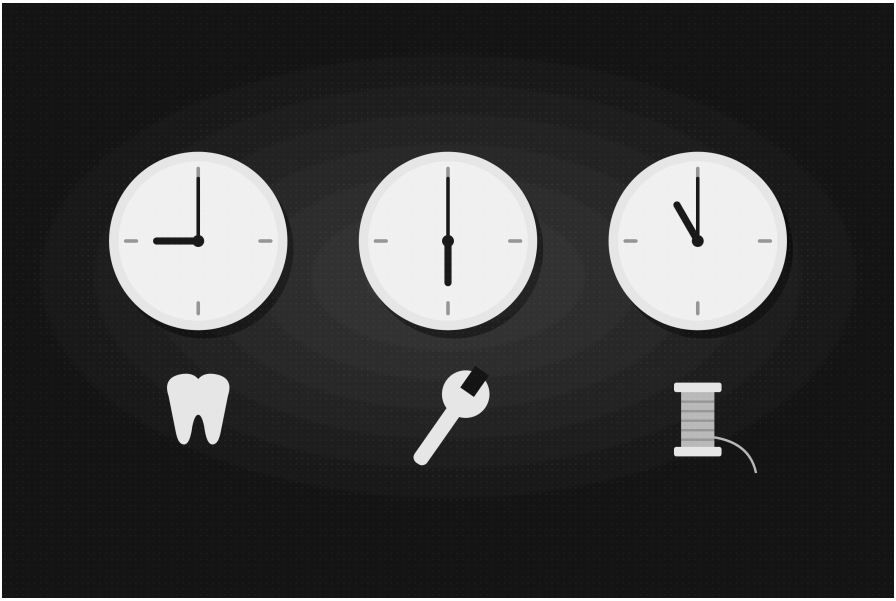
tin nhắn hỏi thăm: “Anh còn đau nhiều không?” Một chủ tiệm trả lời bằng một biểu tượng mặt cười. Hai người kia thì không cười.

Phong là người kể chuyện ấy, không giấu một chữ nào. Cả phòng cười ồ, và lần này anh cười theo.

“Sai sớm thật,” anh nói. “Mới một ngày đã lộ. Làm theo kế hoạch cũ của tôi thì phải cuối tháng mới lộ, mà lộ ở hai nghìn tiệm.”

Rồi Thư đứng lên. Sáu ngày ngồi ở năm tiệm sửa xe và năm xưởng may, chị tìm ra rằng nỗi lo của chủ tiệm không nằm ở chín giờ tối. Nó nằm ở sáu giờ sáng, khi khách gửi xe qua đêm gọi đến hỏi xe đã xong chưa, trong khi thợ còn chưa đến. Còn ở xưởng may, nỗi lo nằm ở mười một giờ đêm trước mỗi lần giao hàng, khi chủ xưởng ngồi đếm lại từng thùng mà không biết bên nhận đã xác nhận giờ đến chưa.

“Không có lời hứa chín giờ nào cả,” chị nói. “Mỗi nghề có một giờ riêng của nó.”



Phong nghe xong, mở laptop. Anh ngồi đó, ngay trong phòng họp, và trong một tiếng đồng hồ, cái khung tự động của anh nhận thêm một cột mới: giờ lo của từng nghề, lấy từ những gì Thư và Lực Sỹ đã ghi lại. Sáng thứ Năm, lời hỏi thăm riêng của nghề sửa xe chạy cho mọi tiệm. Sáng thứ Sáu, đến lượt xưởng may.

Không ai phải báo đến lần thứ ba. Không ai gọi cho Trung.

Chiều thứ Sáu, Trung quay lại văn phòng. Anh không hỏi con số. Anh ngồi xuống chiếc ghế xoay hơi lệch, khuấy cốc cà phê, rồi hỏi Thắng Tất đúng một câu:

“Có lúc nào em suýt gọi anh không?”

“Ba lần ạ.”

Trung gật đầu, như thể đó chính là con số anh đã đoán. “Anh để lại ba dòng không phải để em làm thay anh,” anh nói, “mà để em không cần đến anh nữa.”

Tối hôm ấy, Thắng Tất lấy một tấm thẻ trắng, viết đi viết lại bốn lần, gạch đến chữ thừa cuối cùng, rồi đặt lên bàn phím của Quân, người sẽ dẫn việc tìm “giờ lo” cho các tiệm bánh vào tháng sau.

Lệ đổi ghế vừa được khôi phục, và Quân là người đầu tiên đổi theo lệ mỗi quý: cậu bạn từng không dám mở miệng ở buổi họp toàn công ty giờ đi lên một bậc, dẫn một việc của riêng mình. Còn Thắng Tất, lần đầu tiên, là người viết ba dòng chứ không phải người đọc.

. . .

Trước khi về, Thắng Tất lật mặt sau tấm thẻ ba dòng của Trung, nơi vẫn còn trắng trơn, và viết bằng bút chì một con số rất nhỏ: 87,6%.

Chỉ còn chưa đến hai phần trăm rưỡi nữa là chạm mốc trong email bị thu hồi. Anh chưa kể chuyện này với ai.

Sổ tay của Thắng Tất

Trang này anh viết vào đêm thứ Tư, rồi sửa lại vào đêm thứ Sáu tuần sau:

1. **Giao mục tiêu, không giao cách làm.** Một người được giao cả cách làm chỉ còn một việc là làm theo. Một người chỉ được giao mục tiêu thì có lý do để nghĩ.

2. **Đẩy quyết định hằng ngày xuống, giữ tiêu chí ở lại.** Người dẫn đội không chọn hộ một cách làm. Người dẫn đội giữ cho rõ cái gì quan trọng, cái gì không được đánh đổi, và khi nào thì phải gọi lên.
3. **Thử nhanh để cái sai sớm lộ ra.** Khi hai cách đều có lý, đừng tranh luận thêm. Hãy thử cả hai, nhỏ thôi, nhanh thôi, rồi đặt hai kết quả cạnh nhau.

Bên lề, anh viết nhỏ: *Viết ba dòng khó hơn viết ba trang. Mỗi chữ thừa là một quyết định mình lấy mất của người khác.*

DÀNH CHO BẠN

- Lần gần nhất bạn giao việc, bạn giao mục tiêu hay giao cách làm? Người nhận việc còn lại bao nhiêu chỗ để tự nghĩ?
- Nếu bạn vắng mặt hai tuần, bạn sẽ để lại cho nhóm mình ba dòng nào?
- Trong nhóm bạn, đâu là những quyết định nên được đẩy xuống, và đâu là những tiêu chí bạn phải giữ lại?
- Có cuộc tranh luận nào trong nhóm bạn đang kéo dài, mà lẽ ra có thể kết thúc bằng một lần thử nhỏ trong một tuần?

Lý thuyết tham chiếu: Stephen Bungay, The Art of Action: How Leaders Close the Gaps between Plans, Actions and Results, Nicholas Brealey (2011); Edward L. Deci & Richard M. Ryan, Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being, American Psychologist (2000); Daniel H. Pink, Drive, Riverhead Books (2009). Hải Đăng và các nhân vật đều là hư cấu.

TUẦN SAU

CHƯƠNG 10

Bệnh của người số một

Hải Đăng đang dẫn đầu thị trường. Rồi một sáng thứ Hai, một startup ba người ra mắt agent rẻ bằng một nửa.

Ban giám đốc bảo không có gì đáng lo: rẻ thì chất lượng kém, khách hàng của mình không bỏ đi đâu. Trung không nói gì trong cuộc họp ấy. Chiều hôm đó, anh mở cuốn sách cũ đến một trang chỉ có một danh sách ngắn, và đặt nó lên bàn Thắng Tất.

ĐỌC TIẾP TRÊN LINKEDIN

Cuốn sách đang được viết và ra mắt mỗi tuần một chương. Theo dõi và bấm **Đăng ký** bản tin *Mười phần trăm còn lại* để nhận chương 10 ngay khi lên sóng.

Trọn cuốn sách phát hành ngày 31/12/2026: **đặt trước trên Amazon** tại a.co/d/0jbHvq34