

# ĐI TRONG THẾ GIỚI MƠ HỒ

Cần phải quản lý, quản trị  
và lãnh đạo tổ chức  
như thế nào?

# Sleader

Con đường đúng; tương lai sáng



Bản gốc được Campus Verlag xuất bản năm 2015 với tựa đề *Navigieren in Zeiten des Umbruchs. Die Welt neudenken und gestalten.*

### **ĐI TRONG THẾ GIỚI MƠ HỒ**

**Cần phải quản lý, quản trị và lãnh đạo tổ chức như thế nào?**

Bản dịch tiếng Việt © Viện Nghiên cứu Phát triển Lãnh đạo Chiến lược, 2022

Cuốn sách được xuất bản theo ủy quyền  
của Nhà xuất bản Campus Verlag.

NAVIGATING INTO THE UNKNOWN

A new Way for Management, Governance and Leadership

FREDMUND MALIK

Dương Thu và Nguyễn Thu Thảo (Dịch giả)

# ĐI TRONG THẾ GIỚI MƠ HỒ

Cần phải quản lý, quản trị  
và lãnh đạo tổ chức  
như thế nào?

# Sleader

Con đường đúng; tương lai sáng

VIỆN NGHIÊN CỨU PHÁT TRIỂN  
LÃNH ĐẠO CHIẾN LƯỢC



NHÀ XUẤT BẢN  
THẾ GIỚI

## Mục lục

Lời tựa.....	11
<b>Chương 1. Tại sao chúng ta phải cách mạng hóa tư duy? ...</b>	<b>14</b>
Những điều quan sát thấy.....	14
<b>Chương 2. Đại chuyển đổi thế kỷ 21.....</b>	<b>18</b>
Một dấu hiệu cho thời đại của chúng ta? .....	18
Từ Thế giới Cũ đến Thế giới Mới .....	20
Một sự thay đổi hoàn toàn .....	20
Thế giới Cũ năm 1997.....	28
“Quản lý cổ điển”: Một mô hình lỗi thời .....	31
Hầu hết mọi thứ đều sẽ thay đổi .....	33
Nỗi đau khi Thế giới Mới ra đời .....	35
Kinh tế học là không đủ .....	37
Khủng hoảng rối loạn chức năng hoạt động .....	40
Sự phát triển của các tổ chức.....	41
<b>Chương 3. Quy luật cơ bản của sự thay đổi .....</b>	<b>45</b>
Bản đồ của sự phát triển, sự vô định và sự phá hủy mang tính sáng tạo .....	46
Đi trong thế giới mơ hồ.....	49
Chúng ta không cần một, mà là ba chiến lược .....	51

Thay thế và trải nghiệm sự phá hủy mang tính sáng tạo .....	52
Những chuyển đổi căn bản .....	54
Đón đầu thay đổi .....	57
<b>Chương 4. Động lực của cuộc chuyển đổi .....</b>	<b>59</b>
Nhân khẩu học .....	60
Sinh thái học.....	65
Khoa học và công nghệ .....	70
Kinh tế học và các khoản nợ .....	76
Sự phức hợp là động lực chính .....	82
<b>Chương 5. Phức hợp - nguyên liệu thô của Thế giới Mới....</b>	<b>83</b>
Giới hạn của các lối tư duy cũ.....	85
Phức hợp là gì? Đa dạng là gì? .....	86
Khó nắm bắt nhưng có thể quản lý .....	89
Các hệ thống đơn giản và phức hợp .....	91
Phức tạp hay phức hợp? .....	95
<b>Chương 6. Các hệ thống có bị mất kiểm soát? .....</b>	<b>98</b>
Quản trị kiểu mới bằng điều khiển học: Giao tiếp và kiểm soát .....	102
Điều khiển học dành cho năng lực tự thân .....	106
Làm kinh doanh là chưa đủ .....	107
<b>Chương 7. Sự phức hợp cho hoạt động của tổ chức.....</b>	<b>110</b>
Hai cấp độ hoạt động .....	110
Nhiệm vụ tác nghiệp và nhiệm vụ quản lý .....	114
Điều bất biến khi thực hiện thay đổi chính là	

các biện pháp kiểm soát tổng thể.....	115
Kiểm soát tổng thể hoạt động như thế nào .....	117
Hỗ trợ định hướng cho Đại chuyển đổi.....	127
<b>Chương 8. Phương pháp suy nghiệm:</b>	
<b>Nguyên tắc định hướng trong thế giới mơ hồ .....</b>	<b>140</b>
Nguyên tắc đánh giá một tình huống trong môi trường khó đoán định .....	142
Nguyên tắc về năng lực kiểm soát và hình thành các mối quan hệ.....	145
Nguyên tắc về thông tin .....	147
Nguyên tắc thuyết phục .....	148
<b>Chương 9. Phá vỡ giới hạn để có những mục tiêu mới.....</b>	<b>150</b>
Xử lý các giới hạn .....	151
Quản lý bằng các chỉ dẫn khi có điều gì đó mới mẻ .....	158
Không chỉ là giao tiếp mà là siêu giao tiếp .....	161
Quản lý sếp và đồng nghiệp .....	162
Quản lý là đam mê .....	165
Lời kết .....	167
Tài liệu tham khảo .....	173
Một số tác phẩm của Fredmund Malik .....	176
Chỉ mục .....	177

## CHƯƠNG 3

# Quy luật cơ bản của sự thay đổi

“Một mô hình kết nối...”

Gregory Bateson

**B**ản thân sự thay đổi không có gì là khác thường. Đổi mới, cải tiến và thích ứng vẫn luôn tồn tại. Ở đây, chúng ta đang nói về một dạng thay đổi rất cụ thể, một dạng thay đổi khiến những điều đang hiện hữu bị loại bỏ và thay thế bằng những điều mới mẻ. Chúng ta đang nói về *sự thay thế*.

Nhà kinh tế học người Áo Joseph Schumpeter gọi kiểu thay đổi này là “Sự phá hủy mang tính sáng tạo”. Từ ý tưởng này, ông đã tạo ra một quy luật cơ bản cho sự thay đổi đang chi phối sự tiến hóa trong tự nhiên.

Nguyên tắc này được Schumpeter áp dụng cho doanh nhân. Theo ông, định hình một thứ, vượt ra ngoài những thứ hiện hữu, sau đó lại tiếp tục đổi mới chúng là những nhiệm vụ quan trọng của doanh nhân, khác hẳn với các nhà tư bản “thuần túy”.

Những cuộc chuyển đổi kiểu này không liên quan gì đến thuyết tiến hóa xã hội của Darwin vốn đã bị phê bình một cách rất đúng mực. Thay vào đó, chúng giúp nâng cao năng lực đáng kể. Động cơ hơi nước - biểu tượng của cách mạng công nghiệp chưa bao giờ là kẻ thù của động vật chở hàng thời đó mà chỉ làm cho chúng không còn quan trọng như trước. Máy móc không giết chết ngựa và bò mà chỉ làm chúng mất đi một chức năng: không còn là một loại phương tiện vận tải.

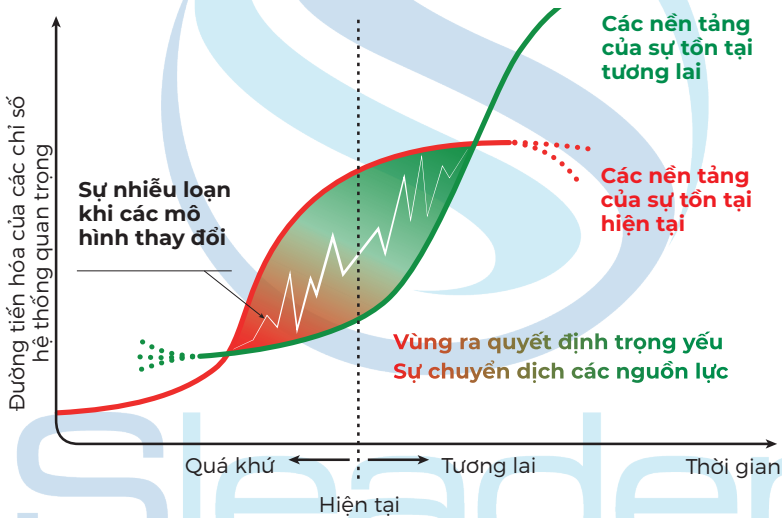
### **BẢN ĐỒ CỦA SỰ PHÁT TRIỂN, SỰ VÔ ĐỊNH VÀ SỰ PHÁ HỦY MANG TÍNH SÁNG TẠO**

Trong thời kỳ quá độ, một trong những điều quan trọng nhất là hiểu được điều gì đang diễn ra. Chỉ có kiến thức thô là chưa đủ, chưa kể đến thông tin và dữ liệu. Nếu không có sự hiểu biết sâu sắc về những gì đang diễn ra và ý nghĩa của nó, thì không thể hành động đúng cách.

Điều này không có nghĩa là chúng ta phải hiểu *chỉ tiết* mọi thứ. Quan trọng là phải hiểu biết những *mô hình cơ bản* trong từng trường hợp. Với một lượng lớn các dữ liệu, thông tin và sự kiện, không khó để nhận ra sự thay đổi lớn mang tính chuyển hóa, miễn là bạn đã biết đến mô hình cơ bản này (hình 1).



Mô hình của cuộc Đại chuyển đổi là hai đường cong chữ S chồng lên nhau. Là hình chữ S vì chúng thể hiện quá trình tăng trưởng và không có quá trình tăng trưởng nào là tuyến tính, ngoại trừ mô hình được dạy trong một số trường kinh doanh và được trình bày ở các lý thuyết kinh tế.



Hình 1. Mô hình của cuộc Đại chuyển đổi Thế kỷ 21

Con đường đúng; tương lai sáng

Trong biểu đồ, đường cong màu đỏ đại diện cho những gì tôi gọi là Thế giới Cũ, là nền tảng của hiện tại chúng ta đang có và đã có trong quá khứ. Đường cong màu xanh đại diện cho Thế giới Mới và nền tảng của thế giới ngày mai.

Giữa hai đường cong, chúng ta thấy một vùng nhiều, nơi “cái cũ” được thay thế bằng “cái mới”. Đây là vùng ra quyết định quan trọng; là nơi diễn ra sự quá độ; là nơi Thế giới Cũ bắt đầu tan biến và Thế giới Mới bắt đầu hình thành.

Đây là vùng nảy sinh những câu hỏi rất khó về định hướng và quản lý. Những câu hỏi này chưa bao giờ xuất hiện trước đây, hoặc ít nhất là không xuất hiện nhiều như vậy. Các nguồn lực từng quan trọng trước đây nay trở nên vô nghĩa; giờ đây phải được thay đổi hoặc tạo mới.

Để tìm câu trả lời, theo phản xạ, chúng ta thường dựa vào các phương pháp cũ dù chúng ngày càng trở nên không có nhiều tác dụng. Chính điều này ngay từ đầu đã gây ra rắc rối, sai lầm trong quản lý.

Giữa vô vàn các câu hỏi khác, một câu hỏi then chốt là liệu những người trong một doanh nghiệp “đỏ” có thể cống hiến cho một doanh nghiệp “xanh” hay không, và đột nhiên, người ta nghi ngờ liệu có chỗ cho những người giỏi nhất trong tương lai hay không.

Vùng chuyển đổi và sắp xếp lại này là một Hộp đen: thứ mà trong điều khiển học chúng tôi gọi là một hệ thống mà bạn không thể nhìn vào bên trong, với cách thức hoạt động mà bạn không có khái niệm, trong khi hệ thống vẫn tiếp tục tạo ra những cái mới mà bạn không

thể đoán trước, chưa kể đến việc phải dự đoán về một vùng gián đoạn.

Đây là vùng của sự không rõ ràng và không chắc chắn, nhưng vẫn có những hy vọng và ước mơ; là nơi diễn ra sự đụng độ giữa lý trí và cảm xúc; nơi có những xung đột lợi ích không thể giải quyết và có tính phức hợp cao.

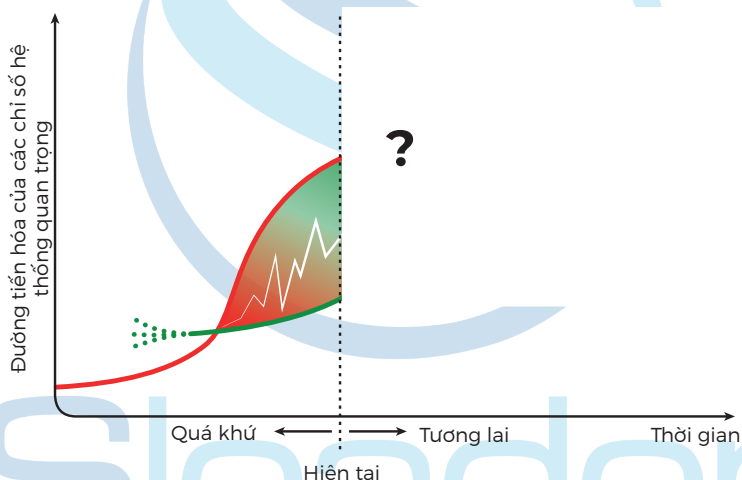
Chúng ta thiếu kinh nghiệm về những điều này, vì hầu hết mọi người chưa bao giờ chứng kiến tình trạng trì trệ hay đứt gãy như vậy trước đó. Trên thực tế, những cách tư duy, công cụ và phương pháp đã được chứng minh trước kia không khiến tình hình tốt hơn mà còn gây ra nhiều trở ngại. Do đó, kinh nghiệm thậm chí có thể trở thành một mối nguy hiểm. Chỉ riêng điều đó đã có thể đảo lộn mọi thứ.

## **ĐI TRONG THẾ GIỚI MƠ HỒ**

Một quy tắc cơ bản của sự thay đổi là: *bất cứ thứ gì đang hiện hữu đều sẽ bị thay thế*. Có rất ít ngoại lệ đối với quy tắc này, bao gồm cả quy luật tự nhiên và một số nguyên tắc cơ bản. Tại một thời điểm nào đó, đường cong màu đỏ đại diện cho Thế giới Cũ sẽ được thay thế bằng đường cong màu xanh đại diện cho Thế giới Mới. Không phải vì cái cũ đã trở nên tệ hơn, mà bởi vì cái mới tốt hơn.

## Những tín hiệu sai lầm

Một khi trông rõ bức tranh tổng thể và nhìn lại mọi thứ, bạn sẽ biết những đường nét của mẫu hình này. Bạn cũng có thể bất kỳ lúc nào xác định được đâu là quyết định đúng đắn và cũng phải lắc đầu với những sai lầm mà các thế hệ trước đã mắc phải, và thấy hoảng sợ khi chúng kiến những sai lầm tương tự lặp lại.



Hình 2: Hiện nay, chúng ta đang đi trong thế giới mơ hồ

Tuy nhiên, hiện nay khi đang đứng đây (hình 2), nhưng không có bất kỳ kiến thức nào về mô hình đó, bạn sẽ tự động đọc các tín hiệu sai khi sử dụng các công cụ định hướng và quản lý truyền thống. Nhưng cũng do cách tư duy truyền thống nên bạn sẽ không thể nhận ra điều đó.

Trong thế giới ngày nay, các tín hiệu đều khuyên chúng ta tiếp tục đi trên đường cong màu đỏ. Cho đến khi chúng ta nhận ra được đường cong màu xanh và xem xét nó một cách nghiêm túc, chiếc la bàn cũ vẫn sẽ cảnh báo chúng ta không nên đi vào đó. Đến khi các hệ thống cũ của chúng ta vang lên cảnh báo thì đã quá muộn.

### **CHÚNG TA KHÔNG CẦN MỘT, MÀ LÀ BA CHIẾN LƯỢC**

“Nhưng khả năng tạo ra cái mới cũng phải được xây dựng trong tổ chức.”

*Peter F. Drucker*

Có một điều quan trọng khác mà mô hình này cho phép chúng ta nhận ra. Chúng ta cần chiến lược đầu tiên để tận dụng lợi thế của đường cong màu đỏ lâu nhất có thể. Chúng ta cần chiến lược thứ hai để xây dựng đường cong màu xanh kịp thời cho việc triển khai khi cần. Và chúng ta cần chiến lược thứ ba để thực hiện việc chuyển đổi từ đường cong màu đỏ sang đường cong màu xanh.

Đó không chỉ là ba chiến lược khác nhau chúng ta cần, mà còn là ba ứng dụng khác nhau của quản lý và quản trị tổ chức. Ở điểm này, có thể thấy rõ, chúng ta cần một khả năng lãnh đạo thực sự ở đâu và khả năng đó bao gồm những gì. Năng lực lãnh đạo là yếu tố cần

thiết để tổ chức có đủ sự can đảm bắt đầu bước vào một tương lai không đoán định, khi mà tất cả các dấu hiệu có thể nhìn thấy dường như đều chỉ ra rằng chúng ta nên ở lại với quá khứ.

Có những tổ chức trong quá trình tồn tại đã nhiều lần làm chủ được sự thay đổi, chủ yếu bằng cách biến sự thay đổi thành hiện thực. Các ví dụ có thể nêu ra gồm Siemens, Bosch và General Electric, nhưng không phải Kodak. Cụ thể, không gì buồn hơn việc ngành nhiếp ảnh có những kỹ sư hóa học giỏi nhất thế giới nhưng lại bị công nghệ kỹ thuật số thay thế. Gần như chỉ sau một đêm, tài sản quý giá nhất của Kodak - kiến thức về chụp ảnh phim kỹ thuật hóa học của đội ngũ nhân sự hàng đầu đã trở nên vô giá trị.

Tệ hơn, ngoài việc trở nên “vô ích”, chính những người này lại là những người phản đối kỹ thuật số mạnh mẽ nhất.

### **THAY THẾ VÀ TRẢI NGHIỆM SỰ PHÁ HỦY MANG TÍNH SÁNG TẠO**

Những thay thế kiểu này có thể tìm thấy ở bất cứ đâu, ở quy mô nhỏ hay quy mô lớn. Từ khoảng năm 1890, ô tô đã thay thế xe ngựa theo một cách rất có hệ thống. Những điều tương tự cũng xảy ra trong ngành dệt may trước đây, vốn từng rất phát triển ở châu Âu, trong ngành