

PETER F. DRUCKER

HÀNH KHIỂN<sup>2</sup>  
HỮU HIỆU

HỘI NGHIÊN CỨU HÀNH CHÍNH

## LỜI TỰA

LẦN đầu tiên tôi đề ý đến người hành khiển (1) hữu hiệu là lúc Đệ Nhị Thế Chiến mới khởi sự. Một vài người được tuyển bõ vào trong các cơ quan chính quyền ở Hoa Thanh Đồn, xuất thân từ giới doanh thương, từ các trường đại học, hay từ các nghề nghiệp tự do, nhưng dường như đã thành công với tư cách là các nhà hành chánh. Có các người khác, có lẽ không kém khả năng hay kinh nghiệm, lại thất bại chua cay. Tại sao lại có thể có tình trạng này? — Không ai có thể giải thích được. Và cũng không một ai biết phải xử sự ra sao đối với vấn đề ấy. Từ đạo đó, tôi chú ý đến các viên chức hành khiển hữu hiệu và quan sát các vị mà tôi có cơ hội gặp gỡ với hy vọng học hỏi với họ những gì đã tạo nên hiệu lực hành khiển.

Nhiều năm sau đó, tôi bắt đầu sắp xếp các nhận xét của tôi lại. Vào khoảng năm 1959 hay 1960, một người bạn già, Ông Thomas D' Morris (lúc bấy giờ là Phụ Tá Giám Đốc Ngân Sách, và từ 1961, là Phụ tá Bộ Trưởng Quốc Phòng khá hữu hiệu), đã mời tôi nói chuyện về hiệu lực trước một nhóm các nhà hành chánh cao cấp trong chính quyền Liên Bang. Tôi chấp nhận với khá nhiều do dự. Những điều tôi phải nói ra về đề tài trên đối với tôi có vẻ hiển nhiên, nếu không

---

(1) « Hành khiển » là một chức quan lớn đời Trần ngang với Tổng Trưởng. Danh từ này có vẻ sát với chữ « Executive » nhất, vì đó là phân viên chấp hành cao cấp nhất.

phải là tầm thường. Tuy nhiên, tôi rất đỗi kinh ngạc nhận thấy các lời phê bình có vẻ hiển nhiên ấy lại được cử tọa gồm các viên chức hành khiển cao cấp dày kinh nghiệm đón nhận như là các điều khám phá mới. Hiện tôi vẫn thường được thư từ yêu cầu gửi bản văn cuộc nói chuyện kể trên.

Từ đó, tôi đã thử nghiệm cứu một cách có hệ thống để biết các viên chức hành khiển hữu hiệu làm gì mà cả chúng ta (kể cả chính tôi) không làm, và họ không làm điều gì mà chúng ta có ý muốn làm. Quyền sách này trình bày những điều tôi đã khám phá. Điều quan trọng nhất tôi muốn nói đây là tôi đã tìm thấy rằng không những hiệu lực có thể học hỏi được — mà nó cần được học. Hiệu lực không phải tự nhiên mà có. Nó là một phương tiện làm việc phải được thủ đắc. Mục đích của tôi trong sách này là trình bày dưới hình thức giản dị các nguyên tố của phương pháp làm việc ấy.

Cuốn sách nầy là « tiếng nói đầu tiên » về vấn đề này. Thật vậy, sau khi đã tìm kiếm kỹ lưỡng các sách vở, tôi không thấy có một tài liệu khảo luận nào khác về hành khiển hữu hiệu. Tuy nhiên, tôi hy vọng rằng quyển sách này sẽ không phải là « tiếng nói cuối cùng ». Chúng ta cần mọi kiến thức về hiệu lực hành khiển mà chúng ta có thể tìm được. Các định chế của xã hội chúng ta — cơ quan công quyền cũng như xí nghiệp tư, phòng thí nghiệm, các đại học lớn, bệnh viện tối tân, cũng như quân đội tân tiến hoặc không lực tân kỳ đều tùy thuộc vào kiến thức hành khiển hiệu lực. Do đó, hạnh phúc cá nhân chúng ta, nếu không muốn nói là ngay cả sự sinh tồn của chúng ta, đều tùy thuộc vào sự hữu hiệu của viên chức hành khiển. Nhưng dù cho hiệu lực có thể học được, các viên chức hữu hiệu cũng hiếm có. Tôi hy vọng rằng cuốn sách này sẽ làm cho những người có khả năng trong công tác hành khiển cũng muốn trở nên hoàn toàn hữu hiệu.

**PETER F. DRUCKER**

**MONTCLAIR, NEW JERSEY**

**Mùa Hè năm 1966**

**Viên-chức hành-khiển hữu-hiệu**



# 1. Hiệu lực có thể học được.

Làm việc hữu hiệu là nhiệm vụ của viên chức hành khiển. "Tác hành" và « thi hành », nói cho cùng, đồng nghĩa với nhau. Dù người ấy làm việc trong một doanh nghiệp hay trong một bệnh viện, trong một cơ quan chính quyền hoặc trong một nghiệp đoàn, trong một trường đại học hay trong quân đội, điều người ta mong đợi trước tiên ở viên chức hành khiển, là thực hiện những việc đúng đắn. Và sở dĩ như thế là vì người ta mong đợi ở người ấy sự hữu hiệu.

Tuy thế, điều hiển nhiên là những người có hiệu năng cao lại vắng mặt trong các công việc hành khiển. Sự thông minh vượt bậc của các viên chức hành khiển không phải là một điều hiếm có. Họ cũng có óc tưởng tượng phong phú. Trình độ kiến thức của họ thường lên cao. Nhưng dường như có ít tương quan giữa hiệu năng của một người và sự thông minh, trí tưởng tượng hay kiến thức của họ. Những con người xuất sắc thường lại tỏ ra vô hiệu lực, họ không nhận thức rằng nội quan xuất sắc tự nó không phải là thành tích. Họ không khi nào chịu học rằng nội quan chỉ trở thành hiệu lực qua sự khổ công làm việc có hệ thống. Ngược lại trong mọi tổ chức có một vài người làm việc âm thầm nhưng rất hữu hiệu. Trong khi các người khác hấp tấp chạy đi chạy lại xôn xao, điều mà người thông minh thường làm lẫn với « sự sáng tạo », người làm việc âm thầm tuân tự tiến tới và đến đích trước, như chuyện con rùa và con thỏ trong bài thơ ngụ ngôn xưa.

Sự thông minh, óc tưởng tượng, và kiến thức là các vốn liếng thiết yếu, nhưng chỉ có hiệu lực mới biến nó thành kết quả được. Tự chung, chúng chỉ đặt các giới hạn có thể đạt được mà thôi.

## **TẠI SAO CHÚNG TA CẦN CÁC VIÊN-CHỨC HÀNH-KHIỂN HỮU-HIỆU.**

Tất cả điều ấy đáng lý ra phải là việc hiển nhiên. Nhưng thế thì tại sao người ta ít chú trọng đến hiệu lực, trong một thời đại có cả kho sách, báo nói về mọi khía cạnh của các trách vụ của viên chức hành khiển ?

Một lý do về sự bất cần này là hiệu lực, là kỹ thuật riêng biệt của công nhân trí thức trong một tổ chức. Mãi đến lúc sau này, số người này có thể đếm trên đầu ngón tay.

Chúng ta chỉ cần thiết hiệu năng trong công việc lao động chân tay, nghĩa là khả năng làm việc đúng hơn là khả năng thực hiện những điều đúng.

Người lao động chân tay luôn luôn có thể được đánh giá theo lượng và phẩm của một sản phẩm rõ rệt, phân biệt, tỉ như một đôi giày. Chúng ta đã học cách đo hiệu năng và cách định nghĩa phẩm tính trong việc làm chân tay trong vòng trăm năm qua — cho đến độ chúng ta đã có thể nhân sản lượng của cá nhân công nhân và tăng gia nó lên một mức độ cao.

Trước kia lao động tay chân—người điều khiển máy móc hay binh sĩ ở tiền tuyến, chiếm đa số trong mọi tổ chức. Người ta chỉ cần ít người có hiệu lực : đó là các người trên tột đỉnh ra mệnh lệnh mà các người khác phải thi hành. Họ chỉ là một phần rất nhỏ trong tổng số dân lao động mà chúng ta có thể coi sự hiệu lực của họ như là điều có sẵn. Dù ý kiến đó đúng hay sai. Chúng ta có thể tùy thuộc vào sự cung cấp các « thiên phú » một thiểu số trong bất cứ lãnh vực hoạt động nào của con người có thiên bẩm mà những người khác trong chúng ta phải dần công học hỏi.

☐ Điều này đúng không chỉ riêng trong ngành doanh thương và quân đội. Ngày nay chúng ta khó mà nhận thức rằng «chính quyền»

trong thời Nội chiến Mỹ Quốc cách đây một trăm năm, chỉ có nghĩa một số rất ít người Bộ Trưởng Chiến Tranh của cố Tổng Thống Lincoln có dưới năm mươi thuộc viên dân chính mà đa số không phải «viên chức hành khiển» và «viên chức hoạch định chính sách», nhưng chỉ là bưu tín viên, thường toàn thể nhân viên nội các của chính phủ Mỹ thời ông Theodore Roosevelt làm Tổng Thống, vào khoảng năm 1900, có thể vào cư ngụ với đầy đủ tiện nghi trong bất cứ công ốc nào ở dọc theo các đại lộ sang trọng ngày nay.

Bệnh viện thời trước không biết đến chuyên viên y tế, kỹ thuật gia quang tuyến, dinh dưỡng viên và điều trị viên, chuyên viên xã hội và chuyên viên phòng thí nghiệm v.v..., các nhân viên mà bệnh viện tân thời phải dùng 250 người để săn sóc cho mỗi 100 bệnh nhân. Trừ một số ít các nữ điều dưỡng, thời xưa chỉ có các nữ lao công, các đầu bếp và con sen. Vị bác sĩ thời đó là lao động trí thức, chỉ có nữ điều dưỡng đề trợ tá.

Nói một cách khác, cho đến gần đây, vấn đề trọng đại của tổ chức là hiệu năng của công nhân lao động tay chân trong việc thi hành những công tác rõ rệt. Các lao động trí thức thời trước không chiếm đa số trong tổ chức.

Sự thực, chỉ có một phân số các lao động trí thức là thành phần của một tổ chức. Họ thường làm việc một mình với tư cách là nhà chuyên nghiệp, nhiều nhất là với một thư ký. Việc làm có hiệu lực hay kém hiệu lực của họ chỉ liên quan đến họ và cái ảnh hưởng đến họ mà thôi.

Ngày nay, tổ chức kiến thức rộng lớn là thực tế căn bản. Xã hội tân tiến là một xã hội của các định chế có một tổ chức lớn lao. Trong mỗi định chế ấy, kể cả quân lực, trọng tâm đã chuyển sang lao động trí thức, là người biết xử dụng đầu óc mình hơn là dùng sức mạnh của bắp thịt, hay bàn tay khéo léo của mình. Càng ngày, đa số các người được huấn luyện để dùng kiến thức, lý thuyết và ý niệm thay vì sức lực hay khéo léo tay chân làm việc trong một tổ chức và được coi là hữu hiệu khi họ có thể đóng góp vào tổ chức.

Hiện nay hiệu lực không còn có thể được coi như là một sự tự nhiên có sẵn. Hiện nay người ta không thể sao lãng vấn đề này nữa.

Hệ thống vĩ đại gồm các đo lường và các trắc nghiệm mà chúng ta đã phát triển cho công việc làm bằng chân tay, từ ngành cơ khí kỹ nghệ đến việc kiểm soát phẩm tính — không áp dụng cho công việc làm trí thức. Nếu có một ban kỹ sư nào sáng chế một cách nhanh chóng các bản chiết trừ đẹp để cho một sản phẩm sai, thì thật là không có gì sinh lợi ít và làm cho Thượng Đế bất mãn bằng ! Muốn cho công tác kiến thức có hiệu quả, chúng ta phải chú trọng vào việc làm những điều đúng.

Điều này không thể được đo lường bằng các tiêu chuẩn áp dụng cho công việc làm bằng chân tay. Người lao động trí thức không thể kiểm soát chặt chẽ hay tỉ mỉ. Người ấy chỉ có thể được giúp đỡ. Nhưng người ấy phải tự chỉ huy và tự điều khiển tiến đến sự cộng tác và đóng góp, nghĩa là tiến đến hiệu lực.

□ Cách đây không lâu, một hí họa trong tạp chí "The New Yorker" có vẽ một văn phòng trên cửa có bi chú : CHAS SMITH, TÔNG QUẢN TRỊ MÃI VỤ, CÔNG TY XÀ PHÒNG AJAX. Các vách tường trống trơn trừ một tấm biển to tường đề : SUY NGHĨ. Anh chàng trong văn phòng vắt hai chân trên bàn giấy và đang phì phào một điếu thuốc quyen trần nhà. Ngoài cửa hai người lớn tuổi hơn đi ngang qua nói với nhau rằng : "Nhưng làm sao chúng ta biết chắc là SMITH suy nghĩ về xà phòng ?".

Thật thế người ta không bao giờ chắc chắn rằng lao động trí thức nghĩ gì — nhưng sự thực suy nghĩ là công việc chuyên biệt của người ấy, đó là công tác người ấy phải thực hiện.

Động lực của lao động trí thức tùy thuộc vào sự hữu hiệu của họ, vào việc y đủ khả năng thực hiện công tác. (\*). Nếu công

(\*) Điều này được đưa ra trong mọi công cuộc nghiên cứu, đặc biệt là trong ba tác phẩm thực nghiệm : Frederick Herzberg (With B. Mauser and B. Suyderman) *The Motivation to Work* (New York, Wiley, 1959); David C. McClelland, *The Achieving Society* (Princeton, N. J., Van Nostrand, 1961); and Frederick Herzberg, *Work and the Nature of Man* (Cleveland, World, 1961).

việc làm của y thiếu hiệu lực thì lời cam kết làm việc và đóng góp của y dần dần tiêu tán, và y sẽ trở thành một cái máy làm việc đúng giờ, sáng vác ô đi tới vác về.

Người lao động trí thức không sản xuất một điều nào tự nó hữu hiệu. Y không sản xuất một sản phẩm vật chất, một đường rãnh, một đôi giày, một bộ phận máy móc. Y sản xuất kiến thức ý tưởng, tin tức, tự chúng nó các « sản phẩm » đó vô dụng. Phải có người khác, một người có kiến thức khác, dùng chúng như là nhập liệu và biến chúng thành xuất liệu trước khi chúng có một thực thể nào. Cho đến cả sự khôn ngoan lớn lao nhất mà nếu không áp dụng vào hành động và tác phong thì cũng chỉ là dữ kiện vô nghĩa. Người lao động trí thức vì thế phải làm điều mà một lao động tay chân không cần làm. Lao động trí thức phải đem đến hiệu lực. Y không thể tùy thuộc vào lợi ích mà sự sản xuất của y mang theo với nó như một đôi giày đóng tốt được.

Lao động trí thức là một « yếu tố sản xuất » độc nhất xuyên qua đó các xã hội và các nền kinh tế phát triển cao độ ngày nay như Mỹ quốc, Tây Âu, Nhật Bản và cả Liên Bang Xô Viết nữa trở nên cạnh tranh và duy trì tính chất cạnh tranh đó.

□ Điều này đúng đặc biệt đối với Mỹ Quốc. TÀI NGUYÊN duy nhất nhờ đó Mỹ Quốc có thể có một lợi thế cạnh tranh là giáo dục. Giáo dục Mỹ Quốc không phải thấp phần hoàn hảo, nhưng nó có tính cách đồ sộ bao quát mà các xã hội nghèo hơn không đủ khả năng thực hiện. Bởi lẽ giáo dục là sự đầu tư vốn liếng đắt nhất mà chúng biết tự trước tới nay. Một văn bằng bác sĩ về tự nhiên học trị giá từ 100.000 đến 200.000 Mỹ kim tiền đầu tư tư bản của xã hội. Ngay đến một thanh niên tốt nghiệp đại học không một khả năng chuyên nghiệp nào cũng đòi hỏi một số vốn đầu tư là 50.000 Mỹ kim hoặc hơn nữa. Điều này chỉ có một xã hội thật phú cường mới có thể đủ khả năng thực hiện được. Vì thế, giáo dục là một lãnh vực, trong đó, xã hội phú cường, nhất là Mỹ quốc có một lợi thế rõ rệt, với điều kiện là xã hội ấy có thể

làm cho lao động trí thức có sản năng. Đối với người lao động trí thức sự sản xuất có nghĩa là khả năng thực hiện những việc đúng. Và như thế có nghĩa là hiệu lực.

## VIỆN-CHỨC HÀNH-KHIỂN LÀ AI ?

Mỗi người lao động trí thức trong tổ chức tân tiến là một « viên chức hành khiển » nếu nhờ địa vị hay kiến thức mình mà người ấy có trách nhiệm phải đóng góp hầu ảnh hưởng đến khả năng của tổ chức để hành động và thu đạt kết quả. Đó có thể là năng lực của một xí nghiệp đưa ra một sản phẩm mới hay để chiếm được một phần rộng lớn hơn của một thị trường nào đó. Nó có thể là khả năng của một bệnh viện chăm sóc các bệnh nhân bên giường bệnh v.v... Một người đàn ông (hay đàn bà) như thế phải quyết định chứ không thể chỉ thi hành các mệnh lệnh. Người ấy phải chịu trách nhiệm về việc đóng góp của mình. Và do kiến thức nói trên, người ấy được coi như chuẩn bị đầy đủ hơn bất cứ người nào khác để quyết định đúng đắn. Đương sự có thể bị qua mặt, giáng chức hay giải nhiệm. Nhưng trong suốt thời gian người ấy còn trách vụ, những mục tiêu, tiêu chuẩn và sự đóng góp đều do người ấy quán xuyến.

Phần đông quản trị viên là các viên chức hành khiển nhưng không phải tất cả đều như thế. Nhưng nhiều người không phải là quản trị viên cũng đang trở thành các viên chức hành khiển trong xã hội tân tiến. Tổ chức kiến thức, như chúng ta đã biết từ mấy năm nay, sau này cần đông « quản trị viên » lẫn « cá nhân chuyên nguyện đóng góp » trong các địa vị có trách nhiệm, có thẩm quyền quyết định và có quyền hành.

Sự kiện này có lẽ được diễn tả hay nhất bởi một cuộc báo chí phỏng vấn một Đại úy lục quân Hoa kỳ trong rừng rậm ở Việt Nam :

☐ Khi một phóng viên hỏi, « Làm sao trong cảnh lộn xộn này Đại úy duy trì được quyền chỉ huy ?

«Vị Đại úy trẻ tuổi» đáp: Ở đây, tôi chỉ là người duy nhất «chịu trách nhiệm. Nếu các binh sĩ không biết họ phải làm gì khi «họ đụng độ kẻ thù trong rừng rậm, tôi không thể bảo họ phải làm «gì vì tôi ở quá xa họ. Nhiệm vụ của tôi là làm thế nào để họ «biết chắc chắn phải hành động ra sao. Điều họ làm tùy thuộc, «trong trường hợp này chỉ có họ mới biết đoán được. Trách «nhiệm luôn luôn là của tôi, nhưng quyết định là do các binh sĩ tại «chỗ».

Trong một cuộc chiến tranh du kích, mọi người đều là một «viên chức hành khiển».

Có nhiều quản trị viên không phải là viên chức hành khiển. Nói một cách khác, nhiều người của người khác và lắm khi khá nhiều người khác — nhưng lại không ảnh hưởng nhiều đến khả năng hoạt động của tổ chức. Phần đông các đốc công trong một xưởng chế tạo thuộc thành phần này. Họ là «Giám sát viên», theo đúng nghĩa đen của danh dự này. Họ là «quản trị viên» ở chỗ họ quản trị công việc làm của các người khác. Nhưng họ không có trách nhiệm, lấn quyền hành đối với việc điều khiển, về nội dung và phẩm tính của công việc hay các phương pháp hoạt động. Họ còn có thể được đo lường và thẩm định một cách rộng rãi trên căn bản hiệu năng và phẩm tính, theo các tiêu chuẩn mà chúng ta đã phát triển để đo lường và thẩm định công việc và hành động của công nhân làm bằng chân tay.

Ngược lại, vấn đề một công nhân trí thức có đúng là một viên chức hành khiển hay không không tùy thuộc vào vấn đề người ấy có quản trị người hay không. Trong một thương cuộc, người nghiên cứu thị trường có thể có một bộ tham mưu gồm hai trăm người, trong khi đó thì người nghiên cứu thị trường của hãng cạnh tranh sát nhất tự mình làm tất cả và chỉ có một thư ký phụ tá. Điều này không làm chênh lệch phần đóng góp người ta mong đợi ở hai người. Đây chỉ là một chi tiết hành chánh. Có nhiên là hai trăm người có thể làm nhiều công việc hơn là một người. Nhưng không phải vì thế mà họ sản xuất và đóng góp nhiều hơn,

Công việc trí thức không định nghĩa bằng số lượng. Công việc trí thức cũng không được định nghĩa bằng tồn phí của nó. Công việc trí thức được định nghĩa bằng các kết quả của nó. Và đối với kết quả thì số người nhiều ít của nhóm và cho đến tầm rộng lớn của công việc quản trị cũng không phải là những tiến triển.

Nếu có nhiều người làm việc trong việc nghiên cứu thị trường, việc này có thể đem lại kết quả là tăng gia nội quan, tưởng tượng và phẩm tính, để giúp cho một công ty có được tiềm năng chóng phát triển và thành công. Nếu vậy thì hai trăm người vẫn là rẻ. Nhưng cũng có thể quản trị viên sẽ bị tràn ngập bởi tất cả các vấn đề do hai trăm người mang đến công việc làm của họ và gây ra qua các hành động giữa họ. Người quản trị có thể bận rộn «quản trị» đến mức không có thì giờ để nghiên cứu thị trường và đề nghị đến các quyết định quan trọng. Người ấy có thể bị quá bận rộn kiểm soát toán số đến nỗi không bao giờ hỏi: «Chúng ta thực sự muốn nói gì khi chúng ta nói thị trường của chúng ta?» và kết quả là người ấy có thể không lưu ý đến các thay đổi đầy ý nghĩa trong thị trường và điều này có thể làm cho công ty bị sụp đổ sau này. Tuy nhiên người nghiên cứu thị trường không có nhân viên giúp đỡ cũng có thể tỏ ra có hiệu năng hay không như trên. Ông có thể là nguồn gốc của kiến thức và thị lực làm cho công ty của mình thịnh vượng. Hoặc giả ông có thể phung phí quá nhiều thì giờ để tìm kiếm các chi tiết — các phụ chú mà các học giả thường nhầm lẫn với nghiên cứu — thành thử không thấy, không nghe gì cả và nghĩ lại càng ít hơn nữa.

Xuyên qua các tổ chức trí thức của chúng ta, chúng ta thấy có những người không quản trị ai hết nhưng lại là các viên chức hành khiển? Thật thế ít khi chúng ta tìm thấy một tình trạng như ở rừng rậm Việt Nam, nơi mà nơi mà bất cứ lúc nào, bất cứ nhân viên nào của cả nhóm cũng có thể gặp trường hợp phải có những quyết định sinh tử liên hệ đến toàn thể. Khi một nhà hóa học trong phòng thí nghiệm quyết định theo một đường hướng nghiên cứu này hơn một đường hướng khác, có thể đem đến một sự quyết định kinh doanh

định đoạt cả tương lai của công ty. Ông có thể làm giám đốc nghiên cứu. Nhưng ông cũng có thể là—và thường là—một nhà hóa học không có các trách nhiệm quản trị, nếu không phải là một nhân viên trung cấp thường. Một trường hợp tương tự là quyết định vẫn coi điều nào là một “sản phẩm” trong sổ sách kế toán có thể do một ông phó giám đốc cao cấp công ty (\*). Nó cũng có thể do một nhân viên trung cấp. Quyết định nhận xét này luôn luôn đúng trong mọi lãnh vực của tổ chức rộng lớn ngày nay.

Tôi đã gọi “viên chức hành khiển” là các công nhân trí thức, các quản trị viên hay các cá nhân chuyên viên mà vị địa vị hay kiến thức của họ nên có nhiệm vụ quyết định trong công việc làm thường lệ. Các quyết định này có ảnh hưởng ý nghĩa đối với công tác và kết quả của toàn thể. Họ không nhất thiết chiếm đa số các công nhân trí thức. Bởi lẽ trong việc làm về kiến thức, cũng như trong mọi lãnh vực khác đều có công việc làm thông thường không cần khả năng đặc biệt nào. Nhưng họ là một tỷ lệ của tổng số lực lượng lao động kiến thức lớn lao hơn mà bất kỳ sơ đồ tổ chức nào có thể phát triển được. Người ta đang bắt đầu nhận thức điều này bằng cử là nhiều cố gắng dự liệu các thang số song hành nhìn nhận và tưởng thưởng các quản trị viên và các chuyên viên có đóng góp (\* \*). Tuy nhiên, điều mà ít ai nhận thức được là có bao nhiêu người ngay trong tổ chức tầm thường nhất ngày nay, hoặc cơ sở doanh thương hay cơ quan chính quyền phòng thí nghiệm nghiên cứu hay bệnh viện, phải có các quyết định có tư lực đầy ý nghĩa và không thể đổi trắng thay đen được. Lý do là vì thẩm quyền của kiến thức chắc chắn cũng chính đáng như thẩm quyền của địa vị nhất là các quyết định của cấp quản trị tối

---

\* Về điểm này xem Managing for Results của tôi (New York, Harper and Row, 1964) — đặc biệt là Chương 2.

\* \* Câu hay nhất mà tôi biết được do Frederick R. Kappel. . . . Công ty điện thoại và điện tín Mỹ quốc ( hệ thống điện thoại Bell ) tại Đại hội quốc tế, kỳ thứ 13 về quản trị ở New York tháng 9-1963. Các điểm của ông Kappel được trích dẫn tại chương 14 Managing for Results

cao. (Đây là điểm chính mà Ô. Kappel đã nêu ra trong câu tuyên bố được tham chiếu trên).

Bây giờ chúng ta được biết rằng quản trị viên thuộc cấp thấp nhất có thể làm cùng một loại công việc như giám đốc một công ty, hay người điều hành mọi cơ quan chính quyền ; nghĩa là hoạch định, đôn đốc và đo lường. Lĩnh vực hoạt động của người này có thể bị giới hạn ; nhưng trong phạm vi của mình, người ấy là một viên chức hành khiển ?

Mỗi người có quyền quyết định làm cùng loại công việc tương tự như Ông Giám Đốc một công ty hay người điều hành một cơ quan chính phủ. Phạm vi của người ấy có thể bị giới hạn nhưng y lại là một viên chức hành khiển dù chức vụ của y hay tên họ của y không xuất hiện trên sơ đồ tổ chức hay trong sổ điện thoại của công ty hay cơ quan. Dù cho một người giữ chức vụ điều khiển hay chỉ là một người mới vào làm, người ấy cũng cần phải tỏ ra có hiệu lực.

Có nhiều thí dụ ở trong sách này lấy ra từ trong công việc làm và kinh nghiệm của các viên chức hành khiển cao cấp ở trong chính quyền quân đội, các bệnh viện, thương cuộc v.v... Lý do chính là các thí dụ ấy dễ tìm và thật ra thường ghi trong các tài liệu công chúng có thể tham khảo được. Hơn thế, các việc lớn lao để phân tích và nhìn thấy hơn là các sự việc nhỏ bé.

Nhưng quyền sách này tự nó không phải là một quyền sách về điều mà các người ở cấp tối cao làm hay cần phải làm. Nó nhắm vào mọi công dân trí thức có trách nhiệm về các hành động và các quyết định góp vào khả năng hành động của tổ chức mình nhắm vào mỗi người mà tôi mệnh danh là «viên chức hành khiển».

## CÁC THỰC-TẾ VỀ HÀNH-KHIỂN

Các thực tế của tình trạng viên chức hành khiển vừa đòi hỏi hiệu lực nơi người này, vừa làm cho hiệu lực rất khó thực hiện. Thật vậy, trừ phi các viên chức hành khiển cố gắng để trở thành hữu hiệu, các thực tế của tình trạng họ sẽ đẩy họ vào chỗ làm những việc không đâu.

Chúng ta thử nhìn xem các thực tế của một công nhân trí thức ở ngoài tổ chức để thấy vấn đề. Một y sĩ, nói một cách tổng quát, không gặp vấn đề hiệu lực. Bệnh nhân thì là cơ sở vào phòng của y sĩ mang theo với y mọi sự dễ dàng cho liên thức của y sĩ trở nên hữu hiệu. Trong thời gian bác sĩ ở cạnh bệnh nhân, thông thường ông hoàn toàn tin cậy với bệnh nhân. Bác sĩ có thể giảm các sự gián đoạn xuống mức tối đa. Phần đông các bệnh nhân mà người ta mong mỗi nơi y sĩ thật là rõ rệt. Cái gì quan trọng hay không quan trọng, là điều làm cho bệnh nhân ốm đau. Bác sĩ phải dành ưu tiên cho sự thân thiện về bệnh trạng của bệnh nhân. Và mục tiêu mục đích được đặt cho bác sĩ là phục hồi sức khoẻ bệnh nhân ít ra cũng làm bệnh nhân dễ chịu hơn. Các y sĩ thường không được nổi tiếng về năng lực tự tổ chức và tổ chức công việc làm của họ. Nhưng ít y sĩ lại thấy khó khăn trong việc huỷ hiệu hoá công việc của mình.

Viên chức hành khiển trong tổ chức ở trong một vị thế hoàn toàn khác biệt. Viên chức này ở trong tình trạng phải đương đầu với bốn thực tế quan trọng mà người ấy không thể kiểm soát được. Mỗi một thực tế ấy được xây dựng trong tổ chức và trong mỗi ngày và công việc của viên chức hành khiển. Y không thể lựa chọn chi khác hơn là « hợp tác với trạng huống không thể tránh được. Nhưng mỗi một thực tế gây áp lực đưa đến không kết quả và không hành động.

1) Thời giờ của viên chức hành khiển có khuynh hướng là thuộc về mọi người khác. Nếu người ta thử cố định nghĩa « viên chức hành khiển » theo tác vụ (nghĩa là xuyên qua các hoạt động của người ấy), người ta sẽ phải định nghĩa y như là một tu nhân của tổ chức. Mọi người có thể đi vào giờ của người ấy và bất kỳ ai cũng làm như vậy được. Dường như không một viên chức hành khiển nào có thể thay đổi việc này được. Theo thường lệ người ấy không thể làm như y sĩ được bằng cách lộ đầu ra ngoài cửa nói với cô y tá. « Tôi sẽ không xem mạch ai trong vòng nửa giờ tới ». Ngay lúc đó chuông điện thoại của viên chức hành khiển reo lên và người ấy phải nói chuyện với

khách hàng sếp của công ty hay viên chức cao cấp của tòa thị chính hoặc nhất ông chủ của y—và nửa giờ kể đã trôi qua. (\*)

2) Các viên chức hành khiển bị ép buộc « điều hành » liên tục trù phi họ hành động tích cực để thay đổi thực tế mà họ sống và làm việc.

Ở Hoa Kỳ người ta thường than phiền rằng ông giám đốc, hay bất cứ viên chức cao cấp nào — vẫn tiếp tục điều hành công việc mua bán trên thị trường hay điều khiển cơ xưởng, tuy vị ấy bây giờ phụ trách toàn thể xí nghiệp và đáng lý dùng thì giờ để lo việc điều hành cơ sở của mình. Thành thoảng vụ này được qui trách cho sự kiện rằng các viên chức hành khiển Mỹ quốc, theo thường lệ, phát xuất từ công việc cơ năng và tác vụ mà ra và không thể trút bỏ các thói quen của cả một đời khi họ gánh trách nhiệm quản trị tổng quát. Nhưng người ta cũng nghe lời than phiền nầy trong các nước mà sự thăng tiến của công danh sự nghiệp khác hẳn. Trong các nước Nhật Nhĩ Man chẳng hạn, một con đường chung đưa tới cấp bậc quản trị tối cao là chức vụ tổng thư lý trung ương, nơi mà người ta làm việc với tư cách « tổng quát viên ». Dù vậy trong các công ty Đức, Thụy Điển, hay Hòa Lan, cấp quản trị tối cao cũng bị chỉ trích là chỉ biết « tác hành » không kém gì tại Mỹ quốc. Khi người ta nhìn các tổ chức, không phải khuynh hướng ấy chỉ hạn chế vào cấp cao ; nó lan tràn toàn thể nhóm viên chức hành khiển. Như vậy chắc phải có một lý do của

---

(\*) Điều này được nói rõ trong quyển sách của Sune Carlsson, *Executive Behavior* (Stockholm, Strombergs, 1951), một công trình nghiên cứu về cấp quản trị tối cao trong các xã hội công ty thật sự ghi chép việc dùng thì giờ của các viên chức chấp hành cao cấp. Ngay cả các viên chức hành khiển hữu hiệu trong tài liệu của GS. Carlsson cũng nhận định rằng phần lớn thì giờ của họ bị chiếm bởi các đòi hỏi của các người khác và không góp chút gì về việc làm cho công việc họ hoặc hiệu hơn. Trong thực tế các viên chức hành khiển có thể được định nghĩa là những con người thường không có thì giờ riêng cho mình, bởi vì thì giờ của họ luôn luôn bị mất trước cho các đề mục quan trọng đối với một người khác.

khuyến hướng «tác hành» này khác hơn là sự thăng tiến nghề nghiệp hay cán bản đạo đức tổng quát của con người.

Vấn đề nền tảng là thực tế chung quanh viên chức hành khiển. Nếu viên chức này không thay đổi các thực tế ấy đang hành động cố ý trào lưu các biến cố sẽ quyết định những điều người ấy lo lắng và điều người ấy làm. Điều thích hợp cho một y sĩ là tùy thuộc vào trào lưu các biến cố. Bác sĩ khi nhìn lên một bệnh nhân bước vào phòng và nói ; «tại sao ông đến đây hôm nay», mong đợi bệnh nhân cho biết điều can hệ. Khi bệnh nhân nói «Thưa bác sĩ, tôi không ngủ được. Tôi không thể ngủ được từ ba tuần nay», người bệnh đang kể cho bác sĩ biết lãnh vực nào ưu tiên. Dù sau khi khám nghiệm kỹ, bác sĩ quyết định rằng việc mất ngủ là một triệu chứng nhỏ nhất của một căn bệnh quan hệ hơn, bác sĩ cũng sẽ làm một cái gì giúp bệnh nhân ngủ ngon vài đêm.

Nhưng các biến cố ít khi cho viên chức hành khiển biết điều gì, vấn đề chính lại càng khó biết hơn. Đối với bác sĩ sự thanh phiền của bệnh nhân là quan yếu bởi, vì nó quan yếu đối với bệnh nhân. Các biến cố tự chúng không cho người ta biết được cái nào là quan trọng và can hệ và các biến cố khi nào chỉ là sự rối loạn. Cấp hành khiển phải chú trọng đến một thể giới phức tạp hơn. Các biến cố cũng không phải là các triệu chứng theo nghĩa điều mô tả của bệnh nhân được coi là một chỉ điểm cho y sĩ.

Nếu viên chức hành khiển để cho trào lưu các biến cố quyết định việc phải làm, việc gì người ấy đang làm và việc gì người ấy cho là quan trọng. Người ấy chắc chắn sẽ phi phạm kiến thức và năng cách của mình và vất vả chút ít có thể thực hiện được. Điều mà viên chức hành khiển cần là các tiêu chuẩn khả dĩ giúp cho người ấy chỉ làm những cái gì thật sự quan trọng, nghĩa là thực hiện sự đóng góp và đem đến kết quả, dù cho các tiêu chuẩn không tìm thấy trong trào lưu biến cố.

3. Thực tế thứ ba thúc đẩy viên chức hành khiển đến vô hiệu năng là sự kiện đương sự ở trong một tổ chức. Điều đó có nghĩa là đương sự chỉ hữu hiệu nếu và khi các người khác xữ dụng phần đóng góp của họ Tổ chức là một phương tiện nhân sức.

mạnh của một cá nhân lên tổ chức, lấy kiến thức của người ấy và dùng nó như là tài nguyên, động lực và thị lực cho các lao động trí thức khác. Các lao động trí thức ít khi nào hợp với nhau, chính vì họ là các lao động trí thức. Mỗi vị có kỹ năng và các mối lo âu riêng của mình. Một người có thể thích về kế toán thuế vụ hay vi trùng học, hay về sự huấn luyện và phát triển các nhà hành chánh then chốt ngày mai trong chính quyền. Nhưng người láng giềng kế cận thích về điểm đẹp của phi tòn kế toán về kinh tế bệnh viện, hay về các khía cạnh pháp lý trong hiến chương thị xã. Đúng ra mỗi người phải đủ khả năng đề dùng những gì mà người khác sản xuất.

Thường thường những người quan trọng nhất cho hiệu lực của một viên chức hành khiển không phải là các người mà viên chức ấy kiểm soát trực tiếp. Có những người trong các lãnh vực, những người theo danh từ tổ chức được coi là « đứng bên lề ». Hay các người này là các cấp trên của viên chức hành khiển, trừ phi viên chức hành khiển có thể gặp được họ, có thể làm cho sự đóng góp của mình hữu hiệu cho họ và cho công việc của họ, viên chức này không có hiệu lực gì cả.

4. Cuối cùng, viên chức hành khiển ở trong nội bộ một tổ chức.

Dù tổ chức của mình là một xí nghiệp, một phòng thí nghiệm nghiên cứu, một cơ quan chính quyền, một trường đại học lớn, hay là không quân, mỗi viên chức hành khiển thấy bên trong tức là tổ chức của mình như là thực tại kế cận. Người ấy nhìn bên ngoài qua các ống kính dày đặc, dễ làm sai lạc các hình ảnh nên không thấy gì cả. Cái gì đang xảy ra ở ngoài thường cũng không được biết cách trực tiếp. Nó được tiếp nhận qua màng lọc các báo cáo của tổ chức, nghĩa là dưới một hình thức đã được tiêu hóa trước rồi và trừu tượng khá nhiều theo các tiêu chuẩn của tổ chức về liên hệ của thực tại bên ngoài.

Nhưng tổ chức là một sự trừu tượng hóa. Nói theo toán học, nó có thể được biểu tượng như là một điểm — nghĩa là, như không có tầm vóc hoặc triển hướng chi cả. Ngay cả đến tổ chức

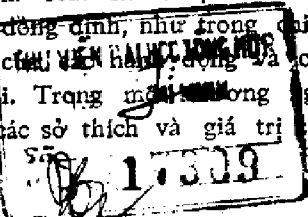
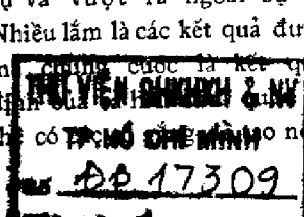
rộng lớn nhất cũng không thực so với thực tại của cảnh xung quanh trong đó nó sinh tồn.

Đặc biệt không có kết quả trong tổ chức. Mọi kết quả đều ở bên ngoài. Ví dụ như kết quả duy nhất của xí nghiệp, được thể hiện do một khách hàng biến cải các phí tổn và các cố gắng của xí nghiệp thành các lợi tức và các lời lãi, xuyên qua ý chí của người khác muốn trao đổi mĩ lực của mình với các sản phẩm hay các dịch vụ của xí nghiệp. Khách hàng có thể quyết định như một nhà tiêu thụ trên căn bản suy tính cung và cầu trên thị trường hay như là một chính quyền theo xã hội chủ nghĩa điều hòa cung và cầu trên căn bản thích chọn các giá trị không kinh tế. Trong hai trường hợp, sự quyết định ở ngoài chứ không ở trong xí nghiệp. Một điều tương tự là một bệnh viện chỉ có kết quả đối với bệnh nhân mà thôi. Nhưng bệnh nhân không phải là hội viên trong tổ chức bệnh viện. Đối với bệnh nhân bệnh viện chỉ « có thực » khi người ấy còn trong đó. Điều mà bệnh nhân mong muốn nhất là được sớm trở về thế giới không phải là nhà thương.

Trong bất cứ tổ chức nào điều quan trọng là cố gắng và phí tổn. Đề cập đến các « trung tâm lời lãi » trong một thương nghiệp như chúng ta thường nói là một lối nói lịch sự. Chỉ có các trung tâm cố gắng. Tổ chức nào càng làm ít việc để đem lại kết quả thì tổ chức ấy là việc giỏi. Nếu người ta cần đến 100.000 nhân viên để sản xuất xe ô tô hay thép cần cho thị trường thì đó là một sự thiếu sót rất trầm trọng về cơ khí.

Nếu người ta dùng ít người và tổ chức ít hoạt động bên trong hơn thì tổ chức này lại gần hoàn hảo hơn, vì lý do tồn tại của nó không ngoài việc phục vụ những kẻ ở xung quanh.

Cái bề ngoài này, cái ngoại cảnh này tức là thực tại thật sự và vượt ra ngoài sự kiểm soát hữu hiệu từ bên trong. Nhiều lắm là các kết quả được đồng định, như trong chiến tranh mà chúng ta có là kết quả của hành động và các quyết định của những người đi. Trong một thương nghiệp, có thể có một số sở thích và giá trị của khách



hàng qua sự cô động và quảng cáo. Trừ một tình trạng cực kỳ thiếu thốn như một nền kinh tế thời chiến chẳng hạn, khách hàng vẫn còn tiếng nói cuối cùng và quyền phủ quyết hữu hiệu (điều này giải thích lại sao mỗi nền kinh tế cộng sản đã gặp phải khó khăn ngay khi chuyển qua các thời kỳ cực kỳ khan hiếm và một thời gian lâu trước khi đạt đến một vị trí của thị trường cung cấp thỏa đáng, trong đó khách hàng chứ không phải các nhà cầm quyền chính trị, quyết định thực sự và chung cục. Nhưng cái bên trong tổ chức mới là cái dễ thấy nhất đối với viên chức hành khiển. Chính cái bên trong là mối quan tâm cấp thời đối với viên chức này. Các tương quan và tiếp xúc các vấn đề và thử thách, các giao lưu và đề nghị và trường hợp người ấy có những cố gắng đặc biệt để được trực xúc với thực tế bên ngoài, viên chức ấy càng ngày càng hướng vào nội bộ càng ở cấp bậc cao trong tổ chức, viên chức chú ý đến các vấn đề và các thử thách của nội bộ hơn là lưu tâm đến các biến cố ở ngoài tổ chức.

□ Một tổ chức, một sản phẩm thô sơ của một xã hội rất khác biệt với một cơ thể sinh vật. Tuy nhiên nó cũng bị đặt dưới chi phối những định luật cơ cấu và tâm vóc của các thú vật và các cây cối: diện tích tăng với bình phương của cung tuyến, nhưng trọng lượng tăng với khối phương. Con thú càng trở nên to, thì càng cần nhiều tài nguyên dành riêng cho trọng lượng và cho các trách vụ nội cơ, sự tuần hoàn và thông tin cho thần kinh hệ v.v...

Mỗi thành phần của con a-mi-bơ (amibe) đều tiếp xúc liên hồi, trực diện với ngoại cảnh. Do đó nó không cần có các bộ phận đặc biệt nào để nhận thức ngoại giới hay để tự giữ cho mình được nguyên vẹn. Nhưng một con thú to lớn và phức tạp như con người, cần có một bộ xương để giữ nguyên vẹn. Nó cần tất cả mọi thứ bộ phận chuyên môn hóa cho việc nhập hóa và tiêu hóa, để hô hấp và bài tiết cho việc chuyển vận dưỡng khí đến các tế bào để sinh sản, v.v... Trên hết, con người có một bộ óc và một số các hệ thống thần kinh phức tạp. Phần lớn trọng lượng của con a-mi-bơ liên hệ trực tiếp với sinh

tồn và sinh sản. Phần lớn trọng lượng của sinh vật cao hơn loài vật — các tài nguyên thực phẩm của nó, số tiếp liệu năng lực của nó, các tế bào của nó dùng để vượt qua và bù lại sự phức tạp của cơ cấu và tình trạng cô lập đối với bên ngoài.

Cũng như một con thú, một tổ chức không phải là cứu cánh của chính nó, và thành công được chỉ bằng hành động sinh sản để nối tiếp. Một tổ chức là một cơ quan của xã hội và tự hoàn tất bằng sự đóng góp cho ngoại cảnh. Tuy thế, tổ chức càng trở thành lớn lao và có vẻ thành công, thì các biến cố nội bộ càng có khuynh hướng thu hút các quyền lợi, các năng lực và các khả năng của viên chức hành khiển, làm cho viên chức này phải từ bỏ các trách vụ thực sự của họ và hiệu lực thực sự bên ngoài của họ.

Mỗi nguy hiểm này, ngày nay đang bị trầm trọng hóa bởi sự xuất phát của máy tính và của kỹ thuật thông tin tân kỳ. Máy tính vốn là một người máy khù khờ, chỉ có thể lo liệu các dữ-kiện hữu lượng mà thôi. Nó có thể tìm câu giải đáp các dữ kiện với tốc độ nhanh, chính xác và tinh tường, Vì thế nó sẽ tìm ra được khối lượng to tát các tin tức hữu lượng hóa cho đến nay chưa tìm được.

Tuy nhiên, người ta chỉ có thể hữu lượng hóa đại đa số những điều gì xảy ra trong nội bộ của một tổ chức — các phí tổn và các sản lượng, các thống kê bệnh nhân trong bệnh viện hay các báo cáo về huấn luyện. Các biến cố can hệ bên ngoài ít khi sẵn có hình thức hữu lượng hóa cho đến khi muốn có một hành động nào thì đã quá chậm.

Điều này không phải vì khả năng thu thập tin tức liên quan đến các biến cố bên ngoài thua kém các năng lực kỹ thuật của máy tính. Nếu đó là điều lo âu duy nhất chúng ta có lẽ chỉ cần gia tăng các cố gắng về thống kê — và máy tính tự nó có thể giúp chúng ta nhiều để vượt khỏi hạn định thuộc về cơ giới ấy. Vấn đề thực ra là các biến cố quan trọng và can hệ bên ngoài thường có phẩm tính và không thể hữu lượng hóa được. Nó chưa phải là sự kiện, vì sự kiện rốt cuộc là một biến cố mà người ta đã định nghĩa,

đã sắp hạng và trên hết, đã đặt rõ tương quan. Muốn có năng cách hữu lượng hóa, điều trước tiên là phải có một ý niệm.

Điều thứ nhất là người ta phải chọn lọc trong sự cực kỳ hỗn độn của hiện tượng một khía cạnh đặc biệt mà người ta có thể gọi tên và sau cùng đếm được.

□ Thảm kịch dùng thuốc thalidomide đã đưa đến việc sinh sản các quái thai là một trường hợp điển hình cho đến khi các bác sĩ trên lục địa Âu Châu có đủ các số thống kê để nhận thức được là số các trẻ em điển hình sinh ra lớn hơn trẻ em thường — lớn hơn đến mức phải có một nguyên nhân đặc biệt và mới mẻ thì sự tai hại đã xảy ra rồi. Ở Hoa Kỳ, tai họa đã được ngăn ngừa nhờ một y sĩ của y tế công cộng phát giác kịp một thay đổi trong phẩm tính, một sự xây xát da thịt nhỏ nhặt và tự nó không nghĩa lý gì do thứ thuốc ấy tạo nên. Việc này liên quan đến một biến cố hoàn toàn khác biệt đã xảy ra nhiều năm trước đó, đã lên tiếng báo động trước khi thuốc thalidomide được đem ra dùng. Câu chuyện xe Ford Edsel cũng cho chúng ta một bài học tương lai. Tất cả mọi con số lượng tính nào có thể thu thập được đều được tập trung trước khi kiểu xe Edsel được tung ra thị trường.

Tất cả mọi con số đều chỉ hướng rằng đó là cái xe đúng cho một thị trường đúng.

Không có một nghiên cứu thống kê nào có thể chỉ rõ sự thay đổi về phẩm tính, sự chuyển hướng của những người tiêu thụ xe hơi, từ việc mua xe căn cứ vào lợi tức đến việc căn cứ vào sở thích.

Đến khi sự việc này có thể chứng minh được bằng con số thì đã quá trễ — chiếc Edsel đã xuất hiện trên thị trường và đã thất bại.

Các biến cố thực sự quan trọng ở ngoài không phải là chiều hướng. Đó là sự thay đổi trong các chiều hướng. Các thay đổi này cuối cùng sẽ định đoạt thành công hay thất bại của một tổ chức và các cố gắng của nó. Tuy nhiên, các thay đổi này phải được nhận thức chứ không thể đếm định nghĩa, hay xếp

hạng được. Sự xếp hạng còn tạo ra các con số mong đợi như trong trường hợp xe hơi Edsel. Nhưng các con số không còn tương hợp với tác phong thực sự.

Máy tính là một cái máy hợp lý và đó là sức mạnh của nó—nhưng đó cũng là sự hạn chế của nó. Các biến cố quan trọng bên ngoài không thể được phức tạp theo hình thức mà một máy tính (hoặc bất cứ hệ thống luận lý nào khác) có thể giải quyết được. Tuy nhiên, con người ta dù không giỏi về luận lý nhưng lại có trí giác và đó là sức mạnh của con người.

Điều nguy hiểm là các viên chức hành khiển khinh thị những tin tức và sự khích lệ không thể biến thành luận lý của máy tính và ngôn ngữ của máy tính. Các viên chức hành khiển có thể trở nên mù quáng đối với bất cứ cái gì là trí thức (nghĩa là biến cố) hơn là sự kiện (nghĩa là sau biến cố). Số lượng kinh hoàng của tin tức do máy tính đem lại vì đó có thể bẻ tắc con đường đi đến thực tế.

Máy tính—là dụng cụ có tiềm năng quản trị hữu ích nhất — chắc chắn sẽ làm cho các viên chức hành khiển nhận định tình trạng cách biệt của họ và giúp cho họ có nhiều thì giờ hơn để lo bên ngoài. Tuy nhiên, trong ngắn hạn có hiểm họa « lạm dụng máy tính ». Đây là một bệnh trầm trọng.

Máy tính chỉ làm cho thấy được một điều kiện hiện hữu trước nó. Các viên chức hành khiển cố nhiên phải sống và làm việc trong nội bộ một tổ chức, trừ phi họ cố gắng nhận thức bên ngoài, bên trong có thể che mắt họ đối với thực tế thật sự.

Viên chức hành khiển không thể thay đổi bốn điều thực tế này được. Song chúng là các điều kiện cần thiết của đời sống của người ấy. Nhưng họ phải cho rằng công việc làm của mình sẽ vô hiệu trừ phi cố gắng đặc biệt để học hỏi thêm trở nên hiệu lực.

## SỰ HỨA HẸN CỦA HIỆU LỰC

Hiệu lực gia tăng có thể là lãnh vực duy nhất, chúng ta có thể ni vọng nâng cao mức công tác, hoàn thành và thỏa mãn về hành khiển một cách đáng kể.

Chúng ta chắc chắn có thể sử dụng những người có khả năng lớn lao hơn tại nhiều nơi. Chúng ta có thể dùng những người có kiến thức rộng lớn hơn. Tuy nhiên, tôi nghĩ rằng trong hai lãnh vực này, những cố gắng khác không chắc đem lại nhiều kết quả. Chúng ta có thể đang đi đến điểm mà chúng ta đang thử cố làm điều tự nó đã vô kể khả thi hay ít nhất điều tự nó không đem đến lợi lộc nào cả. Nhưng chúng ta không thể nuôi dưỡng một chủng tộc siêu nhân mới. Chúng ta sẽ phải điều hành các tổ chức của chúng ta với những người hiện hữu.

Ví dụ như các sách về phát triển quản trị viên, hình dung thật sự một "người cho bốn mùa" trong hình ảnh "quản trị viên của ngày mai". Người ta thường bảo chúng ta rằng một viên chức cao cấp phải có các khả năng xuất chúng như một nhà giải tích học và một người có quyền quyết định. Người ấy phải giỏi trong lúc làm việc với các người khác và phải hiểu biết sự tổ chức và sức mạnh của giao thiệp, phải giỏi về toán và phải có cái nhìn nội... nghệ sĩ và óc tưởng tượng sáng tạo. Điều cần là thiên tài phổ thông lại luôn luôn ở trong tình trạng khan hiếm.

Kinh nghiệm của loài người chỉ rõ rằng hạng người luôn luôn có thừa là người không giỏi về ngành nào cả. Do đó, các tổ chức của chúng ta phải do những người ít nhất cũng phải có những khả năng chuyên môn điều hành công việc. Và điều chắc chắn là những người này thiếu các thiên năng khiêm tốn nhất về các ngành khác.

Chúng tôi sẽ phải học xây dựng các tổ chức làm thế nào mà bất cứ người nào có điểm sở trường trong một lãnh vực quan trọng đều có khả năng đề ứng dụng sở trường này (như sẽ được thảo luận sâu rộng hơn trong chương 4). Nhưng chúng ta không thể mong có được công tác hành khiển cần thiết bằng cách nâng cao các tiêu chuẩn của chúng ta về khả năng. Hy vọng tìm được con người toàn năng lại càng mong manh hơn. Chúng tôi sẽ phải mở rộng phạm vi hoạt động của con người qua các

dụng cụ họ xử dụng hơn là qua sự nhảy vọt bất thần khả năng con người.

Phương pháp trên không ít thì nhiều cũng áp dụng đối với vấn đề kiến thức.

Dù chúng ta có thể rất cần những người có nhiều kiến thức khả hơn, cố gắng cần thiết để cải thiện có thể lớn lao hơn bất cứ kết quả nào có thể thu hoạch được. Đó là không nói đến kết quả không chắc thu hoạch được.

□ Mười lăm năm trước đây khi « tác dụng nghiên cứu mới xuất hiện, vài nhà nghiên cứu trẻ trung có tài đã công bố các định thức cho các nhà nghiên cứu tác dụng ngày mai. Những người này sau cùng luôn luôn đòi hỏi về một bách toán nhân biếu biết mọi việc và có khả năng làm công việc xuất sắc và tận kỳ trong mọi phạm vi kiến thức nhân loại. Theo một trong các cụ nghiên cứu này, các nhà nghiên cứu tác dụng cần có kiến thức tiền tiến trong khoảng 62 môn chánh về khoa học và nhân văn. Nếu chúng ta có thể tìm được một người như thế, tôi e rằng người ấy sẽ hoàn toàn bị phí dụng và các cuộc nghiên cứu mức độ kiểm kê hay hoạch định chương trình cho các thời khắc biểu sản xuất.

Các chương trình phát triển quản trị khiếm tốn hơn đòi hỏi kiến thức cao độ trong nhiều khả năng khác nhau như kế toán và nhân viên, thị trường, giá cả và phân tích kinh tế, các khoa học tác phong như tâm lý học và các khoa học tự nhiên từ vật lý học đến sinh lý học và địa chất học. Và chúng ta chắc chắn cần những người nào hiểu được động tính của kỹ thuật học tân kỳ, sự phức tạp của nền kinh tế thế giới hiện tại và « bát trận đồ » của chính quyền ngày nay.

Mỗi ngành nói trên là một lãnh vực rộng lớn, thật sự quá rộng lớn đối với cả những người chuyên môn trong ngành. Các học giả có khuynh hướng chuyên môn hóa trong các phân đoạn nhỏ của mỗi ngành này và không dám tự hào có hiểu biết về ngành ấy nhiều hơn là một công nhân trong ngành.

Tôi không nói rằng chúng ta không cần tìm hiểu những căn bản của từng lãnh vực nói trên.

□ Một trong các chỗ yếu của những người trẻ tuổi học cao ngày nay—dù trong thương trường y tế, hoặc chính quyền là họ được thỏa mãn vì xuất sắc trong một khóa chuyên biệt nhỏ hẹp và tỏ ra khinh thường các lãnh vực khác. Người ta không cần biết đầy đủ khoa “Tương quan nhân sự” để làm một kế toán viên và một kỹ sư không cần biết phương pháp cô động một sản phẩm mới. Tuy nhiên, chúng ta có trách nhiệm hiểu biết ít nhất đại khái về các lãnh vực này, và tại sao có nó và nó định làm gì. Người ta không cần biết thần kinh học để thành một nhà niều quản học giỏi, nhưng cần biết đại cương về thần kinh học. Người ta không cần là một luật gia quốc tế để làm một viên chức miễn cán trong Bộ Canh Nông, nhưng người ta cần biết khá đầy đủ về chính trị quốc tế để không gây sự tai hại trên trường quốc tế, vì một chính sách nông vụ hẹp hòi.

Điều này, dù vậy, là một việc có tánh cách chuyên viên toàn diện. Người này cũng hiếm có nhà thiên tài toàn năng. Vì thế chúng ta phải học làm thế nào xử dụng hay hơn những người giỏi trong các lãnh vực ấy. Nhưng thế có nghĩa là hiệu lực gia tăng. Nếu người ta không thể gia tăng việc cung cấp một tài nguyên, người ta phải gia tăng năng xuất của nó. Và hiệu lực là một dụng cụ làm cho các tài nguyên của khả năng và kiến thức sản xuất các kết quả nhiều hơn và khá hơn.

Hiệu lực vì thế đáng được ưu tiên cao do các nhu cầu của tổ chức. Nó đáng được ưu tiên cao hơn nữa vì nó là dụng cụ của viên chức hành khiển và là phương tiện để viên chức này hoàn thành thực hiện công việc làm của mình.

## NHƯNG HIỆU - LỰC CÓ THỂ HỌC ĐƯỢC KHÔNG ?

Nếu hiệu lực là một thiên phú có sẵn lúc sinh ra như người sinh ra có thiên bẩm về âm nhạc hay có khiếu về hội họa, chúng ta sẽ bị trục trặc, vì chúng ta biết rằng chỉ một thiểu số nhỏ sinh ra là có thiên bẩm lớn lao trong bất kỳ lãnh vực nào nói trên. Do đó, chúng ta có lẽ sẽ phải bị bó buộc thử tìm kiếm ngay từ lúc đầu các người có tiềm năng cao về hiệu lực và huấn luyện họ cách hay

nhất mà chúng ta được biết để phát triển tài năng của họ. Nhưng chúng ta khó có thể tìm đủ người cho các trách vụ hành khiển của xã hội tân tiến bằng lối đó. Thật thế, nếu hiệu lực là một bầm tánh, thì nền văn minh của chúng ta rất yếu kém nếu không phải là không giữ vững được. Vì xã hội chúng ta là một nền văn minh gồm các tổ chức lớn, nó tùy thuộc vào một sự cung cấp đầy đủ những người có khả năng làm các viên chức hành khiển với một chút hiệu lực.

Tuy nhiên nếu hiệu lực có thể học được, các câu hỏi được nêu ra : nó gồm những gì ? Người ta phải học gì ? Sự học này thuộc loại nào ? Phải chăng nó là một kiến thức—và kiến thức người ta học trong hình thức hệ thống và qua ý niệm. Nó có phải là một người học nghề ? Hoặc giả nó là một sự thực hành, người ta học bằng cách lập đi lập lại những việc sơ đẳng giống nhau chẳng ?

Tôi đã hỏi các câu hỏi ấy nhiều năm nay. Với tư cách là một cố vấn, tôi làm việc với các viên chức hành khiển trong nhiều tổ chức. Đối với tôi, hiệu lực trọng yếu bằng hai đường lối, lối thứ nhất, một cố vấn theo định nghĩa không có một uy quyền nào khác hơn là uy quyền của kiến thức. Cố vấn phải tự mình tỏ ra hữu hiệu—nếu không sẽ là người vô dụng, lối thứ hai, cố vấn hữu hiệu nhất tùy thuộc vào các người trong nội bộ tổ chức mình phục vụ để cho công việc chạy. Nếu phân tích cho cùng thì hiệu lực các cố vấn quyết định việc họ có đóng góp và hoàn thành kết quả hay không, hay chỉ là một kẻ « ăn hại » hay là một người pha trò. Tôi được biết không có nhân vật nào có « nhân cách hữu hiệu ». (\*)

\* Như được khẳng định trong một bài nói chuyện không đáng tôi « và Không đề ngày » mà Giáo sư Chris Argyris của đại học Yale tại trường Kinh Doanh Đại Học Columbia, Theo GS : Argyris, viên chức hành khiển « thành công » (như ông ta gọi) có mười đặc tính, trong đó là « Bao dung thất vọng cao độ », thông hiểu các luật lệ « Cạnh tranh chiến », hay « Hòa dạng với các Nhóm ». Nếu đó là nhân cách hành khiển mà chúng ta quả thật cần, chúng ta sẽ gặp khó khăn thật sự. Không có nhiều người ở xung quanh ta có được các nét cá tính ấy, và không ai biết một đường lối để thủ đắc chúng. May thay, tôi biết nhiều viên chức hành khiển khá hữu hiệu và thành công — mà thiếu gần hết, nếu không phải tất cả, các « đặc tính » của Argyris, tôi cũng biết khá.

Các viên chức hành khiển mà tôi đã gặp khác biệt nhau về tâm tính và khả năng, trong điều mà họ làm và cách họ làm, trong nhân cách, kiến thức, quyền lợi của họ—sự thực là hầu hết những điều làm cho con người khác nhau những người này chỉ có một điều giống nhau là khả năng thực hiện những điều đúng.

Trong số các viên chức hành khiển mà tôi biết và làm việc chung, có những người thiên về ngoại cảnh và những người thận trọng, có lập và có những người e thẹn đến mức bệnh hoạn. Một số người có tính kỷ dī, một số khác theo đúng công thức. Có người mập, người thì gầy, có những người đảm chiêu lo lắng, lại có những người khác có vẻ ung dung nhàn nhã, có người là đệ tử của lưu linh, còn có người khác không hề biết đến rượu chè. Một số người có duyên dáng, hồng hậu, một số người khác có vẻ hững hờ, mặt lạnh như tiền. Trong số người này có vài người xứng đáng với quan niệm lãnh tụ của quần chúng. Nhưng cũng có người thường không đặc sắc, không gọi sự chú ý giữa một đám đông. Một số là các nhà học giả và những người chịu khó học hỏi, một số khác hầu như là dốt nát. Một số người dễ tâm đến nhiều vấn đề, một số khác không biết gì khác ngoài phạm vi chật hẹp của họ và không mấy quan tâm đến việc khác. Có người chỉ chú trọng đến mình nếu không phải là ích kỷ. Nhưng cũng có người khác có tâm hồn quảng đại và một trái tim rộng rãi. Có người chỉ sống cho công việc họ và người khác có những sở thích chính ở bên ngoài — trong công tác cộng đồng, trong nhà thờ của họ, trong việc khảo cứu thơ cổ Trung Hoa, hay trong nhạc mới. Trong số các viên chức hành khiển hữu hiệu mà tôi đã gặp, có những con người dùng luận lý và phân tích, và các người khác một phần lớn vào nhận thức và trực giác. Có người quyết định một cách dễ dàng và có người lại tỏ vẻ đau đớn, khổ sở mỗi lúc cần phải hành động.

Nói một cách khác, các viên chức hành khiển hữu hiệu cũng khác biệt xa nhau như các y sĩ, các giáo sư trung học, hay các nhạc sĩ vĩ cầm. Họ khác biệt nhau như những người vô hiệu. Người ta không thể phân biệt những hành khiển hữu hiệu với

những người vô hiệu về hạng người, về nhân cách và về tài năng.

Điểm mà các viên chức hành khiển hữu hiệu giống nhau là những sự thực nghiệm của họ làm cho bất cứ điều gì họ có và bất cứ chức vụ nào của họ cũng trở nên hữu hiệu. Và các thực nghiệm này giống nhau, dù cho viên chức hành khiển làm việc trong một doanh sở hay một cơ quan chính quyền, một viên quản lý bệnh viện, hay một khoa trưởng đại học.

Nhưng mỗi khi tôi tìm thấy một người nào, dù thông minh cần mẫn đến đâu, dù óc tưởng tượng hay kiến thức có rộng đến mức nào mà lại không tôn trọng các thực nghiệm nói trên, tôi cũng tìm thấy nơi người ấy một hành khiển thiếu hiệu lực.

Nói một cách khác, hiệu lực là một thói quen, nghĩa là một phức tạp các thực nghiệm. Và thực nghiệm là điều có thể luôn luôn được học hỏi. Thực nghiệm giản dị đến nỗi làm cho người ta thất vọng; ngay một đứa trẻ 7 tuổi cũng có thể hiểu một thực nghiệm không khó khăn. Tuy nhiên việc thi hành thực nghiệm một cách đúng đắn là một điều vạn nan. Những thực nghiệm cần phải được thực đắc cũng như tất cả chúng ta đều học bảng cửu chương; nghĩa là lập đi lập lại cho thuộc lâu đến lúc " $6 \times 6 = 36$ " trở thành tự nhiên không nghĩ ngợi, thành một phản ứng có điều kiện và thói quen vững chắc.

Người ta học lại thực nghiệm bằng thực hành và thực hành mãi.

Về thực nghiệm, bà giáo sư dương cầm già của tôi đã nói với tôi trong lúc tức tối khi tôi hãy còn là một thiếu sinh vẫn áp dụng được: «Cậu sẽ không bao giờ đàn các bản nhạc của Mozart như Arthur Schnabel, nhưng không có một lý do nào mà cậu lại không đàn theo âm giai giống nhau như nhạc sĩ». Điều đó bà giáo sư dương cầm quên nói thêm—điều ấy quá hiển nhiên đối với bà và các nhà dương cầm,

Nói một cách khác, không lý do nào một kẻ có thiên phú bình thường lại không thủ đắc năng lực chuyên môn thực nghiệm nào. Người ấy có thể không trở thành một người xuất chúng vì

muốn thế cần phải có biệt tài. Nhưng điều cần có trong hiệu lực là khả năng. Điều cần thiết là « các âm giai ».

Các âm giai này tức là năm điều thực nghiệm quan trọng — năm điều thực nghiệm trí óc mà một viên chức hành khiển hữu hiệu cần phải thủ đắc :

1. Các viên chức hành khiển hữu hiệu biết thì giờ của họ đi đâu. Họ làm việc có hệ thống để xử dụng một ít thời giờ có thể đặt trong vòng kiểm soát của họ.

2. Các viên chức hành khiển hữu hiệu chú trọng đến sự đóng góp hướng ngoại. Họ điều chỉnh hầu đi đến kết quả mong muốn hơn là chú ý đến công việc làm. Họ bắt tay vào việc với câu hỏi : « Người ta trông mong tôi đạt những kết quả nào ? » chứ không phải với công việc cần phải làm đừng nói chi với kỹ thuật và các dụng cụ thi hành công việc.

3. Các viên chức hành khiển hữu hiệu xây dựng trên các sức mạnh—các sức mạnh của chính họ, của các thượng cấp họ, các bạn đồng sự và các thuộc cấp của họ ; và trên các sức mạnh trong mỗi tình trạng, nghĩa là, trên điều họ có thể làm. Họ không xây dựng trên suy nhược. Họ không bắt tay vào việc với các điều mà họ không thể làm.

4. Các viên chức hành khiển hữu hiệu chú trọng đến các lãnh vực chính yếu nơi mà công tác xuất sắc sẽ đem đến kết quả vượ- bậc. Họ tự bắt buộc các ưu tiên và theo đúng các quyết định ưu tiên của họ. Họ biết rằng họ không có sự lựa chọn nào khác hơn là làm ngay những điều chính yếu và không làm những điều thứ yếu. Vì nếu không thế thì họ không làm được việc gì cả.

5. Sau hết, các viên chức hành khiển hữu hiệu có các quyết định hữu hiệu. Họ biết rằng điều này trên hết là một vấn đề hệ thống — các bước đi đúng trong sự liên tục đúng. Họ biết rằng một quyết định hữu hiệu luôn luôn là một xét đoán căn cứ trên « các ý kiến bất đồng » hơn là trên « sự đồng ý trên các sự kiện ». Và

họ biết rằng có nhiều quyết định nhanh chóng có nghĩa là quyết định sai. Điều cần thiết là có ít quyết định, nhưng là các quyết định căn bản. Điều cần thiết là có một chiến lược đúng hơn là những chiến thuật lung tung.

Đây là các nguyên tố của hiệu lực hành khiển—và đây là những dữ kiện của quyền sách này.

## 2. Hãy biết thời giờ của mình

Phần nhiều các thảo luận về trách vụ hành khiển khởi đầu với lời khuyên đặt kế hoạch cho công việc của mình. Điều này mới nghe ra thì rất hay, nhưng nó chỉ có một điểm sai lầm là rất ít khi đem lại hậu quả. Các kế hoạch có luôn ở trên giấy tờ và vẫn mãi mãi là những ý định tốt, nhưng rất ít khi được thực hiện.

Theo sự quan sát của tôi, các viên chức hành khiển hữu hiệu không khởi công với trách vụ của họ. Họ khởi công với thời giờ của họ. Và họ cũng không bắt tay vào việc với sự đặt kế hoạch. Họ khởi đầu bằng cách tìm xem thời giờ của họ thật sự đi đến đâu. Sau đó họ cố quản trị thời giờ của mình và cắt bớt các đòi hỏi thời giờ không sinh lợi của họ. Cuối cùng họ củng cố thời giờ thuộc quyền sử dụng của họ thành các đơn vị liên tục càng lớn càng hay. Phương thức này gồm ba giai đoạn

- Ghi thời giờ
- Quản trị thời giờ
- Củng cố thời giờ,

Là nền tảng của hiệu lực hành khiển.

Các viên chức hành khiển hữu hiệu biết rằng thời giờ là yếu tố hạn chế. Những sự hạn chế mức sản xuất của bất kỳ phương thức nào, do tài nguyên hiếm hoi nhất định đoạt. Trong phương thức chúng ta gọi « hoàn tất », đó là thời giờ.

Thời giờ cũng là tài nguyên duy nhất. Về các tài nguyên chính yếu khác, tiền bạc thật ra khá đầy đủ. Đã từ lâu chúng ta

phải biết rằng chính cái cầu chứ không phải cái cung tư bản đã hoạch định mức phát triển và hoạt động kinh tế. Đối với con người — tài nguyên hạn chế thứ ba — người ta có thể thuê mướn, tuy rằng họa hoằn lắm người mới có thể thuê người giỏi. Nhưng người ta không thể dùng cách nào khác để được nhiều thời giờ hơn.

Sự cung ứng thời giờ hoàn toàn không có giãn. Dù số cầu cao đến đâu số cung cũng không thể lên cao. Nó vô giá và không có một ích lợi nào ở ngoài là. Hơn nữa thời giờ hoàn toàn dễ bị hủy hoại và không thể dự trữ được.

Thời giờ của ngày hôm qua đi mất hẳn và không bao giờ trở lại. Do đó, sự cung ứng thời giờ luôn luôn khan hiếm.

Thời giờ hoàn toàn không thể thay thế được. Trong các giới hạn nào đó, chúng ta có thể sử dụng một từ ngữ của này bằng một tài nguyên khác, chẳng hạn như dùng đồng vàng nhôm. Chúng ta có thể thay thế tư bản bằng nhân công. Cũng ta có thể dùng nhiều kiến thức hoặc nhiều sức mạnh của bắp thịt hơn. Nhưng không có cái gì để thay thế thời giờ.

Mọi việc làm đều được cần phải có thời giờ. Đây là một điều kiện thật sự phổ thông. Mọi công việc xảy ra trong thời giờ và cướp hết thời giờ. Nhưng phần nhiều người ta coi thường tài nguyên duy nhất, bất khả thay thế và cần thiết ấy. Có lẽ những người hành khiển hữu hiệu không có đặc điểm nào rõ rệt, hơn là lòng yêu quý thời giờ của họ.

Con người không chuẩn bị đầy đủ để sử dụng thời giờ của mình.

□ Tuy cũng như những sinh vật khác, con người có một đồng hồ sinh vật — điều mà ai cũng có thể khám phá khi vượt qua Đại Tây Dương bằng phản lực cơ — nhưng con người thiếu sót một ý thức có thể tin cậy về thời giờ như các cuộc thí nghiệm về tâm lý. Các người bị giữ ở trong một căn phòng trong đó họ không thấy được ánh sáng và bóng tối bên ngoài, mất cả ý thức về thời giờ một cách nhanh chóng. Ngay khi ở trong cảnh tối đen, phần đông người ta cũng giữ lại ý thức về không gian. Nhưng nếu ở trong phòng kín mít dù đèn vẫn đề sáng, có nhiều người không thể phỏng đoán số thời gian đã trôi qua

là bao nhiêu, họ dễ ước tính thời giờ trải qua trong phòng hoặc quá nhiều hoặc quá ít.

Vì thế, nếu chúng ta tin tưởng vào trí nhớ của chúng ta, thì chúng ta không biết thời giờ đã được dùng như thế nào.

□ Thỉnh thoảng tôi yêu cầu các viên chức hành khiển hãnh diện về trí nhớ của họ hãy viết trên giấy trắng mực đen phỏng đoán của họ về cách họ sử dụng thời giờ. Xong rồi tôi cắt kỹ các bài phỏng đoán của họ trong vài tuần hay vài tháng. Trong lúc đó, các viên chức hành khiển cũng ghi chú việc sử dụng thời giờ của chính họ. Giữa đường lối mà họ tưởng đã sử dụng thời giờ và sự ghi chú xác thực thời và khóa biểu không bao giờ có sự giống nhau nhiều.

Một ông giám đốc định ninh rằng ông đã chia thời giờ đại loại ra ba phần. Ông tưởng rằng ông đã dùng một phần ba thời giờ của ông với thượng cấp, một phần ba khác với các khách hàng quan trọng và một phần ba khác dành cho các hoạt động cộng đồng. Sự ghi chép chính xác các hoạt động của ông trong thời gian sáu tuần lễ cho thấy rõ là ông hầu như không dành thời giờ nào cho các lãnh vực trên.

Đó là những trách vụ mà ông biết ông phải mất thì giờ và vì thế, trí nhớ nói với ông đó là những trách vụ mà ông đã thực sự dành thì giờ theo thông lệ hay giúp đỡ của nó.

Tuy nhiên, sổ ghi chép chỉ tỏ rằng ông đã dùng phần lớn thời giờ để hoạt động như là một giao liên, theo dõi các phiếu đặt hàng của khách hàng ông biết rõ và quấy rầy nhà máy với những cú điện thoại hỏi thăm vấn đề này. Phần lớn các phiếu đặt hàng ấy đã làm xong xuôi rồi và sự can thiệp của ông chỉ có thể làm chậm trễ công việc mà thôi. Nhưng khi người nữ thư ký của ông thoát vào với sổ ghi chú thời giờ, ông không tin người này. Phải mất hai hoặc ba lần đưa sổ ghi chú ra như thế mới làm cho ông tin cậy vào sổ ghi hơn là trí nhớ trong vấn đề sử dụng thời giờ.

Viên chức hành khiển vì thế biết rằng muốn biết cách sử dụng thời giờ, ông ta phải biết trước nó thật sự đi đâu.

## BỊ THỜI GIỜ ĐÒI HỎI NHỮNG GÌ ?

Có những áp lực thường xuyên đưa đến việc phí phạm thời giờ vào việc không đâu. Bất cứ một viên chức hành khiển nào, dù giữ chức vụ quản trị hay không cũng phải dùng rất nhiều thời giờ của mình vào những việc không đóng góp tí nào cả. Không thể tránh được việc phí phạm quá nhiều. Một người càng giữ chức vụ cao trong một tổ chức chừng nào thì tổ chức ấy lại càng đòi hỏi nhiều thời giờ của người ấy chừng bấy.

□ Ông giám đốc một đại công ty có lần đã nói với tôi rằng trong hai năm giữ chức chánh hành khiển, ông đã "ăn cơm khách" mỗi buổi chiều trừ đêm Giáng Sinh và Tết Dương Lịch. Tất cả các bữa ăn tối khác là những buổi ăn "chức vụ" và mỗi lần như thế là mất tôi mấy tiếng đồng hồ. Tuy thế, ông nhận thấy không cách nào để thoát khỏi các sự phiền phức này. Dù cho bữa ăn tối dài một nhân viên về hưu sau năm mươi năm phục vụ, hay một dạ tiệc khoản đãi vị thống đốc của một trong các tiểu bang công ty có giao dịch làm ăn, sự hiện diện của vị chánh hành khiển là một điều cần thiết. Lẽ lạc là một trong các trách vụ của vị hành khiển. Bận tôi đã không có ảo tưởng rằng các bữa ăn tối ấy đóng góp được gì cho công ty hay cho sự giải trí, riêng mình hay cho sự phát triển của chính mình. Tuy thế, người ấy vẫn phải có mặt ở đó và dự tiệc một cách vui vẻ lịch sự.

Các việc làm phí thời giờ tương tự đầy dẫy trong đời sống của mỗi viên chức hành khiển. Khi một khách hàng sộp nhất của công ty đến thăm, ông quản trị ngành bán hàng không thể biện bạch là «tôi bận». Ông phải lắng tai nghe, mặc dù đầu đề câu chuyện của ông khách quý chỉ là một sóng bài tây thứ bảy tuần rồi hay hi vọng con gái của ông khách sẽ được vào học đúng trường ông đã chọn.

Người quản trị bệnh viện phải dự các phiên họp của mỗi một ủy ban của bệnh viện, nếu không các y sĩ, các nữ y tá, các kỹ thuật gia v.v...có cảm tưởng bị coi nhẹ. Một công chức quản trị phải chú ý khi một dân biểu gọi điện thoại và muốn biết một vài tin tức mà

ông có thể tìm thấy ngay trong niên giám điện thoại hay quyển « Lịch Thế Giới ». Và công việc này cứ thế diễn ra suốt ngày.

Những người không phải quản trị viên cũng không được nhân nhả gì. Họ cũng bị áp lực về sự đòi hỏi của thời giờ họ một cách thường xuyên. Những sự đòi hỏi này không làm tăng thêm mức sản xuất của họ, nhưng không phải vì thế mà có thể xem thường được.

Trong mọi công việc hành khiển, một phần lớn thời giờ do đó phải được phí phạm trên các sự việc tuy có vẻ cần được làm nhưng đóng góp rất ít hay không đóng góp gì cả.

Thế nhưng phần nhiều các trách vụ của viên chức hành khiển đòi hỏi một số khá nhiều thời giờ để đạt được tối thiểu hiệu lực. Nếu chúng ta dùng trong một khoảng thời gian ít hơn số tối thiểu này thì chúng ta làm một việc phí phạm, chúng ta không thực hiện được cả và chúng ta phải bắt đầu làm cả lại.

□ Chẳng hạn như việc thảo một bản phúc trình, bằng cách dành 15 phút hai lần mỗi ngày trong 3 tuần lễ thì đó là một việc vô nghĩa. Cuối cùng chúng ta chỉ có một tờ giấy trắng với vài chữ nguệch ngoạc. Nhưng nếu chúng ta có thể khóa cửa, cúp điện thoại và ngồi lại bàn, quyết tâm làm việc trong suốt 5 hay 6 tiếng đồng hồ để thảo bản phúc trình, chúng ta có thể hi vọng phác họa xong một «...bản thảo».

Từ đấy trở đi, chúng ta có thể làm việc từng quãng ngắn, có thể viết lại hiệu chính và duyệt lại từng đoạn, từng mục và từng câu văn. Phương thức này có thể áp dụng với một công cuộc thí nghiệm. Điều giản dị là chúng ta phải dành hẳn từ 5 đến 12 tiếng đồng hồ một lúc để thiết lập bộ máy và để cho bộ máy này chạy ít nhất một vòng đầy đủ. Nếu không chúng ta sẽ phải bắt đầu làm lại từ số không sau khi bị gián đoạn.

Do đó, muốn được hữu hiệu, mỗi công nhân kiến thức và đặc biệt là mỗi viên chức hành khiển cần đủ năng cách để xử dụng thời giờ trong các khoảng thời gian khá lâu. Nếu người ấy chỉ có thể xử dụng được các mảnh thời giờ vụn vặt, điều này không đủ thiếu vào đâu dù cho tổng số giờ cộng lại đáng chú ý đi nữa.

Điều này đặc biệt đúng với thì giờ dành để làm việc với người khác. Điều này dĩ nhiên là trách vụ chính trong công việc của viên chức hành khiển. Con người hay làm mất thời giờ và nhiều người lại hay phí phạm thì giờ.

Nếu chỉ mất vài phút với người khác thì không có sự ích lợi nào cả. Nếu chúng ta muốn được việc, chúng ta phải mất một thời gian tối thiểu khá nhiều. Người quản trị nào nghĩ rằng mình có thể thảo luận các kế hoạch công cuộc điều khiển và công tác của một trong các thuộc viên của mình trong mười lăm phút—và nhiều quản trị viên tin điều này — thì người ấy chỉ tự gạt mình. Nếu chúng ta muốn đi đến chỗ tạo nên được một tác động, chúng ta có lẽ cần ít nhất một tiếng đồng hồ và thường khi nhiều hơn nữa. Và nếu cần phải thiết lập một mối bang giao về nhân sự, chúng ta lại càng cần phải mất rất nhiều thì giờ hơn nữa.

Sự giao thiệp với các công nhân kiến thức khác nhau là một việc đòi hỏi rất nhiều thì giờ. Dù vì lý do nào đi nữa, hoặc không có hay có bức tường giai cấp và thế lực giữa thượng cấp và thuộc cấp trong công việc kiến thức, hoặc giả vì công nhân kiến thức tự cho mình quan trọng hơn thì người ấy cũng đòi hỏi thượng cấp hay các cộng sự viên mình nhiều thì giờ hơn là người lao động chân tay, vì công việc kiến thức không thể đo lường theo thể thức áp dụng cho công việc làm bằng tay chân, người ta không thể bảo một công nhân kiến thức trong vài tiếng gián dị là người ấy làm công việc đúng và làm công việc giỏi như thế nào. Người ta có thể nói với một công nhân tay chân rằng « Định chuẩn công việc làm chúng ta là 50 đơn vị một giờ và anh chỉ làm được 42 mà thôi ». Người ta phải ngồi lại cùng bàn với một công nhân kiến thức và suy nghĩ kỹ với người này công việc nào phải làm và tại sao phải làm thế trước khi người ta có thể biết người ấy đang làm được việc hay không. Và điều này làm mất nhiều thì giờ.

Vì công nhân kiến thức tự điều khiển lấy mình nên người ấy phải hiểu người ta mong ý thực hiện những gì và tại sao. Người ấy cũng phải hiểu công việc làm của những người cần sử dụng sản

phần kiến thức của mình. Do đó người ấy cần rất nhiều tin tức, thảo luận và chỉ thị — toàn là những việc mất thì giờ.

Và trái với sự tưởng tượng thông thường, sự đòi hỏi thì giờ này không những đối với thượng cấp của người ấy mà cũng không tha các bạn đồng nghiệp của y.

Người lao động kiến thức phải nhằm vào kết quả và các mục đích mà toàn thể tổ chức muốn thực hiện, hầu đạt được kết quả và hoàn thành công tác. Điều này có nghĩa là người ấy phải dẹp thì giờ qua một bên để chú tâm vào các kết quả do việc làm đem đến và đưa thể lực của mình ra ngoài, tức là nơi duy nhất có thể đem lại thành công.

□ Trong các tổ chức lớn, nơi nào công nhân kiến thức hoạt động hữu hiệu, các viên chức hành khiển cao cấp phải dành thì giờ đều đặn để đến ngồi chung bàn, đôi khi với các nhân viên tập sự, và họ hỏi :

« Cấp lãnh đạo của tổ chức này cần phải biết gì về công việc làm của anh. Anh muốn nói gì với tôi về tổ chức này ? Anh có thấy cơ hội nào mà chúng tôi vẫn không thấy ? Và tóm lại, anh muốn tôi cho anh biết gì về tổ chức chúng ta ?

Sự trao đổi nhân nhĩ này cần thiết trong một cơ quan chính quyền cũng như trong một doanh sở, trong một phòng thí nghiệm nghiên cứu, cũng như trong một ban tham mưu quân đội. Không có nó, người kiến thức hoặc cụt hứng và trở thành kẻ phụng sự thời giờ, hoặc họ điều hướng các năng lực của họ đến ngành chuyên môn của họ và xa lìa các cơ hội và các nhu cầu của tổ chức. Tuy nhiên, một khóa họp như vậy đòi hỏi khá nhiều thì giờ, nhất là vì nó phải được nhân nhĩ và thoải mái. Mọi người phải cảm thấy rằng « chúng ta có rất có nhiều thì giờ ». Điều này thực ra có nghĩa là người ta phải dành khá nhiều thì giờ cùng một lúc và không bị gián đoạn nhiều.

Pha lẫn mối tương quan nhân sự với các mối tương quan công việc làm là một việc mất nhiều thì giờ. Nếu bị thôi thúc, nó trở thành va chạm. Tuy nhiên, bất kỳ tổ chức nào cũng đều dựa trên sự pha lẫn ấy. Chỉ nội sự liên hành của việc chung dụng nhau cũng

đã mất nhiều thì giờ và số thì giờ dành cho công việc làm, cho sự thực hiện và kết quả bị giảm thiểu rất nhiều.

□ Văn học về quản trị từ lâu đã biết định lý « Phạm vi kiểm soát », khẳng định rằng một người chỉ có thể quản trị một số ít người nếu những người này phải đến với nhau trong công việc làm của chính họ (nghĩa là, thí dụ như một kế toán viên, một quản trị viên về ngành buôn bán và một người chế tạo cả ba phải làm việc chung với nhau hầu đạt được các kết quả). Một mặt khác, các quản trị viên của những hiệu buôn tổ chức lối gây chuyễn trong các thành phố khác nhau không cần phải làm việc với nhau, khiến cho bất cứ nhân viên nào cũng có thể báo cáo cho ông phó giám đốc địa phương mà không vi phạm nguyên tắc « phạm vi kiểm soát ».

Dù cho định lý này đúng hay sai, có điều ít ai chối cãi được là người ta càng làm việc chung với nhau người ta càng mất nhiều thì giờ vì « sự liên hành » hơn là dành thì giờ để làm việc và thực hiện công tác. Các tổ chức rộng lớn tạo ra sức mạnh bằng cách sử dụng thì giờ của viên chức hành khiển một cách bừa bãi.

Vì thế tổ chức càng rộng lớn chừng nào thì có ít thì giờ thật sự chừng nấy. Và như thế điều quan trọng hơn nữa đối với người ấy là phải biết thì giờ của mình đi đâu và quản trị số ít thì giờ thuộc quyền sử dụng của mình.

Một tổ chức nào càng có nhiều người chừng nào thì lại hay sinh ra quyết định về nhiều người chừng nấy.

Nhưng các quyết định về nhân viên mau lẹ thường là các quyết định sai lầm. Lượng số thì giờ của một quyết định thường chỉ trở nên rõ rệt khi người ta đã đi qua cùng một đường lối nhiều lần.

Trong số viên chức hành khiển mà tôi đã có dịp quan sát, có những người có quyết định nhanh và có người khác quyết định hơi chậm. Nhưng điều đáng nói là họ có những quyết định chậm về nhân viên và họ quyết định nhiều lần trước khi họ thật sự có liên hệ đến nó.

□ Người ta thuật lại rằng, Ô. Alfret P. Sloan, cựu giám đốc

công ty General Motors, công ty chế tạo lớn nhất hoàn cầu, không khi nào quyết định một vấn đề về nhân viên lúc đệ trình lần đầu. Trước tiên ông có một nhận xét sơ khởi và việc này thường mất vài tiếng đồng hồ. Tiếp theo độ vài ngày hay vài tuần sau, ông nghiên cứu vấn đề lại như y như ông chưa bao giờ giải quyết vấn đề này. Ô. Sloan được nổi tiếng về những người « thắng cuộc » mà ông chọn lựa. Nhưng khi được hỏi về bí quyết của ông, ông ta bảo ông đã đáp rằng : « Tôi không có bí quyết gì cả, tôi chỉ công nhận một cách đơn giản rằng tên đầu tiên tôi gặp có thể là tên sai. Và vì thế, tôi bắt đầu suy luận và phân tích lại một đôi lần trước khi hành động. Tuy nhiên, Ô. Sloan không phải là một người có tiếng nhân nại.

Ít khi có viên chức hành khiển có các quyết định về nhân viên với sức mạnh như thế. Nhưng tất cả các viên chức hành khiển hiệu lực mà tôi đã có dịp quan sát đã kinh nghiệm rằng họ phải dành vài tiếng đồng hồ để suy nghĩ liên tục và không bị gián đoạn về quyết định đối với nhân viên nếu họ hi vọng tìm ra lời giải đúng.

□ Viên giám đốc của một học viện nghiên cứu chính quyền hạng trung đã tìm ra điều này khi một trong các hành chánh viên thâm niên của ông sắp bị sa thải. Người này vào khoảng 50 tuổi và đã làm việc với học viện suốt đời của mình. Sau nhiều năm làm việc giỏi, người ấy bỗng nhiên bắt đầu sút kém và rõ ràng là không còn đủ năng lực để đảm nhiệm trách vụ của mình nữa. Nhưng dù cho các qui tắc về dân sự vụ có cho phép đi nữa, đương sự cũng không thể bị sa thải được. Lẽ dĩ nhiên là người ấy có thể bị giáng chức. Tuy nhiên, viên giám đốc cảm thấy việc này sẽ rất là tai hại đối với viên chức — và học viên phải vị nể và trung thành với ông vì ông đã phục vụ đắc lực và trung tín trong nhiều năm. Tuy nhiên, học viên không thể duy trì chức vụ hành chánh của ông vì các khuyết điểm của ông đã quá rõ rệt và làm suy yếu của học viện.

“ Viên giám đốc và vị phụ tá của ông đã xem xét tình trạng này nhiều lần mà không thấy lối thoát. Nhưng khi họ cùng ngồi

với nhau một đêm yên tĩnh và có thể dành 3 hay 4 tiếng đồng hồ để cứu xét vấn đề, giải pháp «hiển nhiên» cuối cùng đã xuất hiện. Việc này giản dị đến nỗi không ai trong hai người có thể giải thích tại sao trước đó họ không nhìn thấy nó. Hai người chỉ có việc truyền chuyện với nhau, từ trách vụ không đúng sang trách vụ đang cần người đảm nhận mà không cần đến khả năng chánh cũ và suy kém của y nữa.

Thị giờ dưới hình thức các đơn vị rộng lớn, liên tục và không gián đoạn cần thiết cho các quyết định phải chỉ định những người nào vào lực lượng «xung kích» để nghiên cứu một vấn đề riêng biệt; hoặc viện giao phó cho người quản trị một đơn vị tổ chức mới hay tân quản trị một đơn vị tổ chức cũ những trách nhiệm nào; hoặc bổ nhiệm vào một chức vụ trống một người có kiến thức cần thiết về thị trường nhưng thiếu sự huấn luyện về kỹ thuật để làm việc ấy; hay nên đề một kỹ thuật gia giỏi mà không có sự hiểu biết nhiều về thị trường, v.v...

Những quyết định về con người làm mất rất nhiều thì giờ vì lý do dễ hiểu là Thượng Đế không tạo con người như là các tài nguyên cho tổ chức. Con người không phải được tạo ra đúng kích thước, hình dáng cho những trách vụ cần phải thực hiện ở trong tổ chức — và họ không thể máy móc hóa hay cải tạo cho thích hợp với các trách vụ ấy. Con người luôn luôn được coi là «gần thích hợp» với trách vụ, và như thế cũng là tốt quá rồi. Do đấy, việc tận dụng khả năng để thực hiện công tác (vì không còn tài nguyên nào khác), vì thế phải mất rất nhiều thì giờ, suy tư và phán đoán.

Người nông dân Nam Tư Lạp Phu ở Đông—Âu thường có câu tục ngữ sau này: «Điều gì mà người ta không đề dưới chân thì phải đề trong đầu mình».

Chúng ta càng lấy bớt trách vụ của hạ tầng ra, nghĩa là giảm bớt việc làm bằng sức mạnh, bằng tay chân, thì chúng ta lại phải dành nhiều thì giờ hơn cho thượng tầng, nghĩa là việc làm kiến thức. Nếu muốn cho công việc của công nhân cấp dưới được dễ dàng, từ người thợ săn sóc máy cho đến viên thư ký, thì các công nhân kiến thức phải làm việc nhiều hơn.

Người ta không thể lấy kiến thức ra khỏi công việc làm. Người ta phải đặt nó lại vào một chỗ nào đó với một số lượng nhiều hơn và gắn bó với nhau hơn.

Những sự đòi hỏi của thị giờ đối với các công nhân kiến thức không phải mỗi ngày một bớt. Những người thợ giữ gìn máy móc ngày nay chỉ làm việc bốn mươi giờ một tuần và trong một ngày gần đây có thể chỉ làm có 35 giờ một tuần và sống một đời sống khả quan hơn bất cứ người nào đã sống từ trước đến giờ, dù cho người ấy làm việc nhiều đến đâu và giàu có đến đâu cũng vậy.

Tuy nhiên sự nhàn nhã của người thợ máy được trả giá bằng những giờ làm việc dài hơn của công nhân kiến thức, và việc này không thể tránh khỏi được.

Trong các nước kỹ nghệ của thế giới ngày nay, không phải các viên chức hành khiển có vấn đề dưng thì giờ rảnh rỗi của họ. Trái lại, tại các nước ấy, họ phải làm việc nhiều giờ hơn và phải thỏa mãn những sự đòi hỏi thì giờ nhiều hơn. Và thì giờ của viên chức hành khiển càng ngày càng trở nên eo hẹp hơn.

Một lý do quan trọng cho việc này là trước khi có một mức sống cao, chúng ta phải có một nền kinh tế tân thức và thay đổi. Nhưng tân thức và thay đổi đòi hỏi thì giờ của viên chức hành khiển một cách bất thường.

Tất cả các điều người ta có thể nghĩ và làm trong một thời gian ngắn là nghĩ điều gì người ta đã biết và làm như người ta vẫn làm mãi.

□ Lúc sau này, người ta đã thảo luận rất nhiều đề giải thích tại sao nền kinh tế Anh quốc đã tỏ ra bẽ bối tiến chậm từ Đệ nhị thế chiến đến giờ như thế ! Một trong những lý do đã đưa đến tình trạng nói trên chắc chắn là những nhà doanh thương người Anh thuộc thế hệ già hơn đã cố tạo một đời sống dễ dãi như các công nhân họ và làm việc cũng ít thì giờ như họ. Nhưng điều này có được chỉ vì ngành doanh thương và kỹ nghệ khư khư giữ lấy đường lối cũ và lánh xa tân thức và thay đổi.

Một điều sẽ trở nên một ngày một quan trọng hơn đối với các viên chức hành khiển và phải đủ sức quản trị thì giờ của

minh. Lý do là sự đòi hỏi của tổ chức, những sự đòi hỏi của người, những sự đòi hỏi sửa đổi và tân thức của thời đại. Nhưng người ta không thể nghĩ đến việc quản trị thì giờ của mình nếu trước tiên không biết nó đi đâu.

## BẮT MẠCH THỜI GIỜ

Việc người ta phải ghi chép thời giờ trước khi người ta có thể biết nó đi đâu và trước khi người ta có thể cố gắng quản trị nó đã được chúng ta thực hiện trong một quãng thời gian tốt nhất của một thế kỷ. Chúng ta đã biết vấn đề này đối với công việc làm bằng tay chân chuyên môn hay không chuyên môn từ khi ngành Quản Trị Khoa Học vào khoảng năm 1900 bắt đầu ghi sổ giờ cần để hoàn thành một công tác chuyên biệt bằng tay chân.

Hiện nay không có quốc gia nào chậm tiến về phương pháp kỹ nghệ đến nỗi không hệ thống hóa thì giờ các tác động của công nhân lao động.

Chúng ta đã áp dụng kiến thức này vào công việc làm tại các nơi mà thời giờ không đáng quan tâm lắm, nghĩa là nơi mà sự khác nhau giữa việc dùng thì giờ là sự hữu hiệu và phí tổn. Nhưng chúng ta chưa áp dụng nó vào loại công việc làm ngày càng tỏ ra quan trọng và nhất là vào các việc liên hệ đến xử dụng thời gian như việc làm của công nhân kiến thức và nhất là của viên chức hành khiển. Ở đây sự khác biệt giữa việc dùng thời giờ và việc lãng phí thì giờ là hiệu lực và kết quả.

Bước đầu để tiến đến hiệu lực hành khiển vì vậy là ghi chép việc dùng thời giờ thực sự.

□ Phương pháp chuyên biệt trong đó sự ghi chép việc dùng thì giờ được đề chung lại với nhau không làm cho chúng ta phải bận tâm ở đây. Có các viên chức hành khiển tự giữ lấy các sổ sách ghi chép thời giờ họ đã xử dụng. Các vị khác, chẳng hạn như vị giám đốc công ty vừa kể đến cô thư ký làm việc đó cho họ. Điều quan trọng là việc ghi chép đã được thực hiện và sự ghi chép được làm trong thời giờ « thật sự », nghĩa là vào lúc biến cố xảy ra chứ không phải do trí nhớ hồi sau ghi lại.

Có khá nhiều viên chức hành khiển hữu hiệu giữ các sổ có ghi chép như vậy một cách liên tục và mỗi tháng vẫn dò sổ xem một cách đều đặn. Những viên chức hành khiển hữu hiệu tối thiểu phải có sổ ghi chép thời dụng biểu của họ luôn trong ba hay bốn tuần lễ, mỗi năm độ hai lần một cách đều đặn. Sau mỗi lần làm thử như thế, họ suy nghĩ lại và làm lại thời khóa biểu. Tuy nhiên, sáu tháng sau, họ luôn luôn nhận thấy họ buông xuôi trở về với thói quen phí thì giờ về những chuyện không đâu. Việc sử dụng thì giờ được cải thiện nhờ sự thực hành. Tuy nhiên chỉ có sự cố gắng thường xuyên để quản trị thì giờ mới có thể ngăn cản sự buông xuôi trở về thói quen.

Do đó, sự quản trị thì giờ một cách có hệ thống là giai đoạn kế tiếp. Người ta cần phải tìm những hoạt động phí phạm thì giờ không hữu ích và nếu có thể được, loại bỏ nó đi. Việc này bắt chúng ta phải đưa ra một số câu hỏi có tính cách xem xét và phê bình.

1. Trước hết người ta thử tìm kiếm và loại bỏ các điều không cần làm, các điều thuần túy phí phạm thì giờ không đem lại kết quả nào cả. Để tìm những sự phí phạm thì giờ này, người ta sẽ hỏi tất cả những hoạt động ghi trong thời khóa biểu : « Việc gì sẽ xảy ra nếu người ta không làm việc này ? ». Câu trả lời là : « Không có việc gì xảy ra cả ». Câu trả lời hiển nhiên là hãy ngưng làm việc ấy. Điều lạ lùng là những người bận rộn làm rất nhiều việc không bao giờ cần. Ví dụ như các điệu văn, tiệc tùng liên miên, chức vụ hội viên ủy ban này hay giám đốc nọ làm mất nhiều thì giờ của những người bận việc, nhưng không làm cho họ thích thú hoặc hành động một cách xuất sắc.

Tuy nhiên, họ chịu đựng các việc này năm này qua năm khác như một bệnh dịch từ trời sa xuống. Thật ra điều mà người ta phải làm là học nói « không » nếu một hoạt động không có đóng góp gì cho tổ chức mình, cho chính mình, hay cho tổ chức cần những thành tích hoạt động.

☐ Viên chức hành khiển trưởng kể trên khi phân tích cả bữa tiệc ông phải dự mời tôi, nhận thấy rằng ít nhất một phần

ba các tiệc ấy có thể diễn ra tốt đẹp mà không cần đến sự hiện diện một nhân viên cao cấp trong ban quản trị của công ty.

Sự thật, viên chức ấy cũng buồn mà nhận thấy rằng các khách mời ông không phải hoan nghênh việc ông chấp thuận phần lớn những sự mời mọc của họ. Họ đã mời ông theo phép lịch sự, nhưng họ tưởng ông sẽ từ chối và không biết phải làm gì khi ông chấp thuận.

Tôi chưa thấy một viên chức hành khiển ở cấp bậc nào hay ở nơi nào có thể bỏ vào sọt rác một phần tư sự đòi hỏi thì giờ của mình mà lại làm cho người ta phải chú ý đến sự vắng mặt của mình.

2. Câu hỏi kế tiếp là :

□ Có người nào có thể thay tôi hoạt động như chương trình đã định và có thể làm hơn tôi không ? ».

Vị giám đốc của công ty thường được mời ăn, tôi nhận thấy rằng bất kỳ nhân viên cao cấp nào của công ty cũng có thể dự một phần ba các buổi tiệc chính thức. Điều mà người ta cần trong dịp này là tên của công ty trong danh sách các thực khách.

Trong mấy năm qua, người ta đã nói nhiều đến sự « ủy quyền » trong việc quản trị. Mọi quản trị viên không kể thuộc tổ chức nào — doanh nghiệp, chính quyền, đại học, hay quân lực — đã được khuyến cáo nên « có một đại diện khá hơn ». Trên thực tế, nhiều quản trị viên trong các tổ chức lớn đã đích thân hô hào cổ vũ cho vấn đề này nhiều lần. Tôi chưa thấy việc hô hào này đem lại kết quả nào. Lý do là tại sao không ai nghe lời rất là giản dị : theo sự trình bày thông thường, việc ủy quyền ít có ý nghĩa nên nó có nghĩa là một người khác phải làm một phần « công việc của tôi » thì đó là một điều sai.

Người ta được trả tiền để làm công việc của chính mình. Và nếu nó bao hàm ý nghĩa là sự trợ hào thông thường là quản trị viên giỏi nhất là quản trị viên lười nhất thì đó không những vô lý mà còn là bất lương nữa.

Nhưng tôi chưa hề thấy một viên chức hành khiển mà không chóng nhểnh thói quen đẩy cho những người khác tất cả những việc

gì mà người ấy thấy không cần tự làm khi phải làm đối diện với thời dụng biểu của mình. Thoạt nhìn qua thời dụng biểu, viên chức hành khiển thấy rõ rằng ông không đủ thì giờ làm những việc mà ông cho là quan trọng, mà ông muốn làm mà ông cần phải làm. Ông chỉ có thể làm điều quan trọng bằng cách đẩy sang cho người khác những gì họ có thể làm được.

Một ví dụ hay là sự du lịch của các viên chức hành khiển. Giáo sư C. Northcote Parkinson đã nêu trong một bài trào phúng thích thú của ông là cách hay nhất để gạt bỏ một thượng cấp khó chịu là biến ông này thành một nhà du lịch quốc tế. Phi cơ phản lực thật ra đã được đánh giá quá cao như là một công cụ quản trị. Nhiều cuộc du hành phải được thực hiện nhưng một viên chức trung cấp có thể đảm nhận việc này. Du lịch hãy còn là điều mới mẻ đối với viên chức này. Y còn trẻ nên sau một đêm an nghỉ tại khách sạn không còn thấy nhọc mệt nữa. Nhân viên trung cấp có thể chịu đựng sự mệt mỏi và có thể làm việc đặc lực hơn là thượng cấp tuy có nhiều kinh nghiệm, huấn luyện đầy đủ hơn nhưng lại hay mệt mỏi.

Ngoài ra nào là các buổi họp phải đến dự, mặc dù nếu có việc gì xảy ra đi nữa thì cũng có người khác có thể làm được, nào là hằng giờ dành để thảo luận một tài liệu trước khi có được một bản thảo đầu tiên để đem ra thảo luận. Trong một phòng thí nghiệm nghiên cứu, một nhà vật lý học cao cấp phải mất nhiều thì giờ để thảo một bản tin « bình dân » nói về một vài công việc ông làm. Tuy nhiên xung quanh ông có rất nhiều người đủ kiến thức khoa học để hiểu những gì nhà vật lý học muốn nói, có thể viết Anh văn để hiểu, trong khi nhà vật lý học chỉ dùng các danh từ toán học khó hiểu. Nói chung thì một số lớn các công việc do các viên chức hành khiển làm có thể do các người khác làm một cách dễ dàng và vì thế cần phải do người khác làm.

Danh từ « ủy quyền » như người ta vẫn thường dùng là một sự hiểu sai và thật sự một sự đánh lạc hướng. Nhưng nếu người ta có thể gạt bỏ điều gì người khác có thể làm để khỏi phải ủy

quyền hầu có thể thật sự làm công việc của mình, thì đó là một sự cải thiện quan trọng về hiệu lực.

3. Một phần lý do chung của việc phí phạm thì giờ phần lớn do viên chức hành khiển kiểm soát và có thể được đương sự loại bỏ. Đó là thời giờ của các người khác mà chính người ấy phung phí.

Không có một triệu chứng nào cho điều này. Nhưng có một lỗi giản dị dễ tìm ra việc này ấy là hỏi những người khác. Các viên chức hành khiển đã học cách hỏi có phương pháp và thẳng thắn: « Tôi đã làm gì phí thì giờ của quý vị mà không đóng góp chi vào hiệu lực của quý vị ? ». Hỏi câu đó và hỏi nó mà không sợ sự thực, là một dấu hiệu của hiệu lực hành khiển.

Cách thức theo đó một viên chức hành khiển làm việc sinh lợi có thể là một sự mất thì giờ quan trọng của người khác.

□ Viên chức hành khiển tài chánh cao cấp của một tổ chức lớn biết rõ rằng các buổi họp trong văn phòng ông đã làm mất rất nhiều thì giờ. Ông đã mời tất cả các cấp trực thuộc của mình dự mỗi cuộc họp mà không chú ý đến đề tài. Kết quả là các buổi họp đều quá rộng rãi, bao quát. Vì mỗi người tham dự đều cảm thấy mình phải tỏ ra chú trọng đến buổi họp cho nên mỗi người đưa ra ít nhất một câu hỏi. Phần lớn những câu hỏi này là câu hỏi đầu đầu. Do đấy, các buổi họp kéo dài vô tận. Tuy nhiên, điều này viên chức hành khiển cao cấp không biết cho đến khi ông hỏi các cấp dưới. Chừng đó ông mới biết rằng họ cũng nhận thấy các buổi họp chỉ phí phạm thì giờ của họ mà thôi.

Viên chức này nhận thức sự quan trọng lớn lao mà mọi người trong tổ chức đặt vào địa vị và sự « thông thạo » nên ông sợ những người không được mời thường hay bị gạt ra ngoài. Tuy nhiên bây giờ thì viên chức ấy làm thỏa mãn những nhu cầu về địa vị của cấp dưới mình. Ông gửi một giấy mời in sẵn nội dung như sau: « Tôi đã mời các Ông Smith, Fones và Robinson đến gặp tôi vào 3 giờ chiều thứ tư trong phòng họp lầu bốn để thảo luận ngân sách chuẩn cấp tiền vốn trong năm tới. Xin vui lòng đến nếu quý vị nghĩ rằng quý vị cần tin tức hay muốn tham dự cuộc thảo luận. Nhưng quý vị cũng sẽ nhận được

ngay tức khắc một bản về cuộc thảo luận và về các quyết định đã đạt được cùng với sự yêu cầu quý vị bình luận.

Trước kia có cả hàng chục người đến và ở cả buổi chiều, thì nay ba người và một thư ký đề ghi chú có thể giải quyết vấn đề trong vòng một tiếng đồng hồ. Và không ai cảm thấy mình bị bỏ quên.

Nhiều viên chức hành khiển biết rành rẽ những sự đòi hỏi thì giờ không sinh lợi và không cần biết, nhưng họ ngại tĩa bớt nó. Họ sợ cắt bỏ một điều quan trọng vì nhầm lẫn. Những lỗi lầm nếu có, có thể được sửa chữa một cách nhanh chóng, Nếu người ta tĩa bớt một cách quá thẳng tay, người ta thường sớm tìm thấy điều này.

Mỗi vị tân Tổng Thống Hoa Kỳ thoát tiên đều nhận quá nhiều sự mời mọc. Tiếp theo đó, ông bỗng nhận thấy ông còn nhiều việc khác cần phải làm và phần lớn các sự mời mọc ấy không tăng thêm hiệu năng của ông. Do đó, ông cắt bớt một cách quá mạnh dạn và trở nên khó đến gần. Một vài tuần lễ hay tháng sau, báo chí và đài phát thanh nói rằng ông "mất liên lạc". Sau đó, ông thường tìm sự quân bình giữa việc bị khai thác không hiệu năng và dùng sự xuất hiện trước công chúng để làm diễn đàn quốc gia.

Sự thật việc một viên chức hành khiển cắt bớt quá nhiều sự mời mọc không nguy hại bao nhiêu.

Chúng ta thường có khuynh hướng đánh giá quá cao hơn là quá thấp sự quan trọng của chúng ta và kết luận rằng có quá nhiều việc chỉ chúng ta mới làm được. Ngay cả các viên chức hành khiển hữu liệụ còn làm nhiều điều không cần thiết, không sinh lợi.

Nhưng bằng chứng tốt nhất tỏ ra hiểm họa cắt xén chỉ là một sự lo sợ viễn vông, là hiệu lực khác thường của bệnh nặng hay bị trở ngại.

□ Một ví dụ hay là trường hợp của Harry Hopkins, Cố vấn thân cận của Tổng Thống Roosevelt trong thời đệ nhị thế chiến. Ông chỉ làm việc được có vài giờ hai ba ngày. Ông đang hấp hối, gần như là người chết, mỗi bước đi là một cực hình. Điều

này bắt ông phải gạt bỏ tất cả chỉ trừ các tối quan trọng. Nhưng không phải vì thế mà ông mất hiệu năng, trái lại ông đã trở nên theo lời của ông Churchill trọng tâm của vấn đề, và đã làm được nhiều việc hơn bất cứ người nào khác tại thủ đô Hoa Thịnh Đốn trong thời chiến.

Dĩ nhiên, đây là một cực đoan. Nhưng nó minh chứng hai việc là mức độ con người có thể kiểm soát thì giờ của mình nên người ta thật sự cố gắng, và việc có thể cắt bớt những sự phí phạm thời giờ mà không mất hiệu lực.

## TIẾT CHẾ CÁC VIỆC LÀM MẤT THÌ GIỜ

Ba câu hỏi thăm dò kể trên liên quan đến các hoạt động vô sản xuất và thu hút thì giờ mà mọi viên chức hành khiển có còn kiểm soát được ít nhiều. Mọi công nhân lao động kiến thức và mọi viên chức hành khiển nên hỏi các câu ấy. Tuy nhiên, các quản trị viên cũng phải lo lắng không kém về sự mất mát thì giờ do kết quả của quản trị gia kém và tổ chức khiếm khuyết. Quản trị nghèo nàn làm mất thì giờ của mọi người — nhưng trên hết, nó làm mất thì giờ của quản trị viên.

1. Trách vụ đầu tiên ở đây là tìm ra những gì làm mất thì giờ do sự thiếu hệ thống hay thiếu lo xa mà ra. Triệu chứng cần tìm ra là « khủng hoảng » tái diễn, khủng hoảng thường trở lại năm này sang năm khác. Một khủng hoảng trở lại lần thứ hai là một khủng hoảng không nên đề tái diễn.

□ Việc khủng hoảng về kiểm kê hằng năm thuộc về đây. Nếu với máy tính điện tử, chúng ta có thể đối phó với khủng hoảng này một cách « anh hùng » hơn và nhiều phí tổn hơn là chúng ta có thể làm trong quá khứ thì đó không phải là một sự cải thiện lớn lao.

► Người ta phải luôn luôn thấy trước một khủng hoảng tái diễn. Do đó, người ta có thể hoặc ngăn ngừa hoặc giảm bớt nó thành một thủ tục thông thường mà nhân viên văn phòng có thể làm được. Định nghĩa của « thủ tục » là nó làm cho những người không có kỹ năng không óc xét đoán có khả năng làm được điều thường cần đến gần thiên tài mới làm được trước đây. Vì một thủ tục đặt ra một hình thức có hệ thống, từng bước — điều mà một

người có khả năng đã học hỏi để vượt qua cuộc khủng hoảng ngày hôm qua.

Sự tái diễn khủng hoảng không phải chỉ hạn định vào các cấp thấp của một tổ chức. Mọi người phải khổ vì nó.

□ Trong nhiều năm, một công ty khá lớn thường đương đầu với một trong những khủng hoảng này vào khoảng đầu tháng chạp. Trong một doanh nghiệp mà sự thịnh vượng theo mùa, với tam cá nguyệt chót thường là mức thấp của năm, các mã vụ và sự lời lãi trong đệ tứ tam cá nguyệt không thể tiên đoán một cách dễ dàng. Tuy nhiên mỗi năm ban quản trị thường tiên đoán số lợi tức thu hoạch được khi công bố bản phúc trình tạm thời cuối đệ nhị tam cá nguyệt. Ba tháng sau, trong kỳ đệ tứ tam cá nguyệt, toàn thể công ty hành động khẩn cấp vội vàng để bắt kịp dự đoán của ban quản trị tối cao. Trong vòng từ ba đến năm tuần lễ, không ai trong nhóm quản trị làm được việc gì. Người ta chỉ cần cầm bút phê một câu là có thể giải quyết được cuộc khủng hoảng; thay vì tiên đoán một con số kết toán cuối năm nhất định, ban quản trị bây giờ tiên đoán những kết quả trong một thời hạn vừa phải.

Điều này làm thỏa mãn hoàn toàn các giám đốc, những người có cổ phần và các giới tài chánh. Và điều trước đây mấy năm thường là một khủng hoảng, bây giờ không còn được trong công ty chú ý nữa. Tuy thế, các kết quả của đệ tứ tam cá nguyệt so với kết quả thường lệ thì khả quan hơn một chút vì các vị hành khiển không còn phi phạm thì giờ để làm cho kết quả ăn khớp với sự tiên liệu.

Trước khi Ông Mc Namara được bổ nhậm làm Bộ Trưởng Quốc Phòng, một cuộc khủng hoảng tương tự vào giờ chót làm lay chuyển toàn thể cơ sở Quốc Phòng Mỹ Quốc mỗi mùa Xuân, vào khoảng cuối tài khóa thường ngày 30 tháng sáu. Mỗi quản trị viên trong quốc phòng, quân sự hay dân sự, cố sức một cách tuyệt vọng trong tháng năm và tháng sáu để tìm cách tiêu khoản tiền mà Quốc Hội đã chuẩn y cho năm tài chánh, vì nếu không ông phải trả lại tiền

ấy. Việc tiêu tiền thả cửa vào phút chót này cũng là một bệnh kinh niên trong viện thảo kế hoạch của Nga Xô. Tuy nhiên Ô. Mc Namara nhận thấy ngay rằng cuộc khủng hoảng này hoàn toàn không cần thiết. Luật pháp luôn luôn cho phép đề các số tiền không xài nhưng cần thiết trong một trường mục tạm thời.

Khủng hoảng tái diễn chỉ là một triệu chứng của sự bừa bãi và lười biếng.

□ Cách đây nhiều năm khi tôi mới giữ chức tư vấn, tôi đã phải học làm thế nào để phân biệt được một cơ xưởng được quản trị hay với một cơ xưởng khác quản trị một cách bẽ bối mà không dám cho là mình hiểu biết vấn đề sản xuất. Điều tôi sớm học được là một nhà máy quản trị hay là một nơi yên tĩnh. Một nhà máy có vẻ « bi tráng », một nhà máy có vẻ « hùng tráng » trước mắt du khách là một nhà máy quản trị lười thôi. Một nhà máy quản trị hay có vẻ chán ngắt. Ở đấy không có gì làm cho người ta kích động vì các cuộc khủng hoảng đã được tiên liệu và được biến thành thói quen cũng giống như một tổ chức được quản trị hay là một tổ chức tê nhạt vậy. Nhằm điều « bi tráng » trong một tổ chức như vậy là quyết định căn bản tạo ra tương lai không phải như những hành động đẹp mắt để quét sạch quá khứ.

2. Thời giờ phí phạm thường là kết quả của sự dùng quá nhiều nhân viên.

□ Tôi còn nhớ trong cuốn sách số học tiểu học lớp đồng ấu của tôi có câu hỏi : « Nếu phải có hai người đào mương để đào một cái rãnh trong hai ngày thì bốn người đào mương sẽ đào trong bao lâu ? » Trong một lớp đồng ấu, câu trả lời đúng lẽ dĩ nhiên là « một ngày ». Tuy nhiên, trong loại công việc của các viên chức hành khiển, câu trả lời đúng có lẽ là « bốn ngày » nếu không phải là « vĩnh viễn ».

Thật ra, một lực lượng làm việc có thể quá nhỏ đối với trách vụ. Và công việc do đó bị ảnh hưởng dù cho công việc có xong đi nữa. Nhưng đây không phải là thông lệ. Điều thông thường hơn là lực lượng làm việc quá to lớn so với hiệu lực. Vì thế lực lượng làm việc phải xài một số lượng thời giờ gia tăng « sự chen vào hành

động » thật sự làm việc. Người ta có thể thấy một triệu chứng đáng tin cậy về số nhân viên thừa thãi khi nhà viên cao cấp trong một nhóm — và đặc biệt dĩ nhiên là quản trị viên — dùng nhiều hơn một phần số nhỏ thì giờ của họ, có thể là một phần mười để lo các « vấn đề giao tế nhân sự », các vụ đụng chạm, các vụ tranh chấp về luật pháp, các vấn đề hợp tác v.v... Như thế lực lượng làm việc chắc chắn là quá lớn. Người ta dẫm chân vào nhau. Người ta đã trở nên một trở lực cho công tác hơn là cản cánh để thừa hành công tác.

Trong một tổ chức đơn giản, người ta có đủ phạm vi hoạt động mà không đụng độ với nhau và người ta có thể làm việc của mình mà không cần mỗi lúc lại phải giải thích nó.

□ Người ta luôn luôn viện cớ rằng « chúng ta phải có một chuyên viên về nhiệt động hay luật sư, hay một kinh tế gia » trong số các nhân viên đề tăng nhân viên quá đáng. Nha chuyên môn này được sử dụng nhiều, có thể ông ta không được sử dụng cũng nên, nhưng « chúng ta cần có người ấy bên cạnh trong trường hợp chúng ta cần ông ấy ». Và ông ấy luôn luôn phải quen thuộc với vấn đề của chúng tôi. Và « là một thành phần của nhóm ngay từ lúc đầu ». Trong một đồng đội, người ta chỉ cần có các kiến thức và các kỹ năng nào xét ra cần thiết để làm phần lớn công việc thường ngày. Các chuyên viên có thể thỉnh thoảng cần đến hay cần phải được tham khảo về vấn đề này hay vấn đề khác nên để ở ngoài thì hơn. Nếu để họ ở ngoài và đến tham khảo họ và trả tiền thù lao cho họ đỡ tốn kém hơn là đem họ vào trong nhóm. Đó là không nói đến ảnh hưởng mà một người có tài nhưng ít được sử dụng đối với hiệu năng của cả nhóm. Người này chỉ có thể gây thiệt hại mà thôi.

3. Tổ chức dở cũng thường làm mất thì giờ. Triệu chứng của nó là hội họp quá nhiều. Định nghĩa của hội họp là gì nếu không phải là công nhận sự tổ chức khiếm khuyết, vì người ta hội họp hay làm việc, và không thể làm hai việc ấy cùng một lúc được. Trong một cơ cấu tổ chức hoàn hảo (điều mà trong một thế giới hay thay đổi dĩ nhiên chỉ là một mộng

tướng) thì không có hội họp gì cả. Mỗi người biết mình cần biết gì để làm công việc của mình. Mỗi người cần có những tài nguyên có sẵn để làm công việc của mình. Chúng ta họp bởi vì các người giữ các nhiệm vụ khác nhau cần họp tác để cho một trách vụ đặc biệt được hoàn tất. Chúng ta nhóm họp về kiến thức và kinh nghiệm cần thiết cho một tình trạng đặc biệt được hoàn tất. Chúng ta họp bởi vì kiến thức và kinh nghiệm cần thiết cho một tình trạng đặc biệt không sẵn có trong một đầu óc nhưng cần phải do kinh nghiệm và kiến thức của nhiều người thu thập lần.

Các cuộc hội họp sẽ luôn luôn không đầy đủ. Tổ chức sẽ luôn luôn đòi hỏi làm việc chung với nhau nhiều đến nỗi các cố gắng của các khoa học gia có thực tâm muốn tạo nên các cơ hội để họp tác có thể coi như là thừa. Nhưng nếu các viên chức hành khiển trong một tổ chức dùng nhiều hơn là một phần nhỏ thời giờ của họ để hội họp, thì đó là một dấu hiệu của tổ chức sai.

Một cuộc hội họp tạo ra một số các cuộc họp nhỏ tiếp theo—một vài cuộc họp chính thức, một vài cuộc khác không chính thức, nhưng cả hai loại kéo dài hàng giờ. Vì thế các cuộc hội họp cần phải được hướng dẫn có mục đích. Một cuộc họp mặt không hướng dẫn không những chỉ là một sự khó chịu, nó là một tai họa. Nhưng trên hết, các cuộc họp phải là ngoại lệ hơn là thường lệ. Một tổ chức trong đó mọi người đi họp liên miên là một tổ chức trong đó không ai làm được việc gì cả. Nơi mà thời dụng biểu chỉ tổ các cuộc hội họp diễn ra quá nhiều — chẳng hạn nơi nào các người trong một tổ chức thấy mình ở trong các buổi họp một phần tư thì giờ của họ hay hơn nữa — thì nơi đó có sự tổ chức dở làm mất thì giờ.

□ Có các đặc lệ, các cơ quan đặc biệt mà mục đích là hội họp—chẳng hạn như các ban giám đốc của các công ty như Du Pont và Standard Oil ở New Jersey là các cơ quan nghị quyết và kháng tố nhưng không điều hành việc gì cả. Nhưng cũng như hai công ty này đã nhận thấy từ lâu các người ngồi trong các ban này không được phép làm bất cứ việc gì khác; cũng vì lý do ấy các thẩm phán không được phép biện hộ trong lúc họ rảnh rỗi.

Các buổi hội họp theo thông lệ không nên để biến thành sự đòi hỏi chính thì giờ của viên chức hành khiển. Quá nhiều cuộc hội họp luôn luôn nói lên cơ cấu nghèo nàn các trách vụ và những bộ phận sai lầm của tổ chức. Quá nhiều cuộc họp có nghĩa là công việc cần làm trong một trách vụ hay trong một bộ phận được phân tán rải rác tại nhiều trách vụ hay nhiều bộ phận. Chúng có nghĩa là trách nhiệm bị loãng ra và các kiến thức, tin tức không được đưa đến cho người cần dùng đến nó.

□ Trong một công ty lớn, nguyên do căn bản của dịch hội họp là một tổ chức truyền thống nhưng lạc hậu của năng lực về doanh nghiệp. Các máy chạy bằng hơi nước lớn là thương vụ cổ truyền của công ty từ trước năm 1900 được đặt dưới sự quản trị của một ngành và có cả nhân viên riêng cho ngành. Tuy nhiên, trong thời kỳ đệ nhị thế chiến, công ty cũng chế cả máy phi cơ. Kết quả là công ty đã tổ chức một ngành mới chuyên việc sản xuất phi cơ và quốc phòng có năng lực rộng lớn về phần lực. Sau cùng công ty cũng mở thêm ngành nguyên tử năng, con đẻ của các phòng thí nghiệm, nghiên cứu, và về tổ chức ít nhiều cũng có ràng buộc với các ngành trên.

Nhưng ngày nay ba nguồn năng lực này không còn riêng biệt với mỗi nguồn có thị trường riêng. Các nguồn năng lực này càng ngày càng thay thế cũng như bổ túc cho nhau. Mỗi một trong ba nguồn năng lực ấy là dụng cụ ít tốn nhất và sản xuất nhiều điện có lợi nhất cho điện lực theo các điều kiện rõ rệt. Theo nghĩa này thì ba nguồn ấy cạnh tranh nhau. Nhưng nếu đặt chung hai nguồn lại với nhau, người ta cũng có thể đạt được những khả năng mà không một loại dụng cụ nào tự nó có sẵn được.

Rõ ràng điều mà công ty cần là một chiến lược năng lực. Nó cần một quyết định có nên đẩy cả ba loại dụng cụ phát điện vào chỗ cạnh tranh nhau, hoặc làm cho một trong ba thành doanh nghiệp chính và xem hai cái kia như là phụ, hoặc cuối cùng phát triển cả hai trong ba và chọn hai cái để làm một «tổ hợp năng lực». Người ta cần một quyết định về cách phân chia tư bản giữa ba ngành. Tuy nhiên, trên hết, doanh nghiệp năng lực cần một tổ chức diễn

tả thực tế thị trường năng lực sản xuất cùng một sản phẩm chung cuộc (điện lực) cho các khách hàng như nhau. Thay vì thế có ba thành phần, mỗi thành phần được ngăn cách kỹ lưỡng đối với các ngành khác bằng các tầng lớp tổ chức mỗi cái có các đường lối riêng, các lễ nghi riêng và mỗi ngành tin tưởng rằng mình sẽ dành được 75 o/o tổng số thương vụ năng lực của mười năm tới.

Kết quả là ba ngành bị đẩy vào cuộc họp liên miên trong nhiều năm. Vì mỗi ngành tường trình cho một quản trị viên khác nhau, các cuộc họp thu hút nhóm lãnh đạo tối cao. Sau cùng, ba ngành đều bị lạc lõng đối với các nhóm nguyên thủy của chúng và để chung vào một thành phần tổ chức dưới một phần quản trị viên.

Các cuộc tranh đấu nội bộ vẫn còn xảy ra và các quyết định chiến lược lớn lao chưa có. Nhưng ít nhất hiện nay người ta hiểu tại sao có các quyết định ấy. Ít nhất ban quản trị tối cao không còn phải ngồi chủ tọa hay làm trọng tài mỗi cuộc họp và tổng số thời giờ hội họp là một phần số của cái thường có trước đây.

4. Hoạt động sai trong việc thông tin là một yếu tố quan trọng cuối cùng làm mất thị giờ.

□ Quản trị viên một bệnh viện rộng lớn trong nhiều năm bị quấy rầy bởi các cú điện thoại của các bác sĩ bảo ông dành một giường cho một bệnh nhân của họ cần phải nằm nhà thương. Các người tiếp nhận «đã biết» rằng không có giường trống. Thế nhưng quản trị viên hầu như luôn luôn tìm được vài giường. Lý do giản dị là các người tiếp nhận không được báo tin ngay lúc có một bệnh nhân được cho ra khỏi bệnh viện. Lẽ dĩ nhiên là nữ y tá ở gian phòng bệnh nhân cũng như nhân viên ở phòng ngoài đưa giấy lấy tiền phòng của bệnh nhân đều biết việc này. Tuy nhiên, những nhân viên tiếp bệnh được báo cáo về số giường bệnh mỗi bữa sáng vào lúc 5 giờ trong khi đa số bệnh nhân được đưa về nhà vào giữa buổi sáng sau khi bác sĩ khám bệnh qua một lượt. Không cần một thiên tài để điều chỉnh việc này. Người ta chỉ cần một bản sao tờ trình của nữ y tá gửi đến văn phòng của bệnh nhân là đủ.

Điều cũng thường xảy ra những tệ hại hơn là tin tức dưới hình thức sai.

□ Các doanh nghiệp chế tạo thường bị các con số sản xuất chi phối. Những con số này cần được « cụ thể hóa » trước khi những nhân viên điều hành có thể dùng nó. Chúng tường trình (các số trung bình), nghĩa là, chúng tường trình điều mà các kế toán viên cần. Tuy nhiên, các người điều hành thường cần là trung bình số nhưng tầm mức và các cực điểm—pha trộn sản phẩm, các trời sục của sản xuất và thời gian hoạt động v.v... để được những gì họ cần, họ phải mất mỗi ngày hàng giờ để theo các số trung bình hay xây dựng tổ chức kế toán « bí mật của họ ». Kế toán viên có tất cả mọi tin tức, nhưng thông thường không một ai có ý nghĩ nói cho ông ta biết điều gì cần.

Các khuyết điểm về quản trị làm mất thì giờ như việc dùng thừa nhân viên, tổ chức sai, hoặc tin tức sai có thể thỉnh thoảng được sửa chữa nhanh chóng. Các lúc khác phải làm việc lâu và kiên nhẫn mới điều chỉnh được. Các kết quả của một công việc làm như thế rất là lớn lao nhất về phương diện tiết kiệm thì giờ.

## THÌ GIỜ THUỘC VỀ MINH

Viên chức hành khiển nào ghi chép và phân tích thì giờ của mình và cố gắng quản trị nó có thể định mình còn được bao nhiêu thời gian để làm các công việc quan trọng của mình. Điều đáng nói là một nhân viên hành khiển có bao nhiêu thì giờ thuộc về mình để làm các trách vụ lớn, các trách vụ lớn lao mình thực sự đóng góp ?

Thì giờ này chắc sẽ không nhiều lắm dù cho viên hành khiển có cắt tĩa bớt sự lãng phí thì giờ đến đâu.

□ Một trong những người đã quản trị thì giờ một cách hoàn hảo mà tôi đã gặp là ông giám đốc một ngân hàng lớn. Tôi đã làm việc với ông này trong hai năm về cơ cấu quản trị tối cao. Tôi đã gặp mỗi tháng một lần trong hai năm. Mỗi lần gặp luôn luôn kéo dài một giờ rưỡi. Ông giám đốc luôn luôn chuẩn bị sẵn cho các buổi họp — và tôi cũng sớm học được cách về nhà làm thêm công việc của mình. Nhưng sau khi đến họp được khoảng một giờ 20 phút, ông giám đốc quay sang tôi và nói : « ô. Drucker,

tôi tưởng rằng ông nên tóm lược lại bảy giờ đi và phác họa những gì chúng ta phải làm kỳ tới. Và một giờ ba mươi phút sau khi tôi đã được đưa vào văn phòng, ông đứng trước cửa và bắt tay từ giã tôi.

Sau gần một năm làm việc như thế, cuối cùng tôi đã hỏi ông : « Tại sao ông luôn luôn họp trong một giờ rưỡi ? » Ông ấy trả lời : « Điều ấy rất dễ hiểu. Tôi đã tìm ra rằng thời hạn chú ý của tôi độ một giờ rưỡi. Nếu tôi làm một vấn đề nào trên thời hạn đó, tôi bắt đầu lặp lại điều tôi đã làm. Đồng thời, tôi cũng học được rằng không có gì quan trọng có thể thực sự được giải quyết trong khoảng thời gian ngắn hơn. Người ta sẽ không đạt được mức hiệu minh nói gì ».

Trong một giờ rưỡi mà tôi ở trong văn phòng của ông mỗi tháng, không bao giờ có một cú điện thoại, và cô thư ký không bao giờ lộ đầu vào cửa loan báo có một ông bự nào muốn gặp ông gấp. Một ngày nọ tôi hỏi ông về việc này, ông nói « Cô thư ký tôi được nghiêm lệnh không được chuyển cuộc điện đàm vào cho tôi, trừ Tổng Thống và phu nhân tôi. Tổng Thống rất ít khi gọi, còn nhà tôi thì biết rõ hơn. Mọi việc khác cô thư ký tôi đình lại chờ lúc tôi hội xong. Sau đó, tôi có nửa giờ để trả lời mỗi cú điện thoại và đề chắc chắn là tôi đã nhận được điều người ta muốn ngỏ với tôi. Tôi chưa phải đương đầu với một cuộc khủng hoảng nào không thể chờ trong 90 phút ».

Điều khôi nói là ông giám đốc này hoàn tất nhiều công việc trong buổi họp hàng tháng này hơn là nhiều viên chức hành khiển khác đồng khả năng có thể làm xong trong một tháng hội họp.

Nhưng ngay con người tự kỷ này cũng phải chịu có ít nhất phân nửa giờ bị các việc ít quan trọng và giá trị đáng ngờ cướp đoạt. Những việc này dù sao cũng cần phải làm như gặp các khách hàng quan trọng ghé thăm, như dự các phiên họp có thể diễn tiến không cần mình, những quyết định đặc biệt về các vấn đề hằng ngày không cần đến tay, nhưng luôn đến tay mình.

Khi tôi thấy một viên chức hành khiển cao cấp khẳng định rằng hơn phân nửa thời giờ của ông, do ông kiểm soát và là thì

giờ riêng mà ông đầu tư và sử dụng theo sự phán đoán của ông thì tôi chắc rằng ông không có ý niệm thì giờ ông đi đâu.

Các viên chức hành khiển cao cấp ít khi được một phần tư thì giờ của họ thực sự thuộc quyền sử dụng của họ cho các vấn đề quan trọng, các vấn đề có đóng góp, các vấn đề có tiền thù lao. Điều này đúng trong bất cứ tổ chức nào — trừ phi trong cơ quan chính quyền, nhưng sự đòi hỏi thì giờ không có lợi đối với các nhân viên cao cấp có đa nhiều hơn là ở trong các tổ chức lớn khác.

Một viên chức hành khiển càng cao cấp chừng nào thì phần số thì giờ ông không kiểm soát được và không được sử dụng cho sự đóng góp càng lên cao.

Tổ chức càng rộng lớn, thời giờ cần thiết càng nhiều chỉ giữ cho tổ chức còn nguyên vẹn và chạy đều chứ không làm cho nó hoạt động và sản xuất.

Vì thế, viên chức chấp hành hữu hiệu biết phải củng cố thời giờ thuộc quyền sử dụng của mình. Ông biết rằng ông cần các khoảng thời giờ lâu dài và thời giờ xen vụn thành mảnh không còn là thời giờ nữa. Ngay cả một phần tư của một ngày cũng thường đủ để làm xong các việc quan trọng nếu được củng cố thành các đơn vị thì giờ lớn. Nhưng ba phần tư của một ngày làm việc sẽ vô dụng nếu người ta chỉ có được lúc thì 15 phút lúc thì nửa giờ mà thôi.

Vì thế, bước cuối cùng để quản trị thì giờ là củng cố thì giờ mà sự ghi chép và phân tích chỉ tỏ thường sử dụng được và do viên chức hành khiển kiểm soát được.

Có nhiều lối để làm việc này. Một vài người, thường là các nhân viên cao cấp làm việc ở nhà mỗi tuần một ngày, đây là một phương pháp khá thông thường để củng cố thì giờ cho các chủ bút hay khoa học gia chuyên nghiên cứu.

Hoạch định thời khắc biểu cho tất cả các công việc hoạt động từ các cuộc hội họp, duyệt xét, các phiên nhóm thảo luận các vấn đề và v. v..., mỗi tuần hai ngày, ví dụ như thứ hai và thứ

sáu, và để dành buổi sáng khác trong tuần để làm việc một cách chặt chẽ, liên tục hầu giải quyết những vấn đề quan trọng.

□ Sau đây là các Ông giám đốc ngân hàng nói trên xữ dụng thì giờ của mình. Thứ hai và thứ sáu, ông mở các buổi họp để điều hành công việc tiếp xúc các viên chức chấp hành cao cấp về các thương vụ, tiếp các khách hàng quan trọng v.v... Chiều thứ ba, thứ tư và thứ sáu không có thời khắc biểu dành cho những việc bất thần có thể xảy đến như các vấn đề nhân viên khẩn cấp, một cuộc thăm viếng thỉnh linh của đại diện ngân hàng ở ngoại quốc hay của một khách hàng quan trọng, hay một chuyến đi Hoa Thịnh Đốn. Tuy nhiên, mỗi buổi sáng ba ngày trên, Ông cũng dự trù dành mỗi khoảng thời giờ là 90 phút để giải quyết những vấn đề quan trọng.

Một phương pháp thông thường khác là hoạch định thời khóa biểu làm việc hằng ngày mỗi buổi sáng tại nhà.

— Một trong các viên chức hành khiển hữu hiệu nhất trong cuộc nghiên cứu kể trên của Giáo sư Sune Carlson đã dành chín mươi phút mỗi bữa sáng trước khi đi làm việc ở trong một phòng riêng không điện thoại tại nhà mình. Dù cho điều này có nghĩa là làm việc rất sớm để đến văn phòng đúng giờ, điều này đáng làm hơn là lẽ lối thông dụng để làm công việc quan trọng là đem về nhà buổi tối và dành 3 giờ sau bữa cơm, tối để làm việc. Đến lúc ấy, phần đông các viên chức hành khiển quá nhọc mệt để làm một việc hoàn hảo. Điều chắn chắn là những người trung niên và lớn tuổi tốt hơn nên đi ngủ sớm. Và lý do tại sao nhiều người thích làm việc ở nhà hơn thật ra lại là điềm tệ hại nhất. Điềm này làm cho viên chức hành khiển tránh việc quyết định và xữ dụng thời giờ của mình lúc ban ngày.

Nhưng phương pháp do đó người ta cũng cố thời giờ thuộc quyền xữ dụng của mình, còn kém quan trọng hơn đường lối tiến đến gần nó. Nhiều người giải quyết trách vụ của mình bằng lối tìm cách đẩy các vấn đề phụ thuộc ít có lợi chung với nhau, và như thế đã dọn dẹp một khoảng trống giữa các vấn đề ấy. Tuy nhiên điều

này không đưa đi xa. Người ta hãy còn dành ưu tiên trong trí óc và trong thời biểu cho các sự việc kém quan trọng, các sự việc cần phải làm cho mặc dù không đóng góp bao nhiêu. Kết quả là bất cứ áp lực thời giờ mới nào được thỏa mãn cũng phương hại đến thì giờ thuộc quyền xử dụng của mình và công việc cần phải làm trong thời gian ấy.

Trong một vài ngày hay tuần lễ, tất cả thì giờ thuộc quyền xử dụng của mình lại biến mất do các khủng hoảng mới, những sự cấp thiết mới, những tiêu tiết mới làm tiêu mòn. Các viên chức hành khiển hữu hiệu khởi sự làm việc bằng cách phỏng định số giờ thực tế có thể gọi là thuộc quyền xử dụng của họ. Sau đó, họ đề qua một bên thời giờ liên tục theo số lượng thích hợp. Và nếu họ tìm ra sau đó, rằng các vấn đề khác dẫm chân lên số dự — họ sẽ xem kỹ lại những thời dụng biểu và sẽ loại bỏ những sự đòi hỏi về thì giờ cho các hoạt động không có lợi. Như đã nói trước kia, họ biết rằng người ta ít khi cất xén quá nhiều.

Mọi viên chức hành khiển hữu hiệu kiểm soát việc quản trị thời giờ một cách trường cửu. Không những họ chỉ giữ một thời dụng biểu liên tục và phân tích nó có định kỳ. Họ tự đặt định các thời hạn nhất định cho các hoạt động quan trọng, căn cứ trên xét đoán về thời giờ họ toàn quyền xử dụng.

— Một người khá hữu hiệu mà tôi biết giữ hai danh sách như vậy — một về các sự việc khẩn bách và một về các sự việc không thích cần phải làm và mỗi thứ có một thời hạn nhất định. Khi người ấy thấy các thời hạn của mình vượt mất, người ấy biết rằng thời giờ của mình lại xa lánh mình.

Thời giờ là tài nguyên khan hiếm nhất, và nếu nó không được quản trị thì không có gì có thể quản trị được cả. Hơn nữa, sự phân tích thì giờ của chính mình, là cách dễ làm và có hệ thống để phân tích công việc làm của chính mình và để suy nghĩ kỹ về điều nào thật sự là quan trọng trong công việc ấy.

\* Biết mình \* là chìa khóa của sự khôn ngoan và hầu như là vạn nan đối với con người trên cõi phù sinh. Nhưng mọi người có thể theo dõi mệnh lệnh "biết thì giờ của mình" nếu mình muốn như thế và đề tiến mạnh trên con đường đi đến sự đóng góp và hiệu lực.

### 3. Tôi có thể đóng góp được gì ?

Viên chức hành khiển hữu hiệu chú trọng đến sự đóng góp. Đương sự ngược mắt từ công việc lên và hướng ra ngoài nhằm các mục đích. Y hỏi : “Tôi có thể đóng góp được gì để ảnh hưởng cách có ý nghĩa tới thành tích và các kết quả của định chế mà tôi phục vụ ?” Chỗ nhấn mạnh của đương sự là trên trách nhiệm.

☐ Sự chú trọng trên sự đóng góp là chìa khoá đến hiệu lực : vào công việc của chính một người — nội dung của nó, cấp độ của nó, các chuẩn thức của nó và các tự lực của nó ; vào các tương quan giữa đương sự với các người khác — các thượng cấp, các cộng sự viên, các thuộc cấp của y ; vào việc y dùng các công cụ của viên chức hành khiển tí như các buổi họp hay các tờ trình.

Đại đa số các viên chức hành khiển có khuynh hướng chú trọng trở xuống. Họ bận bịu về các cố gắng hơn là về các kết quả. Họ lo âu về điều mà tổ chức và các thượng cấp của y « nợ » họ và phải làm cho họ. Và họ ý thức trên hết về thẩm quyền của họ “ phải có ». Kết quả là họ tự biến mình thành vô hiệu.

☐ Vị chỉ huy trưởng của các hãng cổ vấn quản trị to tát luôn luôn khởi sự một công tác với một khách hàng mới bằng cách đề ra một ít ngày viếng thăm từng viên chức hành khiển thâm cấp của tổ chức khách hàng. Sau khi đương sự nói đùa

với họ qua loa về công tác và về tổ chức khách hàng, lịch sử của nó và nhân sự của nó, y hỏi (tuy ít khi, dĩ nhiên, dùng đúng các tiếng này): « Và Quý vị làm gì để chứng minh sự hiện diện danh sách của quý vị trên sổ lương? ». Đương sự báo trình rằng đại đa số trả lời hoài hoài các câu: «Tôi coi bộ phận kế toán, hay « tôi phụ trách lực lượng mại vụ ». Thật ra câu trả lời không kém thông thường là «Tôi có 850 người làm việc dưới quyền tôi». Chỉ có số ít nói: «Công việc làm của tôi là cho các quản trị viên của chúng tôi tin tức họ cần để làm các quyết định đúng », hoặc « tôi chịu trách nhiệm tìm ra các sản phẩm nào mà khách hàng sẽ muốn ngày mai », hay tôi phải nghĩ kỹ và chuẩn bị các quyết định mà vị chủ tịch sẽ phải đương đầu ngày mai.

Con người chú trọng đến các cố gắng và nhấn mạnh đến thâm quyền trở xuống là một thuộc cấp bất luận y đề cao tước hiệu và cấp bậc của y đến đâu. Nhưng con người chú trọng đến công tác và nhận lấy trách nhiệm về các kết quả, không kể trung cấp là bao, theo nghĩa đen nhất của thuật ngữ, là « quản trị tối cao ». Đương sự tự qui trách nhiệm về thành tích của toàn thể.

## SỰ CAM KẾT CỦA VIÊN CHỨC HÀNH KHIỂN

Sự chú trọng đến sự đóng góp chuyên sự chú ý của viên chức hành khiển ra xa khỏi sở trường chuyên môn của đương sự, các kỹ năng nhỏ hẹp của chính đương sự, bộ phận của chính đương sự và hướng đến thành tích của toàn thể. Nó hướng sự chú ý của đương sự đi ra ngoài, vị trí duy nhất của các kết quả. Đương sự chắc phải nghĩ sâu về các tương hệ mà các kỹ năng của y, chuyên môn của y, nhiệm vụ của y, hay bộ phận của y có đối với toàn bộ tổ chức và mục đích của nó. Do đó y cũng sẽ đi đến chỗ nghĩ theo các tiêu chuẩn như khách hàng, lạ hay quen, hay bệnh nhân, nghĩa là lý do chung cuộc, cho bất cứ cái gì mà tổ chức sản xuất, không kể đó là các hóa vật kinh tế, các chính sách chính quyền, hay các dịch vụ y tế. Kết quả là cái mà đương sự làm và bằng cách nào đương sự làm sẽ khác nhau trong vật chất,

□ Một cơ quan khoa học của chính phủ Mỹ Quốc tìm ra được điều này ít năm gần đây. Viên giám đốc già nua của phân bộ phát hành ấn phẩm về hưu. Đương sự đã ở với cơ quan từ khi khởi lập vào các năm sau 1930 và không phải là khoa học gia cũng như văn gia được tu huấn. Các ấn loát phẩm mà đương sự cho ra thường bị chỉ trích là thiếu nét chải chuốt chuyên nghiệp. Đương sự được thay thế bởi một văn gia khoa học hoàn hảo. Các ấn loát phẩm tức khắc được lên một mẫu chuyên nghiệp cao độ. Nhưng cộng đồng khoa học gia thì không chịu đọc chúng nữa. Một khoa học gia đại học khả kính đã làm việc nhiều năm với cơ quan, cuối cùng bảo viên quản lý : «Vi nguyên giám đốc viết cho chúng tôi người mới của ông viết đến chúng tôi».

Viên giám đốc cũ đã hỏi câu : «Tôi có thể đóng góp gì vào các kết quả của cơ quan ? ». Câu đáp của đương sự lúc ấy có thể là, «tôi có thể lưu ý các khoa học gia trẻ trung bên ngoài về công việc của chúng tôi, có thể làm cho họ muốn đến làm việc với chúng tôi ». Do đó, đương sự nhấn mạnh trên các vấn đề chính yếu, các quyết định chính yếu và ngay cả các tranh cãi trong nội bộ cơ quan. Điều này đã đem đương sự nhiều hơn một lần đến chỗ đụng đầu với viên quản lý. Nhưng ông già vẫn ghim lấy tay súng của mình. « Trắc nghiệm không phải là chúng ta có thích chúng không ; trắc nghiệm là có bao nhiêu khoa học gia trẻ trung nộp đơn xin việc và họ tốt ra sao », y nói.

Hỏi, « Tôi đóng góp được gì ? » là đi kiếm tìm lực trong công việc làm. Và cái gì được coi là thành tích ưu hạng trong nhiều chức vị tốt thường chỉ là một bóng mờ của tiềm năng đóng góp đầy đủ cho một công việc làm.

□ Một chi nhánh trong một ngân hàng thương mại Mỹ quốc thường được coi là một hoạt động có lợi nhưng nhạt nhẽo. Bộ phận này thu số phi để đăng ký và chuyển mục cho các tồn khoản của các hội xã. Nó giữ các tên họ của các mục chủ trên hồ sơ, phát hành và buru vắn các chi phiếu chia lãi và làm một loạt các

việc văn phòng lật vật tương tự—tất cả đều đòi hỏi chính xác và hiệu năng cao nhưng ít tưởng tượng vĩ đại.

Đó dường như là tình trạng cho đến khi một phó chủ tịch mới của chi nhánh trong một ngân hàng Nữ Ước lớn nêu câu hỏi: « Chi nhánh có thể đóng góp gì ? ». Đương sự liền nhận thức được rằng công việc đưa y đến trực tiếp với với các viên chức hành khiển tài chánh của mọi khách hàng của Ngân hàng có quyền quyết định về mọi dịch vụ ngân hàng—các ký thác, các tín dụng, các đầu tư, quản trị ngân quỹ hưu bổng và v.v... Dĩ nhiên, chi nhánh tự nó phải được điều hành hữu hiệu. Nhưng như vị phó chủ tịch đã nhận thức tiềm lực lớn lao nhất của chi nhánh là một lực lượng mại vụ cho tất cả mọi dịch vụ khác của ngân hàng. Với chỉ huy mới, chi nhánh trước kia chỉ là một kẻ chuyên giấy hữu hiệu, chi nhánh trước kia đã trở thành một lực lượng thị trường hóa thành công cho toàn thể ngân hàng.

Các viên chức hành khiển không tự hỏi, « Tôi có thể đóng góp được gì ? » không những chỉ nhằm quá thấp, họ dễ nhằm đến các sự sai sái. Trên hết, họ có thể định nghĩa đóng góp của họ quá hẹp hòi.

« Đóng góp, » như hai diễn tích trên chỉ cho thấy có thể có nhiều nghĩa. Vì mỗi tổ chức cần thành tích trong ba phạm vi chính yếu: Nó cần các kết quả trực tiếp; xây dựng các giá trị và tái xác nhận chúng; cùng xây dựng và phát triển nhân viên cho ngày mai. Nếu bị tước đoạt thành tích trong các lãnh vực nào trong đó, nó sẽ tàn rụi và chết. Cả ba lãnh vực do đó phải được xây dựng trong phần đóng góp của mọi viên chức hành khiển. Nhưng quan trọng tương đối của chúng thay đổi nhiều lắm với cả tính và chức vị của viên chức hành khiển cũng như với các nhu cầu của tổ chức.

Các kết quả trực tiếp của một tổ chức thấy rõ rệt được, theo thường lệ. Trong một doanh cuộc, đó là kết quả kinh tế như các mại vụ và các doanh lợi. Trong một bệnh viện, đó là săn sóc bệnh nhân và v.v... Nhưng ngay cả các kết quả trực tiếp không hoàn toàn là khó hiểu, như thí dụ của vị phó chủ tịch chi nhánh ngân

hàng trên. Chưa xác nhận việc kết quả đáng thực hiện phải là gì là không có kết quả.

□ Một thí dụ là thành tích (hay nói cho đúng ra là sự thiếu thành tích) của các hãng hàng không Anh-Cát-Lợi quốc hữu hóa. Người ta coi chúng như được điều hành theo lối doanh nghiệp. Chúng cũng được coi như điều hành như là một khí cụ của chính sách quốc gia Anh Cát Lợi và sự đại đoàn kết của khối Thịnh Vượng Chung. Nhưng chúng phải được điều hành phần lớn để duy trì sự sống kỹ nghệ hàng không Anh Cát Lợi. Bị xâu xé giữa các ý niệm khác nhau về các kết quả trực tiếp, các hãng đó đã có những thành tích nghèo nàn theo bất cứ một trong ba mục tiêu đó.

Các kết quả trực tiếp luôn đến trước nhất. Trong việc săn sóc và nuôi dưỡng một tổ chức, chúng đóng vai trò mà các sinh lực làm việc cho dinh dưỡng cơ thể con người. Nhưng bất cứ tổ chức nào cũng cần có một sự liên kết với các giá trị và sự tái xác nhận chúng liên hồi, như là một cơ thể cần các sinh tố và các khoáng chất. Phải có cái gì « để tổ chức làm lập trường », nếu khác đi là tổ chức sẽ suy đồi thành phần tổ chức, xáo trộn và tê liệt. Trong một doanh nghiệp, sự cam kết giá trị có thể là đối với lãnh đạo kỹ thuật hay để tìm các hóa phẩm (như trong Sears Roebuck) và các dịch vụ đúng cho gia đình Mỹ Quốc và tiếp liệu chúng ở mức giá thấp nhất và với phẩm tính khá nhất.

Các cam kết giá trị cũng như các kết quả, không có tính cách khó hiểu.

□ Bộ Canh Nông Mỹ Quốc trong nhiều năm đã bị chia xẻ giữa hai cam kết giá trị bất khả kiêm ứng — một cho sản lượng canh nông và một cho « nông trại gia đình » như là « xương sống của quốc dân ». Giá trị trước đã là động lực thúc đẩy nước Mỹ đến địa vị của một nền canh nông kỹ nghệ hóa. Giá trị sau đã là động cơ nâng đỡ cho một nông giới vô sản không chịu sản xuất. Nhưng bởi vì chính sách nông trại — ít ra cho đến lúc gần đây — đã lung lay giữa hai cam kết giá trị dị đồng, tất cả điều mà

nó thật sự thành tựu là tiêu xài các số tiền không thể tưởng tượng được.

Cuối cùng, trong một tầm hạn rộng lớn, tổ chức là một phương cách để vượt qua các giới hạn mà mệnh phận đặt cho bất cứ điều gì mà một người có thể đóng góp. Một tổ chức không đủ khả năng tự truyền nổi thì thất bại. Một tổ chức do đó phải dự liệu ngày nay các người có thể điều hành nó ngày mai. Nó phải tái sản tư bản nhân sự. Nó phải nâng cao đều đặn các tài nguyên nhân sự của nó. Thế hệ kế đến phải chấp nhận công việc làm một nhọc và hi sinh mà thế hệ này đã hoàn tất. Do đó, họ phải đứng lên trên vai các tiền bối, thiết lập một "cao độ" mới như là căn bản cho thế hệ sau họ.

Một số tổ chức chỉ vốn vẹn truyền nổi mức độ thị lực tru hạm và thành tích của ngày nay đã mất năng lực thích ứng. Và vì một sự vật duy nhất chắc chắn trong nghiệp vụ nhân sinh là thay đổi, nó sẽ không đủ sức tồn tại trong một ngày mai đổi thay.

Sự chú trọng của một viên chức hành khiển vào sự đóng góp tự nó là một lực lượng dũng mãnh trong việc phát triển con người. Con người điều hợp với cấp độ các đòi hỏi trên họ. Viên chức hành khiển đặt các nhãn quan của mình vào sự đóng góp, nâng đỡ các nhãn quan và các chức năng của mọi người mà mình làm việc với.

□ Một viên quản lý bệnh viện mới, triệu tập buổi họp nhân viên đầu tiên, nghĩ rằng một đề mục có phần khó khăn đã được giải quyết để mọi người được thỏa mãn, khi một trong số các người tham dự bất thần hỏi: « Điều này có thỏa mãn nữ y tá Bryan hay không? ». Liên tức khắc việc luận bàn khởi sự trở lại và không kém phần hăng hái cho đến khi một giải pháp mới và nhiều tham vọng hơn cho vấn đề đã được tìm ra.

Viên quản lý được cho biết Bryan là một nữ điều dưỡng phục vụ lâu năm tại bệnh viện. Đương sự không có gì nổi bật, trong thực tế chưa bao giờ là một giám quản. Nhưng mỗi khi một quyết định về săn sóc bệnh nhân lên đến lầu cô ta, nữ y tá Bryan sẽ hỏi: « chúng ta có đang làm hết sức mình để có thể giúp bệnh nhân hay

không ? ». Các bệnh nhân trên lầu của nữ y tá Bryan khá hơn và mau được lành bệnh hơn. Thời gian trôi qua, toàn thể bệnh viện đã biết chấp nhận cái gì trở thành « Qui tắc của nữ y tá Bryan », nói một cách khác, đã biết hỏi : « Chúng ta có đang thật sự đóng góp tốt nhất cho mục đích của bệnh viện này hay không ? »

Tuy nữ y tá Bryan đã về hưu gần mười năm trước rồi, các chuẩn thức mà cô đã đặt hãy còn chi phối mọi người và phương diện tu huấn chức vị là các thượng cấp của đương sự.

Cam kết cho đóng góp là cam kết cho hiệu lực. Không có nó một con người tự đoan dịch, làm nghèo tổ chức và lường gạt người mà đương sự làm việc với.

Nguyên do thường thức nhất của thất bại hành khiển là sự bất lực hay không muốn thay đổi theo các đòi hỏi của một chức vị mới. Viên chức hành khiển tiếp tục làm điều đương sự đã làm thành công trước khi được thuyền thắng gần như nhất định thất bại. Không những các kết quả thay đổi theo chiều sự đóng góp của đương sự, đáng lẽ phải thay đổi nhưng chính tính cách quan trọng tương đối giữa ba chiều hướng thành tích cũng thay đổi luôn. Viên chức hành khiển thất bại trong việc tìm hiểu các thay đổi do bất thần làm các điều sai bằng cách thức sai, dù y làm điều mà trong phần vụ cũ đã là các điều đúng, được làm đúng cách.

□ Đây là lý do chính cho sự thất bại của quá nhiều người đủ khả năng như là các viên chức hành khiển trong Hoa Thịnh Đốn thời đệ nhị thế chiến. Việc Hoa Thịnh Đốn là « chính trị » hay việc các người luôn luôn tự tức bất thỉnh linh tự thấy mình thành các «răng bánh xe trong một cơ máy khổng lồ » nhiều lắm chỉ là các yếu tố đóng góp. Vô số những con người chứng tỏ mình là các viên chức hành khiển Hoa Thịnh Đốn cao độ cho dù họ không có ý thức chính trị hay không bao giờ làm việc trong bất cứ cái chi lớn hơn là một văn phòng luật sư có hai người. Robert E. Sherwood, một hành chánh viên hữu hiệu nhất trong văn phòng Tin Tức Chiến Tranh (và tác giả của một trong các sách

hay nhất về hiệu lực trong quyền lực) (\*) đã là một soạn kịch gia, mà "tổ chức trước kia chỉ gồm có cái bàn viết và cái máy đánh chữ.

Những nhân vật liên tiếp cầm quyền ở Hoa Thịnh Đốn thời chiến chú trọng đến đóng góp. Kết quả là họ thay đổi cả điều họ làm và tầm quan trọng tương đối họ cho mỗi chiều hướng giá trị trong công việc làm của họ. Các thất bại khiến làm việc mệt nhọc hơn nhiều, trong khá nhiều trường hợp. Nhưng chúng không tự thử thách và chúng thất bại trong việc nhận chân được nhu cầu tái điều hướng các cố gắng của chúng.

□ Một thí dụ vượt bậc về thành công là con người đã sáu mươi tuổi, trở thành viên chức hành khiển của một tổ chức siêu thị gây chuyển toàn quốc. Con người này đã ở trong chỗ thứ nhì trong công ty trong hai mươi năm hay hơn nữa. Đương sự hài lòng phục vụ dưới một viên chức chấp hành trưởng trẻ tuổi hơn y thật nhiều. Đương sự không bao giờ mong chờ được chính mình làm chủ tịch. Nhưng chủ nhân chết bất đắc kỳ tử khi hãy còn trong khoảng ngũ tuần và vị phó chủ tịch trung thành phải lên thay.

Vị chỉ huy trưởng mới đã thăng lên như là một con người tài chánh và đã quen thuộc với các con số — hệ thống giá cả, mãi vụ và kiểm kê, việc tài trợ các siêu thị mới, các cuộc nghiên cứu lưu thông, v.v... Nói một cách khái quát, con người là một trư tượng đối với đương sự. Nhưng khi đương sự bất thành linh tự thấy mình làm chủ tịch, tự y hỏi : « Điều gì chính tôi chứ không ai khác phải làm nếu được làm tốt, sẽ tạo ra một sự khác biệt đối với công ty này ? » Y kết luận, sự đóng góp thật sự duy nhất có ý nghĩa là việc phát triển các quản trị viên của ngày mai. Công ty đã tự hào trong nhiều năm về các chính sách phát triển chỉ huy của mình. « Nhưng viên chức hành khiển mới lý luận, một chính sách không tự làm chi cả. Sự đóng góp của tôi là làm sao chắc rằng chính sách này được « thực thi ».

---

\* Roosevelt and Hopkins (New York and Row, 1948)

Tự đạo ấy trở đi, cho đến khi hết nhiệm kỳ của đương sự, y đi qua bộ phận nhân viên ba lần một tuần trên đường sau bữa ăn trưa và lấy lại tám hay mười cặp hồ sơ các người trẻ trong nhóm giám quân trở về văn phòng, y mở hồ sơ người đầu tiên, lướt qua nhanh, và gọi điện thoại đến cấp trên của người ấy. « Ông Robertson, đây là chủ tịch ở Nữ Uớc. Ông có trong ban nhân viên trẻ một người, Joe Jones. Có phải ông đã giới thiệu cách đây sáu tháng cho chàng ta được đặt vào một phần vụ nơi chàng có thể thụ đắc được một ít kinh nghiệm về thị trường ? Ông có làm như vậy, tại sao ông không làm cái gì về việc ấy cả ? » Và đặt máy điện thoại xuống.

Hồ sơ mở ra, đương sự sẽ gọi một quản trị viên trong thị xã khác : « Ô, Smith, đây là chủ tịch ở Nữ Uớc. Tôi được hiểu rằng ông giới thiệu một người trẻ trong ban nhân viên của ông, Dick Roes cho một công việc ở đó đương sự có thể học một cái gì về kế toán. Tôi vừa đề ý thấy ông đã theo dõi sự giới thiệu này đến nơi đến chốn và tôi muốn cho ông biết tôi hài lòng biết bao khi thấy ông làm việc cho sự làm việc cho sự phát triển các nhân viên trẻ của ông.

Con người này lúc đó ở trong ghế chủ tịch chỉ trong vòng một ít năm trước khi về hưu. Nhưng ngày nay, mười hay mười lăm năm sau, các viên chức hành khiển không bao giờ gặp y đã gán cho y, một cách thực đúng với công lý, sự đại phát và thành công kinh khủng của công ty.

□ Việc đương sự tự hỏi, « tôi có thể đóng góp được gì ? » dường như giải thích phần lớn hiệu lực lạ thường của Robert Mc. Namara, Bộ Trưởng Quốc Phòng Mỹ Quốc — một chức vị mà đương sự hoàn toàn không được chuẩn bị trước khi cố Tổng Thống Kennedy, trong mùa thu 1960, mời ông ra khỏi Công ty xe hơi Ferd để đảm nhận phần vụ cam go nhất trong Nội các Kennedy.

Mc Namara ở công ty Ford là con người « bên trong » hoàn toàn. Ông hoàn toàn là một tay mọ về chính trị và thử cố giao việc liên lạc với quốc hội cho các thuộc cấp. Nhưng sau một ít tuần lễ, ông nhận thức rằng Bộ Trưởng Quốc phòng lệ thuộc vào

thông cảm và ủng hộ của Quốc Hội. Kết quả, ông tự ép buộc làm điều mà đối một con người ngại quảng cáo và phí chính trị phải cho là khó khăn và nhọc nhằn : nuôi dưỡng cảm tình quốc hội, tìm biết các con người thể lực trong các ủy ban quốc hội, và thủ đắc sự chủ động nghệ thuật lạ lùng của « nội quốc hội chiến ». Ông đã không thành công đầy đủ trong cách xử thế với quốc hội, nhưng ông đã làm khá hơn bất cứ bộ trưởng nào trước.

Câu chuyện Mc Namara chỉ cho thấy rằng viên chức hành khiển càng giữ chức vị cao hơn, thì phía ngoài càng lu mờ hơn trong sự đóng góp của đương sự. Không một ai khác trong sự lu mờ trong sự đóng góp của đương sự. không một ai khác trong tổ chức có thể, theo thường lệ, xê dịch tự do như vậy ở ngoài :

□ Có lẽ thiếu sót vĩ đại nhất của thể hệ hiện tại các chủ tịch đại học trong Mỹ quốc là sự chú trọng hướng nội của họ trên hành chánh, trên việc gây quỹ v.v... Thế nhưng không một nhà hành chánh nào trong đại học lớn được tự do thiết lập tiếp xúc với các sinh viên là các « khách hàng » của đại học. Sự xa cách của các sinh viên là một yếu tố chính trong sự thiếu hạnh phúc và bất an nằm ở bên dưới, các vụ rối loạn chẳng hạn như ở Berkeley tại trường đại học California trong năm 1965.

## **LÀM THẾ NÀO ĐỂ CHO CHUYÊN GIA ĐƯỢC HỮU HIỆU ?**

Việc lao động kiến tạo kiến thức chú trọng đến đóng góp, có tính cách quan trọng đặc biệt. Chỉ có như thế mới giúp y đóng góp được cái gì chẳng.

Các lao động kiến tạo trí thức không sản xuất được một « đồ vật ». Họ sản xuất các ý kiến, tin tức, các ý niệm. Lao động trí thức, hơn nữa thường là một chuyên gia. Trong thực tế, y có thể theo thường lệ, chỉ hữu hiệu nếu y đã học làm một việc rất giỏi, nghĩa là nếu y đã được chuyên môn hóa. Tuy nhiên, tự nó, một chuyên khoa chỉ là một phân đoạn và có tính cách ít sản xuất. Xuất phẩm của nó cần được đề chung với xuất phẩm của các chuyên gia khác trước khi nó có thể sản xuất các kết quả.

Trách vụ không phải là nuôi dưỡng các nhà hành chánh tổng quát, mà chính là nhằm giúp cho chuyên gia tự làm cho chuyên khoa của mình hữu hiệu. Điều này có nghĩa là y phải suy nghĩ đến nơi đến chốn về việc ai dùng xuất phẩm của y và người sử dụng cần biết gì, hiểu gì để có thể làm cho hữu hiệu phân đoạn mà chuyên gia sản xuất.

□ Ngày nay bình dân tin tưởng rằng xã hội của chúng ta được chia ra thành «các khoa học gia» và «các người thường». Thành thử đề đòi hỏi người thường học một chút ít về kiến thức của khoa học gia, từ ngữ của y, các công cụ của y và v.v... Nhưng nếu xã hội có bao giờ được chia ra như vậy, thì đó là cách đây hàng trăm năm. Ngày nay gần như mọi người trong tổ chức tân tiến là một chuyên viên với một cao độ về kiến thức chuyên môn hóa, mỗi kiến thức với các công cụ của nó, các chú tâm của nó và thông ngữ của nó. Và đến phiên tất cả các khoa học trở thành ly tán đến điểm mà một nhà vật lý học thấy khó khăn để thông hiểu những gì làm một nhà vật lý học khác đang khác khỏi bản khoả.

Kế toán viên cũng tốn kém như là một khoa học gia, chẳng kém hoá học gia, theo ý nghĩa y có phạm vi đặc biệt của mình về kiến thức với các giả định của riêng mình thôi và với ngôn ngữ của riêng mình. Và nhà nghiêng cứu thị trường cũng như luận lý gia máy tính, viên chức ngân sách của cơ quan chính quyền cũng như người trông bệnh thần kinh trong bệnh viện cũng vậy. Mỗi một trong các đương sự này phải được các đương sự khác thông hiểu trước khi y có thể hữu hiệu được.

Người ta chờ ở con người của kiến thức luôn luôn nhận lấy trách nhiệm để được hiểu. Sự kiêu ngạo vô lý là giả định rằng người thường có thể hay phải cố gắng hiểu y và rằng nếu con người kiến thức nói chuyện với một số nhỏ các chuyên viên (là kẻ đồng tịch đồng sàng với mình) là đủ rồi ! Ngay trong trường đại học hay trong phòng thí nghiệm nghiên cứu, thái độ này — hơi ôi, đã quá thông thường ngày nay — giam chuyên viên vào trong sự vô dụng và biến cải

kiến thức của đương sự từ học hỏi sang giả mô phạm. Nếu một người muốn được là một viên chức hành khiển — nghĩa là nếu y muốn được coi như có trách nhiệm về đóng góp của y — y phải tự liệu về sự khả dụng của « sản phẩm » của mình — nghĩa là, kiến thức của mình.

Các viên chức hành khiển hữu hiệu biết điều này. Bởi lẽ họ gần như vô hình chung được dẫn đạo bởi sự hướng thượng để tìm ra cái điều mà người bạn khác cần dùng hay trông thấy hay thông hiểu. Các viên chức hành khiển hữu hiệu khác trong tổ chức, các thượng cấp của mình, các thuộc cấp, nhưng trên hết, các đồng nghiệp của họ trong các phạm vi khác : « Bạn đòi hỏi đóng góp gì nơi tôi để bạn cùng đóng góp vào tổ chức ? Khi bạn cần cái này, bạn cần nó bằng cách nào và trong hình thức nào ? »

¶ Nếu các kế toán viên tốn kém, họ sẽ sớm tìm ra những giả định nào của họ dĩ nhiên đối với họ — lại hoàn toàn không quen thuộc đối với các quản trị viên là những người dùng các con số. Họ sẽ sớm tìm ra các con số nào quan trọng đối với họ lại không thích ứng đối với người điều hành và các con số nào, ít thấy và ít được trình báo đối với họ, lại là các con số người điều hành thật sự cần dùng mỗi ngày.

Nhà sinh hóa học hỏi câu này trong một công ty dược cuộc sẽ sớm thấy rằng các y sĩ có thể dung các khám phá của sinh hóa gia chỉ khi nào được trình bày trong ngôn ngữ y sĩ hơn là từ ngữ sinh hoá học. Tuy nhiên, khi làm quyết định nên hay không nên dung một hoá phẩm mới để thử nghiệm y viện, các y sĩ đã quyết định về sản phẩm nghiên cứu của sinh hoá gia có chút cơ hội nào không để trở thành một thứ thuốc mới.

Khoa học gia trong chính quyền chú trọng đến sự đóng góp sớm nhận thức rằng y phải giải thích cho nhà lập chính sách cái đích mà một sự phát triển khoa học có thể dẫn đến, phải làm cái gì bị cấm đoán đối với các khoa học gia theo thường lệ, nghĩa là đầu cơ về thành tựu của một đường hướng nghiên cứu khoa học.

Định nghĩa có ý nghĩa duy nhất của một « tổng quát gia » là

một chuyên gia có thể liên hệ phạm vi nhỏ hẹp của mình vào vũ trụ kiến thức. Có lẽ một số ít người có kiến thức về nhiều hơn là một số nhỏ lãnh vực. Nhưng điều này không làm cho họ thành các tổng quát gia, nó làm cho họ thành chuyên gia trong nhiều lãnh vực. Tuy nhiên, con người nhận trách nhiệm cho sự đóng góp của mình sẽ liên hệ phạm vi nhỏ hẹp của mình cho một toàn thể hoàn toàn. Y có thể không có khả năng đề hội nhập một số các lãnh vực kiến thức. Nhưng y sớm nhận thức rằng y đã học đủ các nhu cầu, các đường hướng, các giới hạn và các giác nhận của các người khác để giúp họ dùng công việc làm của y. Ngay như nếu điều này không làm cho y am tường được tính cách phong phú và kích thích của sự đa tạp, nó sẽ cống hiến y miễn dịch để chống đối lại sự kiêu căng của người thông thái—một thứ bệnh suy đồi tiêu diệt kiến thức và tước đoạt sự đẹp và hiệu lực của kiến thức.

## TƯƠNG QUAN NHÂN SỰ ĐÚNG

Các viên chức hành khiển trong một tổ chức không có tương quan nhân sự tốt vì họ có một "tài năng cho con người". Họ có tương quan nhân sự tốt bởi lẽ họ chú trọng trên đóng góp trong công việc làm của mình và trong các tương quan nhân sự với các người khác. Kết quả, các tương quan nhân sự có tính cách hữu sản xuất — và đây là định nghĩa duy nhất có giá trị về « các tương quan nhân sự tốt ». Các thiện ý và các tiếng đẹp đều vô nghĩa, thật ra chỉ là một bề mặt cho các thái độ tồi tệ, nếu nói cho cùng không có thành tích trong mối tương quan chú trọng đến công việc làm và trách vụ. Mặt khác, một lời nói xằng năm khi mười họa sẽ không làm xáo trộn một tương quan có sản xuất các kết quả và các thành tích cho mọi người liên hệ.

□ Nếu ai hỏi tôi kể tên các con người trong kinh nghiệm của tôi, đã được ưu hạng trong tương quan nhân sự, tôi sẽ kể ba: Tướng George C. Marshall, Tổng Tham mưu trưởng Quân Đội Mỹ Quốc trong đệ nhị thế chiến; Alfred P. Sloan, Jr., Giám Đốc General Motors từ các năm sau 1950, và trong một các cộng sự

viên kỹ cụ của Sloan, Nicholas Dreystadt, con người đã gây dựng làm ô tô Cadillac thành xe hạng sang giữa thời khủng hoảng kinh tế (và rất có thể làm người điều khiển ban chấp hành của công ty General Motors trong các năm sau 1960, nếu không tạ thế ngay sau đệ nhị thế chiến.

Các con người này khác nhau như bao con người khác: Marshall « lính nhà nghề » mỏng dánh, nghiêm khắc, tận tụy nhưng nét dễ cảm, e dè, vĩ đại; Sloan, nhà hành chánh kín đáo, lễ phép nhưng lãnh đạm và Dreydstadt, ấm cúng, lâu bền và bề ngoài là một sản phẩm Nhật Nhì Man kiêu mẫu theo truyền thống « Đại Học Heideberg già dặn ». Mỗi một trong các con người ấy đã tạo được sự hết lòng, thật ra sự triều mến chân thành của mọi nhân viên làm việc cho họ. Cả ba, theo các đường lối khác nhau, xây dựng trưng hệ với con người — các thượng cấp trên họ, các đồng sự và các thuộc cấp của họ — chung quanh sự đóng góp. Tất cả ba, vì lý do cần thiết, làm việc thân mật với mọi người và suy nghĩ khá nhiều về mọi người. Tất cả ba đã phải làm các quyết định nòng cốt « về người ». Nhưng không người nào trong ba người ấy lo rầu về « Các tương quan nhân sự ». Họ coi tương quan nhân sự là dĩ nhiên.

Sự chú trọng đến sự đóng góp tự nó cung ứng bốn đòi hỏi căn bản về các tương quan nhân sự hữu hiệu :

- . thông đạt
- . công tác đồng đội
- . tự phát triển
- . phát triển các kẻ khác.

1. Thông báo đã là trung tâm điểm chú ý của ban quản trị hai mươi năm hay hơn nữa gần đây. Trong doanh nghiệp, trong hành chánh công, trong quân lực, trong các bệnh viện, nói chung, trong tất cả những định chế chính yếu của xã hội tân tiến và đang có sự lo lắng về thông báo.

Các kết quả cho đến bây giờ hãy còn ít ỏi. Thông báo nói chung ngày nay nghèo nàn như cách đây hai hoặc ba chục năm khi mà chúng ta khỏi sự nhận định được nhu cầu thông đạt và

sự thiếu sót của thông báo thích hợp trong tổ chức tân tiến. Nhưng chúng ta đang hỏi sự hiểu tại sao cố gắng thông báo đại qui mô này không thể đem kết quả mong muốn.

Chúng ta đang làm việc thông báo đi xuống từ quản trị đến nhân viên, từ cấp trên đến cấp dưới. Nhưng thông báo thực tế mà nói không thể có được nếu căn cứ trên tương hệ đi xuống. Đây là bao nhiêu điều mà chúng ta đã học được trong công việc làm của chúng tôi từ thuyết tri giác và thông báo. Cấp trên càng cố gắng ra sức nói một cái gì đến thuộc cấp của y, thuộc cấp càng dễ nghe trật. Đương sự sẽ nghe điều y chờ đợi nghe hơn là điều đáng được nói.

Nhưng các viên chức hành khiển nhận trách nhiệm về đóng góp trong công việc làm của chính mình, sẽ theo thường lệ đòi hỏi các thuộc cấp của họ cũng nhận trách nhiệm nữa. Họ sẽ có khuynh hướng hỏi các nhân viên của họ : " Đây là các đóng góp mà tổ chức này và tôi, cấp trên của quý vị nên đòi hỏi quý vị chịu trách nhiệm ? Chúng tôi nên chờ đợi cái gì nơi quý vị ? Đây là việc dùng hay nhất kiến thức và khả năng của quý vị ? " và tiếp đó thông báo có thể thành thật sự dễ dàng.

Một khi thuộc cấp đã nghĩ đến nơi đến chốn về sự đóng góp nên được chờ đợi nơi y, thì thượng cấp của y, dĩ nhiên có vừa quyền lẫn trách nhiệm xét đoán giá trị của đóng góp đề nghị.

□ Thẻ theo mọi kinh nghiệm của chúng ta, các mục tiêu do các thuộc cấp tự định cho họ gần như không bao giờ là cái gì thượng cấp nghĩ họ bắt buộc phải thế nào. Nói một cách khác, các thuộc cấp và trung cấp thật thấy tình trạng khác nhiều. Và họ càng có khả năng, họ càng muốn có trách nhiệm, họ càng nhìn nhận thực trạng các cơ hội khách quan cũng như các nhu cầu của nó khác biệt với thượng cấp hay tổ chức. Nhưng bất cứ sự cách biệt nào giữa các kết luận của họ và cái mà thượng cấp chờ đợi sẽ nổi bật ra khá mạnh mẽ.

Ái đúng trong sự dị biệt như vậy theo thường lệ không quan trọng. Vì thông báo hầu hiệu trong các điều kiện có ý nghĩa đã được thiết lập rồi.

2. Sự chú trọng đến đóng góp dẫn đến các lỗi của thông báo và do đó làm cho công tác đồng đội có thể thực hiện được.

Câu hỏi, « Ai phải dùng xuất phẩm của tôi để trở nên hữu hiệu ? » tức thì chỉ rõ lên sự quan trọng của những người không ở trong hàng quyền hành, hoặc đi lên hay đi xuống, từ các viên chức hành khiển đến các viên chức đó.

Nó vạch rõ điều gì là thực trạng của một tổ chức kiến thức : Công việc làm hữu hiệu là công việc được thực sự làm trong và do các toán người các kiến thức và kỹ năng khác nhau. Các người ấy phải cố ý làm việc chung và thể theo luận lý của tình trạng và các đòi hỏi của trách vụ, hơn là thể theo một cơ cấu thẩm quyền chính thức.

□ Trong một bệnh viện, chẳng hạn có lẽ là tổ chức kiến thức phức tạp nhất — các nữ điều dưỡng, các dinh dưỡng viên, các vật lý dục y, các kỹ thuật gia y tế và quang tuyến X, các bào chế sư, các bệnh lý gia và một lô chuyên viên y tế phải làm việc trên và cùng một bệnh nhân, với một số tối thiểu chỉ huy hay kiểm soát cố ý bởi bất cứ ai. Thế nhưng, họ phải làm việc chung cho một cứu cánh chung theo đường lối của một kế hoạch hành động tổng quát : toa thuốc của bác sĩ chữa chạy. Về phương diện cơ cấu tổ chức, mỗi một trong các y vụ chuyên nghiệp gia trình báo cho vị giám sát mình. Mỗi đương sự điều hành thể theo phạm vi chuyên môn khá cao của kiến thức, nghĩa là như một " chuyên nghiệp gia ». Nhưng mỗi đương sự phải thông báo cho tất cả mọi kẻ khác theo hoàn cảnh chuyên biệt, điều kiện và như cầu của từng cá nhân bệnh nhân. Khác đi là các cố gắng của họ dễ làm hại hơn là làm lợi.

Trong một bệnh viện mà chú trọng đến công tác đã trở thành thói quen ăn sâu, gần như không có khó khăn trong việc hoàn thành công việc đồng đội như vậy. Trong các bệnh viện khác, việc thông báo cho các cơ quan bên cạnh việc tổ chức tự phát thành các đội chú trọng vào trách vụ không xảy ra mặc dù các cố gắng vượt bậc được thông báo và phối hợp xuyên qua mọi ủy

ban, các hội nghị nhân viên, các bản tin tức, các bài thuyết trình và tương tự.

Định chế điển hình của ngày nay là một vấn đề tổ chức mà các ý niệm và lý thuyết cổ truyền hoàn toàn không thích hợp. Các lao động kiến tạo trí thức phải là các người của nghề nghiệp trong thái độ của họ đối với lãnh vực kiến thức riêng. Họ phải tự coi là có trách nhiệm về sự lành nghề và về các chuẩn thức công việc của họ. Về phương diện tổ chức chính thức, họ sẽ tự coi họ như là « thuộc về » một chuyên khoa nhiệm—hành—hoặc đó là sinh hóa học hay điều dưỡng như trong các bệnh viện chẳng hạn. Về phương diện quản trị nhân viên — tu huấn của họ, hồ sơ của họ, phê bình và thăng thưởng họ cũng sẽ bị chi phối bởi cơ năng hướng về kiến thức đó. Nhưng trong công việc làm của họ, họ càng ngày càng phải hành động như là các nhân viên hữu trách của một đội, với các người từ các phạm vi kiến thức hoàn toàn khác hẳn, được tổ chức chung quanh trách vụ chuyên biệt cần thực hiện.

Sự chú trọng trên đóng góp đi lên sẽ không tự nó dự liệu giải pháp về tổ chức. Tuy nhiên, nó sẽ đóng góp sự thông hiểu về trách vụ và thông báo để làm cho tổ chức không hoàn hảo có thể hành động.

□ Thông báo trong nội bộ lực lượng lao động trí thức đang trở nên khủng hoảng với cuộc cách mạng máy tính. Xuyên qua các thời đại vấn đề luôn luôn là làm sao cho « thông đạt » ra khỏi « tin tức ». Bởi lẽ tin tức được điều động và chuyển đạt bởi con người, nó luôn luôn được vắn vẹo bởi thông báo ; nghĩa là bởi ý kiến, cảm tưởng, phê bình, xét đoán, lệch lạc v.v... Bây giờ xuất kỳ bất ý, chúng ta ở trong tình trạng mà tin tức phần lớn vô tư và do vậy, không có nội dung thông báo nào. Nó là tin tức thuần túy.

Nhưng hiện tại chúng ta có vấn đề thiết lập số tối thiểu cần thiết thông báo để chúng ta hiểu được nhau và có thể biết được các nhu cầu, các mục đích, các giác nhận và các cách làm việc

đầu nhau. Tin tức không cung ứng cái này. Chỉ có tiếp xúc trực diện hoặc bằng tiếng nói hay bằng chữ viết mới có thể thông báo.

Chúng ta càng tự động hóa điều động tin tức, chúng ta càng sẽ phải tạo ra các cơ hội cho thông báo hữu hiệu.

3. Việc cá nhân tự phát triển lệ thuộc một phần lớn vào các đóng góp.

Con người tự hỏi : « Đóng góp nào quan trọng nhất mà tôi có thể làm cho hành động của tổ chức này ? » thực ra hỏi, « tôi cần tự phát triển thế nào ? Kiến thiết và kỹ năng nào tôi phải thu đắc để thực hiện sự đóng góp mà tôi đang làm ? Các sức mạnh nào tôi phải đề vào công việc làm của tôi ? Các tiêu chuẩn nào tôi phải đặt ra cho chính tôi ? »

4. Viên chức hành khiển chú trọng trên đóng góp cũng kích thích các kẻ khác tự phát triển, hoặc họ là các thuộc cấp, các đồng sự hay các thượng cấp. Đương sự đặt ra các tiêu chuẩn không riêng tư nhưng lẫn lộn vào các đòi hỏi của trách vụ. Đồng thời, đó là các đòi hỏi về ưu hạng, bởi lẽ đó là các đòi hỏi về cao vọng, về các mục đích cao cả và về công việc làm có tự lực vĩ đại.

Chúng ta biết rất ít về tự phát triển. Nhưng chúng ta được biết một điều : Con người nói chung và các lao động trí thức nói riêng tăng triển theo đà các đòi hỏi họ tự làm trên chính họ. Họ tăng triển theo đà các đòi hỏi mà họ coi là hoàn tất và thành tựu. Nếu họ đòi hỏi ít nơi chính họ, họ sẽ ở trong thế kẹt. Nếu họ đòi hỏi khá nhiều nơi chính họ, họ sẽ tăng triển đến thể sung thịnh không phải có bất cứ cố gắng nào thêm hơn các kẻ không thành tựu.

## HỘI-HỢP HỮU-HIỆU

Hội hợp, tường trình hay trình diễn là tình trạng làm việc điển hình của viên chức hành khiển. Đó là các công cụ chuyên biệt nhất dụng của đương sự. Chúng cũng đòi hỏi vĩ đại trên thời giờ của y — ngay khi đương sự thành công trong công việc

phân tích thì giờ của y và kiểm soát được bất cứ cái gì có thể kiểm soát được.

Các viên chức hành khiển hữu hiệu biết cái gì họ chờ đợi có được từ một buổi họp, một tờ trình hay một trình ủy và mục đích của cơ hội là gì hay phải là gì. Họ tự hỏi : Tại sao chúng ta đang có phiên phiên này ? Vấn đề có phải là chúng ta muốn có một quyết định hay hoặc chúng ta muốn hiểu rõ giữa chúng ta về việc chúng ta phải làm, có phải như vậy thật không ? ». Họ nhấn mạnh rằng đến nơi đến chốn và vạch rõ nó ra trước khi triệu tập một bữa họp, rồi đến một tờ trình, hay tờ chức một trình ủy. Họ nhắc rằng họ ở hội họp phục vụ sự đóng góp mà họ đã tự cam kết.

[3] Lúc mở một bữa họp, con người hữu hiệu luôn tuyên ngôn về mục đích chuyên biệt và sự đóng góp mà nó nhằm hoàn tất. Đương sự làm sao cho chắc rằng cái mất tinh hướng đến mục đích ấy. Y không cho phép một mất tinh được triệu tập để suy đồi vào trong một «trận đấu bò» (bull session) trong đó mọi người đều có các ý tưởng sáng lạn. Một mất tinh được y triệu tập để khích lệ sự suy nghĩ và các ý tưởng cũng không trở thành vô n ven là một trình ủy về phần của mỗi một hội viên, nhưng được điều động để thử thách và khích lệ mọi người trong phòng họp. Cuối mỗi lần hội họp, y luôn luôn trở về câu tuyên ngôn mở đầu và làm cho các kết luận chung cuộc liên hệ với ý định, sơ khai.

Có các qui tắc khác để làm cho một mất tinh hữu sản xuất (thí dụ qui tắc để thấy nhưng thường bị bỏ qua là người ta không thể vừa điều khiển một bữa họp và nghe các điều quan trọng đang được nói, vừa tham gia và nói ; người ta không thể làm cả hai việc cùng một lúc). Nhưng qui tắc điều hướng là chú trọng từ đầu trên đóng góp.

Sự chú trọng trên đóng góp phản ảnh một trong các vấn đề căn bản của viên chức hành khiển : Sự xáo trộn và hỗn loạn của các biến cố và sự thất bại của chúng để tự vạch cho biết cái gì có ý nghĩa và cái gì chỉ là « tiếng động ». Sự chú trọng vào đóng góp

gượng ép một nguyên tắc tổ chức, nó đòi hỏi các biến cố phải liên hệ với nhau.

Sự chú trọng trên đóng góp hoán cải một trong các chỗ yếu nội tại tình trạng viên chức hành khiển — sự lệ thuộc của đương sự vào các người khác, việc y ở trong nội bộ tổ chức — thành ra một nguồn gốc sức mạnh. Họ tạo ra một đội.

Cuối cùng, chú trọng trên đóng góp giác đấu với cảm dỗ ở lại trong nội bộ tổ chức. Nó dẫn dắt viên chức hành khiển — đặc biệt là con người lên trên các cố gắng, công việc làm và các tương hệ nội bộ đề hướng ra ngoài, nghĩa là đến các kết quả của tổ chức. Nó làm cho đương sự cố gắng mạnh mẽ để có tiếp xúc trực diện với bên ngoài, hoặc là các thị trường và các khách hàng, hay « công chúng » phức tạp ở ngoài cơ quan công quyền.

Chú trọng đóng góp là chú trọng trên hiệu lực.

## 4. Biến sức mạnh thành lợi ích

Viên chức hành khiển làm cho cường diêm hữu sản xuất. Đương sự biết rằng người ta không thể xây dựng trên sự nhu nhược. Để hoàn tất các kết quả, người ta phải dùng mọi diêm sẵn có — các cường diêm của các cộng sự viên, các cường diêm của thượng cấp và các cường diêm của chính mình. Các cường diêm là các cơ hội thật sự. Làm cho cường diêm hữu sản xuất là mục đích của tổ chức. Dĩ nhiên là nó không thể vượt qua các nhược diêm thiên bẩm của mỗi kẻ trong chúng tôi. Nhưng nó có thể làm cho chúng tôi mất ảnh hưởng. Trách vụ của nó là dùng cường diêm của mỗi con người như là một khối xây dựng cho hành động hỗn hợp.

### TUYỂN DỤNG NHÂN VIÊN THEO CƯỜNG ĐIÊM

Phạm vi trong đó viên chức hành khiển gặp lần đầu tiên thử thách của cường diêm là trong việc tuyển dụng nhân viên. Viên chức hành khiển hữu hiệu bổ sung các chức vụ và thăng thưởng trên căn bản của việc mà một con người có thể làm. Đương sự không làm các quyết định tuyển dụng đề tối thiểu hóa nhưng đề tối đa hóa cường diêm.

□ Cố Tổng Thống Lincoln, khi được cho biết rằng Tướng Grant, viên tổng tư lệnh mới của ông, thích nhậu nhẹt, đã nói : « Nếu tôi biết được rượu ông ta thích, tôi sẽ gửi độ một thùng cho một vài vị tướng khác ». Sau một thời thơ ấu trên biên giới Kentucky và Illinois, Lincoln chắc chắn biết được tất cả mọi sự

về cái họa do sự say sưa rượu chè gây ra. Nhưng trong số tất cả các tướng của Liên Bang, chỉ có Grant là đã luôn luôn chứng tỏ đủ khả năng đề hoạch định và lãnh đạo các trận chiến thắng. Việc bổ dụng Grant là khúc quanh của cuộc Nội Chiến. Đó là một việc bổ dụng hữu hiệu bởi lẽ Lincoln đã chọn vị tướng của mình dựa trên khả năng đã được thử nghiệm để thắng các trận chiến chứ không dựa trên đức tính điều độ của ông ta, nghĩa là không dựa trên sự vắng bóng của một nhược điểm.

Lincoln học được điều này một cách khổ công. Trước khi ông chọn Tướng Grant, ông đã bổ dụng liên tiếp ba hoặc bốn vị tướng mà các ưu điểm chính là các thiếu nhược điểm của họ. Kết quả là Miền Bắc, mặc dù có ưu thế về người và dụng cụ, đã không được một bước tiến nào trong ba năm từ 1861 đến 1864. Đối lại các bên nhon, Lee, chỉ huy trưởng các lực lượng Liên Hiệp đã bổ dụng nhân viên từ cường điểm. Mỗi một trong các tướng của Lee, từ Stonewell, Fackson trở đi đã là một người với các nhược điểm đập vào mắt. Nhưng các nhược điểm này Lee đã xét đúng và cho rằng không quan hệ. Mỗi một người trong họ, tuy thế đã có một phạm vi sức mạnh thực sự và chính cường điểm này và chỉ chỉ có cường điểm này được Lee đã dùng và làm cho hữu hiệu. Kết quả là các con người "tròn quây" mà Lincoln đã bổ bị đánh thua liên liền do các « công cụ nhất đích » của Lee, các con người của cường điểm hạn chế nhưng rất vị đại.

Bất cứ ai thử cố đặt một con người hay nhân viên một tổ chức mà chỉ nhằm để tránh nhược điểm thì kết cuộc sẽ chỉ gặt hái được nhiều lắm là sự thông thường kém cỏi. Ý kiến cho rằng có các người "tròn quây", người chỉ có các ưu điểm và không có nhược điểm (hoặc danh từ được dùng là "con người đầy đủ" nhân cách trưởng thành, cá tính chững chạc, hay người tổng quát) là một toa thuốc cho sự thông thường kém cỏi nếu không phải là cho sự bất lực. Con người mạnh luôn cũng có các nhược điểm nặng. Nơi nào có các đồi núi cao thì các có các thung lũng. Và không một ai mạnh hùng trong nhiều phạm vi cả. Nếu sợ kiến thức, kinh nghiệm

và các khả năng nhân loại với vũ trụ ngay cả thiên tài vĩ đại nhất cũng phải được phê bình như một sự thất bại. Không có cái chi như là một " người tốt ". Tốt cho điều gì ? là câu hỏi.

Viên chức hành khiển lo liệu về điều mà một con người không thể làm hơn là điều mà mình có thể làm, và do đó người nào thử cố tránh nhược điểm hơn là tạo cường điểm được hữu hiệu là một con người tự mình yếu đuối rồi. Có lẽ vị này thấy sức mạnh nơi các kẻ khác như là một sự đe dọa cho y. Nhưng không viên chức hành khiển nào, đã khổ sở bởi vì các thuộc cấp của mình mạnh mẽ và hữu hiệu. Không lời khoe khoang nào kiêu căng hơn, nhưng đồng thời không toa thuốc nào tốt hơn, cho hiệu lực hành khiển bằng các chữ mà Andren Carnegie, cha đẻ của kỹ nghệ thép H.K., đã chọn cho bằng bia mộ của chính mình: « Nơi đây an giấc ngàn thu một con người đã biết đem vào trong sở làm các con người tốt hơn chính mình ». Nhưng dĩ nhiên mỗi con người ấy đã « khá » hơn bởi vì Carnegie tìm kiếm cường điểm của đương sự và dùng nó làm việc. Mỗi trong các viên chức hành khiển này đã là một " con người khá hơn " trong một phạm vi chuyên biệt và cho một phần vụ chuyên biệt. Tuy nhiên Carnegie đã là viên chức hành khiển hữu hiệu đối với họ.

□ Một câu chuyện khác về Tướng Robert E. Lee cụ thể hóa ý nghĩa của việc làm cho cường điểm hữu sản xuất. Một trong các vị tướng đã bỏ qua các mệnh lệnh và do đó đã hoàn toàn làm hư các kế hoạch của Lee — và đó không phải là lần đầu. Lee, là con người kiểm soát tâm tính của mình, bùng nổ một cơn giận dữ kinh khủng. Khi ông đã bớt cơn giận dữ, mất trong các tùy viên của ông đã hỏi một cách cung kính, « tại sao ông không giải nhiệm vị tư lệnh ấy ? » Theo người ta thuật lại Tướng Lee, quay người lại hoàn toàn ngạc nhiên, nhìn người tùy viên và nói : « Tại sao anh lại hỏi lạ như vậy. Ông ấy đã thành công ».

Các viên chức hành khiển hữu hiệu biết rằng các thuộc cấp của mình được trả tiền để thành tựu chứ không phải để làm vừa lòng cấp trên của mình. Họ biết rằng không có vấn đề cô đào chánh đã giận dữ bao nhiêu lần chừng nào mà cô ta còn mang về các khách hàng.

Quản trị viên nhà hát xét cho cùng được trả tiền để sống chung với các hời giận dữ của đạo chánh nếu đó là cách cô ta thành tựu ưu hạng trong hành động. Không cần biết là một giáo chức hạng nhất hay một học giả xuất sắc có làm cho khoa trường hài lòng hoặc được lợi đồng của khoa ấy miễn hay không. Khoa trường được trả tiền để giúp đỡ cho giáo chức hạng nhất hay học giả thượng thặng làm công việc của mình một cách hữu hiệu, và nếu điều này bao gồm sự khó chịu trong thủ tục hành chánh, thì việc đó vẫn còn là rẻ.

Các viên chức hành khiển không bao giờ hỏi « đương sự đối với tôi ra sao ? », Câu hỏi của họ là « đương sự có đóng góp hay không ? ». Câu hỏi của họ không bao giờ « đương sự không thể làm điều gì ? ». Bao giờ cũng hỏi : « Y có thể làm được việc gì một cách phi thường ? » Trong việc bổ nhiệm, họ tìm ưu hạng trong một phạm vi chính yếu chứ không phải thành tựu lung tung.

Đề tìm một phạm vi cường diêm và thử đề nó hành động, là vấn đề bản chất của con người định đoạt. Trong thực tế, tất cả mọi sự bàn cãi về «con người đầy đủ » hay «nhân cách trường thành » che dấu một sự khinh khi đối với một năng khiếu chuyên biệt nhất của con người : khả năng tập trung một tài nguyên của mình vào trong một hoạt động, một ngành cố gắng, một phạm vi thành tựu. Nói một cách khác, nó là sự miệt thị ưu hạng nhân sự chỉ có thể được thành tựu trong một phạm vi, hay nhiều nhất là trong số rất ít phạm vi.

Con người với nhiều ý thích có — và đây thường là điều mà chúng ta ngụ ý khi mà chúng ta nói về một « thiên tài thế giới ». Người với các thành tích vượt bậc trong nhiều phạm vi không được biết. Ngay Leonardo chỉ thành tựu trong phạm vi hội họa, mặc dù ông có nhiều ý thích, nếu thi phẩm của Goethe bị mất và tất cả công việc làm của ông chỉ còn là các đồ dầm trong quang học và triết lý thì ông không xứng đáng được đề dành cho dù là một phụ chú trong bách khoa toàn thư bác hóa nhất. Điều chi đúng đối với các nhân vật vĩ đại thì càng đúng gấp bội đối với ta.

Do đó, trừ phi viên chức hành khiển tìm xem cường diêm và làm cho cường diêm hữu sản xuất đương sự chỉ sẽ có được tự lực của cái gì mà con người không thể làm được, các thiếu sót của y, các trở ngại cho thành tựu và hiệu lực. Bỏ dụng từ cái gì hư không và chú trọng trên nhược diêm là phi phạm một sự xử dụng sai, nếu không phải lạm dụng, tài nguyên nhân sự.

Chú trọng trên cường diêm là làm các đòi hỏi thành tựu. Con người không khỏi trước hết, « Một con người có thể làm được gì ? » bị bó buộc phải chấp nhận rất ít hơn điều mà cộng sự viên có thể cộng tác trên thực tế. Y tha lỗi sự không thành tựu của cộng sự viên trước khi cộng tác rồi. Y có diệt tính chứ không phải phê phán tính, đang nói chỉ đến đến thực tế tính. » Chủ nhân ông đòi hỏi — và đúng nào thì mọi kẻ tạo ra những con người cũng là chủ nhân ông đòi hỏi — luôn luôn khởi sự với điều một con người phải có khả năng làm giỏi — và kẻ đó buộc đương sự phải thực sự làm nó một cách hữu hiệu.

Cổ xây dựng để chống nhược diêm làm hồng mục đích của tổ chức. Tổ chức là khí cụ chuyên biệt để biến các cường diêm nhận thành tích trong khi đó nhược diêm nhân sự được trung hòa và phần lớn bị làm cho vô hại. Những kẻ rất mạnh không cần và không muốn tổ chức. Họ khá hơn nhiều bằng cách tự làm việc cho mình. Tuy nhiên, phần còn lại trong chúng ta, đại đa số, không có sức mạnh nhiều như vậy để tự nó trở thành hữu hiệu không kể các khả năng của chúng ta hạn chế là bao nhiêu. « Chúng ta không thể thuê mượn một bàn tay — con người toàn diện luôn luôn đến với nó », một tục ngữ của con người tương quan nhân sự nói như vậy. Người ta không thể tự một mình mình mạnh; các nhược diêm luôn ở chúng ta.

Nhưng chúng ta có thể cấu tạo một tổ chức để cho các nhược diêm trở thành một lỗi cá nhân ngoài, nhiều hay ít nhất bên cạnh, công việc làm và thành tích. Chúng ta có thể cấu tạo để làm cho sức mạnh tác động. Một kế toán viên thuế khóa tốt, nếu hành nghề tư có thể vấp vấp nhiều do nơi vô khả năng của đương sự để sống chung với người ta. Nhưng trong một tổ chức, người ta có thể

là cho sức mạnh của đương sự hữu hiệu và nhược điểm của y không tác động. Nha tiền thương tốt trong tài chánh nhưng nghèo về sản xuất hay thị trường hóa sẽ bị lực đực. Trong một doanh nghiệp rộng lớn hơn, người ta có thể làm cho hữu sản xuất một người có sức mạnh thực sự trong tài chánh mà thôi.

Các viên chức hành khiển không mù quáng trên sự yếu đuối. Viên chức hành khiển hiểu công việc của mình là giúp John Jones làm kế toán thuế khóa, không có ảo tưởng nào về khả năng của Jones để sống chung với mọi người. Y sẽ không bao giờ bỏ Jones làm quản trị viên.

Nhưng có các kẻ khác sống chung được với mọi người. Các kế toán viên thuế khóa tài giỏi hiếm có hơn nhiều. Do đó, điều mà con người này và nhiều kẻ khác như đương sự — có thể làm là quan hệ trong một tổ chức. Điều mà y không làm được là một giới chế và không chỉ khác cả.

Người ta có thể nói mọi việc này có vẻ dĩ nhiên. Thế tại sao không ai làm cả ? Tại sao các viên chức hành khiển ít có người làm cho sức mạnh hữu sản xuất — đặc biệt là sức mạnh của các công sự viên của họ ? Tại sao ngay một Lincoln cũng bỏ nhiệm nhân viên từ chỗ yếu ba lần trước khi khám phá được sức mạnh của nhân viên ấy ?

Lý do chính là vì trách vụ trực tiếp của viên chức hành khiển là không phải đặt người vào chỗ mà là bổ sung một phần vụ. Khuynh hướng do đó là khởi sự với một phần vụ như là một thành phần của trật tự thiên nhiên. Kế tiếp người ta tìm kiếm một người để bổ sung phần vụ. Người ta dễ bị dụ dỗ vào con người tìm kiếm « Kẻ ít không thích hợp nhất » — một con người để lại ít điều mong muốn nhất. Và đây luôn luôn là sự kém cỏi tầm thường.

Như thường được quảng cáo rộng rãi, việc « chữa » điều này là cấu tạo công việc để thích hợp với các nhân cách khả dụng. Nhưng việc chữa này lại tệ hại hơn là con bệnh — có lẽ ngoại trừ trong một tổ chức nhỏ nhỏ và giản dị. Các phần vụ phải được khách quan ; nghĩa là được qui định bởi trách vụ hơn là bởi nhân cách.

□ Một lý do cho điều này là mỗi thay đổi trong định nghĩa, cơ cấu và chức vị của mỗi phần vụ trong nội bộ của một tổ chức đặt ra một phản ứng gây chuyển các thay đổi toàn thể định chế. Các phần vụ trong một tổ chức có tính cách tương hệ và móc nối nhau. Người ta không thể thay đổi công việc làm và trách nhiệm của mọi người bởi lẽ người ta phải thay thế một người duy nhất trong một phần vụ duy nhất. Đề cấu tạo một phần vụ cho một người gần như chắc chắn là sẽ đưa kết quả cuối cùng là sự cách biệt rộng rãi hơn giữa số cấu của phần vụ và tài nghệ khả dụng. Kết quả là một chục đầu người bị truất ra và bị đưa lòng vòng để tìm chỗ cho một người.

Điều này không phải chỉ đúng với các tổ chức nha lại như cơ quan công quyền hay một hội xã doanh thương rộng lớn. Cần có người nào dạy sinh hóa học nhập môn trong đại học. Y phải là một con người tốt. Một con người như vậy sẽ là một chuyên gia. Thế nhưng môn học phải tổng quát và bao gồm các kiến thức nền tảng của môn học này, không kể các ưa thích và thiên ngã của giáo chức. Điều cần dạy bị chi phối bởi cái gì các sinh viên cần—nghĩa là bởi một đòi hỏi khách quan—mà cá nhân huấn luyện viên phải chấp nhận. Khi một nhạc trưởng hòa tấu phải diễn khuyết phần vụ của một nhạc sĩ trung vĩ cầm (cellist) hàng đầu, y sẽ không xét đến một nhạc sĩ trung vĩ cầm tầm thường nhưng kiêm chơi sáo kép (oboe) đệ nhất vô nhị, cho dù kẻ chơi sáo kép có thể là một nhạc sĩ tài ba hơn bất cứ ai trong các nhạc sĩ trung vĩ cầm. Nhạc trưởng sẽ không viết lại bản nhạc để thỏa mãn một con người. Quản trị viên nhà hát biết rằng y được trả tiền để chịu đựng các trận lôi đình của đạo chánh nhưng cũng chờ đợi cô ta hát bản « Tosca » khi chương trình nhạc hội có ghi bản Tosca.

Nhưng có một lý do tế nhị hơn trong việc nhấn mạnh về các phần vụ vô tư, khách quan. Đây là cách thức duy nhất để dự liệu cho tổ chức sự đa loại nhân sự mà nó cần. Cách thức duy nhất để bao dung — thật ra là khuyến khích — các dị biệt trong tâm tính và nhân cách trong một tổ chức. Để bao dung sự đa loại, các

tương hệ phải được hướng vào trách vụ hơn là vào nhân cách. Thành tích phải được đo lường so với các tiêu chuẩn khách quan của đóng góp và thành tựu. Tuy nhiên, điều này chỉ có thể được nếu các phần vụ được định nghĩa và cấu tạo một cách vô tư. Khác đi tại sự nhấn mạnh ở ở trên « Ai đúng » hơn là « cái gì đúng ? ». Trong nháy mắt, quyết định nhân viên sẽ tùy theo giải đáp « tôi thích người bạn này hay không » hay « y có chấp nhận được hay không » hơn là bằng cách hỏi « đương sự có lẽ là con người để làm phần vụ cách vượt bậc hay không ? »

Cấu tạo các phần vụ để thích ứng nhân cách gần như chắc chắn là dẫn đến thiên vị và thủ cựu. Và không tổ chức nào có thể chịu được điều nào trong hai điều này. Nó cần công lý và sự vô tư trong các quyết định về nhân viên. Nói một cách khác, nó sẽ mất đi các người tốt hay tiêu diệt sự khuyến khích họ. Và nó cần có đa loại. Còn khác đi là nó sẽ mất khả năng thay đổi và khả năng bất đồng ý và quyết định đúng đòi hỏi gặt gao (như chương 7 sẽ thảo luận).

[ ] Một nội dung là các người đào tạo các đội viên chức hành khiển thường không gần với các đồng sự và thuộc cấp trực tiếp của mình. Tìm ra người theo điều họ làm được chứ không phải các điều thích hay không thích, họ tìm kiếm thành tựu không phải nịnh bợ. Đề bảo đảm xuất quả này, họ giữ một khoảng cách giữa chính họ và đồng sự của họ.

Lincoln, thường được coi như là chỉ trở nên viên chức hành khiển trưởng sau khi đã thay đổi từ các tương quan nhân cận đến chỗ xa rời và cách biệt — thí dụ với Stanton, Bộ trưởng chiến tranh của ông. Franklin D. Roosevelt đã không có « bạn » trong nội các — ngay cả Henry Morgenthau, Bộ trưởng ngân khố của ông và một bạn thân trên mọi vấn đề ngoài chính quyền. Tướng Marshall và Alfred P. Sloan cũng xa lánh như vậy. Đây là các con người đều âm cúng, cần có các tương hệ nhân sự thân mật, được thiên phú để làm bạn và giữ bạn. Tuy thế họ biết rằng các mối thân hữu phải ở ngoài phần vụ. Họ đã biết rằng việc họ thích một con người hay tán thưởng ông là không liên hệ từ việc I đến vấn đề

J, nếu không phải là một sự sai lạc. Và bằng cách ở xa cách họ có thể tạo ra các đội có nhiều đa loại tính nhưng cũng có sức mạnh.

Di nhiên luôn có các ngoại lệ nơi mà phần vụ phải được thích ứng cho con người. Ngay Sloan, mặc dù sự nhấn mạnh của đương sự trên cơ cấu vô tư, thảo hoạch cách có ý thức tổ chức máy móc tiên khởi của General Motors chung quanh một con người, Charles F. Kettering, nhà phát minh vĩ đại mà Roosevelt đã bẻ gãy mọi qui tắc trong sách để giúp Henry Hopkins sắp chết làm việc đóng góp để nhất vô nhị của ông. Nhưng các trớ lệ này rất hiếm khi xảy ra. Và chúng chỉ nên được dành cho một người đã chứng tỏ năng lực đặc cách để làm điều bất thường với ưu hạng.

Thế thì bằng cách nào các viên chức hành khiển hiệu quả bành dụng theo cương lĩnh mà không vấp ngã vào trong các bẫy đổi nghịch là xây dựng các phần vụ để thích hợp với nhân cách.

Đa loại họ theo bốn qui tắc :

1. Họ không khởi sự với giả thuyết rằng các phần vụ thiên nhiên hay Đức Thượng Đế sinh tạo. Họ biết rằng chúng đã được vạch ra bởi các con người khác để sai lầm. Và do đó họ bao giờ cũng ở thế phòng ngự chống lại phần vụ « bất khả thi », phần vụ nói suông là không bình thường cho các con người nói chung.

Các phần vụ này thường có. Chúng thường có vẻ hết sức hợp lý trên giấy tờ. Nhưng chúng không thể được diễn khuyết được. Một con người với năng lực thành tựu đã thực được dùng, rồi người khác cũng vậy — không một ai được thử làm được tất cả ? Sáu tháng hay một năm kể phần vụ đã chiến thắng họ.

Gần như lúc nào một phần vụ như thế cũng được tạo trước hết để thích hợp với một con người phi thường và được đo cắt theo các dị tính kỳ tính của đương sự. Nó thường kêu gọi một hỗn hợp các tâm tính ít khi thấy nơi một người. Các cá nhân có thể thụ đắc các loại kiến thức rất phân tán và các kỹ năng rời rạc cao độ. Nhưng họ không thể thay đổi các tâm tính của họ. Một phần vụ kêu gọi các tâm tính rời rạc trở thành một phần vụ « bất khả thi hành » một món giết người.

Qui tắc giản dị : bất cứ phần vụ nào đã đánh bại hai hoặc ba con người liên tiếp, cho dù kẻ đã hành động tốt trong các công tác trước, phải được giả thiết là không hợp với các nhân chúng. Nó phải được phác họa trở lại.

[ ] Mọi tài liệu về thị trường bất luận, chẳng hạn sự quản trị các mại vụ thuộc chung về quảng cáo và đề cao và đề dưới cùng một viên chức hành khiển thị trường. Kinh nghiệm các nhà chế tạo quốc gia lớn về các tiêu thụ phẩm có nhãn hiệu và thị trường hóa đại qui mô, tuy vậy cho biết rằng phần vụ thị trường toàn diện này không thể có. Một sự việc như vậy cần cả hai, hiệu lực cao trong việc buôn bán ở địa phương—nghĩa là việc chuyển vận hóa phẩm và hiệu lực cao trong quảng cáo và đề cao—nghĩa là việc chuyển vận chứ ng nhận. Các điều này hướng đến các nhân cách khác biệt ít khi có thể thấy nơi một người.

Việc làm chủ tịch một trường đại học lớn tại Mỹ Quốc cũng là một phần vụ bất khả thi hành như vậy. Ít nhất kinh nghiệm của chúng ta chỉ là một thiểu số nhỏ các sự bổ nhiệm vào chức vị này có hiệu quả — dù cho các con người được chọn gần như đã luôn luôn có một tiêu sử đầy thành tích ý nghĩa trong các công tác trước đây.

Thí dụ khác có lẽ là vị phó chủ tịch quốc tế của doanh thương đa số quốc gia to lớn ngày nay. Ngay khi con số sản xuất và con số mại vụ ngoài lãnh thổ của công ty chi nhánh trở nên đáng kể — liền khi chúng vượt qua độ một phần năm của tổng số nếu mọi thứ "không phải là công ty nhánh" trong một thành phần tổ chức riêng biệt thì sẽ tạo ra một phần vụ bất khả thi có thể giết người được. Công việc làm phải được tái tổ chức hoặc theo các nhóm sản phẩm toàn thế giới (như Philips trong Hòa Lan đã làm chẳng hạn) hoặc theo các đặc tính của các thị trường chính yếu. Chẳng hạn như có thể được chia thành ba phần vụ : một phần vụ quản trị doanh cuộc trong các nước kỹ nghệ hóa (Mỹ Quốc, Gia Nã Đại, Tây Âu, Nhật Bản), một là doanh cuộc trong các nước đang phát triển phần lớn Châu Mỹ La Tinh, Úc Đại Lợi, Ấn Độ, Cận Đông), một là doanh cuộc

trong các nước kém phát triển còn lại. Nhiều công ty hóa học trọng yếu đang đi đường này.

Vị đại sứ của một cường quốc lớn ngày nay cũng phải đương đầu với một thiếu thốn tương tự. Tòa đại sứ của ông đã trở thành bao la, công kênh và khuếch tán trong các hoạt động thành thử một con người thường không có thì giờ để quản đốc nó, và gần như chắc chắn không có ý thích nơi phần vụ đầu tiên của mình: tìm biết nước công tác của đương sự, chính quyền của nó, các chính sách của nó và làm cho họ biết mình và tin tưởng nơi mình. Và mặc dù hành vi thuần hóa thú dữ (sư tử) của Ô. Mac Namara tại Ngũ Giác Đài, tôi chưa tin rằng công việc làm của Bộ trưởng Quốc Phòng Mỹ Quốc thật sự có thể làm được (tuy tôi chấp nhận rằng tôi không thể quan niệm khác thế).

Viên chức hành khiển hữu hiệu do đó trước hết biết chắn rằng phần vụ được vạch rõ ràng. Và nếu kinh nghiệm cho đương sự biết khác đi, thì đương sự không tìm kiếm thêm tài để làm một việc bất khả thi: Y vẽ lại phần vụ. Y biết rằng trắc nghiệm của tổ chức không phải là thiên tài. Đó là năng lực làm cho các con người thông thường hoàn tất được thành tựu phi thường.

2. Quy tắc thứ hai để bổ dụng từ cường điềm là làm cho mỗi phần vụ đòi hỏi gặt gao và to lớn. Nó nên đem lại thử thách để phát xuất ra bất cứ cường điềm nào một con người có thể có. Nó phải có phạm vi như thế nào để bất cứ cường điềm nào liên hệ đến trách vụ có thể sản xuất các kết quả đáng kể.

Tuy nhiên, điều này không phải là chính sách của phần lớn các tổ chức. Chúng có khuynh hướng làm cho công việc nhỏ đi—điều này chỉ có ý nghĩa nếu con người được đào tạo và xử dụng cho hành động chuyên biệt mỗi lúc. Thế nhưng không những chúng ta phải điền khuyết các phần với chúng nhân như họ đến. Các đòi hỏi gặt gao của bất cứ công việc nào làm trên mức giản dị nhất cũng bắt buộc phải thay đổi và thường bất thành linh. Kẻ « thích hợp hoàn toàn » vì vậy trở thành lạnh lẽo hơn kẻ bất thích hợp. Nếu có một phần vụ to lớn và đòi hỏi ngay lúc khởi đầu mới giúp cho con người đi đến các đòi hỏi mới mẻ của một tình trạng thay đổi.

Qui tắc này áp dụng cho việc làm của lao động kiến tạo trí thức mới tốt nghiệp nói riêng. Bất cứ cường độ nào của đương sự cũng nên có một cơ hội để đóng một vai trò đầy đủ. Trong phần vụ đầu tiên của đương sự các chuẩn thức được đặt theo đó một công nhân trí thức sẽ tự hướng dẫn phần còn lại của nghề mình và theo y sẽ tự đo lường và đo lường sự đóng góp của y. Cho tới khi y vào phần vụ trưởng thành đầu tiên, công nhân trí thức không bao giờ có được cơ hội để thành tựu. Tất cả điều người ta có thể làm trong trường chỉ chứng tỏ sự hứa hẹn. Thành tựu chỉ có thể có trong công việc làm thực sự, hoặc trong một phòng nghiên cứu thí nghiệm, trong một phần vụ giảng huấn, trong một doanh cuộc hay trong một cơ quan chính quyền. Đối với người khởi sự trong công việc làm kiến thức cũng như đối với phần tổ chức còn lại, các đồng sự và các thượng cấp của đương sự, điều quan trọng nhất cần tìm ra là điều đương sự thực sự có thể làm được.

Cùng quan trọng ngang thế cho cho y là tìm ra càng sớm càng hay xem y có thật sự đúng chỗ, hay ít ra đúng loại công việc làm không. Có các trắc nghiệm khả tín được về các khả năng và các kỹ nghệ cần thiết trong công việc làm tay chân. Người ta có thể trắc nghiệm trước xem một người có thể dễ làm một thợ mộc hơn là thợ máy không. Không có trắc nghiệm thích hợp như vậy cho công việc làm kiến thức. Điều cần trong công việc làm kiến thức không phải kỹ năng riêng biệt này nọ, mà là một phần hữu thể trạng, và điều này chỉ được phát hiện bằng trắc nghiệm thành tựu.

Một phần vụ của thợ mộc hay thợ máy được định nghĩa bằng nghề thủ công chỉ biến đổi chút ít từ cửa hàng này sang cửa hàng khác. Nhưng muốn cho năng sách của công nhân trí thức đóng góp được trong một tổ chức thì các giá trị và các mục tiêu của tổ chức phải ít nhất cũng quan trọng như là kiến thức và kỹ năng chuyên nghiệp của chính y. Một người trẻ có tương đương đúng cho một tổ chức có thể không thích hợp hoàn toàn trong một tổ chức khác, bề ngoài có vẻ giống hệt y như nhau.

Do đó, phần vụ đầu tiên nên giúp đỡ y trắc nghiệm cả y lẫn tở chức.

□ Điều này không những chỉ có giá trị cho các loại tở chức khác nhau chẳng hạn như các cơ quan chính quyền, các trường đại học, hay các danh cuộc. Điều này đúng luôn cho các tở chức đồng loại. Tôi còn phải chờ xem có hai doanh cuộc to lớn có cùng các giá trị và nhấn trên các đóng góp như nhau không. Việc một con người được hạnh phúc và hữu sản xuất khi là một nhân viên của một phân khoa đại học có thể tự thấy lạc lõng, đau khổ, và bất mãn khi chuyển chuyển đến một phân khoa khác, là điều mà nhà hành chánh đại học nào cũng biết. Và không kể Ủy hội công vụ cố gắng bao nhiêu để làm cho các bộ phận chính quyền thi hành cùng các qui tắc và dùng cùng các mực thước, mọi cơ quan công quyền một khi họ đã hiện hữu một ít năm, có một cá tính riêng biệt. Mỗi cơ quan đòi hỏi một tác phong khác từ các nhân viên của mình, đặc biệt là từ những ai trong các cấp bậc chuyên nghiệp, để được hữu hiệu và thực hiện sự đóng góp. Khi người ta còn trẻ người ta dễ di chuyển— ít nhất là trong các nước Tây Phương, nơi mà sự di động được chấp nhận. Một khi người ta đã ở trong một tở chức trong mười năm hay hơn, tuy vậy, càng ngày việc di chuyển này càng thêm khó khăn, đặc biệt là đối với những ai đã không hữu hiệu quá. Nhà lao động kiến tạo tr thức trẻ tuổi, do đó, nên sớm tự hỏi : “Tôi có đang ở trong công việc làm đúng và trong chỗ đúng để các cường diêm của tôi phát huy lên được ?”

Nhưng đương sự không thể hỏi câu này, đừng nói chi là trả lời nó nếu công việc làm khởi sự quá nhỏ, quá dễ và được vạch vẽ để bù vào sự thiếu sót kinh nghiệm hơn là làm nổi ra cái chi có thể làm.

Mỗi cuộc khảo cứu về các công nhân trí thức trẻ — các y sĩ trong đoàn y tế quân đội, các hóa học gia trong phòng thí nghiệm nghiên cứu, các kế toán viên hay các kỹ sư trong xưởng, các nữ điều dưỡng trong bệnh viện — đưa ra nhưng kết quả giống nhau. Họ phấn khởi và do đó, có các kết quả để cho thấy

về công việc làm của mình, là những kẻ mà các khả năng bị thử thách và xử dụng. Những kẻ bất đắc chí chưa cay đều nói cách này hay cách khác đại khái : « Các khả năng của tôi không được mang ra xử dụng ».

Công nhân trí thức trẻ trung nào mà công việc làm quá nhỏ bé để thử thách và trải nghiệm các năng cách của mình thì hoặc từ bỏ hay suy sụp thành trung niên cách sớm sửa chưa chát, đắng cay và vô sản xuất. Các viên chức hành khiển khắp mọi nơi than phiền rằng nhiều người trẻ đầy nhiệt huyết quá sớm, trở thành đám tro tàn. Họ chỉ có thể đổ thừa trách móc chính họ. Họ làm dập tắt ngọn lửa bằng cách làm cho phần vụ của con người trẻ quá nhỏ bé.

3. Các viên chức hành khiển biết rằng họ phải khởi sự với cái gì một con người có thể làm hơn là cái gì một phần vụ đòi hỏi. Tuy vậy, điều này có nghĩa rằng họ suy nghĩ về người lâu trước khi quyết định về việc điền khuyết một phần vụ được làm và cách độc lập với nó.

Đây là lý do của việc thừa nhận các thủ tục thăm lường ngày nay, trong đó người ta đặc biệt là những người trong lao động trí thức, được xét đoán cách thường hữu. Mục đích là đi đến một sự thăm lường một con người trước khi người ta phải quyết định xem có phải đương sự là người đúng để điền khuyết chức vị lớn hơn hay không.

Tuy nhiên, trong khi hầu hết mọi tổ chức lớn có một thủ tục thăm lường, ít tổ chức thật sự dùng nó. Cùng một số viên chức hành khiển nhắc đi nhắc lại rằng dĩ nhiên họ thăm lường mọi thuộc cấp của họ ít nhất một lần một năm, nhưng họ biết chắc rằng chính họ không bao giờ được thăm lường bởi những cấp trên của chính họ. Lẩn lưa các mẫu thức thăm lường để trong các cặp hồ sơ và không ai nhìn đến chúng khi phải làm một quyết định nhân viên. Mọi người đều thái hời hợt như giấy tờ vô dụng không hơn không kém. Trên hết gần như không có ngoại lệ « cuộc phỏng vấn thăm lường », trong đó cấp trên phải ngồi xuống với thuộc cấp và thảo luận các

điều khám phá ra không bao giờ xảy ra. Thế nhưng phỏng vấn thăm lượng là nòng cốt của toàn bộ hệ thống. Một manh mối của sự sai lầm được chứa đựng trong một quảng cáo của một sách mới về quản trị nói về phỏng vấn thăm lượng như « phần vụ kinh tế nhất » của cấp trên.

Các thăm lượng như chúng ta xử dụng bây giờ trong đại đa số các tổ chức được soạn thảo sơ khởi bởi các chuyên gia về tâm lý bệnh và tâm lý khác thường cho các mục đích của riêng họ. Nhân viên bệnh viện là một kẻ chữa bệnh được tu huấn để làm lành bệnh kẻ ốm đau. Đương sự lo lắng cách chính đáng về cái chi sai, hơn là với cái chi đúng với bệnh nhân. Y giả thiết rằng thông thường không ai đến với y trừ phi cơ thể bất an. Chuyên gia về tâm lý bệnh hay tâm lý khác thường, do đó, rất có lý khi nhìn vào các thăm lượng như là một phương thức chẩn bệnh của một người.

□ Tôi đã nhận định được điều này trong lần đầu tôi đối đầu với lỗi quản trị của Nhật Bản. Trong khi điều khiển một hội thảo về phát triển hành khiển là không ai trong các tham dự viên Nhật—toàn là các người cao cấp trong các tổ chức lớn—đã dùng các thăm lượng. Khi tôi hỏi tại sao, một người đã nói: « Các thăm lượng chỉ liên quan tới việc đem ra các lỗi lầm của một con người và các chỗ yếu của đương sự. Vì chúng tôi không thể đuổi một người hay từ khước sự thăng thưởng và tiến chức của đương sự, điều này không có lợi chi cho chúng tôi. Ngược lại, chúng tôi càng ít biết về các nhược điểm của y, càng tốt hơn. Cái mà chúng tôi cần biết là các cường điểm của một con người và điều y làm được. Các thăm lượng của quý vị không chú ý ngay đến việc này ». Các tâm lý gia Tây Phương — đặc biệt là những phác họa các thăm lượng — rất có thể bất đồng ý. Nhưng đây là cách mọi viên chức hành khiển, bất luận là Nhật Bản, Mỹ Quốc hay Đức Quốc, nhìn các thăm lượng cổ truyền.

Tự trung Tây Phương rất có thể cân nhắc các bài học của thành tích Nhật Bản. Như mọi người đã biết ở Nhật Bản có

« nhân dụng suốt đời ». Một khi một con người có tên trên sổ lương, đương sự sẽ tiến lên trong loại của y như là một công nhân, một nhân viên văn phòng hay một nhân viên chuyên nghiệp và hành khiển — theo tuổi tác và thâm niên phục vụ của y, với số lương tăng gấp đôi từng mười lăm năm một. Đương sự không thể thôi việc, cũng không thể bị sa thải. Chỉ ở cấp tối cao và sau bốn mươi lăm tuổi mới có sự biến biệt hóa, với một nhóm rất nhỏ được tuyển nhiệm nhờ khả năng và xứng đáng vào trong các chức vụ hành khiển. Làm thế nào một hệ thống như vậy được năng lực về các kết quả và thành tích mà Nhật Bản đã chứng tỏ ? Câu trả lời là hệ thống của họ bắt buộc người Nhật Bản phải giảm các nhược điểm xuống. Chính vì họ không thể chuyển chuyên nhân viên mà các viên chức hành khiển Nhật Bản luôn nhìn kiếm con người có thể làm phần vụ. Họ luôn nhìn kiếm cường điểm.

Tôi không khuyến cáo nên theo hệ thống Nhật Bản. Nó còn xa mới là lý tưởng. Một số rất nhỏ người đã chứng minh năng lực thành tựu, thật ra làm hết tất cả mọi sự nào có thể xem là quan trọng. Phần còn lại được tổ chức kéo theo. Nhưng nếu chúng ta ở Tây Phương chờ đợi lợi ích của lưu động tính rộng rãi hơn mà cả hai cá nhân và tổ chức thụ hưởng trong truyền thống của chúng ta, thì chúng ta tốt hơn nên thừa nhận tục lệ Nhật Bản và xử dụng cường điểm.

Đối với thượng cấp, việc chú trọng trên nhược điểm — như các thẩm lượng của chúng ta đòi hỏi đương sự phải làm, sẽ tiêu diệt sự nguyên vẹn của mối tương hệ của đương sự với các thuộc cấp của y. Nhiều viên chức hành khiển trong thực tế đã theo bản năng phá hoại các thẩm lượng mà các kỹ yếu về chính sách bắt buộc họ thể theo. Cũng hoàn toàn dễ hiểu khi mà họ coi là vô vị một phòng vấn thẩm lượng chú trọng trên sự truy tầm các lỗi lầm, sơ hở và yếu đuối. Thảo luận về các tật bệnh của một con người khi người đó tới như là trách nhiệm của kẻ cứu chữa. Nhưng, như ta được biết từ thời Hippocrates, điều này tiền giả thiết một mối tương hệ giữa kẻ chữa và con bệnh bất khả thích ứng với mối tương hệ thẩm quyền giữa các cấp trên và cấp dưới.

Các thẩm lượng — và triết lý đằng sau chúng — cũng chú trọng quá nhiều đến « tiềm năng ». Nhưng người có kinh nghiệm đã biết rằng người ta không thể thẩm lượng tiềm năng trước bất cứ thời gian nào hay bất cứ cái gì rất khác mà một con người đang làm. Tiềm năng chỉ là một tiếng khác cho « hứa hẹn ». Và cho dù có hứa hẹn ở đó, nó có thể dễ đi trôi không được đáp ứng trong khi ấy thì chúng nhân đã không chứng tỏ hứa hẹn như vậy (có khi chỉ vì họ không có cơ hội từ trước) thật sự lại tạo được thành tích.

Tất cả điều mà người ta có thể đo lường là thành tựu. Và tất cả điều mà người ta nên đo lường là thành tựu. Đây là một lý do khác để làm các phần vụ to lớn và thử thách. Nó cũng là một lý do để suy nghĩ đến sự đóng góp mà một người phải làm cho các kết quả và thành tích của tổ chức của mình được hữu. Bởi lẽ người ta có thể đo lường thành tích của một người so với các thành tích chuyên biệt mong đợi mà thôi.

Ngoài ra, người ta cần một hình thức thủ tục thẩm lượng nào đó — bằng không người ta làm lượng giá vào thời gian không tiện, nghĩa là khi một phần vụ còn được diễn khuyết. Do đó, các viên chức hành khiển hữu hiệu thường tạo ra hình thức mẫu hoàn toàn khác hẳn để dùng riêng cho chính họ. Nó khởi sự với một tuyên ngôn về các đóng góp trọng yếu chờ đợi nơi một con người trong các chức vị quá khứ và hiện tại và một hồ sơ hành tựu của đương sự so với các mục đích này. Kế đó có bốn câu hỏi :

- a) « Y I hoặc Y J đã làm gì tốt ? »
- b) « Do đó, y có thể làm gì tốt được ? »
- c) « Y phải học hay thụ đắc gì để đủ sức có được lời lẽ đúng đắn từ sức mạnh của y ? »
- d) Nếu tôi có một con trai hay con gái, tôi sẽ muốn cho y hoặc y thị làm việc dưới quyền của người này hay không ? »
- (đ) « Nếu được, tại sao ? »
- (h) « Nếu không được, tại sao ? »

Việc thăm lượng này thực sự có một cái nhìn phân xét đến một con người nhiều hơn thủ tục thông lệ. Nhưng nó chú trọng trên các cường điểm. Nó khởi đầu với điều một con người có thể làm được. Các nhược điểm được xem như giới định cho việc toàn dụng các cường điểm và cho sự thành tựu cũng như hiệu lực và thành tích của đương sự.

Câu hỏi cuối cùng (đ, h.) là câu duy nhất không liên quan sơ khởi tới các cường điểm. Các thuộc cấp, đặc biệt xuất sắc, trẻ trung và tham vọng có khuynh hướng tự uốn mình sau lưng một chủ xấp cường mạnh. Do đó, không có chỉ đưa đến tham nhũng và tiêu diệt trong một tổ chức hơn bằng một viên chức hành khiển căn bản hư đốn nhưng cường mạnh. Một con người như vậy rất có thể điều hành hữu hiệu trên chính mình, ngay trong nội bộ tổ chức đương sự có thể được bao dung nếu bị từ khước mọi quyền lực trên các kẻ khác. Nhưng đề y trong một chức vụ quyền lực trong nội bộ một tổ chức, y sẽ có tác dụng tiêu diệt. Do đó sức yếu tự nó quan trọng một cách đáng kể.

Chính người có cá tính liêm khiết không hoàn thành được bất cứ điều chi cả. Nhưng sự vắng mặt của các đức tính đã làm lỗi mọi sự khác. Bởi vậy, ở đây là chính cái phạm vi mà nhược điểm là một điều kiện đào thải tự nó hơn là một giới định trên năng lực thành tựu và cường điểm.

4. Viên chức hành khiển hữu hiệu biết rằng đề đi đến cường điểm, người ta phải sống chung với các nhược điểm.

□ Đã có ít nhà tư lệnh vĩ đại trong lịch sử mà không tự kỷ mạn trá và đầy sự khen tặng cho cái chi mà họ xem thấy trong tấm gương soi. (Dĩ nhiên, điều ngược lại không đứng vững : Có thật nhiều tướng lãnh không tin chắc nơi vĩ đại tính của chính họ, nhưng đã không đi vào trong lịch sử như các tư lệnh vĩ đại). Cũng vậy chính trị gia không muốn, với từng thớ thịt cơ thể mình trở thành Tổng Thống hay Thủ Tướng có nhiều hi vọng không được người ta ghi nhớ bằng một chính khách. Cùng lắm đương sự là một nhà du lịch hữu ích — có lẽ hữu ích cao độ. Phải chăng chúng ta

đòi hỏi một con người không man trá đủ để tin tưởng rằng thế giới — hay ít nhất là quốc dân — thực cần đương sự và lệ thuộc vào việc đương sự nắm quyền hành. (Lại một lần nữa sự ngược lại không đứng vững). Nếu nhu cầu là sự khả năng đề chỉ huy một tình trạng hiểm nghèo, người ta chấp nhận một Disrach hay một Franklin D. Roosevelt và không lo lắng quá nhiều về sự thiếu khiêm nhường của họ. Thật thế trong mắt các bồi phòng không có vi nhân. Nhưng cười là cười bồi phòng. Đương sự khó tránh thấy được mọi nét không thích ứng, mọi nét không ăn nhập gì với trách vụ chuyên biệt mà vì đó một con người đã được kêu gọi lên sân khấu của lịch sử.

Viên chức hành khiển hữu hiệu do đó sẽ hỏi : « Con người này có cường diêm trong một phạm vi chính yếu nào không ? Và cường diêm này có liên hệ đến trách vụ không ? » Nếu đương sự hoàn tựu ưu hạng trong một phạm vi này, việc đó có sẽ là một khác biệt ý nghĩa không ? ». Và nếu câu trả lời là « có », đương sự sẽ đi tới và tuyên bố con người nọ.

Các viên chức hành khiển hữu hiệu ít khi khó chịu bởi sự hiểu lầm rằng hai kẻ thấp kém có thể hoàn tựu nhiều bằng một con người tốt. Họ đã học rằng, theo thường lệ, hai kẻ thấp kém hoàn tựu ít hơn một kẻ thấp kém nữa kia — các kẻ đó chỉ dẫm chân nhau. Họ chấp nhận rằng các khả năng phải được chuyên biệt để sản xuất thành tích. Họ không bao giờ nói về một « con người tốt » nhưng luôn luôn nói về một con người « tốt » về một trách vụ nào đó. Nhưng trong cái trách vụ này, họ tìm đến cường diêm và tuyên nhân viên ưu hạng.

Điều này cũng hàm ngụ rằng họ chú trọng trên cơ hội trong việc bỏ dụng nhân viên chứ không trên các vấn đề.

Trên hết họ không tha thứ lý luận : « Tôi không thể rời bỏ con người này được. Tôi sẽ bị lực dục nếu không có y ». Họ đã học rằng chỉ có ba giải đáp về một « con người rất cần thiết » : Đương sự thật sự bất lực và chỉ có thể tồn tại nếu được che chở kỹ lưỡng ngăn cách được cách đòi hỏi gặt gao, cường diêm của đương sự bị dùng sai đề cùng cơ may.

cấp yếu đuối không thể tự đứng vững trên hai chân của mình, hoặc cường diêm của đương sự bị dùng sai để trì hoãn việc đề cập đến một vấn đề trọng đại, nếu không phải là dấu nhem sự hiện hữu của vấn đề đó.

Trong mỗi một tình trạng này, «con người rất cần thiết» phải được truyền chuyển bằng mọi cách—và sớm. Khác đi là người ta chỉ tiêu diệt các cường diêm nào mà đương sự có thể có.

□ Viên chức hành khiển đề trong chương 3 vì các phương khắp bắt qui tước để làm cho hữu hiệu các chính sách phát triển quản trị viên của một giây chuyển bản lẻ rộng lớn cũng đã quyết định truyền chuyển đương nhiên bất cứ ai, mà chủ xếp thấy rất cần thiết. « Điều này, theo lời ông ta nói, có nghĩa là tôi đã có một thượng cấp yếu hoặc một thuộc cấp yếu — hay cả hai. Bất cứ người nào trong họ, chúng tôi kiểm ra được càng sớm càng hay ».

Nói chung phải có một qui tắc không thể xé rào đề cao con người do nơi trách nhiệm của thành tích được coi là đủ điều kiện nhất do phần vụ làm cần phải diễn khuyến. Mọi lý luận ngược lại « Đương sự rất cần thiết »... « Đương sự sẽ không được các người đảng đó chấp nhận »... « Đương sự quá trẻ »... hay « chúng tôi không bao giờ đặt một người nơi ấy mà không có kinh nghiệm địa phương » — nên xếp hẳn lại, trong một kỳ hạn thật ngắn. Chẳng những phần vụ xứng đáng cho con người hay nhất. Con người mà thành tích đã được chứng minh, đoạt lấy cơ hội. Bỏ dụng viên chức theo các cơ hội thay vì theo các vấn đề không như ng chỉ tạo ra tổ chức hữu hiệu nhất, nó còn sinh tạo phần chấn và hi sinh.

Đối nghịch lại, bên phần của viên chức hành khiển là cương quyết phế thải bất cứ ai — và đặc biệt là bất cứ quản trị viên nào — thất bại đều ở trong hành động một cách rõ rệt cao độ. Đề cho một con người như vậy ở lại làm hư các kẻ khác. Như vậy là bất công thô lỗ đối với toàn thể tổ chức ; bất công thô lỗ cho các thuộc cấp vì họ bị xử bất lực của thượng cấp tước mất cơ hội hoàn tất và được công nhận. Trên hết, đó là tàn ác vô ý thức đối với chính con người ấy nữa. Đương

sự biết mình bất thích hợp dù y có tự chấp nhận hay không ? Thật thế, tôi đã không bao giờ thấy bất cứ một kẻ nào trong một phần vụ mà đương sự không thích hợp, lại không bị tiêu diệt từ từ do áp lực và các đòi hỏi và không cầu nguyện thầm cho được thoát. Việc « dùng người trọn đời » của Nhật cũng như các hệ thống công vụ khác nhau của Tây Phương không coi sự bất lực như là căn bản cho việc phế thải, là một nhược điểm đáng kể — và là một nhược điểm không cần thiết.

□ Tướng Marshall trong Đề Nhị thể Chiến nhấn mạnh rằng một sĩ quan cấp tướng phải được giải nhiệm tức khắc nếu được thấy là không vượt bậc. Ông ta lý luận rằng, nếu giữ y trong chỉ huy, thì không hợp với trách nhiệm của quân đội và quốc dân thiếu nợ các con người dưới sự chỉ huy của một vị sĩ quan. Marshall từ khước ngang hông không chịu nghe lý luận : « Nhưng chúng tôi không có người thay thế ». Ông ta chỉ rõ rằng, « tất cả điều khần bách là quý vị biết rằng con người này bất cập với trách vụ. Việc thay thế đương sự đến từ đâu, là câu hỏi kế tiếp. »

Nhưng Marshall cũng đã nhấn mạnh rằng giải nhiệm một con người khỏi chỉ huy là một sự xét đoán vị tư lệnh đã đề nhiệm đương sự nhiều hơn là con người đương sự. « Điều duy nhất mà chúng ta biết là chỗ này là chỗ sai của con người đó », ông ta lý luận. « Điều này không có nghĩa là đương sự không phải là con người lý tưởng cho một phần vụ nào khác. Bỏ nhiệm đương sự đã là lỗi tại tôi, bây giờ việc của tôi là tìm hiểu y làm được gì ? »  
Tư trung tướng Marshall cung ứng một thí dụ tốt về cách thức người ta làm cho cường điểm hữu sản xuất. Khi đương sự đạt đến một chức vị có ảnh hưởng trong giữa các năm sau 1930, không sĩ quan cấp tướng nào trong quân đội Hoa Kỳ còn trẻ đủ cho quân vụ hiện dịch. (Chính Marshall chỉ thắng thời hạn hưu trí bằng bốn tháng). Ngày sinh nhật thứ sáu mươi của đương sự tức là ngày người ta sẽ thấy y quá già để lãnh nhiệm hành Tổng Tham Mưu Trưởng, nhằm ngày 31 tháng chạp, 1939. Đương sự đã được bỏ nhiệm ngày 1 tháng chín dương lịch cùng năm). Các

tướng lĩnh tương lai của Thời Đệ Nhị Thế Chiến hãy còn là các sĩ quan trung cấp với ít hi vọng thăng thưởng khi Marshall bắt đầu tuyển lựa và tu huấn họ. Eisenhower lúc ấy là một trong những người đứng tuổi hơn và ngay đương sự, vào giữa các năm sau 1930, chỉ là một thiếu tá. Thế nhưng vào 1942, Marshall đã phát triển nhóm sĩ quan cấp tướng rộng lớn nhất từ trước đến nay trong lịch sử Mỹ Quốc. Gần như không có thất bại nào trong việc này và không có người nào bắt tài.

Điều này — một trong các công trạng hiển hách vĩ đại nhất về phương diện giáo dục trong lịch sử quân sự — đã được làm do một con người thiếu sót hẳn các bí quyết của « lãnh đạo », tỷ như sức hấp dẫn cá nhân hoặc sự tự tin mãnh liệt của một Montgomery, một De Gaulle hoặc một Mc Arthur. Cái mà Marshall đã có là các nguyên tắc. « Con người này có thể làm chi ? » đã làm câu hỏi bất biến của ông. Và nếu một con người có thể làm cái gì, các thiếu sót của đương sự trở thành thứ yếu.

□ Marshall, chẳng hạn, đã giúp đỡ George Patton hoài hoài và đã lưu ý rằng viên tư lệnh thời chiến tham vọng, khoe khoang nhưng đầy cường lực ấy không bị phạt vạ về sự thiếu sót của các đức tính của một sĩ quan tham mưu tốt và của một quân nhân chuyên nghiệp thành công trong thời bình. Thế nhưng Marshall với tư cách cá nhân ghê tởm trò anh hùng rơm ngang tàng thuộc loại Patton.

Marshall lúc ấy chỉ lo âu về các nhược điểm khi chúng giới hạn việc phát triển đầy đủ cường điểm của con người. Các điều này đương sự đã thử cố vượt qua trong công việc làm và các cơ hội chuyên nghiệp.

□ Chẳng hạn như Marshall đã dụng ý đặt Thiếu Tá Eisenhower, vào trong hoạch định chiến tranh giữa các năm sau 1930 để giúp đương sự thủ đắc sự thông hiểu chiến lược có hệ thống mà đương như thiếu. Kết quả là Eisenhower đã không tự mình trở thành một chiến lược gia được. Nhưng y đã thủ đắc sự tôn trọng chiến lược và một sự thông hiểu về sự quan trọng của nó và do đó phế bỏ một giới định quan yếu trên cường

điều vĩ đại của y khi là một kẻ xây dựng đồng đội và một kẻ hoạch gia chiến thuật.

Marshall luôn luôn bổ nhiệm con người đủ điều kiện nhất không cần biết đương sự được cần thiết đến mức nào nơi của y đang có mặt. « Chúng tôi phải truyền chuyện vì phần vụ... Chúng tôi có trách nhiệm đối với sự toàn thắng của ba quân tướng sĩ, đó là câu trả lời của ông ta khi một người nào — thường là kẻ cao hơn — biện hộ rằng không nên kéo ra một con người « rất cần thiết ».

□ Ông ta có làm vồn vện một ngoại lệ : khi Tổng Thống Roosevelt đã biện hộ rằng Marshall lúc ấy rất cần thiết cho mình, Marshall đã ở lại Hoa Thịnh Đốn, nhường chức vụ tư lệnh tối cao trong Âu Châu cho Eisenhower và như vậy đã từ bỏ mộng đẹp đời của ông ta.

Cuối cùng Marshall đã biết — và mọi người có thể học biết được nơi ông ta — rằng mọi quyết định về nhân viên là một trò chơi may rủi : Bằng cách căn cứ quyết định đó trên cái mà một con người có thể làm, nó trở thành ít lắm là một trò chơi may rủi hợp lý.

Một thượng cấp có trách nhiệm về công việc làm của các kẻ khác. Đương sự cũng có lực lên trên các nghề nghiệp của các kẻ khác. Làm cho các cường điệu hữu sản xuất do đó là một cái gì nhiều hơn là hiệu lực tinh túy. Nó là một điều cưỡng chế luân lý, một trách vụ. Chú trọng đến nhược điểm không những chỉ là ngông cuồng mà còn là vô trách nhiệm. Một thượng cấp có bốn phận đối với tổ chức của mình về việc làm cho cường điệu của mỗi một thuộc cấp của mình càng có thể hữu sản xuất càng hay. Nhưng đương sự còn có bốn phận nhiều đối với các hữu sinh nhân chúng bị chi phối bởi quyền hành của mình để giúp họ có được nhiều nhất từ cường điệu nào mà họ có thể có. Tổ chức phải phục vụ cá nhân để hoàn tựu qua các cường điệu của y và không cần để ý đến các giới định và các nhược điểm của y.

Điều này đang trở nên ngày càng quan trọng, thật ra sinh tử. Chỉ cách đây một thế hệ gần gũi số các phần vụ kiến thức và

phạm vi nhân dụng kiến thức chỉ nhỏ thôi. Đó là một công chức trong các chính quyền Nhật Nhĩ Man (Đức Quốc) hay Bắc Âu (Scandinavian), người ta lúc ấy phải có một văn bằng luật học. Một toán học gia khỏi cần nộp đơn xin. Ngược lại, một con người trẻ trung muốn sinh sống bằng cách dùng kiến thức của mình vào trong công việc làm đã chỉ có ba hay bốn cách lựa chọn các ngành nhân dụng. Ngày nay có một số phức tạp vô kể các công việc làm kiến thức và một số phức tạp bằng trên các lựa chọn việc làm cho các con người kiến thức. Vào khoảng năm 1900, các ngành kiến thức duy nhất cho mọi mục đích thực dụng hầy còn là cái nghề nghiệp cổ truyền — luật, y, giáo huấn và truyền giáo. Bây giờ, có hàng mấy trăm bộ môn khác biệt. Hơn thế nữa, trên thực tế, mọi vi phạm kiến thức đang được sung vào việc sử dụng hữu sản xuất và bởi tổ chức, dĩ nhiên là do kinh doanh và chính quyền.

Do đó, một mặt người ta ngày nay có thể thử cố tìm phạm vi kiến thức và loại công việc làm mà các khả năng của người ta thích hợp nhất. Người ta không còn cần, như người ta đã phải làm ngay trong quá khứ gần đây, tự hòa vào các phạm vi kiến thức và các công việc sẵn có. Mặt khác, càng ngày càng khó khăn cho một con người trẻ để làm sự lựa chọn của mình. Y không có đủ tin tức hoặc chính mình hay về các cơ hội.

Điều này làm cho sự điều hướng quan trọng hơn đối với cá nhân để làm cho các cường điềm của y hữu sản xuất. Cũng quan trọng đối với tổ chức là các viên chức hành khiển phải chú trọng đến các cường điềm và làm sao cho các cường điềm hữu sản xuất trong nhóm của riêng họ và với các thuộc cấp của chính họ.

Bổ dụng nhân viên nhằm cường điềm, vì thế là thiết yếu cho hiệu lực của chính viên chức hành khiển và cho hiệu lực của tổ chức, của đương sự nhưng cũng thiết yếu không kém cho cá nhân và xã hội trong một thế giới của công việc làm kiến thức.

## **TÔI QUẢN TRỊ CHỦ XẾP TÔI CÁCH NÀO ?**

Trước hết, viên chức hành khiển hữu hiệu thử cố làm cho hữu sản xuất đầy đủ các cường điềm của thượng cấp của y.

Tôi chưa gặp được một quản trị viên, hoặc trong kinh doanh, trong chính quyền hay trong bất cứ tổ chức nào khác, đã không nói ; «Tôi không có khó khăn lớn trong việc quản trị các thuộc cấp của tôi. Nhưng tôi quản trị chủ xếp bằng cách nào ? ». Nó thực ra dễ nhận xét ngay—nhưng chỉ các viên chức hành khiển hữu hiệu biết điều đó. Bí quyết là các viên chức hành khiển hữu hiệu làm cho các cường diêm của chủ xếp hữu sản xuất.

□ Điều này cần có sự dè dặt tối thiểu. Ngược với huyền thoại bình dân, các thuộc cấp, theo thường lệ, không lên đến chức vụ vượt qua thân xác bại絮, của các chủ xếp bất lực. Nếu chủ xếp của họ không được thăng thưởng, họ sẽ có khuynh hướng bị kẹt sau lưng đương sự. Và nếu chủ xếp của họ được giải nhiệm vì bất lực hay thất bại, kẻ kế vị ít khi là con người trẻ trung xuất sắc kế tiếp trong hàng dưới. Kẻ kế thường được mang từ ngoài vô và đem theo với y các con người trẻ trung xuất sắc của mình. Ngược lại, không có gì đưa đầy nhân viên đến thành công bằng một thượng cấp thành công và được thăng thưởng mau lẹ.

Nhưng không còn dè dặt gì, việc làm cho cường diêm của chủ xếp hữu sản xuất là một chìa khóa cho hiệu lực của chính thuộc cấp. Nó giúp cho đương sự chú trọng vào đóng góp của riêng mình như thế nào mà sự đóng góp được chấp nhận ở tầng trên và sẽ được dùng tới. Nó giúp cho y hoàn tựu và hoàn thành các điều mà y tự mình tin tưởng.

Người ta không làm cho các cường diêm của chủ xếp hữu sản xuất bằng cách nịnh bợ đương sự. Người ta làm nó bằng cách khởi sự với cái chỉ đúng trình bày nó trong một hình thức khả cập đối với thượng cấp.

Viên chức hành khiển hữu hiệu chấp nhận rằng chủ xếp là kẻ có nhân đạo (điều mà người thuộc viên trẻ và thông minh khó thấy). Bởi lẽ thượng cấp có nhân đạo, đương sự có các cường diêm ; nhưng y cũng có các giới định. Xây dựng trên các cường diêm của y, nghĩa là giúp đỡ y làm cái chi y có thể làm được, sẽ làm cho y hữu hiệu — và sẽ làm cho thuộc cấp hữu hiệu. Thứ cổ xây dựng trên các nhược diêm sẽ làm

cho thất vọng và làm trò hề cho thiên hạ cười cũng như thử cổ xây dựng trên các nhược điểm của một thuộc cấp vậy. Viên chức hành khiển hữu hiệu, do đó, hỏi : « Chủ xếp tôi có thể thật sự là cái gì hay ? Hoặc y đã làm cái gì để dùng cường điểm của y ? », « Y cần cái gì nơi tôi để thành tựu ? ». Y không băn khoăn quá nhiều trên cái điều mà chủ xếp không thể làm.

□ Các thuộc viên kiểu mẫu muốn « cải tiến » chủ xếp. Công chức thâm cấp có khả năng có thiên hướng tự thấy mình như là giám hộ cho chỉ huy trường chính trị mới được bổ nhiệm cho cơ quan y. Đương sự thử cổ khiến cho chủ xếp của y được qua các giới định của y. Các kẻ hữu hiệu thay vì thử hỏi : « Chủ xếp mới có thể làm được chi ? ». Và nếu câu trả lời là : « Đương sự tốt vì các tương hệ với Quốc Hội, Bạch Cung và công chúng, » thì công chức làm thế nào để khiến cho Tổng Trưởng của mình có thể sử dụng các khả năng này. Bởi lẽ hành chánh giỏi nhất và chính sách tốt nhất chỉ là phù du, trừ phi còn có kỹ năng chính trị để trình diện chúng. Một khi chính trị gia biết rằng công chức ủng hộ mình, thì đương sự sẽ sớm nghe về chính sách và về hành chánh.

Viên chức hành khiển cũng biết rằng chủ xếp vì có nhân đạo, có các lẽ lối của riêng mình để được hữu hiệu. Đương sự nhìn kiểm các lẽ lối này. Chúng có thể chỉ là các kiểu cách và các thói quen, nhưng chúng là các sự kiện.

Nhận xét trên khá hiển nhiên cho bất cứ ai đã có lần nhìn xem người ta có là « các kẻ đọc » hay « các kẻ nghe » không ? (chỉ trừ ngoại lệ một nhóm rất nhỏ có được tin tức, bằng cách nói chuyện và bằng cách nhòm ngó với một thứ âm kính radar tâm lý các phản ứng của các người mà họ nói chuyện với. Cả hai Tổng Thống Franklin Roosevelt và Tổng Thống Lyndon Johnson thuộc về loại này, hình như cả Winston Churchill nữa). Con người vừa là các kẻ đọc vừa và các kẻ nghe—theo thường lệ, các luật sư hành nghề đều là cả hai — là các ngoại lệ. Tổng quát mà nói, việc nói cho một kẻ đọc nghe là một sự mất thì giờ. Đương sự chỉ nghe sau khi đã đọc, cũng là một sự mất thì giờ. Việc đọc một tờ trình

đại khối cho một kẻ nghe cũng là một sự mất thì giờ. Y chỉ có thể nắm vững mọi việc qua tiếng nói.

Một vài người cần có sự việc tóm lược cho họ trong một trang. (Tổng Thống Eisenhower đã cần có như vậy để đủ sức hành động). Kẻ khác cần được đủ sức theo dõi các phương thức tư tưởng của con người làm khuyến cáo và đo đó đòi hỏi một tờ trình lớn khi bất cứ cái gì trở nên hữu ý nghĩa cho họ. Một vài thượng cấp muốn thấy sau mười trang thống kê về mọi sự vật. Một vài kẻ khác muốn ở trong các giai đoạn sơ khởi để họ có thể tự dự bị cho quyết định lâm thời. Kẻ khác không đủ là nghe về đề mục cho đến khi nó « chín mùi » v.v...

Việc thích ứng cần để suy nghĩ về các sức mạnh của chủ xép và thứ cổ làm cho chúng luôn luôn hữu sản chi phối « cách nào » hơn là cái « thứ gì ». Nó liên quan đến đến thứ tự trong đó các phạm vi khác biệt, tất cả đều liên hệ được trình bày hơn là cá chi quan trọng hay đúng. Nếu cường điểm của thượng cấp nằm trong khả năng chính trị trong một phần vụ cần khả năng chính trị thật sự, thì người ta trình cho y trước hết khía cạnh chính trị của một tình trạng. Điều này giúp cho y nắm chặt giải đề và đặt cường điểm của đương sự cách hữu hiệu sau một chính sách mới.

Tất cả chúng ta đều là « các chuyên viên » về các người khác và thay thế họ rõ rệt hơn là họ tự thấy. Làm cho chủ xép hữu hiệu do đó là thường khá dễ dàng. Nhưng nó đòi hỏi chú trọng trên các cường điểm của y trên cái gì mà y làm được. Nó đòi hỏi xây dựng trên cường điểm để làm cho các nhược điểm không liên hệ. Ít có các sự việc làm cho một viên chức hành khiển hữu hiệu bằng việc xây ra dựng trên các cường điểm của thượng cấp của mình.

## LÀM CHO QUÝ VỊ TỰ CHÍNH MÌNH ĐƯỢC HỮU HIỆU

Các viên chức hành khiển lãnh đạo từ cường điểm trong công việc làm của chính mình. Cái gì họ làm được là hữu sản xuất. Phần lớn các viên chức hành khiển ra đời tôi biết trong chính

quyền, trong bệnh viện, trong một doanh cuộc, biết mọi sự vật mà họ không thể làm. Họ còn ý thức quá nhiều về điều mà chủ xép sẽ không để họ làm, về cái mà chính sách công ty không để cho họ làm. Kết quả là họ mất thì giờ của họ và các sức mạnh của họ than phiền về các sự vật mà họ có thể làm bất cứ cái gì về đó.

Các viên chức hành khiển hữu hiệu dĩ nhiên cũng đắn đo về các giới định. Nhưng lạ lùng thay có bao nhiêu sự vật mà họ tìm thấy có thể làm được và nên được làm. Trong khi các người khác than phiền về sự vô khả năng của mình để làm bất cứ việc gì, thì các viên chức hành khiển hữu hiệu đi tới và làm. Kết quả là các giới định đè nặng quá nhiều trên các đồng loại của họ thường tiêu tán ra xa.

□ Mọi người trong ban quản trị của một trong các công ty hỏa xa đã biết rằng chính quyền không bao giờ để cho công ty làm gì cả ? Nhưng bỗng đâu một phó chủ tịch tài chánh mới đến chưa học được « bài học ». Đương sự đã đi tới Hoa Thịnh Đốn, gõ cửa đúng Ủy Hội Thương Mại Liên Tiểu Bang và đã hỏi xin phép để được làm một ít việc hơi táo bạo. « Phần lớn các sự vật này », các ủy viên đã nói, « không quan hệ gì với chúng tôi. Còn các việc khác, quý vị phải thử cố và trách nghiệm ra và lúc đó chúng tôi sẽ vui vẻ chấp nhận cho quý vị làm ».

Sự khẳng định rằng « một kẻ nào đó khác sẽ không để tôi làm bất cứ một vật gì chỉ phải luôn luôn được nghỉ ngơi như là một sự che đậy cho sự thụ động. Nhưng ngay cả nơi mà tình trạng đặt ra các giới định — và mọi người sống và làm việc trong vòng các giới định hơi có vẻ chặt chẽ — thường có các sự vật quan trọng, có ý nghĩa, thích hợp có thể làm được. Viên chức hành khiển hữu hiệu nhìn kiếm họ. Nếu đương sự khởi sự ra với câu hỏi : « Tôi có thể làm được gì ? » Y gần như chắc chắn rằng tìm thấy thực sự là có thể làm được nhiều việc hơn là đương sự có thì giờ và có tài nguyên để làm cho chúng.

Làm cho cường điệu hữu hiệu sản xuất cũng quan trọng ngang bằng đối với các khả năng của chính mình và các thói quen làm việc riêng mình,

Làm cách nào hoàn tựu các kết quả cũng không khó mấy. Vào lúc người ta đã đến tuổi trưởng thành, người ta có ý tưởng tốt về việc người ta nên làm việc bữa sáng hay ban đêm. Người ta thường biết cách hay nhất là nên viết thật nhiều bản thảo nhanh chóng, hoặc gọt rửa tỉ mỉ mỗi câu cho đến khi nó đúng. Người ta biết cách diễn thuyết hay nơi công cộng là nên có bản văn thảo trước, hoặc các điều ghi chú, hay không có trở lực, hoặc giả không có trở lực hoặc giả không chuẩn bị chỉ cả ? Người ta biết rằng cách hay là nên làm việc với tư cách là ủy viên của một ủy ban hoặc tốt hơn là một mình—hay người ta tựu trung không sản xuất được gì với tư cách là ủy viên của một ủy ban.

Một vài người làm việc giỏi nhất nếu họ có một đàn bài chi tiết hóa trước mắt họ, nghĩa là nếu họ có nghĩ thông xuyên qua công việc làm trước khi họ khởi sự nó. Có kẻ khác làm việc giỏi nhất mà không có gì kèm theo hơn là một vài ghi chú thô sơ. Một vài kẻ làm việc giỏi nhất dưới áp lực. Các kẻ khác làm việc hay hơn nếu họ có một thời gian đáng kể và có thể làm xong rồi phần vụ lâu trước thời hạn. Có vài kẻ là « các kẻ đọc », vài kẻ khác là « các kẻ nghe ». Tất cả điều trên, người ta biết về chính mình — đúng như người ta biết mình thuận tay phải hay thuận tay trái.

Các điều này, người ta sẽ nói, có tính cách phiến diện. Nói thế, không cần thiết là phải đúng — một số đáng kể các nét và các thói quen ấy phản chiếu các nền tảng của nhân cách một con người cũng như nhận thức của đương sự về thế giới và chính mình đó. Nhưng dù cho phiến diện, các thói quen làm việc này là một nguồn gốc của hiệu lực. Và phần nhiều các thói quen này thích ứng với bất cứ loại công việc làm nào. Viên chức hành khiển hữu hiệu biết như vậy và hành động theo đó.

Tóm lại, viên chức hành khiển thứ cổ là chính mình ; đương sự không tự hào là một kẻ nào khác. Y nhìn đến thành tích của riêng mình ; và đến các kết quả của chính mình và thứ cổ phân biệt một đường lối khác. Y hỏi « Đây là các sự việc chứng tỏ tôi dường như có khả năng làm tương đối dễ dàng, trong khi chúng tôi khó

đi hỏi người khác ? » Một con người khác, chẳng hạn cho là để việc viết lên tờ trình chung cuộc trong khi nhiều kẻ khác thấy nó là một lệ dịch đáng kinh sợ. Đồng thời, tuy vậy, đương sự thấy hơi khó và không khích lệ trong việc nghĩ thông xuyên qua tờ trình và đối diện với các quyết định khó nhọc. Nói một cách khác, y hữu hiệu với tư cách kẻ tổ chức và đặt ra các vấn đề hơn là với tư cách kẻ làm quyết định nhận lấy trách nhiệm chỉ huy.

Người ta có thể biết rằng mình thường làm một phần vụ tốt bằng cách làm việc một mình trên một dự án từ đầu chí cuối : Người ta có thể biết rằng người ta theo thường lệ có thể làm khá hay trong các cuộc thương nghị thuộc tính cảm chẳng hạn như một cộng đồng kẻ ước nghiệp đoàn. Nhưng đồng thời, người ta cũng biết rằng các điều tiên đoán của mình về điều nghiệp đoàn đòi hỏi thường đúng hay không.

Các điều này không phải là các điều mà phần lớn người ta có trong tâm trí khi bàn về các cường điểm hay các nhược điểm của một con người. Người ta thường nghĩ kiến thức về một bộ môn hay tài nghệ trong một nghệ thuật. Nhưng tâm lý cũng là một yếu tố trong thành tích và một yếu tố lớn. Một kẻ đứng tuổi thường biết kha khá về tâm tính của riêng mình. Đề được hữu hiệu y xây dựng trên điều mà y biết y có thể làm và làm nó theo cách mà y đã thấy là mình làm việc hay nhất.

Không giống mọi sự vật khác, được thảo luận trong sách này đến đây, làm cho cường điểm hữu sản xuất cũng vừa là một thái độ vừa là một hành tục. Thật vậy, nếu người ta tự ghép vào kỷ luật đề hỏi về các cộng sự viên của mình — các thuộc cấp cũng như các thượng cấp — « người này có thể làm chi ? », người ta sẽ sớm thủ đắc thái độ nhìn kiểm cường điểm và xử dụng cường điểm ? Và làm thời người ta sẽ học được việc hỏi câu đó nơi chính mình.

Trong mọi phạm vi hiệu lực trong một tổ chức, người ta nuôi dưỡng các cơ hội và bỏ đói các vấn đề. Không nơi nào mà điều này quan trọng hơn là nơi nhân dân. Viên chức hành khiển hữu hiệu nhìn trên nhân dân kẻ cả chính mình như là một cơ hội.

Đương sự biết rằng, chỉ có cường điểm sản xuất các kết quả. Nhược điểm chỉ sản xuất các việc nhưc đầu — và sự vắng mặt của nhược điểm không sản xuất chi cả ?

Hơn nữa, y biết rằng chuẩn thức của bất cứ nhóm nhân sự nào được đặt định bởi thành tích của các nhà lãnh đạo. Và, do đó đương sự không bao giờ cho phép thành tích lãnh đạo được căn cứ trên bất cứ chi chỉ là cường điểm thật sự.

□ Trong thể thao chúng ta đã học từ lâu rằng lúc một kỷ lục mới được đặt định mọi lực sĩ điền kinh trên toàn thế giới đều thủ đắc một kích thước hoàn tất mới. Trong hàng bao năm không ai có thể chạy một dặm ú hơn là bốn phút. Bất ngờ Roger Bannister phá vỡ kỷ lục cũ. Và các cua rơ chạy phóng trong mọi câu lạc bộ điền kinh trong hoàn cầu sớm đi đến gần kỷ lục của ngày hôm qua, trong khi các nhà lãnh đạo mới khởi sự phá vỡ hàng rào lớn nhất.

Trong các vấn đề nhân sự, khoảng cách giữa các nhà lãnh đạo và kẻ trung bình là một số bất biến. Nếu thành tích lãnh đạo cao, trung bình sẽ lên cao. Viên chức hành khiển hữu hiệu biết rằng để nâng cao thành tích của một nhà lãnh đạo dễ hơn là nâng cao thành tích của cả một đại chúng. Do đó, đương sự làm cho chắc rằng y đặt vào trong chức vị lãnh đạo, vào trong việc đặt định chuẩn thức, vào chức vị lãnh đạo, vào trong việc đặt định chuẩn thức, vào chức vị làm thành tích, người có cường điểm để thực hiện phần vụ vượt mức, đi nước trước, Điều này luôn đòi hỏi sự chú trọng trên cường điểm đệ nhất vô nhị của một con người và sự từ bỏ các nhược điểm coi như không liên hệ, trừ phi chúng làm hại sự phát triển đầy đủ cường điểm khả dụng.

Trách vụ của một viên chức hành khiển không phải là làm thay đổi loài người. Đúng hơn, như Sách Thánh kinh kể lại cho chúng ta câu chuyện ngụ ngôn về các tài nghệ, trách vụ là nhân lên khả năng thành tựu của toàn thể bằng cách xử dụng bất cứ cường điểm nào, bất cứ sức khoẻ nào, bất cứ nguyện vọng nào có nơi các cá nhân.

## 5. Việc nào chính yếu phải làm trước

Nếu có bất cứ một « bí quyết » nào của hiệu lực, thì đó là sự tập trung. Các viên chức hành khiển hữu hiệu thanh toán công việc nào chính trước nhất và mỗi lần chỉ làm một việc.

Nhu cầu tập trung bắt nguồn cả trong bản chất của công việc hành khiển và trong bản chất của con người, vì nhiều lý do rõ rệt luôn luôn có nhiều công việc quan trọng cần được làm mà thì giờ lại không đủ. Bất cứ cuộc phân tích các đóng góp hành khiển nào cũng đều nêu lên sự trạng dồi dào vô tả về các trách vụ quan trọng, bất cứ một cuộc phân tích nào về thời giờ của các viên chức hành khiển đều vạch ra sự hiểm hoi vô tả về thời giờ sẵn có cho công việc có thể đóng góp thực sự. Dù một viên chức hành khiển quản trị thời giờ của mình khéo thế nào đi nữa phần lớn của thời giờ cũng vẫn không phải là của riêng y. Do đó, luôn luôn có một khan hiếm thời giờ.

Một viên chức hành khiển càng chú trọng đến đóng góp hướng thượng thì y càng cần có các khoảng thời gian liên tục quan trọng : y càng chuyển từ chỗ bận rộn đến chỗ hoàn tất thành quả thì y càng phải cố gắng liên tục — các cố gắng đòi hỏi một khoảng thời giờ khá dài để đem lại kết quả. Nhưng muốn có một nửa ngày hay hai tuần của thời gian thật sự hữu sản xuất cần phải có kỷ luật bản thân và một ý chí sắt thép để nói

## « KHÔNG ».

Cũng vậy, một viên chức hành khiển càng cố làm cho các cường diêm hữu sản xuất thì y càng ý thức được nhu cầu tập trung các cường lực khả dụng vào các cơ hội quan trọng. Đây là đường lối duy nhất để có được các kết quả.

Nhưng tập trung cũng còn bị chi phối bởi sự kiện là phần đông chúng ta thấy rằng chỉ làm mỗi lần một việc cũng đủ khó rồi, đừng nói chi là hai. Nhân loại thật ra có khả năng làm được thật nhiều việc khác nhau, nhân loại là một « công cụ đa dụng ». Nhưng cách thức để xử dụng một cách hữu hiệu khả năng đa tập của nhân loại là qui tụ một số lớn các khả năng cá nhân vào một trách vụ. Đó là sự tập trung trong đó mọi khả năng khiến đều hướng vào việc tạo nên một kết quả.

□ Chúng tôi cho rằng giữ được nhiều trái banh trên không cùng một lúc là biệt tài của người làm xiếc nhưng ngay chính ảo thuật gia cũng chỉ làm như vậy trong khoảng mười phút mà thôi. Nếu cố làm lâu hơn, y sẽ đánh rớt tất cả mọi trái banh.

Di nhiên, chúng nhân dị biệt nhau. Một vài người làm việc hay nhất khi làm hai trách vụ song hành cùng một lúc, do đó có dịp thay đổi nhịp điệu. Điều này, tuy vậy, dự liệu rằng họ dành cho mỗi một trong hai trách vụ, lượng định số tối thiểu cần thiết để được thực hiện. Nhưng tôi nghĩ rằng ít người có thể thực hiện tốt đẹp cả ba trách vụ chính yếu cùng một lúc.

□ Di nhiên là có Mozart. Dường như ông có thể cùng một lúc soạn nhiều bản nhạc và bản nào cũng là tuyệt diệu. Nhưng ông là ngoại lệ duy nhất — như Bach, Handel hay Haydn hoặc Verdi cũng chỉ soạn mỗi lần một tác phẩm đã không khởi sự làm công tác sau trước khi họ làm xong công tác trước, hoặc cho đến khi họ đã tạm ngưng làm việc trước và cất kỹ nó trong một hộp tủ. Các viên chức hành khiển không có thể tự coi mình là « Các Mozart hành khiển ».

Tập trung là cần thiết chính vì viên chức hành khiển có rất nhiều công tác đòi hỏi cần phải được thực hiện. Bởi lẽ làm mỗi lần một việc có nghĩa là làm nó nhanh. Nếu ta càng có thể tập

trung thời gian, cố gắng và tài nguyên thì số lượng và sự đa tạp các công tác mà ta có thể hoàn tất, càng lớn.

□ Không viên chức hành khiển của bất cứ xí nghiệp nào mà tôi biết đã hoàn tất được nhiều như vị chủ tịch của một công ty được phẩm vừa về hưu nọ. Khi ông mới nhậm chức, công ty hãy còn nhỏ và chỉ hoạt động trong phạm vi một nước. Mười một năm sau khi ông về hưu, công ty đã trở thành một xí nghiệp đứng đầu trên thế giới.

Trong những năm đầu, ông này đã chuyên chú làm việc trong các lãnh vực điều khiển nghiên cứu về chương trình nghiên cứu và về nhân viên nghiên cứu. Công ty của ông chưa bao giờ đứng đầu trong việc nghiên cứu và thường chậm chạp ngay cả trong việc đuổi theo các tiến bộ. Viên chức hành khiển mới không phải là một khoa học gia. Nhưng ông đã nhận thức rằng công ty của ông phải thôi làm những điều mà các xí nghiệp dẫn đạo đã bắt đầu làm từ năm năm trước.

Công ty phải tự quyết định hướng đi của nó. Kết quả là trong vòng năm năm, công ty đã dẫn đầu trong hai ngành mới quan trọng.

Kể đó, viên chức hành khiển chuyển sang việc xây dựng một công ty quốc tế — nhiều năm sau khi các công ty dẫn đạo, như các nhà chế dược phẩm lâu đời của Thụy Sĩ đã đạt được địa vị lãnh đạo trên toàn thế giới. Phân tích kỹ càng sự tiêu thụ dược phẩm ông đã kết luận rằng chế độ bảo hiểm sức khỏe và y tế công cộng đã khiến cho nhu cầu dược phẩm gia tăng. Bằng cách thời hóa sự nhập cảnh của công ty ông vào trong một nước mới để ăn khớp với các phát triển quan trọng trong nền y tế công cộng của xứ này, ông đã tìm cách khởi sự làm lớn chuyên trong các nước mà công ty của ông trước đây chưa từng hoạt động, mà không phải tranh giành thị trường của các công ty dược phẩm quốc tế lâu đời.

Năm năm cuối cùng trong nhiệm kỳ của mình, ông đã tập trung vào việc hoạch định một chiến lược thích hợp với bản chất của nền y tế tân tiến, đang nhanh chóng trở thành một tiện ích công cộng (như chính quyền, các bệnh viện bất vụ lợi và các

to quan bán công như Thanh Thánh Giá tại Mỹ Quốc) trả tiền các hóa đơn, mặc dù một cá nhân là viên y sĩ, quyết định về mỗi vụ thực sự. Chiến lược của ông có kết quả không, hãy còn quá sớm để nói vì chiến lược đó chỉ được hoàn tất trong năm 1965, một thời gian ngắn ngủi trước khi ông về hưu. Nhưng theo sự hiểu biết của tôi, công ty của ông là công ty độc nhất trong số các công ty được phẩm lớn đã nghi cả về chiến lược, hóa giá, thị trường và các tương quan quốc tế của kỹ nghệ.

Ít khi có viên chức hành khiển nào thực hiện được một trách vụ với tầm quan trọng như vậy trong nhiệm kỳ của mình. Nhưng người này đã làm ba việc — thêm vào việc xây dựng một tổ chức quốc tế lớn mạnh và đầy đủ nhân viên. Ông đã làm được điều này vì đã tập trung tư tưởng vào việc thực hiện một công việc.

Đây là bí quyết của những người "làm rất nhiều việc" và rõ rệt là những việc thật khó khăn. Họ chỉ làm mỗi lần một việc. Kết quả là rốt cuộc họ chỉ cần dùng ít thời giờ hơn chúng ta.

□ Những người không làm xong được gì cả thường phải làm việc vất vả hơn nhiều. Trước tiên họ khiêm ước thời gian cần thiết để hoàn thành một trách vụ. Họ luôn luôn cho rằng mọi sự việc sẽ xảy ra đúng mức. Nhưng, như mọi viên chức hành khiển đều biết, không có cái gì xảy ra đúng mức bao giờ cả. Điều không chờ đợi luôn luôn xảy ra là sự việc duy nhất mà người ta có thể tin tưởng là sẽ xảy ra. Và gần như không bao giờ nó là một bất ngờ thú vị. Do đó, các viên chức hành khiển hữu hiệu thường dành ra một lẽ chưa ngoài số thời gian thực sự cần thiết. Thứ nhì, viên chức hành khiển (nghĩa là, người làm việc tương đối ít hiệu quả) cố làm mau và việc làm đó khiến y bị bỏ xa lại đằng sau hơn nữa. Các viên chức hành khiển hữu hiệu không chạy đua. Họ làm việc theo một tốc độ vừa phải nhưng giữ vững tốc độ đó. Sau hết, viên chức hành khiển điển hình cố làm nhiều việc cùng một lúc. Thành thử không bao giờ dành được một số thời gian tối thiểu cho bất cứ một công tác nào trong chương trình của y. Nếu bất cứ một công tác nào bị trục trặc, toàn thể chương trình của y sẽ sụp đổ.

Các viên chức hành khiển hữu hiệu biết rằng họ phải hoàn tất được nhiều việc và hoàn tất một cách hữu hiệu. Thành thử họ tập trung thời giờ và năng lực của họ cũng như của tổ chức của họ — để làm mỗi lần một việc nào chính thì làm trước.

## BỎ QUA NGÀY HÔM TRƯỚC

Qui tắc đầu tiên cho việc tập trung các cố gắng hành khiển là bỏ qua. quá khứ không còn sản năng nữa. Các viên chức hành khiển hữu hiệu cứ lâu lâu lại duyệt lại các chương trình làm việc của họ và các chương trình của các cộng sự viên của họ và hỏi: « Nếu chúng ta chưa làm việc này liệu chúng ta có nên làm việc đó ngay bây giờ không? », và trừ phi câu trả lời là câu quả quyết « có », họ sẽ bỏ ngay hoạt động hay hạn chế nó cách rõ rệt. Ít nhất họ phải chắc rằng không còn tài nguyên nào được đầu tư vào những gì thuộc quá khứ không còn sản năng nữa. Và các tài nguyên quý báu, nhất là tài nguyên về khả năng nhân lực hiếm hoi được sung vào các trách vụ của ngày hôm qua đó, tức khắc được lấy ra để sung vào các việc của ngày mai.

Các viên chức hành khiển, dù họ muốn hay không cũng đều vĩnh viễn bỏ qua quá khứ. Điều này không thể tránh được. Ngày hôm nay luôn luôn là kết quả các hành động và các quyết định của ngày hôm qua. Tuy nhiên, con người bất luận chức tước hay cấp bậc, không thể tiên đoán tương lai. Các hành động và các quyết định của ngày hôm qua, dù là những quyết định can đảm hay khôn ngoan đến đâu, thế nào cũng trở thành các vấn đề, các khủng hoảng và các ngộ nghê hôm nay. Nhưng công việc của viên chức hành khiển bất kể là đương sự làm việc trong chính quyền, trong một xí nghiệp, hoặc trong bất cứ cơ chế nào khác — chính là sung đương các tài nguyên của ngày hôm nay cho tương lai. Điều này có nghĩa mọi viên chức hành khiển luôn luôn phải xù dụng thời giờ, năng lực và sự khéo léo vào việc sửa chữa hay cứu vãn các hành động và các quyết định của ngày hôm qua, không kể là của chính mình hay của các bậc tiền bối. Trong thực tế, việc này luôn luôn chiếm mất nhiều giờ của đương sự hơn bất cứ trách vụ nào khác.

Nhưng ít nhất người ta vẫn có thể cố giới hạn bồn phân của mình đối với quá khứ bằng cách cắt bỏ các hoạt động và các trách vụ thừa hưởng nào đã không còn hứa hẹn đem lại kết quả ?

Cắt bỏ các thất bại hoàn toàn là một điều không khó. Chúng tự thanh toán lấy. Ngược lại, các thành công ngày hôm qua luôn luôn tự tại lâu dài qua đời sống hữu sản xuất của chúng. Còn nguy hiểm hơn nữa là các hoạt động đáng lý ra tốt nhưng vì lý do này hay lý do khác, không mang lại kết quả. Chúng nó khuynh hướng trở thành, như tôi đã giải thích nơi khác « các đứu tư bản ngã quản trị » và bất khả xâm phạm. Nhưng trừ phi chúng bị cắt bỏ và cắt bỏ một cách quyết liệt chúng sẽ làm hao mòn sinh lực của tổ chức. Luôn luôn những người có khả năng nhất lại phí ường trong cố gắng phủ du đề tìm cho việc đầu tư về bản ngã quản trị những « thành công xứng đáng với đầu tư đó ».

□ Mọi tổ chức đều có thể nhiễm căn bệnh kép này. Nhưng đặc biệt là chúng thường xuất hiện trong chính quyền, trong các chương trình và hoạt động chính quyền cũng như các chương trình và các hoạt động của các định chế khác. Thế nhưng không những chúng chỉ được coi như vịnh cứu mà chúng còn được gắn liền vào trong cơ cấu qua các qui tắc công vụ và tức khắc trở thành các quyền lợi cố hữu, với các người bệnh vực chúng ở trong cơ quan lập pháp.

Sự kiện trên không mấy nguy hại khi chính quyền còn nhỏ và đóng một vai trò thứ yếu trong đời sống xã hội, cho đến năm 1914. Tuy nhiên chính quyền ngày nay không thể tự cho phép mình phí phạm các năng lực và các tài nguyên vào các việc thuộc quá khứ. Thế nhưng phỏng chừng ít nhất là phân nửa các cơ quan của chính quyền Liên Bang Hoa Kỳ vẫn còn hành xử những công việc không cần hành xử nữa — thí dụ, các cố gắng chính của Ủy Hội Thương Mại Liên Tiểu Bang hãy còn được hướng về việc bảo vệ công chúng chống độc quyền của các đường xe hỏa đã biến mất từ ba mươi năm nay. Hoặc giả chúng được điều hướng, như phần lớn chương trình nông trại, về việc đầu tư vào « bản ngã của chính trị gia » và vào

các cố gắng đáng lý phải đem lại kết quả nhưng không bao giờ thành

Cần phải có một nguyên tắc quản trị hữu hiệu mới, theo đó mọi hành vi, mọi cơ quan và mọi chương trình của chính quyền phải được coi là tạm thời và sẽ tự động hết hạn sau một số năm nhất định — có thể là mười năm — trừ phi được đặc biệt gia hạn bởi đạo luật mới ban hành sau một cuộc nghiên cứu cẩn thận về chương trình, về các kết quả và các đóng góp của nó.

Tổng Thống Jonhson trong năm 1965-1966 đã ra lệnh thực hiện một cuộc nghiên cứu như vậy cho tất cả các cơ quan chính quyền và các chương trình của chúng, dụng kỹ thuật kiểm tra chương trình do Bộ trưởng Mac Namara phát triển để gạt bỏ khỏi Bộ Quốc phòng các việc làm lỗi thời và vô hiệu. Đây là một bước đầu tốt, và rất cần thiết. Nhưng nó sẽ không tạo ra các kết quả chừng nào mà chúng ta còn duy trì giả thuyết cổ truyền là mọi phương trình sẽ tồn tại mãi mãi, trừ phi được chứng tỏ là đã tồn tại vượt quá lợi ích của chúng. Giả thiết đúng đáng lý là mọi chương trình đều sớm tồn tại vượt qua lợi ích của chúng và phải được hủy bỏ trừ phi được chứng tỏ là còn hiệu quả và cần thiết. Bằng không chính quyền tân tiến trong khi càng ngày càng bóp nghẹt xã hội dưới các qui tắc, thể lệ và các hình thức, sẽ tự nó bị bóp nghẹt trong sự hủ hóa của chính mình.

Nhưng, trong khi chính quyền bị đe dọa bởi sự hủ hóa của tổ chức, không tổ chức nào được miễn dịch đối với chứng bệnh đó. Người thương gia trong công ty lớn than phiền to tiếng nhất về nạn thư lại—trong chính quyền lại có thể chính là người khuyến khích ngay trong công ty của mình sự bành trướng của các "kiểm soát" không kiểm soát chi cả, sự sinh sôi nảy nở của các cuộc nghiên cứu chỉ cốt để che đậy cho sự do dự không muốn quyết định, sự lạm phát của đủ mọi thứ nhân viên tham vắn về đủ mọi loại nghiên cứu hay "tương quan". Và chính ông ta có thể làm hao phí thời giờ của mình và của các nhân viên then chốt vào sản phẩm lỗi thời của ngày hôm qua trong khi sao lãng sản phẩm có thể coi là thành công của

ngày mai. Học giả to mồm tổ cáo sự phi phạm kinh khủng của đại xí nghiệp lại có thể là người đấu tranh quyết liệt nhất trong phiên họp của hội đồng khóa đề kéo dài đời sống của một môn học lỗi thời bằng cách biến nó thành một môn học bắt buộc.

Viên chức hành khiển muốn trở thành hữu hiệu và muốn tổ chức của mình được hữu hiệu kiểm soát mọi phương trình, mọi hoạt động, mọi trách vụ. Ông ta luôn luôn hỏi : Điều này có đáng được làm không ? » Và nếu không thì gạt bỏ ngay đề có thể tập trung vào một số ít trách vụ mà nếu được thực hiện theo một lịch trình hoàn hảo, sẽ thật sự làm nổi bật sự sai biệt về các kết quả của phần vụ của chính ông về hoạt động của tổ chức.

Trên hết, viên chức hành khiển sẽ vứt bỏ một hoạt động cũ trước khi khởi sự làm một cái mới. Điều này cần thiết để duy trì sự kiểm soát trọng lượng của tổ chức. Thiếu nó tổ chức sẽ sớm mất đi hình dạng, sự kết hợp và tính cách khả dĩ nan trị. Các tổ chức xã hội cũng cần ở thể gần cốt chắc chân như các cơ thể sinh lý vậy,

Nhưng đồng thời mọi viên chức hành khiển đều biết được rằng không có điều gì mới mẻ mà lại dễ dàng cả. Sự mới mẻ luôn luôn đưa đến chỗ rắc rối. Đối với một công việc mới, nếu người ta không trù liệu sẵn các phương tiện cứu chữa khi gặp khó khăn thì người ta đã đưa nó vào thất bại ngay từ lúc khởi sự. Phương tiện hữu hiệu duy nhất để cứu chữa cái mới là những người đã tỏ ra có khả năng hành động. Những người như vậy luôn luôn bận bịu quá độ. Trừ khi người ta trút bớt cho họ gánh nặng hiện tại, người ta không thể chờ đợi họ đảm nhận trách vụ mới.

Giải pháp khác «tuyên dụng» người mới để đảm nhận trách vụ mới lại quá mạo hiểm. Người ta thuê người mới để bành trướng một hoạt động đã được tổ chức và đang chạy đều. Nhưng người ta khởi sự cái mới với người mà khả năng đã được trắc nghiệm và chứng minh, nghĩa là với các nhân viên kỳ cựu. Mỗi trách vụ mới là cả một cuộc mạo hiểm dù rằng công việc đó trước đây đã có người khác làm nhiều lần cho nên một viên chức hành khiển có kinh nghiệm và hữu hiệu sẽ không muốn thêm vào đó một cuộc

mạo hiểm nữa là thuê mướn một người ngoài để đảm trách. Ông ta phải vất vả lắm mới học được rằng nhiều người bề ngoài có vẻ như các thiên tài khi họ đã làm việc ở nơi khác lại thất bại một cách thảm hại sáu tháng sau lúc họ khởi sự làm việc cho « chúng ta. »

□ Luôn luôn một tổ chức cần tuyển thêm người mới với các quan điểm mới. Nếu tổ chức chỉ tăng trưởng từ bên trong nó sẽ sớm trở nên khép kín và đi đến chỗ khô cằn. Nhưng nếu có thể, người ta cũng không mang vào các người mới trong những trường hợp có quá nhiều rủi ro, nghĩa là vào các chức vị hành khiển cao cấp hay lãnh đạo của một hoạt động quan trọng mới. Người ta tuyển họ để giữ những chức vị ở dưới cấp tối cao và vào trong một hoạt động đã được định nghĩa rồi và thông hiểu khá đầy đủ.

Việc bóp nghẹt cái cũ có phương pháp là đường lối duy nhất để đem vào cái mới. Không hề có sự thiếu sáng kiến ở trong bất cứ tổ chức nào mà tôi được biết «Sáng tạo» không phải là vấn đề khó khăn của chúng ta. Nhưng ít tổ chức sống được nhờ các ý kiến hay của mình. Mọi người đều quá bận rộn về các trách vụ của ngày hôm qua. Việc duyệt xét một cách đều đặn mọi chương trình và hoạt động để gạt bỏ những cái nào không đem lại kết quả sẽ kích thích mãnh liệt khả năng sáng tạo ngay cả trong nền công vụ bảo thủ ngoan cố nhất.

□ Du Pont tiến hơn bất cứ một công ty hóa học lớn nào khác trên thế giới, bởi vì họ ngưng ngay một sản phẩm hay một phương thức trước khi thử này khởi sự xuống dốc. Du Pont không đầu tư nhân lực và tài lực hiếm hoi vào việc bảo vệ ngày hôm qua. Tuy nhiên, phần lớn các xí nghiệp khác ở trong và ngoài kỹ nghệ hóa học, được điều hành trên các nguyên tắc khác, thí dụ như «Sẽ luôn luôn có một thị trường cho một cơ xưởng làm roi xe độc mã được hữu hiệu» và sản phẩm này xây dựng nên công ty này và bòn phận của chúng ta là duy trì cho nó một thị trường xứng đáng ».

Nhưng cũng chính các công ty khác này gửi các viên chức hành khiển của họ đi dự các cuộc hội thảo về sáng tạo và than

phiên về sự vắng mặt các sản phẩm mới. Du Pont quá bận rộn làm và bán các sản phẩm mới nên không có thời giờ để hành động như vậy.

Nhu cầu bóp nghẹt cái cũ rồi để nhường chỗ cho cái mới hữu sản xuất là một nhu cầu phổ thông. Chắc chắn là chúng ta còn có thể có các xe ngựa dĩ nhiên là quốc hữu hóa, được trợ cấp lớn lao và với chương trình nghiên cứu vĩ đại để « huấn luyện ngựa » nếu khoảng năm 1825 đã có các bộ vận tải.

## CÁC ƯU TIÊN VÀ CÁC ƯU HẬU

Luôn luôn có nhiều trách vụ hữu sản xuất cho ngày mai hơn là có thời giờ để thực hiện và có nhiều cơ hội hơn là có các người đủ khả năng để khai thác cơ hội đó, đó là chưa kể đến sự hiện diện thường xuyên của vô số các vấn đề và các khủng hoảng.

Do đó cần phải có một quyết định về trách vụ nào xứng đáng được ưu tiên và trách vụ nào ít quan trọng hơn. Câu hỏi độc nhất là ai sẽ quyết định — viên chức hành khiển hay các áp lực. Nhưng dù sao thì các trách vụ cũng sẽ được thích ứng với thời giờ khả dụng và các cơ hội sẽ tới nhưng chỉ vừa đủ với số người có khả năng hiện diện để khai thác chúng.

Nếu các áp lực chứ không phải viên chức hành khiển được phép quyết định, ta có thể tiên đoán là các trách vụ quan trọng sẽ bị hi sinh. Điển hình là sẽ không có thời giờ dành cho các thành phần tiêu thụ thời giờ nhiều nhất của bất cứ trách vụ nào, nghĩa là việc hoán chuyển quyết định thành hành động. Không trách vụ nào được coi là hoàn tất cho tới khi nó trở thành một phần của hành động và tác phong của tổ chức. Điều này gần như luôn có nghĩa là không trách vụ nào được hoàn tất cho đến khi những người khác coi nó như của chính họ, đã chấp nhận các đường lối mới để làm các công việc cũ hay nhu cầu làm một cái gì mới và đã lấy « dự án hoàn tất » của viên chức hành khiển làm thủ tục thường nhật của họ. Nếu điều này bị coi nhẹ, bởi vì thiếu thì giờ, tất cả mọi công việc làm và cố gắng đều là vô

ích, Nhưng điều này là kết quả bất biến của sự thất bại của viên chức chấp hành trong việc tập trung và ấn định các ưu tiên.

Một kết quả khác có thể tiên đoán trước được khi bỏ mặc sự kiểm soát các ưu tiên cho các áp lực là công việc quản trị cao cấp sẽ không được thực hiện gì cả. Đó là luôn luôn là công việc dễ dãi lại, vì nó không cố giải quyết các khủng hoảng của ngày hôm qua nhưng để làm một ngày mai và các áp lực luôn luôn ưu đãi ngày hôm qua. Nói riêng nếu một nhóm chỉ huy cao cấp tự để cho các áp lực kiểm soát thì họ sẽ làm cho bị coi nhẹ cái phần vụ mà nhất định không một người nào khác có thể làm được. Nhóm đó sẽ không chú ý đến bên ngoài tổ chức. Do đó, họ sẽ không chú ý đến bên ngoài tổ chức. Do đó, họ sẽ không còn tiếp xúc với cái thực trạng duy nhất, cái lãnh vực duy nhất có thể đem đến các kết quả? Vì các áp lực luôn luôn ưu đãi cho cái gì đã xảy ra bên trong. Chúng luôn ưu đãi cái đã xảy ra hơn là tương lai, khủng hoảng hơn cơ hội, cái tức thì và hữu hình hơn là cái chân thật và sự khẩn cấp hơn là sự thích đáng.

Tuy nhiên công việc chính không phải là ấn định các ưu tiên. Việc đó dễ. Mọi người đều có thể làm được.

Lý do vì sao ít viên chức hành khiển tập trung là sự khó khăn trong việc ấn định các "ưu hậu" — nghĩa là quyết định các công việc không cần thực hiện và giữ vững quyết định đó.

Phần nhiều các viên chức hành khiển đã học được rằng điều mà người ta dời lại là điều người ta thực sự bỏ đi. Khá nhiều người cho rằng không còn gì chán hơn là phải thi hành một dự án mà ngay từ lúc đầu mình đã đình lại. Việc thời hóa gần như chắc chắn bị sai lệch và thời hóa là một nguyên tố quan trọng nhất cho sự thành công của bất cứ cố gắng nào. Phải làm năm năm sau đó điều mà đáng lý mình đã nên làm từ năm năm trước gần như là một phương thức chắc chắn để tiến tới thất vọng và thất bại.

□ Trừ ở trong các tiểu thuyết thời Victoria, hạnh phúc không đến với hôn nhân của hai kẻ suýt đi đến kết hôn ở tuổi 21, nhưng rồi đến năm 38 tuổi, cả hai đã góa bụa mới tìm gặp nhau trở lại. Nếu lấy nhau lúc 21 tuổi, những người này có thể đã có

một cơ hội để lớn lên chung với nhau. Nhưng trong mười bảy năm cả hai đã thay đổi, lớn lên riêng rẽ và phát triển các đường lối riêng của họ.

Một người lúc còn trẻ muốn trở nên một vị bác sĩ nhưng đã bị bố buộc phải đi buôn và bây giờ ở tuổi năm mươi và thành công trở lại với mọi đam mê đầu tiên và ghi danh học trường thuốc, khó mà thề học xong, đừng nói chi là sẽ trở nên một y sĩ thành công được. Tuy nhiên đương sự có thể thành công nếu y có động lực phi thường, chẳng hạn như một động cơ tôn giáo thúc đẩy ông ta muốn trở thành một y sĩ truyền giáo. Bằng không ông ta sẽ thấy kỹ luật và lối học cũ kỹ của trường y khoa buồn nản quá sức chịu đựng, và chính việc hành nghề y sĩ sẽ có tính cách cở lỏ và dễ chán.

Sự sáp nhập mà người ta cho là thích hợp sáu hay bảy năm trước, đây nhưng đã bị đòi lại vì chủ tịch một công ty không chịu phục vụ dưới vị khác, ít khi còn là cuộc « hôn phối » đúng cho bất cứ phía nào khi mà viên chức hành khiển cứng cổ đó rất cuộc đã về hưu.

Điều người ta thực sự bỏ qua việc mà người ta đòi lại, tuy thế làm cho các viên chức hành khiển ngần ngại không dám rời lại hoàn toàn bất cứ sự việc gì. Họ biết rằng trách vụ này hay trách vụ kia không phải là một ưu tiên hạng nhất nhưng cho nó một ưu hậu là một điều mạo hiểm. Điều mà người ta đã dẹp qua một bên có thể trở thành sự thắng lợi của kẻ cạnh tranh. Không có gì bảo đảm rằng phần chính sách mà một chính trị gia hay một hành chánh gia đã quyết định coi nhẹ lại không thể nở bung thành một vấn đề chính trị nóng bỏng và nguy hiểm nhất.

□ Tổng Thống Eisenhower hay Tổng Thống Kennedy, không vị nào muốn đặt ưu tiên cho các vấn đề dân quyền. Và Tổng Thống Johnson chắc chắn đã xem Việt Nam và ngoại giao nói chung như một ưu hậu khi ông lên nắm chính quyền (điều này một phần lớn giải thích phản ứng mạnh mẽ chống lại ông của những người theo thuyết tự do đã ủng hộ sự lựa chọn ưu tiên sơ khởi của ông là Chiến Dịch chống nghèo khổ, khi các biến cố đã cưỡng bách ông phải thay đổi thời biểu ưu tiên của mình).

Ấn định ưu hậu cũng không thích thú gì. Mỗi ưu hậu lại là

ưu tiên tối cao của một người khác. Dễ hơn nhiều là việc một danh sách dễ thương vẽ các ưu tiên tối cao và rồi tránh né bằng cách cố làm có việc khác mỗi thứ «chút đỉnh thôi». Điều này làm cho mọi người đều hài lòng, nhưng kết một điều duy nhất là nếu vậy thì không có việc nào làm xong cả.

Ta có thể nói rất nhiều về sự nhân tính các ưu tiên. Nhưng điều quan trọng nhất về các ưu tiên và các ưu hậu không phải là sự phân tích thông minh mà là sự can đảm.

Lòng can đảm chứ không phải sự phân tích ấn định các qui tắc để nhận định các ưu tiên :

- . Chú ý đến tương lai chứ không quá khứ ;
- . Chú trọng đến cơ hội hơn là đến vấn đề ;
- . Lựa chọn hướng đi của riêng mình hơn là theo dõi bất chước ;
- . Nhắm cao, nhắm cái chi sẽ tạo ra một khác biệt, thay vì cái chi « an toàn » và dễ làm.

Một số khá nhiều các cuộc nghiên cứu về các khoa học gia nghiên cứu đã chứng tỏ rằng sự thành tựu (ít nhất ở dưới mức độ thiên tài của một Einstein, một Niels Bohr, hay một Max Planck) lệ thuộc ít vào khả năng nghiên cứu hơn là vào lòng can đảm theo đuổi cơ hội. Các khoa học gia nghiên cứu nào chọn các dự án của họ thì theo sự khả dĩ thành công nhanh chóng hơn là thể theo sự thách đố của vấn đề khó có hi vọng đạt được thành quả xuất sắc. Họ có thể tạo ra thật nhiều các bước chúi, nhưng không một định luật vật lý hay một ý niệm mới nào có thể được đặt theo tên họ. Thành tựu đến với những người chọn các ưu tiên sâu tâm của họ theo cơ hội và chỉ coi các tiêu chuẩn khác như là điều kiện tiên quyết hơn là các yếu tố quyết định.

Tương tự như thế, trong doanh trường các công ty thành công không phải là các công ty cố gắng phát triển những sản phẩm mới theo đường lối hiện hữu nhưng là các công ty nhằm vào việc phát minh các kỹ thuật mới hay các sự vụ mới. Theo thường lệ làm một cái chi nhỏ mà mới cũng nhiều rủi ro, khó nhọc và bất trắc như làm một cái chi lớn mà mới. Việc biến cái một cơ hội thành các kết quả có tính cách hữu sản xuất hơn là giải quyết

ột vấn đề, vì giải quyết vấn đề chỉ là tái lập thể quân bình của ngày hôm qua.

□ Các ưu tiên và các ưu hậu luôn luôn phải được tái xét và sửa lại theo sát với thực tế. Không Tổng Thống Mỹ Quốc nào, chẳng hạn, đã được các biến cố cho phép bám vào danh sách các trách vụ ưu tiên sơ khởi của mình. Trong thực tế việc hoàn tất các trách vụ ưu tiên của mình luôn luôn làm thay đổi ngay chính các ưu tiên và các ưu hậu.

Nói khác đi, viên chức hành khiển hữu hiệu không thật sự cam kết quá một trách vụ mà hiện mình đang tập trung. Sau đó đương sự sẽ duyệt lại tình thế và chọn ra trách vụ kế tiếp để trở thành ưu tiên thứ nhất.

Tập trung — nghĩa là, sự can đảm đề chế ngự thời giờ và các biến cố bằng quyết định của chính mình về cái chi thật sự đáng đề ý và ưu tiên — là hi vọng duy nhất của viên chức hành khiển để trở thành chủ nhân ông thay vì cầm chầu của thời giờ và các biến cố.

## 6. Các nguyên tố của sự cấu tạo quyết định

Cấu tạo quyết định chỉ là một trong các trách vụ của một viên chức hành khiển. Nó thường chỉ chiếm một phần số thời giờ, nhưng lại chính là trách vụ chuyên biệt của viên chức hành khiển. Do đó, việc cấu tạo quyết định xứng đáng được dành một địa vị đặc biệt trong một cuộc thảo luận về viên chức hành khiển.

Chỉ có các viên chức hành khiển làm ra các quyết định. Thật thế, viên chức hành khiển là người do địa vị và kiến thức được người ta chờ đợi làm ra các quyết định có ảnh hưởng đáng kể trên toàn thể tổ chức, thành tích và các kết quả. Do đó, các viên chức hành khiển hữu hiệu làm ra các quyết định hữu hiệu.

Họ làm các quyết định này như là một phương thức có hệ thống với các nguyên tố đã được định nghĩa rõ ràng theo một tiến trình riêng biệt gồm nhiều giai đoạn. Nhưng lạ thay tiến trình này ít giống với cái mà nhiều sách ngày nay trình bày như là «Sự cấu tạo quyết định».

Các viên chức hành khiển không làm ra thật nhiều quyết định. Họ tập trung vào các quyết định quan trọng. Họ cố suy nghĩ xem cái chi có tính cách chiến lược và tổng quát, hơn là «giải quyết các vấn đề». Họ cố làm ra vài quyết định quan trọng trên mức độ cao nhất của trí thức về ý niệm. Họ thử cố tìm ra các hàng số trong một hoàn cảnh. Do đó, họ không thần phục thái quá tốc độ trong việc cấu tạo quyết định. Thật ra họ xem biệt tài vận dụng thật nhiều biến số như như là một triệu chứng của sự suy tư biếng nhác. Họ

muốn biết quyết định thực sự là thế nào và đâu là các thực tế hạ tầng mà nó phải thỏa mãn. Họ muốn có ảnh hưởng hơn là kỹ thuật, họ muốn đúng hơn là khéo léo.

Các viên chức hành khiển hữu hiệu biết khi nào một quyết định phải được căn cứ trên nguyên tắc và khi nào phải được căn cứ trên các đặc điểm của từng trường hợp và một cách thực tiễn. Họ biết rằng quyết định khó khăn nhất là quyết định giữa sự dàn xếp đúng và dàn xếp sai và đã biết phân biệt cái này với cái kia. Họ biết rằng giai đoạn mất thời giờ nhiều nhất trong diễn trình không phải là làm ra quyết định nhưng là thực thi quyết định đó. Trừ phi một quyết định « biến thành công việc làm » nó không phải là một quyết định, nhiều nhất nó là một ý định tốt. Điều này có nghĩa là nếu chính quyết định hữu hiệu bắt nguồn từ mức độ cao nhất của trí thức về ý niệm hành động để thực thi nó phải càng gần mức độ thực hành và càng giản dị càng hay.

## HAI TRƯỜNG HỢP

### DIỄN HÌNH CẤU TẠO QUYẾT ĐỊNH

Kể ít được biết nhất trong số các nhà xây dựng doanh giới Mỹ Quốc, Theodore Vail, có lẽ đã là kẻ làm ra quyết định hữu hiệu nhất trong lịch sử doanh nghiệp Hoa Kỳ. Với tư cách là chủ tịch Hệ Thống Điện Thoại Bell từ trước 1910 đến giữa các năm sau 1920, Vail đã xây dựng tổ chức đó thành một tư doanh lớn nhất thế giới và thành một số các công ty phát triển thịnh vượng nhất.

Việc hệ thống điện thoại do tư nhân làm sở hữu chủ là thường lệ tại Mỹ Quốc. Nhưng phần của lục địa Bắc Mỹ của hệ thống Bell phục vụ (Mỹ Quốc và hai tỉnh Gia Nã Đại đông dân cư nhất là Quebec và Ontario) là khu vực được phát triển duy nhất trên thế giới mà viễn thông không do chính quyền làm sở hữu chủ. Hệ thống Bell cũng là tiện ích công cộng duy nhất đã tự chứng tỏ có khả năng lãnh đạo mạo hiểm và phát triển nhanh chóng, dù nó có độc quyền trong một lãnh vực sinh tử và đã bảo hoà được thị trường tiên khởi.

Câu giải thích cho sự thành công không phải là may mắn hay chủ nghĩa bảo thủ Hoa Kỳ, câu giải thích nằm trong bốn quyết định có tính chiến lược mà Vail đã làm trong vòng gần hai mươi năm.

Vail đã sớm thấy rằng một hệ thống điện thoại phải làm một cái gì đặc biệt và khác đi để được duy trì trong tay tư nhân và dưới sự quản trị tự trị. Ở khắp Âu châu, chính quyền đã điều khiển điện thoại mà không gặp khó khăn hay rủi ro chi nhiều. Việc cổ giữ cho Bell ở trong tay tư nhân bằng cách bảo vệ nó chống lại các vụ chiếm đoạt của chính quyền chỉ là một hành động trì hoãn. Hơn nữa, một cái thể tự vệ thuần túy tự nó sẽ thất bại. Nó sẽ lụn tẽ liệt sáng kiến và năng lực của quản trị. Cần phải có một chính sách khiến cho Bell với tư cách là một công ty tư trở thành một cơ quan bên ngoài quyền lợi của công chúng mạnh hơn bất cứ cơ quan chính quyền nào. Điều này đã khiến Vail sớm quyết định rằng công việc của Công Ty Điện Thoại Bell phải là dự đoán và thỏa mãn các đòi hỏi dịch vụ của công chúng.

" Công việc chung của chúng tôi là phục vụ đã trở thành cam kết của Bell, ngay khi Vail nhậm chức. Vào lúc ấy, hồi đầu thế kỷ này bị coi là một tà thuyết. Nhưng Vail không những chỉ chủ trương rằng công việc của công ty là cung cấp dịch vụ và rằng phần vụ giới quản trị chính là cung cấp dịch vụ có lợi và mang lại lời lãi. Ông ta đã quyết tâm áp dụng trong toàn thể hệ thống mức độ hoàn thành dịch vụ hơn là thành tích sinh lợi làm tiêu chuẩn để xét đoán và đo lường các quản trị viên và tác vụ của họ.

Các quản trị viên chịu trách nhiệm về các kết quả của dịch vụ. Sau đó phần vụ của quản trị cao cấp là tổ chức và tài trợ công ty để làm cho dịch vụ tốt nhất đồng thời cũng đem đến các phần thưởng tài chánh kết quả tối đa.

Vail gần như cùng lúc ấy đã nhận thức rằng một độc quyền thông đạt toàn quốc không thể là một xí nghiệp tự do theo nghĩa cổ truyền—nghĩa là, tư doanh không bị gò bó. Ông nhìn nhận việc qui định của công quyền như là giải pháp duy nhất thay thế cho chính quyền kinh doanh. Do đó, luật lệ hữu hiệu,

lương thiện và có nguyên tắc phải được coi là phù hợp với quyền lợi của Hệ thống Bell và cần thiết cho sự tồn tại của nó. Thề thốt chính quyền chế định mặc dầu không phải là không được biết ở Mỹ Quốc nhưng có thể nói đại loại là bất lực khi Vail đạt đến kết luận này. Doanh thương đổi lập được giúp đỡ mạnh mẽ của các tòa án đã làm nứt cái sắc bén của luật lệ trong các qui chế vững tập. Chính các ủy hội (để thực thi luật lệ) đã bị khiếm khuyết về nhân viên và tài chánh và đã trở nên các chỗ ngồi mát ăn bát vàng của các thợ lại chính trị tham nhũng hạng ba.

Vail đặt cho Hệ thống điện thoại Bell mục tiêu làm cho luật lệ thành hữu hiệu. Ông đã chỉ thị rằng điều này là trách vụ chính yếu của các chỉ huy trưởng các công ty điện thoại địa phương trực thuộc. Phần vụ chính của họ là làm hồi sinh các ủy ban lập qui và sáng chế ra các ý niệm lập qui và hóa giá phải chăng và công bằng và bảo vệ công chúng, đồng thời cho phép Hệ thống Bell hoàn thành phần vụ của nó. Từ đó, các nhân viên quản trị cao cấp của Bell đều được lựa chọn trong nhóm các chủ tịch các công ty liên thuộc.

Điều này bảo đảm rằng các thái độ tích cực đối với luật lệ được thấm nhuần trong toàn thể công ty.

Quyết định thứ ba của Vail đưa đến việc thiết lập một loại phòng thí nghiệm khoa học thành công nhất trong kỹ nghệ, các Phòng thí nghiệm của công ty Bell. Một lần nữa, Vail đã khởi sự với nhu cầu làm cho một độc quyền tư doanh tồn tại. Chỉ có điều là lần này ông đã hỏi : « Làm sao người ta có thể làm cho một độc quyền như vậy thực sự có tính cách cạnh tranh ? ». Dĩ nhiên là nó đã không bị chi phối bởi sự cạnh tranh thông thường do một nhà cung cấp khác cung ứng cho người mua cùng sản phẩm hay một sản phẩm đáp ứng cùng nhu cầu. Thế nhưng một độc quyền như vậy đã sớm trở thành cứng nhắc và không đủ sức để phát triển và thay đổi.

Nhưng Vail đã kết luận rằng ngay trong một độc quyền, người ta vẫn có thể tổ chức tương lai để cạnh tranh với hiện tại. Trong

một kỹ nghệ kỹ thuật chẳng hạn như viễn thông, tương lai nằm trong các kỹ thuật khác hơn và khác biệt. Các phòng thí nghiệm Bell nào phát triển nhờ nội quan này, không thể nói là thuộc loại phòng thí nghiệm kỹ nghệ đầu tiên và ngay cả trong phạm vi Mỹ quốc cũng không phải vậy nữa. Nhưng nó đã là định chế nghiên cứu kỹ nghệ đầu tiên đã được cố ý phác họa để làm cho hiện tại lạc hậu, dù là hiện tại hữu hiệu đi nữa.

Khi các phòng thí nghiệm Bell được hoàn thành trong thời đệ nhất thế chiến, nó trở thành một phát minh kỳ diệu trong nền kỹ nghệ. Ngay cả ngày nay ít doanh gia hiểu được rằng việc nghiên cứu muốn được hữu sản xuất, phải là « kẻ phá tổ chức » kẻ sáng tạo ra một tương lai khác biệt và là kẻ thù của ngày hôm nay. Trong phần lớn các phòng thí nghiệm kỹ nghệ, việc nghiên cứu có tính cách phòng vệ nhằm kéo dài ngày hôm nay, và nó vẫn là công việc chính yếu. Nhưng từ lúc khởi đầu, các phòng thí nghiệm Bell đã từ bỏ việc nghiên cứu có tính cách phòng vệ.

□ Khoảng mười hay mười lăm năm vừa qua đã chứng tỏ sự sáng suốt của quan niệm Vail. Các phòng thí nghiệm Bell thoát tiên đã phát triển kỹ thuật hệ thống điện thoại để cho toàn thể lục địa Bắc Mỹ trở thành một tổng đài tự động. Kể đó nó đã bành trướng phạm vi của hệ thống Bell vào các lãnh vực chưa bao giờ được Vail và thế hệ của ông mơ đến, thí dụ như việc truyền đạt các chương trình vô tuyến truyền hình, việc truyền đạt các dữ kiện của máy tính điện cơ là lãnh vực thông đạt phát triển nhanh chóng nhất trong vài năm gần đây — và các vệ tinh truyền tin, các phát triển khoa học và kỹ thuật làm cho đã có thể có được các hệ thống truyền đạt mới này, xuất nguyên phần lớn từ trong các phòng thí nghiệm Bell, dù chúng là lý thuyết khoa học chẳng hạn như lý thuyết tin tức toán học, hay các sản phẩm và các phương thức mới chẳng hạn như « trống xích to » ( transistor ) hay luân lý và họa đồ của máy tính điện cơ. Cuối cùng, và cuối đời ông trong các năm đầu sau 1920, Vail đã phát minh thị trường tư bản đại chúng, — một lần nữa để bảo đảm sự tồn tại của hệ thống Bell như là một tư doanh.

□ Các kỹ nghệ thường khi bị chính quyền chiếm hữu vì chúng không thu hút được tư bản cần thiết hơn là vì chủ nghĩa xã hội. Sự thất bại trong việc thu hút tư bản cần thiết là lý do chính tại sao các đường xe hỏa Âu Châu đã bị chính quyền độc chiếm giữa khoảng từ năm 1860 đến 1920. Sự bắt lực trong việc thu hút tư bản cần thiết để canh tân chắc chắn đã đóng vai trò lớn trong việc quốc hữu hóa các mỏ than và kỹ nghệ điện lực tại Anh Cát Lợi. Nó đã là một trong các lý do quan trọng cho việc quốc hữu hóa kỹ nghệ điện lực trên lục địa Âu Châu trong thời kỳ lạm phát sau đệ nhất thế chiến. Các công ty điện lực, không đủ sức để nâng cao các giá biểu để đối phó với sự giảm giá tiền tệ, đã không còn có thể thu hút tư bản để canh tân và bành trướng.

Tài liệu không nói rõ rằng Vail thấy toàn bộ vấn đề hay không. Nhưng ông rõ rệt đã thấy rằng Hệ thống điện thoại Bell cần dùng các số vốn to tát được cung ứng một cách chắc chắn và đều đặn mà không thể có được từ các thị trường tư bản hiện hữu lúc ấy. Các tiện ích công cộng, đặc biệt là các công ty điện lực, đã thử cố làm cho việc đầu tư vào các cổ phần của chúng có tính cách hấp dẫn cho tham dự viên duy nhất trong các năm sau 1920 : nhà đầu cơ. Họ lập ra các công ty hợp tư làm cho các cổ phần chung của chính có được phụ kích và hấp dẫn của đầu cơ, trong khi các nhu cầu của các doanh nghiệp điều hành được thoả mãn bằng tiền nợ và các nguồn cung cấp cổ truyền, như các công ty bảo hiểm. Vail đã nhận thức rằng đây đã không phải là một nền tảng tư bản đúng.

Số chứng khoán chung của AT và T (Công ty điện thoại và điện tín Hoa Kỳ) mà đương sự đã đặt ra để giải quyết vấn đề này trong các năm khởi đầu sau 1920, đã không có cái chi chung với các cổ phần đầu cơ trừ hình thức pháp lý. Nó đã thành một thứ chứng khoán cho công chúng, một « Bà—Cô Sally » của gia cấp trung lưu đang vươn lên, có khả năng tiết kiệm để đầu tư nhưng lại không có đủ vốn để chấp nhận nhiều bất trắc chứng khoán AT và T của Vail với phần lớn gần như bảo đảm, gần giống như một trái khoán mang lãi cố định khiến cho các góa phụ và các

cô nhi cũng có thể sẵn sàng mua. Đồng thời nó còn là một cổ phần chung thành thử nó còn hứa hẹn sự tái lượng tư bản và bảo vệ trong trường hợp lạm phát.

□ Khi Vail phác họa ra khí cụ tài chánh này, nhà đầu tư kiểu « Bà — Cô Sally » chưa có trong thực tế. Giai cấp trung lưu có đủ tiền để mua bất cứ loại cổ phần chung nào mới chỉ hình thành gần đây. Họ hãy còn theo các thói quen cũ đầu tư trong các ngân hàng tiết kiệm, các chứng khoán bảo hiểm và các việc cầm cố. Những kẻ mạo hiểm xa hơn thì đi vào thị trường chứng khoán các năm sau 1920 — nơi mà họ không có lý do gì để can dự cả. Dĩ nhiên, Vail đi không phát minh các Bà Cô « Sally ». Nhưng ông đã biến họ thành các nhà đầu tư và đã động viên các tiết kiệm của họ để sinh lợi cho họ cũng như cho Hệ thống Bell. Chỉ điều này đã giúp cho Hệ thống Bell ứng một lúc hàng trăm tỷ Mỹ kim để đầu tư trong nửa thế kỷ vừa qua. Trong suốt thời kỳ này, cổ phần của AT và T hãy còn là nền tảng của kế hoạch đầu tư cho các giai cấp trung lưu tại Hoa Kỳ và Gia Nã Đại.

Một lần nữa Vail đã cung cấp cho ý tưởng này các phương tiện riêng để của y để thực hiện. Thay vì lệ thuộc Wall-Street (Trung Tâm Thương Mại Hối Đoái tại New York). Hệ thống Bell trong suốt các năm đó đã là ngân hàng và bảo lãnh của chính mình. Và viên phụ tá chính của Vail về kế hoạch tài chánh, Walter Gifford đã được cử làm nhân vật đầu não của Hệ thống Bell và trở thành người kế vị của Vail.

Các quyết định mà Vail đã đạt được, dĩ nhiên là đặc biệt cho các vấn đề của ông và của công ty ông. Nhưng sự suy tư căn bản đằng sau các quyết định đó là đặc tính của quyết định thật sự hiện hữu. Thí dụ của Alfred P. Sloan, Jr. chứng minh điều này một cách rõ rệt (\*). Sloan người trong General Motors đã hoạch họa và xây dựng xí nghiệp biến chế lớn nhất thế giới nhậm chức chủ

---

(\*) Các thí dụ doanh thương được chọn lựa ở đây bởi vì chúng còn ở trong một phạm vi nhỏ vừa đủ để dễ hiểu trong khi phần nhiều các quyết định về chính sách chính quyền đòi hỏi giải nghĩa quá nhiều về hậu cảnh lịch sử và chính trị. Đồng thời các thí dụ này cũng đủ rộng để chứng tỏ cơ cấu. Nhưng các quyết định trong chính quyền, quân đội, bệnh viện hay đại học cũng minh chứng các ý niệm tương tự như các đoạn kể trong chương này và chương kế sẽ biểu minh.

tích của một xí nghiệp lớn vào năm 1922, khi sự nghiệp của Vail sắp chấm dứt. Ông đã là một con người rất dị biệt, cũng như thời đại của ông đã là một thời rất dị biệt, cũng như thời đại của ông đã là một thời rất dị biệt. Thế nhưng quyết định nhờ đó mà Sloan được nhớ tới nhiều nhất, việc tổ chức cơ cấu của General Motors theo nguyên tắc phân quyền thuộc cùng một loại như các quyết định chính yếu mà Theodore Vail đã làm trước đó cho Hệ thống điện thoại Bell

Như Sloan đã kể lại trong tác phẩm gần đây của ông « Những năm tôi làm việc với General Motors » (\*) công ty mà ông lên nắm quyền điều khiển năm 1922 chỉ là liên minh lỏng lẻo giữa các vị chỉ huy gần như hoàn toàn độc lập. Mỗi vị điều khiển một đơn vị mà ít năm ngắn ngủi trước đó còn là công ty riêng của mình—và vẫn điều khiển như thể nó còn là công ty riêng của mình.

□ Có hai đường lối cổ truyền để giải quyết một tình trạng như thế. Một là gạt bỏ những người có tinh thần độc lập mạnh mẽ sau khi họ đã bán hết doanh vụ của họ. Đây đã là đường lối John D. Rockefeller đã sáp nhập Standard Oil Trust và J.P. Morgan, vài năm trước Sloan đã sáp nhập U.S. Steel. Hai là để các sở hữu chủ cũ trong các nhiệm vụ chỉ huy của họ với sự can thiệp tối thiểu từ văn phòng trung ương tân lập. Đó là « loạn trị tiết chế bởi sự chọn lựa cổ phần » trong đó, người ta hi vọng quyền lợi tài chánh riêng của họ có thể khiến cho các vị chỉ huy đơn vị hành động theo quyền lợi của toàn thể công ty. Durant người sáng lập ra General Motors và là vị lãnh đạo tiền nhiệm của Sloan Pierre du Pont, đã theo đuổi con đường này. Nhưng khi Sloan nhậm chức, sự từ chối của các con người hùng và tự quyết không chịu làm việc chung với nhau đã suýt phá tan công ty.

Sloan nhận thức rằng điều này không phải là vấn đề đặc biệt và ngắn hạn của công ty vừa được thành lập do sự sáp nhập, nhưng là một vấn đề cố hữu của đại kinh doanh. Sloan thấy rằng đại kinh doanh cần có sự chỉ huy thống nhất và sự kiểm soát trung ương. Nó cần có các quản trị viên cao cấp của chính nó với

\* My Years With General Motors, New York, Doubleday, 1964.

các quyền lực thực sự. Nhưng nó cũng cần nghị lực, lòng hăng hái và sức mạnh trong các tác vụ. Các quản trị viên điều hành phải có tự do để hành động theo đường lối của riêng họ. Họ phải có trách nhiệm đi đôi với thẩm quyền. Họ phải có lãnh vực để chứng tỏ điều họ có thể làm và họ phải được nhìn nhận về thành tích của họ. Điều này mà Sloan có vẻ đã thấu tức khắc còn trở nên quan trọng hơn khi công ty càng có nhiều thâm niên hơn và khi nó phải lệ thuộc vào việc phát triển các viên chức hành khiển hành động mạnh, độc lập từ bên trong.

Mọi người trước Sloan đã quan niệm rằng vấn đề như là vấn đề cá tính phải được giải quyết qua một cuộc tranh dành quyền lực chấm dứt với một kẻ chiến thắng, Sloan đã quan niệm nó như một vấn đề lập hiến phải được giải quyết qua một cơ cấu mới, sự phân quyền nó gây thăng bằng giữa sự tự trị của địa phương trong các tác vụ với sự kiểm soát của trung ương về chiều hướng và chính sách.

□ Ta thấy rõ nhất giải pháp này hữu hiệu như thế nào bằng đối ảnh. nghĩa là trong lãnh vực mà hãng General Motors đã không đạt được các kết quả phi thường. General Motors, ít nhất từ các năm sau 1935 đã rất kém trong việc dự đoán và hiểu tâm trạng chính trị của dân chúng Hoa Kỳ và hướng tiến cũng như các chính sách của chính quyền Mỹ Quốc. Tuy nhiên, đây là một lãnh vực không có « phân quyền » trong hãng General Motors. Từ khoảng năm 1935 trở đi, người ta khó có thể quan niệm được rằng một viên chức chấp hành cao cấp của hãng G.M. có thể là một cái gì khác hơn là một đảng viên Cộng Hòa bảo thủ.

Các quyết định chuyên biệt của Vail cũng như của Sloan— đã có các nét chính yếu giống nhau, cho dù chúng đã đề cập đến các vấn đề hoàn toàn dị biệt và đã đưa đến các giải pháp chuyên biệt cao độ. Chúng đều cố giải quyết vấn đề ở cấp độ ý niệm trí thức cao nhất. Họ đã thử suy nghĩ xem việc quyết định đã nhằm việc chi và kế tiếp đã thử phát triển một nguyên tắc để đối phó với việc đó. Nói khác đi, các quyết định

lúc ấy có tính cách chiến lược hơn là được ứng dụng cho các nhu cầu hiển hiện của tình hình. Họ đều sáng tạo, họ đều là các kẻ gây tranh luận mãnh liệt. Thật ra, tất cả năm quyết định đều đã trực tiếp đi ngược lại cái mà "mọi người biết" thuở đó.

□ Trước kia khi Vail lần đầu tiên làm chủ tịch công ty ông đã bị ban quản trị hệ thống Bell sa thải. Quan niệm của ông coi sự phục vụ như là doanh vụ của công ty đã có vẻ gần như bệnh hoạn đối với những người « biết » rằng mục đích của một doanh nghiệp là danh lợi. Sự tin tưởng của ông rằng sự chế định là điều có lợi nhất cho công ty là một sự cần thiết cho sinh tồn đã có vẻ điên cuồng nếu không phải là vô luân đối với những người « biết » rằng sự chế định là « chủ nghĩa xã hội trá hình » cần phải chống đối mãnh liệt. Chỉ mấy năm sau sau 1900, khi họ đã bắt đầu lo ngại—và với lý do đứng trước phong trào đòi quốc hữu hóa điện thoại, ban quản trị mới gọi Vail trở lại. Nhưng quyết định của ông tiêu tiền vào việc bắt lực hóa các phương thức và các kỹ thuật hiện hữu ngay khi chúng đang đem lại nhiều lời lãi nhất cho công ty và việc xây dựng một phòng thí nghiệm nghiên cứu rộng lớn nhằm mục đích này cũng như sự từ chối không chịu theo thời trang tài chánh và thiết lập một cơ cấu tư bản đầu cơ, cũng bị ban quản trị chống đối cho rằng điều này còn tệ hại hơn sự lơ lửng.

Tương tự như thế, chính sách phân quyền của Alfred Sloan đã hoàn toàn không thể chấp nhận được trong thời ấy và dường như đã đi ngược lại mọi sự việc mà mọi người « biết ».

Kể cấp tiến được công nhận trong số các nhà lãnh đạo doanh nghiệp của thời đó là Henry Ford. Nhưng các quyết định của Vail và Sloan đã quá « táo bạo » đối với Ford. Ông tin chắc rằng Kiểu T, một khi nó đã được hoạch họa sẽ là cái xe thích hợp cho mọi thời sắp đến. Sự nhấn mạnh của Vail vào việc tự lực hậu hóa có tổ chức có lẽ đã bị ông coi như là viễn vông. Ông cũng đã tin rằng chỉ có sự kiểm soát tập trung chặt chẽ nhất mới có thể mang lại hiệu năng và kết quả. Sự phân quyền của Sloan đối với ông có vẻ là một nhược điểm tự tiêu diệt.

## CÁC NGUYÊN TỐ CỦA PHƯƠNG THỨC QUYẾT ĐỊNH

Các nét thật sự quan trọng của các quyết định do Vail và Sloan làm không phải là tính cách tân kỳ của chúng, cũng không phải bản chất gây tranh luận của chúng. Chúng là :

1) Nhận thức rõ ràng rằng vấn đề đã có tính cách tương đối tổng quát của loại tính (\*) và chỉ có thể được giải quyết qua một quyết định đặt ra một qui tắc, một nguyên tắc ;

2) Là rõ nghĩa các điều kiện mà việc giải quyết vấn đề phải thỏa mãn, nghĩa là của « Các điều kiện biên giới » ;

3) Sự nghĩ về cái chi « đúng », nghĩa là đến giải pháp sẽ thỏa mãn đầy đủ các điều kiện trước khi chú ý đến các nhượng bộ cần thiết để làm cho quyết định có thể chấp nhận được ;

4) Du nhập yếu tố hành động vào trong quyết định.

5) « Phân hồi » trải nghiệm giá trị và hiệu lực quyết định so với diễn tiến của biến cố.

Đây là các nguyên tố của phương thức quyết định hữu hiệu.

1. — Câu hỏi đầu tiên mà nhân viên câu tạo quyết định hữu hiệu hỏi là : « Đây có phải là một tình trạng loại tính hay một ngoại lệ ? », « Đây có phải là một điều hàm ngụ rất nhiều sự trạng ? Hoặc sự trạng có phải là một biến cố độc nhất cần được đối xử như vậy không ? ». Cái chi có loại tính thì cần luôn luôn được giải đáp bằng một qui tắc, một nguyên tắc. Các trường hợp đặc biệt chỉ được giải quyết đặc biệt và theo đà đến của nó.

Nói một cách rõ ràng, người ta có thể phân biệt giữa bốn, thay vì giữa hai loại sự trạng khác nhau.

Trước hết có cái thực sự tổng quát mà sự trạng cá nhân chỉ là một biểu hiệu.

☐ Phần nhiều các vấn đề xảy ra trong tiến trình công việc làm của viên chức hành khiển đều thuộc bản chất này. Các quyết định kiểm kê trong một doanh cuộc, chẳng hạn, không phải là

---

(\*) Có tính cách tương đối tổng quát của loại tính : có tính cách tổng quát của một số các quyết định đồng loại (D.V).

“ các quyết định ”. Chúng là các thích ứng. Vấn đề có loại tính. Điều này còn đúng nhiều hơn nữa đối với các biến cố trong sản xuất.

Điều hình, một nhóm kiểm soát sản xuất và kỹ thuật sẽ phải giải quyết hàng trăm vấn đề trong một tháng. Thế nhưng mỗi khi các vấn đề này được phân tích, đại đa số chúng tỏ chỉ là các triệu chứng, nghĩa là các biểu hiệu của các tình trạng căn bản. Viên kỹ sư kiểm soát phương thức cá nhân hay kỹ sư sản xuất làm việc trong một phần của cơ xưởng thường không thấy điều này. Đương sự mỗi tháng có một ít các vấn đề mỗi tháng với việc ghép đôi các ống dẫn hơi nước nóng hay các chất lỏng. Nhưng khi nào tổng kết khối lượng công việc của nhóm qua nhiều tháng được phân tích, các vấn đề có loại tính mới hiện ra. Kể đó, người ta thấy rằng các nhiệt độ hay các áp lực đã trở nên quá lớn cho dụng cụ trang bị hiện hữu và các chỗ ghép đôi giữ các đường chung lượng lớn hơn. Cho đến khi điều này được thực hiện, người kiểm soát phương thức sẽ phung phí một số lớn thời giờ sửa chữa các lỗ hổng mà không khi nào kiểm soát được tình trạng.

Kể đó có vấn đề trong khi là một biến cố độc nhất cho định chế cá biệt, lại thực sự là có loại tính.

□ Một công ty tiếp nhận một đề nghị sáp nhập từ một công ty lớn hơn, sẽ không bao giờ nhận được một đề nghị như thế lần nữa nếu nó chấp nhận. Đây là một tình trạng không tái diễn đối với một công ty riêng biệt, ban giám đốc của nó ban quản trị của nó. Nhưng dĩ nhiên, nó là một tình trạng có loại tính xảy ra luôn luôn. Suy nghĩ đến nơi đến chốn nên nhận hay bác đề nghị đòi hỏi một vài qui tắc có loại tính. Tuy nhiên, về các việc này, người ta cần xét đến kinh nghiệm của các kẻ khác.

Kể tiếp có biến cố thực sự đặc biệt, thực sự độc nhất.

□ Sự thiếu điện lực làm tối toàn thể đông bắc Bắc Mỹ từ St. Lawrence đến Hoa Thịnh Đốn trong tháng 11 năm 1963 đã là một tình trạng thực sự đặc biệt thể theo các lời giải thích đầu tiên. Thảm kịch về thuốc an thần Thalidomide đưa đến sự sinh sản

biết bao nhiêu là quái thai trong các năm đầu tiếp theo năm 1960 cũng vậy. Chúng tôi được biết là độ cái nhiên tính của các biến cố là một phần một trăm triệu. Một sự tái diễn các sự trục trặc như vậy có vẻ rất hiếm, cũng như trường hợp cái ghế tô ngồi tan ra thành các nguyên tử.

Tuy nhiên các biến cố thực sự độc nhất ít khi có. Mỗi khi một biến cố xuất hiện, người ta cần hỏi : Đây có phải là một đặc lệ thực sự hay chỉ là biểu hiệu của một thứ loại mới ?

Và điều này biểu hiệu đầu tiên của một vấn đề có loại tính, là loại biến cố thứ tư và cuối cùng mà phương thức quyết định phải dương đầu vói.

□ Bây giờ chúng ta biết, chẳng hạn cả hai sự thiếu điện lực đông bắc và thảm kịch Thalidomide chỉ là các sự trạng của cái mà, dưới các điều kiện của kỹ thuật điện lực tân tiến hay thuộc được chế tân tiến, chắc sẽ trở thành các trục trặc khá thường hữu trừ phi người ta tìm ra được các giải pháp có loại tính.

Tất cả biến cố trừ cái thực sự độc nhất, đòi hỏi một giải pháp có loại tính. Chúng đòi hỏi một nguyên tắc, một chính sách, một nguyên tắc. Một khi nguyên tắc đúng đã được phát triển mọi biểu hiệu của tình trạng đồng loại có thể được giải quyết một cách thực tiễn ; nghĩa là bằng sự thích ứng qui tắc vào các hoàn cảnh cụ thể của mỗi trường hợp. Tuy nhiên các biến cố thực sự độc nhất phải được đối xử một cách cá biệt. Người ta không thể phát triển các qui tắc cho cái đặc lệ.

Người cấu tạo quyết định hữu hiệu dùng thì giờ để cứu xét xem mình đang đối phó với loại nào trong bốn tình trạng này. Y biết rằng mình sẽ làm quyết định sai nếu xếp loại tình trạng sai.

Lỗi thông thường nhiều nhất là đối phó một tình trạng loại tính, như thế nó là một loạt các biến cố độc nhất, nghĩa là hành động một cách thực tiễn khi thiếu hiểu biết về loại tính và nguyên tắc. Điều này chắc chắn sẽ đưa đến thất vọng và uổng công.

□ Tôi nghĩ rằng điều này đã được chứng minh một cách rõ rệt trong sự thất bại của phần lớn các chính sách hoặc là đối nội hay đối ngoại của nội các Kennedy. Với tất cả sự xuất sắc

của các nhân viên thật sự nội các chỉ đạt được một thành công duy nhất trong vụ khủng hoảng hỏa tiễn Cuba. Ngoài ra, nó đã không hoàn tất được cái chỉ trong thực tế cả? Lý do chính chắc chắn là do điều mà các nhân viên của nó gọi là « thực tiễn chủ nghĩa », nghĩa là sự từ chối của nội các đó không chịu phát triển các qui tắc và các nguyên tắc, và sự nhấn mạnh trên việc đối xử với mọi sự vật « Theo các đặc điểm riêng của chúng ». Nhưng bất cứ người nào, kể cả các nhân viên của nội các, đều rõ rằng các giả định căn bản của chính sách của họ, các giả định căn bản của các năm hậu chiến càng ngày càng trở nên thiếu thực tế trong các vấn đề quốc tế cũng như quốc nội.

Lỗi lầm giải quyết một biến cố như thế là một điều thông thường và chỉ là một thí dụ khác của một vấn đề cũ, do đó, nên áp dụng các qui tắc cũ đối với nó.

□ Đây là sự lầm lẫn đã biến sự tắt điện địa phương ở biên giới Nữ Ước—Ontaria thành sự tắt điện toàn diện cả miền đông bắc Mỹ Quốc. Các kỹ sư điện lực, nhất là các kỹ sư thuộc Thị Xã Nữ Ước đã áp dụng đúng qui tắc đối với một số lượng thặng dư thông thường. Nhưng các dụng cụ riêng của họ đã báo hiệu rằng một cái chi khá phi thường đang xảy ra đòi hỏi các biện pháp đối phó đặc biệt thay vì chuẩn thức.

Ngược lại, sự toàn thắng vĩ đại của Tổng Thống Kennedy, trong vụ khủng hoảng hỏa tiễn Cuba đã dựa trên sự chấp nhận thách đố suy nghĩ về một sự trạng dị thường, ngoại lệ. Ngay khi Ô. Kennedy chấp nhận điều này, các tài nguyên phong phú của ông là óc thông minh và lòng can đảm đã được vận dụng một cách hữu hiệu.

Gần như cũng thường thấy là định nghĩa hữu lý nhưng sai lầm về vấn đề căn bản. Đây là một thí dụ.

□ Từ cuối Đệ Nhị Thế Chiến, quân đội Hoa Kỳ đã tỏ ra bất lực trong việc giữ cho chuyên viên y tế của mình mặc đồng phục. Hàng mấy chục cuộc nghiên cứu được thực hiện và hàng chục phương thức được đề nghị. Tuy nhiên, mọi cuộc nghiên cứu đều khởi sự với giả thuyết hữu lý rằng tiền lương là vấn đề chính

—trong khi đó thì vấn đề thực sự nằm trong cơ cấu cơ truyền của ngành quân y.

Với sự nhấn mạnh vào các bác sĩ toàn khoa, cơ cấu đã đi vào một con đường khác hẳn ngành y khoa hiện đại, nhấn mạnh vào các nhà chuyên môn. Ngạch trật trong ngành quân y đi từ chuyên môn hóa đến quản lý y tế và bệnh viện và tách khỏi việc nghiên cứu và phương pháp chuyên môn. Do đó, ngày nay các y sĩ trẻ và được huấn luyện đẳng hoàng, cảm thấy họ lãng phí thì giờ và tài năng của mình trong quân lực, nơi mà họ hoặc phải làm bác sĩ toàn khoa trở thành các nhà hành chánh ngồi lì một chỗ. Họ muốn có cơ hội phát triển tài năng và áp dụng phương pháp của vị bác sĩ có tinh thần khoa học và chuyên môn hóa thời nay.

Cho đến bây giờ quân đội vẫn chưa đi tới quyết định căn bản. Liệu quân đội có sẵn sàng thỏa mãn với một tổ chức y tế hạng nhì được bổ sung bằng các người không thể có điểm tốt trong nghề nghiệp y khoa dân chính có tinh cách khoa học cao độ hướng về nghiên cứu và chuyên môn hóa không? Hoặc họ muốn và có thể tổ chức việc hành nghề y khoa trong nội bộ quân đội theo các đường lối khác biệt hẳn với tổ chức và cơ cấu của một quân sở?

Cho đến khi quân đội chấp nhận điều này như là quyết định thực sự, các bác sĩ trẻ sẽ tiếp tục thôi việc ngay khi họ có thể.

Hoặc giả định nghĩa của vấn đề có thể thiếu sót.

□ Điều này giải thích phần lớn tại sao kỹ nghệ xe hơi Mỹ Quốc năm 1966 đã tự thấy bất thần bị chỉ trích mạnh mẽ, vì các xe hơi không an toàn — và đồng thời tại sao kỹ nghệ đó đã hoàn toàn bối rối như vậy bởi sự chỉ trích. Không hẳn đúng là kỹ nghệ đã không chú ý tới vấn đề an toàn. Ngược lại, nó đã cố gắng nhiều về kỹ thuật xa lộ an toàn hơn và về việc huấn luyện tài xế. Nói rằng các tai nạn xảy ra là vì các đường lộ không an toàn và các tài xế bất cẩn là hữu lý lắm. Thật thế, mọi cơ quan khác lên quan đến an toàn lưu thông từ tuần tiêu xa lộ đến các trường học, đã cùng chọn các mục tiêu

như thế cho các chiến dịch của họ. Các chiến dịch này đã đem lại kết quả. Các xe lộ được xây dựng cho an toàn đã có ít tai nạn hơn; và các tài xế được huấn luyện về an toàn cũng vậy. Nhưng mặc dầu phân xuất các tai nạn theo hàng ngàn xe hay hàng ngàn dặm (Anh) đã đi xuống, tổng số các tai nạn và sự hiểm nghèo của chúng vẫn tiếp tục lên cao.

Người ta phải biết rõ từ lâu rằng một số bách phân nhỏ các tài xế — các tài xế say rượu chẳng hạn, hay 5 phần trăm là những người « hay gây ra tai nạn » và đã gây ra khoảng ba phần tư số tai nạn — ở ngoài tầm việc huấn luyện tài xế và họ có thể gây ra các tai nạn ở ngay trên con đường an toàn nhất. Người ta phải biết rõ từ lâu rằng chúng ta cần làm một cái gì về độ cái nhiên tính tuy nhỏ nhưng quan trọng của các tai nạn sẽ xảy ra, mặc dù có các luật lệ về an toàn và việc huấn luyện an toàn. Và điều này có nghĩa là các chiến dịch xe lộ an toàn và lái xe an toàn phải được bỏ tức bởi kỹ thuật làm xe đề cho các tai nạn tự chúng ít hiểm nguy hơn. Mỗi khi chúng ta tìm cách làm cho các xe hơi được an toàn khi được sử dụng đúng cách, chúng ta cũng phải làm cho các xe được an toàn khi được dùng sai. Tuy nhiên, kỹ nghệ xe ô tô đã không thấy được điều này.

Thí dụ này cho thấy tại sao giải nghĩa thiếu sót thường nguy hiểm hơn là giải nghĩa hoàn toàn sai. Bất cứ ai liên hệ tới các chiến dịch lái xe an toàn — kỹ nghệ xe hơi, các ủy viên xe lộ tiêu bang, các câu lạc bộ—xe hơi và các công ty bảo hiểm—đều cảm thấy rằng chấp nhận một độ cái nhiên của các tai nạn có nghĩa là dung dưỡng nếu không phải là khuyến khích việc lái xe nguy hiểm—cũng giống như thể hệ của bà nội tôi đã tin tưởng rằng vị bác sĩ điều trị các bệnh hoa liễu đã xúi dục sự phạm luân.

Chính khuynh hướng chung của con người nhằm lẫn cái nhiên tính với luân lý đã khiến cho giả thuyết thiếu sót trở thành một lỗi lầm thật nguy hiểm và khó sửa chữa.

Do đó, người cấu tạo quyết định hữu hiệu luôn luôn giả định sơ khởi rằng vấn đề có loại tính.

**Đương sự luôn luôn giả định rằng biến cố lỗi cuốn sự chú ý**

của y sự thực chỉ là một triệu chứng. Đương sự nhìn kiểm vấn đề thực sự. Y không hài lòng với việc khám phá triệu chứng không mà thôi.

Và nếu biến cố thực sự là duy nhất, người cấu tạo quyết định có kinh nghiệm nghi ngờ rằng điều này báo hiệu có một vấn đề căn bản mới và rằng cái chi xuất hiện như là độc nhất chỉ là biểu hiệu đầu tiên của một tình trạng có loại tính.

Điều này cũng giải thích tại sao người cấu tạo quyết định luôn luôn thử cố đặt giải pháp của mình trên cấp độ ý niệm định cao nhất có thể có. Y không giải quyết vấn đề tài trợ tức thời bằng cách phát hành bất cứ chứng phiếu nào có thể dễ bán nhất với giá cao nhất trong vài năm tới. Nếu đương sự dự đoán cần đến thị trường tư bản trong tương lai dự trước được, y phát minh một loại đầu tư viên mới và phác họa chứng khoán thích ứng cho một thị trường tư bản đại chúng chưa từng có. Nếu y cần phải khép vào khuôn phép một số chủ tịch chỉ vụ vô kỷ luật nhưng có khả năng, y không gạt bỏ các kẻ bướng bỉnh nhất và mua chuộc những người còn lại. Đương sự phát triển một ý niệm lập hiến về tổ chức đại qui mô. Nếu y thấy kỹ nghệ của mình thiết yếu có tính cách độc quyền, y không tự hài lòng với việc đả phá chống xã hội chủ nghĩa. Đương sự khuyến cáo cơ quan lập qui theo một con "đường thứ ba" giữa hai thái cực, một bên là tư doanh vô trách nhiệm không bị kiểm chế bởi sự cạnh tranh và một bên là độc quyền của chính phủ cũng vô trách nhiệm và thật ra không thể kiểm soát được.

Một trong số các sự kiện hiển nhiên của đời sống xã hội và chính trị là sự trường thọ của cái tạm thời. Thí dụ như luật lệ Anh về giờ mở cửa của các tửu quán, việc kiểm soát giá thuê nhà của Pháp quốc, hay chung cư chính phủ "tạm thời" của Hoa Thịnh Đốn, cả ba được phát triển trong đệ nhất thế chiến để tồn tại trong « vài tháng khẩn cấp tạm thời », nhưng ngày nay, năm mươi năm sau, chúng vẫn còn tồn tại. Người cấu tạo quyết định biết điều này. Dĩ nhiên đương sự cũng ứng hành. Nhưng y tự hỏi mỗi lần, « Nếu tôi phải sống với cái này trong một thời gian dài, liệu tôi có bằng

lòng không ? ». Và nếu câu trả lời là « Không » thì y tiếp tục làm việc để tìm một giải pháp tổng quát hơn, ý niệm định hơn, bao quát hơn — một giải pháp thiết lập nguyên tắc đúng.

Kết quả viên chức hành khiển hữu hiệu không làm nhiều quyết định. Nhưng lý do không phải là đương sự mất nhiều thì giờ để quyết định — trong thực tế, một quyết định về nguyên tắc, theo thường lệ không mất nhiều thì giờ hơn một quyết định về triệu chứng và có tính cách tùy cơ ứng biến. Viên chức hành khiển hữu hiệu không cần làm nhiều quyết định. Bởi lẽ đương sự giải quyết các tình trạng có loại tính bằng một qui tắc và chính sách, y có thể đối phó với phần lớn các biến cố như là các trường hợp trong qui tắc, nghĩa là bằng sự thích ứng theo một câu tục ngữ pháp lý cũ kỹ. « Một nước có nhiều luật lệ là một nước của các luật sư bất lực ». Nó là một quốc gia thử giải quyết mọi vấn đề như là một hiện tượng độc nhất, chứ không phải như một trường hợp đặc biệt dưới các qui tắc tổng quát của luận pháp. Tương tự như thế, viên chức hành khiển nào làm nhiều quyết định là viên chức vừa bình nhắc vừa bất lực. người cấu tạo quyết định luôn luôn trắc nghiệm xem có cái gì không đúng mẫu, cái gì bất thường đang xảy ra, đương sự luôn luôn hỏi : « Giải nghĩa đưa ra có giải thích được tất cả các biến cố đã được quan sát và có giải thích được tất cả các biến cố đó hay không ? ». Đương sự luôn luôn viết ra cái mà giải pháp muốn đem đến, thí dụ làm cho hết các tai nạn xe hơi rồi trắc nghiệm một cách thường xuyên để xem điều này thật sự có xảy đến không, Và cuối cùng, đương sự trở về suy nghĩ lại vấn đề từ đầu đến cuối mỗi khi đương sự thấy một cái gì không đúng kiểu, khi y tìm thấy các hiện tượng mà lối giải nghĩa của mình không thực sự giải thích hoặc khi tiến trình các biến cố đi lệch, ngay trong các chi tiết, so với những điều mình mong đợi.

Đây chính là các qui tắc mà Hippocrate đã đặt ra để xem mạnh cách đây trên 2.000 năm. Chúng là các qui tắc để quan sát khoa học do Aristote đặt ra trước tiên rồi được Galileo tái xác định cách đây 300 năm. Các điều này, nói khác đi là các qui tắc cơ

kính được biết nhiều, được thời gian thử nghiệm mà người ta có thể học được và có thể áp dụng một cách có hệ thống.

a) Nguyên tố quan yếu thứ hai trong phương thức quyết định là mô tả rõ rệt việc mà quyết định cần phải hoàn tất. Đây là các mục tiêu mà quyết định cần phải đạt đến ? Đây là các mục tiêu tối thiểu ? Đây là các điều kiện mà quyết định phải thỏa mãn ? Trong khoa học, các điều này được gọi là « Các điều kiện biên giới ». Một quyết định để được hữu hiệu cần thỏa mãn các điều kiện biên giới. Nó cần phải thích đáng với mục đích của nó.

Các điều kiện biên giới càng được phát biểu gọn ghẽ và rõ ràng bao nhiêu thì rất có thể là quyết định sẽ thật sự hữu hiệu và sẽ hoàn tất điều mà nó nhằm. Ngược lại bất cứ một thiếu sót quan trọng nào trong việc định nghĩa các điều kiện này gần như chắc chắn sẽ làm cho một quyết định trở nên vô hiệu dù bên ngoài trông nó có vẻ xuất sắc đến mức nào.

Các điều kiện biên giới thường được đặt ra dưới hình thức câu hỏi sau đây : « Đây là điều tối thiểu cần thiết để giải quyết vấn đề này ? ». Kai của quyền điều khiển General Motors năm 1922, Alfred P. Sloan đã tự hỏi : « Có thể nào các nhu cầu của ta được thỏa mãn bằng cách lấy lại quyền tự trị của các chỉ huy trưởng chỉ vụ hay không ? ». Câu trả lời của ông đã rõ ràng là không. Các điều kiện biên giới của vấn đề của ông đòi hỏi uy quyền và trách nhiệm nơi các chức vị trưởng điều hành. Điều này cũng cần thiết như sự thống nhất và kiểm soát tại trung ương. Các điều kiện biên giới đã đòi hỏi một giải pháp cho một vấn đề cơ cấu hơn là một sự thích hợp giữa các cá tính. Và điều này kể phiên đã làm cho giải pháp của đương sự được vững bền.

Tìm được các điều kiện biên giới thích ứng thường không phải là một điều dễ. Và các người thông minh không cần thiết nên đồng ý với nhau về các điều kiện ấy.

□ Buổi sáng hôm sau vụ tắt điện tối om một tờ báo Nữ Ước đã cố gắng xuất bản : The New York Times. Báo đó đã chuyển các tác vụ ấn hành sang bên kia sông Hudson tới Newark, New Jersey, nơi mà các xưởng điện còn hoạt động và nơi mà

một tờ báo địa phương, *The Newark Evening News* đã có một xưởng ấn hành đáng kể. Nhưng thay vì hàng triệu tờ báo, ban quản trị của tờ *Times* đã đặt in, chưa đến phân nửa của con số này đã thực sự đến tay độc giả? Ngay khi tờ *Times* đã lên khuôn (hay ít nhất đó là câu chuyện được nhiều người ta kể lại cách vị chủ bút và bà phụ tá của ông khỏi sự bàn luận về cách gạch nối một chữ. Điều này đã làm họ mất bốn mươi tám phút (như đã được kể lại hay phân nửa thời gian ấn hành khả dụng. Viên chủ bút đã lập luận rằng tờ *Times*, vì làm mẫu mực cho cách viết Anh văn đã đặt một chuẩn văn tại Mỹ quốc nên không thể tự cho phép mình phạm một lỗi lầm văn phạm.

Giả thiết rằng câu truyện trên đúng—và tôi không bảo đảm điều ấy—người ta tự hỏi ban quản trị đã nghĩ gì về quyết định đó. Nhưng có điều rõ rệt là với các tác giả định căn bản và các mục tiêu của viên chủ bút, đó đã là quyết định đúng. Các điều kiện biên giới rõ ràng là không phải là con số các tờ báo bán được trong một buổi sáng nào, nhưng là sự không thể sai lầm của tờ *Times* với tư cách là một văn phạm gia và là một bậc giáo phụ của Hoa kỳ (*Magister Americae*).

Viên chức hành khiển hữu hiệu biết rằng một quyết định không làm thỏa mãn các điều kiện biên giới sẽ vô hiệu và không thích đáng. Thực ra nó có thể tệ hơn một quyết định thỏa mãn các điều kiện biên giới sai lạc. Dĩ nhiên cả hai đều sẽ sai. Nhưng người ta có thể cứu vãn quyết định thích ứng cho các điều kiện biên giới không đúng. Nó hãy còn là một quyết định hữu hiệu. Nhưng đối với những quyết định không thích hợp với các điều kiện của nó. Người ta chỉ có thể chuốc lấy sự rắc rối.

Trong thực tế, suy nghĩ rõ rệt về các điều kiện biên giới cần thiết để cho người ta biết lúc nào một quyết định phải bị bỏ rơi. Có hai thí dụ nổi tiếng về trường hợp này—một thí dụ về một quyết định mà chúng được vạch ra thật rõ để có thể thay thế tức khắc quyết định bị loại ra bằng một chính sách mới và thích xứng.

□ Thí dụ đầu tiên là kế hoạch Schlieffen của Tổng Tham Mưu Đức Quốc lúc khởi sự Đệ nhất thế chiến. Kế hoạch này nhằm giúp cho nước Đức có thể tham chiến trên cả hai mặt trận đông và tây mà không cần chia xẻ các lực lượng giữa hai miền Đông và Tây. Để hoàn tất việc này, kế hoạch Schlieffen đề nghị chỉ đưa ra một sự kháng cự tượng trưng đối với kẻ thù yếu hơn, nghĩa là Nga và tập trung tất cả mọi lực lượng để đánh bại Pháp trước tiên một cách chớp nhoáng sau đó sẽ tính đến Nga Xô. Điều này dĩ nhiên hàm ngụ sự sẵn lòng để quân đội Nga Xô tiến khá sâu vào trong lãnh địa Đức lúc khởi sự chiến tranh và cho đến khi Đức đạt được chiến thắng hoàn toàn trên nước Pháp. Nhưng đến tháng tám 1914 thì rõ ràng là tốc độ của quân đội Nga Xô đã bị khiếm lượng. Các địa chủ (Junkers) ở Miền Đông Phổ (East Prussia) có các bất động sản đã bị người Nga tiến chiếm, kêu gào đòi được che chở.

Chính Schlieffen đã giữ các điều kiện biên giới rõ rệt trong tâm trí của mình. Nhưng các người kế vị của ông là các chuyên viên chứ không phải là các nhà cấu tạo quyết định và các chiến lược gia. Họ đã bất chấp cam kết căn bản của kế hoạch Schlieffen không chia xẻ các lực lượng Đức. Đáng lý họ đã phải loại bỏ toàn thể kế hoạch. Thay vì thế họ đã giữ lại kế hoạch nhưng làm cho nó không thể thực hiện được. Họ đã làm suy nhược các quân đội phía Tây đủ để tước đoạt tự lực của chiến thắng sơ khởi, nhưng đã không tăng cường đầy đủ được cánh quân phía Đông để đánh bại người Nga. Do đó họ đã mang về chính cái điều mà kế hoạch Schlieffen muốn tránh một thể dằng co kể đến là một cuộc chiến tranh tiêu hao, trong đó ưu thế về nhân lực chứ không phải ưu việt của chiến lược sẽ đem đến chiến thắng. Thay vì có được một chiến lược từ đó trở đi họ chỉ có những biện pháp cấp thời lộn xộn, những lời hùng biện say sưa và những hi vọng phép lạ sẽ xảy tới.

□ Ngược hẳn với vụ trên là thí dụ thứ hai : hành động của Franklin D. Roosevelt khi trở nên Tổng Thống năm 1933. Qua cuộc vận động tranh cử của mình, Roosevelt đã hoạch định một kế hoạch phục hồi kinh tế. Một kế hoạch như vậy trong năm 1933, chỉ có thể

được xây dựng trên chủ nghĩa bảo thủ tài chính và một ngân sách thăng bằng. Tiếp đó, ngay trước lễ nhậm chức của FDR, nền kinh tế đã bị suy sụp trong Ngày Lễ Ngân Hàng (Bank Holiday). Về phương diện kinh tế, chính sách kinh tế vẫn có thể tạm áp dụng được. Nhưng về phương diện chính trị rõ rệt là bệnh nhân sẽ không thể sống được.

Roosevelt lập tức thay thế mục tiêu kinh tế của mình bằng một mục tiêu chính trị. Ông đã chuyển hướng từ phục hồi sang cải cách. Các điều kiện mới đòi hỏi sinh động chính trị. Điều này gần như tự động, có nghĩa là một thay đổi hoàn toàn về chính sách kinh tế từ chủ nghĩa bảo thủ sang canh tân cấp tiến. Các điều kiện biên giới đã thay đổi—và Roosevelt đã có đủ khả năng của một nhà cấu tạo quyết định để biết gần như bằng trực giác rằng điều này đã có nghĩa là phải bãi bỏ toàn bộ kế hoạch sơ khởi của ông nếu ông muốn hành động có hiệu lực.

Nhưng suy nghĩ rõ ràng về các điều kiện biên giới cũng cần thiết để nhận ra quyết định có thể có : cái quyết định có thể — chỉ mới có thể thôi áp dụng được nếu không có điều nào bất trắc. Các quyết định này luôn luôn đều có vẻ hợp lý. Nhưng khi người ta suy nghĩ chín chắn về các điều kiện phải thỏa mãn, người ta luôn luôn tìm thấy rằng bản chất của chúng bất khả kiên. Rằng một quyết định như vậy có thể thành công không phải là không thể có — nó đại để chỉ là thiếu cái nhiên tính. Cái kẹt của các phép lạ, nói cho cùng, không phải là chúng ít khi xảy ra ; mà là người ta không thể dựa vào chúng được.

□ Một thí dụ hoàn toàn là quyết định về Vịnh Con Heo (Bay of Pigs) của Tổng Thống Kennedy năm 1961. Một điều kiện rõ ràng là sự lật đổ Castro. Nhưng đồng thời, đã có một điều kiện khác : không tỏ ra rằng các lực lượng Hoa Kỳ đã can thiệp vào một trong các nước cộng hòa Mỹ Châu. Điều kiện thứ hai hơi vô lý và không một ai trên thế giới có thể tin rằng cuộc xâm chiếm là một cuộc nổi dậy bột phát của người Cuba (Cubans), nhưng điều này không quan trọng. Đối với các nhà hoạch định chính sách Mỹ Quốc thời đó, cái bề ngoài không can thiệp có vẻ là một điều

chính đáng và thật ra một điều kiện cần thiết, Nhưng hai điều kiện này chỉ có thể hợp với nhau được nếu có ngay một cuộc nổi dậy toàn đảo chống Castro làm tê liệt toàn diện quân đội Cuba. Và điều này tuy không phải là không thể có được, nhưng đã rõ rệt là không có cái nhiên tính cao độ trong một quốc gia cảnh sát trị. Hoặc là toàn thể ý kiến phải được vất bỏ đi hay Hoa Kỳ phải dự liệu ủng hộ đại qui mô để bảo đảm cho sự thành công của cuộc xâm lăng.

Không phải là một điều bất kính đối với Tổng Thống Kennedy khi nói rằng lỗi lầm của ông không phải như ông đã giải thích là đã nghe theo các chuyên viên. Lỗi lầm đã do dự thiếu suy nghĩ kỹ và rõ ràng về các điều kiện biên giới mà quyết định phải thỏa mãn và sự từ chối không chịu chấp nhận thực tế phũ phàng là một quyết định mà phải thỏa mãn hai điều kiện khác biệt và mâu thuẫn không phải là một quyết định nhưng là một cầu nguyện để có một phép lạ.

Thế nhưng định nghĩa các điều kiện đặc biệt và đặt định các điều kiện biên giới không thể dựa được vào các « sự kiện » trong bất cứ quyết định quan trọng nào. Việc đó luôn luôn phải được căn cứ vào sự giải thích. Đó là xét đoán để chấp nhận mạo hiểm.

Ai cũng có thể quyết định sai lầm—trong thực tế, mọi người đều thỉnh thoảng làm một quyết định sai lầm, nhưng không ai cần phải làm một quyết định mà bên ngoài không thỏa mãn đủ các điều kiện biên giới.

4)— Người ta cần khỏi sự với cái chi đúng chứ không phải cái chi chấp nhận được (chưa kể đến là ai đúng) chính bởi lẽ cuối cùng, người ta phải dung hoà luôn, nhưng nếu người ta không biết cái chi để thỏa mãn các điều kiện đặc biệt và các điều kiện biên giới, người ta không thể phân biệt giữa sự dung hoà đúng và sự dung hoà sai — và kết cục dung hoà sai.

□ Tôi học được điều này năm 1944 khi tôi khỏi sự công tác tham khảo qui mô đầu tiên của tôi, một cuộc nghiên cứu về cơ cấu quản trị và các chính sách quản trị của Công ty General Motors. Alfred P. Sloan, Jr. lúc ấy là chủ tịch và là viên chức hành

khẩn tối cao của công ty, đã gọi tôi vào văn phòng của lúc khởi sự công cuộc nghiên cứu và nói : « Tôi sẽ không bảo ông điều gì cần nghiên cứu, điều gì cần viết hay các kết luận nào cần đạt đến. Đây là trách vụ của Ông. Chỉ thị duy nhất của tôi là ông viết ra điều mà ông nghĩ rằng đúng. Ông chớ lo rầu về phản ứng của chúng tôi. Ông chớ đề ý về việc chúng tôi sẽ thích cái này, hay không thích cái kia. Và trên hết, ông không nên lo lắng về các dàn xếp cần thiết để làm các khuyến cáo của ông có thể chấp nhận được. Không có một viên chức hành khiển nào trong công ty này mà không biết cách làm mọi sự dàn xếp có thể quan niệm được mà không cần bất cứ sự giúp đỡ nào của ông. Nhưng y không thể dàn xếp được trừ phi ông bảo trước cho y biết cái chi là đúng. Viên chức hành khiển nghĩ về một quyết định có thể đề câu nói này trước một mình dưới ánh sáng đèn nê-ông (neon).

Tổng Thống Kennedy đã học được bài học này từ cuộc thảm bại Vịnh Con Heo. Nó giải thích phần lớn sự toàn thắng của ông trong cuộc khủng hoảng hỏa tiễn Cuba hai năm sau. Sự nhấn mạnh cương quyết của ông thời ấy vào việc suy nghĩ kỹ về các điều kiện biên giới mà quyết định phải thỏa mãn đã giúp ông biết được sự dàn xếp nào phải chấp nhận (chẳng hạn như, mặc nhiên bỏ yêu sách của Hoa kỳ đòi thanh tra trên bộ sau cuộc không thám đã cho thấy rằng một cuộc thanh tra như vậy không còn cần thiết nữa và cái điều cần nhấn mạnh (chẳng hạn như việc hủy diệt và hoàn lại cho Nga Xô các hỏa tiễn của họ).

Bởi lẽ có hai loại dàn xếp khác nhau. Một loại được diễn tả trong câu ngạn ngữ cổ : « Phân nửa chiếc bánh còn hơn là không có bánh mì ». Loại khác được diễn tả trong câu truyện về bản án Solomon (Judgment of Solomon) được căn cứ rõ rệt trên nhận thức rằng « phân nửa hải nhi là tệ hơn cả không có hải nhi nào nữa ». Trong trường hợp đầu tiên, các điều kiện biên giới đang còn được thỏa mãn. Mục đích của bánh mì là dự liệu thực phẩm và phân nửa khúc bánh vẫn là thực phẩm. Ngược lại, phân nửa hải nhi không thỏa mãn các điều kiện biên giới. Bởi

phần nửa của một đứa trẻ đang sống và đang lớn là một cái xác chia ra hai mảnh.

Thật là vô bổ mà mất thì giờ nếu ta lo âu về điều gì có thể chấp nhận được và điều gì ta không nên nói ra để khỏi bị chống đối. Những điều mà người ta lo âu không bao giờ xảy đến. Và các sự phân đôi và khó khăn mà không ai nghĩ đến bất thần trở thành các trở ngại gần như không thể vượt qua. Nói khác đi, người ta sẽ không đạt được gì bằng cách khỏi sự với câu hỏi : " Cái gì có thể chấp nhận được ? ". Và trong phương thức trả lời nó, người ta thường hay nêu ra những vấn đề quan trọng và để mất mọi dịp để tiến tới một câu trả lời hữu hiệu chứ chưa nói là đúng.

4) Chuyển hoán quyết định thành hành động là nguyên tố quan trọng thứ tư trong phương thức quyết định. Nếu suy nghĩ kỹ về các điều kiện biên giới là giai đoạn khó khăn nhất trong việc cấu tạo quyết định, chuyển hoán quyết định thành hành động hữu hiệu thường là một giai đoạn làm mất thì giờ nhiều nhất. Thế nhưng một quyết định sẽ không trở nên hữu hiệu trừ phi các cam kết hành động được gắn liền với quyết định ngay từ lúc đầu.

Trong thực tế, một quyết định chưa được coi là hoàn tất, trừ phi việc thực thi các giai đoạn rõ rệt đã trở nên công tác lệnh và trách nhiệm của một người nào đó. Cho đến lúc đó, ta chỉ có các ý định tốt mà thôi.

□ Đây là điểm khó khăn của rất nhiều lời tuyên bố về chính sách, đặc biệt là trong doanh thương : Chúng không chứa đựng cam kết hành động. Thực thi chúng không phải là công việc và trách nhiệm của một người nào. Không lạ gì khi những người trong tổ chức có khuynh hướng coi các lời tuyên bố này với con mắt hoài nghi nếu không phải là các lời tuyên bố về điều mà cấp quản trị tối cao thật sự sẽ không làm.

Chuyển hoán một quyết định thành hành động đòi hỏi việc trả lời nhiều câu hỏi riêng biệt : Ai cần biết quyết định này ? hành động nào cần ? Ai là kẻ hành động ? Và hành động phải là gì

để cho người phải làm nó có thể làm nó ? Các câu hỏi đầu và cuối của câu này thường bị bỏ qua — với các kết quả tai hại.

□ Một câu chuyện đã trở nên đã sử giữa các nhà nghiên cứu tác vụ chứng minh sự quan trọng của câu hỏi « Ai phải biết ? ». Một hãng chế tạo dụng cụ kỹ nghệ lớn đã quyết định nhiều năm trước đây ngưng sản xuất một kiểu dụng cụ. Trong nhiều năm nó đã là dụng cụ chuẩn thức cho một loại dụng cụ máy móc, nhiều thứ trong đó hãy còn dùng. Do đó, người ta đã quyết định bán kiểu mẫu đó cho các sở hữu chủ hiện tại của dụng cụ cũ, trong một thời gian ba năm để thay thế và kể đó chấm dứt sản xuất và bán nó. Các phiếu đặt hàng về kiểu mẫu đặc biệt này đã bị rút xuống trong khá nhiều năm qua. Nhưng chúng đã vọt lên khi các khách hàng cũ tái đặt hàng phòng ngày mà kiểu mẫu đó sẽ không còn được đem ra bán nữa. Tuy nhiên, không một ai hỏi rằng « Ai cần biết quyết định này ? ». Do đó không ai thông báo với nhân viên phòng mãi vụ phụ trách mua các bộ phận để ráp thành kiểu mẫu đó. Ông này được chỉ thị mua các bộ phận rời theo một tỷ lệ nhất định đối với các mãi vụ hiện hữu — và các chỉ thị đã được giữ nguyên. Đến khi phải ngưng sản xuất thêm kiểu mẫu đó, công ty đã có trong kho chứa một số các bộ phận rời đủ để sản xuất kiểu mẫu đó từ 8 đến 10 năm nữa các bộ phận rời này đã được loại bỏ ra với một sự mất mát đáng kể.

Hành động cũng còn phải thích ứng với khả năng của những người phải thực thi nó.

□ Một công ty hóa học trong các năm gần đây đã thấy rằng họ có một số tiền lớn bị phong tỏa tại hại tại một quốc gia Tây Phi Châu. Công ty quyết định rằng để bảo vệ số tiền này, công ty phải đầu tư tại quốc nội trong các xí nghiệp có thể đóng góp cho nền kinh tế địa phương, nhưng không bó buộc phải nhập cảng nguyên liệu từ bên ngoài, và nếu thành công sẽ là loại có thể bán được cho các nhà đầu tư bản xứ nếu việc chuyển ngân lại có thể thực hiện. Để thiết lập các xí nghiệp này, lập các xí nghiệp này, công ty đã phát triển một phương thức hóa học giản dị để lưu trữ một loại trái cây nhiệt đới là một sản

phần chính trong cả hai nước cho đến khi ấy đã bị hư hại quan trọng khi chuyển sang các thị trường Tây Phương.

Doanh nghiệp đó thành công trong cả hai nước. Nhưng trong một nước, quản trị viên địa phương tổ chức doanh nghiệp theo cách thức quản trị đòi hỏi kỹ năng cao và, trên hết, phải được huấn luyện về kỹ thuật loại không dễ có sẵn tại Tây Phi Châu. Trong nước kia, quản trị viên địa phương sẽ suy nghĩ kỹ về khả năng của những người sẽ phải điều hành doanh nghiệp và cố gắng để làm giảm đi cả phương thức lẫn doanh vụ giảm đi cùng tuyến mô ngay từ đầu dân bản xứ vào làm nhân viên từ cấp dưới cho đến cao nhất.

Một ít năm sau, việc chuyển ngân từ hai nước này có thể thực hiện được. Nhưng mặc dù doanh nghiệp đã phồn thịnh, công ty không tìm thấy kẻ mua trong nước đầu tiên. Không người nào ở địa phương có kỹ năng quản trị và kỹ thuật cần thiết. Doanh nghiệp đã phải được thanh toán với nhiều lỗ lã. Trong nước kia có nhiều nhà kinh doanh địa phương muốn mua doanh nghiệp đến nỗi công ty đã hồi hương được tiền đầu tư sơ khởi với một số lời lớn.

Phương thức và doanh vụ được xây dựng trên phương thức đó đại cương đã giống nhau tại cả hai nơi. Nhưng trong nước đầu tiên không ai hỏi : « thứ người nào mà chúng ta sẵn có để làm cho quyết định hữu hiệu ? Và họ có thể làm gì ? ». Kết quả là quyết định tự nó đã đưa đến thất vọng.

Tất cả điều này trở nên quan trọng gấp đôi khi người ta phải thay đổi tác phong, các thói quen hay các thái độ nếu muốn một quyết định trở thành hành động hữu hiệu. Ở đây người ta phải biết chắc rằng không những chỉ có trách nhiệm về hành động cần được phổ thác rõ ràng và người hữu trách phải có khả năng làm điều cần thiết mà thôi. Người ta còn cần làm cho chắc rằng cách đo lường, các chuẩn thức hoàn tất và các khích lệ của chúng được đồng loạt thay đổi. Nếu khác, người ta sẽ bị kẹt trong một tranh chấp tình cảm nội bộ.

☐ Quyết định của Theodore Vail rằng doanh nghiệp của Hệ thống Bell là phục vụ đã có thể ở trong tình trạng một văn kiện

chết nếu không có các tiêu chuẩn khả năng phục vụ mà ông đã phác ra để đo lường khả năng quản trị. Trước kia các quản trị viên Bell thường được đo lường bằng lời nói mà các đơn vị của họ mang lại, hay ít nhất, bằng tiền phí. Các tiêu chuẩn mới làm họ chấp nhận nhanh chóng các mục tiêu mới.

□ Đối nghịch hẳn với chuyện trên là sự thất bại gần đây của một vị chủ tịch hành khiển xuất sắc trong việc hữu hiệu hoá một cơ cấu tổ chức mới và các mục tiêu mới trong một công ty Hoa Kỳ lâu đời, rộng lớn và hãnh diện. Ai cũng đồng ý rằng các thay đổi là cần thiết. Sau nhiều năm lãnh đạo trong ngành kỹ nghệ của mình, công ty đã đề lộ các dấu hiệu rõ rệt về sự cần cỗi; trong hầu hết mọi ngành chánh yếu, các doanh nghiệp cạnh tranh mới hơn, nhỏ hơn và hoạt động hơn đã vượt hẳn nó. Nhưng để cho các ý tưởng mới được chấp nhận, vị chủ tịch đã thăng chức các phát ngôn nhân nổi bật của trường phái cũ vào trong các chức vị dễ thấy và được trả lương nhiều nhất—đặc biệt trong ba chức vụ phó chủ tịch hành khiển mới : Điều này chỉ có một nghĩa duy nhất đối với mọi người trong công ty : “ Họ không thực sự nghĩ như vậy ”.

Nếu các phần thưởng lớn nhất lại được dành cho tác phong trái với tác phong và đường lối hành động mới đòi hỏi, thì mọi người sẽ kết luận rằng tác phong trái ngược này là điều mà những người chỉ huy tối cao thật sự muốn và sẽ thưởng thưởng.

Không phải ai cũng có thể làm điều Vail đã làm và gắn liền việc thực thi vào ngay trong quyết định của mình. Nhưng bất cứ ai cũng có thể nghĩ xem đâu là các cam kết hành động mà một quyết định chuyên biệt đòi hỏi, đâu là các công tác lệnh theo đó và ai là người sẵn có để thực thi nó.

5) Cuối cùng, một phản hồi cần được gắn liền ngay trong quyết định để trắc nghiệm liên tục các điều mong chờ hàm ngụ trong quyết định so với các biến cố thực sự.

Các quyết định là do các con người làm ra. Con người có thể làm lạc ; các công trình của họ không tồn tại lâu dài. Ngay quyết

định hay nhất cũng có một cái nhiên tính cao độ về sự sai lầm. Ngay quyết định hữu hiệu nhất rồi cũng trở nên lỗi thời.

□ Nếu cần chứng minh điều này, ta đã có các quyết định của Vail và Sloan. Mặc dù độc đáo và bạo dạn, chỉ có một trong các quyết định của Vail, quyết định rằng sự phục vụ là mục tiêu của Hệ thống Bell, hãy còn có giá trị cho đến ngày nay và có thể áp dụng dưới hình thức nguyên thủy. Đặc tính đầu tư của cổ phần công ty AT & T đã bị thay đổi sâu rộng trong các năm sau một ngàn chín trăm năm mươi, để đáp ứng với sự xuất hiện của định chế đầu tư — các quỹ hưu bổng và các quỹ tương tế — được coi là các đường lối đầu tư mới của giai cấp trung lưu. Trong khi các phòng thí nghiệm Bell vẫn duy trì được ưu thế của nó, các phát triển khoa học và kỹ thuật mới — đặc biệt là kỹ thuật không gian và kỹ thuật siêu quang tuyến (laser) đã chứng tỏ rõ ràng không một công ty truyền tin nào, dù rộng lớn đến đâu, có thể hy vọng tự thỏa mãn các nhu cầu kỹ thuật và khoa học bởi các phương tiện riêng của mình. Đồng thời, việc phát triển kỹ thuật — lần đầu tiên trong năm — đã làm cho các phương thức viễn thông mới có thể cạnh tranh mạnh mẽ với điện thoại và trong các ngành thông báo tin tức và dữ kiện, không một công ty thông báo nào có thể duy trì được địa vị ưu thắng chứ đừng nói đến độc quyền như công ty Bell đã có trong ngành viễn thoại. Và trong khi thế lực còn cần thiết cho sự hữu hiệu của một công ty viễn thông tư doanh thì thế lực mà Vail phải tranh đấu để được hữu hiệu — nghĩa là thế lực do các tiểu bang ban hành càng ngày càng trở nên không thích hợp với các thực tế của một hệ thống liên bang và thật ra là quốc tế. Nhưng thế lực tất yếu và cần thiết do chính quyền Liêng Bang ban hành đã không được sửa soạn ra bởi hệ thống Bell nhưng ngược lại đã bị hệ thống Bell cưỡng lại bằng hành động trì hoãn mà Vail đã cần thận không nhúng tay vào.

Về sự phân quyền của General Motors do Sloan đề xướng, nó còn đứng vững — nhưng rõ ràng là nó sẽ phải được suy nghĩ lại chín chắn vào một ngày gần đây. Không những chỉ có các

nguyên tắc do ông vạch ra đã bị thay đổi và xét lại thường đến nỗi chúng trở nên mờ mịt quá không ai lại nhận được nữa — thí dụ các chi vụ tự trị, càng ngày càng không kiểm soát đầy đủ được việc chế tạo và ráp nối của chúng và do đó không thể hoàn toàn chịu trách nhiệm về các kết quả. Các nhãn hiệu cá biệt của xe hơi từ Chevrolet đến Cadillac, từ lâu đã không còn đại diện cho các hạng giá cả chính yếu theo đường lối mà lúc đầu Sloan đã ấn định.

Trên hết, Sloan đã hoạch định ra một công ty Hoa Kỳ và mặc dầu công ty này có thêm các chi nhánh tại ngoại quốc, nó vẫn còn là một công ty Hoa Kỳ trong cơ cấu tổ chức và quản trị của nó. Nhưng General Motors rõ ràng đã trở thành một công ty quốc tế. Sự phát triển và các cơ hội chính yếu của nó càng ngày càng ở ngoài Mỹ Quốc và đặc biệt ở Âu Châu. Nó sẽ chỉ tồn tại và phát đạt nếu nó tìm được các nguyên tắc và tổ chức đúng cho một công ty đa quốc. Công việc mà Sloan đã làm năm 1922 sẽ cần phải được làm lại một ngày gần đây — có thể nói trước là việc này sẽ trở thành cấp bách khi nào kỹ nghệ xe hơi lâm vào một thời kỳ khó khăn về kinh tế. Và nếu không được sửa lại một cách khá mạnh bạo, giải pháp của Sloan có thể trở nên một gánh nặng buộc vào cổ của hãng G. M. và càng ngày càng làm trở ngại cho sự thành công của nó.

Khi tướng Eisenhower được bầu làm Tổng Thống, người tiền nhiệm là Harry S. Truman đã nói: thật là tội cho IKE, khi ông là một tướng lãnh, ông ra lệnh và lệnh đó được thi hành. Bây giờ ông sắp ngồi trong văn phòng to lớn này và ông sẽ ra lệnh và chẳng có cái quái gì sẽ xảy ra cả.

Lý do tại sao « Không có cái quái gì sẽ xảy ra cả », tuy vậy không phải là các tướng lãnh có nhiều quyền hơn các vị Tổng Thống. Lý do là các tổ chức quân sự từ lâu đã biết rằng phù phiếm là số phận của phần lớn các mệnh lệnh và đã tổ chức sự phản hồi để kiểm soát sự thi hành các mệnh lệnh. Họ đã học được từ lâu rằng tự mình phải đi và nhìn kiểm là

sự phản hồi khả tín duy nhất (\*) Những tờ trình, đó là tất cả những gì mà một Tổng Thống thường có thể động viên được — không giúp ích được chi nhiều. Tất cả mọi ngành quân lực đã biết được từ lâu rằng viên sĩ quan ra mệnh lệnh sẽ đi ra ngoài và chính mình dòm ngó xem nó có được thi hành chăng. Ít nhất đương sự cũng gửi một phụ tá của mình làm việc đó — ông không bao giờ căn cứ trên điều báo cáo của thuộc hạ nhận mệnh lệnh. Không phải là đương sự không tín nhiệm thuộc hạ; kinh nghiệm dạy ông không nên tin sự báo cáo.

□ Đây là lý do tại sao người ta muốn một vị tiểu đoàn trưởng phải thân chinh nếm thử thực phẩm dọn cho các binh sĩ của mình. Dĩ nhiên, đương sự có thể đọc tờ thực đơn và gọi các món ăn. Nhưng không, người ta trông đợi đương sự đi vào câu lạc bộ và nếm thức ăn ở trong nồi nấu ăn dọn cho binh sĩ.

Với sự xuất hiện của máy tính điện cơ, điều này sẽ trở nên quan trọng hơn nữa là khác, bởi vì người cấu tạo quyết định sẽ rất có thể bị tách xa cảnh trạng hành động nhiều hơn nữa. Trừ phi đương sự chấp nhận như là một điều dĩ nhiên rằng y nên thân chinh đi ra ngoài và xem xét cảnh trạng hành động, đương sự càng ngày sẽ càng bị tách rời khỏi thực tế. Tất cả dữ kiện mà máy tính điện cơ có thể dùng được là những điều trừu tượng. Và các trừu tượng chỉ có thể tin cậy được nếu chúng luôn luôn được phối kiểm bằng những điều cụ thể. Bằng không, chắc chắn là chúng sẽ đánh lạc hướng chúng ta.

Chính mình đi xem xét cũng là đường lối tốt nhất nếu không phải là đường lối duy nhất để tránh nghiệm xem các giả định làm căn bản cho một quyết định có còn giá trị hay chúng đang trở thành lỗi thời và cần được nghĩ kỹ lại. Và người ta luôn luôn cần

---

(\*) Đây chắc chắn là tập tục quân sự trong các thời rất cổ xưa — thucydides và Xenophon, cả hai đều cho nó là dĩ nhiên cũng như các sách giáo khoa đầu tiên về chiến tranh của Trung Hoa mà chúng tôi được biết — và Caesar cũng đã lạm như thế.

chấp nhận rằng sớm hay muộn các giả định sẽ trở nên lỗi thời. Thực tế không bao giờ đứng lâu ở nguyên một chỗ.

Sự thiếu sót không chịu đi xem xét là lý do điển hình khiến người ta cố duy trì một đường lối hành động sau khi nó đã không còn thích ứng hay hữu lý. Điều này đúng với các quyết định trong doanh nghiệp cũng như đối với các chính sách của chính quyền. Nó giải thích một phần lớn sự thất bại của chính sách hậu chiến của Staline tại Âu châu, đồng thời cả sự bất lực của Mỹ Quốc trong việc điều chỉnh các chính sách của mình theo các thực tế Âu Châu của de Gaulle, hay sự thất bại của người Anh trong việc chấp nhận cho đến khi quá trễ thực tế của thị trường chung Âu Châu.

Người ta cần tin tức phản hồi có tổ chức. Người ta cần các báo cáo và các con số, nhưng trừ phi người ta xây dựng sự phản hồi của người ta xung quanh sự phơi trần trực tiếp trước thực tế—trừ phi người ta tự ghép vào kỹ luật đề đi ra ngoài và xem xét—người ta tự buộc mình vào một chủ nghĩa giáo điều cần cỗi với kết quả là sự vô hiệu lực.

Đây là các nguyên tố của phương thức quyết định. Nhưng còn về chính quyết định thì sao ?

## 7. Các quyết-định hữu-hiệu

Một quyết định là một phán quyết. Nó là một sự lựa chọn giữa các khả thể. Khi nó là một lựa chọn giữa sự đúng và sự sai. Nhiều nhất nó là một lựa chọn giữa điều « gần đúng » và điều có cái nhiên tính sai — Nhưng thường hơn nữa nó là một lựa chọn giữa hai cách hành động mà không cách chỉ được chứng minh là gần đúng hơn cách kia.

Phần lớn các sách về cấu tạo quyết định bảo độc giả « Trước hết hãy tìm kiếm các sự kiện. Nhưng các viên chức hành khiển làm ra các quyết định hữu hiệu biết rằng người ta không khởi sự với các sự kiện. Người ta khởi sự với các ý kiến. Dĩ nhiên, các điều này chỉ là các giả thiết chưa trải nghiệm và như thế, vô giá trị trừ phi được trải nghiệm với thực tế. Đề ấn định cái chi là một sự kiện đòi hỏi trước tiên một quyết định về các tiêu chuẩn về sự thích đáng, đặc biệt là về sự đo lường thích hợp. Điều này là căn bản của quyết định hữu hiệu và thường khi là khía cạnh gây tranh luận nhiều nhất.

Cuối cùng, quyết định hữu hiệu không phải như nhiều sách về cấu tạo quyết định, chủ trương là bắt nguồn từ một sự đồng thuận về các sự kiện. Sự hiểu biết, hàm ngụ trong quyết định đúng phát sinh, từ sự va chạm và sự mâu thuẫn giữa các ý kiến khác biệt và từ sự suy xét kỹ lưỡng các khả thể.

Đề có được được các sự kiện trước tiên là điều không thể làm

được. Không thể có các sự kiện trừ phi người ta có một tiêu chuẩn về sự thích đáng. Các biến cố tự chúng không phải là các sự kiện.

□ Trong vật lý, hương vị của một chất không phải là một sự kiện. Cho đến đến ngày khá gần đây, màu sắc của nó cũng không phải là sự kiện. Trong việc nấu ăn, hương vị là một sự kiện quan trọng tối cao và trong hội họa, màu sắc cần được để ý. Khoa Vật lý, việc nấu ăn và khoa hội họa coi là thích đáng các sự vật khác hẳn nhau và do đó coi là sự kiện các sự vật cũng khác nhau.

Nhưng viên chức hành khiển cũng biết rằng người ta không khởi sự bằng việc sưu tầm các sự kiện. Họ khởi sự với một ý kiến. Điều này không có chi sai. Những người có kinh nghiệm trong một phần lãnh vực sẽ phải có ý kiến. Không có ý kiến sau khi đã được làm quen với một lãnh vực trong một thời gian khá lâu có nghĩa là có một con mắt không tinh đời và một tâm trí bê bối. Nhất định người ta phải khởi sự bằng một ý kiến, bảo người ta truy tầm các sự kiện trước, đó là một điều không nên. Người ta sẽ chỉ làm điều mà ai ai cũng làm để tìm kiếm các sự kiện thích ứng với kết luận mà họ đã đạt được rồi. Và chưa ai thất bại trong việc tìm thấy các sự kiện mà người ta muốn kiếm. Thống kê viên giỏi biết điều này và không tin mọi con số—đương sự biết hay không biết người đã tìm được chúng và trong trường hợp nào, đương sự cũng nghi ngờ.

Phương pháp khắt khe duy nhất, phương pháp duy nhất giúp chúng ta trắc nghiệm một ý kiến so với thực tế, được căn cứ trên sự công nhận rõ ràng rằng các ý kiến có trước tiên—và điều này là đường lối phải theo. Vậy không ai có thể không thấy rằng chúng ta khởi sự với các giả thiết không được trắc nghiệm — khởi điểm duy nhất trong cấu tạo quyết định cũng như trong khoa học. Chúng ta biết phải làm gì với các giả thiết — người ta không tranh luận về chúng mà người ta trắc nghiệm chúng. Người ta sẽ tìm ra giả thiết có thể giữ lại được và do đó xứng đáng được cứu xét đàng

hoàng, phân biệt với các giả thiết được loại trừ bởi trắc nghiệm đầu tiên theo kinh nghiệm có thể quan sát được.

Viên chức hành khiển hữu hiệu khuyến khích các ý kiến. Nhưng đương sự nhấn mạnh rằng những người phát biểu ý kiến cũng phải nghĩ về điều mà sự thí nghiệm, nghĩa là sự trắc nghiệm ý kiến so với thực tế — phải cho thấy. Do đó viên chức hành khiển hữu hiệu hỏi : « Điều gì chúng ta cần biết để trắc nghiệm, giả thiết này xem có giá trị không ? », « Đây là các sự kiện cần có để làm ý kiến này có thể đứng vững nổi ? » Và đương sự tập lấy thói quen đối với chính mình và đối với các cộng sự viên của mình — suy nghĩ kỹ và tìm ra điều cần được tìm kiếm, được nghiên cứu, và được trắc nghiệm. Đương sự nhấn mạnh rằng người nào phát biểu một ý kiến cũng có trách nhiệm phải định nghĩa các sự kiện nào có thể được mong chờ và phải được tìm kiếm.

Có lẽ câu hỏi chính yếu là « Đây là tiêu chuẩn thích đáng » Điều này thường khi trở thành cách đo lường thích đáng cho đề mục thảo luận và quyết định cần được đạt đến. Mỗi khi người ta phân tích đường lối đạt đến một quyết định thật sự hữu hiệu thực sự đúng, người ta thấy rằng một số lượng lớn công việc làm và tư tưởng đã được dùng để tìm kiếm cách đo lường thích đáng.

□ Điều này dĩ nhiên là cái đã làm cho kết luận của Theodore Vail cho rằng phục vụ là phần vụ của Hệ thống Bell thành một quyết định hữu hiệu như vậy.

Người cấu tạo quyết định hữu hiệu cho rằng lối đo lường cổ truyền không phải là cách đo lường đúng. Bằng không thì thường không cần phải có một quyết định, chỉ cần một sự điều chỉnh giản dị là đủ. Đo lường cổ truyền phản ảnh quyết định của ngày hôm qua. Sự kiện cần có một quyết định mới thường có nghĩa là cách đo lường không còn thích hợp nữa,

□ Ngay từ thời chiến tranh Cao Ly, người ta đã biết rằng các chính sách tiếp tế và kiểm kê của quân lực Hoa Kỳ còn ở trong tình trạng kém cỏi. Vô số các cuộc nghiên cứu đã được thực hiện — nhưng các công việc còn trở thành tệ hơn chứ không phải khá hơn. Tuy nhiên khi Robert Mc Namara được Tổng Thống Kennedy bổ làm bộ trưởng quốc phòng, ông đã không chấp nhận cách đo lường cổ truyền về kiểm kê quân sự—cách đo lường theo tổng số Mỹ kim và theo tổng số các khoản mãi vụ và tổn lượng. Thay vì vậy, Ô Mc. Namara đã nhận thức và gạt bỏ lấy một số ít các khoản—có lẽ bốn phần trăm số lượng của các khoản nhưng đã chiếm tới 90 phần trăm hay hơn nữa tổng số Mỹ kim tiêu về tiếp vận. Ông cũng đã nhận thức một số rất ít các khoản—có lẽ cũng lại phải 4 phần trăm—kết toán cho 90 phần trăm của tình trạng sẵn sàng chiến đấu. Vì có một vài khoản thuộc trong cả 2 loại, danh sách và khoản nòng cốt đã lên tới 5 hay 6 phần trăm của tổng số được đo lường hoặc bởi số lượng hay bởi Mỹ kim. Mc. Namara đã nhấn mạnh rằng mỗi tháng khoản này phải được quản trị riêng biệt và phải chú ý tới mọi chi tiết nhỏ nhất. Còn lại độ 95 phần trăm khoản trên tổng số tính theo mỹ kim hoặc tính theo tình trạng sẵn sàng chiến đấu, ông đã thay đổi cho quản trị bằng ngoại lệ, nghĩa là cho quản trị theo cái nhiên tính và các trung bình số. Cách đo lường mới lập tức đã đưa đến các quyết định rất hữu hiệu về mãi vụ, kiểm kê trữ lượng và tiếp vận. Đường lối hay nhất để tìm ra cách đo lường thích đáng là lại phải đi ra ngoài để tìm kiếm “phản hồi” (“feedback”) đã được thảo luận ở đoạn trên, đây là “phản hồi” trước khi có quyết định.

□ Thí dụ trong phần lớn các vấn đề nhân viên, các biến cố được đo lường bằng các “trung bình số” như số lượng trung bình các tai nạn làm mất thì giờ trong mỗi trăm nhân viên, bách phân khiếm diện trung bình trong toàn thể nhân viên, số bệnh hoạn trung bình so với mỗi trăm nhân công. Nhưng nhân viên hành khiển đi ra ngoài phòng giấy và tự mình quan sát sẽ thấy rằng mình cần một cách đo lường khác. Trung bình số chỉ phục vụ mục

đích của công ty bảo hiểm, nhưng vô ý nghĩa và cố nhiên là đưa đến sự sai lầm trong các quyết định về nhân viên.

Đại đa số các tai nạn thường xảy ra ở một vài nơi trong cơ xưởng. Số nhân viên nghỉ nhiều thường xảy ra ở một phân cục. Ngay bệnh hoạn mà kết quả là khiếm diện không đi làm, bây giờ chúng ta biết, không được phân phối như là một trung bình số, nhưng được tập trung trong một phần rất nhỏ của lực lượng làm việc, nghĩa là các phụ nữ chưa lập gia đình. Các hành động về nhân viên dựa vào các trung bình số — chẳng hạn như chiến dịch an toàn cơ xưởng — sẽ không đem đến các kết quả mong muốn mà thật ra có thể làm cho công việc tệ hại thêm. Cũng vậy, sự thiếu ra ngoài xem xét đã là một yếu tố khiến kỹ nghệ xe ô-tô không nhận thức kịp thời được nhu cầu làm cho xe hơi được an toàn. Các công ty xe hơi đã chỉ đo lường bằng các trung bình số qui ước của số tai nạn theo từng dặm (Anh) hay từng xe. Nếu họ đi ra ngoài quan sát, họ sẽ thấy nhu cầu đo lường cả mức độ trầm trọng của các vết thương do các tai nạn gây ra. Và điều này sẽ làm nổi bật nhu cầu bổ túc các chiến dịch an toàn của họ bằng cách đo lường nhằm làm cho các tai nạn ít nguy hiểm hơn, nghĩa là bằng cách họa kiều xe. Như vậy, tìm cách đo lường thích ứng không là làm một bài toán. Nó là một phán quyết mạo hiểm.

Mỗi khi người ta cần phán quyết người ta phải có các khả thể để lựa chọn. Một phán quyết trong đó người ta chỉ có thể chỉ « Được » hay « không » không đáng là một phán quyết. Chỉ khi nào có các khả thể, người ta mới có thể được nội quan về điều thực sự quan trọng.

Do đó, các viên chức hành khiển nhấn mạnh trên các khả thể đo lường để họ có thể lựa lấy cái thích ứng.

□ Có một số các cách đo lường đòi với một đề nghị đầu tư tư bản. Một cách chú trọng đến thời gian cần thiết để sau lại đủ số vốn đầu tư nguyên thủy. Một cách khác chú trọng đến tỷ suất khả lợi do sự đầu tư đem đến. Một cách thứ

ba chú trọng đến giá trị hiện tại của các lợi tức mà người ta hi vọng là cuộc đầu tư sẽ mang tới v.v... Viên chức hành khiển hữu hiệu sẽ không hài lòng với bất cứ mực thước ước định cỡ truyền nào, mặc dù ông được phân vụ kế toán can thiệp quyết rằng chỉ có một cách là « Khoa học ». Ít lắm do kinh nghiệm ông biết rằng mỗi một cách phân tích trên sẽ mang ra một khía cạnh khác của cùng một quyết định đầu tư tư bản. Cho đến khi viên chức đó đã xem xét tất cả các khía cạnh của quyết định, ông thực không thể biết đường lối nào trong các đường lối phân tích và đo lường này là thích ứng cho quyết định đầu tư tư bản chuyên biệt trước mắt. Viên chức hành khiển hữu hiệu sẽ buộc lòng phải làm phiền các kế toán viên để họ tính toán quyết định đầu tư theo tất cả ba đường lối để cuối cùng có thể kết luận rằng : « Cách đo lường này thích ứng cho quyết định này ».

Trừ phi người ta đã cứu xét các khả thể, người ta có một tâm trí đóng kín.

Điều này, trên hết, giải thích tại sao các nhân viên cấu tạo quyết định cổ tình bỏ qua huấn luyện quan trọng thứ nhì của các sách giáo khoa về việc cấu tạo quyết định và tạo ra bất hòa và bất đồng ý kiến hơn là đồng thuận.

Các quyết định thuộc loại viên chức hành khiển cần làm không thể đạt được bằng cách vỗ tay đồng ý. Chúng chỉ có thể hoàn tất mỹ mãn nếu được căn cứ trên sự va chạm giữa các quan điểm đối nghịch trên sự đối thoại giữa các quan điểm khác nhau và trên sự lựa chọn giữa các phán quyết khác nhau. Quy tắc đầu tiên trong việc cấu tạo quyết định là không cấu tạo một quyết định, trừ phi có sự bất đồng ý kiến.

□ Người ta kể lại là Alfred P. Sloan đã nói tại một buổi họp của một ủy ban tối cao của ông : « Thừa quí ông, tôi cho là chúng ta đều đồng ý hoàn toàn về quyết định này ». Mọi người ngồi xung quanh bàn đều gật đầu đồng ý « Thế thì, « Ô. Sloan nói tiếp », tôi đề nghị chúng ta dời cuộc thảo luận về đề mục này cho đến kỳ

hợp sau đề chúng ta có đủ thì giờ đề bất đồng ý kiến và có lẽ hiểu biết thêm về các vấn đề liên quan đến quyết định này ».

Sloan không phải là một nhà cấu tạo quyết định theo « trực giác ». Ông luôn luôn nhấn mạnh tới nhu cầu trắc nghiệm các ý kiến so với các sự kiện và nhu cầu, làm cho tuyệt đối chắc chắn rằng người ta đã không khởi sự bằng kết luận và kể đó tìm kiếm các sự kiện để bênh vực kết luận đó. Nhưng ông biết rằng quyết định đúng đòi hỏi phải có bất đồng ý kiến.

Mỗi vị Tổng Thống hữu hiệu trong lịch sử Mỹ Quốc đều có phương pháp riêng đề gây ra sự bất đồng ý mà ông cần để làm một quyết định hữu hiệu. Lincoln, Theodore Roosevelt, Franklin D. Roosevelt, Harry Truman—mỗi người đều có các đường lối riêng của mình. Nhưng mỗi người đều gây ra sự bất đồng ý cần thiết để hiểu biết thêm về các vấn đề liên quan tới quyết định. « Chúng ta được biết Tổng Thống Washington ghét các tranh chấp và mâu thuẫn và muốn có một Nội các thống nhất. Nhưng ông đã nêu rõ sự cần thiết của sự bất đồng quan điểm về các vấn đề quan trọng bằng cách hỏi ý kiến của cả Hamilton lẫn Jefferson.

□ Vị Tổng Thống hiểu rõ nhất nhu cầu của sự bất đồng ý có tổ chức, có lẽ là Franklin D. Roosevelt. Mỗi khi có điều chi quan trọng, ông thường gọi riêng một người phụ tá và bảo rằng : « Tôi muốn ông nghiên cứu việc cho tôi — nhưng phải giữ bí mật ». (Roosevelt biết rõ rằng làm như vậy chắc chắn là mọi người tại Hoa Thịnh Đốn sẽ biết về việc đó tức khắc). Sau đó Roosevelt có thể gọi ra vài người khác nữa, được biết là khác ý kiến với người trên và trao cho họ cùng một công việc đó và cũng « hoàn tất bí mật » kết quả là ông có thể chắc chắn rằng mọi khía cạnh quan trọng của mỗi vấn đề đều sẽ được nghiên cứu kỹ lưỡng và trình bày với ông : Ông có thể chắc chắn rằng mình sẽ không thể bị hoàn toàn chi phối bởi các kết luận tiên niệm của kẻ nào.

Lỗi làm việc này đã bị chỉ trích gay gắt là sự quản trị khả ố bởi một « quản trị viên chuyên nghiệp » trong Nội các Roosevelt : Bộ Trưởng Nội Vụ, Harold Ickes. Nhật ký của ông ghi đầy các lời

chỉ trích Tổng Thống Roosevelt là « bê bối », « không kín đáo » và « trí trá ». Nhưng Roosevelt biết rằng trách vụ chính của một Tổng Thống Mỹ Quốc không phải là hành chánh. Nó là sự cấu tạo chính sách, cấu tạo các quyết định đúng. Và tốt nhất là các việc này được thực hiện trên căn bản của « thủ tục đối lập » nếu ta dùng từ ngữ mà các luật sư dùng để chỉ phương pháp đạt đến các sự kiện đúng thực trạng một cuộc tranh cãi và bảo đảm rằng mọi khía cạnh liên hệ của một vụ được trình bày trước toà án.

Có ba lý do chính cho sự nhấn mạnh về bất đồng ý.

Đầu tiên nó chỉ là sự bảo vệ cho người cấu tạo quyết định khỏi trở thành tù nhân của tổ chức. Mọi người luôn luôn muốn người cấu tạo quyết định làm cho mình một điều gì. Mỗi người là một thầy cãi đặc biệt — thường với thiện chí hoàn toàn — thứ cổ đề đạt quyết định mà mình ưa thích. Điều này đúng, không kể người cấu tạo quyết định là Tổng Thống Mỹ Quốc hay viên kỹ sư trẻ nhất đang nghiên cứu việc sửa đổi một kiểu mẫu.

Đường lối duy nhất để phá vỡ ảnh hưởng của các thành cấu đặc biệt và các thành kiến là tạo ra những bất đồng ý có lý luận, có sự tìm tòi và có nghiên cứu kỹ.

Thứ hai, riêng sự bất đồng ý có thể cung cấp các khả thể cho một quyết định. Và một quyết định không khả thể là một ván bài đánh liều dù nó đã được nghĩ kỹ đến đâu.

Luôn luôn có một cái nhiên tính cao độ đã quyết định sẽ sai, hoặc vì nó đã sai từ khởi đầu hay vì một thay đổi trong các hoàn cảnh làm cho nó sai. Nếu ta nghĩ kỹ về các khả thể trong diễn trình cấu tạo quyết định, ta đã có một đường lối thoát hừ, một đường lối đã được suy nghĩ kỹ, đã được nghiên cứu, nghĩa là được hiểu rõ. Không có một khả thể như vậy, chắc chắn ta sẽ bị bối rối khi thực tế chứng tỏ quyết định của ta không thi hành được.

□ Trong chương trước, tôi đã đề cập đến kế hoạch Schlieffen của quân đội Đức năm 1914 và Chương trình kinh tế sơ khởi của Tổng Thống Franklin D. Roosevelt. Cả hai đã bị phản chứng bởi các biến cố ngay lúc mà chúng đáng lý đã phải có tác dụng.

Quân Đội Đức không bao giờ hồi phục. Nó không bao giờ tạo được một ý niệm chiến lược khác. Nó đã đi từ một ứng biến thất sách này đến một ứng biến thất sách khác. Nhưng đó là việc không tránh được. Trong hai mươi lăm năm, không có cách nào cho kế hoạch Schlieffen được Tổng Tham Mưu cứu xét. Tất cả mọi kỹ năng đều được dùng vào việc chi tiết hóa kế hoạch chủ chốt này. Khi kế hoạch đã tan rã, không ai có một khả thể để đem ra ứng dụng.

Mặc dù được huấn luyện kỹ càng về hoạch định chiến lược, các tướng lãnh chỉ có thể ứng biến; nghĩa là hành động vội vàng theo một hướng này và kể đó lại theo hướng khác, mà không hiểu thực sự tại sao họ đã hành động vội vã như vậy.

□ Một biến cố khác xảy ra năm 1914 cũng chứng tỏ sự hiểm nguy của sự không có khả thể. Sau khi Nga đã ban hành lệnh động viên, Nga Hoàng lại muốn đổi ý. Ông gọi Tổng Tham Mưu Trưởng vào và bảo y ngưng lệnh động viên. « Tâu Hoàng Thượng », viên tướng trả lời, « điều này không thể được, chúng tôi không có kế hoạch để bãi bỏ động viên một khi nó đã khởi sự ». Tôi không tin rằng Đế nhất thể chiến tất nhiên có thể tránh được nếu người Nga đã đủ sức ngưng bộ máy quân sự của họ ở lúc chót. Nhưng dù sao người ta cũng có một dịp may cuối cùng để hành động hợp lý.

Ngược lại, Tổng Thống Roosevelt trong những tháng trước khi nhậm chức, đã đặt toàn thể cuộc vận động tranh cử của ông trên khẩu hiệu kinh tế chính thống, ông qui tụ được nhóm người có khả năng, sau này trở thành « Ban Cố Vấn », nghiên cứu về một khả thể — một chính sách cấp tiến căn cứ trên các đề nghị của những người « Cấp Tiến » cũ, nhằm đến một cuộc cải cách kinh tế và xã hội đại qui mô. Khi sự sụp đổ của hệ thống ngân hàng chứng tỏ rằng chính thống kinh tế đã trở nên tự vẫn chính trị, Roosevelt đã có sẵn khả thể của mình. Do đó, ông đã có một chính sách.

Nhưng nếu không có một khả thể chuẩn bị sẵn, Roosevelt

cũng hoàn toàn bị bối rối như Tổng Tham Mưu Đức hay Nga Hoàng. Khi nhậm chức Tổng Thống, Roosevelt đã cam kết theo lý thuyết ước lệ của thế kỷ mười chín về kinh tế quốc tế. Tuy nhiên giữa cuộc bầu cử tháng 11-1932 và lễ nhậm chức của ông vào tháng 3 năm sau, khủng hoảng đã lan tới nền kinh tế quốc tế cũng như nó đã lan rộng trong nền kinh tế quốc nội. Roosevelt đã thấy rõ điều này, nhưng nếu không có các khả thể, ông đã có thể bị dồn vào tình trạng ứng biến vô ích. Và ngay người có khả năng và khôn lanh như Tổng Thống Roosevelt cũng chỉ có thể mò mẫm quanh quẩn trong cái bất thần đã trở nên sa mù toàn diện, chỉ có thể chạy loạn lên từ một thái cực này đến một thái cực khác — như ông đã hành động khi y phá vỡ. Hội Nghị Kinh Tế Luân Đôn — chỉ có thể trở nên tù nhân của các mại bản kinh tế giải quyết với các liều thuốc cũ rích chẳng hạn như phá giá tiền tệ hay tái dụng ngân bản vị — cả hai biện pháp này đều hoàn toàn không thích đáng các vấn đề thực sự.

Một thí dụ rõ ràng hơn nữa là kế hoạch của Roosevelt « gói ghém » Tối cao Pháp viện sau cuộc toàn thắng của ông năm 1936. Khi Kế hoạch này vấp phải sự chống đối lập mạnh mẽ của Quốc Hội mà ông tưởng đã kiểm soát được hoàn toàn, Roosevelt đã không có khả thể. Kết quả ông không những đã hỏng kế hoạch cải cách tòa án của mình mà còn mất cả sự kiểm soát đối với chính trị quốc nội — mặc dù ông rất được dân chúng ái mộ và chiếm được đại đa số phiếu.

Trên hết cần có bất đồng ý kiến để kích lệ trí tưởng tượng. Dĩ nhiên người ta không cần phải có trí tưởng tượng mới tìm được giải pháp đúng cho một vấn đề. Nhưng điều này chỉ có giá trị trong toán học mà thôi. Trong mọi vấn đề có tính cách bất trắc thực sự chẳng hạn như vấn đề mà viên chức hành khiển phải đương đầu với — không kể lãnh vực của ông là chính trị, kinh tế, xã hội hay quân sự — người ta cần các giải pháp « sáng tạo » cấu tạo nên một tình trạng mới. Và điều này có nghĩa là người ta cần tưởng tượng — một đường lối mới và khác biệt để nhận định và hiểu biết.

Tôi công nhận là trí tưởng tượng ưu tú không được nhiều lắm. Nhưng nó cũng không phải ít ỏi như người ta thường tưởng. Tuy nhiên, tưởng tượng cần được thách đố và khích lệ. Nếu không nó ở thể tiềm ẩn và vô dụng. Sự bất đồng ý nhất là nếu bị bó buộc phải lý luận, nghĩ kỹ dẫn chứng là thứ kích thích tổ hữu hiệu nhất mà chúng ta biết.

[ ] Ít người đã có khả năng đề tưởng tượng của một Humpty — Dumpty một số lớn các sự vật không thể có trước bữa điểm tâm. Và một số ít hơn nữa đã có tưởng tượng của kẻ sáng tạo ra Humpty — Dumpty, Lewis Carroll, tác giả của Alice trong Cảnh Thần Tiên (Alice in Wonderland). Nhưng ngay cả trẻ con cũng có tưởng tượng đề thích thú A-Lích ( "Alice" ). Và như Jerome S. Bruner nói: Ngay một đứa bé 8 tuổi cũng thấy ngay rằng trong khi « 4 x 6 bằng 6 x 4, thì một người Venise mù ( blind Venetian, ) không phải là cùng một thứ với « một cái mảnh mảnh » ( a Venetian Blind, ) ». Đây là những nhỡn quan tưởng tượng cao độ. Quá nhiều các quyết định của người lớn được cấu tạo trên giả định rằng một « Kẻ Venise mù » phải cố nhiên là một với « một cái mảnh mảnh ».

Một câu chuyện xưa kể rằng một người ở Hải Nam thời Nữ Hoàng Vích Tô Ri-a (Victoria) trở về sau một cuộc đi thăm Tây phương đã báo các đảo dân rằng người Tây phương đã không có nước ở trong các nhà ở và chung cư của họ. Trên đảo quê quán của đương sự nước chảy xuyên qua các ống cây bọng và dễ thấy rõ rệt. Trong các thành phố Tây Phương, nước được chuyển dẫn trong các ống dẫn và, do đó, chỉ chảy khi có người vặn nút quay. Nhưng không ai giảng giải về nút quay cho người thăm viếng.

Mỗi khi tôi nghe câu truyện này, tôi nghĩ đến tưởng tượng. Trừ phi chúng ta quay cái nút quay" tưởng tượng sẽ không chảy. Nút quay là sự bất đồng ý được lý luận và có kỷ luật.

Do đó, người cấu tạo quyết định hữu hiệu tổ chức sự bất đồng ý. Điều này bảo vệ y chống lại sự lồi cuốn bởi cái có vẻ hữu lý nhưng nguy tạo hoặc thiếu sót. Nó cho y các khả thể đề y có

thể lựa chọn và quyết định, nhưng cũng đề cho y không bị lạc trong sa mù khi quyết định của đương sự về sau tỏ ra thiếu sót hay sai hỏng trong khi thi hành. Và nó bắt buộc phải tương tượng đối với chính y và các cộng sự viên của y. Sự bất đồng ý kiến điều hữu lý và điều đúng thành quyết định tốt.

Người cấu tạo quyết định hữu hiệu không khởi sự với giả định rằng một đường lối hành động được đề nghị là đúng và tất cả mọi đề nghị khác là sai. Cũng không phải đương sự khởi sự với giả định, « Tôi là đúng và nó là sai ». Đương sự khởi sự với cam kết tìm ra lý do tại sao người ta bất đồng ý kiến.

Dĩ nhiên, các viên chức hành khiển biết rằng có các kẻ khùng ở xung quanh và có các kẻ chuyên làm hại. Nhưng họ không giả định rằng người bất đồng ý với điều họ cho là rõ rệt và dĩ nhiên là một kẻ khùng khạo hay một kẻ lường đảo. Họ biết rằng trừ phi được chứng tỏ khác đi và kẻ bất đồng ý phải được giả định là khá thông minh và hợp lý. Do đó, cần được giả định rằng đương sự đã đạt đến kết luận sai lầm rõ rệt như vậy bởi lẽ y nhìn thấy một thực tế khác và chú tâm đến một vấn đề khác. Viên chức hành khiển hữu hiệu, do đó, luôn luôn hỏi: « Người bạn phải thấy cái gì nêu lập trường của đương sự, có thể đứng vững, hợp lý, thông minh ». Viên chức hành khiển hữu hiệu chú tâm trước hết đến sự hiểu biết ( understanding ). Chỉ lúc đó đương sự mới nghĩ đến việc ai đúng ai sai ( \* ).

Trong một văn phòng luật sư đảng hoàng, kẻ khởi sự mới tốt nghiệp ở trường luật ra, được giao phó trách nhiệm thảo một biện minh trạng mạnh nhất cho khách hàng của luật sư khác. Đây không những là điều nên làm trước khi người ta ngồi xuống để viết biện minh trạng cho khách hàng của chính mình (Người ta cần giả định rằng, luật sư đối lập cũng phải thạo công việc của y).

---

\* Điều này dĩ nhiên không có chi mới cả. Nó thật ra chỉ là viết lại câu của Mary Parker Follet (xem *Dynamic administration* ed. by Henry C. Metcalf and L. Urwich (New York Harper and Row, 1942). Bà này chỉ là khai triển các lý luận của Plato trong cuốn luận về hùng biện *The Phaedrus*.

Đó cũng là cách huấn luyện đúng cho y không khởi sự với câu «Tôi biết vụ cái của tôi là đúng », nhưng với sự nghĩ kỹ về những điều mà phía bên kia phải biết, thấy, hay cho rằng có thể tin tưởng được để có lý do mà cãi. Nó bảo đương sự xem hai vụ cãi như là các khả thể. Và chỉ lúc ấy đương sự có lẽ hiểu cái điều mà vụ cãi của mình có liên quan đến. Chỉ lúc đó y mới có thể làm ra biện minh trạng mạnh trước tòa án lập luận rằng khả thể của mình là thích đáng hơn cái của phía bên kia.

Khởi cần phải nói, điều này không được nhiều người áp dụng, không kể họ là viên chức hành khiển hay không. Phần lớn người ta khởi sự chắc chắn rằng điều mà họ thấy là con đường duy nhất để thấy mà thôi.

□ Các viên chức hành khiển ngành sản xuất thép Mỹ Quốc đã không bao giờ bỏ qua câu hỏi : « Tại sao các người trong nghiệp đoàn dấy dậy mỗi lúc chúng tôi nhắc đến tiếng « nằm giường lông » (featherbedding ?) (\*). Người nghiệp đoàn đến phiên họ không bao giờ tự hỏi tại sao các quản trị viên kỹ nghệ thép làm rùm beng về việc nằm « giường lông » khi mà mọi trường hợp họ nêu ra đều có vẻ không đáng kể và không đáng bị tổng cò. Thay vì vậy, cả hai phía đều cố gắng chứng tỏ kẻ khác là sai : Nếu mỗi bên cố tìm hiểu xem bên kia thấy gì và tại sao, cả hai có thể mạnh hơn nhiều và tương quan lao động trong kỹ nghệ thép, nếu không nói là trong kỹ nghệ Hoa Kỳ sẽ có thể khá hơn và lành mạnh hơn nhiều.

Dù mình bị xúc động đến mức nào, dù mình tin chắc phía bên kia hoàn toàn sai và không có lý lẽ nào để cãi, viên chức hành chánh muốn làm quyết định đúng tự buộc mình phải coi sự chống đối như là phương tiện của mình để suy nghĩ kỹ về các khả thể. Đương sự dùng việc tranh chấp ý kiến như là dụng cụ để bảo đảm rằng tất cả mọi khía cạnh chính yếu của một vấn đề quan trọng được cứu xét kỹ lưỡng.

---

\* Nghĩa là việc nghiệp đoàn cưỡng chế chủ nhân phải trả tiền những dịch vụ mà thợ không làm.

Có một câu hỏi cuối cùng mà người cấu tạo quyết định hữu hiệu hỏi : « Một quyết định có thật sự cần thiết hay không ? ». Luôn luôn có một khả thể là khả thể không làm gì cả.

Mỗi quyết định cũng giống như là sự giải phẫu. Nó là sự can thiệp vào một hệ thống và do đó mang theo với nó hiểm họa của một sự kích xúc. Người ta không làm các quyết định không cần thiết cũng như một nhà giải phẫu giỏi không thực hiện các cuộc giải phẫu không cần thiết. Các nhà cấu tạo quyết định cũng như các nhà giải phẫu, khác nhau trong lẽ lối làm việc. Một vài kẻ cấp tiến hơn hay bảo thủ các kẻ khác. Nhưng đại loại mà nói, họ đồng ý với nhau về các qui tắc.

Người ta cần làm một quyết định khi một tình trạng có vẻ sẽ suy đồi nếu không sự vật chi được làm. Điều này cũng áp dụng đối với cơ hội. Nếu cơ hội quan trọng và có vẻ sẽ biến đi trừ phi ta hành động mau lẹ thì ta phải hành động — và ta thực hiện một thay đổi cấp tiến.

□ Các người đương thời với Vail đã đồng ý với ông về hiểm họa suy đồi của sở hữu chính quyền : Nhưng họ đã muốn chống lại các biểu hiệu—chống lại dự luật này dự luật kia trong cơ quan lập pháp chống đối ứng viên này hay ứng viên kia và ủng hộ một kẻ khác v.v. Chỉ có Vail mới hiểu được rằng đây là đường lối vô hiệu để chống lại một tình trạng suy đồi. Ngay đến việc người ta có thắng một cuộc chiến tranh. Ông ta thấy rằng cần phải có hành động cương quyết để cấu tạo một tình trạng mới. Chỉ có ông mới thấy rằng tư doanh đã phải dùng thế lệ công cộng làm một khả thể hữu hiệu cho sự quốc hữu hóa.

Đối lại, có các tình trạng mà người ta có thể, không lạc quan quá mức, Chờ đợi rằng chúng sẽ tự giải quyết lấy dù không cái chi được làm, Nếu câu trả lời cho câu hỏi « Cái gì sẽ xảy ra nếu chúng ta không làm gì cả ? » là « Nó sẽ tự giải quyết lấy », người ta sẽ không can thiệp. Người ta cũng không can thiệp nếu tình trạng trong khi làm ta khó chịu lại không có tính cách quan trọng nào và không tạo ra sự khác biệt nào.

□ ít viên chức hành khiển nhận thức được điều này. Kiểm soát viên trong một cuộc khủng hoảng tài chính vô vọng đòi hỏi sự giảm thiểu phí tổn, lại ít khi có khả năng không chú trọng đến các lỗi lầm nhỏ mọn, mà sự hủy diệt của chúng cũng không hoàn tất được cái chi cả ? Đương sự có thể biết, chẳng hạn, rằng các tổn phí quan trọng ở ngoài vòng kiểm soát là ở trong tổ chức các mãi vụ và trong sự phân phối vật chất. Và đương sự sẽ làm việc khác khổ và xuất sắc để kiểm soát chúng. Nhưng đương sự sẽ tự hạ chính mình và toàn thể cố gắng bằng cách làm rùm beng về việc xử dụng « Không cần thiết » hai hoặc ba cựu nhân viên trong một cơ xưởng mà nếu không có họ đáng lẽ hữu hiệu và được điều hành tốt hơn. Và đương sự sẽ bác bỏ năm ba người làm việc bán thời gian này sẽ không đem đến sự khác biệt nào cả. Đương sự sẽ lý luận : « trong khi người khác đang hi sinh thì không lý do gì người trong cơ xưởng lại thoát khỏi với sự vô hiệu năng ».

Khi mọi việc xong xuôi cả, tổ chức sẽ chóng quên đương sự đã cứu doanh cuộc. Dù sao, họ sẽ nhớ mỗi thủ của đương sự đối với hai hoặc ba kẻ khốn nạn trong cơ xưởng và đúng như vậy. » *De minimis non curat praetor* » (thẩm phán không xử đoán các việc lật vật) luật La Mã đã nói thế cách đây gần hai ngàn năm—nhưng nhiều người cấu tạo quyết định vẫn còn cần học điều đó.

Đại đa số các quyết định sẽ nằm ở giữa các cực đoan này. Vấn đề không tự giải quyết được ; nhưng nó cũng không có vẻ biến thành suy đồi. Cơ hội chỉ là đề cải thiện chứ không phải thay đổi và cạnh tranh thực sự ; nhưng điều này hãy còn khá đáng kể. Nếu chúng ta không hành động, nói khác, chúng ta sẽ rất có thể vẫn tồn tại. Nhưng nếu chúng ta hành động, chúng ta có thể kh hơn.

Trong tình trạng này, người cấu tạo quyết định hữu hiệu so sánh sự cố gắng và hiềm họa của hành động với hiềm họa của bất hành động. Không có công thức để đi đến quyết định đúng ở đây. Nhưng các nguyên tắc hướng dẫn rõ rệt đến nỗi làm quyết định trong trường hợp cụ thể ít khi là một điều khó. Đó là ;

□ Hành động nếu đem so sánh các lợi lộc nhiều hơn phí tổn và hiểm họa và

□ Hành động hay không hành động nhưng đừng « tránh né » hoặc nhượng bộ.

Nhà giải phẫu chỉ cắt đi phân nửa các thịt cổ thừa hay thịt ruột thừa cũng có thể gây ra sự nhiễm độc hay kích xúc nhiều bằng trường hợp đương sự thực hiện trọn vẹn cuộc giải phẫu không chữa hẳn bệnh trạng nên đã làm cho nó trầm trọng hơn. Hoặc đương sự hành động hay không hành động. Tương tự như thế, người cấu tạo quyết định hữu hiệu hoặc hành động hay không hành động. Ý không hành động nửa chừng. Đây là điều độc nhất luôn luôn sai và đường lối chắc chắn nhất để không thỏa mãn các điều kiện tối thiểu, các điều kiện biên giới tối thiểu.

Bây giờ là lúc người ta sẵn sàng để quyết định. Các điều kiện đã được nghĩ kỹ, các khả thể đã được nghiên cứu, các điều lợi hại đã được cân nhắc. Mọi việc đều được biết rõ. Thật ra, tới lúc này, người ta luôn luôn biết rõ hành động theo đường lối nào. Tại điểm này, quyết định thật ra gần như « tự làm lấy ».

Và chính ở điểm này, phần nhiều các quyết định bị lạc hướng. Đột nhiên người ta thấy khá rõ là quyết định sẽ không thích thú mấy, sẽ không được tán thưởng mấy, sẽ không dễ dàng mấy. Người ta thấy rõ rằng một quyết định cũng đòi hỏi can đảm nhiều như nó đòi hỏi phán quyết. Không có lý do nội tại nào buộc được phạm phải có vị đẳng, nhưng các được phạm hữu hiệu thường như vậy. Tương tự như thế, không có lý do nội tại nào buộc các quyết định phải có tính cách khó chịu — nhưng phần nhiều các quyết định hữu hiệu là như vậy.

Có một điều mà viên chức hành khiển hữu hiệu sẽ không làm ở điểm này. Đương sự sẽ không nhượng bộ trước lời hô hào, « Chúng ta hãy làm một cuộc nghiên cứu khác ». Đây là đường lối của kẻ hèn nhát — và tất cả những điều mà kẻ hèn nhát đạt được là chết một ngàn lần trong khi người can đảm chỉ chết có một lần. Trước sự đòi hỏi thực hiện « một cuộc nghiên cứu khác » viên chức hành khiển hữu hiệu hỏi ; « Có lý do gì để tị

tưởng rằng sự nghiên cứu phụ thuộc sẽ đem đến một cái chi mới mẻ không? và có lý do gì để tin tưởng rằng cái mới sẽ thích đáng?». Và câu trả lời là « không » mà thường là như vậy —viên chức hành khiển hữu hiệu sẽ không cho phép thực hiện một cuộc nghiên cứu khác. Ông không làm mất thì giờ của người tốt để che dấu sự bất định của chính mình.

Nhưng đồng thời đương sự sẽ không quyết định vội vã trừ phi ông chắc chắn rằng ông hiểu rõ quyết định của mình. Như bất cứ tráng niên có kinh nghiệm vừa phải nào, ông đã biết chú ý đến điều mà Socrates đã gọi là « quỷ thần » (« daemon »), tức là tiếng nói của nội tâm từ nơi nào đó trong lòng thì thầm : « Coi chừng ». Không phải chỉ vì một việc khó làm, khó chịu hoặc kinh khủng mà người ta lại không làm nó nếu nó đúng. Nhưng người ta phải ngưng lại — dù chỉ một lúc thôi — nếu người ta tự thấy khó chịu, bối rối, băn khoăn mà không biết chắc tại sao. Một nhà cầu tạo quyết định giỏi nhất mà tôi quen biết đã nói : « Tôi luôn luôn dừng lại mỗi khi sự vật có vẻ trở nên bất thường ».

Trong mười lần có đến chín lần sự khó chịu chỉ liên hệ đến một chi tiết ngờ ngẩn nào đó. Nhưng lần thứ mười, người ta bắt thần nhận thức rằng người ta đã bỏ qua sự kiện quan trọng nhất trong vấn đề, đã phạm một lỗi lầm sơ đẳng hay đã phán đoán sai lạc hoàn toàn từ đầu chí cuối. Lần thứ mười người ta bắt thần thức dậy ban đêm và nhận thấy — như Sherlock Holmes đã làm như vậy trong câu chuyện nổi tiếng — rằng điều có ý nghĩa nhất là con chó của Baskeville đã không sủa ».

Nhưng người cầu tạo quyết định không đợi lâu — một vài ngày, nhiều lắm là một ít tuần. Nếu lúc đó « quỷ thần » lên tiếng thì đương sự sẽ hành động mau lẹ và cương quyết bất luận là y có thích hay không.

Người ta không trả lương các viên chức hành khiển để họ làm các điều của họ thích. Họ được trả lương để bảo đảm cho các việc đúng được thực hiện — việc quan trọng nhất trong trách vụ chuyên biệt của họ là làm ra các quyết định hữu hiệu.

## CẤU TẠO QUYẾT ĐỊNH VÀ MÁY TÍNH ĐIỆN CƠ

Liệu tất cả các điều này bây giờ còn áp dụng được không khi mà chúng ta đã có máy tính điện cơ? Người ta nói rằng máy tính điện cơ sẽ thay thế người cấu tạo quyết định, ít nhất là trong việc quản trị trung cấp. Trong một vài năm nó sẽ làm ra một quyết định điều hành — và ít lâu sau đó nó sẽ làm ra cả các quyết định chiến lược nữa.

Thật sự ra thì máy tính điện cơ buộc các viên chức chấp hành phải thực hiện các thích ứng tại chỗ. Thông thường ngày nay như là các quyết định thực sự. Nó sẽ hoán cải một số lớn những người trước kia thường phản ứng thay vì hành động thành các viên chức hành khiển và các người cấu tạo quyết định thật sự.

Máy tính là một dụng cụ hữu hiệu của viên chức hành khiển. Như búa hay kềm — nhưng khác với bánh xe hoặc cưa — nó không thể làm việc chi mà con người không thể làm được. Nhưng nó có thể làm một phần vụ nhân sự — thêm và bớt — nhanh hơn là con người có thể làm được. Và, vì là một dụng cụ, nó không bị chán, không bị mệt, không tính tiền giờ phụ trội. Như mọi dụng cụ làm khá hơn những điều mà con người có thể làm, máy tính điện cơ làm gia tăng khả năng của con người (các khí cụ khác chẳng hạn như bánh xe, phi cơ hoặc máy vô tuyến truyền hình làm những việc con người không thể làm được, đem đến cho con người một kích thước mới, nghĩa là khai triển bản chất của con người). Nhưng như mọi công cụ, máy tính điện cơ chỉ có thể làm một hoặc hai sự vật. Nó có các giới định hạn chế. Và chính các giới định của máy tính điện cơ sẽ buộc chúng ta làm như làm quyết định thực sự, điều mà bây giờ được làm phần lớn như là thích ứng tạm thời.

Sức mạnh của máy tính do chỗ nó là một cái máy luận lý. Nó làm đúng điều mà nó được hoạch định để làm. Điều này làm cho nó nhanh chóng và chính xác. Đồng thời cũng làm cho nó thành một kẻ dân dạn toàn diện, vì luận lý chính là dân dạn. Đó là làm

những điều giản dị và rõ rệt. Đối lại, con người không hợp luận lý, con người nhận thức. Điều này có nghĩa là con người chậm chạp và bê bối. Nhưng con người cũng thông minh và có nội quan. Con người có thể thích ứng, nghĩa là nó có thể suy diễn từ một ít tin tức hay không có tin tức nào cả ra thế nào là hình ảnh toàn diện có thể có. Con người có thể nhớ một số lớn sự vật mà chưa ai từng thảo chương.

□ Một lãnh vực giản dị và thông thường nơi mà quản trị viên có truyền hành đồng bằng cách thích ứng tại chỗ là quyết định thông thường về kiểm kê và chuyển chỗ. Quản trị viên mại vụ thị khu điển hình biết dù một cách thiếu xác thực nhất rằng khách hàng A thường điều động cơ xưởng của ông theo một thời khóa biểu chặt chẽ và sẽ có thể gặp khó khăn thực sự nếu hàng đã hứa giao không đến đúng lúc. Đương sự cũng biết rằng khách hàng B thường thường có các kiểm kê đầy đủ về các vật liệu và các đồ cung cấp và có thể chịu đựng được một vài ngày dù có bị giao hàng chậm, Đương sự biết rằng khách hàng C đã bị làm phiền trước đây và chỉ chờ có một cơ để chuyển các mại vụ của mình cho một nhà cung cấp khác. Y biết rằng y có thể có thêm các tiếp liệu cho một phẩm vật bằng cách xin đặc ân của người này hay người kia trong cơ xưởng chính v.v... và trên căn bản của các kinh nghiệm này quản trị viên mại vụ thị khu thích ứng và điều chỉnh trong khi tiến hành công việc.

Máy tính điện cơ không biết một điều nào trong số các điều kể trên. Ít nhất nó không biết các điều này trừ phi nó đã được cho biết rằng các điều này là các sự kiện qui định chính sách công ty đối với tiêu phụ viên A hay đối với sản phẩm B. Tất cả điều mà nó có thể làm là phản ứng theo cách thức nó đã được chỉ thị và thảo chương. Nó không làm "quyết định" gì hơn là cái thước tính hay cái máy thâu ngân. Tất cả điều nó có thể làm là tính toán.

Lúc mà một công ty định giao việc kiểm soát có tính cách kiểm kê cho máy tính, công ty nhận thấy rằng cần phải phát triển các qui tắc. Công ty cần phát triển một chính sách kiểm kê. Ngay khi công

ty giải quyết việc này, công ty thấy rằng các quyết định căn bản về kiểm kê không phải là các quyết định kiểm kê chút nào. Chúng là các quyết định thương mại mạo hiểm cao độ. Kiểm kê đã trở thành một phương tiện thăng bằng hóa các hiểm họa dị đồng : hiểm họa làm phật lòng khách hàng chờ đợi giao hàng và dịch vụ ; hiểm họa và phí tổn của rối loạn và bất ổn trong thời biểu sản xuất và hiểm họa và phí tổn của việc bị kẹt tiền vào các hàng hóa có thể bị hư hỏng, trở nên lỗi thời, hay khác nữa bị giảm giá trị.

□ Các khuôn mẫu cổ truyền không giúp ích chi nhiều. « Mục đích của chúng tôi là hoàn tất 90 phần trăm lời hứa giao hàng cho 90 phần trăm khách hàng của chúng tôi, nghe có vẻ chính xác. Thực ra nó vô nghĩa như người ta thấy khi người ta thử cố hoán cải nó thành luận lý ngây ngô từng giai đoạn của cái máy tính điện cơ. Điều này phải chăng có nghĩa là mọi khách hàng của chúng ta đều sẽ được thỏa mãn tới chín trong số mười lệnh đặt hàng khi chúng ta đã hứa hẹn ? Điều này phải chăng có nghĩa là các khách hàng thực sự tốt của chúng ta phải luôn luôn thỏa mãn đối với mọi lệnh đặt hàng của họ — và rồi chúng ta sẽ định nghĩa một « Khách hàng thực sự tốt ra sao ? Điều này phải chăng có nghĩa là chúng ta hướng đến việc thỏa mãn các hứa hẹn này đối với tất cả mọi sản phẩm của chúng ta ? hay chỉ đối với các sản phẩm chính yếu hợp thành đa khối sản xuất của chúng ta ? Và chúng ta áp dụng chính sách nào nếu có, đối với hàng trăm sản phẩm không quan yếu đối với chúng ta, tuy rằng chúng ta rất có thể có tính cách quan yếu đối với khách hàng đã đặt món hàng đó ?

Mỗi một câu hỏi này đòi hỏi một quyết định mạo hiểm và trên hết, một quyết định trên nguyên tắc. Cho đến khi tất cả các quyết định này đã được làm, máy tính không thể kiểm soát được tồn lượng. Chúng là các quyết định của sự bất trắc và điều kiện hệ đến chúng có khi không thể định nghĩa rõ ràng đủ để được chuyển đến máy tính điện cơ.

Do đó, trong tầm hạn mà máy tính — hoặc bất cứ dụng cụ tương tự nào — có nhiệm vụ giữ cho các tác vụ điều hòa hay thực

thì các phản ứng tiền quyết định trước các biến cố chờ đợi (không kể là sự xuất hiện của các hòa tiền hạt nhân của dịch trên chân trời xa hoặc sự xuất hiện của dấu hơi hòa với một số lượng bất thường diềm chất trong nhà máy lọc dầu), quyết định cần được dự liệu trước, và nghĩ kỹ. Nó không còn có thể được ứng biến mà thành nữa. Nó không còn có thể được mò mẫm ra trong một loạt các thích ứng nhỏ, mỗi thích ứng đều chuyên biệt, mỗi thích ứng đều có tính cách đại khái và dè dặt từ ngữ của nhà vật lý học, mỗi thích ứng đều là quyết định « giả » thay vì quyết định thực sự. Nó phải là một quyết định về nguyên tắc.

□ Máy tính điện cơ không phải là nguyên do của việc này. Máy tính, vì là một dụng cụ, có lẽ không phải là nguyên do của bất cứ cái gì cả. Nó chỉ làm nổi bật những gì đã xảy ra trong suốt quá trình. Bởi vì sự chuyển hoán sự thích ứng nhỏ đến quyết định về nguyên tắc đã được tiến hành từ lâu. Việc này đã trở nên đặc biệt rõ rệt trong thời đệ nhị thế chiến và sau đó, trong quân đội. Chính bởi vì các cuộc hành quân đã trở thành rộng lớn và liên thuộc đòi hỏi, chẳng hạn phải có các hệ thống yểm trợ gồm toàn thể các chiến trường và mọi ngành quân lực, các vị tư lệnh trung cấp càng phải am hiểu khung cảnh của các quyết định chiến lược trong đó họ phải hoạt động. Càng ngày càng phải làm các quyết định thực sự, chứ không phải điều chỉnh các mệnh lệnh của họ đối với các biến cố địa phương. Các tướng lĩnh bậc nhì nổi bậc thành các vĩ nhân của đệ nhị thế chiến — một Rommel, một Bradley, một Zhukov đều là « các quản trị viên trung cấp », họ nghĩ kỹ để làm các quyết định thực sự, chứ không phải các tướng lĩnh kỵ binh hung hăng, các quân nhân hào hoa phong nhã của các cuộc chiến tranh thời trước.

Kết quả là việc cấu tạo quyết định không còn có thể được giới hạn trong tay một nhóm thật nhỏ ở cấp tối cao nữa. Dù sao đi nữa, gần như mọi lao động trí thức trong một tổ chức sẽ hoặc chính mình trở nên một nhà cấu tạo quyết định hoặc ít nhất phải đủ sức để giữ một vai trò chủ động, thông minh và tự trị trong

tiến trình quyết định. Điều mà trong quá khứ đã là một nhiệm vụ chuyên môn cao độ, do một cơ quan nhỏ bé và thường được ấn định rõ ràng phụ trách trong khi với phần còn lại thích ứng trong khuôn khổ tục lệ và thói quen đang mau lẹ trở thành một trách vụ thường lệ nếu không phải là thường nhật của mọi đơn vị trong cái định chế xã hội mới này, tức là tổ chức kiến thức đại qui mô. Khả năng làm ra các quyết định hữu hiệu càng ngày càng được dùng để ấn định khả năng làm việc hữu hiệu của mọi lao động trí thức, ít nhất là của những người trong các chức vụ hữu trách.

□ Một thí dụ tốt của việc chuyển hoán từ thích ứng sang quyết định, dưới áp lực của các kỹ thuật mới là kỹ thuật được bàn tán nhiều mang tên PERT (Program Evaluation and Review Technique — Kỹ thuật Lượng giá và Duyệt xét Chương trình) kỹ thuật này nhằm dự liệu một cảm nang cho các trách vụ hệ trọng trong một chương trình phức tạp như việc phát triển và ráp một phi thuyền không gian mới. PERT cho phép kiểm soát một chương trình như thế bằng cách hoạch định trước mỗi thành phần của mỗi công việc làm, nhịp độ của nó và các thời hạn mỗi thành phần cần phải tôn trọng để toàn bộ chương trình được hoàn tất đúng hạn. Điều này loại hẳn sự thích ứng tạm thời. Thay vào đó là các quyết định mạo hiểm cao độ. Trong vài lần đầu tiên mà những người điều hành phải làm ra một thời biểu PERT, họ luôn luôn bị sai lầm trong hầu hết các phán đoán của họ. Bằng các thích ứng tạm thời, họ vẫn còn cố thực hiện điều chi có thể thực hiện được bằng cách cấu tạo quyết định mạo hiểm có phương pháp.

Máy tính điện cơ đã gây được một ảnh hưởng tương tự đối với các quyết định chiến lược. Dĩ nhiên máy tính không thể làm ra chúng. Tất cả điều mà nó có thể làm và ngay cả điều này cho đến nay cũng còn tiềm tàng thay vì thực sự, là làm việc qua các kết luận rút ra từ một số giả định liên quan đến một tương lai bất trắc hoặc ngược lại, các giả định làm căn bản cho một số các đường, lối hành động được đề nghị. Lăn nữa, tất cả điều mà nó có thể

làm là tính toán. Vì lý do này, nó đòi hỏi sự phân tích rõ rệt, đặc biệt là về các điều kiện biên giới mà quyết định cần thỏa mãn. Và điều này đòi hỏi phán đoán mạo hiểm cao độ.

Ngoài ra, ta có thể kể thêm các ảnh hưởng của máy tính điện cơ đối với việc cấu tạo quyết định. Thí dụ : nếu được xử dụng đúng, nó sẽ khiến các viên chức hành khiển cao cấp khỏi bận rộn nhiều về các biến cố bên trong tổ chức như ngày nay do sự khiếm khuyết hay chậm trễ của các tin tức khả tín. Nó sẽ làm cho viên chức hành khiển dễ đi xem ra ngoài để quan sát công việc, nghĩa là trong phạm vi mà chỉ có tổ chức có thể đem đến kết quả.

Máy tính điện cơ cũng làm thay đổi một trong các lối lầm lẫn hình trong việc cấu tạo quyết định. Trước kia chúng ta có khuynh hướng lầm lẫn và coi các tình trạng có loại tính như là một loạt các biến cố độc nhất. Trước kia chúng ta có khuynh hướng chữa bệnh cho các triệu chứng. Tuy nhiên, máy tính chỉ có thể giải quyết các tình trạng có loại tính điều này là điều mà luận lý bao giờ cũng chú tâm tới.

Từ đó, chúng ta rất có thể trong tương lai có khuynh hướng lầm lạc bằng cách giải quyết cái đặc biệt, cái độc nhất, như thế nó là một triệu chứng của cái có loại tính.

□ Khuynh hướng này hàm ngụ trong các than phiền rằng chúng ta đang cố dùng máy tính điện cơ để thay thế cho sự phán đoán được kiểm chứng và trắc nghiệm của quân nhân. Ta không nên bỏ qua điều này coi nó như là sự can thiệp của các sĩ quan tham mưu. Sự chỉ trích vững chắc nhất chống lại cố gắng tiêu chuẩn hóa các quyết định quân sự đã được nêu ra bởi một "khoa học gia về quản trị" dân sự nổi tiếng Sir Solly Zuckerman, một nhà sinh lý học Anh Cát Lợi nổi danh. Với tư cách cố vấn khoa học cho Bộ Quốc Phòng Anh Cát Lợi, ông đã đóng một vai trò lãnh đạo trong việc phát triển sự phân tích và nghiên cứu tác vụ bằng máy tính điện cơ.

Ảnh hưởng lớn nhất của máy tính điện cơ là do nơi các hạn chế của nó sẽ buộc chúng ta càng ngày càng phải đạt những quyết

định và trên hết, buộc các quản trị viên trung cấp biến từ các kế điều hành thành các viên chức hành khiển và các nhà cấu tạo quyết định.

Điều này thực sự xảy ra rồi. Một trong số các cường <sup>1</sup>điểm của các tổ chức như General Motors trong các xí nghiệp, hay Tổng Tham Mưu Đức trong các nhóm quân sự, chính các tổ chức này cách đây lâu rồi đã giải quyết các biến cố điều hành như là các quyết định thực sự.

Các quản trị viên điều hành biết cấu tạo quyết định như là các phán đoán về hiểm họa và bất trắc sớm chừng nào chúng ta sẽ vượt qua một trong số các nhược điểm căn bản của tổ chức rộng lớn sớm chừng ấy, đó là sự thiếu huấn luyện và trắc nghiệm cho các chức vị cấu tạo quyết định tối cao. Chừng nào mà chúng ta còn có thể đối phó với các biến cố ở cấp độ điều hành bằng thích ứng hơn là bằng suy nghĩ, bằng "cảm xúc" hơn là bằng kiến thức và phân tích, các nhân viên điều hành — trong chính quyền, trong quân sự, hay trong doanh nghiệp — sẽ vẫn không được tu huấn, không thử thách và không trắc nghiệm khi với tư cách là các viên chức hành khiển tối cao, họ phải đối phó lần đầu với các quyết định có tính cách chiến lược.

Di nhiên là máy tính điện cơ sẽ không làm các thư ký trở thành các nhà cấu tạo quyết định, như thước tính biến một học sinh trung học thành một nhà toán học. Nhưng máy tính điện cơ sẽ buộc chúng ta phải sớm phân biệt giữa viên thư lại và nhà cấu tạo quyết định tiềm tàng. Và nó sẽ cho phép người sau này — có thể bỏ buộc y học cách cấu tạo quyết định mục đích hữu hiệu lực. Bởi vì trừ phi có người nào làm điều này và làm cho giỏi, máy tính không thể tính toán được.

Vật ra có nhiều lý do tại sao sự xuất hiện của máy tính điện cơ đã gây ra sự chú ý về cấu tạo quyết định. Nhưng lý do không phải là máy tính sẽ nắm lấy việc quyết định. Lý do là với máy tính điện cơ làm công việc tính toán mọi người trong tổ chức từ cao tới thấp sẽ phải học để trở thành các viên chức hành khiển và để cấu tạo các quyết định hữu hiệu.

## KẾT-LUẬN :

# Hiệu-lực cần phải được học hỏi

*CUỐN SÁCH NÀY DỰA TRÊN HAI TIỀN ĐỀ :*

- Công việc của viên chức hành khiển là hoạt động hữu hiệu và  
• Hiệu lực có thể học hỏi được.

Viên chức hành khiển được trả lương để hoạt động hữu hiệu. Đương sự có trách nhiệm phải đem hiệu lực đến cho tổ chức mà y phục vụ. Vậy thì viên chức hành khiển phải học gì và làm gì để xứng đáng là một viên chức hành khiển ? Trong khi cố trả lời câu hỏi này, đại cương cuốn sách này đã lấy thành tích tổ chức và thành tích hành khiển làm các mục tiêu tối hậu.

Hiệu lực có thể học hỏi được là tiền đề thứ hai. Do đó, cuốn sách này đã cố trình bày khía cạnh khác nhau của thành tích hành khiển theo một diễn trình nhằm kích thích độc giả tự học cách trở nên các viên chức hành khiển hữu hiệu. Dĩ nhiên, đây không là một cuốn sách giáo khoa bởi vì hiệu lực, trong khi có thể học hỏi được, chắc chắn không thể đem ra dạy được. Hiệu lực, xét cho cùng không phải là một « đề mục » mà là một kỹ thuật tự giác. Nhưng trong suốt cuốn sách này và hàm ngụ trong cơ cấu của nó và trong đường lối nó đề cập đến mục chính, luôn luôn là câu hỏi : « Cái gì làm ra hiệu lực trong một tổ chức và trong bất cứ một phạm vi quan yếu nào của một ngày và công việc của

viên chức hành khiển ? Chỉ ít khi câu hỏi này được đặt ra : « Tại sao phải nên có hiệu lực ? » Mục tiêu của hiệu lực coi được như dĩ nhiên.

Trong khi nhìn lại các lý luận và tiến trình của các chương này cùng các điều khám phá được một khía cạnh khác và khá dị biệt của hiệu lực hành khiển nổi bật lên. Hiệu lực tự chứng tỏ là cốt yếu cho sự tự phát triển của con người và của tổ chức ; và cho sự viên mãn và khả năng sinh tồn của xã hội tân tiến.

1) Bước đầu đi đến hiệu lực là một thủ tục : ghi chép lại xem thời giờ được dùng vào việc gì. Việc này có tính cách máy móc nếu không phải là máy móc chủ nghĩa. Viên chức hành khiển không cần tự mình làm việc này, tốt hơn hết là để một thư ký hay phụ tá làm. Nhưng nếu viên chức hành khiển chỉ làm việc này thôi, y sẽ đạt được một cái thiện đáng kể. Các kết quả sẽ đến mau nếu không phải là tức khắc. Nếu được thực hiện liên tục, việc ghi lại thì giờ của mình cũng sẽ thúc đẩy một người tiến thêm các bước kế tiếp để có hiệu lực lớn hơn.

Sự phân tích thì giờ của viên chức hành khiển, sự loại bỏ các yếu tố làm mất thì giờ cũng đòi hỏi một hành động nào đó rồi. Nó đòi hỏi một vài quyết định sơ đẳng. Nó đòi hỏi một vài thay đổi trong tác phong của một người trong các mối liên lạc và các lo âu của y. Nó nêu lên các câu hỏi tìm tòi liên hệ đến sự quan trọng tương đối của các việc dùng thì giờ, của các hoạt động khác nhau và các mục tiêu của chúng. Nó sẽ ảnh hưởng tới cấp độ và phạm tính của một số lớn công việc đã được làm. Tuy nhiên điều này có lẽ vẫn còn có thể làm bằng cách theo dõi một danh sách kiểm soát vài tháng một lần, nghĩa là bằng cách theo một ấn chỉ. Nó vẫn còn chỉ chú tâm đến hiệu năng trong việc xử dụng một tài nguyên ít ỏi — đó là, thời giờ.

2) Tuy nhiên, bước kế tiếp, trong đó viên chức hành khiển phải chú mục đến sự đóng góp, tiến từ thủ tục đến ý niệm, từ cơ vận đến phân tích và từ hiệu năng đến kết quả. Trong bước này, viên chức hành khiển tự kỷ luật hóa đề nghị kỹ về lý do tại sao có tên trong sổ lương và về sự đóng góp mà y đã phải làm. Không có chi phức tạp lắm về việc này. Các

câu hỏi mà viên chức hành khiển tự hỏi về đóng góp của mình hãy còn thẳng thắn và ít nhiều sợ lược. Nhưng các câu trả lời cho các câu hỏi này phải đưa đến các đòi hỏi lớn về phần đương sự đề nghị về các mục tiêu của chính mình và của tổ chức và đề quan tâm về các giá trị. Chúng sẽ đưa đến các đòi hỏi đương sự phải hành động theo các tiêu chuẩn cao. Trên hết, các câu hỏi này đòi viên chức hành khiển phải đảm nhận trách nhiệm, thay vì đóng vai tuồng của thuộc hạ, được thỏa mãn dù chỉ làm hài lòng ông chủ. Nói khác đi, trong khi chú mục đến sự đóng góp, viên chức hành khiển cần nghĩ về mục đích và các cứu cánh thay vì chỉ nghĩ đến các phương tiện mà thôi.

3) Làm cho cường diêm hữu sản xuất chính là một thái độ được diễn tả trong tác phong. Nó là sự tôn trọng nhân vị của chính mình cũng như của các kẻ khác. Nó là một hệ thống giá trị đang hoạt động. Nhưng nó cũng lại là « làm mà học » và tự phát triển bằng cách thực hành. Trong khi làm cho các cường diêm hữu sản xuất, viên chức hành khiển hội nhập mục đích cá nhân với các nhu cầu tổ chức, khả năng cá nhân với các kết quả của tổ chức, thành tựu cá nhân với cơ hội của tổ chức.

4) Chương 5, « Việc cần thiết phải được làm trước » được dùng như một bài tụng ca cho chương trước, « Biết thời giờ của mình ». Hai chương này có thể được gọi là cột trụ sanh đôi giữa đó hiệu lực hành khiển được treo lủng lẳng và trên đó hiệu lực nương tựa. Nhưng ở đây thủ tục không còn liên quan đến tài nguyên, thời gian mà đến sản phẩm chung cuộc, đến thành tích của tổ chức và hành khiển. Những gì được ghi lại và phân tích không còn là những việc xảy đến cho chúng ta nhưng là những điều mà chúng ta phải cố làm cho xảy ra trong ngoại cảnh xung quanh chúng ta. Và cái điều đang được phát triển ở đây không phải là tin tức, mà là tính tình : lo xa, tự tin, can đảm. Nói khác đi, điều đang được phát triển ở đây là lãnh đạo — chắc không phải sự lãnh đạo của thông minh và thiên tài, nhưng là sự lãnh đạo khiêm nhường hơn nhưng lâu bền hơn, của lòng hi sinh, cương quyết và mục đích chắc chắn.

5) Quyết định hữu hiệu được thảo luận trong các chương cuối cùng, có liên quan tới hành động hữu hiệu. Không có một đường rộng và được vạch rõ cho viên chức hành khiển chỉ việc bước tới để có được hiệu lực nữa. Nhưng hãy còn các dấu băng rõ ràng, của nhà trắc địa để hướng và dẫn đường đi từ bước này bước khác. Ví dụ không thể vạch rõ bằng cách nào viên chức hành khiển đi từ chỗ nhận dạng một mô thức các biến cố coi như một vấn đề có loại tính, đến việc đặt định các điều kiện biên giới mà quyết định cần thỏa mãn. Điều này cần được làm thế theo tình trạng chuyên biệt gặp được. Nhưng điều cần làm và cách thức cần được làm theo đã phải rõ ràng đủ lắm rồi. Theo các dấu băng này, người ta chờ đợi viên chức hành khiển, sẽ tự phát triển và tập luyện về cách phán đoán hữu trách. Cấu tạo quyết định hữu hiệu đòi hỏi cả thủ tục lẫn phân tích, nhưng nguyên lý của nó là một luận lý hành động.

Một viên chức hành khiển cần tự phát triển nhiều hơn huấn luyện về hiệu lực. Y cần thủ đắc các kiến thức và các kỹ năng. Y cần học thật nhiều các thói quen làm việc trong khi y tiến hành trên con đường nghề nghiệp của mình, và một đôi khi phải bỏ đi một vài thói quen làm việc cũ. Nhưng các kiến thức, các kỹ năng và các thói quen, bất luận hoàn toàn thể nào, sẽ không giúp được bao nhiêu cho viên chức hành khiển nếu y không tự ý phát triển về hiệu lực.

Không có gì đáng tăng bốc trong việc trở thành một nhà hành khiển hữu hiệu. Đương sự chỉ làm phần vụ của mình như hàng ngàn người khác mà thôi. Cũng chẳng nguy hiểm gì mấy nếu có người so sánh tiêu luận này về cách tự huấn luyện để trở thành một viên chức hành khiển hữu hiệu, với tác phẩm vĩ đại về tự phát triển của Kierkegaard, « Tu Huấn trong Thiên Chúa Giáo ». Chắc chắn là có các mục tiêu cho đời sống của con người cao hơn là trở nên một viên chức hành khiển hữu hiệu. Nhưng chính bởi vì mục tiêu khiêm tốn như vậy mà chúng ta mới có thể hi vọng đạt được, nghĩa là để có con số lớn lao, các viên chức hành khiển hữu hiệu mà xã hội tân tiến và các tổ chức của nó cần đến.

Nếu chúng ta đòi hỏi phải có đảng thánh, các thi sĩ, hay ngay cả các học giả thượng thặng đề bổ sung các chức vụ trí thức, thì tổ chức đại qui mô sẽ trở thành vô lý và không thể thực hiện được. Các nhu cầu của tổ chức đại qui mô cần được thỏa mãn bởi người thường thực hiện những hành động không thông thường. Đây là điều viên chức hành khiển cần trau dồi cho mình có đủ sức đề làm. Tuy mục tiêu này là một mục tiêu nhũn nhặn, một mục tiêu mà mọi người đều có thể đạt được nếu họ cố gắng, sự tự phát triển của một viên chức hành khiển hữu hiệu là sự phát triển chân thực của nhân vị. Nó đi từ cơ vận đến các thái độ, giá trị và tính tình, từ thủ tục đến cam kết.

Sự tự phát triển của viên chức hành khiển hữu hiệu là trung tâm điểm cho việc phát triển tổ chức, bất luận đó là một xí nghiệp, một cơ quan chính quyền, một phòng thí nghiệm nghiên cứu, một bệnh viện hay một quân sở. Nó là đường lối đi đến thành tựu của tổ chức. Vì các viên chức hành khiển cố gắng để trở nên hữu hiệu, họ nâng mức độ thành tựu của toàn thể tổ chức. Họ nâng cao nhân quan của mọi người — của chính họ cũng như của kẻ khác.

Kết quả là tổ chức không những có thể nâng làm việc hữu hiệu hơn, mà còn có thể làm nhiều việc khác nhau và nhằm vào các mục tiêu khác nhau. Sự phát triển hiệu lực hành khiển thách đố sự chỉ huy, mục tiêu và ý định của tổ chức. Nó nâng tầm con mắt của các người thuộc tổ chức từ sự bận tâm về các vấn đề khó khăn tới một nhón quan về cơ hội, từ sự quan tâm về nhược điểm tới sự khai thác các cường điểm. Điều này mỗi khi xuất hiện lại khiến cho tổ chức trở nên hấp dẫn đối với những người có nhiều khả năng và ước vọng và thúc đẩy con người làm việc được nhiều kết quả hơn và hi sinh nhiều hơn. Không phải vì có nhân viên khá hơn mà các tổ chức trở nên hữu hiệu hơn. Chúng có nhiều nhân viên khá hơn vì chúng thúc đẩy sự tự phát triển qua các tiêu chuẩn tập quán, và khung cảnh của chúng. Những điều này lại là kết quả của việc tự huấn luyện có phương pháp, chuyên chú, có mục đích của các cá nhân để trở thành viên chức hành khiển hữu hiệu.

Về sự điều hành của nó, nếu không là về sự tồn tại của nó,

xã hội tân tiến lệ thuộc vào hiệu lực của các tổ chức đại qui mô, vào thành tựu và các kết quả, vào các giá trị, các chuẩn thức và các tự đòi hỏi của nó.

Thành tích tổ chức đã trở nên có tính cách quyết định vượt quá khu vực kinh tế hoặc cả khu vực xã hội nữa, từ như trong giáo dục, trong y tế và trong sự phát triển của kiến thức. Càng ngày tổ chức đại qui mô đáng kể càng là tổ chức kiến thức, sử dụng các lao động trí thức và được bổ sung nhiều nhất bởi các nhân viên nam nữ hành động như là các viên chức hành khiển, các người mà việc làm của chính họ đảm nhận trách nhiệm cho kết quả của toàn quốc, và bởi bản chất của kiến thức và công việc, các người đó cấu tạo các quyết định có ảnh hưởng đến các kết quả và thành tích của toàn thể.

Các tổ chức hữu hiệu không thường có. Chúng còn ít ỏi hơn cả các viên chức hành khiển hữu hiệu nữa. Có một vài thí dụ sáng chói. Nhưng trên toàn diện, thành tích tổ chức hãy còn sơ khai. Biết bao nhiêu tài nguyên đã được góp chung lại với nhau trong xí nghiệp tân tiến, lớn trong cơ quan chính quyền tân tiến lớn, trong bệnh viện tân tiến lớn, hay trong đại học, nhưng phần quá lớn kết quả chỉ là sự kém cỏi quá lớn là sự phân tán các cố gắng, quá lớn là sự được hưởng về ngày hôm qua hay tránh quyết định và hành động.

Các tổ chức cũng như các viên chức hành khiển cần làm việc một cách có hệ thống để đạt được hiệu lực và cần thụ đắc thói quen có hiệu lực. Họ cần học hỏi để nuôi dưỡng các cơ hội và giảm thiểu các vấn đề của họ. Họ cần làm để cho cường diêm hữu sản xuất. Họ cần tập trung và đặt ra các ưu tiên thay vì cố làm mỗi thứ một chút.

Nhưng hiệu lực hành khiển chắc chắn là 1 trong các đòi hỏi căn bản của tổ chức hữu hiệu và tự nó là một đóng góp quan trọng nhất cho việc phát triển tổ chức.

Hiệu lực hành khiển là một hi vọng tốt nhất của chúng ta để làm cho xã hội tân tiến hữu sản xuất về kinh tế và tồn tại về xã hội.

Người lao động trí thức như đã được nhắc đi nhắc lại trong

sách này, đang nánh chóng trở thành tài nguyên chính yếu của các nước đã được phát triển. Họ đang trở thành sự đầu tư lớn nhất của giáo dục là hướng đầu tư mào mả nhất trong mọi thứ đầu tư. Họ đang trở thành trung tâm phi tồn chính yếu. Làm cho lao động trí thức hữu sản xuất là nhu cầu kinh tế đặc biệt của một xã hội được phát triển về kỹ nghệ. Trong một xã hội như thế, lao động chân tay không cạnh tranh được về phương diện phi tồn thuê mướn, với các lao động chân tay trong các nước kém mả mang hay đang phát triển. Chỉ có sản năng của lao động trí thức mới có thể làm cho các nước đã được phát triển duy trì được mức sinh hoạt cao của họ chống lại sự cạnh tranh của các nền kinh tế lương thấp đang phát triển.

Cho đến nay, chỉ có người lạc quan siêu đẳng mới có thể cảm thấy bảo đảm về sản năng của công nhân trí thức trong các nước đã được phát triển về kỹ nghệ. Sự thay đổi lớn lao của trọng tâm lực lượng làm việc từ lao động chân tay đến công nhân trí thức xảy ra từ đệ nhị thế chiến, theo tôi đã không đem lại các kết quả phi thường. Đại loại, không có sự tăng gia nhanh chóng rõ rệt về sản năng hay về hữu lợi tính — là hai mục thước để đo lường các kết quả kinh tế — Dù các nước phát triển về kỹ nghệ đã hoàn tất được bao nhiêu từ thế chiến thứ 11 và kết quả của họ thật là lớn lao. Việc làm cho công nhân trí thức hữu sản xuất hãy còn trước mắt. Chia khóa giải quyết vấn đề này chắc chắn là ở hiệu lực của viên chức hành khiển. Bởi lẽ chính viên chức hành khiển là công nhân trí thức quyết định. Cấp bậc của các chuẩn thức của y, các đòi hỏi của y đối với chính mình qui định phần lớn động lực, chiều hướng, sự hi sinh của các công nhân trí thức khác xung quanh y.

Nhu cầu xã hội về hiệu năng hành khiển lại quan trọng hơn nữa. Sự kết hợp và sức mạnh của xã hội ta càng ngày càng trùng thuộc sự hòa đồng những nhu cầu tâm lý xã hội của công nhân trí thức vào các mục tiêu của tổ chức và xã hội kỹ nghệ.

Vấn đề công nhân trí thức thường không phải là một vấn đề kinh tế. Họ thường là những người phong lưu. Họ có công ăn việc

làm vững chắc và chính kiến thức của họ cho họ tự do di động. Nhưng các nhu cầu tâm lý và các giá trị bản thân của họ cần được thỏa mãn trong và qua công việc và chức vụ của họ trong tổ chức. Họ được coi—và tự coi—là những người chuyên nghiệp. Nhưng họ là nhân viên và ở dưới các mệnh lệnh. Họ bị cầm giữ trong một phạm vi kiến thức, nhưng họ phải đặt thẩm quyền của kiến thức lệ thuộc vào các đối tượng và các mục tiêu tổ chức. Trong một phạm vi kiến thức không có thượng cấp hay thuộc cấp, chỉ có những người già hơn và những người trẻ hơn. Nhưng tổ chức đòi hỏi một hệ cấp tất nhiên đây không phải là các vấn đề hoàn toàn mới. Đoàn thể sĩ quan và công chức đã biết chúng từ lâu và đã biết cách giải quyết chúng. Nhưng chúng là các vấn đề thực sự. Công nhân trí thức không sợ bị nghèo khổ. Đương sự bị đe dọa bởi hiểm họa bị bỏ rơi nếu dùng danh từ thời trang để chỉ tâm trạng chán ngán, thất vọng và tuyệt vọng âm thầm. Cũng như sự tranh chấp kinh tế giữa các nhu cầu của công nhân lao động và vai trò của một nền kinh tế đang bành trướng đã là vấn đề xã hội của thế kỷ thứ 19 trong các nước phát triển, chức vị, nhiệm vụ và sự thỏa mãn của công nhân trí thức là vấn đề xã hội của thế kỷ thứ 20 trong các nước đã phát triển.

Đây không phải là vấn đề sẽ phai nhạt đi nếu chúng ta phủ nhận sự hiện hữu của nó. Đề khẳng định (như các kinh tế gia chính thống và cả những người Mác Xít, mỗi người khẳng định theo đường lối riêng của họ) rằng chỉ « thực tế khách quan » của thành tích kinh tế và xã hội mới hiện hữu sẽ không làm cho vấn đề biến mất. Tuy nhiên, dù tấn công mạn chủ nghĩa của các nhà tâm lý xã hội học (như giáo sư Chris Argyris tại Yale) đã vạch rõ ra rằng các mục tiêu của tổ chức không tự động phải là sự thỏa mãn cá nhân và từ đó kết luận rằng tốt hơn hết chúng ta nên dẹp chúng qua một bên, chủ nghĩa này cũng không làm vấn đề biến mất. Chúng ta sẽ phải thỏa mãn cả hai thứ : các nhu cầu khách quan của xã hội về thành tích của tổ chức và các nhu cầu của cá nhân về thành tựu và thỏa mãn.

Việc tự phát triển của viên chức hành khiển đề đi đến hiệu lực là câu trả lời duy nhất sẵn có. Nó là đường lối duy nhất theo đó các mục tiêu tổ chức và các nhu cầu cá nhân có thể hợp với nhau. Viên chức hành khiển hành động để làm cho các cường điểm hữu sản xuất — cường điểm của chính y cũng như của các kẻ khác — và hành động để làm cho thành tích của tổ chức thích hợp với thành tựu cá nhân. Y làm việc để làm cho phạm vi kiến thức của y trở nên cơ hội của tổ chức. Và bằng cách chú trọng đến sự đóng góp, y làm các giá trị của riêng y trở nên các kết quả của tổ chức.

Công nhân lao động, ít nhất thế kỷ thứ 19 đã tin tưởng như thế chỉ có các mục tiêu kinh tế và hài lòng với các trường thường kinh tế. Điều này như trường phái "tương quan nhân sự" đã chứng tỏ không phải là toàn thể sự thật. Nó chắc chắn không còn đúng nữa khi tiền lương đã vượt cao hơn mức sống tối thiểu. Công nhân trí thức cũng đòi hỏi các trường thường kinh tế. Thiếu chúng là một gián chỉ, nhưng có chúng cũng chưa đủ. Người công nhân trí thức cần cơ hội, y cần thành tựu, y cần viên mãn, y cần các giá trị. Chỉ bằng cách tự làm cho mình thành một viên chức hành khiển hữu hiệu, người lao động trí thức mới có thể đạt được các thỏa mãn này. Chỉ hiệu lực hành khiển mới giúp cho xã hội dung hợp được hai nhu cầu của nó : các nhu cầu của tổ chức muốn thu nhận được từ cá nhân sự đóng góp mà nó cần thiết và nhu cầu của cá nhân muốn dùng tổ chức làm dụng cụ để hoàn tất các mục đích của mình. Hiệu lực cần phải được học hỏi.

