

Jamshid Gharajedaghi

TƯ DUY HỆ THỐNG

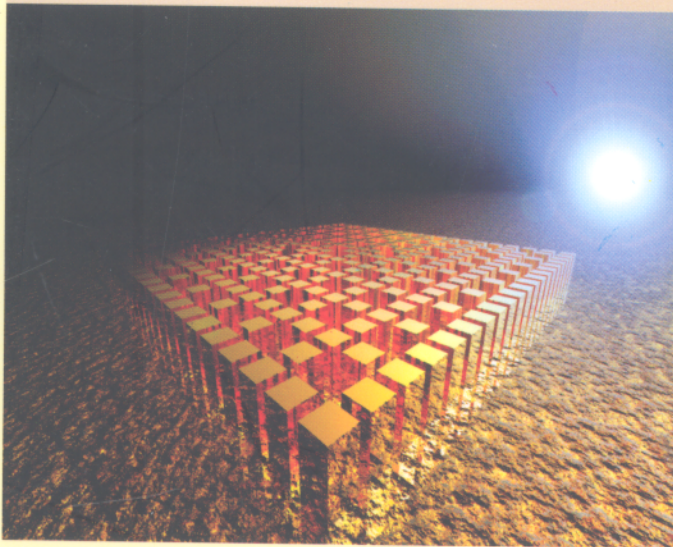
QUẢN LÝ HỖN Độn VÀ PHỨC HỢP

Một cơ sở cho thiết kế kiến trúc kinh doanh

SYSTEMS THINKING

MANAGING CHAOS AND COMPLEXITY
A PLATFORM FOR DESIGNING BUSINESS ARCHITECTURE

CHU TIẾN ÁNH dịch
PHAN ĐÌNH DIỆU giới thiệu



NHÀ XUẤT BẢN KHOA HỌC XÃ HỘI

TƯ DUY HỆ THỐNG

QUẢN LÝ HỖN Độn VÀ PHỨC HỢP
MỘT CƠ SỞ CHO THIẾT KẾ KIẾN TRÚC KINH DOANH

Chương trình
DỊCH THUẬT, THÔNG TIN KHOA HỌC XÃ HỘI & NHÂN VĂN
HIỆP HỘI UNESCO VIỆT NAM
TÂM NHÌN UNESCO

Nguyên tác

SYSTEMS THINKING:

Managing Chaos and Complexity

A Platform for Designing Business Architecture

/JAMSHID GHARAJEDAGHI

BUTTERWORTH - HEINEMANN

Boston - Oxford - Auckland

- Johannesburg - Melbourne - New Delhi 1999

Cuốn sách này được dịch và xuất bản có sự đồng ý của NXB Butterworth - Heinemann (Hoa Kỳ) ngày 29 - 9 - 2003 và sự tài trợ của Văn phòng đại diện tổ chức ATLANTIC tại Việt Nam

"The ATLANTIC Philanthropies (Viet Nam) Limited"

Ban chủ nhiệm Chương trình Tâm nhìn UNESCO gồm các ông NGUYỄN NGỌC SƠN, NGUYỄN ĐỨC DIÊU, PHẠM KHIÊM ÍCH tổ chức thực hiện với sự cộng tác của dịch giả CHU TIẾN ÁNH và GS.TSKH PHAN ĐÌNH DIÊU

JAMSHID GHARAIEDAGHI

TƯ DUY HỆ THỐNG

**QUẢN LÝ HỖN Độn VÀ PHỨC HỢP
MỘT CƠ SỞ CHO THIẾT KẾ KIẾN TRÚC KINH DOANH**

CHU TIẾN ÁNH dịch
PHAN ĐÌNH DIỆU giới thiệu

**NHÀ XUẤT BẢN KHOA HỌC XÃ HỘI
HÀ NỘI - 2005**

MỤC LỤC

	<i>Trang</i>
<i>Lời giới thiệu</i>	15
<i>Tựa</i>	21
<i>Lời cảm tạ</i>	25
 Phần 1: TRIẾT HỌC HỆ THỐNG: TÊN GỌI CỦA CON QUỶ	
Chương 1: Cách thức diễn tiến của cuộc chơi*	29
<i>Mô phỏng</i>	32
<i>Quán tính</i>	34
<i>Tối ưu hóa dưới mức</i>	35
<i>Thay đổi cuộc chơi</i>	37
<i>Chuyển đổi khung mẫu*</i>	40
Sự phụ thuộc lẫn nhau và lựa chọn	42
Về bản chất của tổ chức: Chuyển đổi đầu tiên	
về khung mẫu	44
<i>Những hệ không trí tuệ: Một quan điểm cơ giới luận</i>	44
<i>Những hệ đơn trí tuệ: Một quan điểm sinh học</i>	46
<i>Những hệ đa trí tuệ: Một quan điểm văn hóa - xã hội</i>	48

* Trong sách này các chữ sau đây thường được dịch theo nghĩa: Game: cuộc chơi, cuộc đấu; paradigm: khung mẫu, chuẩn thức; emergence: hợp trội, trỗi dậy (BT.)

Về bản chất của điều tra: Chuyển đổi thứ hai	
về khung mẫu	51
Những cuộc chơi cạnh tranh	57
Sản xuất hàng loạt: Lắp lẫn các bộ phận và nhân lực	58
Cơ cấu phân công: Quản lý tăng trưởng và đa dạng hóa	60
Quản lý có tập thể tham gia: Các hệ tự tổ chức	64
Vận trù học: Tối ưu hóa liên hiệp	67
Hệ thống sản xuất từng lô nhỏ: Tính linh hoạt và kiểm soát	68
Quản lý tương tác: Phép tiếp cận thiết kế	70

Phần II: CÁC LÝ THUYẾT HỆ THỐNG: BẢN CHẤT CỦA THỨ VẬT

Chương 2: Các nguyên tắc hệ thống	81
Tính mở	82
Tính chủ định	89
Tóm lược	98
Tính đa chiều	99
Tính đa phương về chức năng, cơ cấu và quá trình	108
Tóm lược	111
Đặc tính hợp trội *	112
Tóm lược	118
Tính phản trực cảm	119
Tóm lược	133

Chương 3. Các chiều của hệ thống	135
Thông qua sản lượng	142
Mô hình của quá trình	144
Đặc tính tới hạn	149
Đo lường và chẩn đoán	151
Bộ nhớ chỉ để đọc (RDM)	151

<i>Tính chi phí mục tiêu</i>	151
<i>Tư cách thành viên</i>	154
<i>Quản lý xung đột</i>	157
<i>Từ môi trường thua/thua đến môi trường thắng/thắng</i>	161
<i>Chuyển đổi xung đột thành cạnh tranh</i>	162
<i>Những hệ thống quyết định</i>	163
<i>Song trùng quyền lực</i>	163
<i>Tiêu chí quyết định</i>	167
<i>Những hệ học tập và kiểm soát</i>	172
<i>Phép tính xã hội</i>	175

Chương 4: Mô hình văn hóa - xã hội:

<i>Các hệ thống liên kết bằng thông tin</i>	187
<i>Văn hóa</i>	189
<i>Học tập xã hội</i>	195
<i>Phát triển</i>	197
<i>Quan điểm sơ lược của những truyền thống lý luận</i>	200
<i>Quan điểm hệ thống về phát triển</i>	206
<i>Thiết kế mô đun đa chiều</i>	212
<i>Chiều đầu ra</i>	219
<i>Chiều đầu vào</i>	221
<i>Chiều thị trường</i>	225
<i>Kinh tế thị trường nội bộ</i>	226
<i>Hệ thống lập kế hoạch, học tập và kiểm soát</i>	229
<i>Tóm lược</i>	231

Phần III: PHƯƠNG PHÁP LUẬN HỆ THỐNG: LOGIC CỦA "ĐIỆN RỒ"

<i>Chương 5: Một định nghĩa thao tác</i>	235
<i>Những ràng buộc thực tiễn</i>	245

<i>Phân cách vấn đề khởi giải pháp</i>	249
<i>Tóm lược</i>	250

<i>Chương 6: Xác định vấn đề</i>	253
<i>Xác lập "nhóm vấn đề"</i>	253
<i>Tìm kiếm</i>	256
<i>Phác họa</i>	260
<i>Trình bày</i>	270
<i>Tóm lược</i>	271

<i>Chương 7: Thiết kế giải pháp</i>	273
<i>Quy tắc cuộc chơi</i>	273
<i>Thiết kế lý tưởng hóa</i>	274
<i>Ranh giới và môi trường kinh doanh của hệ thống</i>	276
<i>Chữ định</i>	281
<i>Chức năng</i>	288
<i>Cơ cấu</i>	291
<i>Quá trình</i>	297
<i>Hệ đo lường</i>	299
<i>Hiện thực hóa: Làm xấp xỉ kế tiếp</i>	309
<i>Ràng buộc loại I</i>	310
<i>Ràng buộc loại II</i>	311
<i>Ràng buộc loại III</i>	311
<i>Cải biến văn hóa: Giải thể bộ máy cấp hai</i>	313
<i>Tóm lược</i>	318

Phần IV: THỰC HÀNH HỆ THỐNG

Mấy trường hợp mạnh dạn

<i>Chương 8: Dự án dân tộc Oneida</i>	325
<i>Những đặc tính mong muốn</i>	326

Dạng kiến trúc các hệ thống	329
Công quyền hành chính	331
Cơ quan công quyền	334
Chánh văn phòng	335
Hệ thống kế hoạch, học tập và kiểm soát	336
Ban kế hoạch, học tập và kiểm soát	338
Hệ thống thành viên	340
Trao quyền lực	340
Yếu tố liên kết	342
Mạng thành viên	344
Quá trình kiến tạo đồng thuận	347
Hướng tới tương lai	352
Tiêu chí và phép đo thành tích	355
Hệ thống học tập	357
Học cách học (giáo dục chính quy)	360
Học làm người (giáo dục văn hóa)	361
Học cách làm (giáo dục nghề nghiệp)	362
Chức năng hỗ trợ	363
Chức năng thu hút đối tượng	364
Trường "giáo dục đa năng" Oneida	365
Tiêu chí và phép đo thành tích	370
Hệ thống kinh doanh	371
Khu vực dịch vụ	375
Khu vực công nghiệp	375
Khu vực giải trí	376
Khu vực đất đai và nông nghiệp	377
Khu vực tiếp thị	377
Công quyền với các tương quan liên hệ thống	379

Những cơ quan dịch vụ chủ yếu	379
Chi nhánh dịch vụ công quyền	379
Chi nhánh phát triển cơ sở hạ tầng	381
Chi nhánh chấp pháp	381
Tiêu chí và phép đo thành tích	382
Công quyền với việc giám sát	382
Môi trường bên ngoài.....	383
Hệ thống tư pháp.....	385
Phân tích bối cảnh.....	385
Thách thức bối cảnh	388
Thách thức dân chủ	390

Chương 9: Hệ thống chăm sóc sức khỏe Butterworth

Đối sách, quan tâm và mong đợi.....	396
Đặc tính thiết kế	403
Dạng kiến trúc	404
Chiều thị trường	406
Truy cập thị trường	406
Hệ thống chăm sóc.....	409
Nền bối cảnh.....	410
Đặc tính mong muốn.....	411
Tính chất chung.....	414
Chăm sóc dự phòng.....	418
Chăm sóc can thiệp.....	419
Chăm sóc hồi phục.....	421
Chăm sóc cuối cùng.....	423
Chiều đầu ra	424
Thiết kế hệ cơ sở bảo vệ sức khỏe: đồ án tổng hợp	430
Hệ cơ sở bảo vệ sức khỏe cộng đồng.....	432

<i>Hệ cơ sở bảo vệ sức khỏe chuyên khoa.....</i>	<i>434</i>
<i>Dịch vụ sử dụng chung.....</i>	<i>437</i>
<i>Tri thức cốt lõi.....</i>	<i>439</i>
<i>Dịch vụ sử dụng chung.....</i>	<i>450</i>
<i>Nhu cầu tập trung hóa.....</i>	<i>450</i>
<i>Kiểm soát đối lập với dịch vụ.....</i>	<i>452</i>
<i>Định hướng vào khách hàng.....</i>	<i>453</i>
<i>Tương tác giữa hệ cơ sở bảo vệ sức khỏe, tri thức cốt lõi, các hệ chăm sóc.....</i>	<i>456</i>
<i>Văn phòng điều hành.....</i>	<i>466</i>
<i>Tóm lược.....</i>	<i>468</i>

<i>Chương 10: Công ty Marriott.....</i>	<i>471</i>
<i>Môi trường: Cuộc chơi đang diễn tiến cách nào.....</i>	<i>473</i>
<i>Cơ sở để cạnh tranh.....</i>	<i>474</i>
<i>Chủ định.....</i>	<i>475</i>
<i>Nguyên tắc và đặc trưng mong muốn.....</i>	<i>475</i>
<i>Dạng kiến trúc.....</i>	<i>477</i>
<i>Hỗn hợp sản phẩm / thị trường.....</i>	<i>480</i>
<i>Vận hành địa phương / thị trường.....</i>	<i>480</i>
<i>Quản lý thương hiệu.....</i>	<i>483</i>
<i>Thành phần cốt lõi.....</i>	<i>484</i>
<i>Tri thức cốt lõi.....</i>	<i>485</i>
<i>Những quá trình xử lý quan trọng.....</i>	<i>487</i>
<i>Tóm lược.....</i>	<i>489</i>

<i>Chương 11: Hệ kinh doanh năng lượng Commonwealth.....</i>	<i>491</i>
<i>Mong đợi của tác nhân chủ chốt.....</i>	<i>493</i>
<i>Mong đợi của cổ đông.....</i>	<i>493</i>

Mong đợi của giới chế định công quyền.....	494
Mong đợi của người lao động.....	495
Mong đợi của khách hàng.....	495
Mong đợi của người cung ứng.....	496
Mong đợi của công chúng.....	497
Môi trường kinh doanh.....	498
Cuộc chơi đang thay đổi:	
Ngành công nghiệp năng lượng.....	498
Cuộc chơi đang thay đổi: Công ty COM/Energy.....	501
Thiết kế.....	503
Chủ đích và chủ trương chiến lược.....	503
Những giá trị cốt lõi và quy định mong muốn.....	508
Dạng kiến trúc tổng thể.....	509
Đơn vị kinh doanh cốt lõi: Phân phối ga và điện.....	514
Đơn vị kinh doanh hướng vào khách hàng: Các hệ thống cung ứng năng lượng và dịch vụ quản lý năng lượng.....	515
Cung phát điện và thực hiện trọn gói cung ứng năng lượng (công nghiệp và thương mại).....	516
Hiệu quả năng lượng và các công nghệ điện (nhà ở và thương mại).....	520
Đơn vị kinh doanh hướng vào công nghệ/cung ứng:	
Phát và cung ứng năng lượng.....	523
Phát năng lượng (công ty Canal).....	524
Lưu kho ga (khí thiên nhiên hoá lỏng LNG).....	526
Dịch vụ hơi nước.....	527
Môi giới năng lượng và hoạt động quốc tế.....	528
Môi giới năng lượng.....	528
Hoạt động quốc tế.....	530

Dịch vụ sử dụng chung (trung tâm thành tích)	532
Công ty dịch vụ.....	533
Hệ tài chính.....	535
Văn phòng điều hành	536
Khởi tri thức cốt lõi.....	539
Hệ học tập và kiểm soát.....	540
Chương 12: Công ty Carrier Corporation	545
Mong đợi, giả định và quy định chi tiết	546
Cuộc chơi đang thay đổi: Trong tổng thể.....	548
Cuộc chơi đang thay đổi: Trong công nghiệp thiết bị sưởi, thông gió và điều hòa không khí.....	549
Yếu tố định hướng thay đổi.....	550
Cơ sở để cạnh tranh.....	550
Giá trị cốt lõi	550
Sản phẩm và dịch vụ.....	552
Công nghệ và bí quyết cốt lõi.....	554
Hệ bán hàng và phân phối.....	556
Dạng kiến trúc các hệ thống	558
Đặc tính mong muốn.....	558
Bộ khung đa chiều.....	560
Thị trường	562
Đơn vị địa phương.....	562
Đơn vị lĩnh vực.....	563
Đơn vị đầu ra.....	567
Nhóm doanh nghiệp chế tạo thành phần thiết bị	569
Đầu vào	570
Công nghệ.....	570
Hỗ trợ nghiệp vụ (thiết kế xử lý).....	572

Dịch vụ hỗ trợ quản lý.....	573
Quá trình xử lý kinh doanh	574
Hệ quyết định	574
Hệ đo lường thành tích khen thưởng.....	575
Hệ xác định chi phí theo mục tiêu	575
và ngân khoản biến đổi.....	576
Kết luận	579
Thư mục tham khảo	586

LỜI GIỚI THIỆU

Tôi rất hân hạnh được giới thiệu với quý vị độc giả cuốn sách này. Việc xuất bản cuốn sách trong thời điểm hiện nay là rất hợp thời, hy vọng có thể cung cấp cho các nhà tổ chức và quản lý, cho giới kinh doanh, và cho đông đảo độc giả nói chung, những kiến thức cần thiết và mới mẻ để tiếp cận một phong cách tư duy mới có tên gọi là "tư duy hệ thống", nhằm có thêm nhiều ý tưởng mới cho "đổi mới tư duy" để tiếp tục đẩy mạnh công cuộc đổi mới toàn diện đất nước ta trong giai đoạn chuyển biến hiện nay.

Thế kỷ XX, đặc biệt là những thập niên cuối thế kỷ, cùng với những biến đổi to lớn trong đời sống kinh tế - xã hội của nhân loại, là thời kỳ của những cuộc biến đổi cách mạng trong khoa học, thời kỳ của nhiều thay đổi và sáng tạo liên tiếp các khung mẫu tư duy trong các lĩnh vực hoạt động tổ chức, quản lý và kinh doanh. Việc ứng dụng khoa học vào quản lý sản xuất công nghiệp và kinh doanh có thể được xem là bắt đầu từ cuối thế kỷ XIX với nhà cải cách F.W. Taylor. Sau đó, vào đầu thế kỷ XX, một số phương pháp khoa học khác, như các phương pháp phân tích số liệu thống kê và vận trù học, quy hoạch tuyến tính, tiếp tục được ứng dụng ngày càng rộng rãi trong tổ chức sản xuất, lập kế hoạch phát triển kinh tế, v.v... Sau chiến tranh thế giới lần thứ hai, liên tiếp có nhiều phát minh mới về khoa học và công nghệ có tác động to lớn thúc đẩy các xu hướng ứng dụng kể trên, như: máy tính điện tử, điều khiển học, khoa học thông tin và khoa học hệ thống. Các phát minh đó vừa cung cấp cơ sở kiến thức khoa học để xây dựng mô hình cho các bài toán thực tế, vừa tạo ra các công cụ kỹ thuật xử lý thông tin ngày càng mạnh để giúp con người giải các bài toán thực tế đó. Nói cách khác, việc ứng

dùng các thành tựu và phát minh khoa học từ giữa thế kỷ XX đã hình thành nên một khung mẫu tư duy khoa học để hướng dẫn con người trong tư duy và hành động trước việc nhận thức về đối tượng và tìm kiếm lời giải cho các bài toán về tổ chức, quản lý và kinh doanh. Đối tượng là các hệ thống kinh tế, bao gồm nhiều thành phần và các mối tương tác giữa chúng với nhau cũng như các tương tác với môi trường; các bài toán quan trọng và chủ yếu nhất trong quản lý và kinh doanh là các bài toán làm quyết định; một khung mẫu tư duy khoa học về quản lý và kinh doanh phải bao gồm một cách hiểu khoa học về đối tượng và các mối tương tác của nó cùng với cách hình dung về việc thiết kế lời giải cho các bài toán quyết định mà công việc quản lý, kinh doanh đòi hỏi. Các mô hình mà khoa học đề xuất cho việc nghiên cứu các đối tượng kinh tế trong hơn nửa thế kỷ qua đã liên tục có những thay đổi, do đó mà khung mẫu tư duy khoa học về quản lý và kinh doanh cũng có những chuyển dịch tương ứng. Nếu ở hệ thứ nhất, khung mẫu đó dựa trên mô hình **cơ giới** của hệ thống, xem các quan hệ tương tác trong hệ thống là các quan hệ cơ giới, biểu diễn được bằng các phương trình toán học, và do đó các bài toán quản lý thường tìm được lời giải dưới dạng toán học một cách tiên lợi; thì ở thế hệ thứ hai, các mô hình hệ thống là mô hình dạng **cybernetic** (điều khiển học) hay dạng **sinh học**, hệ thống là mở, có chủ đích, có trí tuệ, các tương tác tạo nên các vòng phản hồi, cả phản hồi âm và phản hồi dương, các bộ phận không đơn thuần là những bộ máy thừa hành thụ động mà có một số hành vi độc lập như giữ cân bằng, ổn định, tự tổ chức, v.v..., các bài toán quản lý nhằm mục đích phát triển hoặc tăng trưởng thường không đạt được lời giải chỉ đơn giản bằng việc giải một số phương trình toán học, mà còn bằng việc xử lý nhiều bài toán thông tin phức tạp và đa dạng hơn. Và chuyển dịch sang thế hệ thứ ba hiện nay, khung mẫu tư duy đó lấy mô hình đối tượng là **các hệ thống thích nghi phức tạp**, tức là gồm nhiều thành phần, các thành phần được xem là các tác tử có trí tuệ, có chủ đích riêng, tương tác với nhau trong những vòng liên hệ phức tạp, tiến hóa bởi hành động **thích nghi** và góp phần tạo nên sự tiến hóa chung bằng năng lực **hợp trội** (emergence) của hệ thống. Mô hình hệ thống thích nghi phức tạp được xem là thích hợp cho việc nghiên cứu nhiều đối tượng

phức tạp trong thực tế, từ trong thế giới vĩ mô của các hạt cơ bản "dưới nguyên tử" đến các hệ thống vũ trụ trong thế giới vĩ mô, từ các hệ sinh thái của các loài sinh vật cho đến các hệ kinh tế trong thị trường toàn cầu hóa hiện nay.

Cuốn sách **"TƯ DUY HỆ THỐNG: Quản lý hỗn độn và phức hợp. Một cơ sở cho thiết kế kiến trúc kinh doanh"** được giới thiệu ở đây chủ yếu đề cập đến một khung mẫu tư duy đối với các hoạt động quản lý và kinh doanh trong bước chuyển dịch sang thế hệ thứ ba mà ta nói ở trên. Khung mẫu tư duy đó được gọi ngắn gọn là **tư duy hệ thống**, nội dung lý luận của nó được tác giả trình bày trong nửa đầu cuốn sách, còn nửa sau cuốn sách giới thiệu việc ứng dụng "tư duy hệ thống" đó vào việc xác định bài toán và thiết kế các giải pháp cho một số dự án cụ thể trong các lĩnh vực kinh tế và xã hội mà chính tác giả đã trực tiếp tham gia.

Trong nửa đầu cuốn sách, tác giả trình bày những vấn đề cơ bản của tư duy hệ thống, bao gồm: triết lý về hệ thống, các lý thuyết hệ thống và phương pháp luận hệ thống. Trong phần Triết lý về hệ thống, tác giả đi qua tiến trình ứng dụng quan điểm hệ thống và khoa học hệ thống trong các vấn đề quản lý và kinh doanh, các bước chuyển dịch khung mẫu tư duy hệ thống từ thế hệ thứ nhất đến thế hệ thứ ba, được đặc trưng bởi các giai đoạn của các cách nhìn cơ giới, cách nhìn sinh học và cách nhìn văn hóa - xã hội, nhìn nhận hệ thống tương ứng như các hệ máy móc (không trí tuệ), các hệ đơn trí tuệ và các hệ đa trí tuệ. Tương ứng với các chuyển dịch cách nhìn đó, nhận thức về luật chơi và xác định bài toán quản lý cũng có những chuyển dịch, từ chỗ tập trung vào việc tìm các phương án tối ưu, tiên đoán tương lai để điều khiển hành vi của hệ thống, đến chỗ chấp nhận luật chơi của hệ thống là cạnh tranh giữa các tác tử có năng lực cạnh tranh và thích nghi, hệ thống có thể rơi vào những tình thế hỗn độn và phức tạp, tương lai là không thể tiên đoán được, và do vậy, quản lý chủ yếu là dàn xếp các mối tương tác, sáng tạo và lựa chọn các giải pháp thích nghi để tiếp tục tồn tại và phát triển, chứ không phải là tập trung vào việc tiên đoán một tương lai chắc chắn hoặc lựa chọn một mục tiêu tốt đẹp nhất và hướng tới đó.

Khung mẫu tư duy này mới được hình thành và phát triển từ vài chục năm gần đây, cơ sở khoa học cho những nguyên lý của nó chưa phải đã được chuẩn bị đầy đủ, vì vậy các phần lý thuyết về các hệ thống và phương pháp luận hệ thống mà tác giả trình bày tiếp theo, tuy có cố gắng phản ánh những thành tựu và tiến bộ mới nhất của lĩnh vực nghiên cứu này nhưng vẫn mang đậm phần nhận thức và cống hiến đặc thù của tác giả.

Trong phần lý thuyết về các hệ thống, tác giả đã giới thiệu năm nguyên lý nói về năm đặc tính cơ bản của các hệ thống phức tạp là: tính mở, tính có chủ đích, tính đa chiều, tính hợp trội, và tính phản trực cảm. Cả năm đặc tính đó đều rất quan trọng, nhưng đáng chú ý nhất là tính **hợp trội** của các hệ thống phức tạp, đặc tính này đã được biết đến từ lâu dưới mệnh đề quen thuộc "một hệ thống là lớn hơn tổng gộp của các thành phần tạo nên nó"; hợp trội thông qua các tương tác đa dạng của cạnh tranh, hiệp tác và thích nghi đang được nhiều nhà khoa học hệ thống nghiên cứu như là một cơ chế chủ chốt của các quá trình tiến hóa và phát triển trong hầu hết các lĩnh vực của tự nhiên, vật chất, sự sống, trí tuệ, kinh tế và xã hội.

Để tập trung vào các hệ thống kinh tế - xã hội, tác giả cho rằng các yếu tố cũng góp phần tạo dựng tương lai cần được tìm trong sự tương tác của năm thứ nguyên sau đây: Sản sinh và phân phối **phúc lợi**, sản sinh và truyền bá **chân lý**, sáng tạo và phổ biến **vẻ đẹp**, hình thành và thể chế hóa các **giá trị** để điều chỉnh quan hệ người - người, và tính chính đáng và trách nhiệm của **quyền lực**. Năm thứ nguyên đó tương ứng với năm lĩnh vực chính của xã hội: kinh tế, khoa học, mỹ học, đạo đức và chính trị. Tác giả cho rằng khi xem xét sự phát triển của một hệ thống kinh tế - xã hội, cũng như khi thiết kế một tiến trình kinh doanh, cần phải quan tâm đến cả năm thứ nguyên đó, không coi nhẹ cái nào. Đó cũng là lý do của tên gọi **mô hình văn hóa - xã hội** mà tác giả sử dụng cho các mô hình của hệ thống trong khung mẫu tư duy về quản lý và kinh doanh hiện nay.

Tác giả đã dùng một tiêu đề khá lạ lùng cho phần Phương pháp luận hệ thống: **Logic của sự điên rồ!** Sau khi đã trình bày những ý

tương triết lý và lý thuyết về hệ thống, phần này giới thiệu những điều cơ bản về phương pháp tư duy khi nghiên cứu hệ thống và thiết kế các giải pháp đối với các hệ thống quản lý và kinh doanh hiện đại. Logic của các phương pháp mới này là "điên rồ" vì nhiều khi nó xa lạ với cái logic quen thuộc của các phương pháp duy lý truyền thống. Nếu phương pháp nghiên cứu theo khung mẫu tư duy thuộc thể hệ thứ nhất thường gắn liền việc xác định bài toán với việc thiết kế lời giải, thì theo khung mẫu mới của tư duy hệ thống, phương pháp nghiên cứu đòi hỏi tách hai việc đó với nhau, khi xác định mô hình của bài toán, tức mô hình hệ thống, theo cách nhìn toàn thể, cần tập trung phát hiện được đầy đủ các tương tác, các chủ đích của từng bộ phận, v.v..., chưa thể xác định được hành vi của các bộ phận cũng như của hệ thống để mà thiết kế các giải pháp, và chẳng khó mà có ngay từ đầu một giải pháp toàn thể, giải pháp chỉ có thể được hình thành một cách tức thời tùy theo diễn biến thực tế của hệ thống qua sự vận động của các năng lực đối mới, sáng tạo và thích nghi. Trong việc nghiên cứu hệ thống, không chỉ vận dụng các mô hình quen thuộc, các phương trình toán học, các tri thức định lượng, mà cần khai thác đầy đủ các **viết thông tin, tri thức và sự thấu hiểu** (understanding) đối với đối tượng, bằng các lý luận duy lý và cả bằng trực giác và cảm thụ; trong thiết kế giải pháp, không nên tuyệt đối hóa các lập luận logic hình thức và các phương pháp định lượng, cần nhớ rằng "thế giới này không phải được vận hành bởi những người đúng, mà bởi những người có khả năng thuyết phục người khác rằng mình đúng", một tình thế xung đột không nhất thiết chỉ được giải quyết bởi một giải pháp "ai thắng ai", mà có thể tìm các giải pháp khác kiểu thắng/thắng, nghĩa là mọi bên đều thắng. Độc giả có thể tán thành hoặc phản bác nhiều ý tưởng đề xuất của tác giả, nhưng tôi hy vọng là nhiều ý tưởng khá đa dạng và phong phú trong cuốn sách sẽ gợi được cho chúng ta niềm cảm hứng dẫn đến nhiều suy tư mới mẻ và bổ ích.

Khác với nhiều cuốn sách nhập môn về Khoa học hệ thống, trong cuốn sách này, tác giả đã dành hẳn một nửa sau cho phần Thực hành hệ thống để trình bày những ứng dụng cụ thể các phân lý thuyết nói trên vào việc nghiên cứu và thiết kế một số dự án mà bản thân tác giả đã

tham gia và có một vai trò tư vấn chủ chốt. Đó là các dự án về: phát triển dân tộc Oneida, hệ thống chăm sóc sức khỏe Butterworth, công ty Marriott, hệ thống kinh doanh năng lượng Commonwealth, và công ty Carrier Corporation. Việc lựa chọn các dự án trong nhiều lĩnh vực khác nhau đã giới thiệu với chúng ta một khối lượng nội dung và các kinh nghiệm phong phú và rất đa dạng trong việc thực hành những nguyên lý, lý thuyết và phương pháp luận của cùng một khung mẫu tư duy hệ thống trong thực tiễn vô cùng sinh động của cuộc sống thực tế. Từ hiểu biết lý luận cơ bản đến nhận thức thực tiễn là một quá trình sáng tạo vô cùng sinh động, với tư duy hệ thống ta hiểu rằng cứ mỗi bước đi vào thực tiễn là một bước đi vào vùng đất mới chưa có sẵn bản đồ, người thám hiểm phải tự vạch đường mà đi, hành trang chỉ là đôi mắt mới của một khung mẫu tư duy mới. Tôi tin rằng đọc kỹ phần Thực hành hệ thống này, chúng ta sẽ được rèn luyện sáng hơn đôi mắt mới của tư duy hệ thống để thêm vùng vàng đi vào miền hỗn độn, phức tạp của rất nhiều những vấn đề thực tế mà chúng ta sẽ gặp phải.

Đây là một cuốn sách mà tôi nghĩ rằng rất khó dịch, vì thuộc một lĩnh vực tri thức mới, chưa có nhiều thuật ngữ tiếng Việt tương ứng và chưa quen thuộc nhiều với bạn đọc Việt Nam. Dịch giả Chu Tiến Anh đã có nhiều cố gắng to lớn để có thể giới thiệu sớm cuốn sách với độc giả nước ta qua bản dịch rất công phu của mình. Chắc là bản dịch không tránh khỏi khiếm khuyết, mong được quý vị độc giả góp ý kiến để lần xuất bản sau, và cả những bản dịch sau về chủ đề này, được hoàn thiện hơn.

PHAN ĐÌNH DIỆU

(GS. TSKH. Đại học Quốc gia Hà Nội)

TỰA

Đây là một cuốn sách phi truyền thống dành cho độc giả phi truyền thống. Dụng ý cuốn sách là viết cho những nhà chuyên môn mong muốn bổ sung vào tri thức nghề nghiệp những điều giúp mình nắm vững vấn đề trong cuộc sống sao cho bản thân hòa hợp với bối cảnh. Nó trò chuyện với những nhà tư tưởng và thực hành đã quán triệt rằng học tập để làm người (learning to be) cũng là bộ phận của cuộc đời nghề nghiệp thành đạt nhất thiết phải lĩnh hội được như học để làm việc (learning to do) mà những gì cứ vẫn đơn điệu một chiều thì sẽ trở thành dễ tiên đoán một cách nhàm chán.

Sách này đề cập một phương thức mới về nhìn nhận, thực hành và tồn tại trong thế giới, một đường hướng tư duy giữa tình thế hỗn độn và phức hợp*. Nó chẳng phải là loại sách hướng dẫn "làm thế nào", hoặc một thứ phương án lựa chọn để tìm ra cách đã sẵn có. Nó không phải là thứ sách trình bày một chủ đề chán ngán là cung cấp phiên bản tối tân về những đặc điểm chung của những người đã thu được chiến thắng.

Cuốn sách này cũng không tuân thủ "quy tắc vàng" của

* Trong sách này chữ "complexity" được dịch là "phức hợp", hoặc "phức tạp" tùy theo văn cảnh (BT)

những ấn phẩm bán chạy nhất. Tôi được biết về kinh nghiệm phải xử lý quá nhiều ý tưởng trong chỉ một cuốn sách tức là khiến cho đa số độc giả kém thoải mái, song khi đề xuất lựa chọn giữa đoạn tuyệt với thông điệp hay đoạn tuyệt chuẩn mực lại chính là con đường cần phải tiến bước. Ví thử sẽ chỉ có một số rất nhỏ làm được thôi, thì cũng đành thế. Những ý tưởng giới thiệu trong sách này dù rất nhiều song đều hội tụ và cấu thành một khối tổng thể đẹp đẽ sâu sắc hơn rất nhiều so với bất cứ quan niệm nào tách biệt riêng rẽ. Do vậy, vẻ đẹp đích thực nằm trong sự thể nghiệm khối tổng thể trong đó mọi quan niệm được nhìn nhận như đã hòa dung vào cái duy nhất.

Tuy nhiên, sách này vẫn muốn trò chuyện với bất cứ người nào mà niềm vui tư duy là sống động và phấn khích, mà nhiệt tình còn chưa cạn kiệt, thích thú những quan niệm gây kích thích dù chưa quen thuộc để tiêu khiển.

Nói thật ngắn gọn, cuốn sách bàn về các hệ thống. Mệnh lệnh của thực trạng tùy thuộc qua lại, tính tất yếu phải thu hẹp những tình huống phức tạp vô cùng vô tận, cũng như sự cần thiết phải đề xuất được những hướng tinh giản có thể quản lý được, tất cả đòi hỏi phải có một phương pháp luận hệ thống khả thi cùng với một bộ khung quy chiếu mang tính toàn thể (holistic), khả dĩ cho phép ta hội tụ vào những đối sách nổi trội và né tránh được việc liên miên tìm kiếm thêm nhiều chi tiết hơn nữa để rồi chìm đắm trong khối thông tin vô dụng quá bộn bề.

Trái hẳn với ý nghĩ đã trở thành phổ biến khá rộng rãi, phép tiếp cận đa bộ môn như được nhận biết đông đảo chẳng phải là phép tiếp cận hệ thống. Khả năng tổng hợp nhiều thành tựu riêng rẽ để tạo thành một khối tổng thể gắn bó chặt chẽ là cấp

tiến hơn nhiều so với khả năng thu gộp thông tin từ các nhân quan khác nhau. Với định hướng thực tiễn nhưng vẫn có tính chất lý luận sâu, cuốn sách này chủ định vượt xa khỏi việc tuyên ngôn giản đơn về nguyên vọng tư duy hệ thống. Vận dụng một lược đồ công phu mệnh danh là "thiết kế lặp lại", nó chủ trương đối ứng với các thách đố của sự tùy thuộc qua lại, lẫn lộn và chọn lựa.

Phép thiết kế lặp lại thừa nhận hiển nhiên rằng việc lựa chọn chính là trung tâm của sự phát triển của loài người. Phát triển là năng lực lựa chọn, thiết kế là phương tiện, là cỗ xe để đẩy nhanh việc lựa chọn và tư duy toàn thể*. Tại sách này, các nhà thiết kế nỗ lực để lựa chọn chứ không tiên tri về tương lai. Họ nỗ lực hiểu thấu các chiều cạnh lý trí, cảm xúc và văn hóa của sự lựa chọn và tạo ra một dự án thiết kế đủ sức thỏa mãn hàng loạt chức năng. Họ học tập để làm thế nào vận dụng điều họ đã biết, thấu thái những điều chưa biết và làm thế nào học được điều họ cần phải biết.

Sách này chia là 4 phần. Phần I xác định nơi nào tư duy hệ thống phù hợp với lược đồ tổng thể của các vấn đề. Nó cung cấp một cái nhìn tổng quan, một bức tranh toàn cảnh của những truyền thống lý luận chủ yếu về quản lý và tư duy hệ thống cùng với các mối tương quan giữa chúng.

Phần II và III là nội dung chủ chốt của sách. Phần II thảo luận 5 nguyên tắc hệ thống với tính cách là các nền tảng xây dựng của mô hình trí tuệ được vận dụng để sản sinh ra các giá

* Holistic thinking được dịch là "tư duy toàn thể", "tư duy chủ toàn (BT).

thuyết ban đầu về hệ thống. Nó cũng xác định đầy đủ cả một tập hợp biến lượng mà gộp lại sẽ miêu thuật được một tổ chức trong tổng thể của tổ chức ấy. Phần III trình bày rộng rãi việc phát triển phép thiết kế lặp lại kèm theo những đòi hỏi thực tế khi xác định được các vấn đề và thiết kế các giải pháp.

Phần IV tường thuật 5 trường hợp thực tế về thiết kế dạng kiến trúc kinh doanh. Dân tộc Oneida, các hãng Butterworth Health Systems, Marriott Corporation, Commonwealth Energy Systems và Carrier Corporation có thể là đại diện tiêu biểu cho một nhóm đa dạng các tổ chức xã hội thách đố. Tôi mệnh danh các tổ chức này là "gan dạ hiếm có", bởi lẽ họ đã sẵn lòng thực nghiệm nhiều giải pháp chưa thông dụng mà không hề lo ngại về chuyện ai đã thi hành đầu tiên. Tôi xin bày tỏ lòng cảm tạ các tổ chức này về sự tin tưởng cũng như cho phép tôi được tóm tắt các dự án thiết kế tại đó với những người khác.

LỜI CẢM TẠ

Thời gian làm công việc giảng dạy và tư vấn khiến cho tôi mắc nợ với bao nhiêu nguồn gốc khôn ngoan sáng suốt mà không thể đếm hết. Tôi đã học hỏi các sinh viên và khách hàng nhiều hơn hẳn những điều tôi đã giảng giải và tham mưu cho họ. Hồi tưởng đến, tôi vẫn khó lòng hình dung khởi đầu tôi được sưởi ấm nhờ những ngọn lửa nào, được soi tỏ đường đi nhờ những nguồn sáng nào. Dầu vậy, tôi vẫn nhớ rõ được một số khuôn mặt nổi trội rất sinh động. Với các vị ấy, đương nhiên tôi cần bày tỏ lòng biết ơn chân thành.

Đầu tiên và trên hết là ông Bijan Kharram. Có thể nói rằng ở đây hầu như không thể tách được sự hiện diện của ông một chút nào. Là người bạn thân thiết và đồng nghiệp của tôi suốt hơn ba chục năm, tư duy của ông có một ảnh hưởng tốt đẹp đối với tôi vô bờ bến. Ông giúp tôi trong việc soát xét và đánh giá chất lượng lãnh đạo trong sáng của các ý tưởng và tiềm năng các cấu hình của chúng. Ông trực tiếp hợp tác với tôi trong việc tái - thẩm định thiết kế và các bản giải trình về các trường hợp thử nghiệm được giới thiệu ở các nội dung "Thực hành hệ thống". Về văn phong, quả thật ảnh hưởng của ông đã thâm nhập sâu sắc toàn bộ các văn bản.

Ông Russel L. Ackoff từng là người dẫn dắt, là đối tác và người bạn lớn của tôi. Đường như ông luôn có mặt để mang lại cho tôi sự minh triết vô hạn và thái độ phê phán không thỏa hiệp khi xem xét từng dòng chữ và mô tả từng ý niệm trong các bản thảo. Tôi đã vui mừng đón nhận các quan điểm cân nhắc kỹ lưỡng ấy và chấp nhận đa số ý kiến chỉ giáo của ông.

Lòng ham mê vô hạn trong việc tìm tòi của ông Johnny Pourdohnad đã giúp tôi rất nhiều. Nhờ đó, việc truy cập những nguồn lực rất có giá trị đã trở thành thú vui chứ không phải là một trở ngại nữa. Jason Magidson hỗ trợ về hành văn, đồ thị; Pat Brandt và Tina Fellenbaum cung ứng hậu cần vật chất. Pat Egner làm công việc biên tập và nhờ nỗ lực của bà mà văn bản đạt phong cách Anh ngữ.

Cố nhiên, có nhiều người đã phát hiện trong nội dung có thiếu sót. Các giáo sư Gerry Wilson và Tommy Lee, chủ nhiệm bộ môn Pat Stocker, Kathy Dannemiller, Martin Dodds, Carol và David Schwinn, Suzan Leddick, Bill Roth và March Jacques là những vị đã giúp ý kiến cho tôi rất nhiều.

Còn có nhiều khách hàng đặc biệt của tôi đã sẵn lòng bảo trợ, và đem hết ý chí dũng cảm và tinh thần gánh chịu thách thức trí tuệ, để biến các ý tưởng thành hiệu quả cụ thể, nhờ đó mang lại nhiều cống hiến vô giá. Các vị Charlie Ligon, Karl J. Krapek, Len Devanna và Arley Skenandore, với niềm tin vững chắc đã mang lại nhiều đóng góp nổi bật.

Nhắc tới sau cùng nhưng công sức không nhỏ là ông Karen Speerstra, giám đốc xuất bản của nhà Butterworth - Heinemann, người đã tỏ quyết tâm kiên định để vận hành hoàn hảo kế hoạch. Ông March Jacques đã đóng vai một nhà tổ chức đầy nhiệt tâm...

Lòng biết ơn của tác giả đối với tất cả các vị vẫn là một món nợ không bao giờ trả xong được.

Phần I

TRIẾT HỌC HỆ THỐNG

TÊN GỌI CỦA CON QUỶ

Chương 1

CÁCH THỨC ĐIỀN TIỀN CỦA CUỘC CHƠI

Những thói quen cứng đầu bậc nhất đã từng chống trả quyết liệt, bền bỉ hơn hết trước sự đổi thay chính là những thói quen đã một thời vận hành tốt và đã giúp cho các nhà thực hành được ca ngợi. Nếu bạn đột ngột nói cho họ biết rằng cái hướng đi để giành hiệu quả thành đạt ấy bây giờ đã không còn hiệu lực nữa, thì kinh nghiệm bản thân của họ khẳng định ngay rằng bạn đã chẩn đoán sai lầm. Con đường đi tới chỗ thuyết phục họ thật là gian nan. Đó chính là chất liệu của tấn bi kịch cổ điển⁽¹⁾.

Công ty Down Jones Industrial Average mới đây đã kỷ niệm 100 năm thành lập của mình. Trong số các hãng thành viên đầu tiên nằm trong danh sách năm 1896, đến nay chỉ còn duy nhất hãng General Electric đang tồn tại và đến dự buổi lễ.

(1). Trích từ báo cáo nội bộ không công bố: Charles Hampden - Turner and Linda Arc, The Raveled Knot: An Examination of the Time - to - Market Issue at Analog's Semi - conductor Division.

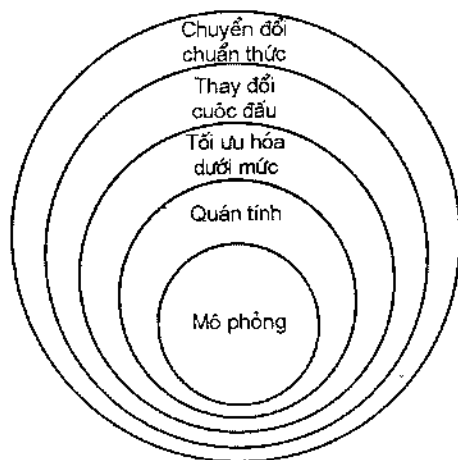
Vào giữa thập niên 1960, trong cuốn sách thuộc loại bán chạy nhất mang tiêu đề *American Challenge* (Thách đố của Hoa Kỳ), tác giả Jean - Jacques Shreiber có lời nhắn nhủ các bạn châu Âu của mình rằng: "Xin các bạn hãy bớt tự hào đi một chút, hãy bắt chước Hoa Kỳ đi, nếu không thì sẽ mãi mãi bị nước này ngự trị". Thế nhưng, đến cuối thập niên 1970, thì lại chính là hãng "Japan Inc" của Nhật Bản dường như nổi bật là thách đố cạnh tranh mạnh mẽ nhất đứng trước Hoa Kỳ. Nước này buộc phải hạ giá đồng đô la tới 300% để đương đầu với thách thức ấy.

Trong số 47 công ty dẫn chứng trong cuốn sách được nhiệt liệt chào đón những năm 1980 của tác giả Tom Peters tiêu đề *In Search of Excellence* (Đi tìm cái tuyệt hảo), thì có đến 14 công ty đã mất hết vẻ phồn vinh chói sáng chỉ trong vòng chưa tới 4 năm, chỉ ít cũng theo ý nghĩa là giảm sút trầm trọng lợi nhuận.

Tình trạng đổ vỡ của các khoản tiết kiệm, tiền vay và kinh doanh địa ốc, song song với đà suy giảm của nền công nghiệp quốc phòng cuối những năm 1980, hình như có thể dẫn tới thập niên 1990 khủng khiếp. Song trái hẳn với cảm giác ấy, các hiện tượng trên đây lại mang đến kết quả là tái - cơ cấu các nguồn lực tài chính và trí tuệ của Hoa Kỳ, và thập niên này rất có thể đã cùng tạo ra một trong những thời kỳ dài nhất về phát triển kinh tế và phồn vinh tại Hoa Kỳ. Nhưng cũng thật trớ trêu khá nực cười, đến bây giờ vào giữa năm 1998 thì những lo ngại về nền kinh tế Nhật Bản lại khiến cho các nhà đầu tư Hoa Kỳ phải liên miên trần trở, buồn phiền.

Vậy thực tế thì điều gì đang diễn ra? Hiển nhiên, cuộc chơi vẫn thay đổi không ngừng. Thế nhưng, đó quyết chẳng phải là những tin thời sự. Đến nay, có một điều bí mật mà nhiều người đã biết và rất đáng buồn, đó là nguyên nhân cơ sở của hiện tượng sụp đổ quá nhiều doanh nghiệp lớn tới mức ấy chính là đường lối giành thắng lợi của họ đã trở thành vô hiệu. Đường như tại đó có một con "quỷ dữ" đang tác quái, và tên gọi của "con quỷ" ấy chính là "thắng lợi", là "thành đạt".

Ai ai trong chúng ta hết thấy đều có thể nhớ lại rành rẽ bao trường hợp các cường quốc to rộng, các dân tộc, tổ chức và nhân vật với các chặng hưng vong, thịnh suy kế tiếp nhau. Hiện tượng này diễn ra quá nhiều đến nỗi bị hiểu là trùng khớp với nhau. Nếu quả vậy thì có những sức mạnh ngấm ngấm nào đã chuyển thắng thành bại, biến thành đạt ra đổ bể? Xin hãy bắt đầu bằng nhận xét sau đây. Những sức mạnh gây nên thất bại thoát thai từ thành công có thể tạo thành một đẳng cấp gồm 5 bậc (xem hình 1.1). Mỗi bậc hiểu hiện một khuynh hướng riêng biệt, nhưng tất cả gộp lại tạo nên một tổng thể



Hình 1.1. Đẳng cấp sức mạnh làm xói mòn lợi thế cạnh tranh

tác động qua lại trong đó mỗi bậc cao hơn cung ứng bồi cảnh cho bậc thấp hơn. Tại mỗi bậc, thành công đều giữ vai trò chủ chốt nhưng khác biệt nhau.

Mô phỏng

Vận hành ở bậc thứ nhất, mô phỏng là sức mạnh cơ bản hơn hết. Lợi thế cạnh tranh chính là một đặc điểm khác biệt, theo định nghĩa. Những điểm khác biệt về thành công theo thời gian đều bị việc mô phỏng làm cho xói mòn đi. Tới chỗ đó thì những ngoại lệ xuất sắc lại hóa thành chuẩn mực và mất đi lợi thế của mình.

Mặc dầu việc mô phỏng thời nào cũng có cả, nhưng đối với ngành kinh doanh Hoa Kỳ thì giờ đây ý nghĩa của nó đã đổi thay để vươn tới một tầm cao mới. Các tiến bộ trong công nghệ thông tin, viễn thông và kỹ thuật "đẩy lùi" đã khiến cho công nghệ chế tạo sản phẩm rất dễ bị mô phỏng. Bất kể đặc điểm khác biệt nào về công nghệ của một sản phẩm nhất định bây giờ đều là "cuộc chơi đẹp" cho các nhà mô phỏng tiềm ẩn là những người có thể học, sao chép và tái tạo trong thời gian hầu như hết sức ngắn ngủi trên thực tế. Những trường hợp mô phỏng dễ dàng như vậy là rất quan trọng đối với nền công nghiệp Hoa Kỳ. Nếu công nghệ sản phẩm xưa nay vốn là khối đá tảng vững chắc cho cuộc chơi cạnh tranh của Hoa Kỳ, thì những quốc gia sẵn lợi thế về công nghệ chế tạo đã tranh thủ được một lợi thế kép.

Thứ nhất, quả là rất khó sao chép một đặc điểm khác biệt trong công nghệ xử lý, bởi vì các yếu tố then chốt ở đây là những người lao động tri thức. Thứ nhì, năng lực trong

công nghệ xử lý có thể giúp cho việc chuyển tri thức từ một bối cảnh này sang một bối cảnh khác được dễ dàng hơn và tạo điều kiện đưa tri thức mới vào vận hành. Kết quả thu được thật là đầy kịch tính: thời gian thực hiện đưa vào thị trường rất nhanh chóng, điểm hòa vốn (kinh doanh chưa lãi nhưng không lỗ) thấp, sản phẩm thêm đa dạng phong phú, đối phó với thay đổi rất mau lẹ.

Khoảng cuối thập niên 1970, một công ty thiết bị rất nổi tiếng ở Hoa Kỳ nhận ra là mình đang có bất lợi về giá thành tới 40% so với đối thủ trực tiếp cạnh tranh ở Nhật Bản. Thật nực cười, công ty này lại chính là hãng dẫn đầu về công nghệ trong nền công nghiệp sản xuất xe nâng hàng. Cơ cấu giá thành ở đây bao gồm 40% là nguyên liệu, 15% là nhân lực trực tiếp và 45% là chi phí hành chính, gián tiếp, cải biến... Khoản gián tiếp phí các loại này được tính toán đơn giản bằng 300% chi phí nhân lực trực tiếp.

Công ty đi tới quyết định phải giảm 20% giá thành. Công ty trù tính rằng cứ giảm được 5% chi phí lao động trực tiếp ắt là gián tiếp phí sẽ tự động giảm 15%, gộp lại sẽ hạ được 20% giá thành. Sau một năm dõng dã phấn đấu, nhân lực trực tiếp giảm đến 10% mà gián tiếp phí thì không hề bớt được chút nào. Khi chúng tôi được hỏi làm cách nào để đối phó với tình hình đó, thì phản ứng đầu tiên của chúng tôi là: tại sao lại có ý kiến hạ giá thành 20% giữa lúc bất lợi về giá thành là 40%? Đối thủ cạnh tranh thu được lợi thế giá thành 40% là do đâu? Quá rõ là thậm chí công nhân, nhân viên không cần lĩnh lương chẳng nữa thì công ty cũng chẳng sống nổi.

Thành thử chúng tôi đã tìm hiểu và thấy rằng sản phẩm của đối thủ cạnh tranh chỉ dùng có 1800 bộ phận, trong khi sản phẩm của chúng tôi lại phải sử dụng đến 2800 bộ phận. Mức chênh lệch về số lượng bộ phận giải thích trọn vẹn chênh lệch về giá thành. Trong tất cả mọi điều ấy có một yếu tố rất đáng ngạc nhiên là, số lượng bộ phận thấp hơn ấy đã được hoàn tất bằng cách sử dụng các công nghệ mà khách hàng của chúng tôi triển khai trong 10 năm gần đây. Vấn đề là khách hàng của chúng tôi đã lắp ráp chắp vá từng bộ phận của công nghệ mới được triển khai trên nền tảng một cơ sở cũ kỹ dẫn tới một sản phẩm phức hợp và kém hiệu quả, còn đối thủ cạnh tranh thì xuất phát từ một nền tảng hoàn toàn mới mẻ để có thể phát huy đầy đủ lợi thế của mọi tiềm năng mà từng công nghệ cung cấp. Tinh thần của mẩu chuyện này là cần có một lúc người ta ngừng tay lại, suy nghĩ về bản thân và rồi lại bắt đầu nhưng theo cách thức mới.

Quán tính

Quán tính (tính ỳ) là thủ phạm của mọi khuynh hướng và ứng xử bậc 2 khiến cho các phản ứng trước các đột phá công nghệ bị chậm trễ. Lấy một thí dụ, quán tính cố chấp của công ty vỏ đồ hộp Continental (Continental Can Company) không biết sớm chớp lấy thời cơ vận dụng công nghệ vỏ hộp 2 mảnh thay thế cho công nghệ vỏ hộp 3 mảnh đã phá tan công ty Continental một thời đã từng rất phát đạt. Có tới 500 nhà máy trên khắp đất nước Hoa Kỳ và một thị phần tới 45% tổng lượng hộp 3 mảnh không tránh nổi tình trạng phản ứng quá chậm chạp đối với công

nghệ 2 mảnh trong thời gian non 3 năm kể từ khi Continental sụp đổ.

Thật là trở trêu đến nực cười, khả năng một tổ chức sẽ bất lực trong việc đối ứng với một đột phá quyết định về công nghệ lại tỷ lệ thuận với mức độ thành công mà bản thân đã đạt được trước đó nhờ công nghệ tiên tiến chủ đạo của thời ấy. Nói cách khác, một tổ chức càng nhiều thành đạt với một công nghệ đặc sắc riêng lại càng chống cự quyết liệt hơn trong thái độ nhìn vào thay đổi. Bao giờ cũng vậy, phản ứng ban đầu của họ luôn luôn là thái độ chối bỏ! (Quả thật chúng ta đều có năng lực "kỳ thú" là dám chối bỏ khi nhãn tiền đã xuất hiện những sự kiện không thể bác bỏ). Song tình trạng hiểm nguy thật sự phát sinh khi tổ chức rút cuộc phải quyết định vá víu để thay đổi nửa vời. Cách làm chắp vá này bỏ phí rất nhiều thời gian tối quan trọng. Nó mở ra cho đối thủ cạnh tranh một ô cửa sổ thời cơ để phát tán thật rộng công nghệ mới và chiếm lĩnh thế chủ đạo trên thị trường. Thêm nữa, cung cách điều chỉnh chắp vá còn làm cho chi phí vận hành tốn kém hơn và hạ thấp chất lượng đầu ra, thực tế là một thất bại kép.

Tối ưu hóa dưới mức

Thái độ quá cường điệu và quan niệm sai trái cho rằng nếu X đã là tốt thì gia tăng X thêm nữa ắt hẳn tốt hơn, đó chính là cốt lõi của bậc thứ 3 đã thực sự hủy hoại một lợi thế cạnh tranh đã từng được thử thách và xác nhận. Khuynh hướng đẩy năng lực của bản thân đến mức giới hạn tối đa thật ra lại biến năng lực ấy thành một nhược

điểm đầy sức phá hoại. Rất đáng tiếc, nhiều chuyện đã diễn ra theo chiều hướng đó: một công thức đang tỏ ra có sức chiến thắng và thu phục được thái độ sùng bái, thế là các vị nam nữ anh hùng đã có công tạo hình ra nó trở nên các nhà quyền uy độc nhất. Một giải pháp đúng chi phối hết thảy. Song thứ văn hóa đơn khối lại tạo ra một tập hợp các lựa chọn luôn luôn giảm sút và một lộ trình quá chật hẹp đi tới thắng lợi. Tập hợp rất hạn hẹp này quy định chặt chẽ văn hóa của cộng đồng, các nhận định, các tiêu đề, và trí tuệ chung ấy khoanh lại hoặc đóng khung sự tự hiểu biết của bản thân và kỹ năng của công ty cũng như điều khiển phương hướng chiến lược cạnh tranh.

Có thể tìm thấy ở một số cuốn sách của Danny Miller mang tiêu đề *The Icarus Paradox* (1990) [Nghịch lý Icarus] một cách diễn giải rất bổ ích về hiện tượng này. Tác giả Miller liên hệ với Icarus trong thần thoại Hy Lạp, nhân vật này với dũng khí lỗi lạc đã tìm cách bay lên trời mỗi lúc thêm cao mãi, nhưng khi bay gần tới Mặt Trời thì đôi cánh ghép bằng xi bị chảy lỏng và rơi xuống đất tử nạn. Miller cất nghĩa thế nào mà tính chất thủ công nghiệp và yêu cầu tập trung vào sản xuất quá chi li tại công ty Digital Equipment Corporation (hãng thiết bị Kỹ thuật số) đã bị biến thành một thứ tâm trạng ám ảnh luôn luôn bắt con người phải dồn hết tâm trí vào các khâu công việc tỉ mỉ, vụn vặt về kỹ thuật. Thái độ quá cường điệu cũng diễn ra khi năng lực cách tân của hãng Control Data Corporation (CDC: Công ty dữ liệu kiểm soát) và Polaroid leo thang trốn chạy vào trào lưu "công nghệ cao" và đi vào thế không tưởng kỹ thuật. Danh mục mà Miller ghi nhận các hãng bị

sập bầy bởi hiện tượng này bao gồm cả IBM, Texas Instruments, Apple Computer, General Motors, Sears và rất nhiều công ty Hoa Kỳ đã từng được đánh giá là đáng ca ngợi nhất.

Thay đổi cuộc chơi

Thay đổi cuộc đấu, hay cải biến vấn đề, chiếm vị trí trung tâm của quá trình phản - trực cảm biến thắng thành bại. Nói cách khác, động tác trong cuộc đấu làm thay đổi một cách thành công bản thân cuộc chơi. Thất bại trong việc đánh giá xác thực các hệ quả của thành đạt bản thân và quá kiên trì cuộc đấu tốt nhưng đã cũ kỹ là những nguyên nhân các tấn bi kịch. Một khi đã thu được thành công hoặc đã thật sự hoàn tất một vấn đề, thì các điều quan tâm gắn với vấn đề ấy là bị tác động không đảo ngược được nữa. Nếu đã giải quyết hoàn tất một vấn đề thì tức là cũng đã cải biến vấn đề ấy và ắt nảy sinh cả một loạt quan tâm mới mẻ. Chính do vậy mà cứ sao khi cơ sở cạnh tranh đã thay đổi thì một cuộc đấu cạnh tranh mới sẽ trỗi dậy ngay lập tức khi vừa đối mặt được với một thách đố cạnh tranh.

Trong các bậc 3 và 4, vai trò của thành công hoàn toàn khác biệt nhau. Nếu tại bậc 3, tức là thành công bị cường điệu quá đáng nên đã vận hành chống lại thực chất của giải pháp và làm cho giải pháp ấy sút kém về hiện thực. Trái lại, thành công khi đương đầu với thách thức (bậc 4) lại cải biến bản chất của vấn đề; nói cách khác, thành công làm cho cuộc đấu thay đổi. Thành công của Henry Ford trong việc sáng tạo dây chuyền cơ khí sản xuất hàng loạt đã thật sự kết thúc vấn đề sản xuất. Mỗi quan tâm vốn

quen thuộc đối với sản xuất lúc ấy bị thay thế bằng mối quan tâm mới lạ đối với các thị trường. Thế nhưng do việc mô phỏng được vận dụng rộng rãi, nên năng lực sản xuất một thời là duy nhất hiệu quả đã mất đi lợi thế của nó. Sự kiện này thay đổi cuộc đấu tranh từ quan tâm đối với sản xuất chuyển sang quan tâm đối với các thị trường, mà tình hình mới này lại đòi hỏi năng lực biết quản lý sự đa dạng phong phú và tăng trưởng.

Thái độ chối từ việc đánh giá những ràng buộc phát sinh từ chính sự thành công của bản thân, cộng với thái độ không thích thú chấp nhận cuộc đấu mới ("Tất cả có thể có bất cứ màu sắc nào với thời gian lâu dài y như màu đen hiện nay") đã mang lại cho ông Alfred Sloan của hãng GM một cơ hội để ngự trị ngành công nghiệp ô tô. Chủ trương của ông Sloan là cơ cấu phân chia sản xuất dựa trên sản phẩm đã trở thành một đồ án hữu hiệu để quản lý sự đa dạng và tăng trưởng. Cuộc đấu mới này, được cộng đồng công ty Hoa Kỳ học tập và chấp nhận một cách khôn khéo, đã trở thành một mốc lớn để các nơi khác trên thế giới sao chép⁽²⁾.

Với dụng ý muốn thực hiện lập lại hoàn toàn hệ thống Hoa Kỳ, ông kỹ sư trưởng hãng Toyota là Ohno đã tiến tới một dự án mới khác thế. Hệ thống sản xuất từng lô hàng không lớn do ông khởi xướng và thực hiện đã thay đổi chất lượng vận hành hơn hẳn cả một cấp độ lớn. Trong lúc

(2). Xem *The Machine That Changed the World* [Cỗ máy làm thay đổi thế giới] (Womack, Jones, Ross, 1990).

ngành công nghiệp ô tô Hoa Kỳ phải mất cả 3 ngày để thay một khuôn đúc, thì hãng Toyota chỉ tốn chừng 3 phút. Lại thêm lần nữa, thành công đã cải biến cuộc đấu. Lần này, các nhân tố phân biệt là tính linh hoạt cơ động và kiểm tra chất lượng.

Thế nhưng, giới doanh nhân Hoa Kỳ lại bị điều đứng vì đã quá mãn nguyện về thắng lợi của mình thậm chí lúc đã có những dấu hiệu khởi đầu cuộc đấu mới. Chính thái độ tự thị mất cảnh giác ấy đã giúp cho Nhật Bản một thời cơ thuận lợi để phát động một thách đố tuy chậm rãi song rất mạnh mẽ. Cung cách hiểm nghèo kín đáo trong diễn trình cuộc đấu mới này đã nêu bật một nguyên lý trọng yếu khác của môn động lực học hệ thống mà ta có thể mượn câu chuyện sau đây làm ẩn dụ: một con ếch cứ "ung dung" ngâm mình trong nước ấm tới khi nước nóng già lên thì chết bỏng!

Trên chính trường, cũng có thể tìm được nhiều ví dụ về thay đổi cuộc đấu tương tự như thế. Mặc dù chiến thắng tại cuộc chiến tranh Vùng Vịnh đã giúp cho Tổng thống Bush thu được số ý kiến ủng hộ cao tới mức chưa từng đạt được, nhưng trong cuộc bầu cử sau đó thì ông đã phải trả giá cho thái độ quá vô ý. Thắng lợi của chính sách đối ngoại của ông Bush đã khiến đất nước ông chuyển mối quan tâm từ an ninh quốc gia sang kinh tế đối nội. Do không đủ thấu hiểu sự ràng buộc của bước đổi thay đó, cho nên đã chuyển thắng thành bại.

Khi đã nhận rõ là thắng lợi làm thay đổi cuộc đấu thì việc suy ngẫm về thành công có tính chất hiện tượng của

công nghệ thông tin là rất có ý nghĩa. Thành công đánh dấu sự cáo chung của Kỷ nguyên thông tin. Lợi thế cạnh tranh đang ngày càng di chuyển xa khỏi việc truy cập thông tin để tiến tới chỗ tạo dựng tri thức và rút cuộc tới chỗ chiếm lĩnh sự thấu triệt tri thức.

Chuyển đổi khung mẫu

Các hiệu ứng tích lũy của mô phỏng, quán tính, tối ưu hóa dưới mức và thay đổi cuộc đấu rớt cuộc đều hiện thân trong sức mạnh thứ năm, đó là chuyển đổi khung mẫu*.

Sự chuyển đổi khung mẫu có khi cũng xuất hiện theo chủ định sẵn do một quá trình chủ động gồm "học" và "loại bỏ tri thức lạc hậu trong học vấn" (learning and unlearning). Tuy nhiên, thông thường đó là phản ứng để khước từ việc chấp nhận nảy sinh do cả một loạt sự cố diễn hành tới chỗ triệt tiêu hoàn toàn những tri thức cổ truyền. Đối mặt trước một chuỗi mâu thuẫn không còn khả năng tâng lờ hay chối cãi được nữa, và/hoặc một số lượng ngày càng tăng về tình thế tiến thoái lưỡng nan mà các mô hình trí tuệ chủ đạo không còn đủ sức đưa ra những lý giải thuyết phục nữa, phần đông con người đi tới chỗ công nhận chuẩn thức đang chủ đạo từ nay đã mất hết giá trị hiệu lực cũng như cạn kiệt năng lực tiềm tàng rồi.

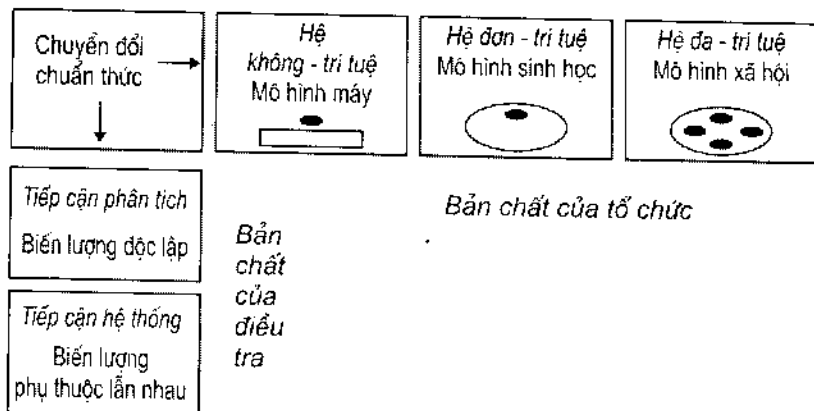
Đó là một vùng rạng đông đúng như mô tả trong châm ngôn của Stafford Beer (1975): "Những ý tưởng đã được

* Paradigm được dịch là khung mẫu, chuẩn thức

chấp nhận không còn hiệu lực nữa, mà những ý tưởng có hiệu lực thì vẫn chưa được chấp nhận rộng rãi". Đó là địa bàn phát sinh hiểm họa mãnh liệt và những thời cơ thuận lợi, là nơi các tổ chức lớn trỗi dậy và suy vong. Rốt cuộc, đức tính dũng cảm phi thường của một ít người dẫn tới chỗ đặt lại vấn đề về hiện thực của tri thức cổ truyền và chỉ ra được chỗ rạn nứt đầu tiên của nó. Từ lúc ấy khởi đầu một cuộc đấu tranh gian khổ mà kết thúc là sự quan niệm lại các biến lượng trọng yếu thành một tập hợp mới với một logic mới mẻ của riêng tập hợp ấy.

Những chuyển đổi chuẩn thức có thể xuất hiện ở hai loại: thay đổi trong bản chất của hiện thực hoặc thay đổi trong phương pháp điều tra (inquiry). Tuy nhiên, vẫn có khả năng xuất hiện một chuyển đổi kép bao quát cả hai chiều này. Cố nhiên chớ nên đánh giá quá cao ý nghĩa và tác động của bất cứ chuyển đổi chuẩn thức nào, song đối mặt trước một sự chuyển đổi kép thì quả thật là một thách đố còn khủng khiếp hơn nhiều. Nó kiểm nghiệm các giới hạn bên ngoài cùng của năng lực con người để hiểu thấu, giao lưu và chạm trán với các vấn đề cần xử lý. Chẳng hạn, chuyển đổi khung mẫu từ mô hình cơ giới tiến lên mô hình sinh học, dù các tác động xung lực là rất hùng hậu song chẳng qua chỉ là chuyển đổi một chiều cạnh trong sự nhận thức của chúng ta về bản chất của tổ chức. Nó xuất hiện trong bối cảnh điều tra phân tích (hình 1.2).

Bây giờ chúng ta đang đối mặt với những thách đố của chuyển đổi kép. Tại đây, không chỉ có chuyển đổi khung mẫu trong nhận thức về bản chất của loài động vật, cụ thể



Hình 1.2. Các chuyển đổi chuẩn thức

là chuyển đổi từ quan niệm về tổ chức như mô hình sinh học tiến tới mô hình văn hóa - xã hội mà còn có một chuyển đổi sâu xa trong nhận định của chúng ta đối với phương pháp điều tra, phương tiện hiểu biết, từ *tư duy phân tích* (khoa học nghiên cứu các tập hợp biến lượng độc lập) tiến lên *tư duy chủ toàn* (nghệ thuật và khoa học xử lý các tập hợp *biến lượng phụ thuộc lẫn nhau*). Bản chất bổ sung nhau giữa hai chiều này nằm ở cốt lõi của cả hai việc nhận thức: cuộc đấu tranh đang diễn tiến thế nào và nhận dạng các nhân tố điều khiển sự thay đổi.

SỰ PHỤ THUỘC LẦN NHAU VÀ LỰA CHỌN

Nếu tổ chức với tính cách là khối tổng thể ngày càng trở nên thêm *phụ thuộc qua lại*, thì các bộ phận lại gia tăng năng lực lựa chọn và ứng xử độc lập. Giải quyết thế lưỡng nan đó yêu cầu phải có sự chuyển đổi kép về hệ chuẩn thức.

Chuyển đổi thứ nhất là kết quả của năng lực biết nhìn nhận một tổ chức như một hệ thống đa trí tuệ, văn hóa - xã hội, một hiệp hội tự nguyện gồm những thành viên có chủ định cùng tập hợp bên nhau để tự phục vụ thông qua việc phục vụ một nhu cầu của môi trường.

Chuyển đổi thứ hai giúp ta nhìn nhận xuyên thấu tình trạng hỗn độn và phức hợp và học cách ứng phó với một tập hợp biến lượng phụ thuộc lẫn nhau. Nếu không đạt yêu cầu trong việc đánh giá ý nghĩa của sự thay đổi kép này thì sẽ nảy sinh tình hình xung đột cơ cấu thái quá, lo lắng, mặc cảm bất lực và thái độ phản kháng việc thay đổi. Thật đáng phàn nàn, những cơ cấu tổ chức đang thông dụng lại bị thiết kế theo chiều hướng phòng và tránh việc thay đổi, mặc dầu về lý thuyết tất cả đều tỏ ra trái ngược với chiều hướng đó. Các kiểu văn hóa cộng đồng đang giữ vị thế chủ đạo vẫn chỉ biết tái tạo ở khắp nơi những hướng đi không có giải pháp hữu hiệu. Chính bởi lẽ đó nên tại sao việc cải biến các cộng đồng đều vấp phải các thất bại. Tính chất thiếu công khai của các quan điểm tổ chức vẫn ngự trị tại nơi cốt lõi của kỷ ức tập thể trong tổ chức và có một quyền lực quá mạnh. Những quan điểm này được thừa nhận trên cơ sở niềm tin và đã biến thành những tập quán thực hành không thể đặt thành vấn đề sai/đúng được, khiến cho con đường đi tới tương lai bị bế tắc. Chừng nào nội dung và các ràng buộc của những bộ luật văn hóa tiềm ẩn này chưa được gỡ bỏ và đưa ra công khai, thì bản chất của "loài sinh vật" vẫn cứ dai dẳng sống mãi vượt hẳn những tác động tạm thời của các hành vi can thiệp dù cho đầy thiện chí.

VỀ BẢN CHẤT CỦA TỔ CHỨC: CHUYỂN ĐỔI ĐẦU TIÊN VỀ KHUNG MẪU

Việc tư duy về một sự vật, sự việc nào đó đều cần có một hình ảnh hay một ý niệm về nó. Tư duy về một sự vật phức hợp như một tổ chức đòi hỏi những mô hình tương tự như nó, đơn giản hơn và quen thuộc hơn. Ba mô hình tiêu biểu cho việc chuyển đổi liên tiếp trong nhận thức của ta về bản chất của tổ chức, từ một công cụ cơ giới không trí tuệ đến một tồn tại sinh thể đơn trí tuệ và sau rốt đến một thể phức hợp đa trí tuệ có tổ chức.

Những hệ không trí tuệ: Một quan điểm cơ giới luận

Quan điểm cơ giới luận về thế giới đã phát sinh và diễn tiến ở nước Pháp sau thời kỳ Phục hưng Văn hóa chủ trương rằng vũ trụ là một cỗ máy vận hành rất đều đặn quy củ do cơ cấu nội tại của nó và những quy luật nhân quả của tự nhiên. Thế giới quan này cung cấp cơ sở không chỉ cho cuộc Cách mạng công nghiệp mà cho cả phương thức tổ chức như cỗ máy⁽³⁾.

Tại những giai đoạn ban đầu của thời kỳ công nghiệp hóa, cơ giới thay thế cho người lao động nông nghiệp kể tới hàng nghìn. Khối lượng quá lớn của đội quân thất nghiệp là nhân lực lao động nông nghiệp không có tay nghề lúc ấy đe dọa mạnh mẽ các xã hội phương Tây. Tiếp sau đó, khái

(3). Xem "*Mechanisms, Organisms and Social Systems*" [Cơ giới, cơ thể và hệ xã hội] (Gharajedaghi, Ackoff, 1984).

niệm tài tình về tổ chức xuất hiện như một sự thần kỳ. Bây giờ, người ta lập luận rằng đại khái như chiếc máy kéo được chế tạo từ những bộ phận, mỗi bộ phận chỉ thực hiện một khâu công việc đơn giản là chuyển động ngang dọc lên xuống hay xoay tròn; thành thử, cũng có thể tạo dựng một tổ chức kiểu tương tự, trong đó mỗi người chỉ đảm đương một công việc đơn giản. Phương thức cơ giới luận về tổ chức thế là đã ra đời như sự mở rộng mang tính logic của quan điểm này và trở thành lợi khí để cải tạo đội quân lao động nông nghiệp không ngành nghề thành ra công nhân công nghiệp bán chuyên nghiệp.

Khái niệm đơn giản này về tổ chức đã tạo được một xung lực hùng hậu quá to lớn đến nỗi chỉ trong vòng một thế hệ nó đã tạo dựng được một năng lực sản xuất hàng hóa và dịch vụ nhiều hơn hẳn năng lực tích lũy của loài người mọi thời kỳ trước. Tinh túy của phương thức tổ chức theo kiểu cỗ máy là đơn giản và cũng "thanh nhả": một tổ chức là một hệ thống không trí tuệ, nó không mang chủ định của riêng bản thân nó. Nó là công cụ thực hiện một chức năng do người chủ sử dụng xác định, một lợi khí để người sở hữu sử dụng nhằm đạt tới mục tiêu là sinh ra lợi nhuận. Thuộc tính trọng yếu của thứ công cụ này là độ tin cậy, tiêu chí thành tích của nó chỉ đơn giản là hiệu quả. Nguyên tắc về các bộ phận không bị chệch hướng hoạt động chính là trung tâm của kỹ xảo thần diệu đảm bảo cho cơ giới sạch gọn, hữu hiệu, kiểm soát được và tiên đoán được năng lực vận hành. Những bộ phận của cơ giới không - trí tuệ này không hề có sự lựa chọn nào y hệt như toàn bộ hệ thống. Cơ cấu của nó được thiết kế để lắp ghép vào

trong bản thân nó, nếu thoát ly thì không thể có khả năng tái - cơ cấu. Hệ thống thực hiện chức năng theo phản ứng và chỉ có thể vận hành hữu hiệu nếu môi trường là ổn định hoặc chỉ tác động rất ít tới nó.

Những hệ đơn trí tuệ: Một quan điểm sinh học

Tư duy sinh học, tức là chuẩn thức về các hệ thống sống dẫn tới quan điểm coi tổ chức như hệ đơn trí tuệ, vốn nảy sinh chủ yếu tại nước Đức và nước Anh, nhưng sau đó lan rộng mau chóng tại Hoa Kỳ. Những nhận định và nguyên lý nền tảng của phương thức sinh học của tổ chức cũng đơn giản và "thanh nhã": tổ chức được xem xét như một hệ thống sống đơn - trí tuệ, rất tương đồng với con người có chủ định của riêng bản thân mình. Bởi lẽ phàm đã là con người thì đương nhiên dễ bị tổn thương và có một cơ cấu bất ổn của những hệ thống mở, cho nên chủ định này là sinh tồn. Theo quan niệm minh triết cổ truyền, muốn sinh tồn được thì các sinh vật phải tăng trưởng. Mà muốn tăng trưởng được, sinh vật ắt phải khai thác môi trường để đạt tới trạng thái chuyển hóa dương.

Dùng ngôn ngữ tổ chức để phát biểu, thì điều trên đây có nghĩa là tăng trưởng đóng vai trò thước đo của thành công tức là tiêu chí thành tích độc nhất và quan trọng hơn hết, còn lợi nhuận đóng vai phương tiện để thu được thành công. Thành thử, nếu trong phương thức cơ giới lợi nhuận là cứu cánh tự thân, thì ngược lại trong phương thức sinh học lợi nhuận chỉ là phương tiện để đạt tới cứu cánh. Kết hợp chặt chẽ lợi nhuận với tăng trưởng được xem như điều

tốt đẹp cho xã hội, sẽ mang lại lợi nhuận cho những gì xã hội chấp nhận là có nhu cầu nhiều nhất và một vị thế tương hợp với lối sống Mỹ.

Mặc dầu các hệ đơn trí tuệ có một sự lựa chọn, song các bộ phận của nó thì không. Chúng vận hành dựa trên các nguyên lý điều khiển học như một hệ cân bằng nội môi, tức là chúng phản ứng với thông tin y như một bộ điều nhiệt. Trên thực tế, nét đẹp của hệ đơn trí tuệ thể hiện ở chỗ các bộ phận không có sự lựa chọn nào và chỉ phản ứng theo một cung cách ấn định sẵn đối với các biến cố xảy ra trong môi trường. Lấy một ví dụ, trái tim tôi không thể tự bản thân nó quyết định rằng nó không muốn đập cho cơ thể của tôi. Dẫu dẫu tôi cũng không thể tỏ ra nghi ngờ cho rằng buồng gan không hoạt động cho mình nữa. Không có ý thức, không được lựa chọn, không xảy ra xung đột. Sự vận hành của hệ đơn trí tuệ hoàn toàn đặt dưới quyền kiểm soát của bộ não duy nhất làm chức năng điều hành, chức năng này thông qua mạng lưới truyền tin để tiếp nhận thông tin từ một loại bộ phận đa dạng làm công việc cảm thụ và phát đi các lệnh để điều khiển hoạt động các bộ phận hữu quan của hệ thống. Thường cho rằng khi xảy ra trục trặc tại một hệ đơn trí tuệ bình thường nào đó thì hẳn là do thiếu thông tin hoặc do nhiễu ở kênh truyền tin. Cho nên đối với đa số các vấn đề phát sinh thì lời giải đáp cho việc xử lý là phải có thêm nhiều thông tin hơn, phải có kênh truyền tin tốt hơn. Tuy nhiên, giả thử các bộ phận trong hệ thống có thể phát triển được ý thức và thực hiện được việc lựa chọn, thì hệ thống sẽ lâm vào thế rối ren thật sự. Ta thử tưởng tượng chốc lát rằng bộ điều nhiệt trong

phòng bắt chợt phát triển để có trí tuệ riêng của nó, khi nó nhận được thông tin về nhiệt độ trong phòng lại tự ý quyết định rằng nó không thích làm thế và cứ ngủ ngon. Không thể chối cãi rằng đó là một bộ điều hòa không khí hỗn loạn.

Khi các bộ phận có quyền lựa chọn thì các đối sách trung tâm trở thành xung đột và năng lực xử lý xung đột cũng thế. Tuy nhiên, chừng nào thể chế gia trưởng phụ quyền vẫn là thứ văn hóa thống trị, thì các mệnh lệnh "người cha hiểu biết nhất" hoặc "cho em con quả táo" vẫn còn là phương pháp hữu hiệu để giải quyết xung đột. Chế độ gia trưởng phụ quyền tiêu biểu rõ nhất các đặc trưng bản chất của hệ đơn trí tuệ, và chính nó đã tạo dựng được các tổ chức hùng hậu. Những công ty khổng lồ, như Ford, Du Pont, General Motor và IBM, đều chịu ơn nặng của các vị tổ phụ sáng lập theo chế độ gia trưởng.

Những hệ đa trí tuệ: Một quan điểm văn hóa - xã hội

Những hệ đa trí tuệ có thể mượn các tổ chức xã hội làm thí dụ. Quan điểm văn hóa - xã hội coi tổ chức là một hiệp hội tự nguyện gồm những thành viên có sẵn chủ định và tự bản thân họ tuyên cáo một lựa chọn cả về cứu cánh cũng như về phương tiện. Đây là một cuộc đổi mới hoàn toàn với trái bóng. Ứng xử của một hệ mà các bộ phận có quyền lựa chọn không thể lý giải được bằng các mô hình cơ giới hay sinh học. Hệ thống xã hội cần được nhận thức bằng các đặc tính riêng của nó.

Ở đây, biến lượng trọng yếu là *chủ định*. Theo Ackoff

(1972), một thực thể được gọi là có chủ định khi có thể tạo ra: 1) Cùng một hiệu ứng (kết cục) bằng nhiều đường hướng trong cùng một môi trường; 2) Nhiều hiệu ứng khác nhau trong một môi trường hay khác môi trường. Mặc dầu khả năng thực hiện lựa chọn là cần thiết cho việc đạt tới chủ định, nhưng không phải là chỉ có thể đã đầy đủ. Một thực thể có thể ứng xử một cách khác biệt nhưng tạo ra chỉ một hiệu ứng trong mọi môi trường mới chỉ là nhân tố tìm mục tiêu, chứ chưa phải là thực hiện chủ định. Các máy trợ động (servomechanics) là những bộ phận tìm mục tiêu, còn con người mới thực hiện chủ định. Với tư cách là hệ thống mang sẵn chủ định, tổ chức là bộ phận của một khối tổng thể có chủ định quy mô lớn hơn nó, tức là xã hội. Đồng thời, nó cũng có những thành viên của riêng mình là những cá nhân có chủ định. Kết quả là hình thành một đẳng cấp hệ chủ định với 3 cấp bậc phân biệt rõ rệt. Ba cấp bậc đó gắn bó qua lại mật thiết đến mức không thể tìm được một giải pháp tối ưu ở một bậc nào mà thoát ly được hai cấp bậc kia. Thành ra, quan tâm ngang hàng các lợi ích giữa các bộ phận chủ định với nhau, cũng như với lợi ích của khối tổng thể, chính là thách đố chủ yếu của hệ thống.

Trái ngược với cỗ máy tại đó việc lắp ráp các bộ phận thành một tổng thể gắn kết là một việc làm chỉ một lần là xong, đối với tổ chức xã hội vấn đề hội nhập là cả một cuộc đấu tranh bền bỉ và một quá trình liên tục. Việc hội nhập hữu hiệu các hệ chủ định nhiều cấp bậc đòi hỏi việc thực hiện nguyện vọng của từng bộ phận chủ định phải tùy thuộc vào việc thực hiện những đòi hỏi của hệ rộng hơn chúng, và đảo lại. Trong một bối cảnh như thế, chủ định

của một tổ chức phải là phục phụ các chủ định của các thành viên, đồng thời phục vụ cả chủ định của môi trường quanh mình nữa.

Các bộ phận cấu thành của những hệ cơ giới thì gắn với nhau bằng năng lượng, nhưng của những hệ văn hóa - xã hội lại gắn bằng thông tin. Tại những *hệ gắn bằng năng lượng*, các định luật của vật lý học cổ điển chi phối các quan hệ qua lại giữa các bộ phận. Vận hành một cách thụ động và có thể biết trước được của mọi bộ phận là nhất thiết phải có, không để cho trục trặc dù chỉ một bộ phận. Chiếc ô tô phục tùng người lái, bất luận tay nghề và kỹ xảo của người lái như thế nào. Ví thử người lái quyết ý cho ô tô húc một bức tường kiên cố, chiếc xe vẫn lao vào không chút "phản kháng". Thế nhưng cưỡi ngựa thì đã phải xem xét cách khác rồi. Đối với con ngựa, thì đã có vấn đề là ai cưỡi, và muốn chuyển đi ngựa được thực hiện bình thường thì giữa con ngựa và người cưỡi phải nhiều lần trao đổi thông tin. Con ngựa và người cưỡi tạo thành một *hệ gắn bằng thông tin*, trong đó hướng đi và kiểm soát ngựa được thực thi bằng một thỏa thuận bậc hai (thỏa thuận dựa trên tri giác chung) đã được chuẩn bị sẵn bằng một thứ hợp đồng tâm lý.

Các thành viên của tổ chức văn hóa - xã hội được tập hợp lại với nhau bằng một hoặc nhiều mục đích chung và những đường hướng được tập thể cùng chấp nhận nhằm mưu cầu những mục đích ấy. Các thành viên cùng nhau chia sẻ những giá trị nằm sâu trong văn hóa của họ. Văn hóa chính là thứ xi măng để liên kết những bộ phận thành một khối toàn thể gắn bó chặt chẽ. Nhưng bởi lẽ các bộ

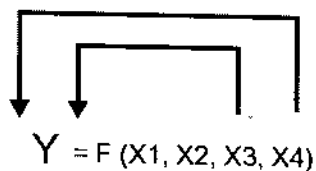
phần đó có nhiều điều cần bày tỏ với nhau về tổ chức của khối toàn thể, cho nên thái độ đồng thuận là tối cần thiết để ổn định hàng ngũ của một hệ đa - trí tuệ.

VỀ BẢN CHẤT CỦA ĐIỀU TRA: CHUYỂN ĐỔI THỨ HAI VỀ KHUNG MẪU

Khoa học cổ điển vốn bận tâm với các *biến lượng độc lập*, cho rằng khối toàn thể chẳng là gì ngoài cái tổng cộng các bộ phận. Do vậy, để hiểu rõ ứng xử của hệ thống ta chỉ cần đề cập tới xung lực mà mỗi biến lượng tác động vào hệ ấy (xem hình 1.3).

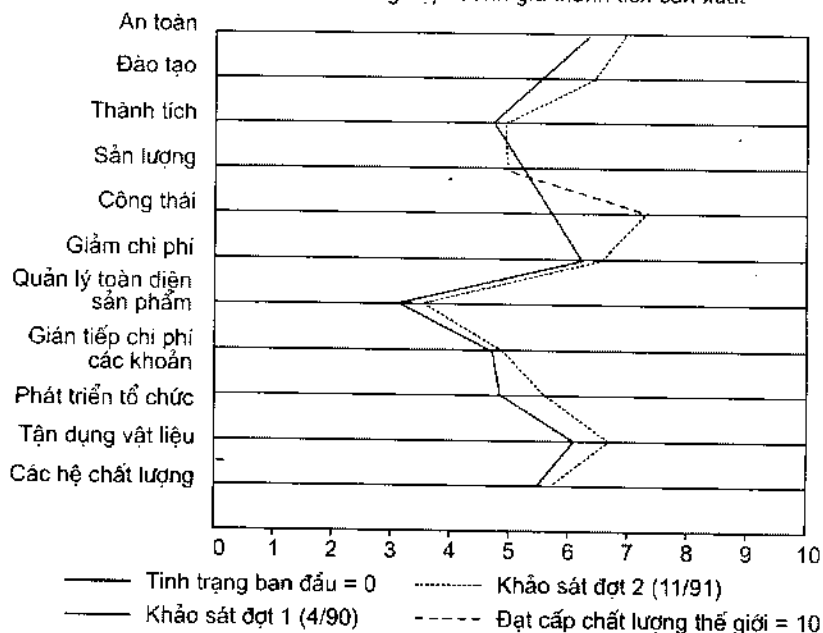
Xử lý các biến lượng độc lập là cốt lõi của tư duy phân tích, nó được duy trì nguyên vẹn trong tất cả 3 bối cảnh: vật lý, sinh vật và xã hội. Trên thực tế, nhằm tham dự hưởng thụ niềm vinh quang của nền khoa học cổ điển, cả các bộ môn khoa học sinh vật và xã hội đều chấp nhận vận dụng phương pháp phân tích mà không hề điều chỉnh chút gì. Thực trạng ấy có thể góp phần giải thích vì sao cả một loạt hiện tượng mệnh danh là "đặc tính loại II" (emergent = hợp trội, trội dậy) đã bị thần nhiên bỏ qua. Các đặc tính của tình yêu, thành đạt và hạnh phúc đều không thể xử lý bằng cách phân tích được.

Tuy nhiên, ta ngày càng thấy rõ hơn là các biến lượng độc lập của ta không thể đứng độc lập lâu hơn nữa, và cấu trúc tách bạch, đơn giản đã từng giúp ích rất tốt cho chúng ta trong thời gian quá khứ bây giờ không hữu hiệu nữa. Kinh nghiệm thực tế sau đây minh họa



Hình 1.3.
Các biến lượng độc lập

Phân xưởng dập: đánh giá thành tích sản xuất



Hình 1.4. Các biến lượng về chất lượng tại phân xưởng dập Woodhaven

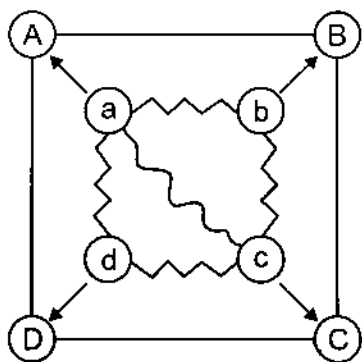
điểm này.

Hãng Ford Motor Company là một trong những công ty Hoa Kỳ đầu tiên quyết tâm tiến vào trào lưu đảm bảo chất lượng cao. Khẩu hiệu gương cao nêu rõ "Chất lượng là khâu công tác số Một", các đơn vị sản xuất được cổ vũ vận dụng những cải tiến liên tục để vươn tới cấp chất lượng thế giới. Tại phân xưởng dập Woodhaven của hãng Ford, để thực thi chủ trương ấy đã xác định 11 nội dung cải tiến (xem hình 1.4). Các số đo tình trạng ban đầu (tức là số đo

gốc) của mỗi nội dung đều được đánh giá là "số không" và cấp chất lượng thế giới là số 10. Công ty ấn định một chương trình chi tiết và toàn diện để tiến từ số không lên số 10 trong thời gian 3 năm. Lúc đầu, quả thật đã ghi nhận được tiến triển đáng kể, nhưng chỉ sau 18 tháng thì mức độ tiến lên bị chững lại ngay.

Bất chấp gia tăng nỗ lực nhiều lần để cải thiện thành tích các biến lượng đã lựa chọn, kết quả vẫn không có thay đổi gì thêm theo hướng mong muốn. Sau 36 tháng phấn đấu đầy quyết tâm, chương trình dừng lại ở điểm giữa chừng so với mục tiêu, rất thấp so với các chuẩn mức đề ra là đạt cấp chất lượng thế giới. Thời điểm ấy, tôi đang giảng dạy tại chương trình phát triển điều hành (Ford Executive Development Program). Ông Vic Leo, giám đốc chương trình này giới thiệu tôi với ông E.C. Ganilis là giám đốc điều hành phân xưởng dập Woodhaven và tôi được ông này chia sẻ tình hình bất lợi đó. Sau mấy ngày ở phân xưởng, tôi đi tới kết luận rằng tại đây đã tận dụng hết mọi năng lực trước đây chưa được phát huy, và đến nay đang phải đối mặt với một loạt biến lượng phụ thuộc lẫn nhau chỉ có thể được cải thiện với một đề án tái thiết kế đối với toàn bộ mọi khâu tác nghiệp.

Như hình 1.5 chứng minh

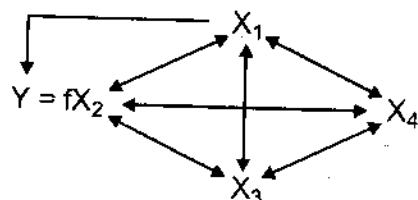


Hình 1.5. Kéo căng hết cỡ các liên hệ giữa các biến lượng phụ thuộc lẫn nhau

rõ, đồ án thiết kế trước đây có thể chứa một số liên hệ chùng, lỏng lẻo giữa các biến lượng. Nhờ vậy, ta có thể xử lý mỗi biến lượng tách rời nhau dường như đó là một biến lượng độc lập. Thành tích mỗi biến lượng đóng góp được có thể nâng cao một cách độc lập cho đến khi mức độ chùng bị kéo căng hết sức. Đến lúc ấy thì cả loạt biến lượng tương chùng như độc lập lại biến thành một nhóm biến lượng phụ thuộc qua lại rất kiên cố. Muốn cải thiện sức làm việc của một biến lượng nào đó ắt phải làm phương hại tới các biến lượng khác.

Vận dụng phép tiếp cận cổ truyền để xử lý loại tình huống này thật giống như kiểu ngồi đập chiếc bánh xe guồng quay: phải đập mạnh để guồng quay nhanh thêm nữa, nhưng người vẫn cứ ngồi yên một chỗ. Tại trường hợp của hãng Ford, đồ án thiết kế chương trình cải tiến sản xuất đã đạt tới đỉnh cao nhất mà tiềm năng cho phép, nhưng đáng tiếc là vẫn còn thấp rất nhiều so với chuẩn mức thế giới. Muốn vươn tới các mục tiêu mong đợi, chương trình ấy phải được thiết kế lại, và đã được thiết kế lại. Đề án thiết kế mới giúp cho chương trình tác nghiệp thật sự đạt các mục tiêu trong thời gian 6 tháng.

Bởi thế, một nhóm biến lượng độc lập chỉ là trường hợp riêng của lược đồ tổng quát hơn là lược đồ phụ thuộc lẫn nhau. Khi



Hình 1.6.
Các biến lượng phụ thuộc lẫn nhau

các hệ trở nên thêm tinh xảo thì thực trạng phụ thuộc lẫn nhau càng biểu hiện thêm nổi bật (xem hình 1.6).

Muốn quán triệt được tính phụ thuộc lẫn nhau phải vận dụng một đường lối tư duy khác hẳn phép phân tích: Việc này đòi hỏi phải có tư duy hệ thống. Mà tư duy phân tích và tư duy hệ thống thì hoàn toàn khác nhau. Phép phân tích là quá trình tư duy 3 bước. Trước tiên, nó tháo rời đối tượng cần tìm hiểu. Tiếp sau đó, nó cố gắng lý giải ứng xử của những bộ phận đã bị tách biệt riêng rẽ. Sau rốt, nó tìm cách gộp chung nhận thức về những bộ phận để lý giải khối toàn thể. Tư duy hệ thống vận dụng một quá trình xử lý khác thế. Nó đưa hệ thống vào bối cảnh một môi trường rộng lớn hơn mà hệ thống là một bộ phận, và khảo sát vai trò của hệ thống này thực hiện trong khối toàn thể rộng lớn hơn.

Phép tiếp cận phân tích đã từng là bất khả xâm phạm về cơ bản suốt gần bốn trăm năm còn tư duy hệ thống thì mới trải qua 3 thế hệ thay đổi. Thế hệ đầu tiên của tư duy hệ thống (vận trù học) xử lý những thách thức của tình hình phụ thuộc lẫn nhau trong bối cảnh các hệ cơ giới (mang tính chất quyết định luận). Thế hệ thứ nhì của tư duy hệ

(4). Entropi là thước đo tính ngẫu nhiên và vô trật tự trong vũ trụ. Theo định luật thứ hai của môn nhiệt động lực học, các "hệ khép kín" (hệ cô lập) đều vận động tới tình trạng vô trật tự ngày thêm gia tăng, tức là cấp bậc entropi cao hơn. Tuy nhiên, các "hệ thống sinh vật mở" lại diễn biến theo khuynh hướng đối lập; chúng đều vận động tới tình trạng trật tự, tức là sản sinh ra entropi âm (neg-entropy).

thống (điều khiển học và các hệ thống mở) xử lý những thách thức kép của tình hình phụ thuộc lẫn nhau và sự tự - tổ chức (neg-entropy: entropi âm)⁽⁴⁾ trong bối cảnh các hệ thống sinh vật hệ sống. Thế hệ thứ ba của tư duy hệ thống (thiết kế) đối ứng với bộ ba thách thức bao gồm phụ thuộc lẫn nhau, tự - tổ chức và lựa chọn trong bối cảnh các hệ thống văn hóa - xã hội.

Các tổ chức xã hội là những hệ thống có chủ định và thêm vào đó cũng là các hệ sống nữa; cho nên cũng giống như mọi hệ sinh vật, đây là các hệ tạo ra entropi âm và có khả năng tự - tổ chức. Những hệ này tạo dựng được trật tự từ tình trạng hỗn độn. Các hệ sinh vật ban đầu tự - tổ chức bản thân nhờ các mã di truyền, còn các hệ xã hội tự - tổ chức nhờ luật lệ văn hóa. Di truyền DNA các hệ xã hội chính là nền văn hóa.

Tuy nhiên, các hệ xã hội có thể được tổ chức một cách tự phát, tùy tiện hoặc theo đồ án thiết kế. Trong trường hợp tự phát, các tín niệm, nhận định và mong ước làm nền tảng cho hệ thống đều không được xem xét chu đáo. Còn trong trường hợp có đồ án thiết kế, nền tảng trên đây được đưa ra công khai, thường xuyên được xem xét và hướng dẫn thực hiện. Vì vậy, thế hệ thứ ba của tư duy hệ thống phải xử lý không chỉ với thách thức của tính phụ thuộc qua lại và lựa chọn, mà cả với những ràng buộc của các dấu ấn văn hóa tái tạo hiện trạng bề bộn rối ren, tức là trật tự hiện hữu đang tràn ngập một cách tự phát. Chính bởi thế nên tại sao đồ án thiết kế, cùng với sự tham dự, lặp lại và học tập "bậc hai" lại được đưa vào trung tâm của quan điểm đang trôi

dây của phương pháp luận hệ thống.

Những chi tiết của quan điểm đầy sức hấp dẫn này sẽ được khám phá ở Phần III cuốn sách, tại đó khai triển một định nghĩa thao tác cho tư duy hệ thống. Còn đoạn dưới đây của chương sách trình bày những mối quan hệ ràng buộc của sự chuyển đổi kép về chuẩn thức trong bối cảnh của 6 cuộc đấu khác nhau trong cạnh tranh.

NHỮNG CUỘC CHƠI CẠNH TRANH

Mỗi cuộc đấu cạnh tranh lần lượt được biện luận dưới đây đều tương ứng với một chuẩn thức nhất định trong "bộ khuôn" sau (hình 1.7). Dem gộp lại với nhau, các cuộc đấu này đã ngự trị vũ đài quản lý suốt phần lớn thế kỷ.

THAY ĐỔI CUỘC CHƠI

Chuyển đổi chuẩn thức ↓	Hệ không trí tuệ Mô hình cỗ máy 	Hệ đơn trí tuệ Mô hình sinh học 	Hệ đa trí tuệ Mô hình xã hội 
Tiếp cận phân tích Biến lượng độc lập	Lắp lẫn các bộ phận và nhân lực Hệ thống SX hàng loạt của Henry Ford	Đa dạng và tăng trưởng Cơ cấu phân công của Alfred Sloan	Quản lý có TT tham gia Các hệ tự tổ chức Mô hình XH-CN của Viện Tavistock
Tiếp cận hệ thống Biến lượng phụ thuộc lẫn nhau	Tối ưu hóa liên hiệp Nhóm Whiz Kids tại hãng Ford Vận trú học	Linh hoạt & kiểm soát Sản xuất từng lô nhỏ của Ohno Mô hình điều khiển học	Tài thiết kế của Ackoff Quản lý tương tác

Hình 1.7. Sáu cuộc chơi cạnh tranh

Từng cuộc đấu đều đã tạo nên được một thay đổi quy mô về thước đo thành tích và hiệu năng, cũng như đã tác động một hiệu ứng sâu sắc trong cuộc sống chúng ta.

Cố nhiên, mỗi chuẩn thức đều có riêng một phương thức duy nhất về tổ chức, và mọi phương thức tổ chức do yêu cầu phải bố trí các tài năng đặc thù, nên đều gây dựng nên một nhóm đặc quyền chuyên trách của mình và các thành viên được ưu đãi. Các thành viên đó thường biến vị thế ưu đãi của họ thành quyền lực và ảnh hưởng. Mức độ thành đạt càng cao thì trật tự hiện hữu càng thêm nhiều khả năng tiếp diễn và sức phản kháng trước sự thay đổi càng quyết liệt. Tiếc thay, sự bất lực trước việc thay đổi một phương thức tổ chức đã lỗi thời quả là tấn bi kịch đối với thành công của một hãng kinh doanh, chẳng khác gì hậu quả của sự bỏ lỡ một thay đổi về công nghệ là bi kịch đối với hoạt động thành công của một dây chuyền sản xuất.

Sản xuất hàng loạt: Lấp lẩn các bộ phận và nhân lực

Sản xuất hàng loạt đã trực tiếp nảy sinh từ phương thức tổ chức kiểu cơ giới. Thắng lợi của Henry Ford trong thiết kế trang bị một dây chuyền sản xuất cơ giới trong đó cả các bộ phận, chi tiết máy và nhân công đều có thể "lấp lẩn", tức là thay đổi nhau được, đã dẫn tới hệ thống sản xuất hàng loạt và một cuộc đấu cạnh tranh hoàn toàn mới mẻ. Ông có thể cho xuất xưởng hàng ngày tới 6000 chiếc ô tô, trong khi đối thủ cạnh tranh bám sát ông tại nước Pháp mỗi năm chỉ có thể gom góp được 700 chiếc. Năng lực sản xuất gia tăng không chỉ về quy mô sản lượng. Trong một thế hệ, người ta đã tạo được khối lượng hàng hóa và dịch vụ vượt hẳn

tổng cộng năng lực tích lũy trong mọi thời kỳ trước của nhân loại.

Hiệu quả của phương thức tổ chức này trong sản xuất hàng hóa và dịch vụ tạo ra không chỉ sự thay đổi số lượng mà cả sự thay đổi chất lượng trong chính bản chất của vấn đề. Câu hỏi đặt ra lúc này không còn là làm thế nào để sản xuất nữa, mà làm thế nào để bán được. Và thế là đã khởi đầu buổi bình minh của kỷ nguyên tiếp thị. Những gì trở dậy từ lúc ấy là cả một môi trường với một loạt thách đố hoàn toàn mới. Đi tiên phong trong loạt này là thách đố phải thế nào để đáp ứng nhu cầu ngày thêm tăng về tính đa dạng và phong phú, và thế nào để quản lý sự tăng trưởng cả về quy mô lẫn tính phức hợp.

Thách đố này quả thật là quá to lớn đến nỗi trường hợp xuất sắc hơn hết trong phương thức tổ chức cơ giới cũng khó bề đương đầu nổi. Đòi hỏi cần đáp ứng của phương thức này là không cho phép "biến động, dù vẫn đã hay rằng về thực chất bản tính con người là "biến động không ngừng", do vậy bắt buộc phải nhấn rất mạnh vào việc giám sát thật chặt chẽ sao cho đảm bảo được tính tương hợp, dự kiến được và độ tin cậy của ứng xử cá nhân trong nội bộ tổ chức. Chủ trương nhấn mạnh này đã ngấm ngấm hủy hoại năng lực sáng tạo của tổ chức và hạn chế nó chuyển biến để đáp ứng nhu cầu ngày thêm tăng về tính đa dạng và phong phú. Phản ứng tự vệ trước thái độ bất bình của người tiêu dùng dẫn tới chủ trương áp đặt việc bám chặt hơn nữa vào quy trình, quy tắc và nguyên tắc cứng đờ, kết cục là chỉ tạo ra một vòng tròn luẩn quẩn.

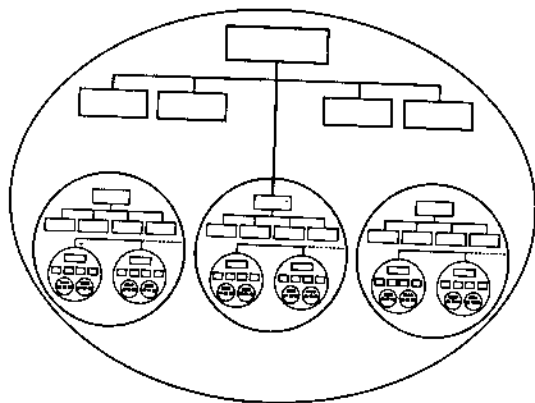
Mặt khác, việc tăng trưởng về quy mô có xu hướng làm suy giảm hiệu quả cũng như hiệu lực của tổ chức. Bởi lẽ vốn có một mối tương quan nghịch đảo giữa quy mô của tổ chức với hiệu lực của hệ thống kiểm tra trong tổ chức ấy, cho nên các tổ chức lớn buộc phải đi dần tới chỗ phi - tập trung hóa. Thế nhưng, việc này lại không phù hợp được với nguyên tắc không biến động và chỉ đạo thống nhất. Không có một người lái xe, nam hoặc nữ, lại nghĩ rằng có thể điều khiển được một chiếc ô tô mà hai bánh trước bị phi - tập trung hóa. Trong một tổ chức vốn đòi hỏi thái độ thụ động vận hành ở các bộ phận với mức độ cao về tính tương hợp và dự kiến được, thì chủ trương phi - tập trung hóa ắt sẽ dẫn đến tình trạng hỗn hợp và tối ưu hóa dưới mức. Lời đáp tốt nhất cho sản xuất có thể xung đột với lời đáp tốt nhất cho tiếp thị và có thể không nhất thiết phù hợp với lời đáp tốt nhất cho tài chính hay nhân sự. Chắc là bởi vậy cho nên những tổ chức quy mô to lớn hơn biết cứ luôn luôn phải đứng giữa hai hướng tập trung hóa và phi - tập trung hóa.

Cơ cấu phân công: Quản lý tăng trưởng và đa dạng hóa

Không như ông Ford, ông Sloan đã công nhận rằng cơ sở để cạnh tranh đã thay đổi từ năng lực sản xuất chuyển sang năng lực quản lý tăng trưởng và đa dạng. Ông không chỉ sử dụng nguồn tài chính công cộng để xây dựng nguồn vốn cần thiết đảm bảo duy trì bền vững nhịp độ tăng trưởng, mà còn chủ trương thu hút vốn theo mô hình sinh học đang trỗi dậy để cung ứng một cỗ xe cơ cấu phục vụ cho kiểm soát, qua đó có khả năng quản lý tăng trưởng và

đa dạng hóa.

Mô hình của ông Sloan là mô hình qua một vài điều chỉnh nhỏ được sử dụng làm cơ sở cho các chương trình cao học kinh doanh đem ra giảng dạy ở mọi trường quản lý danh tiếng bậc nhất, trong đó có



Hình 1.8. Cơ cấu phân công

những trường như Harvard, Wharton, Stanford và MIT. Về phương diện tác nghiệp, mô hình này được xây dựng chung quanh 2 quan điểm: *cơ cấu phân công và phương thức lập kế hoạch tiên kiến - và - chuẩn bị* (xem hình 1.8).

Những công ty, xem xét ở dạng đơn giản nhất, đều chia thành 2 bộ phận tách biệt nhau: khối văn phòng và khối các đơn vị vận hành sản xuất. Với cơ cấu chức năng truyền thống, văn phòng công ty là "bộ não của hãng", đảm bảo một thuật toán, một thủ tục quy trình để tạo được một đầu ra mong muốn và điều hành việc thực thi. Khối vận hành sản xuất thì đóng vai trò "thân thể"; mặt khác, dẫu có một cơ cấu nửa - tự chủ chẳng nữa thì thực tế lại không thể có lựa chọn và thái độ ý thức nào. Nó chỉ có thể phản ứng trước tín hiệu chỉ huy phát đi từ bộ não và/hoặc các sự cố môi trường. Tại mức độ lý tưởng, một đơn vị vận hành sản

xuất là chiếc rôbốt được lập trình để thực hiện không sai lệch cả một tập hợp thủ tục, quy trình đã được ấn định sẵn tại các đơn vị chức năng thuộc khối văn phòng công ty.

Các phiên bản của mô hình vận hành này, tức là phân công theo sản phẩm, đã được tạo nên do nhu cầu sản xuất một sản phẩm nhất định và/hoặc một dịch vụ nhất định và đem bán tại một thị trường đặc thù. Thông thường, những cơ cấu vận hành phân công theo sản phẩm không được quyền thay đổi thiết kế sản phẩm và xác định lại thị trường tiêu thụ. Trách nhiệm chủ yếu của các nhóm là "đứng trụ vững tại lộ trình". Tuy nhiên, các đơn vị này lại phải đáp ứng yêu cầu dự báo nhu cầu về sản phẩm của mình và điều chỉnh năng lực sản xuất để phù hợp với nhu cầu đó. Thành thử, quan điểm cốt lõi "tiên kiến và chuẩn bị" phải chủ đạo quá trình quản lý và bổ khuyết cho cơ cấu phân công trong việc phân đấu hoàn thành các chức năng trọng yếu: tăng trưởng và kinh doanh thành công.

Môi trường thời kỳ sau Thế chiến II, với đặc điểm ổn định và dự kiến được, đã cung cấp một hoàn cảnh lý tưởng cho các tổ chức phân công dựa vào sản phẩm. Thế nhưng, lại chính sự thành đạt của các tổ chức này trong cuộc đấu một lần nữa làm thay đổi cuộc đấu. Phương thức phân công trong tổ chức, mặc dầu đạt tới những thành công không thể phủ nhận, bắt đầu lâm vào thế chịu sức ép của 2 thách thức trước đây chưa từng vấp phải:

1. Đưa tri thức mới vào vận hành sản xuất, để đáp ứng với tình hình chung là rút ngắn hẳn tuổi thọ sử dụng sản phẩm.

2. Sự hiện thực hóa của tính đa - trí tuệ, tức là biểu hiện rõ các ràng buộc của sự lựa chọn, nên từ các thành viên của tổ chức đã nảy sinh tình trạng xung đột.

Do thành tựu của kỷ nguyên nghiên cứu cơ bản và nghiên cứu phát triển, tri thức được tạo ra với nhịp độ ngày thêm mau lẹ, nên phải định kỳ thiết kế lại sản phẩm và xác định lại thị trường. Thế nhưng, năng lực sản xuất thì không tương hợp được với phương thức tổ chức đã thiết kế với chủ định không cho phép thay đổi và bắt buộc phải đứng trụ vững tại lộ trình. Cơ cấu phân công từng mang lại thành công đã cột chặt số phận các đơn vị phân chia theo sản phẩm vào tuổi thọ của một dạng sản phẩm đơn nhất và ấn định trước. Tới lúc ấy, cách thức phân công cũng như sản phẩm trải qua những giai đoạn bấp bênh tăng trưởng, chín muồi rồi suy tàn. Một giải pháp thông dụng để đối phó với tình thế khi đó được mệnh danh là "lập kế hoạch chiến lược", đã ngự trị thực tiễn quản lý kinh doanh Hoa Kỳ hơn một thập niên. Nó chỉ được yêu cầu rất đơn giản là nhận dạng và xác định các phân chia sản phẩm theo các tên gọi như "Question Mark", "Star", "Cash Cow", hoặc "Dog" và đề xuất các mệnh lệnh như "drop the Dog", "milk the Cow", "watch the Question Mark" và "invest in the Star". Nếu không, nó tạo nên một chiến lược để khắc phục các thách đố nan giải bằng cách đơn giản gán cho chúng là "Dogs".

Rốt cuộc, cơ cấu phân công vấp phải thách đố từ hai hướng khác nhau: quản lý có sự tham gia của tập thể và hệ

thống sản xuất nhỏ lẻ. Cả hai đã nảy sinh sóng đôi như các cơ sở phương án lựa chọn nhằm đối ứng với những cuộc đấu tranh tranh mới.

Quản lý có tập thể tham gia: Các hệ tự tổ chức

Thế hệ chưa từng xuất hiện cộng với tình hình phân phối của cải, tri thức dẫn tới một khả năng lựa chọn to lớn xưa nay chưa hề biết đến, đã làm thay đổi hẳn bản chất các thể chế xã hội và ứng xử cá nhân tại Hoa Kỳ. Song thực trạng tăng thêm khả năng cho việc lựa chọn với hệ quả là làm cho những tác động qua lại xã hội thêm tinh vi tế nhị cũng mang lại cả một nguy cơ hai mặt cho phương thức tư duy sinh học. Một mặt, không những các tổ chức vốn bị quan niệm là các hệ đơn trí tuệ nay trở thành khó quản lý, mà các hệ này cũng đồng thời dễ bị tổn thương do hành vi của một thiểu số người. Các thành viên của tổ chức đều phải là các bộ phận trong một cơ thể sinh vật, cho nên không còn phản ứng thụ động trước thông tin mà họ tiếp nhận nữa.

Về phương diện này, những tiến bộ trong công nghệ thông tin và viễn thông với tính cách là phương tiện kiểm soát không thể sản sinh được một đơn thuốc trị bách bệnh như người ta đã có lúc gửi gắm hy vọng. Thậm chí ngay ở công trình mới nhất trong phương thức tư duy này là sách *Brain of the Firm* [Bộ não của hãng kinh doanh] (1972), mặc dầu được soạn thảo rất khéo léo, nhưng theo kinh nghiệm bản thân tôi thì vẫn bất lực trong việc xử lý các tình trạng phức hợp của mỗi tác động qua lại xã hội mới nảy sinh. Tuy nhiên, chính mô hình đó đã thành công trong bối cảnh

các nền văn hóa gia trưởng phụ quyền, nơi đây các đức tính trung thành, tuân phục và quyết tâm làm tròn nhiệm vụ là những phẩm chất nòng cốt. Các phẩm chất này lại được củng cố rất vững mạnh bằng thái độ yên tâm được sở thuộc mãi trong một nhóm người, còn nhóm thì để đáp lại phải có trách nhiệm bảo vệ và cung ứng cho các thành viên. Lấy thí dụ như Nhật Bản, một xã hội công nghiệp với nền văn hóa gia trưởng phụ quyền khá mạnh, có thể coi như rất gần giống một hệ thống đơn - trí tuệ. Chính bởi thế, Nhật Bản đã có khả năng gia tăng tích lũy tư bản ngày thêm hiệu quả dựa trên sức mạnh của phương thức sinh học về tổ chức.

Tại một nền văn hóa gia trưởng phụ quyền mạnh mẽ, có thể giải quyết xung đột bằng hành động can thiệp của người cha đầy uy quyền. Song các thực tế ở những hệ thống xã hội đa - trí tuệ đã phát triển cao thì khác hẳn về cơ bản. Các thành viên trong xã hội đã gia tăng quá mạnh mẽ thái độ tự quyết vượt hẳn nền văn hóa gia trưởng phụ quyền vẫn gắng duy trì thể an toàn và thống nhất, nên họ đã đòi quyền được thật sự lựa chọn. Thế nhưng, sự cải biến đó phải trả bằng một giá, đặc biệt là tình hình thiếu bình an và mức độ xung đột gay gắt hơn. Các tác nhân có chủ định, hoặc cá nhân riêng rẽ hoặc tập hợp thành nhóm, đã gây nên các mức độ xung đột chưa từng xảy ra do bất đồng lẫn nhau về việc dung hòa những cứu cánh và phương tiện đã chọn lựa.

Các giới công ty Hoa Kỳ, vốn rất kém trang bị để đối phó hữu hiệu những hậu quả ứng xử chủ định của các

thành viên, đã nhận ra rằng bản thân ngày thêm tê liệt trầm trọng. Chẳng phải ngạc nhiên gì khi thấy một bộ phận công sức đáng kể của họ đã phải tốn phí do xung đột. Cảnh kinh doanh thua lỗ cộng với mức độ xung đột thái quá càng làm giảm sút năng lực đối mới về tổ chức. Các thành viên ngày thêm ửng xử độc lập, còn giới quản lý đại diện cho quyền lực danh nghĩa thì đành phải từ bỏ chức trách của mình. Dường như không một ai đủ sức nói đến hòa nhập nữa. Khắp nơi tràn lan cảm giác bất lực và tha hóa.

Tham vọng theo đuổi lý tưởng phần đầu tiên tới một tổ chức không có xung đột đã bộc lộ là rất bấp bênh trong tính hiện thực. Quả vậy, tạo dựng một kiểu tổ chức không xung đột đồng nghĩa với thu hẹp quyền được lựa chọn, hạ vị thế các thành viên xuống ngang mức những chiếc rôbốt. Một thực trạng như thế, dù khả thi chăng nữa, cũng không phải là một tình trạng nên mong muốn.

Giống như quả trứng đã chín một nửa rồi thì không tài nào làm sống lại được nữa, nền văn hóa gia trưởng phụ quyền đã bị vứt bỏ hẳn rồi, song vẫn chưa tìm ra cách thay thế nó sao cho hữu hiệu. Thật đáng lo ngại, các phương pháp như QWL, quản lý có tập thể tham gia, tổ/đội đa chức năng, lý thuyết hỗn độn, tổ/đội tự tổ chức, và rất nhiều quan điểm xã hội - công nghệ khác vẫn còn đang cản chỉ rõ cho ta biết cách nào để quản lý một tình trạng phức hợp đa trí tuệ và cách thức hữu hiệu để xóa bỏ xung đột. Chúng ta vẫn cứ dao động đung đưa mãi giữa tập trung với phân tán, tập thể với cá nhân, hội nhập với tách biệt mà

chẳng bận tâm gì đến bản chất bổ sung nhau giữa các xu hướng ấy. Tại phần II, chúng tôi sẽ đề cập tới các đối sách này với nhiều chi tiết hơn.

Ba cuộc đấu trình bày tiếp sau đây đại diện cho một chiều cạnh khác của sự chuyển đổi kép về hệ chuẩn mực, tức là đối ứng với thách đố của tình trạng phụ thuộc lẫn nhau. Chúng thật sự phản ánh diễn trình của tư duy hệ thống trong bối cảnh các mô hình tổ chức theo kiểu cơ giới, sinh học và văn hóa - xã hội.

Vận trù học: Tối ưu hóa liên hiệp

Thành công của nhóm đầu tiên nghiên cứu vận trù học do Ackoff và Churchman thành lập tại Viện Công nghệ Case nhằm xử lý thách đố tình hình phụ thuộc lẫn nhau đã dẫn tới việc phổ cập rộng rãi các chương trình vận trù học ở phần lớn các trường đại học Hoa Kỳ. Nhưng việc ứng dụng toàn vẹn đầu tiên môn vận trù học vào giới công ty Hoa Kỳ diễn ra nhờ công lao các doanh nhân sớm thành đạt vùn vụt của hãng Ford, khi Mc Namara và các trợ lý của ông chuyển từ Bộ Quốc phòng đến công ty Ford.

Then chốt của nỗ lực này là sử dụng các mô hình, về cơ bản là mô hình toán học, để tìm kiếm những lời giải tối ưu cho một chuỗi biến lượng phụ thuộc lẫn nhau. Tuy nhiên, lúc này các giả thuyết nhận định bản chất của tổ chức vẫn mang tính chất cơ giới. Một cống hiến quan trọng nữa của phiên bản tư duy hệ thống này là quan điểm động lực học hệ thống do J. Forrester tại Học viện MIT triển khai.

Vận trù học ngự trị trên địa bàn của tư duy hệ thống

phần lớn thập niên 1960, nhưng thật đáng nực cười, sau đó nó vấp phải sự thách đố của một trong các học giả là cha đẻ đã khai sinh ra nó. Tại một bài viết nổi tiếng (1979), ông Ackoff tuyên cáo rằng "Tương lai của môn vận trù học đã qua đi hẳn rồi". Tức khắc, ông biến cả một đội quân gồm những môn đệ sùng tín thành các địch thủ ngoan cường. Ông đã làm nổ tung sáng tạo của chính bản thân mình với lập luận cho rằng vận trù học nhận định các bộ phận là thụ động chỉ biết phản ứng, cũng như không đánh giá được những ràng buộc sống còn của những bộ phận đòi có quyền lựa chọn.

Với luận điểm khẳng định rằng trong hệ thống xã hội các bộ phận cần được quyền lựa chọn, ông đã khiến cho những người đương thời đứng phía sau lưng ông tới một phần tư thế kỷ. Quan điểm của ông về các hệ thống đa - trí tuệ có chủ định quả thật đã thực sự vượt qua thế hệ tiếp sau đó về các mô hình hệ thống, mà quan trọng hơn hết trong số này là "hệ thống tự lực" (viable system) của Stafford Beer, hệ thống xứng đáng được coi là một tư duy đầy chủ động trong bối cảnh sinh học.

Hệ thống sản xuất từng lô nhỏ: Tính linh hoạt và kiểm soát

Việc vận dụng hữu hiệu công tác nghiên cứu có tổ chức vào hoạt động thương mại nhờ hoạt động nghiên cứu được chú trọng phát triển trong Thế chiến II đã đẩy nhanh vai trò triển khai sản phẩm và mở đầu cho một kỷ nguyên mới mẻ đánh dấu bằng nhịp độ thay đổi mau lẹ. Tính không thể tiên đoán được kết hợp với nhịp độ thay đổi nhanh

chóng đã ngấm ngấm hủy hoại hiệu ích của quan điểm cơ bản "tiên đoán và chuẩn bị". Cả hai mô hình Chase và kinh tế học trắc lượng Wharton, tuy đã giành được danh tiếng và lợi nhuận lớn cho các tổ chức hữu quan, và thậm chí trường phái Wharton được tặng giải Nobel, nhưng rốt cuộc cả hai hãng đều phải đem bán một cách lặng lẽ âm thầm.

Kỷ nguyên nghiên cứu cơ bản và nghiên cứu triển khai đã gây nên những cuộc bùng nổ về tri thức mới. Tri thức đó, nếu được đưa vào tác nghiệp sản xuất một cách thành công, tất sẽ làm đổi thay tận gốc rễ cuộc đấu cạnh tranh. Thế hệ mới những người chiến thắng là những đấu thủ có đủ năng lực tạo dựng tiền đồ cho bản thân bằng cách tác động ảnh hưởng qua lại với môi trường của họ. Đích danh cuộc đấu là "linh hoạt" và "kiểm soát", nhờ đó rút ngắn thời gian sản phẩm mới tiến ra thị trường, gia tăng sự chuyên biệt hóa sản phẩm/thị trường và nâng cao hiệu năng giá thành/chất lượng của đầu ra, cốt sao làm ngày càng nhiều sản phẩm với đầu vào ngày càng ít đi.

Cuộc đấu này phát sinh chậm chạp nhưng hữu hiệu tại Nhật Bản, khi ông Ohno là kỹ sư trưởng hãng Toyota sáng tạo hệ thống sản xuất từng lô nhỏ, bằng cách ứng dụng tư duy hệ thống trong bối cảnh sinh học. Vận dụng các nguyên lý của môn điều khiển học, ông đã có thể hạ điểm "hòa vốn" (không lãi, không lỗ vốn) bằng quy mô sản xuất và nâng cuộc đấu cạnh tranh lên tới một độ quyết liệt không thể tin được. Trong cuộc đấu này, tính linh hoạt và kiểm soát trở thành cơ sở cho cạnh tranh.

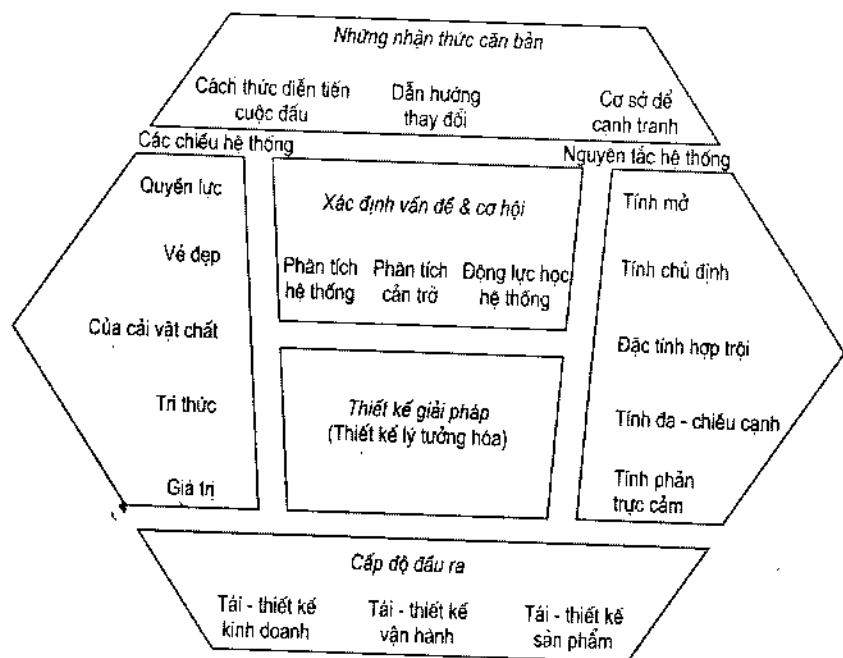
Quản lý tương tác: Phép tiếp cận thiết kế

Đồ án thiết kế là sự thể hiện tác nghiệp vận hành của chuẩn thức hệ thống có chủ định đã được ông Ackoff (1972) triển khai để đáp ứng với thách thức của những tương tác qua lại trong quản lý giữa các thành viên của tổ chức xã hội phụ thuộc lẫn nhau cao độ. Đến nay, thiết kế hệ thống đang đại diện cho chương cuối cùng của diễn trình tiến triển tư duy hệ thống. Trong cuốn *Redesigning the Future* [Tái thiết kế tương lai] (1974), Ackoff lập luận rằng những hệ thống xã hội chủ định có năng lực tạo dựng lại tương lai của họ, và họ làm được như vậy là nhờ thiết kế lại bản thân họ. Liên đó, ông kiến nghị một phương pháp luận thiết kế, trong đó những người phụ trách chủ yếu của hệ đa - trí tuệ cùng tham gia vào việc thiết kế một tương lai mà thực chất là nguyện vọng tập thể, rồi hiện thực hóa đồ án qua nhiều lần xấp xỉ kế tiếp nhau.

Trong cuốn *The Design of Inquiring Systems* [Thiết kế hệ thống khảo sát điều tra] (1971), ông Churchman chứng minh rằng phương pháp tốt nhất để học hỏi một hệ thống là lập đồ án thiết kế hệ ấy. Sau đó, trong cuốn *A Prologue to National Development Planning* [Dẫn luận về lập kế hoạch phát triển dân tộc] (1985), các ông Gharajedaghi và Ackoff sử dụng thiết kế làm cỗ xe chủ yếu để chuyển tải việc phát triển xã hội. Mô hình thiết kế thừa nhận công khai và cởi mở rằng việc lựa chọn đang nằm ở trái tim của sự nghiệp loài người. Phát triển là sự tăng cường khả năng lựa chọn, đồ án thiết kế là một cỗ xe để tăng cường công việc lựa

chọn tư duy chủ toàn.

Những người lập đồ án thiết kế phải tìm cách lựa chọn chứ không phải nặng về tiên đoán tương lai. Họ cần nỗ lực để hiểu thấu những khía cạnh lý trí, cảm xúc và văn hóa của việc lựa chọn để tạo nên một đồ án thiết kế khả dĩ thoả mãn được một số chức năng: Phương pháp luận thiết kế đòi hỏi người thiết kế phải học được cách làm thế nào ứng dụng được những điều họ đã biết sẵn, thấu thái được những điều họ không biết, cũng như học hỏi những điều



Hình 1.9. Quản lý tương tác

họ cần biết. Sau rốt, việc thiết lập một đồ án thiết kế đòi hỏi ý thức quan tâm đầy đủ đến cách thức mà các hoạt động của một bộ phận của hệ lại tác động và bị tác động bởi các bộ phận khác. Sự quan tâm này đòi hỏi nắm vững được bản chất của các tác động qua lại giữa các bộ phận.

Tại phần còn lại của công trình này, sẽ cố gắng khám phá quan điểm rất hấp dẫn trên đây bằng cách đưa vào sử dụng mô hình quản lý tương tác. Lược đồ định hướng (hình 1.9) giới thiệu sau đây thu tóm những nét cơ bản của mô hình đó và cung cấp một bản đồ lộ trình mà chúng tôi sẽ đi theo.

Phần II

CÁC LÝ THUYẾT HỆ THỐNG BẢN CHẤT CỦA THỨ VẬT

"Thượng Đế đã chết" trên tấm bảng tin Đại học Oxford, Vương quốc Anh có một dòng viết nghịch ngợm như thế. Nhưng ngay dưới mấy chữ ấy lại kèm theo câu sau: "Không phải đâu, Thượng Đế đang tạo nên một dự án ít tham vọng hơn".

Chắc hẳn dường như Thượng Đế đã khước từ ý tưởng về một thể giới kỷ cương và quyết định luận. Dường như Ngài đã muốn trêu cợt con người khi định đoạt rằng phải đem pha trộn cái thể giới ấy với chút ít ngẫu nhiên và lựa chọn. Hoặc giả có thể cuộc đời xưa nay vẫn thế. Nhà tiên tri nước Ba Tư cổ đại Zoroaster cách đây chừng 3000 năm đã tuyên bố: "Có những thành phần của *may rủi, lựa chọn và tất định* trong mỗi khía cạnh của cuộc sống chúng ta". Có thể là việc lựa chọn cũng không phải là ảo tưởng, nếu xét cho cùng. Dù sao, lựa chọn chẳng qua chỉ là một trong ba thành phần mà thôi. Quả thật, tương tác giữa lựa chọn với may rủi (ngẫu nhiên) và tất định (định luật của tự nhiên) có thể dẫn đến những kết quả phản trực cảm.

Khoa học tự nhiên đã khám phá tình trạng "hỗn độn". Khoa học xã hội đã đụng độ tính chất "phức hợp". Thế nhưng, hỗn độn và phức hợp lại chẳng phải là các đặc tính của thực tại mới của ta, đó chính là những nét đặc điểm của tri giác và nhận biết của ta. Ta nhìn nhận thế giới thấy nó càng thêm phức tạp và hỗn độn bởi lẽ ta vận dụng những

khái niệm không thích hợp để lý giải nó. Khi ta đã thấu triệt được sự vật gì rồi, ta sẽ không còn thấy nó hỗn loạn hay phức tạp nữa.

Có lẽ việc tham gia cuộc đấu mới đòi hỏi phải học tập một ngôn ngữ mới. Chúng ta đã từng sử dụng rất nhiều thứ ngôn ngữ để thể hiện các phương hướng khác nhau trong đó ta tồn tại trên thế giới. Trước đây, chúng ta kể chuyện cuộc đời của mình và tạo ra các huyền thoại. Chúng ta dùng huyền thoại để ca hát, nhảy múa và biểu hiện nó trong các nghi lễ để xác lập các thông số của các nền văn hóa và nhờ đó mang lại cho chúng ta một mức độ an toàn trong môi trường luôn đe dọa ta. Tới khi của cải đã dư dật ít nhiều thì việc học tập và năng lực sáng tạo cũng tăng theo. Chúng ta bắt đầu trước tác trong các ngôn ngữ của thi ca, toán học, triết học và khoa học. Từng có những thời kỳ mà âm nhạc, sân khấu cùng văn chương và nghệ thuật, đã sản sinh được những kiệt tác tươi đẹp nhất của chúng ta.

Nhưng đến thế kỷ qua, thì ta càng đi chuyên sâu vào chỉ một ngôn ngữ, đó là ngôn ngữ của khoa học phân tích. Bởi lẽ chúng ta quá chú trọng vào một ngôn ngữ để loại bỏ hết mọi ngôn ngữ khác, cho nên chúng ta trở thành kẻ chỉ biết có một chiều, mà điều rất tệ hại là chúng ta biến thành "cái có thể tiên đoán được".

Bây giờ, ngôn ngữ phân tích đã thâm nhập vào mọi mặt của cả cuộc sống chúng ta. Hệ thống sản xuất, tổ chức, tác động qua lại, viễn thông của chúng ta, thậm chí cả sự lựa chọn của ta về vui chơi giải trí, thể thao và ăn uống nữa,

đều nhất nhất tiến hành trên cơ sở giả thuyết và ứng dụng các công cụ phân tích. Nhật lệnh bây giờ là đi tìm mối liên hệ tương quan. Tại hết thấy mọi lĩnh vực, các ấn phẩm bán chạy nhất đều là sách chỉ đơn thuần nhận dạng ra một số thuộc tính chung nhỏ nhoi của những đấu thủ chiến thắng. Thật ra, không một ai có thể chối bỏ thành công của thứ ngôn ngữ này, song nó đã chiếm lĩnh được tầm quan trọng không tương xứng với vị thế của nó, tức là chỉ đóng vai một phương pháp điều tra mà thôi. Khi một cuộc đấu phán quyết luật chơi cho mọi cuộc đấu, thì nó chẳng mấy bận tâm đến bao nhiêu cuộc đấu mới mà ta nghĩ ra, nó coi tất cả đều thuộc vào cùng một loại cả. Tiếc thay lịch sử chưa hề bao giờ quá dễ dãi với những ai cố thu góp đồng loạt đến thế vào chỉ một chiến lược quyết thắng độc nhất. Cái giá phải trả cho việc tuyển chọn để chỉ lấy một phương thức tồn tại độc nhất quả thật là rất đắt.

Tình trạng tha hóa, thói ham hố tham quyền cố vị, nổi chán chường, bất an và buồn nản, đó chỉ mới là một số ít các triệu chứng của thứ văn hóa đang trỗi lên, tại đây các món ăn tinh thần trí tuệ đã chế biến sẵn đang tạo ra một công luận đại chúng như cung cách sản xuất hàng loạt.

Xu hướng đơn giản hóa mọi chuyện tới mức chẳng cần đến tư duy nghiêm túc cũng biến hệ thống chính trị thành một ngành công nghiệp bầu cử có thuyết phục dân chúng rằng sự lựa chọn được đảm bảo vững chắc suốt đời khi các cử tri đi bỏ phiếu cho các chính khách có quyền ban bố quyết định. Chúng ta đã để mặc cho các giá trị thất tín của nền văn hóa phân tích định đoạt mọi cái tốt, thích hợp và đẹp đẽ.

Thế nhưng, phần nào chúng ta đã đánh mất một điều gì đó trong phương hướng tư duy về cuộc sống chúng ta. Những điều trở thành ngôn ngữ thống trị thời đại chúng ta chỉ tạo ra được một nhận thức cục bộ về thực tại của chúng ta, chỉ liên quan đến một số bộ phận trong hiện hữu của ta, chứ đâu phải đến cả khối toàn thể hiện hữu. Chúng ta cần một ngôn ngữ chủ toàn (holistic language), một ngôn ngữ của hệ thống vì chúng sẽ cho ta nhìn thấu suốt tình trạng hỗn độn và nhận thức quán triệt tính phức hợp. Một thứ ngôn ngữ của tác động qua lại và thiết kế sẽ giúp ta học được một phương thức sống mới mẻ thông qua nhiều đường hướng đa dạng về nhìn nhận, làm việc và sinh tồn trên thế giới. Từ đó, ta có thể thiết kế những phương pháp mới để điều tra, những phương thức mới về tổ chức, cũng như một lối sống cho phép tiến hành các lựa chọn về lý trí, cảm xúc và đạo đức cần thiết cho những tồn tại vừa phụ thuộc lẫn nhau lại vừa tự chủ.

Ngôn ngữ hệ thống này cần phải có hai chiều. Thứ nhất, phải là bộ khung để thấu triệt được bản chất của sinh vật (động vật), những đặc điểm ứng xử của các hệ đa - trí tuệ. Thứ nhì, phải là phương pháp luận hệ thống vận hành để vượt khỏi lối đơn thuần tuyên cáo nguyện vọng về phép tiếp cận hệ thống, cũng như để cung ứng một phương hướng thực tiễn nhằm xác định các vấn đề và giải pháp thiết kế.

Muốn xây dựng được chiều thứ nhất của ngôn ngữ này ta cần triển khai một hệ thống gồm các quan điểm về hệ thống. Trong bối cảnh này, tác phẩm của ông Ackoff với

tiêu đề "*On purposeful Systems*" [Về các hệ thống có chủ định] (1972) là một công trình đồ sộ kiểu thần Hercule, một bộ sách rất cần đọc và không thể tái hiện ở đây được. Dụng ý của tôi là chia sẻ các nguyên tắc và quan điểm mà tôi cho là tối quan trọng tại sách này để triển khai một quan điểm hệ thống đối với các hệ văn hóa - xã hội. Những nguyên tắc này đã diễn tiến trong bản thân tôi suốt trong những năm phấn đấu để tiến tới nắm vững được về hệ thống. Các chi tiết của những quan điểm đầy sức hấp dẫn ấy đã được thử thách trong nhiều bối cảnh và nền văn hóa đa dạng, và nội dung là rất phong phú đến nỗi từng quan điểm một cũng có thể là đề tài riêng cho một cuốn sách. Tại đây, để sát với các chủ ý của tôi, những quan điểm ấy đã bị đơn giản hóa tới mức e rằng có thể bị biến dạng đi khá nhiều.

Tại chương 2 sẽ bàn luận về 5 nguyên tắc hệ thống. Chương 3 chỉ rõ cách nào mà quyền lực, tri thức, của cải, vẻ đẹp và các giá trị lại tạo thành một tập hợp vừa loại trừ nhau lại vừa quán xuyên tập thể để phục vụ cho việc khám phá mang tính toàn thể đối với một hệ thống xã hội. Sau rốt, chương 4 biện luận tổ chất cốt lõi của mô hình văn hóa - xã hội, lý thuyết phát triển và các ràng buộc về mặt tổ chức của tư duy hệ thống. Những quan điểm trên đây (nội dung phần II) kết hợp với phương pháp luận hệ thống (nội dung phần III) cấu thành một khối tổng thể tác động qua lại mà theo tôi là xác định được tổ chất của tư duy hệ thống.

Xin đặc biệt lưu ý các độc giả đang có hậu thuẫn vững chắc ở quan điểm quản lý toàn diện chất lượng [TQM:

Total Quality Management]. Giữa quan điểm TQM với tư duy hệ thống có sự khác biệt cơ bản. Quan điểm TQM vận hành trong nội bộ một hệ chuẩn thức hiện đang tồn tại; có thể học và vận dụng nó như một tập hợp độc lập các công cụ và phương pháp. Song phương pháp luận hệ thống thì không thể tách rời khỏi những nguyên tắc hệ thống được. Những công cụ và phương pháp hệ thống sẽ bất lực nếu bị cô lập khỏi chuẩn thức mà chúng là một bộ phận cấu thành khăng khít.

Chương 2

CÁC NGUYÊN TẮC HỆ THỐNG

Năm nguyên tắc về tính *chất mới, chủ định, đa chiều, đặc tính trội*^(*) và *phản trực cảm*, khi cùng nhau hoạt động với tính cách một khối tổng thể tương tác, xác định được những đặc tính và nhận định cốt yếu về ứng xử của một tổ chức coi như một hệ thống đa trí tuệ và có chủ định (xem hình 2.1).

Những nguyên tắc này là một bộ phận cấu thành nội tại của quan điểm hệ thống thế hệ thứ 3. Các quan hệ ràng buộc của chúng sẽ hiện diện tại mỗi khía cạnh và tại khắp mọi bộ phận của công trình này, từ việc xác định các vấn đề đến việc thiết kế các giải pháp. Mong được độc giả vui lòng đọc thật kỹ, đọc đi đọc lại hơn một lần, xin cố gắng thấu thái chúng như nguyên tắc do chính bản thân mình có được, vận dụng chúng trong những bối cảnh khác nhau cố sao thâm nhập được vào đó. Chúng đều là những cấu kiện xây dựng của mô hình trí tuệ mà ta cần đến để kiến

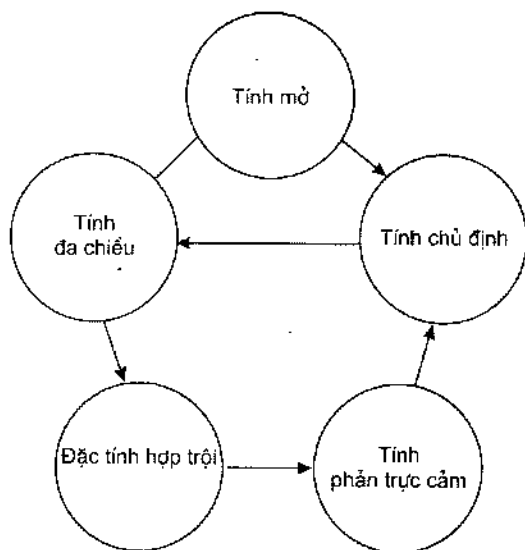
(*) Emergent property chúng tôi tạm dịch là *đặc tính trội*, *đặc tính hợp trội*.

tạo nhằm trở thành một tư tưởng gia về hệ thống và nhà thiết kế đồ án về hệ thống.

TÍNH MỞ

Tính mở nghĩa là ứng xử của những hệ thống sống (mở) chỉ có thể hiểu được trong bối cảnh của môi trường xung quanh chúng (*xem hình 2.2*). Quả thật, thế giới vốn là một khối tổng thể phức hợp trong quan hệ tác động qua lại. Thành thử, ngay cả những cuộc tìm hiểu, điều tra rất mực "thật thà" về bản tính con người chẳng hạn như tình yêu tự do, thói đam mê quyền lực và mưu cầu hạnh phúc, thì cũng đều là các phép trừu tượng hóa không thể tiếp nhận với đầy đủ ý nghĩa được nếu bị tách rời khỏi bối cảnh, tức là thoát ly nền văn hóa mà chúng là một bộ phận.

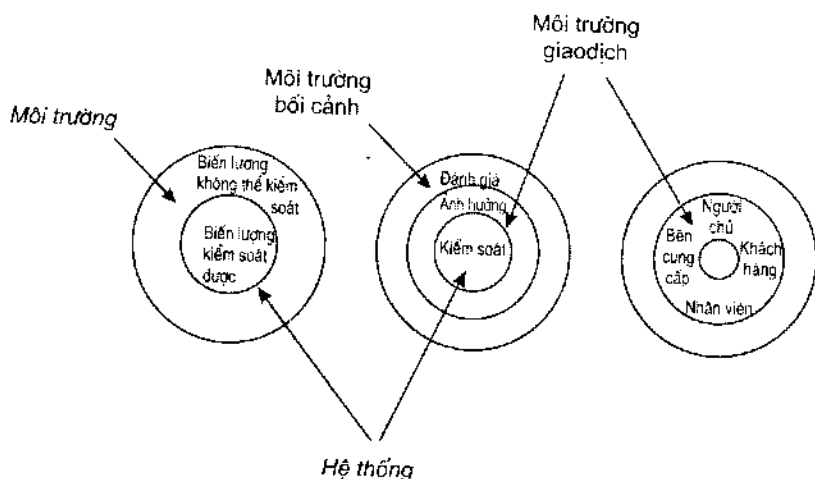
Chúng ta có thể chiêm nghiệm có phần ngán ngẩm rằng hết thảy "mọi chuyện" rốt cuộc đều phụ thuộc vào "mọi chuyện khác" để đi tới kết luận rằng chúng ta không dễ nắm bắt được, trật tự tự nhiên của sự vật", và thế cho nên tốt hơn là cứ phó mặc cho mọi chuyện nằm gọn trong bàn



Hình 2.1. Các nguyên tắc hệ thống

*Tiên đoán và chuẩn bị
Quản lý từ trên xuống
(Ban quản trị)*

*Tái tạo tương lai
Quản lý từ dưới lên
(Vai trò thủ lĩnh)*



Hình 2.2. Tính mở

tay của "Đấng duy nhất" vẫn giữ quyền kiểm soát hết thảy. Thế nhưng, nếu có một số yếu tố về cơ may, lựa chọn và tất định trong mọi chuyện mà ta làm, thì ta cần biết yếu tố nào là chắc chắn, yếu tố nào là có thể cung cấp một cơ hội để lựa chọn. Lại nữa, chúng ta nên xử trí thế nào với tính chất hù họa ngẫu nhiên của cơ may? Xin nhớ lại rằng "lực đẩy" được đánh giá trong một định luật của tự nhiên là một sức mạnh chắc chắn để tạo khả năng đảo ngược một lực mệnh danh là "ngăn chặn" thành một cơ hội thuận lợi, và chính nó đã được ứng dụng làm công cụ để cất cánh bay lên.

Bước đột phá đầu tiên của chúng ta xuất hiện khi nhận

thức được rằng dù quả thật mọi chuyện đều phụ thuộc vào mọi chuyện khác, song cái "mọi chuyện" đó vẫn có thể đem sắp xếp thành hai loại: những thành phần có thể kiểm soát đến chừng mực nào đó và những thành phần không thể kiểm soát được. Cách phân định này mang đến cho ta một định nghĩa thao tác về hệ thống, môi trường và ranh giới hệ thống. Do vậy, hệ thống được cấu thành bởi mọi tập hợp tác động qua lại gồm các biến lượng có thể được kiểm soát bằng các tác nhân cùng tham dự. Trong khi đó thì môi trường được cấu thành bởi mọi biến lượng, mặc dầu tác động tới ứng xử của hệ thống, nhưng hệ thống lại không thể kiểm soát được chúng. Thành thử, ranh giới hệ thống trở thành một cấu trúc tùy tiện, chủ quan, xác định bởi lợi ích và cấp độ năng lực và/hoặc quyền lực của các tác nhân tham dự.

Tiếp theo, diễn ra song song một đột phá thứ hai. Ta đã phát hiện thấy rằng ứng xử của những biến lượng trong môi trường, dù không thể kiểm soát được, nhưng cũng vẫn có thể tiên đoán được ít nhiều. Trên thực tế, một biến lượng bối cảnh càng ít bị kiểm soát đều trở thành có thể tiên đoán được càng nhiều hơn. Thực trạng ấy dẫn tới việc xác lập quy tắc thứ nhất về nắm vững các hệ thống mở: đó là các mệnh lệnh về *tiên đoán* và *chuẩn bị*. Tiên đoán môi trường và chuẩn bị cho hệ thống ứng phó trở thành một nền tảng cho trường phái tân - cổ điển về quản lý. Việc triển khai mô hình kinh tế học trắc lượng và đoạt giải Nobel đã mang lại danh tiếng và phát đạt kinh doanh cho Wharton. Nói tiếp đó là công trình của Chase với mô hình riêng của mình, rồi tức khắc hàng nghìn tổ chức đua nhau dự báo cho từng

ngành công nghiệp, mỗi tổ chức đi sâu vào một chuyên ngành. Cuộc đấu mới được học tập và tham dự rất khôn khéo bởi hầu hết mọi chủ thể, từ lớn đến nhỏ, từ doanh nghiệp đến cơ quan chính phủ.

Thế nhưng, chính thành công lại làm cho trận đấu phải thay đổi. Hình như đã phạm sai lầm gì đó. Trong mười năm vừa rồi, chúng tôi đã chủ tâm quan sát và trong một tâm trạng rất lo ngại rằng, hết thảy mọi điều tiên đoán thực hiện trên cơ sở các mô hình đã đoạt giải thưởng đều sai lầm cả. Thêm nữa, nhiều người chưa hề sử dụng các mô hình ấy lại làm ăn khá hơn nhiều so với những người đã sử dụng chúng. Chúng tôi đã lần nữa trở lại tấm bảng vẽ lược đồ và đến lúc đó đã tái phát hiện cả một loạt gồm nhiều biến lượng đã bỏ sót trong buổi đầu: đó là những biến lượng ta không kiểm soát nổi, mà chỉ *ảnh hưởng* tới thôi. *Kiểm soát* có nghĩa là một hành động được thực hiện để vừa cần cũng như vừa đủ để tạo ra một kết cục mong muốn. Còn tác động ảnh hưởng thì chưa đủ, đó chẳng qua mới là một yếu tố cùng tạo ra mà thôi.

Tuy nhiên, chừng nào gia tăng được tri thức của ta về môi trường, thì cũng gia tăng được năng lực của ta để cải tiến những biến lượng không thể kiểm soát thành ra các biến lượng có thể ảnh hưởng tới được.

Loại biến lượng mới đó, tức là các biến lượng có thể ảnh hưởng tới, tạo thành một khu vực mới gọi là *môi trường giao dịch*. Môi trường giao dịch đang trở thành nội dung quan trọng để thấu triệt ứng xử của hệ thống mở có chủ định. Nó bao gồm những nhân tố chủ chốt của một hệ, đó là: các

khách hàng, các bên cung cấp, các chủ sở hữu, chủ nhân doanh nghiệp, và đáng nực cười là có cả bản thân các thành viên của hệ nữa.

Các khách hàng xưa nay thường vẫn được xem là có thể dự đoán được, song không thể kiểm soát được. Chúng ta vẫn nghe nói họ luôn đúng, Nhưng gần đây họ trở thành ngày càng chịu thêm nhiều sức tác động ảnh hưởng tới, cho nên cũng càng khó tiên đoán hơn. Dường như những người "dở hơi" đã lên nắm quyền hành. Ông chủ doanh nghiệp cũng trở thành kỳ quặc, tính nết thất thường không đoán trước được.

Các nhà cung cấp xưa nay vẫn được xem như một nhóm người dễ chịu hơn hết. Họ làm đúng như được trao nhiệm vụ đặt hàng. Bây giờ thì họ đã tuyên cáo rằng họ đã chiếm lĩnh được công nghệ cốt lõi rồi. Thử hỏi ngày nay ai đã kiểm soát ngành công nghiệp máy điện toán? Không phải các công ty lớn như IBM hay Digital đang đóng vai các hệ thống chủ chốt mà lại chính là các công ty chế tạo các linh kiện, như các hãng thuộc loại Microsoft và Intel trên thế giới, chính họ mới là những doanh nghiệp có rất nhiều điều để phát biểu, và có phần rất chắc chắn là chính họ đang đoạt quyền kiểm soát.

Một cách chậm chạp chúng ta mới vỡ lẽ rằng hóa ra chúng ta chẳng mấy thật sự kiểm soát được phần lớn mọi chuyện, ngoại trừ có khả năng để tác động ảnh hưởng tới nhiều chuyện. Tôi không thật sự hiểu biết trong bản thân tôi có bao nhiêu thuộc về tôi, bao nhiêu thuộc về người mà tôi ưu ái. Bởi thế, quản lý một hệ thống là phải quan tâm

ngày thêm nhiều tới việc quản lý môi trường giao dịch kinh doanh của nó, tức là quản lý từ dưới lên trên. Cũng bởi thế *tư cách thủ lĩnh kinh doanh* cần được xác định là năng lực tác động ảnh hưởng tới những người mà mình không thể kiểm soát được.

Các hệ mở (hệ sống) thể hiện một số đặc tính tối quan trọng đối với việc nhận biết của ta về ứng xử của chúng. Các hệ mở (hệ sống) không chỉ nỗ lực bảo toàn các tính chất chung của các hệ ấy mà còn cố gắng duy trì cá tính của chúng một cách "kiêu hãnh" nữa. Tại cấp độ sinh học, các hệ thống hoàn thành được tính bền lâu ấy thông qua *bộ mã gen di truyền* (DNA), một bản sao để tự - tái sinh. Mỗi khi mã di truyền của chúng bị thay đổi, các hệ sống lập tức tự lặp lại bản thân hầu như vô hạn định. Tính liên tục của những bản sắc cá thể và tập thể mang trả lại cho bản thân một hiện tượng tương đồng, tức là khuynh hướng tạo dựng một trật tự đã xác định sẵn từ trước trên cơ sở bản sao nội tại.

Cũng giống như các hệ mở (hệ sống), các nhóm xã hội chẳng hạn như các tổ chức đều đi theo khuynh hướng đó, cụ thể là chuyển động tiến về một trật tự đã xác định sẵn. Cho nên, bộ luật diễn văn hóa trở thành nhân tố xã hội tương đương với mã DNA sinh học, tại đó các nhận thức ấn dấu đã bắt rễ vững chắc vào cốt lõi ký ức tập thể của ta. Cứ để mặc cho những bộ luật nội tại đó tiến hành tự - tổ chức, chúng sẽ hành động đúng như các nguyên tắc tổ chức để tái hiện bất di bất dịch thứ trật tự hiện hữu.

Tại một công trình trước đây mang tiêu đề "*Theory and*

Management of Systems" [Lý thuyết và quản lý hệ thống] (1972), tôi đã dành cả một chương cho chủ đề hỗn độn và trật tự, trong đó nói rõ cách nào mà các hệ thống sống lại có thể đảo ngược được định luật thứ hai rất nghiêm ngặt của môn nhiệt động lực học và chuyển động hướng đến tính phức hợp và trật tự.

Định luật thứ hai này phát biểu rằng có một xu hướng chung trong vũ trụ (với tính cách một hệ đóng kín) là tiến tới loại trừ hết thảy mọi khác biệt. Như thế, trạng thái tối hậu là tính đồng nhất và ngẫu nhiên, tức là *tính đơn thuần hỗn độn*.

Bởi vậy, entropi (S) đại diện cho số đo tính ngẫu nhiên sẽ luôn luôn gia tăng. Tuy nhiên, ta biết rằng các hệ sống đều có entropi âm (-S). Chúng có năng lực để không chỉ phủ định quá trình nghiêm ngặt đó bằng cách biến dị, mà còn có thể vận động tới một trật tự xác định từ trước, đó là *tính phức hợp có tổ chức*. Vận dụng công thức $I = -S$, trong đó chỉ rõ một hệ có entropi âm ắt phải có thông tin, ta có thể kết luận luôn rằng sự vận động tiến tới phức hợp và trật tự chỉ có thể diễn ra nếu hệ thống có một phương tiện để biết và một hình ảnh nội tại về cái mà nó muốn trở thành. Kết quả này cung cấp chủ điểm đầu tiên để xây dựng mô hình văn hóa - xã hội, đó là nội dung của chương 4.

Để tóm tắt những điểm trọng yếu, tôi đã lập luận rằng:

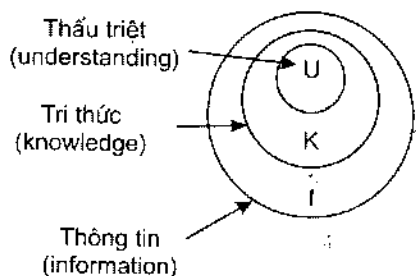
- Chỉ có thể hiểu rõ những hệ thống mở trong *bối cảnh* môi trường của chúng.
- Tư cách thủ lĩnh kinh doanh là biết quản lý từ dưới lên;

đó thực chất là tác động được ảnh hưởng đến những gì không thể kiểm soát được cũng như đánh giá được những gì không thể ảnh hưởng tới.

- Những hệ thống mở, nếu không chịu sự quản lý, đều được dẫn hướng bằng Bộ luật nội tại về hành xử (DNA hay văn hóa). Khi phó mặc, chúng có xu hướng tái tạo bản thân.

TÍNH CHỦ ĐỊNH

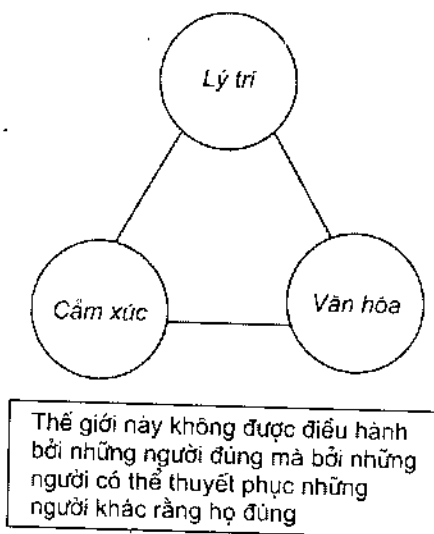
Muốn tác động ảnh hưởng tới các tác nhân trong môi trường giao dịch kinh doanh, ta phải thấu triệt được *tại sao họ làm những việc họ làm*. Thấu triệt là khác biệt hẳn so với *thông tin* và *tri thức*. Thông tin xử lý những câu hỏi "*những gì*", tri thức xử lý câu hỏi "*thế nào*", còn thấu triệt (thấu hiểu) xử lý những câu hỏi "*tại sao*" (hình 2.3). Nếu quả thật đã từng có một thời kỳ hể nắm được thông tin về khách hàng tức là chiếm lĩnh được lợi thế cạnh tranh rồi, thì đến bây giờ không còn tình trạng ấy nữa. Ngày nay, muốn bảo vệ được vị thế cạnh tranh, ta phải chuyển động tới một cao độ mặt bằng mới tức là trình độ tri thức và học hỏi xem khách hàng làm thế nào những gì mà họ làm. Thế cho nên, muốn trở thành đấu thủ hữu hiệu, ta phải vươn cao hơn nữa, tức là tới trình độ thấu hiểu và học hỏi *tại sao khách hàng lại làm những việc ấy*.



Hình 2.3. Đẳng cấp về ảnh hưởng

Câu hỏi *tại sao* là vấn đề của chủ định, của sự lựa chọn. Mà lựa chọn lại chính là sản phẩm của những tác động qua lại giữa ba chiều: lý trí, cảm xúc và văn hóa (hình 2.4). Lựa chọn lý trí là lĩnh vực của lợi ích bản thân, tức là lợi ích của người ra quyết định chứ không phải của người quan sát. Một lựa chọn lý trí không nhất thiết là lợi ích sáng suốt. Nó chỉ phản ánh lợi ích mà nhất thời người ra quyết định nhận biết. Trong đó thì đức tính sáng suốt, tức là phẩm chất minh triết, lại chịu những ràng buộc về đạo đức và coi trọng những hệ quả hành vi trong bối cảnh của một tập thể.

TÍNH CHỦ ĐỊNH
Các chiều của quyết định



Hình 2.4. Lựa chọn lý trí, cảm xúc và văn hóa

Mấy thí dụ sau đây giải thích sự lựa chọn lý trí một cách sáng tỏ hơn nhiều. Con gái tôi tên là Jeyran mới có 5 tuổi, nó nhảy nhót trên giường. Tôi bảo nó "Này con Jeyran, lúc ba bằng tuổi con ba không nghịch ngợm như con thế đâu". Nhìn tôi bằng cặp mắt ngây thơ hồn nhiên, nó cãi lại "Không đâu ba ạ, con không nghĩ thế. Khi bằng tuổi con, chắc ba nhất định đã chơi như con bây giờ. Còn bây giờ thì ba không biết rằng chơi thế này là rất thích".

Khi tôi còn làm việc tại công ty IBM, chúng tôi được nghe nói rằng "Khách hàng là đúng, *luôn luôn* đúng. Nếu ông không tin điều ấy, ông sẽ không làm việc ở đây. Chúng tôi biết rằng khách hàng đúng ngay cả khi chúng tôi không biết vì sao; công việc của ông là tìm kiếm cái lý tính của khách và học hỏi tại sao khách lại làm những việc họ đang làm". Trên thực tế, trong khi nỗ lực đi tìm cái lý tính ấy thì tôi đã học được bài học quan trọng hơn hết trong cuộc đời nghề nghiệp của mình, đó là: cái nền kinh tế thị trường, cũng giống như các chính thể dân chủ, chỉ tiến hành những lựa chọn lý trí. Người chiến thắng không nhất thiết là người tốt nhất, đó chẳng qua là người tương hợp nhất với trật tự hiện hành. Đúng tiên phong trong thời đại mình đôi khi còn bị thảm hơn cả bị ngã gục ở phía sau.

Câu chuyện về dự án sinh đẻ có kế hoạch của Quỹ Ford thực thi tại Ấn Độ cũng là dịp để tôi mở rộng tầm mắt. Trong một đợt đến làm việc tại Ấn Độ, một đồng nghiệp thượng cấp của tôi là ông Russ Ackoff đã gặp gỡ nhiều người Hoa Kỳ tới đó để huấn luyện cho cư dân sở tại về kế hoạch hóa gia đình và hạn chế sinh đẻ. Lúc ấy những người Hoa Kỳ này đều chưa thu được kết quả, họ tỏ ra chán nản cho rằng chương trình không thể mang lại hiệu quả gì. Người điều hành dự án nói với ông Russ: "Dân Ấn Độ thật là phi lý. Họ biết rằng dân số là kẻ thù số một của họ, và chúng tôi đã đến nơi để huấn luyện cho họ cách hạn chế sinh đẻ, phát cho họ mọi dụng cụ ngừa thai mà họ cần đến cộng thêm một máy thu thanh transistor làm phần thưởng. Nhưng hãy nhìn những chuyện đang diễn ra. Họ về nhà, đem máy thu thanh mở ra nghe nhạc và cùng với

nghe nhạc họ cho ra đời một cháu bé nữa". Ông Russ góp ý không thể quá đơn giản coi ứng xử này là phi lý và cần phải hướng vào những diễn giải khác. Ông đưa tiếp cho những người Hoa Kỳ xem một bài báo của tờ New York Times trong đó nêu lên chuyện một phụ nữ nước Brazil đã sinh đứa con thứ 42. Người điều hành dự án phản ứng ngay "Nếu coi đây không phải là chuyện phi lý, thì thật tôi cũng không còn biết thế nào là phi lý nữa!"

Ông Russ đưa ra một câu hỏi như sau: "Nếu một người đàn bà có thể sinh 42 đứa con thì tại sao dân Ấn Độ bình quân chỉ có 4,6 con? Như vậy tức là họ vốn đã biết cách để thực hiện hạn chế sinh đẻ đấy chứ, có điều là họ không tự nguyện làm thế nào mà thôi. Có lẽ các ông đang cố gắng giải một bài toán sai". Bây giờ thì phải đặt quyết sách vào trong một bối cảnh khác. Sau đó, chúng tôi mới khám phá thấy rằng hóa ra thời gian ấy ở đây không có chế độ an sinh xã hội, không có quy chế hưu trí và cũng chẳng có trợ cấp thất nghiệp. Cho nên, có *ba con trai* được cư dân sở tại coi như một thứ hệ thống hưu bổng. Ưu tiên số một cho mỗi cặp vợ chồng là phải thiết lập chế độ trợ cấp hưu trí. Căn cứ theo dữ liệu thống kê, muốn có ba trai thì bình quân phải sinh 4, 6 con trai và gái. Chẳng có gì phải ngạc nhiên khi thấy những ai đã có 3 con trai đã không sinh thêm nữa. Bây giờ thì ai là người phi lý đây? Phải chăng là cặp vợ chồng người Ấn Độ đã được một chiếc máy thu thanh transistor miễn phí để nghe? Hay phải chăng chính nhân viên Quỹ Ford cứ đinh ninh rằng hễ cho một máy thu thanh transistor là cặp vợ chồng ấy bỏ quách được khoản "hưu trí" của mình?

Lựa chọn *cảm xúc* là lĩnh vực của vẻ đẹp và hấp dẫn khiến người ta bị kích thích. Ta làm nhiều chuyện bởi lẽ chúng kích thích ta, hay nói chuẩn xác hơn chúng thách đố ta. Nếu bạn đánh bại tôi cả 10 hiệp đấu quần vợt rồi, thì tôi không nghĩ rằng bạn muốn đấu thêm với tôi nữa. Nhưng có thể nói chắc chắn rằng bạn muốn chơi với đấu thủ nào có thể thách thức bạn, và thật nực cười đấu thủ ấy dễ có cơ may thắng bạn.

Một đồng nghiệp và cũng là bạn thân của tôi ở Đại học Wharton, giáo sư Aron Katselenenboigen, thích sử dụng những tình thế trong cuộc đấu cờ để lý giải nhiều hiện tượng xã hội lý thú. Một lần tôi hỏi ông cố sao phân đồng kỳ thủ lại ham đấu với đối thủ cao hơn mình, thì được ông trả lời rằng: "Đó là vì tình trạng thách đố. Trận thắng sẽ thú vị hơn nếu gắn với một thách đố thật sự". Tôi khảo nghiệm thuyết ấy với 10 trong số các sinh viên lớp trên của tôi ở trường Wharton. Chúng tôi đã có một chương trình máy tính đủ năng lực đấu cờ ở 9 bậc khác nhau. Bậc 1 là bậc rất sơ đẳng. Bất cứ ai hề đã nắm được tri thức cơ bản về đấu cờ đều có thể thu được thắng lợi chẳng mấy khó khăn. Thế nhưng các bậc cao hơn đều gây nên những thách đố lớn hơn. Chẳng hạn ở bậc 6, muốn thắng phải rất tài nghệ. Mỗi sinh viên đều được cho biết là nam hay nữ đều có thể dự đấu 10 ván ở bất cứ bậc nào họ muốn, nếu thắng sẽ được thưởng 1 đô la, nếu thua sẽ bị phạt 1 đô la. Tất cả mọi người đều vào cuộc đấu với bậc 1, nhưng sau khi được thưởng vài ba đồng thì hết thấy đều quyết định chơi ở bậc cao hơn. Đến khi kết thúc, hầu như tất cả đã chơi ở bậc 5, thậm chí có 2 sinh viên đã chơi ở bậc 6.

Nếu sức kích thích của một thách thức tốt đẹp, không phải là bộ phận trong tiêu chí quyết định của ta, thì cuộc sống chắc chắn là tẻ nhạt lắm. Nói cách khác, mưu cầu những mục tiêu dễ đạt là một tồn tại khá tầm thường. Nhiều "nhà quản lý nguồn lực con người" rất có thể ngỡ ngàng trước thực trạng đó, nhưng chắc chắn nó cất nghia tường tận được cái nhảm chán và vô nghĩa diễn ra trong phần lớn cuộc sống công ty.

Tương phản với lựa chọn lý trí mà thực chất là phản ánh các giá trị công cụ (ngoại sinh), chiều cạnh của cảm xúc lại xử lý các giá trị phong cách (nội sinh). Chính là tâm lý hứng thú và thỏa mãn được phát sinh từ trạng thái cảm xúc, trong nó và của nó. Nếu lựa chọn lý trí là đối nghịch với rủi ro, thì lựa chọn cảm xúc lại không hề đối nghịch như vậy. May rủi chính là một thuộc tính quan trọng của sự kích thích và thách đố.

Văn hóa xác định những chuẩn tắc đạo đức của tập thể mà người quyết định là một thành viên. Các giá trị đạo đức là thành phần cưỡng chế của quá trình quyết định. Tuy nhiên, khi phán quyết về những giá trị còn thiếu, văn hóa có một xung lực sâu xa đối với quá trình quyết định. Cũng giống một ngôn ngữ điện toán cấp cao cung cấp những thông số sai lệch khi lập trình viên không lựa chọn được, văn hóa cũng cung cấp những giá trị còn thiếu khi các tác nhân lựa chọn được thật rõ ràng, minh bạch.

Những hệ thống có chủ định là những hệ được dẫn hướng bằng giá trị; nói cách khác, giá trị là những mục tiêu mà các ứng xử chủ định cần phấn đấu tiến đến. Rất thường

diễn ra trường hợp các giá trị ấy tiềm tàng sâu kín trong văn hóa và người quyết định, cả nam lẫn nữ, thậm chí không kịp nhận ra là mình vừa tiến hành sự lựa chọn. Những giá trị còn thiếu nói chung vẫn bị coi như các thực tại bên ngoài và chúng cứ ở đó mãi chừng nào không ai muốn thách thức chúng.

Sau rốt, tổ chất cốt lõi của tính chủ định chỉ có thể đánh giá xác đáng bằng cách nhận rõ những phân biệt mà ông Ackoff đã nêu lên ở giữa 3 loại hình của ứng xử hệ thống, đó là: phản ứng, đáp ứng và hành động. *Phản ứng* (reaction) là ứng xử hệ thống mà một biến cố xảy ra ở môi trường là đồng thời cần và đủ (ắt có và đầy đủ). Như thế, phản ứng là một biến cố diễn ra do một biến cố khác là nguyên nhân (theo quan niệm quyết định luận). *Đáp ứng* (response) là ứng xử hệ thống đối với một biến cố ở môi trường, nhưng chỉ là ắt có chứ không phải là đầy đủ. Như thế, đáp ứng là biến cố mà hệ thống cũng là tác nhân cùng sản sinh. *Hành động* (action) là ứng xử hệ thống mà sự thay đổi ở môi trường không phải là cần cũng không phải là đủ. Bởi vậy, hành động là những biến cố tự - quyết định hoặc ứng xử tự chủ.

Các hệ phản ứng, đáp ứng và hành động đến lượt chúng lại tương quan với các hệ *duy trì trạng thái, tìm - mục tiêu và có chủ định* (bảng 2.1).

Hệ duy trì trạng thái là hệ thống phản ứng trước những thay đổi nhằm bảo toàn trạng thái của bản thân dưới các điều kiện môi trường khác nhau. Một hệ thuộc loại này có thể phản ứng (chứ không đáp ứng) bởi lẽ mọi việc làm đều

Bảng 2.1. Phân loại các hệ thống theo ứng xử

Ứng xử (quá trình xử lý)	Phương tiện (cơ cấu)	Cấu cánh (chức năng)
Thụ động Các công cụ	Đôi sách Một cơ cấu ở mọi môi trường Không có lựa chọn	Đôi sách Một chức năng ở mọi môi trường Không có lựa chọn
Phản ứng Các hệ tự duy trì	Biến đổi và bị quy định Cơ cấu khác biệt ở những môi trường khác biệt Không có lựa chọn về phương tiện	Đôi sách Một chức năng ở mọi môi trường Không có lựa chọn về cấu cánh
Đáp ứng Các hệ tìm mục tiêu	Biến đổi và bị lựa chọn Cơ cấu khác biệt ở cùng môi trường Lựa chọn phương tiện	Biến đổi và bị quy định Chức năng khác biệt ở những môi trường khác biệt Không có lựa chọn về cấu cánh
Hành động Các hệ có chủ định	Biến đổi và bị lựa chọn Cơ cấu khác biệt ở cùng môi trường Lựa chọn phương tiện	Biến đổi và bị lựa chọn Chức năng khác biệt ở cùng môi trường Lựa chọn cấu cánh.

được xác định trọn vẹn bởi sự thay đổi ở môi trường của nó, căn cứ vào cơ cấu của nó. Nhưng nó đảm nhiệm chức năng nội tại bằng năng lực duy trì trạng thái bản thân theo cách thức khác nhau tùy theo hoàn cảnh khác nhau. Chẳng hạn, nhiều hệ sưởi ấm là duy trì trạng thái. Một bộ kiểm soát bên trong bật cho máy chạy khi nhiệt độ trong phòng hạ xuống thấp hơn dưới mức cần thiết, rồi sau đó tắt máy

khi nhiệt độ trong phòng cao hơn mức này. Trạng thái được duy trì ở đây chính là nhiệt độ trong phòng. Hệ thống loại này có khả năng thích ứng với thay đổi chứ không đủ năng lực để học tập vì lẽ nó không thể lựa chọn ứng xử cho mình. Nó cũng không thể tiến triển trong thực tế hoạt động.

Hệ tìm - mục tiêu là hệ thống có thể đáp ứng theo cách thức khác biệt nhau trước các biến cố khác biệt nhau trong cùng môi trường hay trong môi trường khác biệt sao cho sản sinh được một "đầu ra" (trạng thái) riêng biệt. Sản phẩm của trạng thái này chính là mục tiêu của nó.

Hệ thống loại này có sự lựa chọn các phương tiện, nhưng không có sự lựa chọn những cứu cánh, do vậy nó mang tính chất đáp ứng chứ không phải tính chất phản ứng. Đáp ứng là tự nguyện, còn phản ứng thì không. Chẳng hạn động vật cấp thấp có thể tìm thức ăn bằng những cách khác biệt ở cùng môi trường hoặc một môi trường khác. Nếu một hệ - tìm mục tiêu có trí nhớ, nó có thể học tập để theo đuổi mục tiêu ấy hữu hiệu trong thời gian.

Hệ có chủ định là hệ thống có thể không chỉ tạo được cùng những đầu ra (kết cục) bằng những cách khác biệt ở cùng môi trường, mà còn tạo được những đầu ra khác nhau ở cùng môi trường cũng như ở những môi trường khác biệt. Nó có thể thay đổi cứu cánh trước những điều kiện bất biến. Năng lực thay đổi cứu cánh trước những điều kiện có thể được dẫn chứng ở khả năng tự do ý chí. Hệ thống loại này không chỉ học tập và thích ứng mà còn sáng tạo nữa. Con người là những thí dụ của loại hệ thống này.

Hệ có chủ định có tất cả mọi năng lực của những hệ tìm mục tiêu và duy trì trạng thái. Trong lúc đó thì hệ tìm mục tiêu có những năng lực của hệ duy trì trạng thái, nhưng đảo lại thì không đúng.

Sau cùng, sẽ rất có lý khi nhận định rằng quyết định vốn bao hàm *quyền lực*, mà quyền lực thì là một khái niệm chứa đựng nhiều ý nghĩa và chiều cạnh. Tuy vậy, theo Boulding thì có thể định nghĩa *quyền lực* như là lượng thay đổi tạo ra trong một trạng thái tương lai bằng một quyết định. Vì lẽ không làm gì cũng luôn luôn được coi là một phương án để lựa chọn, cho nên quyền lực của người ra quyết định có thể đo lường bằng sự chênh lệch trong trạng thái tương lai giữa phương án làm một việc gì đó với phương án không làm gì cả.

Một khái niệm liên quan chặt chẽ với khái niệm quyền lực là *tự do*, khái niệm này cũng chứa đựng nhiều ý nghĩa và chiều cạnh. Một ý nghĩa là ý nghĩa của một phương án hay tập hợp các lựa chọn. Ví thử tôi không có phương án nào cả thì rõ ràng tôi không có tự do lựa chọn, tức là không có quyền lực gì để thay đổi trạng thái tương lai.

Tóm lược

- Thế giới không vận hành bởi những người đúng, mà bởi những người có thể thuyết phục những người khác rằng họ đúng.

- Lựa chọn có 3 khía cạnh: lý trí (lợi ích bản thân), cảm xúc (kích thích, hấp dẫn) và văn hóa.

- Nếu lựa chọn ý chí là đối nghịch với rủi ro, thì lựa chọn

cảm xúc không thể. May rủi là một thuộc tính quan trọng của kích thích và thách đố.

- Những thực tại nằm ngoài phạm vi ấy cứ ở đó mãi chùng nào không ai muốn thách đố chúng.

- Lựa chọn là vấn đề của thẩm quyền và am hiểu, nó bao hàm "quyền lực - được - hành động". Tự do mà không có am hiểu và thẩm quyền là một mệnh đề rỗng tuếch.

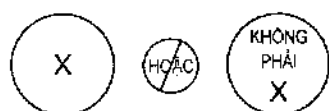
Điều này dẫn ta đến việc luận giải tiếp theo, đó là nguyên tắc đa - chiều.

Tính đa chiều

Tính đa chiều (multidimensionality)⁽¹⁾ chắc chắn là một trong những nguyên tắc "hùng hậu" bậc nhất của tư duy hệ thống. Đó là năng lực nhìn nhận rõ những quan hệ bổ sung trong các xu hướng đối lập và tạo dựng các tổng thể khả thi ghép lại bằng các bộ phận bất khả thi.

Tại phần lớn các nền văn hóa, mà nhận thức sai lầm đã từng ngự trị lên cách thức xử trí các xu hướng đối lập coi như thể lưỡng nguyên trong cuộc đấu "tổng-không" (mà tổng cộng là số không). Mọi sự vật dường như xuất hiện theo cặp đôi các đối lập: an toàn/tự do; trật tự/phức tạp; tập thể/cá nhân; hiện đại/truyền thống; nghệ thuật/khoa học; và vân vân. Tất cả đều như được đúc khuôn theo cùng

(1) Trong toàn bộ sách này, tôi dùng chữ "chiều" (dimension) để nhận dạng các biến lượng xác định được bằng con số, cũng như để phản ánh các khía cạnh, các mặt của một hệ thống.



Được/thua

Hình 2.5. Thẻ lưỡng phân



Hình 2.6. Thẻ liên tục

một lẻ lối trong đó hề có một bên thắng được lợi thì bắt đi bắt dịch có một bên kia phải thua và chịu thiệt.

Trong bối cảnh một cuộc chơi tổng - không, có xu hướng đối lập được thể hiện theo hai cách khác nhau. Thứ nhất, các xu hướng xung đột được quan niệm là hai thực thể (chủ thể) rời rạc và loại bỏ lẫn nhau. Thẻ xung đột được xử lý như các thẻ lưỡng phân thường được biểu diễn bằng X hay Not X (không phải X) (hình 2.5). Nếu X đúng thì Not X tất phải sai. Điều này biểu hiện một mối quan hệ "or" [hoặc], một cuộc đấu tranh được/thua, thắng/bại kèm theo nghĩa vụ tính thần là phải thắng. Kẻ bại thường bị coi là sai nên bị loại.

Thứ nhì, các xu hướng xung đột được quan niệm theo cách có thể biểu diễn bằng thẻ liên tục (hình 2.6). Giữa màu đen và màu trắng có tới 1000 sắc độ màu xám. Muốn vậy, cần có sự dung hòa, hoặc là sự giải quyết xung đột. Dung hòa là một điểm thỏa hiệp có vẻ như tẻ nhạt, thực chất là một cuộc đấu tranh mỗi bên nhường nhịn chút ít cho bên kia, tùy thuộc vào tương quan lực lượng giữa hai đối cực căng thẳng, cuộc đấu quyền lực sẽ đi tới giai đoạn tạm nghỉ. Điểm dung hòa là một hỗn hợp bất ổn, thường chứa

đựng các thành phần của hai thái cực. Tới khi cơ cấu quyền lực thay đổi thì lập trường dung hòa để thỏa hiệp cũng thay đổi theo.

Cuộc đấu tranh không ngừng nghỉ giữa các nhóm dân chúng khi nhận định các tất yếu "rõ ràng và cấp bách" khác nhau trong cách xử lý các thực tế xã hội, thí dụ như tính cấp bách về sản xuất đối chọi với tính cấp bách của phân phối, nguyện vọng và bảo vệ quyền của nạn nhân đối chọi với quyền của bị cáo; nhu cầu bảo vệ môi trường đối chọi với quyền các cá nhân được kiếm cách mưu sinh, tất cả đều là biểu hiện đương nhiên của một nhu cầu phải triển khai những khuôn khổ lý thuyết mới. Các học giả Churchman với quan điểm về "thái độ sai lầm đối với môi trường" (1979), Boulding bác bỏ việc tối ưu hóa dưới mức (1968) và Ackoff với quan điểm "đem các bộ phận bất khả thi khi riêng rẽ để ghép lại tạo nên một khối tổng thể khả thi" (1978), đều là những suy tư về cùng một nội dung ấy.

Dường như ngày nay ta đang sống trong một thời đại của nghịch lý. Thậm chí nhiều giá trị từng được trọng vọng lâu đời, chẳng hạn như tự do và công bằng, đến nay cũng không còn được tôn vinh nữa. Ông Boulding (1953) đã nhận thức rõ tình trạng phân vân này khi quan sát thấy quả thật một số người đang lo sợ về quyền tự do vì họ luôn được nhìn thấy phía sau tự do thấp thoáng bóng ma của tệ nạn hỗn loạn vô chính phủ. Lại một số người khác ở đâu đó sợ hãi cả sự công bằng, công lý nữa, vì họ luôn nhìn thấy phía sau nó ẩn hiện bóng ma của nạn bạo chúa. Hơn nữa, thử xét kỹ quan hệ giữa an ninh với tự do. Con người

không thể tự do nếu không được an toàn, cũng sẽ không an toàn nếu không được tự do. Có thể tự do, công bằng và an toàn là 3 mặt của cùng một tư duy và trở thành vô nghĩa nếu trước tiên đã bị cách ly nhau. Chắc hẳn, xử lý 3 mặt này tách biệt là một cách làm rất bấp bênh.

Một yếu tố bổ sung vào đó là cái đem bù đắp để lấp đầy hay làm trọn vẹn cho khối tổng thể. Nguyên tắc đa - chiều cạnh chủ trương rằng các xu hướng đối lập nhau không chỉ tồn tại và tác động lẫn nhau, mà còn hình thành mối quan hệ bù đắp cho nhau. Quan hệ bù này không nhất thiết phải cặp đôi với nhau. Hơn 2 biến lượng vẫn có thể hình thành những quan hệ bù, thí dụ như bộ ba tự do, công bằng và an ninh đã chứng minh trên đây (xem hình 2.7).

Tính chất phụ thuộc lẫn nhau của những xu hướng đối lập được đặc trưng bởi quan hệ *and* [và] chứ không phải bởi quan hệ *or* [hoặc]. Có nghĩa là mỗi xu hướng được thể hiện bằng một chiều cạnh riêng biệt, dẫn đến một lược đồ đa - chiều tại đó những cặp thấp/thấp và cao/ cao kết hợp với thấp/cao và cao/thấp là những khả năng mạnh. Đây là hình thức xác lập "tổng - khác -

Xu hướng A	Cao	Cao - Thấp bại - thắng	Cao - Cao thắng - thắng
	Thấp	Thấp - Thấp bại - bại	Thấp - Cao thắng - bại
		Thấp	Cao
		Xu hướng B	

Hình 2.7. Những quan hệ bù

không" tại đó chỉ cái "mất" của một bên không nhất thiết là cái "được" của bên kia. Ngược lại thế, cả hai xu hướng đối lập nhau có thể đồng thời gia tăng hay giảm sút.

Sử dụng phép biểu diễn đa - chiều, ta có thể thấy rõ cách nào mà những xu hướng trước đây vẫn bị coi như lưỡng phân lại có thể tương tác và hội nhập thành một nội dung rất mới. Việc bổ sung những chiều mới tạo ra những khả năng để phát hiện các bộ khung quy chiếu mới trong đó các tập hợp xu hướng đối lập nhau có thể được luận giải trong một tổ hợp mới với một logic mới của riêng nó. Như ông Churchman đã phát biểu: "Thế lưỡng phân của "X" hay "*không phải X*" không bao giờ tỏ ra là bao quát cả, bởi lẽ không bên nào trong số chúng luôn luôn chiếm được mặt chủ đạo nổi trội của các hệ thống xã hội" (1979).

Xin lưu ý rằng, trong logic học cổ điển, các mâu thuẫn đều gắn với một lĩnh vực; nếu thêm một chiều mới thì lĩnh vực này sẽ mở rộng ra và cải biến các mâu thuẫn thành các thế bổ sung. Để lý giải sâu hơn vấn đề này, ta cần xét tới một khái niệm hữu quan là *loại hình học*.

Một phương pháp tiện lợi để triển khai về loại hình học ứng với dụng ý của tôi ở đây đòi hỏi các biến lượng liên quan cùng nhau xác định trạng thái của hiện tượng đang xét phải được nhận dạng tường tận và mỗi biến lượng ấy phải được quan niệm là một chiều cạnh tách biệt.

Một chiều cạnh với mũi tên làm biểu tượng được dùng để phản ánh sự định lượng hóa của biến lượng trên một tỷ lệ nhất định. Nó đo lường một đặc trưng được xác định bởi định nghĩa thao tác vận hành của biến lượng ấy. Trên tỷ lệ

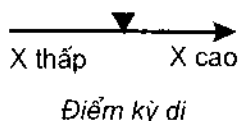
xích này, việc **phân** thành hai đoạn tức là hai khu vực *thấp* và *cao* thường cần cứ vào giả định coi giá trị thấp hoặc giá trị cao gán cho biến lượng sẽ có một xung lực quan trọng đối với ứng xử của hệ thống vốn là do biến lượng ấy góp phần tạo ra.

Trong bối cảnh đó, điểm phân cách giữa thấp với cao không phải là tùy tiện ấn định (*hình 2.8*). Nó có nghĩa là cấp độ mà ứng xử của hệ thống tùy thuộc đã bị tác động về chất lượng. Đây là sự thay đổi ứng với "điểm kỳ dị" hay "điểm uốn" (chuyển đổi pha) trong các hiện tượng vật lý học. Nói cách khác, nếu biến lượng "*thu nhập*"

vẫn tác động tới ứng xử của một cá nhân, thì dường như có một cấp độ tới hạn của khoản thu nhập tại đó diễn ra một thay đổi về phong cách sống (tức là sinh hoạt), và đã tác động về chất đến ứng xử đó.

Ví thử mỗi tuần tôi kiếm được 10 đô la, tôi có thể ăn một ổ bánh mì kẹp thịt, kiếm được 20 đô la, tôi có thể ăn 2 ổ và nếu được 30 đô la tôi sẽ ăn 3 ổ, thế nhưng, nếu mỗi tuần tôi kiếm được 1.000 đô la thì tôi đâu có ăn đến 100 ổ bánh mì. Thậm chí tôi có thể chẳng ăn bánh mì nữa. Như vậy là một đổi thay về lượng trong thu nhập tại một điểm nào đó sẽ gây ra một thay đổi về chất trong lối sống của tôi. Đó chính là điểm tách biệt giữa mức thu nhập thấp và cao.

Căn cứ vào sự quan tâm đến các nhận thức và hạn chế cơ bản, loại hình học có thể chỉ rõ cách nào mà ứng xử của



Hình 2.8. Chuyển đổi pha

hệ đa - chiều lại khác biệt hẳn tùy theo thái độ nhấn mạnh tới chiều này hay chiều kia.

Lấy một thí dụ, tác động qua lại của thái độ quan tâm cao đối với thay đổi kết hợp cùng quan tâm cao đối với ổn

định tạo ra một phương thức ứng xử hoàn toàn khác so với trường hợp tạo ra bởi quan tâm cao đối với thay đổi gắn với quan tâm thấp đối với ổn định, cũng như trường hợp tạo ra bởi quan tâm cao đối với ổn định gắn với quan tâm thấp đối với thay đổi (xem hình 2-9).

Trường hợp cao/cao biểu diễn ứng xử của hệ đã trưởng thành chín chắn trong tìm kiếm thế ổn định thông qua việc thay đổi. Trong lúc đó thì trường hợp thấp/cao phản ánh một hệ cấp tiến quyết tâm thay đổi với bất kỳ giá nào, nhưng nó có thể hoặc phản động hoặc tiên tiến tùy theo phương hướng thay đổi mà nó phấn đấu tìm ra. Còn trường hợp cao/thấp thì biểu diễn tình trạng bảo thủ, rất ham chuộng nguyên trạng và do đó đi theo xu hướng điều tiết và dung hòa, thỏa hiệp. Nhưng trường hợp thấp/thấp thì có thể coi như vô chính phủ, quan tâm rất ít đến thay

*Quan tâm
đối với
thay đổi*

Cao	Thấp/Cao <i>Cấp tiến</i>	Cao/Cao <i>Chín chắn</i>
	Thấp/Thấp <i>Vô chính phủ</i>	Cao/Thấp <i>Bảo thủ</i>
Thấp	Thấp	Cao
<i>Quan tâm đối với ổn định</i>		

Hình 2.9. Ứng xử của hệ thống đa chiều cạnh

đổi cũng như ổn định, chống đối với chính quyền bằng mọi hành vi. Do vậy, các phương thức ứng xử khác nhau sẽ nảy sinh tùy theo các trường hợp tổ hợp khác nhau về các mức độ quan tâm (thấp hoặc cao). Mỗi phương thức biểu diễn một hệ thống mới mà tính chất chỉ có thể thấu triệt được nếu đi sâu vào chính bản thân của hệ ấy.

Loại hình học về phong cách quản lý do các tác giả Blake và Mouton triển khai (1964) cũng nhấn mạnh vào điểm này bằng cách chứng minh rằng các phong cách 1,9 và 9,9 tuy đều phản ánh thái độ quan tâm cao (9) đối với nhân dân, nhưng các biểu hiện của những thái độ quan tâm này ở hai trường hợp thì khác nhau (Hình 2.10).

Trường hợp 1,9 là một thủ lĩnh gia trưởng phụ quyền, dân túy, thái độ quan tâm đối với nhân dân ở đây chủ yếu dựa trên đánh giá nhân dân là yếu kém. Cho nên, người thủ lĩnh nam/nữ đảm nhiệm vai trò bảo hộ, che chở cho họ. Còn ở trường hợp 9,9 thì thủ lĩnh là người mà thái độ quan tâm đến nhân dân chủ yếu bắt rễ sâu trong quan niệm tôn trọng năng lực và cá tính của họ. Người thủ

Quan tâm đối với nhân dân	Cao	1,9	9,9
	Thấp	1,1	9,1
		Thấp	Cao
Quan tâm đối với sản xuất			

Hình 2.10. Phong cách quản lý

lĩnh nam/nữ ở đây đảm nhiệm một vai trò khác, vai trò của người khởi xướng.

Tại công trình của Gerald Gordon và đồng nghiệp của ông (1974) nghiên cứu về các nhân tố dẫn dắt đến cách tân, ta thấy hai năng lực sau đây bổ sung cho thiên hướng đổi mới của một cá nhân: năng lực phân biệt những đối tượng dường như tương đồng và năng lực kiếm tìm các nét tương đồng giữa những nội dung dường như không liên quan đến nhau (hình 2.11).

Cũng giống như vậy, ta có thể chỉ rõ cách nào mà những đòi hỏi tưởng chừng như mâu thuẫn nhau về trật tự và phức tạp lại có thể đồng thời hoàn thành bởi một tổ chức, còn đòi hỏi về ổn định và đổi mới lại được hoàn thành bằng chủ trương thích ứng. Tại mỗi trường hợp, đặc tính mong muốn không hẳn là một sự dung hòa, mà chính là một khối tổng thể mới với các đặc tính riêng của bản thân nó.

Năng lực tìm kiếm những tương đồng giữa những đối tượng dường như khác biệt	Cao	Những người giải quyết vấn đề	Những người cách tân
	Thấp	Những người mô phỏng Những người thực hiện	Những người xác lập vấn đề
		Thấp	Cao

Năng lực tìm kiếm những khác biệt
giữa những đối tượng dường như tương đồng

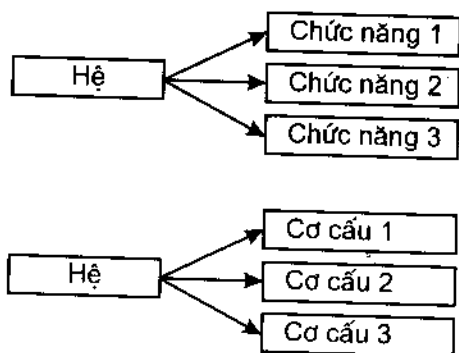
Hình 2.11. Những năng lực cách tân

TÍNH ĐA PHƯƠNG VỀ CHỨC NĂNG, CƠ CẤU VÀ QUÁ TRÌNH

Khái niệm về tính đa phương là sự bổ sung bù đắp cho nguyên tắc đa-chiều cạnh và đi song hành với nguyên tắc này. Tính đa phương về chức năng, cơ cấu và quá trình, như ta sẽ thấy rõ sau đây, chính là cốt lõi của lý thuyết hệ thống về phát triển. Nó khiến cho trường hợp cao/cao trở thành một khả năng và lựa chọn một thực tại. Tính đa phương chủ trương một cách đơn giản rằng các hệ có thể nhiều cơ cấu, nhiều chức năng và điều hành bởi nhiều quá trình (hình 2.12); nó cự tuyệt cách nhìn cổ điển cho rằng chỉ có một cơ cấu duy nhất với một chức năng tư duy nhất trong một quan hệ nhân - quả duy nhất.

Tính đa phương chức năng

Một hệ có thể có nhiều chức năng, vừa tiềm ẩn vừa công khai biểu hiện. Chẳng hạn chiếc ô tô, thêm vào chức năng công khai biểu hiện là vận chuyển, lại có thể thực hiện một chức năng tiềm ẩn, nói cụ thể là dấu hiệu của bản sắc địa vị chủ xe. Đối với nhiều người, chiếc ô tô xác định phong cách sinh hoạt của chủ xe và có thể chứa đựng một giá trị xu thời hãnh tiến nữa.



Hình 2.12. Tính đa phương của các chức năng và cơ cấu

Hơn nữa, một nhà đầu tư lại có thể xem công ty ô tô như một cỗ máy chế tạo ra tiền, còn các thủ lĩnh công đoàn thì coi đó như một hệ thống tạo việc làm. Đối với một doanh nhân, tổ chức có thể gây nên sự thách đố suốt đời để tạo dựng một hệ thống quyết thắng, nhưng đối với một công dân làm công việc chuyên môn trong công ty thì tổ chức lại có thể là vũ đài để trình diễn cuộc đấu quyền lực trong nội bộ. Quả vậy, các tổ chức có nhiều chức năng trong việc tạo thành và phát tán của cải, quyền lực và vẻ đẹp. Thậm chí, cả đến những người hữu trách trong các cộng đồng, các công ty, tùy theo tâm thế và vai trò được giao cho, cũng đều chỉ coi một trong các chức năng ấy là chính yếu. Thật thế, đây là sai lầm thuộc loại phẫu thuật thì thành công nhưng bệnh nhân sau đó bị tử vong.

Tính đa phương cơ cấu

Trên kia, chúng tôi đã nói rằng cơ cấu hệ thống xác định các bộ phận hợp thành và quan hệ giữa các bộ phận đó. Do vậy, tính đa phương cơ cấu nghĩa là các bộ phận hợp thành và quan hệ giữa chúng là đa dạng và biến động. Chẳng hạn, ta thử xem xét muối NaCl . Các thành phần của nó là Clo (Cl) và Natri (Na) tạo thành một loại quan hệ duy nhất ở mọi môi trường, cho nên có thể nói rằng muối có cơ cấu đơn nhất, kỳ dị, thế nhưng không thể phát biểu điều đó với các hydrocacbon. Hydro và cacbon tham gia nhiều tổ hợp và quan hệ đa dạng, phong phú khiến cho cơ cấu có rất nhiều dạng. Năng lực của cacbon kết hợp với chính bản thân nó làm nảy sinh cả một ngành mới mẻ trong tiến hóa là các hệ sinh học, tạo thành những cơ cấu bất ổn nhưng ở trạng thái dừng.

Con người cũng trong một xu thế tương tự. Họ tạo lập với nhau các liên hệ biến động dựng nên một kiểu cơ cấu tương tác, một hệ thống xã hội. Những tương tác giữa các tác nhân có chủ định trong một nhóm người đều có nhiều hình thức. Tác nhân xã hội có thể hợp tác thành một cặp xu hướng, cạnh tranh với những tác nhân khác và có thể xảy ra xung đột giữa các nhóm khác nhau, tất cả diễn ra đồng thời. Thêm nữa, các thành viên trong một hệ thống xã hội lại học tập và trưởng thành trong thời gian, cho nên đều biến động và dễ thay đổi. Kết quả là hình thành một mạng tương tác gồm những thành viên biến động với vô số quan hệ, nên cứ liên tục tái tạo bản thân. Thực chất tính đa phương cơ cấu là ở tình hình này.

Không giống như tính đa phương chức năng, tính đa phương cơ cấu rất khó tranh thủ được thái độ đồng tình chấp nhận, bởi lẽ nó đối kháng với quan niệm truyền thống vốn xem cơ cấu như là sự vật bền lâu. Tuy nhiên, việc đổi mới quan niệm đối với khái niệm cổ truyền này là tối cần thiết để đánh giá nguyên tắc có chủ định và nguyên tắc đa - chiều.

Tính đa phương quá trình

Nguyên tắc nhân quả cổ điển chủ trì quan điểm cho rằng điều kiện ban đầu tương tự ắt dẫn đến kết quả tương tự, và do vậy nếu kết quả khác nhau tức là nảy sinh từ những điều kiện ban đầu khác nhau. Vì lẽ đó, đối với một cơ cấu nhất định, ứng xử của hệ thống có thể được tiên đoán rất đầy đủ, các trạng thái tương lai của nó tùy thuộc bất di bất dịch vào các điều kiện ban đầu và những quy luật chi phối sự biến đổi của nó (quyết định luận).

Nhà bác học Bertalanffy (1968), qua phân tích các đặc tính tự - điều tiết, hay cân bằng hình thái các hệ thống sinh học mở, đã nói rất lỏng lẻo tin niệm cổ điển trên đây bằng cách đưa vào sử dụng khái niệm "*cứu cánh tương đương*" [*lequifinality*]: một trạng thái cuối cùng có thể vươn tới được bằng một số lộ trình phát triển khác nhau. Ông Buckley (1967) khi luận giải các quá trình phát sinh hình thái trong các hệ thống văn hóa - xã hội, còn tiến xa hơn và đề xuất một nguyên tắc đối lập là khái niệm "*đắc cứu cánh*" [*multifinality*]: Những điều kiện ban đầu tương tự có thể dẫn tới các trạng thái cứu cánh không giống nhau. Thế là, không phải các điều kiện ban đầu, mà chính là quá trình mới đảm nhiệm tạo nên các trạng thái tương lai. Theo đó, có thể khảo sát một hiện tượng xã hội như một cứu cánh (kết quả cuối cùng) của một tập hợp các quá trình tương tác. Như vậy, cần bổ sung chiều cạnh mới vào quá trình điều tra, đó là chiếc chìa khóa để mở ra sự thấu hiểu một khái niệm rất mạnh mẽ: đặc tính trở dậy.

Tóm lược

"Với những bộ phận bất khả thi, bạn có thể tạo dựng được một khối toàn thể khả thi" (2).

- Trong một lược đồ đa-chiều cạnh, những khác biệt về mức độ là những khác biệt về loại hình. Thái độ quan tâm "cao/cao" biểu diễn một ứng xử khác với quan tâm

(2) Về luận giải minh chứng quan điểm đẹp đẽ này, xin đọc *The Art of Problem Solving* [Nghệ thuật giải quyết vấn đề], Ackoff, 1978

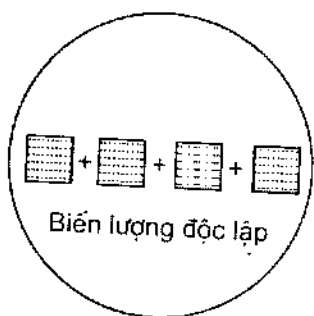
"thấp/cao". Mỗi phương thức có một cách lý giải riêng tách biệt đối với ý nghĩa các biến lượng hữu quan.

- Theo tôi nghĩ, tự do, công bằng, và an toàn là ba mặt của cùng một sự vật. Không thể phân cách riêng rẽ chúng được, nếu đem cô lập chúng để xử lý thì kết quả luôn luôn bấp bênh.

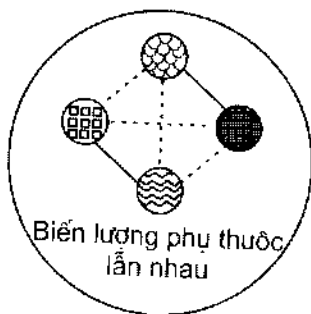
ĐẶC TÍNH HỢP TRỘI

Tôi có thể yêu, song không một bộ phận nào trong con người tôi có thể yêu được. Ví thử, tách con người tôi ra từng phần riêng biệt, thì hiện tượng tình yêu ắt sẽ mất ngay. Hơn nữa, tình yêu không cách nào để thể hiện tại bất cứ cảm quan nào trong 5 giác quan. Nó chẳng có sắc màu, thanh âm hay hương vị gì cả. Không thể sờ mó, nắm được nó. Nếu vậy thì làm thế nào đây để đo lường tình yêu? Thế mà người ta vẫn đương nhiên đo được những biểu hiện của tình yêu. Ai đó có thể nói "Nếu yêu tôi sao không thấy gọi điện cho tôi?".

Hình như có điều gì đó không được hoàn toàn xác đáng. Hiện tượng tình yêu quả là không tương hợp với cách miêu thuật cổ điển về một đặc tính. Thêm nữa, đây có lẽ không phải là trường hợp độc nhất trong cách phân biệt như thế. Nhiều hiện tượng tương tự, chẳng hạn như thành công, thất bại, hạnh phúc cũng thể hiện nhiều đặc điểm cùng loại hình đó. Thành thử, cần phải đặt tên cho loạt hiện tượng này, tạm gọi là "đặc tính hợp trội" và xếp chúng thành loại riêng: *đặc tính loại II* gồm những trường hợp khác biệt với loại cổ điển mà ta cũng tạm gọi là *đặc tính loại I* (hình 2.13).



(Tức là trọng lượng)



(Tức là thắng lợi)

Đội gồm toàn là "ngôi sao" không nhất thiết là đội chơi hay nhất trong liên đoàn

Hình 2.13. Những đặc tính hợp trội

Các đặc tính trội dây, tức là đặc tính loại II, là đặc tính của khối tổng thể, chứ không phải của các bộ phận, cho nên không thể được suy diễn từ đặc tính của các bộ phận. Tuy nhiên, chúng là sản phẩm của những tương tác chứ quyết chẳng phải là tổng số những tác động của các bộ phận, và do vậy cần được thấu triệt theo cách riêng của chúng. Hơn nữa, chúng lại không biểu hiện tại bất cứ giác quan nào trong số 5 giác quan, cho nên không thể trực tiếp đo lường được. Nếu cần phải đo thì ta cũng chỉ thu được số đo về biểu hiện của chúng thôi.

Do bản chất đó, các đặc tính hợp trội không thể mang phân tích, không thể thao tác bằng những công cụ phân tích và cũng không tạo ra các lý giải kiểu nhân - quả. Ta

thử xem xét hiện tượng *sự sống, cuộc sống* là đặc tính trỗi dậy nhiều ý nghĩa hơn hết. Chưa một ai đã có khả năng nhận dạng bản sắc của một nguyên nhân độc nhất của một hiện tượng này. Ví như ta có lỡ rơi vào cái bẫy khi tìm kiếm mối liên hệ tương quan, thì chắc hẳn cũng có thể tìm ra được một tương quan giữa sự sống với hầu hết mọi sự vật, mọi chuyện. Song rốt cuộc vẫn là vô bổ mà thôi, vì những tương quan kiểu ấy đều chẳng mấy lý giải về tổ chất của sự sống. Như vậy, chẳng đáng ngạc nhiên khi thấy chỉ dựa vào riêng một phép tiếp cận phân tích ắt sẽ thất bại trong việc thấu triệt cơ bản về các đặc tính hợp trội.

Tôi đã từng nêu ý kiến cho rằng đặc tính hợp trội là sản phẩm các tương tác giữa nhiều thành phần. Ý niệm đơn thuần về "tương tác" có nghĩa là quá trình động lực sản sinh ra trạng thái tùy thuộc thời gian. Nói cách khác, hiện tượng hợp trội được tái hiện liên tục theo cách "*trực tuyến*" và "*thời gian thật*". Bởi vậy, cuộc sống, tình yêu, hạnh phúc và thành công đều không phải là những mệnh đề nhất thời là xong, tất cả đều được liên tục tái - sản sinh. Nếu những quá trình sinh thành chúng đi tới chỗ cáo chung thì hiện tượng cũng chấm dứt. Thậm chí, chúng còn không thể được lưu giữ và dành lại để sau này sử dụng. Và cũng chắc chắn là không thể đối xử với chúng một cách tùy tiện. Cuộc sống, tình yêu và hạnh phúc có thể tồn tại thực sự một khoảnh khắc, nhưng cũng chỉ một khoảnh khắc là vụt biến mất. Đối với thành công cũng y như thế, nó cũng dễ tổn thương và dễ mất hết như tình yêu và hạnh phúc vậy. Nếu các đặc tính hợp trội là những kết cục đầu ra tự phát của những quá trình đang diễn tiến thì muốn hiểu chúng

tất nhiên phải hiểu những quá trình sinh thành ra chúng. Chết đi là chuyện rất tự nhiên, duy trì sự sống mới là chuyện thần kỳ. Cuộc sống thu hút bao nhiêu tương tác đồng hiện giữa hàng trăm quá trình đảm bảo cho con người được sống. Ai đó muốn gắng sức lý giải hiện tượng đó như một sự cố hản là không hiểu chính họ đang phát biểu gì.

Nếu thành công là một đặc tính hợp trội thì nó cần được quản lý thông qua những tác động qua lại chứ không phải bằng các hành động. Một đội vận động viên thể thao mà tất cả đều là "ngôi sao" cả không nhất thiết là đội chơi hay nhất, tốt nhất trong liên đoàn, và cũng có thể thậm chí chịu thua một đội trung bình trong liên đoàn ấy. Những nét đặc trưng cho một đội thắng không những là trình độ của các vận động viên trong đội mà cả trình độ của những tác động qua lại giữa họ. Ít năm trước đây, đội bóng bầu dục New Orleans Saints có tới 4 hậu vệ được xếp vào cỡ Pro Bowl. Thế nhưng không có nghĩa là đội Saints này đã bảo đảm thể trận phòng ngự hoàn hảo nhất của liên đoàn. Cùng năm ấy, đội Dallas CowBoys thắng đội Super Bowl mặc dầu không một hậu vệ nào của đội thuộc cỡ Pro Bowl cả.

Tính tương hợp giữa các bộ phận với các tương tác khiến cho bộ phận được cùng nhau tăng cường sản sinh hiện tượng cộng hưởng, đó là một sức mạnh có cường độ lớn hơn hẳn so với tổng số các lực tạo ra bởi các bộ phận riêng rẽ. Ngược lại thế, tính không tương hợp giữa các bộ phận sẽ dẫn tới một sức mạnh nhỏ yếu hơn so với sức tổng hợp có khả năng sản sinh được. Tương tự như vậy, tùy theo

tính chất của những tương tác giữa các thành viên, một tổ chức có thể là hệ thống gia tăng giá trị hoặc giảm sút giá trị.

Tôi đã luận giải ở đâu đó rằng sự thành đạt của một tổ chức là sản phẩm của những tương tác giữa 5 quá trình cơ bản về sản lượng thông qua, ra quyết định, học tập và kiểm soát, tính cách thành viên và quản lý xung đột. Những quá trình đó ứng với việc sản sinh và phân bố của cải vật chất, quyền lực, tri thức, vẻ đẹp và các giá trị. Chẳng hạn, muốn hiểu rõ được thành đạt của hãng GE, ta không thể đơn thuần nhìn vào doanh số thu nhập và thị phần của hãng này. Tại bất cứ thời kỳ nhất định nào, người ta có thể hoặc lãi, hoặc lỗ vì những lý lẽ sai trái. Hiểu rõ được các quá trình tổ chức của hãng GE (nói riêng là ra quyết định, học tập và các hệ đo lường) sẽ cung cấp một giải thích xác đáng hơn về sự thành công liên tục của hãng.

Chúng tôi cũng đã phát biểu rằng không thể trực tiếp đo lường được các đặc tính hợp trội, ta chỉ có thể đo được những biểu hiện của chúng mà thôi. Tuy thế, đo lường biểu hiện của một hiện tượng cũng chỉ là một cách làm rất bấp bênh. Chẳng hạn, nếu lấy số lượng cuộc gọi điện thoại làm số đo của tình yêu thì ta sẽ làm sai lệch thực chất rất nhiều. Người ta gọi điện thoại cho nhau đâu phải nhất thiết vì ưu ái nhau. Trên thực tế, vì đa số đặc trưng ứng xử của các hệ sinh học đều là các đặc tính loại II, cho nên nghệ thuật làm sai lệch và giả trá đã được coi như đối tượng nghiên cứu và nội dung quan tâm chủ yếu của các bộ môn khoa học ứng xử mấy thập niên gần đây. Trong thời đại

chúng ta, con người làm cách nào để có thể tỏ ra "danh giá" khi mình chẳng phải là phương tiện để kiếm tiền. Thử nhìn vào thị trường mênh mông các loại sách "cẩm nang", "bí quyết", trong đó đưa ra biết bao lời khuyên cáo về vô số chủ đề làm ăn, chẳng hạn tỏ ra một con người lúc nào cũng sẵn lòng sẵn sàng giúp đỡ mọi người tuy thật sự chẳng bận tâm đến ai. Xin nhớ rằng khi nào con người có thể đóng vai nhân vật có thể lực mà chỉ đơn giản là thất chiếc cà vạt đỏ?

Vả chăng, đo lường thành đạt của một tổ chức chưa bao giờ là một việc dễ làm. Về biểu hiện của thành đạt, tăng trưởng được coi như một số đo thành tích quan trọng của một tổ chức. Nếu tổ chức là thành đạt, thường rất chắc chắn là nó sẽ tăng trưởng; tuy nhiên, một tổ chức đang tăng trưởng thật chưa chắc đã thành đạt. Người ta rất dễ có thể tăng trưởng nhờ thủ đoạn làm sai lệch, giả dối hoặc nhờ hành vi chiếm đoạt bất lương. Song thật rất đáng tiếc, hai con gà tây sẽ không khi nào thành đạt bằng một con đại bàng được. Và chính vì vậy mà biết bao tổ chức đã tăng trưởng đề rồi chỉ đi tới chỗ tự hủy hoại mình.

Để né tránh những bước sa chân xuống hố sâu khi đo lường một đặc tính hợp trội, ta phải đo nhiều biểu hiện. Trong bối cảnh đó, giá trị gia tăng về kinh tế [EVA: Economic value added] là một số đo đáng tin cậy hơn rất nhiều so với tăng trưởng đơn thuần khi nhận định về thành công đã đạt được:

EVA = đầu tư (tỷ suất hoàn vốn - chi phí vốn)

EVA. căn cứ vào hai biểu hiện trọng yếu của thành đạt

kinh doanh. Nó là sản phẩm của cả nhịp độ tăng trưởng và tạo nên giá trị lớn hơn và trên mức giá (chi phí) về vốn - Nếu EVA là số dương thì đó là chỉ báo của tăng trưởng giá trị gia tăng, còn nếu là số âm thì đó là giảm sút giá trị.

Sau cùng, biểu hiện của một hiện tượng trong tổng thể của nó chỉ có thể đánh giá được bằng cách phân hóa tương lai tiềm ẩn trong ứng xử hiện tại của nó. Muốn thiết lập bản họa đồ của tương lai kiểu đó, ta cần phải cân nhắc chu đáo tới động thái của xã hội.

Tóm lược

- Thay cho việc miêu thuật một đặc tính qua *hiện hữu* (being), cần tìm hiểu nó như một quá trình *đang hình thành* (becoming)

- Một đội thể thao mà mọi vận động viên đều có trình độ "sao" không nhất thiết là đội chơi hay nhất trong liên đoàn, có thể thậm chí thua cả đội trung bình trong liên đoàn ấy. Nét đặc trưng của một đội thắng không chỉ là trình độ các vận động viên mà còn do trình độ các tác động qua lại giữa họ nữa.

- Tính tương hợp giữa các bộ phận và tương tác tăng cường lẫn nhau giữa chúng tạo ra một cộng hưởng, tức là một sức mạnh có thể đạt tới trình độ cao hơn hẳn so với tổng số các lực do các bộ phận riêng rẽ tạo ra.

- Đặc tính hợp trội là kết cục tự phát của các quá trình đang diễn tiến. Sự sống, tình yêu, hạnh phúc và thành công không phải là những nội dung nhất thời đạt ngay được mà đều cần được tái sinh liên tục. Nếu các quá trình

hình thành chúng cáo chung thì các hiện tượng cũng sẽ chấm dứt tồn tại.

TÍNH PHẢN TRỰC CẢM

Các động thái xã hội đều đầy rẫy ứng xử phản - trực cảm. Chúng nằm trên một mức độ phức hợp vượt hẳn tầm với của phép tiếp cận phân tích. Tính phản trực cảm (*counterintuitiveness*) mang ý nghĩa các hành động thực hiện với dụng ý sản sinh một kết cục mong muốn trên thực tế lại có thể làm phát sinh những hệ quả đối lập. Thành thử đã có câu nói: con đường tới địa ngục được lát bằng những chủ ý tốt đẹp. Mọi chuyện có thể tồi tệ trước khi đi tới được mức khả quan, hoặc ngược lại. Người ta có thể thành bại vì lý do sai trái.

Coi nạn ma túy là phi pháp, phạm pháp đã khiến cho nhà nước phải chi tiêu rất tốn kém chính là nhằm ngăn chặn tệ nạn lạm dụng các chất độc hại này và giải cứu xã hội khỏi nhiều căn bệnh. Thế nhưng lại trái ngược với trực giác, chính chủ trương đó đã gây nên một ngành công nghiệp kinh doanh tội phạm hàng nhiều tỷ đô la, mức tiêu thụ càng cao, hệ thống tư pháp hình sự phình ra mà vẫn bị quá tải.

Để đánh giá được bản chất của tính phản - trực phản, ta phải thấu triệt những hệ quả thực tiễn của mấy khẳng định sau:

- Nhân và quả (nguyên nhân và hiệu quả, hiệu ứng) có thể tách rời nhau trong thời gian và không gian. Một biến cố xuất hiện tại một thời điểm và địa điểm này có thể dẫn

tới một hiệu quả chậm hơn do tạo ra một tác động xung lực tại một thời điểm và địa điểm khác hẳn.

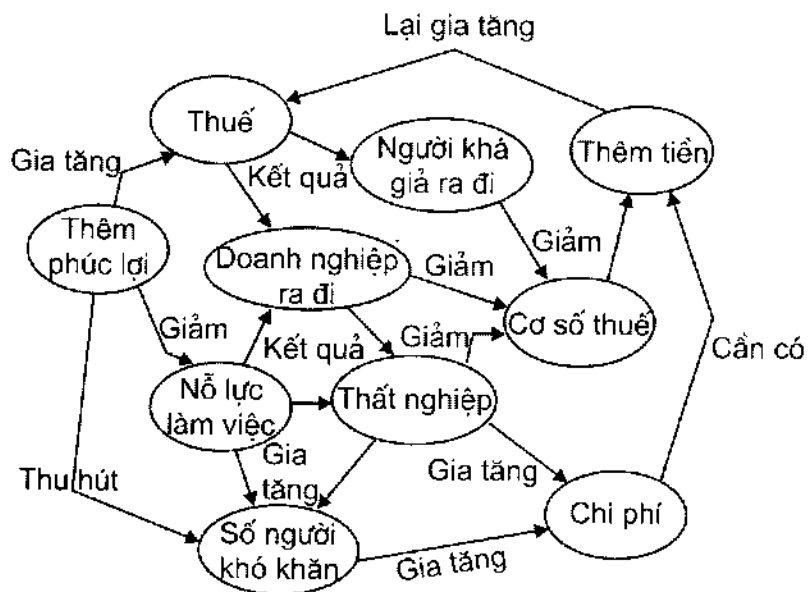
- Nhân và quả có thể thay thế lẫn nhau do tác động những liên hệ vòng tròn.

- Một biến cố có thể dẫn tới nhiều hiệu quả. Quy mô có thể thay đổi theo thời gian.

- Một nhóm biến lượng ban đầu vốn giữ vai trò chủ chốt trong việc tạo ra một hiệu quả, nhưng đến một thời điểm khác có thể được thay thế bằng một nhóm biến lượng khác. Loại bỏ "nhân" ban đầu không tất yếu sẽ loại bỏ được "quả".

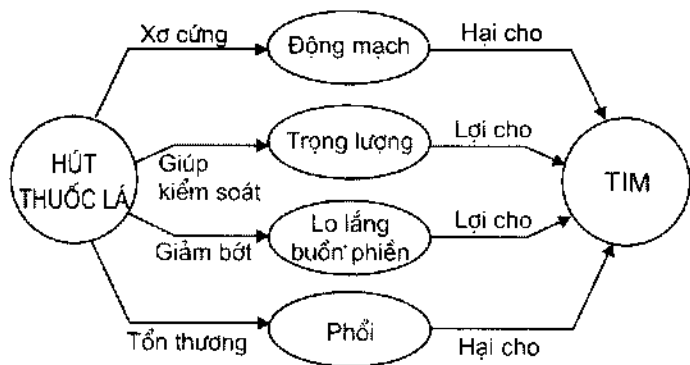
Cũng sẽ phản - trực cảm khi mở rộng hệ thống phúc lợi xã hội nhằm giảm số gia đình nghèo túng trong một cộng đồng vì như thế có thể sẽ làm gia tăng số đó. Việc cải thiện chế độ phúc lợi thường đòi hỏi phải bổ sung thêm nguồn lực, nghĩa là phải tăng thuế. Mức đánh thuế quá nặng có thể đẩy các người khá giả và nhiều cơ sở kinh doanh di chuyển khỏi khu vực để giảm nhẹ khoản thuế, hạ bớt doanh thu. Thêm vào đó, một số hệ thống phúc lợi hấp dẫn hơn có thể sẽ thu hút thêm nhiều trường hợp khó khăn đến lưu trú tại khu vực đó. Lại còn có thể giảm nỗ lực tìm việc làm, gánh nặng thất nghiệp đã sẵn quá tải càng nghiêm trọng thêm. Chi phí thêm tốn kém kết hợp với doanh thu giảm sẽ trở thành tiền đề cho thảm họa (hình 2.14).

Muốn nhìn nhận rõ một biến cố có thể cách nào để sản sinh nhiều hiệu ứng, ta xem xét thói quen hút thuốc lá. Trong một thời gian ngắn, hút thuốc có thể giảm bớt lo



lắng, phiền muộn và nhờ vậy phần nào có lợi cho tim. Hút thuốc cũng giúp đảm bảo trọng lượng vừa phải cho cơ thể, tức là cũng phần nào có lợi cho tim. Thế nhưng, nếu cứ hút mãi, thuốc lá sẽ làm xơ cứng động mạch và phá hoại phổi khiến cho tim cũng bị tổn thương nặng (hình 2.15).

Chúng tôi đã nói rằng tình đa - cứu cánh phủ định nguyên tắc cổ điển về nhân quả, thông qua việc gợi mở rằng quá trình này khi vận dụng nhiều tổ hợp khác nhau giữa tất định, cơ may và lựa chọn chứ không phải dựa vào điều kiện ban đầu, đã tỏ ra thích hợp hơn hết để nhận biết các trạng thái có thể của tương lai. Tất cả những điều trên



Hình 2.15. Các hiệu ứng của hút thuốc lá

đây nói lên rằng để thấu triệt những hệ quả ngắn gọn và dài hạn của một hành động trong khối tổng thể của nó rất cần phải xây dựng mô hình động lực nhằm mô phỏng bản chất đa - vòng và phi tuyến của hệ thống.

Mô hình nên thu tóm được các chênh lệch cực hạn về thời gian cũng như các tương tác đặc thù của các biến lượng chính yếu. Phép tiếp cận này khác biệt rõ rệt so với phép tiếp cận truyền thống tại những trường hợp mà cách làm sai lầm là chỉ tạo ra những tương quan đơn giản nhằm đưa ra những thông tin thất thiệt nổi lên trên mặt cái liên tục diễn biến. Khi nhận rõ được mức độ lầm lẫn xảy ra chung quanh những kết cục phản - trực cảm, sẽ chẳng khó khăn gì để thấy được rằng cách nào mà người ta lại có thể gán cho chúng bản chất hỗn độn của vũ trụ.

Thật thú vị và hài hước, một cách xác lập rất đáng lưu ý mệnh danh là "lý thuyết hỗn độn" (Gleick, 1987) đã cung

cấp một nhân quan lựa chọn để nhìn thấu đáo bản chất của hiện tượng này. Trên thực tế, tính không thể tiên đoán của những hệ phi tuyến là song hành với ứng xử phản - trực cảm trong bối cảnh xã hội. *Lý thuyết hỗn độn* được xúc tiến bởi một nhóm khoa học gia⁽³⁾ thuộc nhiều chuyên ngành (trong vật lý học, hóa học và toán học) cùng nghiên cứu đề tài động lực học các hiện tượng vật lý phức hợp. Ban đầu, có vẻ như lý thuyết hỗn độn chẳng qua chỉ là một dạng của lý thuyết hệ thống trong động lực học các chất lưu biến. Nhưng tôi đã phát hiện thấy là nó rất phù hợp với các vấn đề về động thái xã hội và coi đó như một công hiến bổ sung rất đáng hoan nghênh vào lĩnh vực rộng lớn của tư duy hệ thống. Nó đem thêm một nhân quan mới, phần nào đan xen vào khái niệm phức hợp và tư duy chủ toàn (holistic thinking).

Thuyết hệ thống qua sử dụng một nhân quan khác đã tái - xác nhận ý nghĩa của công trình nghiên cứu đồ sộ do ông Ackoff thực hiện cách đây chừng 40 năm nhằm luận giải các đặc trưng ứng xử của những hệ có chủ định. Về thực chất, công trình này cung cấp những lợi khí và quan niệm cơ bản rất cần cho việc thấu triệt sự lựa chọn và tại sao các hệ thống xã hội lại làm những việc họ làm. Đương nhiên, còn có thêm một lý do khác nữa khiến tôi chú ý đến thuyết hỗn độn; sự công nhận vai trò cơ bản của tình trạng "lặp lại" (*iteration*) trong việc khám phá những cách thức

(3) Những học giả danh tiếng trong nhóm này là Edward Loreng, Benoit Mandelbrot, William M. Schaffer và James A. Yorke.

phức hợp là rất trùng hợp với thái độ vững tin lâu năm của bản thân tôi cho rằng "lặp lại" chính là tổ chất của phép tiếp cận chủ toàn và thành phần cốt lõi của phương pháp luận thiết kế (về chi tiết, xem phần III sách này).

Dưới đây là mấy luận điểm mà tôi đã tham khảo từ những điểm bổ ích và rất phù hợp của thuyết hỗn độn:

- Việc phân tích ứng xử của một hệ phi tuyến cũng giống như lần bước trong mê cung, tại đây con người cứ cất được một bước chân thì các bức tường chắn bên đường lại biến ảo (nói cách khác, khi tham dự vào cuộc đấu cũng là đang làm cuộc đấu ấy phải thay đổi).

- Những hệ thống vốn là hết sức phiền toái phức tạp đối với môn toán học truyền thống lại có thể phục tùng những định luật đơn giản, tức là "hình học đứt gãy" (4) [fractal geometry] và "logic mờ" (5) [fuzzy logic].

- Những định luật về tính phức hợp mang tính chất phổ quát xuyên suốt các quy mô đẳng cấp (tỷ lệ, tự - tương đồng về dạng) và đều không bị chi phối bởi ứng xử chi tiết của các bộ phận cấu thành.

- Chúng ta dường như ít có năng lực để lý giải ứng xử

(4) Đối với độc giả quan tâm vấn đề này, cần đọc nguồn tin độc đáo tối cần thiết của Benoit Mandelbrot tiêu đề *Fractal Geometry of Nature* [Hình học đứt gãy của tự nhiên], 1977.

(5). Về định nghĩa và miêu thuật, xem công trình của Zadeh và cộng sự, 1987.

của một tổng thể phức hợp bằng cách nghiên cứu ứng xử của những bộ phận; trái lại, chúng ta có đủ năng lực cao hơn để lý giải ứng xử của các bộ phận bằng cách nghiên cứu ứng xử của tổng thể.

- Cách nhận thức mới về thời gian đã dẫn đến sự thể nghiệm thực tế thời gian này là không thật sự được xác định bằng chiếc đồng hồ, mà phải bằng các nhịp điệu và lặp lại⁽⁶⁾.

"Tự nhiên hình thành nên những cách thức, phương thức, trong đó một số theo trật tự trong không gian nhưng vô trật tự trong thời gian, một số khác theo trật tự trong thời gian nhưng vô trật tự trong không gian. Một số cách thức là đứt gãy, thể hiện thành những cơ cấu tự - tương đồng về qui mô, nhưng một số khác thì dao động"⁽⁷⁾.

Có 4 loại tập hút (attractor - nhận hút) quyết định bản chất các phương thức và cách thức:

1. *Điểm tập hút* (kéo đến hoặc bị đẩy khỏi một hoạt động riêng biệt).

2. *Chu kỳ tập hút* (dao động giữa hai hoặc nhiều hoạt động).

3. *Hình xuyên tập hút* (tính phức hợp được tổ chức tự lặp lại bản thân).

(6) Điều này cũng phù hợp với quan niệm về thời gian ở nước Ba Tư cổ đại.

(7). James E. Lovelock trong Gleick, *Chaos: Making a New Science* [Hỗn độn: xây dựng một khoa học mới].

Tự - tổ chức không phải luôn luôn là hành vi có ý thức. Có khi nó diễn ra do không có đối trọng hoặc thông qua một quá trình lặp lại ngẫu nhiên của sự khuếch đại lệch lạc (diễn tiến). Bởi thế, tự - tổ chức xuất hiện do những điều luật văn hóa tiềm ẩn chắc là giống những phương thức phát sinh từ "hình xuyên hấp dẫn". Tuy nhiên, đồ án tái thiết kế ở đây là loại hình tự - tổ chức tạo dựng bởi một tập hút lạ.

Miêu thuật của ông Ackoff về các hệ thống thụ động, phản ứng, đáp ứng và hành động là cách mô tả rất đẹp để trùng hợp với 4 cách thức ứng xử gắn cho 4 tập hút giới thiệu trên đây (xin đọc đoạn nói về tính chủ định ở đầu chương này).

Với các tập hút, có thể nói chính sự lặp lại đã tạo khả năng để trật tự xuất hiện từ hỗn độn mà ra. Tự nhiên tạo nên sự lặp lại một cách tự động, song các thực thể xã hội chỉ có thể trở về "số không" bằng cách lựa chọn trong trật tự để khởi động sự lặp lại mới. Thiết kế đồ án từ "phiên đá trắng tinh" là sự phản ánh của mệnh lệnh đó.

Ứng xử phản - trực cảm của những hệ thống xã hội có thể được biểu diễn điển hình qua mấy nhận xét sau:

- Các hệ xã hội có xu hướng tự lặp lại bản thân và tái sinh lần nữa cùng một nhóm vấn đề không giải pháp.

Ta có thể chẳng bao giờ đánh giá hết được sức chống trả sự đổi thay. "Đức tính khôn ngoan truyền thống tương tự như người vệ binh lão thành: thà chết còn hơn phải quy

hàng" (8). Một mức độ tiện nghi khá giả kèm theo cái thân thuộc kết hợp với nỗi lo về cái chưa biết, tất cả tạo nên một sức mạnh hùng hậu đến nỗi có thể trả đũa lên cả lợi ích bản thân tiềm ẩn. Dân chúng có thể rất ngây thơ hồn nhiên hướng mạnh về một ý tưởng đẹp đẽ, thậm chí còn hết lòng hết sức ủng hộ nó. Ấy thế mà khi ý tưởng này vận động tới gần sát mức thực thi lại nảy sinh tâm trạng bất an và tự nghi hoặc bản thân. Những người từng nhiệt liệt cổ vũ ý tưởng này, tới lúc đó có thể phá hoại trong tiềm thức các nỗ lực của chính họ và ngăn cản việc đổi thay. Trong thời gian đó, nảy sinh một loại ứng xử bệnh hoạn hình thành khi những người đảm trách việc phá vỡ bế tắc tìm cách trục lợi. Nếu thiếu vắng sự hỗ trợ của một thủ lĩnh dũng cảm và được nể trọng đang chiếm được lòng tin của dân chúng, thì bất cứ ý kiến gì về công cuộc đổi thay căn bản cũng chứa đựng tiềm năng tự hủy. Người cuồng tín nếu lựa chọn để đóng vai trò lúc này phải nhận rõ là rốt cuộc sẽ lâm vào thế cô lập.

- Một khác biệt về mức độ có thể biến thành khác biệt về chủng loại.

Một nguyên tắc được nhất trí chấp nhận của môn động lực học hệ thống là một thay đổi về lượng khi vượt quá điểm cực hạn đều biến thành một thay đổi về chất. Do vậy, khác biệt về mức độ có thể biến thành khác biệt về chủng loại. Điều này không có nghĩa là một gia tăng cho

(8) Xem công trình của Zadeh và cộng sự, 1987

một biến lượng nhất định ắt dẫn tới sự thay đổi về chất trong bản thân biến lượng đó. Tuy vậy, khi trạng thái của một hệ thống tùy thuộc vào một tập hợp nhiều biến lượng thì một thay đổi về lượng tại một biến lượng vượt quá điểm uốn sẽ dẫn tới hiện tượng *chuyển đổi pha* trong *trạng thái của hệ thống*. Đây là thay đổi về chất, nó biểu hiện cả một tập hợp mới gồm các quan hệ giữa các biến lượng hữu quan. Thí dụ như mức sinh hoạt của tôi (trạng thái của hệ thống) phụ thuộc vào thu nhập của bản thân. Nếu khoản thu nhập của tôi từ 1000 đô la đột ngột tăng lên đến 100.000 đô la thì nhất định lối sống của tôi phải thay đổi, tất nhiên, thay đổi này là một thay đổi về chất, thể hiện một phương thức mới về tồn tại. Mức thu nhập mang đến cho lối sống một thay đổi về chất có thể là khác nhau tùy theo từng người, dấu sao nó cũng xác định một điểm nổi cực hạn gọi là "điểm uốn".

Thuyết tai biến (Zeeman, 1976) khi xử lý hiện tượng này nhưng trong bối cảnh vật lý học, đã nêu rõ là tại điểm uốn thì hệ thống trải qua một ứng xử tai biến (gãy gập). Còn trong bối cảnh xã hội, điểm uốn thường xảy ra khi một trong những biến lượng cực hạn thay đổi hẳn về độ lớn, tức là khi một đối tượng nào đó bỗng chốc diễn ra nhanh hơn, giá rẻ hơn và/hoặc tốt hơn trước đó tới 10 lần.

Tại cuốn sách mới đây (*Only the Paranoid Survive* [Chỉ người hết sức lo xa mới sinh tồn được], 1996), tác giả Andrew S.Grove, chủ tịch kiêm tổng giám đốc điều hành hãng Intel Corporation đã xử lý hoàn hảo vấn đề chuyển đổi pha trong một công ty hiện đại chịu sự chi phối của

công nghệ. Ông lý giải rất sâu sắc bằng cách nào mà sự thay đổi loại "10X" ở một số biến lượng nhất định (như công nghệ, thị trường, qui định thiết chế) lại dẫn tới một "điểm uốn chiến lược" và một thay đổi bản chất của ngành kinh doanh, tại đó những sự kiện đã biết rõ của doanh nghiệp trở thành vô bổ, và thay vào đó là cả một tập hợp mới gồm các cảm xúc mới bao gồm thái độ chối bỏ, tâm trạng sợ hãi, bất an và cảm thức phản kháng, bất tín.

Những nền kinh tế thị trường, cũng giống các chính thể dân chủ, thường không tuyển chọn các giải pháp tốt nhất, mà chọn lựa một giải pháp tương hợp để làm *toại nguyện*. Tiến lên vị trí tiên phong của thời đại có khi bị thảm hơn gục ngã phía sau.

Tình tiết sau đây được ông Grove sử dụng nhằm chỉ ra xung lực của một thay đổi cỡ "10X" trên thị trường, nhưng theo ý riêng của tôi thì cũng có thể đưa ra để minh chứng cốt lõi của ứng xử phản - trực cảm tại các nền kinh tế thị trường.

Ông Steve Jobs, một doanh nhân đồng sáng lập của hãng Apple, có lẽ cũng là một tài năng xuất chúng đã sáng lập nên ngành công nghiệp máy điện toán cá nhân. Ông rời khỏi hãng Apple năm 1985 để xây dựng thế hệ "nổi tiếp" của phần cứng điện toán với kỹ thuật tuyệt hảo, một kiểu giao diện đồ họa cho người sử dụng với chất lượng còn hơn cả giao diện Macintosh của hãng Apple, và một hệ

điều hành tiên tiến hơn rất nhiều so với hệ Mac. Phần mềm điện toán bố trí trong máy để khách hàng có thể vận dụng tùy theo yêu cầu riêng, chỉ cần sửa đổi chút ít các mảng trong phần mềm sẵn có chứ không cần viết lại toàn bộ. Ông muốn tạo ra một hệ điện toán tự bản thân là một chủng loại riêng. Ông không thích thú loại máy điện toán cá nhân, cho rằng loại này thiếu trang nhã và kỹ thuật đơn sơ. Thật hài hước, ông quả là có lý. Ông phải bỏ ra mấy năm, nhưng máy tính và hệ điều hành Next được cung ứng đều cơ bản dựa trên các mục tiêu ấy cả.

Trong lúc ông Jobs mê mẩn với loại "máy điện toán quá lớn" của mình thì Microsoft Windows tiến ra thương trường. Windows thậm chí không tốt bằng Mac, giao diện Next bố trí riêng, lại cũng không thể nối trực tiếp với các máy tính hoặc thực hiện chung công việc. Thế nhưng, nó được bán với giá rẻ, và điều quan trọng hơn hết là nó cùng làm việc được với các máy điện toán cá nhân rẻ tiền, đến nỗi tới cuối những năm 1980 thì được tung ra tràn lan khắp mọi nơi trên thế giới do hàng trăm hãng chế tạo máy điện toán cá nhân sản xuất⁽⁹⁾.

Máy Next, với tất cả dáng trang nhã đẹp đẽ của mình, đã không bao giờ khởi sắc được. Sự thật là mặc dầu bơm

(9) *Only the Paranoid Survive*, Grove, 1996, pp.59-60

thêm tiền liên tục, bố trí một hệ điều hành phần mềm cập nhật và đã thành lập cả một nhà máy hoàn toàn tự động hóa để sản xuất một khối lượng rất lớn máy điện toán Next, ông Jobs vẫn không đủ sức khắc phục nỗi sức công kích tràn lan bắt nguồn từ việc kết hợp giữa Microsoft Windows với các mạch "chíp" Intel Pentium nổi tiếng với mệnh danh hình tượng "WinTel". Thật hài hước, hãng Microsoft trong thành đạt kinh doanh của mình đã chịu ơn của hãng Intel ngang mức Intel nhận được từ Microsoft. Ví thử riêng rẽ hoạt động thì mỗi hãng đã tạo ra cho hãng kia 10X thị trường.

- Thích ứng thụ động với môi trường đang dần dần tiêu hao mình là đi trên con đường đến thảm họa.

Trên kia đã có lần nói rằng một chú ếch nếu bất thành linh rơi vào chỗ nước sôi thì nó ắt nhảy xổ ra tức thì. Thế nhưng nếu cũng bỏ nó vào nước ấm rồi làm nóng dần dà thì con ếch đó ắt không thoát nạn chết trong nồi nước sôi. Các hệ thống xã hội cũng diễn ra những cảnh ngộ y như vậy. Năng lực thích nghi dần từng bước với một môi trường đang thay đổi liên tục có thể dẫn tới thảm họa nếu sự thích nghi ấy phải đối phó với môi trường đang tiêu hao mình. Chính bởi lẽ đó nên chỉ còn độc nhất một công ty nguyên thủy thuộc chỉ số Dow Jones tại Sở giao dịch chứng khoán tới tham dự kỷ niệm 100 năm hoạt động, đó là chỉ báo nêu rõ là ngay đối với những tổ chức phát đạt nhất cái chết cũng rất thường xảy đến rất nhiều, hơn hẳn điều ta vẫn tưởng. Thật ra, những cái chết dần chết mòn lại gặp hơn chết đột tử. Đây là thực trạng đã mệnh danh là

"hội chứng Pan Am", các tổ chức mắc chứng này đã bị mất máu đến chết do thích ứng với một đổi thay dần từng bước gần như vô hình bằng những hành động quá yếu ớt, quá muộn màng. Thật nực cười, hiện tượng chuyển đổi pha đột ngột với một chi nhánh chằng chịt của nó hóa ra lại không nguy hại bằng hiện tượng đổi thay từng bước và vô hình. Một tổ chức đối mặt với sự đột ngột thay đổi hóa chẳng vẫn còn tạm đủ sức mạnh tổ chức để đương đầu. Song đến như trường hợp thích ứng thụ động thì tới lúc tổ chức nhận ra được tình thế nghiêm trọng rồi, cũng chính là lúc nó đã mất hầu hết sức lực và không còn khả năng để chống đỡ nổi nữa.

Tóm lược

- Thắng lợi trong cuộc đấu làm thay đổi cuộc đấu, và cứ kiên trì chơi mãi cuộc đấu cũ ắt chuyển thắng thành bại.

- Tác nhân nền kinh tế thị trường, cũng như các chính thể dân chủ, đều chỉ tiến hành những lựa chọn hợp lý. Người thắng không nhất thiết là người tốt nhất, giỏi nhất, mà là người thích hợp nhất với trật tự hiện hành. Đứng tiên phong trong thời đại đôi khi còn bi thảm hơn là ngã gục phía sau.

- Nhân, quả nằm trong quan hệ vòng tròn. Các sự kiện đều có nhiều hiệu ứng, mỗi hiệu ứng có độ chênh thời gian khác biệt và có riêng cuộc sống độc lập của nó.

- Loại bỏ "nhân" không nhất thiết sẽ loại bỏ được "quả".

- Xu hướng của tự nhiên đi theo đà lặp lại, hình thành

phương thức và tạo dựng trật tự từ tình trạng hỗn độn tạo nên các nhận định mong đợi và tiên đoán. Tuy thế, dường như tự nhiên có thể tránh khỏi sự nhầm lẫn của tiên đoán do có nhiều mức độ đa dạng phong phú giữa cơ may và lựa chọn cũng như tính phi - tuyến của các hệ thống.

Chương 3

CÁC CHIỀU CỦA HỆ THỐNG

Khi biện luận về các nguyên tắc hệ thống, tôi đã nhận dạng rõ thành công, phát triển và hạnh phúc đều là những đặc tính trời dấy. Tôi cũng đã khẳng định rằng muốn xử trí các đặc tính trời dấy, ta cần thấu triệt những quá trình sản sinh ra chúng. Tôi nói rằng sự *lựa chọn* bao hàm một năng lực và nguyện vọng tạo dựng tương lai, mà *năng lực* thì gồm những phương tiện tiềm năng để kiểm soát, chi phối ảnh hưởng và đánh giá những thông số đang tác động đến tồn tại của hệ thống.

Nhưng các thông số cùng nhau sản sinh tương lai thì cần phải đi tìm trong những tương tác của 5 chiều của hệ thống xã hội. Theo kinh nghiệm của tôi, 5 chiều cạnh đó hình thành một tập hợp toàn vẹn các biến lượng cùng góp phần miêu thuật tổ chức trong tổng thể của nó.

- Việc sản sinh và phân phối *của cải*, tức là sản xuất hàng hóa và dịch vụ thiết yếu, phân phối chúng một cách công bằng.

- Việc sản sinh và truyền bá *sự thật, chân lý*, tức là thông tin, tri thức, và hiểu biết quán triệt.

- Việc sáng tạo và truyền bá *cái đẹp*, tức là phương diện cảm xúc của tồn tại, ý nghĩa và sức hấp dẫn kích thích của những gì được thực hiện trong nội dung và bản thân chúng.

- Việc xây dựng và thể chế hóa *các giá trị* nhằm điều chỉnh và duy trì các quan hệ liên - cá nhân: hợp tác, liên kết, đua tranh, xung đột.

- Triển khai và tái lập *quyền lực*, các vấn đề về tính chính đáng, quyền năng và trách nhiệm, nói tóm lại là khái niệm về chính trị công quyền.

Trong lịch sử, việc nhận dạng các chiều của hệ thống xã hội đã mang cả tính phản ứng (phản ứng trước một số vấn đề trong đời sống xã hội) lẫn tính chủ động (phấn đấu vươn tới cái thiện tối hậu). Xét về phương diện phản ứng, 5 chiều cạnh của những hệ thống xã hội là tương ứng với 5 lĩnh vực vấn đề trọng yếu sau đây mà hết thảy mọi xã hội loài người đều đã phải đối mặt trong lịch sử: kinh tế, khoa học, mỹ học, đạo đức và chính trị.

Mặc dù một số tư tưởng gia xã hội kiệt xuất khi tiến hành các công trình phân tích đã mặc nhiên xem xét nhiều chiều cạnh, song đa số đã chọn lấy một chiều cạnh *độc nhất* và không có điều gì đáng ngạc nhiên khi thấy một chức năng khác biệt nào đó được coi như nguyên nhân tiên quyết (*prime cause*) của mọi hiện tượng xã hội. Chẳng hạn, Marx đã coi kinh tế, phương thức sản xuất như nguyên nhân nền tảng của các hiện thực xã hội. Đối với Weber, thì *quyền lực* quan niệm là dựa trên các khái niệm về quyền

năng và chính đáng, hình như là nội dung quan tâm trước tiên. Bagdonov đã sử dụng *tri thức* làm nguyên tắc tổ chức của xã hội. Trong khi đó, các tư tưởng gia tôn giáo đem cái *giá trị* vào cốt lõi của mọi vấn đề.

Từ phía tính chủ động, Ackoff khi luận giải về các "hệ tìm kiếm lý tưởng", đã nhận dạng 4 lớp hoạt động xã hội khả dĩ coi như "cần" (ắt có) đối với cá nhân và "đủ" đối với tập thể để thực hiện các tiến bộ vươn tới lý tưởng của thẩm quyền toàn vẹn, đó là những con đường mưu cầu: cái *sự thật*, cái *chân lý* (chức năng khoa học), *đời sống dư dật* (chức năng kinh tế), cái *thiện* (chức năng đạo đức - tinh thần), và cái *đẹp* (chức năng thẩm mỹ).

Đến từ một nền văn hóa khác, tôi đã mang theo một quan điểm khác thế. Bổ sung cho tri thức, của cải và giá trị, tôi đã đưa thêm quyền lực vào, nói riêng là quyền lực - thực hiện (tức là tự do và năng lực để lựa chọn) coi như một chức năng tối quan trọng của những hệ thống xã hội. Thật đáng ngạc nhiên, làm sao tôi đã bỏ sót mất khái niệm "vẻ đẹp" không coi đó là một chiều cạnh riêng biệt. Tới khi tôi được gặp ông Ackoff, cách đây hơn 25 năm, chúng tôi bàn luận nhiều ngày về vấn đề này và ông ân cần khuyên nhủ tôi phải đọc thật kỹ về chủ đề ấy. Kết quả rất mỹ mãn, vì đọc xong tôi đã thấy rõ là mình đã bỏ sót khái niệm "vẻ đẹp" mà lý do là hoàn toàn giống như hoàn cảnh ông Ackoff đã bỏ sót khái niệm "quyền lực".

Suy ngẫm từ đáy lòng, tôi đã nhận định rằng cái đẹp là tính chất sống động, xác định nên cuộc đời. Với tôi, cái đẹp là cả một khối chỉnh thể, tức là đặc tính trời đất. Mặt khác,

hiện tượng lựa chọn lại được ông Ackoff coi như mối quan tâm trọng yếu. Ông nhìn nhận rằng năng lực thỏa mãn nhu cầu và nguyện vọng là tương đương với am tường hiểu biết. Theo ông Ackoff, am tường hiểu biết (competence) chính là vấn đề nội dung của "quyền lực thực hiện" [*Power - to - do*] (tức là khác hẳn với "quyền lực ngự trị" [*power - over*], thực chất là "quyền thống trị" [*dominance*], và là đặc tính hợp trội của khối chính thể. Có vẻ như đúng là loài cá không hề biết vẫn tồn tại cái được gọi là "nước".

Tìm hiểu kỹ lần nữa quan điểm của Aristotle về "cuộc sống tốt đẹp", việc mưu cầu hạnh phúc, và lược đồ rất công phu của nhà hiền triết này khi xác định những thành phần tất yếu để hoàn thiện một cuộc sống tốt đẹp (Adler, 1978), tôi đã thêm vững tin những điều khẳng định của mình cho rằng quả thật những chiều cạnh liệt kê trên đây là có thể tạo thành một tập hợp toàn vẹn và cùng nhau xác định được khối chính thể.

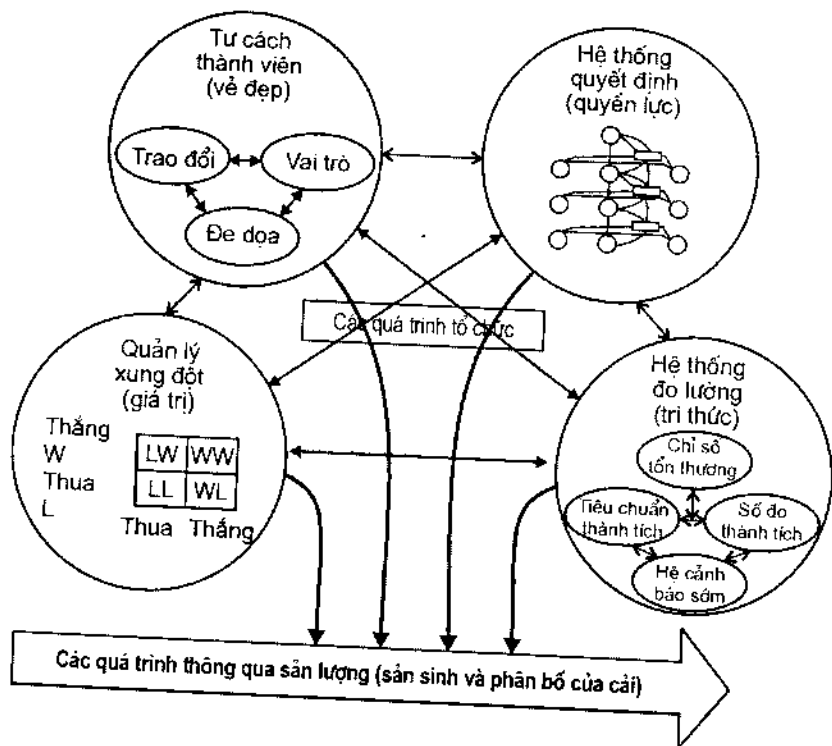
Song song với 5 chiều cạnh của chúng tôi, là quyền lực, của cải, tri thức, cái đẹp và giá trị, còn có những luận điểm sau đây của Aristotle: kết hợp tự do với lựa chọn và ý chí tiến hành các lựa chọn, lý giải về sức khỏe, sinh lực và dũng khí nằm trong chủ đề "của cải"; luận giải sâu xa về nhu cầu hiểu biết và kỹ năng tư duy; khẳng định rằng cuộc đời ít tình thương không nên là cuộc đời đáng sống; và sau cùng là ý niệm tuyệt vời về các phẩm chất đạo lý (những tập quán tốt đẹp để lựa chọn xác đáng).

Trong một bối cảnh khác, sau đó khoảng 2000 năm John Dewey (1989), nhà triết học nổi tiếng người Hoa Kỳ, khi

luận giải về tự do và văn hóa đã nêu rõ các thực trạng chính trị, kinh tế, khoa học, nghệ thuật và đạo lý là quy chiếu cho những thành phần của nền văn hóa, mà văn hóa thì quy định thực trạng của xã hội. Tất nhiên khái niệm nghệ thuật của ông bao hàm cả lĩnh vực tình cảm, cảm xúc nữa. Và trong bối cảnh đó, ông biện giải để thuyết phục rằng những cảm xúc là mạnh mẽ hơn rất nhiều so với lý lẽ khi tạo hình tri giác công cộng.

Khác hẳn với thông lệ thực tế truyền thống, khi thừa nhận 5 chiều này là một tập hợp trọn vẹn ở đây không có nghĩa là cô lập từng chiều để có thể phân tích riêng rẽ. Thay vì cách làm đó, cần phải nhấn mạnh những tương tác giữa chúng. Cách thức rất khả thi là sử dụng bất kỳ một trong bốn chiều cạnh trên để diễn giải một phần các đặc trưng của chiều cạnh thứ năm. Chẳng hạn, quyền lực với tư cách là năng lực hình thành có thể được xác định từ của cải, tri thức, vẻ đẹp (sức quyến rũ, thuyết phục) và giá trị (truyền thống). Từng chiều cạnh ấy đều có thể là cội nguồn của quyền lực. Tuy nhiên, ta cũng cần thừa nhận ý nghĩa của quyền lực trong quá trình quyết định, cũng như với tính cách là thành phần có thẩm quyền riêng để tổ chức xã hội.

Thế nhưng ở đây chủ định chính của chúng tôi là khám phá ràng buộc thực tiễn của 5 chiều cạnh ấy trong việc thiết kế các quá trình kinh doanh. Sơ đồ sau đây (hình 3.1) chỉ rõ những quan hệ giữa quyền lực, tri thức, vẻ đẹp và giá trị (các quá trình tổ chức) với sản lượng thông qua (tạo nên và phân phối của cải).



Hình 3.1. Sản lượng thông qua và các quá trình tổ chức

Cố nhiên chức năng trọng yếu của doanh nghiệp là tạo ra một lượng thông qua, về đại thể có thể nói là sinh sản và phân bố của cải. Trong bối cảnh đó, các sản lượng thông qua xác định cách nào mà tổ chức đã tạo được đầu ra của nó. Chính là hiệu quả của quá trình đó đã tối hậu dẫn tới thành công hay thất bại vốn là quan tâm thường xuyên của doanh nghiệp. Tuy nhiên, một lượng thông qua hữu hiệu không thể được thiết kế nếu tách rời với các quá trình tổ

chức cung cấp bình diện và hạ tầng cơ sở phục vụ công việc vận hành.

Phép tiếp cận chỉ toàn đòi hỏi những người thiết kế phải xác định thật tường tận những thông số của các phân hệ này và thấu triệt sự ràng buộc về ứng xử các đồ án thiết kế khác nhau. Thuyết hệ thống về các tổ chức đã cả quyết rằng những trắc trở lớn trong việc triển khai các hệ đa - trí tuệ đều nảy sinh từ tình hình trục trặc vận hành tại một hoặc tất cả trong 5 chiều của những hệ thống xã hội.

Những thông số và đặc trưng thiết kế của các quá trình tổ chức về căn bản được xác định bởi các giả thuyết và mệnh lệnh của nền văn hóa chủ đạo hoặc bởi chuẩn thức được sử dụng ở từng tổ chức. Bốn quá trình tổ chức đều phụ thuộc lẫn nhau rất nhiều và đều chịu sự hướng dẫn của giá trị. Cộng gộp lại, chúng xác định những thuộc tính cực hạn của nền văn hóa tổ chức. Rất hay gặp trường hợp các thuộc tính này được sản sinh khi chúng chưa được hiện diện chứ không phải ngay từ khi thiết kế đồ án. Nhưng khi đã chiếm lĩnh được vị trí rồi, thì chúng đứng vững bất di bất dịch qua những thăng trầm của sự đổi thay công nghệ.

Mặt khác, các quá trình tạo ra sản lượng thông qua lại chịu sự dẫn hướng của công nghệ. Chúng xác định rõ cách nào mà đầu ra của tổ chức được sản sinh trong bối cảnh của một công nghệ nhất định. Được thiết kế dưới dạng độc nhất cho mỗi đầu ra, các quá trình tạo sản lượng thông qua đều trải qua sự thay đổi liên tục và cải tiến liên tục.

Vì lẽ các quá trình thông qua sản lượng được tái - thiết

kế nhiều lần hơn, nên luôn luôn có cơ may rất thuận lợi để những thể hệ mới của đồ án thiết kế thông qua sản lượng trở thành không thể tương hợp được với các quá trình tổ chức mang nhiều tính truyền thống hơn đang có hiệu lực. Đây chính là nguyên nhân chủ yếu của những vụ "đổ bể" như đã được chứng kiến và xác minh tại phần lớn các nỗ lực tái - trang bị kỹ thuật trong thời gian vừa rồi. Một quá trình thông qua sản lượng được thiết kế lại quả thật không thể thực thi hữu hiệu nếu không đặc biệt chú trọng tới sự tương hợp giữa nó với trật tự hiện hành, tức là các quá trình tổ chức đang có hiệu lực.

Đoạn cuối của chương này dành cho cách khám phá những qui tắc vận hành và thành phần cơ bản của hệ thống qua sản lượng, và sau đó bàn về cơ sở của những quá trình tổ chức theo trình tự sau:

1. Tư cách thành viên
2. Hệ thống quyết định
3. Quản lý xung đột
4. Học tập và kiểm soát

Thông qua sản lượng

Chúng tôi đã định nghĩa thông qua sản lượng (throughput) là quá trình sản sinh và phân bố, phát tán của cải. Nó bao gồm hết thảy mọi hoạt động cần thiết nhằm thu nhận được đầu vào yêu cầu, chế biến đầu vào thành đầu ra, và sau đó là đưa sản phẩm cuối cùng ra thị trường. Bởi thế, mọi khâu tiếp thị, bán hàng, xử lý đơn hành, mua nguyên vật liệu,

sản xuất, vận chuyển, làm chứng từ sổ sách và kế toán, kiểm toán, cộng với việc quản lý tiền mặt, chất lượng, thời gian và giá thành, đều thuộc vào các hoạt động của một dây chuyền thông qua sản lượng.

Cổ nhiên, danh mục các hoạt động của một chức năng dịch vụ có thể khác biệt chút ít. Chẳng hạn, "Thông qua sản lượng" của một hệ thống giáo dục bao gồm các hoạt động tuyển sinh, đăng ký học viên, lập kế hoạch giáo trình, giảng dạy, thi và cấp chứng chỉ, văn bằng. Còn ở hệ thống chăm sóc sức khỏe thì bao gồm việc truy cập bệnh nhân, truy cập các cơ sở cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe, giao tiếp với các bên thứ ba đảm nhiệm trả phí tổn, cung cấp dịch vụ bảo vệ sức khỏe, cung cấp dịch vụ chăm sóc bệnh nhân và quản lý hệ thống thanh toán chi phí.

Tuy nhiên, nét chung dễ thấy là ngay cả trường hợp "thông qua sản lượng" đơn giản cũng bao gồm cả một dây chuyền sự kiện và hoạt động cần được hội nhập với nhau. Bởi vì thông thường những hoạt động này vẫn được tiến hành do nhiều nhóm khác nhau ở các phòng, ban khác nhau của tổ chức, cho nên muốn có một sức cạnh tranh mạnh mẽ rất cần đảm bảo việc giao tiếp chặt chẽ và phối hợp hiệu quả giữa những hoạt động ấy. Hiện nay, muốn thiết kế một hệ thống thông qua sản lượng, ta cần:

- Hiểu biết cập nhật trình độ tiên tiến, cũng như khả năng cung ứng và mức độ khả thi của những phương án công nghệ đưa ra lựa chọn kèm theo năng lực phù hợp của chúng với cuộc giao đấu cạnh tranh đang trở dậy.

- Thấu triệt "dòng chảy", mối quan hệ giao tiếp giữa các thành phần chủ động và cách thức vận hành của những chức năng khi phối hợp với nhau.

- Đánh giá động thái của hệ thống, như chu trình thời gian, các vị trí đệm, chậm trễ, nối đuôi xếp hàng, ùn tắc cổ chai, vòng liên hệ ngược.

- Xử lý các mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau giữa những biến lượng tới hạn, cũng như các vòng liên hệ hở và kín, các mệnh lệnh cơ cấu và các ràng buộc hệ thống.

- Có một tri thức điều hành về kế toán sản lượng thông qua, tính giá thành chi phí theo mục tiêu và thu chi ngân sách biến đổi.

Hình 3.2 miêu tả những thành phần của phép tiếp cận chủ toàn vận dụng vào thiết kế đồ án thông qua sản lượng. Bốn thành phần cơ bản của lược đồ này là mô hình, đặc tính tới hạn của quá trình, đo lường và chẩn đoán hệ thống, bộ nhớ chỉ để đọc (ROM).

Mô hình của quá trình

Thành phần trung tâm của lược đồ này là mô hình của quá trình. Mô hình là tập hợp các hoạt động liên hệ qua lại được thiết kế nhằm sản sinh một đầu ra rõ ràng.

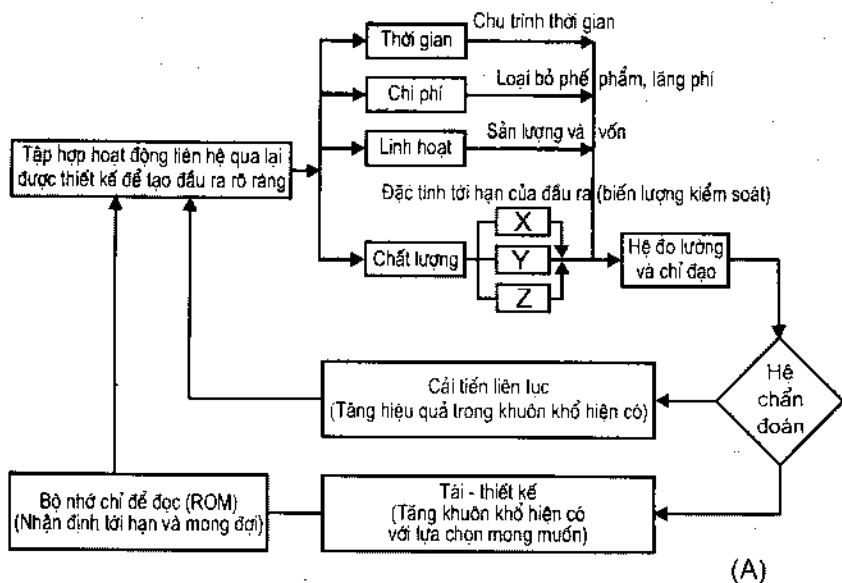
Để mô hình hóa một quá trình, có thể dùng nhiều phương pháp khác nhau và nhiều mức kỹ xảo khác nhau. Thông dụng nhất là kiểu lưu đồ (flow chart) đơn giản. Tuy nhiên, muốn xử lý mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau và động thái của hệ thống, ta có thể dùng các chương trình

phần mềm điện toán mới, như Extend⁽¹⁾ hoặc Ithink⁽²⁾ để dựng một mô hình mô phỏng có nhiều công dụng hơn.

Extend thì đơn giản hơn, và đối với những người vốn đã quen với kỹ thuật truyền thống về lưu đồ vẫn cung cấp được một hướng đi hữu hiệu để xử lý động thái của quá

ĐẶC TÍNH TỐI HẠN CỦA QUÁ TRÌNH

Yếu tố thành công:



Hình 3.2. Thành phần của quá trình thông qua sản lượng

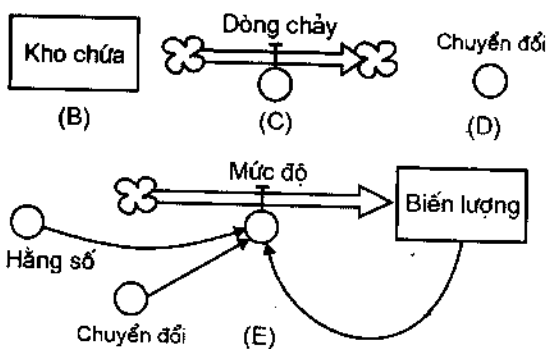
(1). Extend là phần mềm của hãng Imagine That, Inc., San Jose, CA.

(2). Ithink là phần mềm của hãng High Performance Systems, Hanover, NH.

trình. Những thành phần tới hạn của quá trình, như vị trí đệm, nối đuôi xếp hàng, chênh lệch thời gian, đều có thể dễ dàng mô phỏng bằng chương trình này. Còn mô hình "Ithink", tuy khó sử dụng hơn, nhưng giúp được việc xử lý tốt hơn các mối quan hệ phụ thuộc qua lại.

Muốn mô hình hóa động thái một quá trình thông qua sản lượng, ta cần nhận dạng và phác họa ứng xử các biến lượng hữu quan của quá trình đó. Ta làm việc này bằng cách xem xét kỹ thực trạng các biến lượng, cách thức mà các biến lượng thay đổi và phương hướng mà chúng liên quan qua lại với nhau. Sử dụng một phiên bản đơn giản hóa của những quy ước và biểu tượng mà chương trình điện toán "ithink" cung cấp, như kho chứa, dòng chảy, chuyển đổi, liên kết, ta có thể phác họa ứng xử của từng biến lượng riêng biệt nhau, sau đó ghép chúng lại trong một mạng liên hệ tùy thuộc lẫn nhau.

Các "kho chứa" tượng trưng bằng hình chữ nhật, phản ánh một cấp độ, điều kiện, hoặc thuộc tính của một biến lượng tại một thời điểm nhất định. Chúng cũng được dùng để biểu hiện các vị trí đệm và "băng chuyển" để xác định thời gian di chuyển và/hoặc thời gian chậm lại.



Hình 3.2. (tiếp theo)

Các "dòng chảy" tượng trưng bằng đoạn "đường ống", mũi tên và bộ điều chỉnh dòng chảy được dùng để biểu diễn các hoạt động và các diễn biến trong vận động. Khi mô hình hóa một quá trình thông qua sản lượng, ta dùng chúng để nắm bắt mức độ thay đổi trong thực trạng các biến lượng cần xem xét.

Các "chuyển đổi" ký hiệu bằng các hình tròn, biểu diễn các hằng số, các bảng chuyển đổi, điều kiện hay bất cứ yếu tố và/hoặc biến lượng đáng kể nào có thể tác động ảnh hưởng đến ứng xử của dòng chảy.

Các "liên kết" ký hiệu bằng nét mũi tên phản ánh những mối liên hệ và phụ thuộc lẫn nhau giữa các biến lượng. Chúng thể hiện rõ những nhận định, giả định về những gì đang tùy thuộc vào những gì.

Chẳng hạn, giả thiết rằng các biến lượng chủ yếu liên quan tới sản lượng thông qua phục vụ cho việc vận hành của một công ty điện thoại là cơ sở khách hàng, tu bổ, bảo trì dự phòng và công suất của nhà máy. Trước tiên, ta phác họa ứng xử của mỗi biến lượng trên đây tách rời nhau, như được chỉ rõ tại các dòng từ 1 đến 5 tại mô hình "ithink" sau đây, trên đó sử dụng các kho chứa, dòng chảy và chuyển đổi. Tiếp theo, ta nhận dạng và nắm vững những quan hệ phụ thuộc lẫn nhau giữa chúng với sự trợ giúp của các liên kết (hình 3.3).

Tất nhiên, lợi ích của mô hình này hoặc của bất cứ mô hình nào khác là tùy thuộc vào giá trị xác thực của những nhận thức sơ sở dùng để triển khai những công thức vận

hành phía sau những biểu tượng. Bởi thế mô hình nhất thiết phải được mô phỏng trước hết căn cứ vào các dữ liệu thực tế của 3 năm cuối cùng. Bằng cách đó, ta có thể so sánh các biến lượng của mô hình với những biến lượng đang tồn tại thực tế trong những môi trường đã biết, rồi dựa vào đó tiến hành những điều chỉnh cần thiết. Dưới đây là tình hình diễn biến để làm mẫu khi mô phỏng (bảng 3.1). Bảng này chỉ giới thiệu một số ít biến lượng trong thời gian 2 năm.

Đặc tính tối hạn

Thành phần thứ hai trong lược đồ trên là nhận dạng những đặc tính tối hạn của quá trình. Thời gian, chi phí, độ linh hoạt và chất lượng thường là những yếu tố chính quyết định sự thành công của quá trình thông qua sản lượng. Thách đố ở đây chính là phải rút ngắn chu trình thời gian, loại bỏ phế thải, lãng phí, đảm bảo năng lực cung cấp đầu ra (về chủng loại, khối lượng, không gian và thời gian), và sau rốt là quản lý quá trình thế nào để nó "làm được việc và dưới sự kiểm soát" về các đặc tính được chọn của đầu ra (biến lượng kiểm tra). Vì tính chất phụ thuộc lẫn nhau giữa các yếu tố tạo nên thành công, cho nên kết quả thực hiện của bất cứ mỗi biến lượng nào cũng có thể được cải tiến với điều kiện ảnh hưởng bất lợi đối với các biến lượng khác. Để tránh tình trạng tối ưu hóa dưới mức và hậu quả của tình trạng này là xung đột cơ cấu, quá trình cần được xử lý và điều khiển theo cách nào để nó đồng thời hoàn thành đủ tất cả 4 mục tiêu.

Bảng 3.1. Tình hình diễn biến dùng làm mẫu mô phỏng

Tháng	Số lượt sửa chữa	Lắp đặt	Cơ sở khách hàng	Số nhân viên chuyên môn	Số sửa chữa xếp hàng đợi	Số sắp đặt xếp hàng đợi
1	251.458	125.117	12,5	8.000	120.000	270.000
2	219.186	125.430	12,5	7.967	139.946	287.743
3	220.957	125.744	12,6	7.934	160.642	274.187
4	222.759	126.059	12,6	7.901	182.088	263.370
5	224.592	126.374	12,6	7.868	204.282	255.319
6	226.457	126.691	12,6	7.835	227.224	250.062
7	228.356	127.008	12,7	7.802	250.913	247.626
8	230.289	127.325	12,7	7.770	275.347	248.041
9	232.256	127.644	12,7	7.738	300.526	251.337
10	234.259	127.963	12,8	7.705	326.448	257.544
11	236.298	128.284	12,8	7.673	353.112	266.695
12	238.404	131.832	12,8	7.641	380.519	278.821
13	240.575	132.195	12,9	7.610	411.893	293.986
14	257.775	132.559	12,9	9.094	429.212	279.279
15	265.462	132.924	13,0	9.089	442.057	271.025
16	268.230	133.290	13,0	9.084	455.334	270.606
17	271.044	133.657	13,0	9.078	469.046	273.106
18	273.903	134.025	13,1	9.073	483.193	278.575
19	276.810	134.394	13,1	9.068	497.780	287.061
20	279.766	134.764	13,1	9.062	512.809	298.615
21	282.771	135.134	13,2	9.056	528.281	313.290
22	285.828	135.506	13,2	9.050	544.200	331.138
23	288.937	135.880	13,2	9.045	560.568	352.213
24	292.100	136.254	13,3	9.039	577.387	376.572

Đo lường và chẩn đoán

Yếu tố thứ ba trong lược đồ của chúng ta là hệ thống đo lường và chẩn đoán. Mô hình mô phỏng cần cung cấp một năng lực trực tuyến để điều khiển mọi yếu tố thành công phụ thuộc lẫn nhau trong cùng một bộ khung, cùng một thời gian, tức là phải điều khiển được mọi quan hệ giữa chúng. Điều kiện này là điều kiện cần (ắt có) cho một hệ thống chẩn đoán hữu hiệu. Hệ chẩn đoán phải đủ khả năng để nhận ra rằng lúc nào thì việc cải tiến đã lên tới mức cao nhất rồi, vì điều đó chỉ rõ hệ thống đã tận dụng hết mọi "điểm lỏng" tức là nguồn lực dự trữ và đồ án thiết kế hiện hữu đã sử dụng cạn kiệt tiềm năng tối đa của nó. Muốn thực hiện một thay đổi về đẳng cấp quy mô trong công suất của hệ, ta cần phải thay hẳn bộ khung hiện hữu và tái - thiết kế quá trình.

Bộ nhớ chỉ để đọc

"Bộ nhớ chỉ để đọc" [ROM] là thành phần thứ tư trong lược đồ của chúng ta. Ta cần tập hợp một hệ thống học sao cho mọi nhận định, giả định, mong đợi và thay đổi trong quá trình thiết kế đều được ghi lại trong một bộ ROM. Những dữ liệu vào này không thể thay đổi được, chúng sẽ được lưu giữ nguyên trạng để phục vụ cho việc học tập và quy chiếu trong tương lai.

Tính chi phí mục tiêu

Khi thiết kế đồ án một hệ thông qua sản lượng, nội dung cuối cùng cần xem xét là tính *chi phí mục tiêu*, tức là chi phí theo mục tiêu. Bởi vì 70% chi phí vận hành là phát sinh từ

đồ án thiết kế, cho nên người thiết kế một hệ thống qua sản lượng phải chịu trách nhiệm về chi phí. Ví thử không cần xét đến chi phí mục tiêu thì có lẽ một người điên cũng lập được đồ án thiết kế. Đưa chi phí mục tiêu và *ngân khoản biến động* vào việc điều hành một hệ thống qua sản lượng nhiều khi là sự khác biệt giữa thành công và thất bại.

Trong hệ thống kế toán giá thành truyền thống, việc định giá cả đều căn cứ vào công thức giá cả cao hơn chi phí (giá thành). Nhận định về cách tính này cho rằng giá thành không thể kiểm soát được và nhà sản xuất nào cũng phải thu hồi được các khoản chi phí cộng với một khoản cận biên hợp lý thu lợi nhuận. Bởi thế, các giá trị được hình thành bởi giá thành của nhà sản xuất kém hiệu quả nhất song vẫn còn đang quản lý để đứng chân trong cuộc đấu tranh. Lợi nhuận cao hơn được thực hiện ở mức giá cả cao hơn được tính toán nếu chiếm lĩnh được một thị phần chủ đạo. Thành thử, trong bối cảnh đó thì giá cả là một biến lượng kiểm soát được.

Trái lại, với cách tính chi phí mục tiêu thì giá cả được giả định là hình thành bởi thị trường trên cơ sở cạnh tranh. Trong nền kinh tế thị trường, các giá trị đều do người tiêu dùng quy định. Chúng ta càng đi vào nền kinh tế toàn cầu, giá cả càng trở nên các biến lượng ngày thêm không kiểm soát nổi, trong khi đó thì do những tiến bộ công nghệ, giá cả ngày càng là những biến động có thể kiểm soát được. Đó quả thực là cả một trận đấu bóng mới mẻ.

Sau khi quyết định tiến vào thị trường ô tô sang trọng và cạnh tranh đối đầu với hãng Mercedes - Benz, hãng Toyota

đã phải vận dụng phép tính chi phí mục tiêu khi thiết kế và sản xuất mác ô tô Lexus. Hãng Toyota phát hiện được rằng một khoản tiền 20.000 đôla trong giá cả tới 65.000 đôla của chiếc ô tô Mercedes chẳng qua chỉ là "giá trị thời thượng". Nói cụ thể, lúc ấy khách mua bằng lòng trả giá đắt hơn đến 20.000 đôla chính là do thói "sĩ diện" tự thị rằng mình có xe sang trọng mang tên hãng Mercedes - Benz. Nếu thế thì mác ô tô Lexus chỉ ít cũng phải là kiểu xe ngang chất lượng nó nhưng chỉ phải mua với giá thấp hơn 45.000 đôla mà thôi. Hãng Toyota đặt mục tiêu là ô tô của mình sẽ bán với giá 40.000 đôla. Tuy nhiên, Lexus thời ấy là mác xe mới đưa vào thị trường nên đòi hỏi phải qua một kênh phân phối hoàn toàn mới. Chi phí về bán hàng ước tính gần 25%, tức là mỗi chiếc tốn chừng 10.000 đôla. Với tỷ suất hoàn vốn bán là 10% nữa, nhóm thiết kế được trao nhiệm vụ là chi phí mục tiêu về sản xuất mỗi chiếc xe là 26.000 đôla. Khẩu hiệu trách nhiệm là: "Phải sản xuất ô tô dưới mức chi phí mục tiêu, nếu đi chệch đường là lạc vào địa ngục".

Phép chi phí mục tiêu đòi hỏi phải có một lược đồ ngân khoản biến động. Với cơ chế chi ngân khoản này mỗi thành phần chủ động trong quá trình đều trở thành một trung tâm thành tích. Không một ai được dành cho một ngân khoản cố định, nhưng mọi người đều có nguồn vốn để làm việc và một khoản thu nhập hàng tháng. Thu nhập này sẽ là số phần trăm của mức thông qua hàng tháng về sản lượng, mà mức này lại quy định mức chi phí cho hoạt động.

TƯ CÁCH THÀNH VIÊN

Khác hẳn với cỗ máy, trong đó việc hợp nhất các bộ phận thành một khối tổng thể cố kết là vấn đề chỉ giải quyết một lần, còn đối với tổ chức thì vấn đề hội nhập nhất thể là cuộc đấu tranh thường xuyên và là vấn đề quan tâm liên tục. Chúng ta dù ai nấy đều có khát vọng khẳng định cá tính và nét độc đáo, song với tư cách là những thực thể xã hội dễ bị tổn thương nên đều thể hiện một xu hướng mạnh mẽ muốn làm thành viên của một tập thể. Phần đông trong chúng ta đều có nguyện vọng cháy bỏng muốn đồng nhất hóa bản sắc với người khác, muốn được người khác chấp nhận mình và cư xử phù hợp với chuẩn mực của một nhóm người mà ta lựa chọn.

Hiện tượng hội nhập này có lẽ bắt rễ sâu từ chiều cạnh cảm xúc, tình cảm của mọi con người chúng ta. Một quyền sách hấp dẫn, một khách thể đẹp, một cảnh ngộ anh hùng hay bi thảm, tất cả đều gây nên một xúc động thúc đẩy con người chia sẻ. Chính bởi thực trạng đó mà ranh giới giữa cá nhân với tập thể, mà vấn đề "bao nhiêu của tôi là thuộc về tôi, còn bao nhiêu nữa của tôi thì sở thuộc những người tôi gắn bó", vẫn nằm giữa trái tim của sự biểu hiện cái đẹp. Vì thế, cái đẹp là nhân tố tối hậu của sự hội nhập xã hội. Mức độ hội nhập do tổ chức thực hiện được là tùy thuộc vào mức độ hấp dẫn và cam kết mà tổ chức tạo nên trong các thành viên của mình.

Ý nghĩa của tư cách thành viên trong các hệ thống văn hóa - xã hội (gia đình, nhóm người, tổ chức, dân tộc) thể hiện ở thực trạng là các đơn vị của những hệ này không

phải là cá nhân mà là các vai trò phân chia cho họ. Trong những tình huống khác nhau và tại những thiết chế xã hội khác nhau, các cá nhân đều thể hiện những ứng xử khác nhau. Một người bạn tốt không nhất thiết là một nhân viên tốt. Một phó chủ tịch làm ăn thành đạt có thể tạo nên một chủ tịch vô bổ. Bản chất của những vai trò này chịu ảnh hưởng của những kỳ vọng và hạn định áp đặt bởi cơ cấu xã hội, văn hóa và các thực tế môi trường đa dạng do các tác nhân vạch ra.

Tư cách hoàn hảo của một thành viên trong hệ thống đa - trí tuệ đòi hỏi phải đảm nhiệm vai trò, có ý thức về sở thuộc và thái độ cam kết góp phần vào việc tạo dựng tương lai của cả nhóm người, thành thử tình trạng không đóng vai trò gì đáng kể là vật cản to lớn ngăn trở việc hội nhập vào một hệ thống xã hội. Khi cá nhân cảm thấy cống hiến của bản thân vào các thành tựu của nhóm là nhỏ bé, hoặc bất lực để đóng một vai trò hữu hiệu trong thành công của hệ thống, thì sẽ hình thành một cảm thức lơ là, thây kệ và cá nhân ấy từng bước trở thành bị tha hóa với chính cái hệ thống mà đáng lẽ cá nhân ấy phải là thành viên tích cực.

Trong bối cảnh như thế, sự bất lực khi thực hiện trách nhiệm của một vai trò riêng biệt (bắt cập) ắt dẫn đến tâm trạng lo ngại, chán nản. Để hoàn thành vai trò của người thầy thuốc hay người thợ mộc phải có trình độ nhất định về chuyên nghiệp và tay nghề. Không có, cá nhân được giao phó vai trò sẽ bị tha hóa. Vì sức mạnh của chuỗi dây xích bị quy định ở mắt xích yếu nhất của nó, cho nên tình

trạng bất tương hợp giữa các thành viên dễ khiến những người năng động bị thoái bộ để rơi vào mức người yếu kém nhất, qua đó gieo rắc cảm thức chung về sự vô hiệu và bất lực.

Tất nhiên, các giá trị xung đột nhau trong nội bộ hệ thống xã hội cũng góp phần làm tha hóa các thành viên. Mức độ của hình ảnh giá trị một cá nhân trùng hợp rất ăn khớp với giá trị của cộng đồng sẽ quy định mức độ về tư cách thành viên của cá nhân ấy trong cộng đồng.

Tổ chức đa-trí tuệ là hiệp hội tự nguyện gồm các thành viên có chủ định. Chủ định của một tổ chức, bên cạnh năng lực khả thi của nó, là phục vụ chủ định các thành viên đồng thời phục vụ chủ định của khối tổng thể tổ chức. Các thành viên gia nhập tổ chức chính là để phục vụ bản thân họ. Nếu tổ chức không phục vụ cho họ, thì họ cũng sẽ không phục vụ tổ chức.

Dù có thể thuyết phục các thành viên chủ định của một hệ thống xã hội chủ định để họ tự nguyện dấn thân vào một sự hy sinh trong một thời gian hạn định, nhưng rất ít có khả năng để họ chấp nhận điều kiện này như một phương hướng sống. Ở đây cần một "*hệ thống trao đổi*" sao cho cuộc đấu tranh của cá nhân dành lợi ích bản thân sẽ được tăng cường hiệu quả khi cá nhân cống hiến nhiều hơn để đáp ứng yêu cầu của hệ thống cấp trên và các thành viên khác.

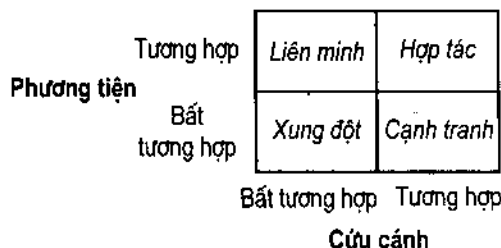
Tuy nhiên, để một tổ chức đa - trí tuệ có thể vận hành thích hợp, còn phải có cả một "*hệ thống răn đe*" tiềm ẩn nữa.

Nói cách khác, tư cách thành viên bền bỉ trong một hệ thống phụ thuộc vào ý thức tránh khỏi một nhóm ứng xử bị xem như đối kháng với sự sống còn của khối tổng thể. Xin đọc công trình của Boulding (1968) để nắm vững kết quả nghiên cứu rất công phu về vai trò, trao đổi, rắn đe.

QUẢN LÝ XUNG ĐỘT

Hội nhập một hệ thống đa - trí tuệ tức là thiết kế một tổ chức và các thành viên có thể vận hành như các bộ phận độc lập với các lựa chọn cá nhân lại vừa hoạt động như các thành viên hữu trách của một khối tổng thể có kết chặt chẽ với một lựa chọn tập thể. Do vậy, hiệu lực của một tổ chức phụ thuộc không chỉ vào việc quản lý các hành động mà còn vào cả việc quản lý các *tương tác* giữa các thành viên nữa.

Tương tác giữa các thành viên của một tổ chức diễn ra dưới nhiều hình thức (*hình 3.4*). Các thành viên có thể hợp tác với nhau về một cặp xu hướng, cạnh tranh với thành viên khác, đồng thời cũng trong thế xung đột với các tập hợp khác nhau. Về đại thể, các tác nhân (cá nhân hay nhóm người), do thỏa thuận hoặc bất đồng với nhau về sự tương hợp giữa cấu cánh với phương tiện của họ, hoặc cả về cấu cánh lẫn



Hình 3.4. Bốn loại quan hệ

phương tiện, có thể gây ra 4 loại quan hệ: xung đột, hợp tác, cạnh tranh và liên minh⁽³⁾.

Trong *xung đột*, mỗi bên cố cắt giảm giá trị mong đợi về kết cục của những người bên kia. Trong *hợp tác*, tình hình thực tế là đối lập hẳn với xung đột. *Cạnh tranh* thể hiện một tình thế trong đó một xung đột cường độ thấp được tiến hành nhằm đạt tới một mục tiêu mà thông thường vẫn coi là cao hơn cho cả hai bên. Đây là xung đột về phương tiện, chứ không phải về cứu cánh. Các *liên minh* được hình thành khi các tác nhân có những cứu cánh đang xung đột đã nhất trí với nhau về yêu cầu loại trừ vật cản mà họ cùng nhau nhận định ra. Trong tình thế kém ổn định này, xung đột tạm thời chuyển thành hợp tác, và chỉ được tiếp nối nếu diễn ra một xung đột quyết liệt hơn ở cường độ cao.

Nếu các tổ chức vốn ra đời nhằm phục vụ các thành viên cũng như các môi trường của họ, thì ắt phải đủ năng lực xử lý xung đột. Tạo dựng một tổ chức hoàn toàn không có xung đột là không thể, nhưng tạo dựng một tổ chức đủ năng lực xử lý xung đột là có thể được. Xung đột có thể xử lý bằng 4 hướng khác nhau: giải quyết, dung hòa, giải tỏa hay thủ tiêu.

- *Giải quyết* xung đột là tuyển chọn một lộ trình hành động coi như tạo ra một kết cục tốt nhất cho một bên,

(3). Những định nghĩa về hợp tác, xung đột, liên minh và cạnh tranh, cũng như về giải quyết, dung hòa, thủ tiêu và giải tỏa đều dựa vào tác phẩm "On Purposeful Systems" [Về các hệ thống có chủ định] (Ackoff, 1972).

nhưng bên kia phải chịu trả giá; nói cách khác, đây là cuộc đấu tranh thắng/thua.

- *Dung hòa xung đột* là tuyển chọn một lộ trình hành động tạo ra một kết cục tương đối khả quan và đáp ứng ở mức tối thiểu cho cả hai xu hướng đối lập; nói cách khác, đây là một giải pháp thỏa hiệp.

- *Giải tỏa xung đột* là mong đợi nó sẽ qua đi, và tâng lờ để hy vọng rồi nó sẽ chấm dứt hẳn, nói cách khác đây là cách "thây kệ" đợi tình hình khá lên.

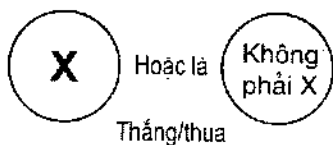
- *Thủ tiêu xung đột* là thay đổi bản chất và/hoặc môi trường của chủ thể làm cội nguồn của xung đột, nên có thể loại bỏ được xung đột.

Tuyển chọn bất cứ một trong những lộ trình trên đây phải tùy theo cách nào mà những quan hệ giữa các xu hướng đối lập đã hình thành. Như đã biện luận trên kia (khi bàn về nguyên tắc đa - chiều) những quan hệ đó có thể được hình dung theo chỉ ít là 3 cách: thể lưỡng phân, thể liên tục và lược đồ đa - chiều.

Thể lưỡng phân biểu diễn quan hệ "or" (hoặc là) một cuộc đấu tranh thắng/thua (*hình 3.5*). Cách này cần đến một giải pháp cho xung đột. Kẻ thua, thường bị tuyên bố là phạm sai lầm, nên bị loại bỏ.

Thể liên tục cần đến một sự dung hòa, tức là giải quyết xung đột bằng giải pháp thỏa hiệp (*hình 3.6*).

Nhưng về các khái niệm đa - chiều cạnh, thì tương tác giữa các xu hướng đối lập lại đặc trưng bằng quan hệ "và"



Hình 3.5. Quan hệ "hoặc là"



Hình 3.6. Thỏa hiệp

(hình 3.7). Một hình thức được xác lập như vậy cho phép thủ tiêu được xung đột.

Khi tình thế xung đột được xác lập như cuộc đấu "tổng - không", thì cái được của một đấu thủ là bất di bất dịch gắn với cái thua của đấu thủ kia. Song tại khái niệm đa - chiều cạnh, lại có nhiều khả năng mạnh mẽ để xảy ra cái cuộc chơi thua/thua cũng như thắng/thắng ở cạnh thắng/thua. Bởi thế, cái thua của một bên không phải luôn luôn đều là cái được của bên kia. Ngược lại thế, cả hai xu hướng đối lập có thể đồng thời tăng hoặc giảm sút.

Thủ tiêu xung đột cần phải khám phá được những bộ khung qui chiếu mới, trong đó những xu hướng đối lập với nhau được đối xử như bổ sung lẫn nhau trong một khối tổng thể mới với một logic riêng của nó. Việc này đòi hỏi phải tái - xác lập, hoặc nói chính xác hơn phải xây dựng lại quan điểm đối với những biến lượng hữu quan. Sau cùng, để

Xu hướng A	Thua-Thắng	Thắng-Thắng
	Thua-Thua	Thắng-Thua
		Xu hướng B

Hình 3.7. Quan hệ "và"

thủ tiêu được một xung đột cần tái - thiết kế hệ thống chứa đựng xung đột trong toàn khối của hệ, tạo dựng một "tổng thể khả thi bằng những bộ phận bất - khả thi".

Từ môi trường thua/thua đến môi trường thắng/thắng

Nét đặc trưng quan trọng của cuộc chơi tranh thắng/thua là khả năng có thể chuyển đổi nó hoặc thành môi trường thua/thua hoặc thành môi trường thắng/thắng. Tại các hệ thống xã hội hiện nay đang mang tính phức hợp và chuyên biệt hóa cao độ, sự trỗi dậy của môi trường thua/thua chẳng những có xác suất cao mà còn trở thành một thực tế ngày thêm chủ đạo nữa.

Ngày nay, bên thắng cần phải có năng lực dồi dào hơn rất nhiều so với bất cứ bao giờ trước đây. Đối với các nhóm, ngăn chặn nhóm khác thắng lợi là dễ dàng hơn so với bản thân mình thắng họ. Những số lượng ngày thêm gia tăng các "nhóm lợi ích riêng" có quy mô nhỏ đang hòa tan sức mạnh các trung tâm quyền lực truyền thống. Thậm chí, cả ở những nhóm thiểu số rất bất lợi cũng đã buộc phải học cách làm sao để các bên đối lập không thể thắng được mình. Song ảo tưởng cho rằng phía bên kia càng mất nhiều thì bên thắng cũng được ngang như vậy là một ngộ nhận kéo dài cuộc đấu tranh và bắt buộc cuộc đấu phải kết thúc với tình trạng thua/thua.

Nực cười thay, chính là do việc nhận rõ xác suất cao của khả năng thua/thua như vậy nên nó đã trở thành một lợi khí để chuyển đổi thắng/thua thành ra thắng/thắng. Thực trạng này được xác nhận rất dễ nếu thấu triệt được lý do

cớ sao các đấu thủ trong cuộc chơi nổi tiếng mệnh danh thế lưỡng nan của những tù nhân⁽⁴⁾ đã chọn chiến lược thắng/thắng nhằm tránh khỏi một kết cục thua/thua, đã tạo nên một cuộc đấu "siêu hạng" dẫn tới việc tuyển chọn chiến lược thắng/thắng.

Chuyển đổi xung đột thành cạnh tranh

Cứu cánh và phương tiện là những khái niệm có thể chuyển hóa lẫn nhau được, một cứu cánh là một phương tiện để đi tới những cứu cánh sau này. Việc chuyển đổi xung đột thành cạnh tranh đòi hỏi phải tìm kiếm được những mục tiêu cấp độ cao hơn mà các xu hướng cấp độ thấp đang xung đột nhau cùng chia sẻ. Những cứu cánh cấp độ thấp đang đối lập nhau được chuyển thành các phương tiện xung đột nhau để tiến đến một mục tiêu cấp độ cao hơn cùng nhau chia sẻ, do vậy trở thành một bộ phận trong cuộc cạnh tranh.

Việc tìm kiếm một cứu cánh cấp độ cao cùng nhau chia sẻ có thể vẫn còn tiếp tục nữa và bao hàm một lý tưởng phấn đấu khi những cứu cánh và phương tiện hội tụ và trở thành đồng nhất. Xác xuất tìm kiếm một mục tiêu cùng nhau chia sẻ đang gia tăng bằng cách vận động tiến tới những cấp độ ngày thêm cao hơn và sẽ được cực đại hóa ở cấp độ lý tưởng. Bây giờ đây, ngay cả khi cấp độ lý tưởng không thể tạo ra một cứu cánh chung cho những xu hướng

(4). Xem *Prisoner's Dilemma* [Thế lưỡng nan của tù nhân] (Rapoport, 1965).

xung đột nhau, thì xung đột bị nhận định là không thể thủ tiêu được trong nội bộ bối cảnh những thế giới quan hiện hữu. Ở tình huống đó, việc thủ tiêu các xung đột yêu cầu phải thay đổi thế giới quan. Sự thay đổi này có thể là phản ứng trước những bất cập cùng với những thất bại của các nhận thức hiện hữu khi đương đầu với các thách đố của một kỷ nguyên mới, một hành trình với nhiều biến cố làm triệt tiêu thứ khôn ngoan quy ước cổ truyền. Hoặc nữa, nó có thể xảy ra bằng một quá trình tích cực học và chỉ thấu thái cái học tốt đẹp liên quan tới sự cải biến có chủ định.

NHỮNG HỆ THỐNG QUYẾT ĐỊNH

Song trùng quyền lực

Muốn xử lý hữu hiệu các vấn đề của hệ thống đa trí tuệ, cần thấu triệt sự lựa chọn, mà lựa chọn thì chính là nội dung của tự do và quyền lực thực hiện. Chúng tôi đã luận giải rằng trong khi các bộ phận của một hệ đa trí tuệ ngày càng gia tăng phát huy quyền lựa chọn và ứng xử độc lập thì khối tổng thể càng phụ thuộc lẫn nhau chặt chẽ hơn. Tình hình này biểu thị một thế lưỡng nan: đó là sự lưỡng phân về tập trung hóa (quan tâm đến lợi ích của khối tổng thể) hay phi - tập trung hóa (quan tâm đến lợi ích của những bộ phận). Sự lưỡng phân này dẫn tới hoặc tình trạng bóp nghẹt (tập trung cao độ quyền lực) hoặc tình trạng hỗn độn (quyền lực phải rút lui). Mặt khác, nếu dung hòa dựa trên việc "chia sẻ quyền lực" thì rốt cuộc cũng đi tới thất bại và trì trệ.

Lời giải đáp nằm ở một sự thật là tập trung hóa và phi-

tập trung hóa là hai mặt của đồng tiền. Cả hai đều đồng thời xuất hiện. Hiện tượng đó sở dĩ có khả năng diễn ra bởi lẽ quyền lực cũng giống như tri thức. Nó có thể trở thành "song trùng". Quan niệm rằng quyền lực là một thực thể thuộc dạng "tổng số khác không" là bước đi trọng yếu để thấu hiểu ý nghĩa cốt lõi của việc trao quyền lực và quản lý các hệ đa - trí tuệ. Ở đây, điều quan trọng thể hiện ở chỗ "trao quyền lực" không phải là rút lui khỏi quyền lực, cũng chẳng phải là chia sẻ quyền lực. Đó thực chất là tạo ra quyền lực song trùng. Mẫu tình tiết dưới đây minh họa luận điểm đó.

Giả sử bạn vừa mới bắt đầu làm việc cho một người vốn quen quản lý theo mục tiêu rất thiết thực, ông ta trực tiếp hứa hẹn với bạn sẽ quản lý công việc theo cung cách phi - tập trung và đánh giá bạn chỉ dựa vào kết quả thu được mà thôi. Bạn tin lời ông ta, muốn nhân cơ hội này để thử vận dụng một vài ý tưởng hấp dẫn đòi hỏi phải có một phạm vi tự chủ nhất định mới thực hiện được. Sau đó mấy tuần, bạn chạy đến ông chủ mới và quyết định cùng ông ta chia sẻ với bạn những điều lý thú vừa hoàn thành. Mặc dầu ông ta tỏ vẻ điềm tĩnh rất khó xét đoán thực tâm, nhưng bạn vẫn cảm nhận rằng ông ta không mấy thích thú nghe bạn kể chuyện đó. Có lẽ ông ta tính nết không thuần chẳng và bạn tự nhủ "Được, lúc nào ông ấy nhìn vào kết quả cuối cùng thì ông tất phải vừa ý thôi".

Sau mấy lần nữa, tại một bữa rượu vui kiểu "cocktail", ông chủ coi bộ rất cởi mở thoải mái, tới mức bạn cho rằng bây giờ đã tới một thời cơ thuận lợi để bạn chia sẻ ý tưởng

tốt đẹp với ông ta. Thế nhưng, ông vẫn tỏ ra chẳng thích thú gì với các ý tưởng đó. Bạn nghĩ có lẽ nên để ông ta một mình trong một lúc. Song đến bảy giờ thì mọi chuyện đã quá muộn rồi, ông chủ đã tỏ ra quá nhút nhát, lo ngại. Mấy ngày sau, ông ta đến phòng làm việc của bạn, đưa ra mấy câu hỏi chung quanh ý kiến đề xuất của bạn. Đến khi ông bước ra khỏi, bạn mới vỡ lẽ là ông ấy rất không vừa lòng. Phương thức phi - tập trung hóa thế là xong ra khỏi ô cửa sổ. Bạn không thể đợi cái rủi ro bị chê trách là người năng lực yếu kém do chính ông chủ đang kiểm soát tiền đồ của bạn. Thế thì phải làm thế nào đây? Bạn đành phải luôn luôn "thỉnh thị" ông ta khi cần quyết định điều gì, xin ông ta cho ý kiến rằng ông muốn làm thế nào. Cả hai đã trở thành ngày càng chán chường nhau, rốt cuộc bạn nhất quyết ra đi.

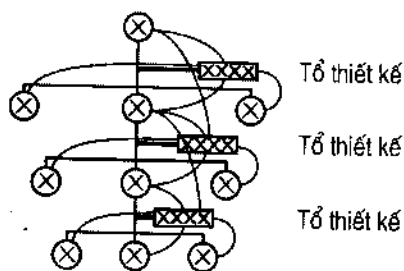
Chính tại thời điểm ấy một người quản lý một ngành khác lưu ý bạn đang có hai con nhỏ đi học và phải trả khoản lệ phí. Bà ta dành cho bạn một việc làm với điều kiện là bạn phải cam đoan tự nguyện quên phắt những chuyện nhảm nhí về phi - tập trung hóa và tự chủ để thực hiện y như lời chỉ bảo của bà ta. Chẳng còn lựa chọn nào nữa, bạn đành miễn cưỡng chấp nhận. Thế nhưng, người chủ mới này là một tạng người rất lý thú. Bà không những nói rõ những gì bạn cần làm mà còn diễn giải cho bạn hiểu cách làm của bà ấy là tuyệt hảo. Đã có lúc bạn nghĩ thầm rằng hình như bà ta muốn "tẩy não" bạn. Hoặc giả bà không yên tâm và muốn chứng minh điều gì chẳng. Bạn phải lựa lời trấn an bà rằng bạn sẽ trung thành làm việc, và nói với bà "Xin bà cứ cho tôi biết phải làm gì và tôi sẽ làm

y như thế". Vậy mà sau đó bà lại ít nói hẳn. Về bề ngoài thì bà ta là con người hay chuyện trò kia mà. Qua những diễn biến ấy, rồi tiếp đó nữa bạn mới phần nào thấy được rằng cách nào mà bà đề ra những quyết định, bạn học tập được ở bà ta những tiêu chí về quyết định và bạn đã bắt đầu quán triệt được hệ thống giá trị của bà. Đến một hôm nọ, khi bà muốn hướng dẫn việc làm của bạn, thì bạn lên tiếng hỏi: "Thưa bà, làm cách nào đây?". Bà đáp "Thật tuyệt". Lúc ấy, mới xuất hiện phương thức phi - tập trung hóa thực sự.

Thông điệp của mẩu chuyện ngắn này nói rằng: chính là việc cùng nhau chia sẻ các tiêu chí quyết định, chứ không phải việc tự bỏ hết quyền lực, đã dẫn tới việc trao quyền lực khiến cho đồng thời xuất hiện cả hai phương thức tập trung hóa và phi - tập trung hóa. Muốn thực hiện được một trình độ cao hơn về thông qua quyết định phi - tập trung hóa, cần phải có một trình độ cao hơn về thỏa thuận tập trung hóa đối với các tiêu chí quyết định. Tuy nhiên, việc tạo ra một nhận thức cùng nhau chia sẻ về tiêu chí quyết định đến hết thấy mọi cá nhân thành viên trong tổ chức thì quả thật là nhiệm vụ bất khả thi. Thành thử, quá trình trao quyền lực phải được thể chế hóa. Theo kinh nghiệm của tôi, một phương tiện hữu hiệu để tạo nên quyền lực song trùng là sự xây dựng một mạng gồm nhiều "tổ học tập và thiết kế" để lôi kéo các thành viên tích cực tham gia vào một quá trình thiết kế tương tác như dưới đây miêu thuật.

Từng quản trị viên trong tổ chức thành lập một tổ thiết kế. Thành viên của tổ là quản trị viên, chủ doanh nghiệp

và mọi nhân viên tham mưu trực tiếp (xem hình 3.8). Vì mỗi tổ đều bao gồm 3 cấp thành viên, nên mạng lưới "làm tổ" được hoàn tất thành hình. Nhờ vậy, bất cứ ai cũng đều có cơ hội đề tác động qua lại với ít nhất 3 cấp trong tổ chức (với những người



Hình 3.8. Các tổ học tập và thiết kế

đồng cấp, với thủ trưởng trực tiếp và thủ trưởng cấp trên, và sau rốt với các nhà tham mưu trực tiếp và những người trực thuộc). Chức năng chính của những tổ này là tạo dựng một nhận thức cùng nhau chia sẻ về lý do tại sao tổ chức mình làm những công việc ấy, thấy rõ những giá trị văn hóa còn khiếm khuyết và có thái độ trách nhiệm tập thể đối với các tiêu chí quyết định.

Lược đồ trên đây mệnh danh là tổ chức vòng tròn được ông Ackoff công bố lần đầu tiên vào năm 1981. Đây là một đồ án thiết kế nhằm thu hút sự tham gia của tập thể đã được vận dụng có hiệu quả tại nhiều bối cảnh khác nhau⁽⁵⁾.

Tiêu chí quyết định

Tiêu chí quyết định xác định những quy tắc làm quyết định, tại đây bản thân các quyết định là việc ứng dụng quy

(5). Xem *Democratic Corporation* [Công ty dân chủ] (Ackoff, 1994).

tắc quyết định vào những tình hình đặc thù. Nét phân biệt về mặt vận hành giữa tiêu chí quyết định với chính bản thân quyết định là ở tiêu chí quyết định vẫn tồn tại một mức độ nào đó về tự do. Nếu thiếu vắng chỉ ít một độ tự do thì các tiêu chí quyết định đã trở thành thật sự những quyết định.

Tiêu chí quyết định có thể tập hợp vào hai loại: chính sách và thủ tục hay thể thức. Chính sách là tiêu chí quyết định ở cấp độ trừu tượng hóa cao hơn. Về cơ bản, chính sách xử lý những chiều cạnh của lựa chọn (các biến lượng được thu hút vào), những câu hỏi "tại sao", những nhận định và giả định căn bản, cũng như những kết cục mong đợi. Những quyết định chính sách là các lựa chọn mang nặng các giá trị có thể công khai hóa tường tận những ràng buộc đối với các lĩnh vực con người, tài chính và kỹ thuật. Còn thủ tục thì được dẫn xuất từ các chính sách và xử lý những câu hỏi "thế nào". Chúng xác định phương pháp riêng biệt hay mô hình riêng biệt cần được dùng để vận dụng các chính sách vào các tình hình riêng biệt.

Từng tổ thiết kế đều soạn thảo quy tắc và thủ tục riêng của mình về cách thức điều hành kinh doanh (cách nào để luôn gặp nhau, để đạt tới quyết định v.v...). Tuy vậy, muốn đảm bảo vận hành có hiệu quả, mỗi tổ đều phải có 4 thuộc tính như sau.

Độ tự do

Mỗi tổ có thể xác lập hai loại chính sách: 1) Chính sách đối với cấp dưới và 2) Chính sách đối với bản thân, nhưng

tất cả đều phải phù hợp với các chính sách từ cấp trên chuyển xuống. Việc triển khai các thủ tục để thi hành chính sách chỉ tiến hành duy nhất đối với cấp đảm trách việc thi hành những chính sách ấy. Nói cách khác, không tổ nào phải soạn thảo thủ tục cho bất cứ tổ khác nào không phải là chính mình.

Chính sách cần dành một độ tự do lành mạnh, rộng rãi cho tổ điều hành thực hiện. Chúng phải mang đủ tính đặc thù để đảm bảo cho hoạt động bền vững, nhất quán, cũng như duy trì thường xuyên việc phấn đấu cho chủ định và phương hướng tiến hành. Nhưng đồng thời chúng cũng phải đủ "thoáng" để tránh hiện tượng "bó chặt", tức là cần dành đủ chỗ rộng cho khả năng linh hoạt và học tập. Trách nhiệm biên soạn thủ tục cần dành cho cùng cấp hữu trách để thực hiện sao cho củng cố được độ tự do ấy. Mặc dầu các thủ tục phải dẫn xuất từ chính sách, nhưng cần được triển khai có xem xét kỹ những tình huống đặc thù mà chỉ những ai trực tiếp xử lý mới hiểu biết hết được.

Tính bền vững

Mỗi tổ thiết kế cần đảm bảo chắc chắn rằng những chính sách mà mình hoạch định phải mang tính bền vững cố kết trong nội bộ và không được làm phát sinh những xung đột cơ cấu do mang vào đó những tiêu chí mâu thuẫn về thực hiện. Thí dụ như: xung đột giữa phân bù dựa trên đầu vào với thành tích thực hiện hướng tới đầu ra; hoặc xung đột giữa các trung tâm chi phí (như các đơn vị sản xuất) với các trung tâm doanh thu (như các đơn vị bán hàng).

Tính rõ ràng

Những quyết định về chính sách phải diễn tả rõ ràng minh bạch, nêu bật các nhận thức và giả thuyết cơ bản và nhấn mạnh những kết cục mong đợi. Những điều mong đợi cần phản ánh chỉ ít 3 lĩnh vực: tài chính (kết quả thực hiện về tài chính), con người (hệ thống nhân lực) và khách hàng (chất lượng đầu ra).

Tính đồng thuận

Hiệu lực của bất kỳ quyết định nào cũng phụ thuộc vào mức độ đồng thuận dành cho nó. Thái độ quán triệt và đồng thuận tranh thủ được khi vận dụng một chính sách nhất định là xác định mức độ cam kết của tập thể đối với việc thực thi chính sách đó. Tranh thủ sự đồng thuận đơn thuần là vấn đề thuộc năng lực người thủ lĩnh. Tại đây, cũng như ở nhiều đối sách khác liên quan mật thiết đến các chiều cạnh lý trí, tình cảm hay văn hóa của ứng xử, vai trò của thủ lĩnh quả là tối cần thiết. Nó không thể nào quy gọn thành một thứ công thức "ma thuật" được. Rốt cuộc, đồng thuận sẽ trụ vững hay đổ bể chính là do phẩm chất của người thủ lĩnh.

Đồng thuận chẳng phải là một loại quy tắc gắn với đa số, thậm chí cũng không tất yếu bao gồm sự nhất trí nữa. Đó thực chất là thứ thỏa ước để hành động. Không một ai được quyền coi nó như việc "bắt giữ con tin". Cũng không có một nhóm người nào, dù là cả tập thể được phép giải tỏa tình thế thách đố và hy vọng để chống lại mong muốn chăm sóc ân cần đến vấn đề hữu quan. Mà không đưa ra quyết định

gì thật ra *chính là* quyết định giữ nguyên trạng, và do đó cần phải được mọi người thật tâm thừa nhận như vậy.

Những tình huống bất phục đồng thuận cần đến vai trò của thủ lĩnh tới mức cao nhất. Không có thái độ đồng thuận là một dấu hiệu phê phán đòi hỏi người thủ lĩnh phải đảm bảo cho quá trình không lâm vào tình thế phải lo ngại. Người thủ lĩnh lúc ấy phải nắm được những tổng hợp tình hình thật rõ ràng về các lập trường khác nhau. Tình hình trởi dậy lúc ấy là phải được xử lý như là đã không đưa ra quyết định gì.

Muốn cho đối sách này có hiệu quả, tối thiểu các thành viên tham dự phải thấy họ:

- Đã được lắng nghe và đã nhận được một cơ may để tác động ảnh hưởng tới kết cục.

- Đã hiểu cơ sao không thông qua một quyết định nào, ngay cả khi họ có thể bất đồng với nó.

- Đã mong muốn hoạt động theo quyết định và có thái độ quyết tâm ủng hộ quyết định ấy.

Khi những điều kiện trên không được đáp ứng và nhóm người vẫn tỏ ra phân hóa nghiêm trọng, thì một phương án lựa chọn là làm cho các bên đối lập thỏa thuận được với nhau trên cơ sở một cuộc khảo nghiệm để từ kết quả đó rút ra nội dung quyết định. Nhóm người này không những thỏa thuận về thiết kế khảo nghiệm mà cần xác định cả những tiêu chí thực hiện. Đối với các bên đối lập nhau, không chỉ rất bổ ích khi ấn định các mặt tích cực để tiến lên phía trước, mà cả khi tới đây sẽ chứng tỏ những điểm sai lầm của họ nữa.

NHỮNG HỆ HỌC TẬP VÀ KIỂM SOÁT

Một phương diện khác của hệ quyết định là học tập và kiểm soát. Theo kinh nghiệm của tôi, hệ quản lý của ông Ackoff (1981) cung cấp một trong những bộ khung hoàn hảo bậc nhất để thiết kế một hệ học tập⁽⁶⁾. Sơ đồ sau đây (hình 3.9) là phiên bản sơ lược hóa của lược đồ rất phong phú và rất đầy đủ chi tiết của ông. Nó đã được chỉnh lý để phù hợp với dụng ý của tôi là trình bày các vấn đề học tập và kiểm soát, cũng như nhấn mạnh tầm quan trọng của "phép tính xã hội".

Việc học tập phát sinh từ chỗ bị bất ngờ: phát hiện sai lệch giữa điều mong đợi xảy ra với điều đã thật sự xảy ra. Nếu người ta hiểu rõ tại sao lại diễn ra cái sai lệch đó (chẩn đoán) và có đủ khả năng để làm theo cách tránh khỏi sai lệch như thế trong tương lai (cách chữa trị), tức là người ta đã học rồi.

Phát hiện một sai lệch ở vị trí đầu tiên, cần tiến hành một phép xử lý hình thức để ghi nhận các kết cục mong đợi. Hệ thống này sẽ chỉ được sử dụng trong trường hợp ra những quyết định trọng yếu, khi ấy phải ghi nhận các thông tin sau:

(6). "Hệ quản lý" của Ackoff, *Creating the Corporate Future* [Tạo dựng tương lai cộng đồng] (Ackoff, 1981, Ch.6) đang được triển khai tại hãng GM với tính cách bộ khung quan điểm để kết nối việc ra quyết định chiến lược với mạng tri thức.

- Nhận định và giả thuyết làm cơ sở cho quyết định.
- Thông tin dùng để lập nội dung quyết định.
- Quá trình xử lý để đi tới kết luận.
- Kết cục mong đợi.

Tuy các sai lệch thường bắt nguồn từ những lý do nhiều vô kể, nhưng rốt cuộc những lý do đó đều rơi vào một trong 4 loại sau:

1. Thông tin (đầu vào) sai.
2. Thực hiện sai.
3. Quyết định sai.
4. Môi trường đã thay đổi.

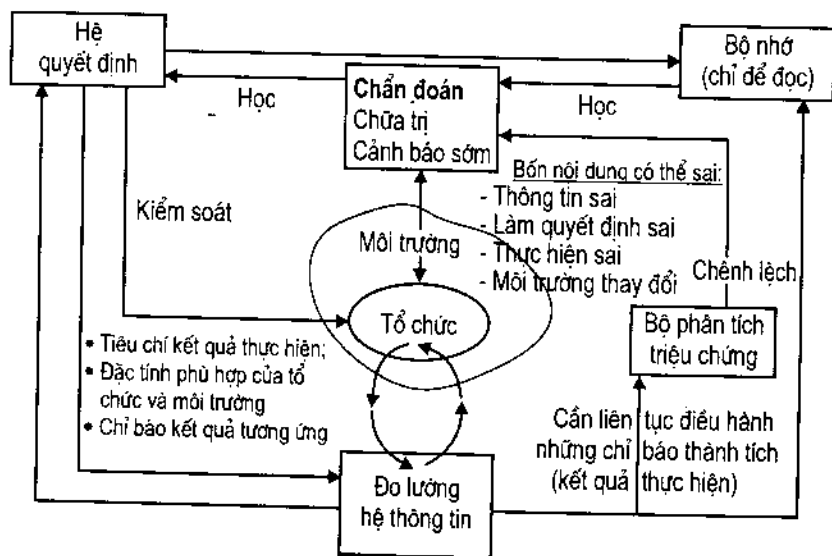
Bởi thế, khi chẩn đoán phải kiểm chứng đủ cả 4 loại: dữ liệu, quyết định, thực thi và điều kiện môi trường.

Hệ học tập sẽ hữu hiệu nhất nếu nó bao gồm một hệ cảnh báo sớm để nhắc nhở hành động điều chỉnh ngay trước khi xảy ra vấn đề. Hệ này phải liên tục điều hành để đảm bảo giá trị của các nhận định, giả thuyết làm nền tảng cho quyết định, cũng như quá trình thực hiện và những kết quả trung gian.

Một bộ phận cấu thành của chức năng học tập và kiểm soát là hệ đo lường. Thắng trong cuộc đấu quả là chuyện thật ngộ nghĩnh: muốn thắng, ta phải giữ vững tỷ số, mà cách thức duy trì tỷ số là xác định cuộc đấu.

Tại một nhóm mà có người ở tư cách thành viên còn

Những nhận định, giả thuyết về tính phù hợp của các chỉ báo thành tích (chỉ báo kết quả thực hiện) và xử lý quyết định (mô hình) cần trình bày rõ ràng, ghi nhận và lưu giữ trong bộ nhớ.



Hình 3.9. Hệ học tập và kiểm soát

nhiều mặt chưa khả quan, thì tiêu chí mà nhóm đó đánh giá ứng xử của thành viên trong nhóm mình thường có tác động sâu xa đến cách thức đối xử của những cá nhân ấy. Nhưng mọi người chúng ta hẳn đã am hiểu tường tận cách chơi trong cuộc đấu "tổng - không" [tổng số là số không]. Ta biết rõ cách nào một người có thể thắng ở nơi đông để thua ở chỗ khác, thành công hôm nay để ngày mai sẽ phải trả giá. Trong bối cảnh tư duy sinh học, mọi người chúng

các hoạt động đa dạng đối với những tác nhân góp sức vào những hoạt động thoả mãn đòi hỏi của cả hai cấp.

Ta hãy xem xét hệ thống trao đổi đơn giản sau đây: Một đơn vị sản xuất tiêu thụ những nguồn lực hiếm của môi trường, bù lại nó sản xuất các đầu ra (hàng hóa hay dịch vụ) để đáp ứng một phần các nhu cầu của môi trường đó. Phải giả định rằng đơn vị này sẽ vẫn tiếp tục làm ăn chừng nào tổng giá trị đầu ra tạo được là lớn hơn hoặc ngang bằng tổng giá trị đầu vào mà nó tiêu thụ. Hệ thống vật giá xác định theo cách "bỏ phiếu bằng đồng đôla" được giả thiết là đóng vai trò một tiêu chí đầy đủ và đáng tin cậy đối với các ưu tiên sản xuất và phân phối.

Giả thiết này có thể đứng vững nếu: 1) các tấm phiếu bằng đôla được phân phối công bằng hơn; 2) giá cả cuối cùng không bị lạm dụng vì lợi ích riêng tư. Thế nhưng, các yếu tố như kiểm soát giá cả và chính sách bảo hộ của chính phủ lại khiến cho chi phí thật của dịch vụ cao vọt lên so với sự thật nhận thức được. Nói cách khác, đầu vào mua sắm từ môi trường thì giá rẻ hơn, còn đầu ra (đo lường bằng phương pháp kế toán cổ điển) thì lại bị định giá cao hơn nhiều so với giá trị thật của chúng.

Hơn nữa, ngay cả khi đã tạo được cơ hội đủ công việc sản xuất cho mọi thành viên của hệ thống xã hội và đó đã là phương tiện hữu hiệu để đồng thời sản xuất và phân phối của cải, thì xét đến cùng phép tính xã hội hiện nay vẫn cứ xem tiền lương trả cho việc làm chỉ là một khoản chi phí mà thôi, cho nên chẳng có gì phải ngạc nhiên khi thấy ở đây đã tìm hết cách để kéo chi phí này xuống đến mức

tối thiểu. Muốn chữa trị tình hình đó, ta cần một bộ khung mới, một bộ khung sử dụng việc làm ở cả hai vế của phương trình, tức là ở cả đầu vào và đầu ra. Chúng ta cũng cần có những tiêu chí thành tích thực hiện, sao cho khi đem gộp lại cùng với việc sản xuất một cách hữu hiệu của cái, có thể biểu hiện rõ ràng việc phân phối thích hợp coi như một dịch vụ xã hội được đền đáp thỏa đáng. Dĩ nhiên là vì thử không quan tâm đúng mức đến sản xuất để cứ bị ám ảnh bởi độc nhất việc phân phối, thì rốt cuộc cũng chẳng đi tới đâu cả ngoài tình trạng phân phối nạn nghèo đói một cách công bằng.

Lược đồ sau đây là phiên bản giản lược nhằm đo lường chi phí và lợi nhuận thực tế của mỗi hoạt động quan trọng về kinh tế khi nhận định từ cấp quốc gia. Nó bổ sung sức mạnh sản xuất của nền kinh tế thị trường bằng cách đẩy mạnh chức năng cung cấp. Mô hình này ghi rõ nhu cầu của những thành viên đang thiếu cách "bỏ phiếu bằng đôla" để đăng ký những nhu cầu đó. Nó cũng đánh giá tương tận việc phân phối của cái (tiền lương được trả công) với tính cách dịch vụ xã hội.

Để đơn giản hóa, ta sẽ hạn chế các đầu vào thành 2 loại: 1) nguyên vật liệu và 2) nguồn lực con người, và các đầu ra cũng thành 2 loại tương ứng: 1) thành phẩm sản xuất được và 2) cơ hội việc làm tạo ra. Ghép một "hệ số hiếm" cho mỗi nhóm đầu vào thu nhận được từ môi trường và một "hệ số nhu cầu" cho mỗi nhóm đầu ra (hàng hóa/dịch vụ) cung cấp cho môi trường, ta có thể tính được mức đóng góp tương đối của mỗi hoạt động kinh tế quan trọng bằng cách lập bảng 3.2

Bảng 3.2: Tính tỷ suất đóng góp của mỗi hoạt động kinh tế

Đầu vào đã tiêu thụ Nguyên liệu Nguyên liệu A: Khối lượng A x Giá A x Tỷ suất hiếm A Nguyên liệu B: Khối lượng B x Giá B x Tỷ suất hiếm B Nguyên liệu C: Khối lượng C x Giá C x Tỷ suất hiếm C	Đầu ra đã sản xuất Hàng hóa đã sản xuất Đầu ra D: Khối lượng D x Giá D x Tỷ suất nhu cầu D Đầu ra E: Khối lượng E x Giá E x Tỷ suất nhu cầu E Đầu ra F: Khối lượng F x Giá F x Tỷ suất nhu cầu F
Nguồn lực con người đã sử dụng Số nhân viên tay nghề cao x (Chi phí đào tạo :- Năm sản xuất) x Tỷ suất hiếm Số nhân viên có tay nghề x (Chi phí đào tạo :- Năm sản xuất) x Tỷ suất hiếm Số nhân viên phổ thông x (Chi phí đào tạo :- Năm sản xuất) x Tỷ suất hiếm	Cơ hội việc làm tạo được Số nhân viên tay nghề cao x Tiền lương đã trả x Tỷ suất nhu cầu việc làm Số nhân viên có tay nghề x Tiền lương đã trả x Tỷ suất nhu cầu việc làm Số nhân viên phổ thông x Tiền lương đã trả x Tỷ suất nhu cầu việc làm
Tổng giá trị tiêu thụ: ----	Tổng giá trị sản xuất: ----
Tổng giá trị sản xuất :- Tổng giá trị đã tiêu thụ = Tỷ suất đóng góp	

Khi đã tính toán được tỷ suất đóng góp rồi, sẽ nảy ra ý tưởng thực hiện "phép tính xã hội" mới để đãi ngộ các hoạt động mang lại cho xã hội những mức đóng góp cao hơn.

Ta giả thiết một đơn vị chế biến bánh mì thực hiện được tỷ suất đóng góp bằng 2, nhưng tỷ lệ hoàn vốn đầu tư của đơn vị ấy chỉ đạt mức thấp là 8% (do sức mua rất kém của tầng lớp tiêu dùng). Lại giả thiết một đơn vị sản xuất đồ chơi loại "Con quay trên dây" có tỷ suất đóng góp bằng 1, nhưng tỷ lệ hoàn vốn là 18%. Trong tình hình đó, theo hướng đãi ngộ thì hệ thống kích lệ của ta phải đủ năng lực để sửa đổi tỷ lệ hoàn vốn đầu tư tương đối sao cho việc chế biến bánh mì có thuận lợi hơn.

Có thể khắc phục được vấn đề bằng cách vận dụng tổng hợp và kết hợp những công cụ đã rất quen thuộc như 1) cơ cấu cho vay có ưu đãi phân biệt, 2) cơ cấu lãi suất cho vay có ưu đãi phân biệt, và 3) cơ cấu thuế phân biệt. Tùy theo tỷ suất đóng góp (tính theo *bảng 3.2*), có thể ấn định cho từng hoạt động kinh tế quan trọng một tỷ suất vay/vốn sở hữu và cổ phần khác nhau, một lãi suất vay khác nhau và một thuế suất khác nhau. Phương pháp xác định các hệ số hiểm và hệ số nhu cầu dựa vào phép tính xấp xỉ kế tiếp. Tuy nhiên, các hệ số thô ban đầu cần định kỳ soát xét lại và cập nhật hóa để phản ánh tình hình học tập sau đó.

Như được chứng minh tại *bảng 3.3*, lược đồ này sẽ nâng tỷ lệ hoàn vốn đầu tư lên mức 18% cho việc sản xuất bánh mì và hạ xuống mức 10% cho việc sản xuất đồ chơi con quay trên dây. Một lược đồ kiểu này có ưu điểm là cực tiểu hóa các nguy cơ quan liêu bàn giấy vốn là gắn liền với cơ chế kế hoạch hóa tập trung, đồng thời tăng cường sức mạnh cho nền kinh tế thị trường thông qua việc xúc tiến một hệ thống cấp vốn và phân phối công bằng hơn.

Bảng 3.3. Thay đổi tỷ suất tương đối về hoàn vốn đầu tư dựa vào tỷ suất đóng góp

SẢN PHẨM	BÁNH MÌ	KÉO	ĐỒ CHƠI CON QUAY DÂY
→ Tỷ suất đóng góp	2	1,5	1
Tỷ suất hoàn vốn đầu tư hiện nay	8%	12%	18%
Cổ phần ban đầu	1.000.000 USD	1.000.000 USD	1.000.000 USD
→ Tỷ lệ vốn cổ phần/vốn vay	1/4	1/2	1/1
Tổng số vốn vay	4.000.000 USD	2.000.000 USD	1.000.000 USD
→ Lãi suất	5%	9%	16%
Chi phí tiền vay	200.000 USD	180.000 USD	160.000 USD
Tổng vốn sử dụng	5.000.000 USD	3.000.000 USD	2.000.000 USD
Thu nhập	400.000 USD	360.000 USD	360.000 USD
(Thu nhập- chi phí vay)	200.000 USD	180.000 USD	280.000 USD
→ Hệ số thuế	10%	25%	50%
Thu nhập ròng sau thuế	180.000 USD	135.000 USD	100.000 USD
Hoàn vốn đầu tư cuối cùng	18%	13,5%	10%

Tương hợp ngang

Những lý thuyết quan trọng về tổ chức thường mặc nhiên chủ trương rằng các quyết định vi mô nếu hợp lý tới mức hoàn hảo đều tự động tạo nên những điều kiện vĩ mô hợp lý hoàn hảo. Luận điểm này có thể chấp nhận được nếu không tồn tại cả một loạt tiêu chí thành tích (kết quả thực hiện) không tương thích với nhau, chẳng hạn như trung tâm chi phí, trung tâm doanh thu, trung tâm tổng phí gián tiếp, những tiêu chí này vẫn sản sinh những xung đột cơ cấu giữa các đơn vị "đồng đẳng" trong một tổ chức.

Ta thử xem xét chẳng hạn một thể chế điển hình trong nội bộ công ty. Tiêu chí thành tích đối với các đơn vị chế tạo là cực tiểu hóa chi phí sản xuất một đầu ra nhất định. Tiêu chí thành tích đối với các đơn vị tiếp thị là cực đại hóa doanh thu bán hàng. (Các đơn vị này thường được xếp vào loại trung tâm chi phí và trung tâm doanh thu). Theo cảm thức trực giác, ta thường trông đợi quan hệ tác động qua lại giữa hai trung tâm này là bổ sung cho nhau và dẫn tới hiệu quả tối đa. Đáng tiếc, thực tế đâu phải như vậy. Tại phần đông các tổ chức, sự thật là quan hệ giữa tiếp thị với sản xuất là một trong những hiện tượng "cọ xát" thường xuyên.

Ở đây, lý do cũng đơn giản: đồ án thiết kế tổ chức đã vi phạm một nguyên tắc hệ thống rất cơ bản. Việc tối ưu hóa dưới mức đối với một bộ phận tách biệt của cả một tập hợp nhiều biến lượng phụ thuộc lẫn nhau nhất định sẽ không dẫn tới tối ưu hóa của hệ thống với tính cách một tổng thể. Hai mục tiêu là cực tiểu hóa chi phí và cực đại hóa doanh thu khi xem xét biệt lập nhau ắt sẽ đưa tới một mâu thuẫn

cơ bản trong nội bộ hệ thống. Để cực đại hóa doanh thu, các đơn vị bán hàng rất muốn gia tăng mức đa dạng phong phú của sản phẩm, bổ sung những đặc điểm mà khách ưa chuộng dù chỉ một số ít khách ưa ái, thay đổi ngay lịch cung cấp hàng thật kịp thời, v.v... Trái lại, việc cực tiểu hóa chi phí sản xuất chỉ có thể dễ dàng thực hiện bằng cách tiêu chuẩn hóa quá trình sản xuất, giảm số lượng mặt hàng và tiến hành các lịch sản xuất dài hạn. Thành thử, mâu thuẫn cơ bản nổi lên: giải đáp tốt nhất cho tiếp thị ắt gây bất lợi cho chế tạo, và đảo lại.

Nực cười thay, lý do duy nhất của thể chế này đang được thực hiện khắp nơi tại các tổ chức hiện nay là: không xem xét cân nhắc một cách nghiêm túc các tiêu chí thành tích. (Đây chính là lợi thế quan trọng của những hệ thống gồm các bộ phận có chủ định so với các hệ cơ giới và sinh vật. Tình trạng bất tương hợp ấy chưa từng bao giờ được dung thứ ở một hệ thống cơ giới).

Đứng trước vấn đề này, giải pháp thông thường mà đa số công ty đã áp dụng là giải pháp dung hòa. Thượng cấp của cả hai trung tâm xác định tập hợp tiêu chí nào được chú trọng hơn hẳn tập hợp tiêu chí kia trong mỗi thời hạn nào đó. Cố nhiên, khả năng thu lợi ở một khu vực lúc ấy có thể trội hơn thiệt hại mà khu vực kia phải gánh chịu.

Một phép tiếp cận hoàn toàn khác đối với vấn đề này là định hướng thẳng vào tính tương hợp của các tiêu chí thành tích chứ không tìm cách dung hòa các tập hợp bất tương hợp nữa. Một con đường để tiến bước là thay đổi các tiêu chí thành tích đối với tiếp thị và chế tạo sao cho cả hai

khu vực này đều phần đầu cực đại hóa mức chênh lệch giữa chi phí với doanh thu.

Điều này có nghĩa là cả hai nhóm đơn vị bổ sung nhau đều phải trở thành các trung tâm lợi nhuận, trung tâm thành tích, tại đó mối quan hệ giữa tiếp thị với chế tạo phải dựa trên *trao đổi*, y hệt như quan hệ giữa khách mua với người cung ứng. Như thế, cả hai nhóm đơn vị đều có thể trở thành các đơn vị làm tác nghiệp giá trị gia tăng.

Ta thử xem xét hai loại đồ án thiết kế trên đây khác nhau thế nào khi xử lý yêu cầu linh hoạt trong các tiến độ giao hàng. Đối với một số người sử dụng tự nguyện trả một khoản tiền thưởng nhất định về linh hoạt, thì linh hoạt quả là một thứ giá trị. Về phía trung tâm chi phí thì khoản này không có chút giá trị gì cả. Điều quan trọng độc nhất đối với trung tâm chi phí và việc thay đổi lịch sản xuất làm chi phí bị "đội giá". Vì lẽ không cần quan tâm đến doanh thu cho nên trung tâm chi phí nhất thiết phản kháng yêu cầu linh hoạt uyển chuyển, ngay cả khi linh hoạt ấy làm tăng giá trị ròng cho toàn công ty nói chung. Thêm vào đó, bởi vì chuyển dịch chi phí là dựa trên chi phí trung bình chứ không phải dựa trên chi phí cận biên, tại đây có thể không phân biệt giữa những người sử dụng yêu cầu tính linh hoạt (hoặc các mức độ khác nhau về linh hoạt) với những người không có yêu cầu đó; rốt cuộc, ở cả hai trường hợp chi phí vẫn như nhau.

Trái lại thế, trung tâm lợi nhuận thì rất chú trọng tới mỗi cơ hội về chi phí cận biên đối lập với cơ sở doanh thu cận biên. Giá thỏa thuận của khách hàng tự nguyện trả đắt hơn

do bổ sung thêm dịch vụ được cân xứng với chi phí cận biên khiến cho người cung cấp phải đành chấp nhận. Trong lúc trung tâm chi phí cứ theo bản năng để chống đối bất cứ thay đổi tác nghiệp sản xuất nào do tiếp thị đòi hỏi, thì trung tâm lợi nhuận luôn ngóng trông và đón nhận cơ hội để gia tăng phần đóng góp ròng của mình vào hệ thống.

Xin lưu ý rằng trong đồ án thiết kế một trung tâm lợi nhuận, vẫn còn có khả năng để đơn vị này được thu lợi trên sự trả giá của một đơn vị khác. Thế nhưng điều khác biệt tối quan trọng là ngày nay đã xuất hiện khả năng của tình trạng thắng/thắng. Cả hai khối "sản xuất" và "tiếp thị" đều có thể cùng thu lợi khi đáp ứng nhu cầu của khách hàng, và điều mang ý nghĩa to lớn hơn nữa là các tiêu chí thành tích có thể tương hợp nhau. Cũng lưu ý rằng tình trạng san bằng các tiêu chí thành tích tuy rằng cũng tạm coi là khả quan, song không phải là điều tất yếu: cái quan trọng ở đây là tính tương hợp. Nói cách khác, những tiêu chí thành tích cần được thiết kế sao cho thành công của bộ phận này không kéo theo thất bại của bộ phận khác.

Tương hợp thời gian

Nội dung của tương hợp thời gian trong hệ thống xã hội thực chất là quan tâm đến tính liên tục của nó. Trong số các cổ đông góp vốn của tổ chức, có những người trước đây từng là thành viên hoạt động cho tổ chức và những người sẽ là thành viên tương lai. Luận giải về tính tương hợp giữa lợi ích của những thành viên trước đây, hiện nay và sau này, đặc biệt là xét theo phương diện đạo đức, đã rất phong phú tới mức vượt xa khuôn khổ của sách này; tại đây, chúng tôi chủ yếu đề cập tới mặt thực dụng mà thôi.

Không có gì khó khăn để ước định rằng một hệ xã hội có thể thành đạt hôm nay vì gây bất lợi cho mai sau, hoặc phải chịu gian nan bây giờ để xây dựng một tiền đồ khả quan hơn. Cũng có thể minh chứng rằng những thành viên cũ của hệ xã hội có khả năng tác động một ảnh hưởng (tiêu cực hoặc tích cực) mạnh mẽ trong việc tạo hình chân dung hiện tại của hệ ấy, bất kể nhu cầu đảm bảo tương hợp lợi ích của thành viên hiện tại với thành viên tương lai được ước toán hoặc nhiều hoặc ít trong các quyết định khi đề cập tới phạm vi cơ hội dành cho thành viên tương lai. Thế nhưng, nhu cầu đảm bảo tương hợp lợi ích giữa thành viên đương nhiệm với thành viên cũ thì lại không được nhất trí thừa nhận như vậy.

Tại một số nền văn hóa, lợi ích thành viên cũ vẫn tiếp tục chi phối mạnh mẽ hiện tại, còn ở những nền văn hóa khác thì không hề có thái độ quan tâm đến những người đã ra đi, tức là theo kiểu "mất không nhìn thấy họ thì đầu óc không nghĩ về họ nữa". Tuy nhiên, xóa sạch mọi quyền lợi của thành viên cũ là rất không nên, là không thể chấp nhận được cũng chẳng khác gì phục tùng nghiêm ngặt vị thế ngự trị của họ. Hiệu quả của một tổ chức, với tính cách một hiệp hội tự nguyện gồm những thành viên có chủ định, là tùy thuộc vào mức độ quyết tâm và ý thức sở thuộc của các thành viên. Trong bối cảnh ấy, tha hóa quả là một vật cản ghê gớm làm tắc nghẽn con đường phát triển của tổ chức. Tình trạng bất tương hợp lợi ích giữa các thành viên cũ, hiện thời và sau này là nguồn gốc chủ yếu của sự tha hóa ở các thành viên hiện thời. Đó chính là nỗi lo thường trực đe dọa khả năng trụ vững lâu dài của tổ

chức, cũng là một trong các nguyên nhân cùng góp phần gây nên tình trạng phiền lụy và bất an ở những thành viên gắn liền với tương lai.

Thế nhưng, các thành viên cũng khẳng định bản thân gắn bó với quá khứ nữa. Họ có thể nhận ra hình ảnh của tương lai bản thân họ trong vận mệnh của những người đã một thời từng là những thành viên đắc lực của hệ thống. Một hình ảnh chán ngán và bất hạnh quả là cội nguồn nghiêm trọng của cảm thức bất an vốn chiếm lĩnh vị trí cốt lõi của tật tha hóa, nạn tham nhũng và ham hố quyền lực. Chính bởi lẽ đó nên việc quan tâm đến các thành viên cũ, mà mức tối thiểu là một chế độ hưu bổng tạm chấp nhận được, là một vấn đề rất quan trọng. Về mặt này, khái niệm nghỉ hưu từng cấp độ với mọi biến thể của nó cần được xem xét nghiêm túc hơn so với thực trạng từ trước đến nay.

Nói tóm lại, muốn quản lý một quá trình thông qua sản lượng trong hệ thống đa - trí tuệ, ta phải:

- Sắp xếp hợp lý quyền lợi của những thành viên chủ định, phát huy tính hấp dẫn và thái độ quyết tâm phấn đấu cho chủ định của khối tổng thể, và đảo lại.

- Trao quyền hạn bằng cơ chế quyền lực song trùng, chứ không phải bằng cách thoái thác và khước từ.

- Tách việc kiểm soát ra khỏi dịch vụ và cải biến nó thành chức năng học tập.

- Phòng ngừa một cuộc đấu tranh thắng/thua và giải tỏa các xung đột làm tê liệt hoạt động.

Chương 4

MÔ HÌNH VĂN HÓA - XÃ HỘI CÁC HỆ THỐNG LIÊN KẾT BẰNG THÔNG TIN

Nhiều nội dung thuộc về ứng xử của một hệ thống xã hội được quy chiếu về tương tác giữa các thành viên của hệ chứ không phải về cá tính của họ. Mỗi hệ xã hội đều biểu hiện một số đặc trưng mà nó vẫn có thể duy trì lâu dài được ngay cả trường hợp đã thay thế mọi cá nhân thành viên.

Tuy nhiên, tạo nên đặc trưng cho một hệ xã hội không chỉ bởi các thành viên của hệ, mà chính là mối quan hệ giữa các thành viên với nhau cũng như với toàn bộ hệ thống. Tất nhiên thực trạng này đã tiềm ẩn trong định nghĩa của họ rồi. Một loại hình liên lạc nào đó giữa các thành phần vốn đã được nhận định sẵn từ trước rồi sau đó toàn khối tổng thể mới được xem là một hệ thống. Do vậy, điều nên nhấn mạnh ở đây không phải là sự tồn tại của mối quan hệ ấy mà là những nhận định về thực chất của nó.

Những thứ quan hệ này, mà theo quan điểm của chúng tôi là đặc điểm cơ cấu của hệ thống, lại tùy thuộc vào bản chất các liên kết gắn liền và cố kết các bộ phận cấu thành

của hệ thống với nhau. Trong bối cảnh đó, có những khác biệt cơ bản giữa bản chất của liên kết trong hệ cơ giới với liên kết trong hệ văn hóa - xã hội.

Trong khi các thành phần của những hệ cơ giới được "liên kết bằng năng lượng", thì các thành phần của những hệ văn hóa - xã hội được "liên kết bằng thông tin". Tại các hệ liên kết bằng năng lượng, những định luật của môn vật lý học cổ điển chi phối những quan hệ giữa các thành phần. Bởi thế, sự vận hành thụ động và có thể đoán trước của các bộ phận là điều nhất định sẽ xảy ra, trừ khi một bộ phận hư hỏng, trục trặc. Nhưng ứng xử của các bộ phận chủ động của hệ liên kết bằng thông tin và việc hội nhập giữa chúng thành một tổng thể cố kết lại hoàn toàn khác thế. Tổ chức của hệ văn hóa - xã hội đa - trí tuệ được coi như một hiệp hội tự nguyện gồm những thành viên chủ định trong đó việc liên kết được hoàn thành do một thỏa ước bậc hai, đó là bản thỏa ước dựa trên tri giác chung.

Tác giả Buckley (1967) diễn giải đặc trưng cơ cấu ấy của những hệ văn hóa - xã hội bằng cách tập trung vào sự tổ chức và động thái của nó dựa trên hiệu ứng của thông tin vốn là đối lập với sự truyền năng lượng. Hệ văn hóa - xã hội được xem xét như tập hợp các thành phần liên hệ với nhau hầu như trọn vẹn bằng sự giao lưu qua lại về thông tin. Đó là một tổ chức về ý nghĩa trôi dạt từ mạng lưới các tương tác giữa những cá nhân.

Muốn làm sáng tỏ ý nghĩa của tính liên kết thông tin, ta cần xem xét chi tiết hơn các khái niệm về văn hóa và học tập xã hội.

VĂN HÓA

Việc xây dựng và trừu tượng hóa hình ảnh thuộc vào loại những đặc trưng nhiều ý nghĩa hơn hết của con người, cho phép người ta không chỉ tạo thành và diễn giải những hình ảnh của các sự vật thực tế, mà còn sử dụng những hình ảnh để tưởng tượng những sự vật có thể không thật sự tồn tại. Chẳng hạn, con người thấy bụng đói mà con mồi sẵn lại chạy biến mất, mới nhận ra là mình không đủ sức bắt được con mồi. Sau khi phát hiện được nhiều thực tế khách quan liên quan (gỗ, đá, v.v...) con người suy ngẫm và đi tới chỗ tạo dựng một hình ảnh chủ quan về công cụ, tức là một đồ dùng có thể giúp mình tìm kiếm được thức ăn. Sự cải biến hình ảnh chủ quan này thành một thực tế khách quan dẫn tới bộ cung tên, mà thứ vũ khí ấy sau đó lại làm nảy ra một hình ảnh khác, và cứ thế mãi mãi. Mỗi tương tác biện chứng này giữa các thực tế khách quan và chủ quan chính là cốt lõi của quá trình chủ lực thúc đẩy sự phát triển năng động của các xã hội loài người.

Như một điều kiện tiên quyết để sinh tồn, con người bao giờ cũng cần quan sát và tìm hiểu mọi biến cố thường xuyên diễn ra trong môi trường của mình. Con người sở dĩ phải làm thế chính là vì cần tận dụng những cơ hội thuận lợi và chuẩn bị sẵn sàng để ứng phó với các biến cố hiểm nghèo. Song hiểu biết tách biệt nhau về các hiện tượng tản mạn, dẫu thật là cần thiết, vẫn chưa đủ cho con người đối ứng với môi trường. Do vậy, phải tiến hành thêm một cuộc đấu tranh bổ sung để tìm kiếm mối quan hệ lôgic giữa các kết quả tìm hiểu tách biệt ấy, tức là con người buộc phải

tổng hợp các thông tin manh mún đó đưa vào một hình ảnh⁽¹⁾ tinh thần thống nhất và chứa chất ý nghĩa, và rồi cuộc đưa vào thế giới quan.

Hình ảnh được sản sinh bởi môi trường cộng với quá trình độc nhất về sáng tạo của loài người, nên nó xác lập mối liên hệ gắn bó giữa con người với môi trường. Nó bao gồm cả một hệ thống nhận biết, giả thuyết (rất có thể một số là vô thức) về bản chất của những thực tại không gian - thời gian, kết hợp với quan điểm về giá trị, mỹ học và sau rốt là vai trò biểu giác của con người trong môi trường.

Một phần rất đáng kể của hình ảnh này, tức là mô hình tinh thần của vũ trụ, được chia sẻ cùng với những người sinh sống trong cùng thiết chế xã hội. Phần còn lại của hình ảnh thuộc về cái riêng tư, cá nhân. Hình ảnh được cùng nhau chia sẻ chính là mối liên kết chính giữa các thành viên trong một cộng đồng người, chính nó cũng tạo nên những điều kiện cần thiết để thực hiện bất cứ việc giao lưu có ý nghĩa nào. Mức độ mà hình ảnh của một cá nhân trùng khớp với "hình ảnh cùng nhau chia sẻ" của cộng đồng là quyết định mức độ tư cách thành viên của cá nhân ấy tại cộng đồng. Hình ảnh cùng chia sẻ này chính là nội dung quy chiếu cho nền văn hóa của một dân tộc. Do hội nhập kinh nghiệm, niềm tin, thái độ và lý tưởng, nên văn hóa chính là sản phẩm tối hậu và tấm gương phản ánh của lịch sử và biểu hiện của bản sắc dân tộc, tức là con người

(1). Về luận giải đầy đủ chung quanh vấn đề *hình ảnh*, Xem Boulding (1956)

sáng tạo ra nền văn hóa của mình và văn hóa tạo ra chính bản thân con người.

Mặc dầu văn hóa tồn tại trước những cá nhân, song nó có thể được cải biến và tái tạo bởi những hành động có chủ định của cá nhân. Đây quả thật chính là những trở ngại và cơ hội chủ chốt đối với sự nghiệp phát triển mà con người bắt gặp, cũng là năng lực và kỳ vọng tập thể của dân tộc nhằm cải biến và xây dựng lại tương lai như con người mong muốn.

Văn hóa loài người, với tất cả tính chất phức hợp, nhiều mặt và các tiềm năng đa dạng của nó, luôn trụ vững tại trung tâm quá trình đổi thay. Sẽ không thể thấu triệt được quá trình đổi thay này trừ khi đặt nó trên nền tảng của văn hóa mà nó là một bộ phận, mà nó xây dựng lên từ đó và cũng phản ứng chống trả lại. Thực trạng này thật là bao quát mạnh mẽ, đến nỗi thành đạt của những hành động cá nhân là tùy thuộc bất di bất dịch vào mức độ mà những cá nhân đó thấm nhuần và biến đổi cái "hình ảnh cùng chia sẻ".

Những ràng buộc vận hành của văn hóa thể hiện ở một sự thật là các nền văn hóa sẽ hành động mỗi khi không có những hệ thống quyết định. Chẳng hạn, ví thử bạn không quyết định thật tổ tường thứ bậc thân nhân mà bạn muốn nhận thì văn hóa sẽ quyết định thay bạn. Những tác nhân do sử dụng lặp đi lặp lại các giá trị bất chính đều có xu hướng quên lãng rằng họ cần phải có một lựa chọn, họ cứ xử lý các giá trị đó như các "thực tại đặc biệt", qua đó không thấy rằng các thực tại ấy sẽ vẫn tiếp tục tồn tại mãi khi chẳng một ai chủ tâm thách đố chúng. Vấn đề ở chỗ

này là tính chất ẩn giấu sâu kín của những định kiến cơ bản đã ngăn cản các tác nhân không cho họ được đặt câu hỏi về chúng, bởi thế các thói hư tật xấu thường không vấp những thách thức và trở thành "thâm căn cố đế".

Tiềm năng và sức sống của văn hóa, và do đó của cơ cấu xã hội, là nằm ở năng lực sáng tạo của nó khi đối mặt với những thách thức của các nguyện vọng và lý tưởng liên tục trôi dạt. Quá trình này đòi hỏi sự thích nghi tích cực và có ý thức, chứ không phải sự cam tâm bị động chấp nhận các biến cố. Nó là cuộc đấu tranh nhằm sáng tạo những chiều cạnh mới, ước định các thực tế mới và sau hết là làm cho hình ảnh càng thêm phong phú. Nó là một quá trình học tập kéo theo những đổi thay kết hợp nhau trong động cơ, tri thức và quán triệt thấu suốt hệ thống xã hội.

Mặc dầu các hệ thống xã hội học tập được là thông qua những thành viên đã điều chỉnh được thế giới quan của họ, hoặc phác họa được hiện thực bằng cách quan sát những kết quả thật sự hay tiềm ẩn của những hành động của họ, song học tập xã hội quyết không phải là tổng số học tập của từng thành viên cộng gộp lại. Những hệ xã hội đều biểu hiện sức quán tính lớn hơn và sức chống trả mạnh mẽ hơn đối với sự đổi thay hơn hẳn các cá nhân thành viên.

Quán tính của nền văn hóa được thể hiện bằng các hình ảnh công cộng và riêng tư tác động như các bộ lọc để tiến hành cách tiếp cận có tuyển chọn. Chính bởi vậy nên các bộ thu nhận đều mang sắc điệu đối với các thông điệp riêng. Những gì phù hợp với hình ảnh thì được hấp thu và tăng cường, còn nếu mâu thuẫn và đối kháng thì không có

chút tác động đáng kể nào. Hiện tượng này tuy quả thật có cản trở sự thay đổi nhưng cũng có tác dụng như một cơ chế tự vệ và đảm nhiệm chức năng duy trì cơ cấu.

Thêm nữa, bởi lẽ chân lý thường được người ta coi như giản đơn và dễ tiếp thu, cho nên hễ ai không hiểu nó thì bị gán ngay là sai lầm. Tình độ chuyên môn hóa cao trong khoa học đã đẩy khoa học ngày thêm xa rời hình ảnh chung qua việc tạo dựng một nền tiểu - văn hóa (subculture) nhỏ bé, trơ vơ. Tạo lập một nền tiểu - văn hóa khoa học nhưng không thành công trong việc giao lưu quan điểm của nó chính là nguyên nhân gây nên tình trạng thu hẹp ảnh hưởng cần thiết của khoa học đối với ứng xử của công chúng đông đảo. Các hệ thống càng thêm tinh xảo, các vấn đề càng thêm sâu xa thì càng làm gia tăng sự cách bức giữa khoa học với hình ảnh công cộng, thực trạng này đã trở thành thể lưỡng nan của quá trình dân chủ hóa và vẫn là thách đố chính của quá trình này.

Vừa qua, khi tham dự vào một dự án phát triển cộng đồng mà mục tiêu là tạo lập một tầm nhìn cùng chia sẻ về một tiền đề mong muốn đối với mọi nhân vật cốt cán ở đây, tôi đã phải đụng độ với nhận định sau: "Người dân thường không hiểu nổi các khái niệm kỳ lạ ấy đâu. Họ ưa thích đề cập về những sự vật dễ nắm bắt và quen thuộc mà họ đã hiểu biết". Tôi đáp lại: "Hiểu biết ở người dân thường nói chung là kết quả sau cùng của một quá trình phát triển chứ không phải là khởi điểm của quá trình. Ví như việc hiểu biết ở người dân thường lại là điều kiện tiên quyết để du nhập một khái niệm "kỳ lạ", thì tôi xin cam đoan với các

vị rằng chúng ta sẽ nhanh chóng rơi xuống mức tầm thường thấp nhất. Cuộc sống thường diễn ra thông qua việc thiết lập và kiếm tìm những mục tiêu có thể vươn tới, mà những mục tiêu này thì hiếm khi né tránh những ranh giới của cái đã quen thuộc”.

Một sự thực là trong phần lớn các quá trình phát triển, chướng ngại to lớn hơn hết không chủ yếu ở sự thiếu hiểu biết của người dân thường mà lại chủ yếu ở sự thiếu hiểu biết thông dụng của những người tự nhận là chuyên gia. Bao giờ cũng vậy, tạo nên những trình độ cần thiết về hiểu biết cho người dân thường vẫn dễ dàng hơn so với việc ấy tiến hành cho các chuyên gia, mà sở dĩ như thế không chỉ bởi lẽ dân thường không hề mang sẵn vấn đề "cái tội" của họ, mà chủ yếu bởi lẽ học cái mới là đơn giản hơn rất nhiều so với xóa bỏ cái học cũ. Thần thoại hộ mệnh bảo trợ cho thường dân tránh khỏi các khái niệm kỳ lạ đến bây giờ đã đi sát tới nghệ thuật mê dân rồi.

Sau hết, trong số những thành viên của một hệ thống xã hội còn thấy xuất hiện nỗi lo ngại bị gạt bỏ và xu thế mạnh mẽ muốn xử thế theo kiểu sống "như mọi người", đó cũng là những cản trở cho sự đổi thay về mặt xã hội. Một thí dụ là kinh nghiệm của một quận cấm bán rượu còn trong đó các cử tri được yêu cầu đi bỏ phiếu về vấn đề triệt để cấm rượu. Một cuộc điều tra dư luận trước ngày bỏ phiếu cho biết 75% cử tri tán thành bãi bỏ chủ trương cấm rượu. Thế nhưng, nhiều cá nhân cử tri vẫn đinh ninh rằng đa số muốn quận mình không cho phép sử dụng rượu. Khi kiểm phiếu, kết quả cho biết 60% số cử tri bỏ phiếu cấm rượu. Chẳng

đáng ngạc nhiên là sau khi công bố kết quả điều tra khảo sát thì đến lần bỏ phiếu sau đó về chủ trương này, có một đa số tới 65% tổng số cử tri tán thành bãi bỏ việc cấm rượu.

HỌC TẬP XÃ HỘI

Học tập xã hội không phải là tổng cộng học tập riêng rẽ của các thành viên. Đó là học tập cùng chia sẻ của các thành viên được thể hiện trong ý niệm về hình ảnh cùng chia sẻ và về văn hóa. Xin lưu ý rằng trong các hệ xã hội, vai trò của tri thức tương tự như vai trò của năng lượng trong các hệ vật lý. Song khác với năng lượng, tri thức không bị chi phối bởi "định luật bảo toàn". Con người không mất gì ở tri thức khi đem chia sẻ với kẻ khác. Năng lực học tập và chia sẻ tri thức giúp các hệ văn hóa - xã hội liên tục gia tăng khả năng tiến tới các cấp độ tổ chức cao hơn. Chính bởi vậy mà sức phát triển xã hội thể hiện khắp nơi. Việc học tập tập thể và cùng nhau chia sẻ đó giúp cho các xã hội đủ năng lực tái - thiết kế bản thân bằng cách liên tiếp sáng tạo những phương thức mới về tổ chức ở mức độ cao hơn về trật tự và phức hợp. Thế nhưng sáng tạo một phương thức mới về tổ chức lại đòi hỏi phải có một cải biến về văn hóa. Nói rõ hơn, nó yêu cầu thay đổi những giá trị sai sót trong các nguyên tắc tổ chức.

Song thách đố thái độ khôn khéo cổ truyền quả là một quá trình lắm gian nan. Nó đòi hỏi đặt vấn đề đối với những định kiến thiên liêng, cũng như triển khai năng lực tập thể để xây dựng lại những quan điểm về các biến lượng phù hợp để đưa vào một khối tổng thể mới mẻ với những

đặc trưng mới mẻ của riêng nó. Đó chính là quá trình học tập cấp hai mà ta cần tách biệt riêng rẽ với học tập cấp một.

Ta thử xem xét một mô hình lựa chọn tại đó các tác nhân tuyển chọn trong số nhiều tiến trình hành động. Mô hình lựa chọn này được thành hình bởi những điều mà tập thể các tác nhân tin rằng có thể dùng làm những tiến trình hành động khả dĩ thực hiện được đối với họ. Đưa vào hay loại ra các phương án trong mô hình lựa chọn không phải là việc tùy tiện. Những lựa chọn trong tập hợp đó thường chia sẻ một hoặc nhiều đặc tính đã đặt cơ sở trên một tập hợp rõ ràng hay tiềm ẩn các nhận định hay ràng buộc mà kinh nghiệm trước đây của các tác nhân đã tạo ra trong các tình huống tương đồng.

Trong bối cảnh ấy, *học tập cấp một* trải qua một thay đổi về lượng. Nó duyệt lại các xác suất của lựa chọn qua việc chỉnh lý các thông số trong một cơ cấu cố định. Các nhận thức cơ bản chi phối việc tuyển chọn các phương án thì vẫn không bị thách đố. Trái lại, *học tập cấp hai* lại chủ trương thách đố cả những nhận thức ấy. Nó tiêu biểu một thay đổi về chất để nhận dạng một tập hợp mới gồm các phương án và mục tiêu. Học tập cấp hai tái - xác định những quy tắc của học tập cấp một và tạo điều kiện tiến hành cải tạo và phát triển có trật tự các hệ thống văn hóa - xã hội.

Trong bối cảnh ấy, các ý thức hệ (không phải là bị sai lầm về nhân quan) ở bất cứ dạng nào hay loại nào đều hiển nhiên là một trở ngại sâu xa đối với học tập cấp hai. Đặc điểm quan trọng và chung của mọi ý thức hệ là kiên định một chân lý tối hậu kèm theo một tập hợp xác định sẵn

gồm những cứu cánh và phương tiện. Với những người thực sự trung kiên thì những định kiến nền móng ở đây là không thể đưa ra đặt thành vấn đề nữa. Như vậy là bất tương hợp với học tập cấp hai vốn là yêu cầu phải đặt vấn đề về những định kiến thiêng liêng và thách đố với tập hợp tiềm ẩn các giá trị sai lầm. Vậy học tập cấp hai là một quá trình cùng nhau góp phần tham dự nhằm tái thiết kế tương lai và phát minh những phương tiện để tiến tới tương lai.

PHÁT TRIỂN

Phát triển là một khái niệm cốt lõi của thế giới quan hệ thống. Ngược hẳn với những quan điểm cơ giới và sinh học quan tâm lần lượt đến hiệu quả và tăng trưởng, quan điểm hệ thống chủ yếu quan tâm đến phát triển.

Nhìn lại một cách phê phán những quan điểm truyền thống chính yếu về phát triển, sẽ thấy rằng nói chung các quan điểm ấy về đại thể mang các đặc trưng của các vấn đề: 1) chủ nghĩa lấy dân tộc làm trung tâm [ethnocentrism); 2) tính đơn - chiều; và 3) nhãn quan quyết định luận. Trước tiên, phần lớn các thuyết phát triển trong nội tại đã chứa đựng những quan niệm dân tộc luận làm cho lệch lạc. Những mô hình như các kiểu loại lý tưởng của những xã hội phát triển đều mang nặng các dấu hiệu không thể sai lẫn được của kinh nghiệm lịch sử phương Tây. Thêm vào đó, lý thuyết phát triển còn bị chia cắt mạnh mún thành các nhãn quan cạnh tranh nhau của các bộ môn chuyên ngành, nên đã đi tới quan điểm đơn - chiều cạnh của phát triển. Từng một bộ môn chạy theo xu hướng

loại bỏ những biến lượng không thuộc về lĩnh vực phân tích độc nhất của riêng mình, như các số lượng vật chất trong kinh tế học, quyền lực trong chính trị học và trật tự kỷ cương trong xã hội học. Có lẽ là vấn đề nghiêm trọng hơn hết ở đây là thể hiện ở chỗ đa số các thuyết phát triển đều xuất phát từ một quy luật đã định sẵn từ trước cho sự nghiệp cải biến xã hội. Lộ trình được vạch rõ ngay từ đầu, vì được khẳng định là đúng đắn mọi thời đại, trong mọi môi trường rồi.

Nhưng phát triển quả thật đóng vai trò trung tâm của thế giới quan hệ thống. Bởi thế, điều trọng yếu là phải làm sáng tỏ bất cứ quan niệm sai trái nào đã tồn tại chung quanh bản chất của sự phát triển cùng với những đặc tính thường vẫn coi là bản sắc của nó.

Dù vậy, cũng sẽ là mạo hiểm nếu đổ dồn mọi lý thuyết phát triển vào cùng một "cục"; cho nên do những yêu cầu thực tiễn ta vẫn cần thiết lập một dạng lược đồ để phân loại. Và chẳng, giữa các thuyết này lại tồn tại những khác biệt quan trọng và cũng có những nét liên tục đáng kể. Thêm nữa, các thuyết này không nhất thiết chối bỏ lẫn nhau. Tại đa số trường hợp, chúng hoặc bổ sung cho nhau, hoặc tăng cường và củng cố lẫn nhau.

Bảng phân loại giới thiệu ở đây (hình 4.1) sắp xếp các thuyết phát triển vào 8 kiểu loại tùy theo các nhận định cơ sở (biểu hiện rõ ràng hoặc tiềm ẩn) về tính đơn phương hay đa phương mà các thuyết ấy gán cho chức năng, cơ cấu và quá trình. Tính đơn phương quy tụ vào những thuyết trong đó một cơ cấu, chức năng quá trình được coi là cố

Đơn phương chức năng		Đa phương chức năng		
Đơn phương quá trình	Đa phương quá trình	Đơn phương quá trình	Đa phương quá trình	
Đơn phương cơ cấu	Loại 1 Cổ điển Tân cổ điển	Loại 2 Ứng xử luận	Loại 3 Chức năng luận cơ cấu	Loại 4 Hệ tổng quát
Đa phương cơ cấu	Loại 5 Chủ nghĩa Marx chính thống	Loại 6 Chủ nghĩa nhân văn cấp tiến	Loại 7 Cánh tả mới	Loại 8 Hệ có chủ định

Hình 4.1. Phân loại các lý thuyết về phát triển

định và/ hoặc tiên quyết ở mọi môi trường. Tính đa phương quy tụ vào những thuyết trong đó coi cơ cấu, chức năng hay quá trình là một số nhiều và/hoặc thay đổi trong cùng môi trường hay các môi trường khác nhau.

Xin lưu ý rằng các thuyết thuộc loại 1 (tính đơn phương về chức năng, cơ cấu và quá trình) đều mang tính chất miêu tả và không đề cập tới bất cứ phương tiện can thiệp nào. Còn các loại khác, do thừa nhận tính đa phương chỉ ít là ở một chiều cho nên đều đưa ra một vài phương tiện can thiệp. Loại 8 (hệ có chủ định) thì thừa nhận tính đa phương ở cả 3 chiều: chức năng, cơ cấu và quá trình. Vì thế, loại 8, tức là quan điểm hệ thống về phát triển, thực chất là lý thuyết bao trùm. Nó cung ứng bộ khung để luận giải cả 7 loại khác coi như các trường hợp riêng của mình. Lược đồ sau đây lược thuật các nhận định, giả định và các đặc điểm chính của mỗi kiểu cũng như nhân quan của những kiểu ấy đối với phát triển.

Quan điểm sơ lược của những truyền thống lý luận

Tính đơn phương về chức năng, cơ cấu và quá trình

- Mô hình

Mô hình quyết định luận, cơ giới và miêu tả về con người trong trạng thái của tự nhiên, "con người kinh tế" [homo - economicus]; xây dựng kế ước xã hội để gia tăng của cải thông qua tăng năng suất và phân công lao động.

- Truyền thống lý luận

Cổ điển và tân - cổ điển, thể hiện tiêu biểu trong những trước tác của Smith, Ricardo, Malthus, Mill, Marshall, Schumpeter và Rostow.

- Quá trình phát triển

Ổn định và tăng trưởng chống lại những ràng buộc mạnh mẽ của tích tụ tư bản, tăng trưởng dân số và tài nguyên hữu hạn trong tự nhiên; cơ chế tự động điều chỉnh. Keynes đưa vào những nguyên tắc vận dụng có ý thức đối với các lực lượng sản xuất (tân-cổ điển) để duy trì ổn định và tăng trưởng. Rostow đề xuất lý thuyết bậc thang giai đoạn, với các bậc tăng trưởng truyền thống, trước - cất cánh, cất cánh, tự duy trì bền vững và tiêu dùng cao cho đại chúng.

Tính đơn phương về chức năng và quá trình cùng với tính đa phương về cơ cấu

- Mô hình

Mô hình quyết định luận, cơ giới dựa trên các quan hệ

nhân - quả tuyến tính. Xung đột là nguyên nhân hàng đầu tạo ra sự thay đổi, bản thân nó dẫn đến một bậc thang phát triển và hình thành một cơ cấu xã hội mới.

- Truyền thống lý luận

Chủ nghĩa Marx chính thống và chủ nghĩa Weber cấp tiến, thể hiện tiêu biểu trong những trước tác của Engels, Lenin, Kautsky và Plekhanov, Weber, Dahrendorf và Rex.

- Quá trình phát triển

Trong chủ nghĩa Marx chính thống, kinh tế là chức năng hàng đầu và đấu tranh giai cấp là quá trình hàng đầu. Quyết định luận lịch sử đi từ chế độ công xã nguyên thủy đến các xã hội chiếm hữu nô lệ cổ đại, chế độ phong kiến, chế độ tư bản chủ nghĩa, chế độ xã hội chủ nghĩa và cuối cùng là chủ nghĩa cộng sản (xã hội không giai cấp), thông qua xung đột giai cấp và cải tạo từng bước đối với hệ thống. Trong chủ nghĩa Weber cấp tiến, quyền lực là chức năng hàng đầu và chính thức hóa (legitimation) là quá trình hàng đầu; cơ cấu mang tính biến động được xác định bằng quyền năng và được phân loại thành 3 loại thuần túy để tương ứng với các loại hình khác nhau của xã hội: truyền thống, tôn phục và duy lý - pháp quyền. Việc hợp lý hóa ngày càng gia tăng của giới quyền năng (authority), đi từ xã hội gia trưởng đến phụ quyền, đến phong kiến và hiện đại, đang vận động theo hướng tiến tới một dạng lý tưởng về giới chức công quyền (bộ máy không ma sát). Dahrendorf nhìn nhận rằng lợi ích của nhà cầm quyền khác biệt quá rõ nét so với lợi ích của người không có

quyền hành gì, đến nỗi xung đột trở thành đặc điểm thường trực của đời sống xã hội với những mức độ biến đổi về hiệu ứng, kể từ cách mạng đến cải cách quy mô nhỏ bé.

Tính đơn phương về chức năng và cơ cấu cùng với tính đa phương về quá trình

- Mô hình

Mô hình đầu vào/đầu ra (kích thích/đáp ứng) của ứng xử con người và xã hội (môi trường luận). Một mô hình hữu cơ để học tập thông qua liên hệ ngược tích cực và tiêu cực [dương và âm] (tăng cường độ lệch).

- Truyền thống lý luận

Ứng xử luận, thể hiện tiêu biểu trong những trước tác của Watson, Skinner, Erikson và Lasswell.

- Quá trình phát triển

Gia tăng trật tự kỷ cương bằng cách thay đổi động cơ có cảm hóa dẫn dụ và thay đổi ứng xử. Làm thăng hoa những bản năng phá phách để biến thành công việc sáng tạo, và sau rốt hình thành một nền văn hóa thế giới được tạo hình nhờ "công nghệ ứng xử" là điều kiện cần thiết để sinh tồn. Watson tập trung nhấn mạnh vào việc kiểm soát ứng xử thông qua học tập mà tác giả tin rằng có thể thực hiện được bằng nguyên tắc "điều kiện hóa". Skinner cho rằng tự do là một ảo tưởng mà con người không thể tiếp tục sử dụng được nữa. Tác giả nhận định ứng xử là có thể tiên đoán và tạo hình thật chính xác giống như trong một phản ứng hóa học. Nhưng theo Erikson thì các môi trường vật thể, xã hội,

văn hóa và tư tưởng đều là các đối tác cùng tạo ra các quá trình sinh học và tâm lý bẩm sinh.

Tính đơn phương về chức năng cùng với tính đa phương về cơ cấu và quá trình

- Mô hình

Không hề có một đẳng tối cao tuyệt đối nào có thể tái tạo trật tự xã hội mà con người sinh sống. Giải phóng con người là chức năng hàng đầu trong đó có nhiều quá trình và cơ cấu đa dạng.

- Truyền thống lý luận

Chủ nghĩa nhân văn cấp tiến, như được thể hiện tiêu biểu trong những trước tác trước đây của Marx, Marcuse, Lukacs, Sartre, Fromm, Gramsci và trường phái Frankfurt.

- Quá trình phát triển

Thay đổi trật tự xã hội thông qua việc thay đổi phương hướng nhận thức và ý thức, lương tâm. Tháo gỡ những ràng buộc mà cơ cấu xã hội hiện hữu đặt lên sự phát triển con người. Nhấn mạnh các vấn đề thống trị, giải phóng, tước đoạt và tiềm năng.

Tính đơn phương về cơ cấu và quá trình cùng với tính đa phương về chức năng

- Mô hình

Mô hình cân bằng về sinh học, hội nhập nhất thể và năng động; đảm nhiều chức năng để duy trì một cơ cấu không ổn định nhưng cố định (trạng thái "dừng") thông

qua quá trình hàng đầu là cân bằng nội môi, thế giới quan, phân tích, thực chứng và kinh nghiệm.

- Truyền thống lý luận

Chức năng luận cơ cấu, được thể hiện tiêu biểu trong những trước tác của Comte, Spencer, Durkheim, Parsons và Eisenstadt.

- Quá trình phát triển

Hội nhập, thích ứng, đạt tới mục tiêu và duy trì phương thức được coi như 4 mệnh lệnh chức năng tối thượng để cho một hệ xã hội tiếp tục tồn tại và diễn tiến đến trình độ chín muồi và tăng trưởng.

Tính đa phương về chức năng và cơ cấu cùng với tính đơn phương về quá trình

- Mô hình

Đa chức năng, các quan hệ hữu cơ và nhân quả phi tuyến tính. Xung đột là nguyên nhân hàng đầu tạo nên sự thay đổi. Cơ cấu biến đổi được quy định rất nghiêm ngặt bởi tác động qua lại của những phân hệ thống kinh tế, chính trị, ý thức hệ và lý luận của khối tổng thể.

- Truyền thống lý luận

Cánh tả mới, được thể hiện tiêu biểu trong những trước tác của Althusser, Poulantzas, Della-Volpe và Colletti.

- Quá trình phát triển

Hội nhập thêm gia tăng thông qua định luật "phát triển không đồng đều và kết hợp", "phương pháp xấp xỉ kế

tiếp", "sự kiện chinh phục", và tích lũy thêm tri thức của loài người về tự nhiên.

Tính đa phương về chức năng và quá trình cùng với tính đơn phương về cơ cấu

- *Mô hình*

Mô hình chủ toàn, mở, liên hệ ngược nhiều vòng và đầu vào/đầu ra của những hệ xã hội. Tính tương tự sinh học nhằm tìm kiếm những chế định cơ bản và tính đồng đều về cơ cấu.

- *Truyền thống lý luận*

Thuyết tổng quát về hệ thống và điều khiển học, được thể hiện tiêu biểu trong những trước tác của Bertalanffy, Ashby, Miller, Beer và Bogdanov.

- *Quá trình phát triển*

Những quá trình cùng chung cứu cánh, entrôpi-âm tiến tới thể phức hợp có tổ chức. Sự thay đổi cơ cấu diễn ra qua học tập, thích ứng, thay đổi động cơ và ứng xử có cảm hóa, dẫn dụ.

Tính đa phương về cơ cấu, chức năng và quá trình

- *Mô hình*

Các hệ thống chủ định, văn hóa - xã hội, liên kết bằng thông tin. Có khả năng sáng tạo và bảo toàn cơ cấu.

- *Truyền thống lý luận*

Quan điểm hệ thống (thế hệ thứ 3) được thể hiện tiêu

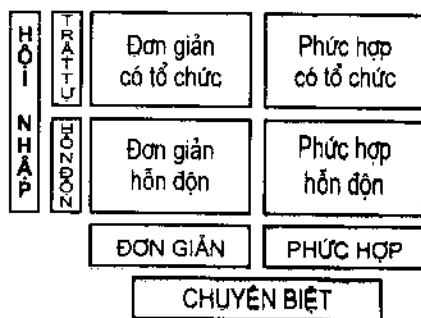
biểu trong những trước tác của Ackoff, Boulding, Buckley và Churchman.

- Quá trình phát triển

Chuyển động nhiều cứu cánh, tương tác, có chủ định tiến tới sự chuyên biệt hóa và hội nhập thêm gia tăng. Quá trình sáng tạo và học tập nhằm tăng thêm năng lực và nguyện vọng tạo dựng lại tương lai. Phương thức tổ chức tìm kiếm lý tưởng để giải quyết những xung đột cấp độ cao hơn. Quan điểm hệ thống về phát triển thực hiện trên thái độ chấp nhận tính đa phương về cả 3 chiều chức năng, cơ cấu và quá trình; xem xét tham khảo cả 7 loại kia coi như những trường hợp đặc biệt của mình. Xuất phát từ nhận quan hệ thống, phát triển không chỉ là một hiện tượng đa - chức năng, mà còn bao hàm những quan niệm đa dạng và đông đảo, cả về cơ cấu và quá trình nữa.

Quan điểm hệ thống về phát triển

Phát triển một tổ chức là cuộc cải tạo có chủ định nhằm tiến tới đồng thời những cấp độ cao hơn về hội nhập nhất thể hóa và chuyên biệt hóa (hình 4.2). Chính là nhờ một quá trình học tập tập thể mà một hệ thống xã hội gia tăng được năng lực và nguyện vọng phục vụ các thành viên và môi



Hình 4.2. Các cấp độ chuyên biệt hóa và hội nhập nhất thể hóa

trường của mình. *Chuyên biệt hóa* biểu hiện một định hướng nghệ thuật (nhìn nhận tinh tường các khác biệt giữa những sự vật nhìn thoáng qua là tương đồng về ngoại hình) trong đó chú trọng tới các giá trị phong cách và các xu hướng có nhiều ý nghĩa tiến tới sự gia tăng về tính phức hợp, phong phú đa dạng, tự chủ và phát sinh hình thái (sáng tạo cơ cấu mới). *Hội nhập nhất thể hóa* biểu hiện một định hướng khoa học (nhìn nhận tinh tường các tương đồng giữa những sự vật nhìn thoáng qua là khác biệt về ngoại hình), trong đó chú trọng tới các giá trị công cụ và các xu hướng có nhiều ý nghĩa tiến tới sự gia tăng về trật tự, đồng đều, hợp thức, tập thể, cân bằng và ổn định hình thái (bảo toàn cơ cấu).

Tùy theo đặc trưng của mỗi nền văn hóa nhất định, một hệ xã hội có thể vận động từ trạng thái đơn giản hỗn độn tiến tới đơn giản có tổ chức được tạo nên bằng cách chú trọng đến hội nhập nhất thể hóa mà coi nhẹ chuyên biệt hóa. Nó cũng có thể vận động tiến tới phức hợp hỗn độn được tạo nên bằng cách gia tăng chuyên biệt hóa mà coi nhẹ hội nhập nhất thể hóa. Thế nhưng, nó có thể vận động tiến tới phức hợp có tổ chức, nghĩa là đạt tới cấp độ cao hơn về tổ chức được hoàn thành nhờ một chuyển động quy tụ được cả phức hợp cũng như trật tự. Điều này nói lên rằng đối với mỗi cấp độ chuyên biệt hóa đều có một mức tối thiểu về hội nhập nhất thể hóa với đặc điểm là dưới mức ấy thì hệ thống sẽ tan rã dẫn tới hỗn độn. Ngược lại, những cấp độ cao về hội nhập nhất thể hóa đòi hỏi phải kèm theo những cấp độ cao về chuyên biệt để tránh khỏi bất lực, vô hiệu.

Chúng ta lưu ý rằng sự chuyển động tiến tới phức hợp có tổ chức chính là tổ chức của những quá trình entropi-âm tại các hệ thống sinh vật. Phương thức này biểu hiện quan điểm hệ thống về tổ chức, tức là hệ văn hóa - xã hội có giới hạn cao hơn và thấp hơn đối với những quá trình hội nhập nhất thể hóa và chuyên biệt hóa. Trong phạm vi ranh giới của một nền văn hóa nhất định, vẫn tồn tại cả một loạt rất đa dạng các định hướng khác nhau. Sự hiện diện của "cánh tả" và "cánh hữu" ở mọi nhóm xã hội và mọi chính đảng là biểu hiện của hiện tượng đó (xem hình 4.3).

Tại một thiết chế xã hội linh hoạt mềm dẻo, các dao động biên độ thấp diễn ra trong khuôn khổ nội bộ của ranh giới phân hóa mà không xảy ra sụp đổ, như minh chứng bằng các chuyển đổi định kỳ của chính phủ giữa Công Đảng và Đảng Bảo thủ ở Vương quốc Anh, hay giữa Đảng Dân chủ và Đảng Cộng hòa ở Hoa Kỳ. Thế nhưng, nếu một định hướng lại toan vượt khỏi giới hạn của tuyến văn hóa, thì một phản ứng mãnh liệt sẽ đẩy lùi nó về phía cực đoan đối lập, gây nên những dao động mạnh hơn nữa để bề "gãy gập" thành một biến cố chuyển pha.

Tiếc thay, tại những xã hội bị phân cực bởi các ý thức hệ đối kháng và cứng đờ, công cuộc cải tạo xã hội diễn ra bằng sự chuyển pha dữ dội (điểm gãy gập). Nỗ lực phục hồi trật tự để thoát khỏi một



Hình 4.3. Ranh giới văn hóa

tình huống như vậy thường là cực kỳ bất bình, bởi vì lúc đó mối quan hệ giữa các thành viên đã bị hủy hoại khó bề hàn gắn, như đã xảy ra ở những xã hội đang chìm đắm trong tình trạng liên miên rối ren về dân sự.

Nhằm xác định việc phát triển, chúng tôi nhận dạng 2 tác nhân chủ động: nguyên vọng và năng lực. Nguyên vọng tạo nên bởi một tầm nhìn hấp dẫn đối với một tương lai được tăng tiến bằng tương tác giữa các quá trình sáng tạo và tái tạo.

Khả năng sáng tạo của con người, song song với nguyên vọng của con người muốn chia sẻ, dẫn tới một hình ảnh cùng nhau chia sẻ về một tương lai mong muốn. Điều này làm nảy sinh cảm thức không vừa lòng với hiện tại và thúc đẩy việc mưu cầu những cứu cánh thách đố nhiều hơn và ước muốn nhiều hơn. Nói cách khác, cuộc sống diễn ra đơn giản bằng việc thiết định và kiếm tìm những mục tiêu có thể vươn tới được và hiếm khi vượt khỏi giới hạn của những gì vốn đã quen thuộc.

Một cách diễn giải mang nặng màu sắc "nguyên giáo" của một số tôn giáo vẫn nhìn nhận sự sáng tạo là đặc quyền độc lập của Thượng Đế. Mọi người trần thế không ai được phép dấn thân vào bất cứ hành vi sáng tạo nào. Nghệ thuật dưới hầu hết mọi loại hình, như hội họa, điêu khắc, âm nhạc, kịch, đều bị cấm đoán. Tái tạo và giải trí cũng bị coi như phạm vào tội lỗi. Thái độ đối kháng này trước hoạt động mỹ học vẫn đã kìm hãm việc phát triển, nó không cho xuất hiện cơ hội để biểu hiện và mở rộng

tâm nhìn vượt khỏi các nhu cầu thiết yếu của sinh tồn đơn thuần. Tình trạng này cung cấp một ý kiến giải thích cơ sao có những trường hợp phát triển quá thấp kém mặc dầu sẵn thế mạnh về nguồn lực dồi dào.

Tâm thể không vừa lòng với hiện tại, mặc dầu là một điều kiện cần thiết để thay đổi, nhưng vẫn chưa đủ để bảo đảm phát triển. Dường như cũng phải có một điều kiện cần thiết nữa, đó là niềm tin gửi vào năng lực của con người có thể góp phần vào việc kiểm soát lộ trình của các biến cố. Những ai một lòng kính sợ môi trường của mình và cho rằng các sức mạnh tạo hình cho tương lai của họ đều ở ngoài bản thân họ thì thường không nghĩ gì đến sự thay đổi tự nguyện và có ý thức, bất luận họ chịu cảnh khốn khổ thảm thương đến đâu chăng nữa.

Do vậy, *năng lực* chính là tiềm năng để kiểm soát, gây ảnh hưởng và lượng định các thông số đang chi phối tồn tại của hệ thống. Song chỉ đơn độc một mình năng lực cũng không thể đảm bảo được sự phát triển. Nếu không có một hình ảnh cùng chia sẻ về một tương lai mong muốn thì nỗi khổ của quần chúng rất hùng hậu có thể dễ dàng biến thành một nhân tố đoàn kết để thay đổi, nhưng ở đây là thái độ hận thù căm ghét, một thái độ sẽ thành công trong việc hủy hoại hiện tại nhưng không tất nhiên là một bước đi cần thiết tiến tới xây dựng một tương lai khả quan hơn.

Giữ vị thế trung tâm trong ý niệm đó của công cuộc phát triển là sự phân biệt giữa phát triển với tăng trưởng. Theo tác giả Ackoff:

Phát triển và tăng trưởng không phải là như nhau, thậm chí cũng không nhất thiết là gắn kết với nhau. Tăng trưởng có thể diễn ra cùng với hoặc không cùng với phát triển, và phát triển cũng có thể diễn ra cùng với hoặc không cùng với tăng trưởng. Khu nghĩa trang có thể tăng trưởng nhưng không hề phát triển. Ngược lại, một người có thể tiếp tục phát triển khá lâu sau khi đã không tăng trưởng thêm và đảo lại. Nói thật chặt chẽ, tăng trưởng là gia tăng về quy cách hay số lượng. Lĩnh vực chính, nhưng không phải là độc nhất mà nó phù hợp để diễn tả là lĩnh vực sinh học, như tăng trưởng các loài thảo mộc và động vật. Các nhóm xã hội cũng được gọi là đang tăng trưởng khi gia tăng về quy mô. Còn bảo rằng một nền văn hóa đang tăng trưởng thì thật vô nghĩa, về quy mô và số lượng không thích hợp chút nào với văn hóa. Một tổ chức hoặc một dân tộc, cũng giống một cá nhân có thể tăng trưởng bằng gia tăng quy mô hoặc, không giống cá nhân, là gia tăng về số lượng nhưng không phát triển; nó cũng có thể phát triển mà không có tăng trưởng.

Một người có thể xây cất một ngôi nhà tốt hơn với công cụ và vật liệu tốt so với trường hợp không có chúng. Mặt khác, một người phát triển cao có thể xây cất một ngôi nhà tốt hơn với bất cứ công cụ và vật liệu nào có sẵn so với người kém phát triển cũng có những nguồn lực như thế. Lại thêm cách thức nữa: người phát triển cao với nguồn lực hạn hẹp có thể có khả năng cải thiện chất lượng sống của bản thân và của người khác với mức độ nhiều hơn so với người kém phát triển với nguồn lực vô hạn.

Những ràng buộc tác động vào tăng trưởng của hệ thống cần được tìm kiếm trước tiên ở môi trường của nó, nhưng các ràng buộc chính tác động vào phát triển thì phải tìm trong nội bộ bản thân hệ thống. Vì lẽ đó, những giới hạn chính đối với tăng trưởng là ngoại lai, và đối với phát triển là nội tại. Trong bối cảnh này, phát triển là một tiềm năng để đáp ứng nguyện vọng, chứ không phải chất lượng sống hay tiêu chuẩn sinh hoạt đã thực hiện thật sự. Chất lượng sống mà một hệ thống có thể thực hiện là sản phẩm liên kết của phát triển cộng với nguồn lực có thể huy động được. Mặc dầu điều này dẫn tới hệ quả là nguồn hạn hẹp có thể hạn chế cải thiện chất lượng sống, nhưng không dẫn tới chỗ hạn chế phát triển.

Bộ khung quan điểm, mà thực chất là sáng tạo những phương thức kế tục nhau về tổ chức ở những cấp độ cao hơn về phức hợp và trật tự, tạo ra những yêu cầu thực tiễn kéo theo nhiều ý nghĩa trong việc tạo hình thuyết hệ thống về tổ chức.

THIẾT KẾ MÔ ĐUN ĐA CHIỀU

Nhiều ý kiến phát biểu đầy thiện ý bàn về quá trình phát triển tổ chức đã bộc lộ là phản - trực cảm. Điều đáng ngạc nhiên ở đây không phải là do con người chủ tâm kém trung thực. Những hệ quả trỗi dậy sở dĩ mâu thuẫn với các ước vọng bởi lẽ những nguyên tắc vận hành bất rể sâu trong những nhận thức sở thuộc các hệ chuẩn thức khác nhau. Những điều ngạc nhiên đó không thể tránh được chừng nào các tiên đề cơ bản không được san bằng và các hậu quả của chúng không được vạch rõ.

Thời quá khứ là thời đại của nền sản xuất hàng loạt dựa trên tính thay thế lẫn nhau giữa các bộ phận và lao động. Chúng ta đã bước vào kỷ nguyên sản xuất theo ý khách hàng mà thành đạt kinh doanh được xác định bằng cách sản xuất các lô hàng nhỏ hơn đối với các sản phẩm được khách ưa chuộng với "giá thành hòa vốn" thấp hơn. Nếu tay nghề thành thực đối với một tác nghiệp đơn thuần đã là nền móng của phương thức sản xuất hàng loạt, thì bây giờ người công nhân hiểu biết tri thức nhiều kỹ năng nghề nghiệp là yêu cầu cốt lõi của phương thức sản xuất lô hàng theo ý khách.

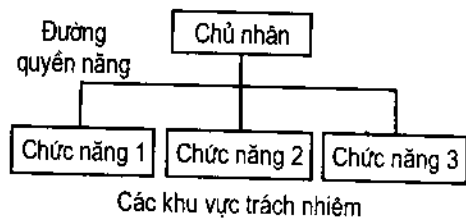
Công nhân tri thức có khả năng thu thập gom góp bất cứ mảng kỹ xảo bí quyết khai thác từ bất cứ bộ môn nào để tạo nên một giải pháp nhất thể trọn vẹn. Hiệu quả khi thực hiện theo lối "đường mòn" vốn được coi là phẩm chất trình độ khi chi phí tự động hóa tốn kém hơn rất nhiều so với các khoản chi về tổ chức. Nhưng đến nay kỷ nguyên mới đã đảo ngược phương trình ấy. Các loại máy điện toán ngày thêm rẻ giá đã khiến cho phép tiếp cận "kỹ năng hẹp" và "tác nghiệp đơn thuần" trở thành lỗi thời. Trên thực tế, lúc cần tiến hành một tác nghiệp đặc thù thì máy vi tính đang là một tác nhân lý tưởng.

Đã từng có một thời các vấn đề đều có thể xác lập chặt chẽ và giải quyết thỏa đáng trong phạm vi ranh giới khép kín của chỉ một bộ môn hoặc một ban, ngành hẹp. Thế nhưng các vấn đề hiện đại thì ngày thêm phức tạp và liên quan qua lại. Những vấn đề này thường rất lộn xộn, chúng kéo nhau đến thành từng bó và đòi hỏi một phép tiếp cận

khác biệt. Người công nhân tri thức đang trỗi dậy là người không những am hiểu tường tận nghề nghiệp mà còn phải có nhận biết sâu xa về bối cảnh toàn diện và quá trình tổng thể trong đó mình tham dự.

Theo tập quán truyền thống, lý thuyết tổ chức thường giải quyết 2 loại hình quan hệ: 1) trách nhiệm (ai chịu trách nhiệm việc gì) và 2) quyền năng (ai báo cáo, giải trình với ai). Thứ cơ cấu quan niệm theo cách đó có thể được biểu diễn bằng sơ đồ hai chiều cạnh, tại đây các hình hộp chữ nhật tượng trưng cho các trách nhiệm và các cấp, còn các đường nét tượng trưng hướng đi và dòng quyền năng (hình 4.4). Những tiêu chí dùng để chia khối tổng thể thành các khu vực trách nhiệm, và để xác định tầm quan trọng tương quan giữa các khu vực (tuyến quyền năng) chính là những khác biệt chính giữa các lý thuyết về tổ chức. Những tiêu chí này đã diễn tiến chủ yếu chung quanh 3 bộ phận cấu thành của hệ thống: đầu vào (công nghệ), đầu ra (sản phẩm) và môi trường (thị trường).

Tùy theo bản chất cuộc đấu tranh ở mỗi thời gian nhất định, một sơ đồ về tính ưu tiên được sử dụng nhằm chỉ định một bộ phận cấu thành làm "chính yếu" và hai bộ phận kia làm "tùy thuộc". Chẳng hạn, khi năng lực sản xuất là yếu tố quyết định sức cạnh tranh thì đầu vào trở thành quan tâm chính yếu



Hình 4.4. Quyền năng và trách nhiệm

khuyến cho thị trường và sản phẩm tùy thuộc công việc chế biến sản phẩm. Kỳ nguyên tiếp thị chứng kiến sự nhấn mạnh chuyển dịch từ sản xuất đến thị trường, do vậy chế tạo sản phẩm lại tùy thuộc tiếp thị. Đường như quan niệm một chiều (đơn - chiều) tự áp đặt về tổ chức đã ngăn cản việc hiện thực hóa phương án lựa chọn đa - chiều.

Theo phần lớn các nhà thiết kế, phương thức tổ chức đơn - chiều dựa trên việc xác định theo cơ cấu những nhiệm vụ, kiểu phân công riêng biệt và phối hợp theo cấp bậc các chức năng hình như là phương pháp duy nhất có thể chấp nhận được khi tổ chức công việc vận hành. Một kiểu văn hóa quản lý thống ngự tiếp tục đánh giá cao việc chỉ huy và kiểm soát thật sát sao và coi bất cứ hình thức biến đổi nào trong cơ cấu tổ chức đều hết thảy là không thể chấp nhận được, là lãng phí, họa chẳng có hình thức tốt nhất nào đó thì rốt cuộc cũng đều là không thực tế.

Phép thiết kế đa - chiều chủ trương rằng 3 tiêu chí chung, tức là đầu vào (công nghệ), đầu ra (sản phẩm) và môi trường (thị trường) là những yếu tố bổ sung cho nhau. Xử lý chúng với tính cách những chiều cạnh phụ thuộc lẫn nhau và quản lý các tương tác giữa chúng có thể loại trừ được nhu cầu phải định kỳ cải tổ mỗi khi một thay đổi trong môi trường cạnh tranh đòi hỏi phải thay đổi trọng tâm từ một định hướng này sang định hướng khác, thí dụ từ sản phẩm sang thị trường và đảo lại.

Cứ tăng tốc thay đổi và định kỳ chuyển dịch trọng tâm từ nội dung này sang nội dung kia sẽ buộc các tổ chức lớn phải thường xuyên cải tổ gây hủy hoại lớn. Cái giá phải trả

cho cải tổ, cũng như cảm thức lo lắng, và tình trạng căng thẳng đi kèm theo cải tổ, thường gây nên tâm lý mong muốn ổn định và thái độ phản kháng thay đổi. Khả năng hoạt động của bất cứ tổ chức nào cũng tùy thuộc năng lực của tổ chức ấy trong việc chủ động và tích cực thích nghi với những đòi hỏi luôn thay đổi của cuộc đấu tranh đang nổi lên. Năng lực thích ứng yêu cầu một hình thức nào đó về linh hoạt và đáp ứng nhạy bén, mà yêu cầu này lại đòi hỏi phải có một mức độ nào đó về "dư thừa" dự trữ sẵn ngay trong nội tại của hệ thống. Một cơ cấu môđun cài đặt trong sơ đồ đa-chiều cạnh có thể đảm bảo được một cấp độ đòi hỏi về linh hoạt và dư thừa dự trữ nhằm tạo nên một hệ thống thích ứng và biết học tập.

Chúng tôi từng được nghe nói rằng những ước vọng lớn lao đều chưa bao giờ được hiện thực hóa cả. Chúng chẳng qua chỉ là những cơ sở để trốn chạy của những ai chùng như nằm mơ giữa ban ngày mà thôi. Những kế hoạch cao xa đều chết ngay khi vừa đến. Thế nhưng, ví thử không có tầm nhìn xa rộng thì làm thế nào để có được phương hướng cho đường lối. Không có tầm nhìn, mọi khả năng sẽ ngang nhau về giá trị, sẽ không có căn cứ để phán đoán tính chất phù hợp của những cơ hội đang trỗi lên. Tính phức hợp là một bộ phận của thực tại chúng ta. Quyết không thể né tránh nó. Chúng ta có thể đủ khả năng xử lý nó nếu sự quan tâm của chúng ta chuyển từ cách quản lý vĩ mô các bộ phận (quyền lực ngự trị) sang quản lý vĩ mô các tương tác (quyền lực thực hiện).

"Quyền lực thực hiện" là việc mà tổ chức phải tiến hành

tổng thể. Không thể lẫn nó với thứ "quyền lực ngự trị": Quyền thực hiện là nền tảng của tiềm năng tổ chức và song trùng quyền lực, còn quyền ngự trị thực chất là thống trị. Các tổ chức có tiềm năng không thể thiết lập trên các nguyên tắc bất lực. Quyền lực thực hiện sẽ được nhân lên khi nó được tiến hành song trùng ở những môđun phục vụ chủ đích riêng biệt. Những môđun này hoạt động trong phạm vi rộng rãi cho tới khi chúng đáp ứng được các "giao diện" và các đòi hỏi chức năng của hệ thống lớn hơn mà chúng là một bộ phận. Trong bất luận hệ thống nào, chuyên biệt hóa chính là điều kiện giữ cho hệ được sống động và chứa đựng tiềm năng. Những tổ chức thực hiện được chuyên biệt hóa và hội nhập nhất thể hóa sẽ tạo nên những giá trị thật cho bản thân và các tổ chức khác.

Theo kinh nghiệm của tôi, đồ án thiết kế đa - chiều với các môđun là phương tiện thực tế nhất để đối ứng trước tình trạng phức hợp và bấp bênh. Nó tạo điều kiện khả thi cho việc thực hiện một thiết kế phức hợp mà không phải gánh chịu tổn thất trong quá trình xử lý.

Muốn tạo dựng một cơ cấu môđun, ta phải trước tiên thiết kế một dạng kiến trúc, một mô tả tổng thể của hệ thống với những chức năng đầu ra, đầu vào và môi trường của nó. Kiến trúc của hệ thống nhận dạng các chức năng sống còn, các thành phần trọng yếu và các quan hệ giữa chúng, cũng như các quá trình tổ chức quy định bản chất của khối toàn bộ. Nó bao gồm một tập hợp nhiều bình diện tách riêng nhau song liên quan qua lại với nhau. Mỗi bình diện thể hiện một chiều cạnh của hệ diễn tả một bối cảnh

duy nhất, một phương thức vận hành tác nghiệp, một tập hợp xác định trước về các tiêu chí và biện pháp đảm bảo cho thành tích. Mỗi bình diện chứa đựng một tập hợp các môđun mang chủ định riêng biệt cùng với một tập hợp tương ứng các đặc trưng ứng xử. Các quan hệ và giao diện giữa các bình diện cần được xác định tường tận nhằm hội nhập tất cả vào một quari điểm của khối toàn bộ. Các bộ phận vận hành như các hệ độc lập với năng lực tự kiểm soát trong phạm vi tương đối, và hoạt động với tính cách những thành viên hữu trách của một khối toàn bộ cố kết đủ khả năng đối ứng hữu hiệu với các đòi hỏi của hệ thống chứa đựng chúng.

Chẳng hạn, bình diện công nghệ cung ứng một môi trường thuận lợi đối với các bộ phận xây dựng thành phần. *Bộ phận xây dựng thành phần* là những môđun thường chứa đựng một công nghệ chủ chốt, do vậy đòi hỏi phải áp dụng một phương thức quản lý khác biệt cũng như các tiêu chí thành tích và biện pháp khác hẳn so với những phương tiện cần thiết để quản lý và kiểm soát các môđun tiếp thị.

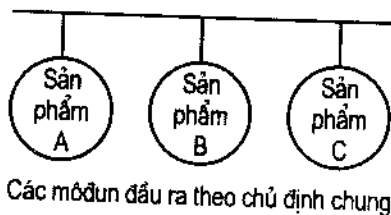
Cho nên tổ chức được thiết kế theo quan điểm ấy sẽ trở thành đủ năng lực để mở rộng ra hoặc thu hẹp lại bằng cách bổ sung hoặc bãi bỏ một số môđun thay thế được vốn có những phương tiện để tương tác theo chiều dọc hoặc chiều ngang. Phương thức tổ chức được sắp xếp lại cách đó sẽ có khả năng tái - thiết kế cơ cấu và tái - xác định các chức năng của mình, cho phép phát huy một ứng xử khác trước và tạo được những kết cục khác trước trong những môi trường giống như cũ hoặc khác trước. Điều này nghĩa là có

thể tổ chức việc vận hành theo những đường hướng đa dạng, và đương nhiên là phải có một lựa chọn về tổ chức.

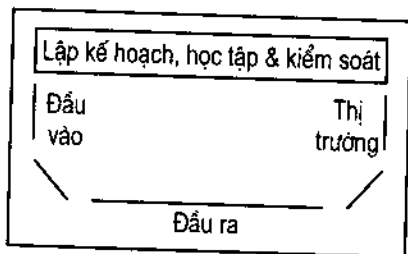
Chiều đầu ra

Trách nhiệm hoàn tất cứu cánh của tổ chức được thể hiện ở chiều đầu ra. Chiều đầu ra bao gồm cả một chuỗi *chủ định chung*, với những đơn vị nửa - tự chủ, tự túc đến mức lý tưởng, phụ trách mọi hoạt động mà tối hậu là đảm trách việc hoàn tất nhiệm vụ và sản xuất đầu ra của một tổ chức (hình 4.6). Xin lưu ý rằng các đơn vị nửa - tự chủ và tự túc, có chủ định được mang tên là *môđun* để gọi cho đơn giản. Các môđun là các đơn vị tự túc và tự chủ tới một mức độ không phương hại tới tính chất toàn vẹn hài hòa của toàn bộ hệ thống.

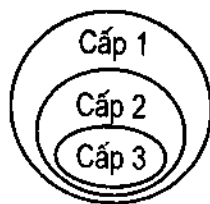
Mỗi môđun đầu ra thể hiện một cấp độ riêng trong bậc



Hình 4.6. Chiều đầu ra



Hình 4.5. Thiết kế môđun đa chiều



Hình 4.7. Hệ chủ định nhiều cấp

thang thứ hạng trên dưới của hệ thống chủ định nhiều cấp (hình 4.7). Nó chính là hình dạng thu nhỏ của khối toàn bộ, tức là của hệ thống rộng lớn hơn mà nó là một bộ phận. Mỗi môđun đầu ra giữ trách nhiệm xây dựng những quyết định chỉ tác động riêng tới các vận hành của nó. Còn những quyết định tác động tới những đơn vị khác thì được xây dựng ở cấp cao hơn với sự tham gia đóng góp của mọi đơn vị hữu quan.

Vì mỗi môđun có thể tiêu thụ những tài nguyên hiếm trong môi trường, cho nên đầu ra tất phải đáp ứng được các nhu cầu của môi trường. Môđun đầu ra cấp thấp nhất là đơn vị nhỏ nhất có thể tiến hành hạch toán kinh tế được khi sản xuất một đầu ra cụ thể và đo tính được.

Thành tích của một môđun đầu ra rất nên được xem xét độc lập với ứng xử của những môđun đầu ra đồng loại khác, càng độc lập càng tốt; nó cần được trao đủ quyền hạn đối với các nguồn lực, như tiền và nhân lực, để chịu trách nhiệm và kiểm toán được về thành công hoặc thất bại. Nó cũng được phép giữ lại một tỷ lệ trong khối lượng đóng góp vượt mức tối thiểu nhằm khích lệ và phát triển nội bộ.

Thông thường, một môđun đầu ra được thiết kế như một đơn vị được phó thác về một sản phẩm, một dự án hoặc một chương trình. Một môđun tạo sản phẩm hữu hiệu phải có một vai trò chủ động kinh doanh. Nó đảm đương trách nhiệm về phát triển, thiết kế, tiếp thị và đảm bảo doanh lợi của thành phẩm. Tuy không gánh trách nhiệm về các cơ sở sản xuất với thiết bị tài sản cố định, nhưng các nhà quản lý đầu ra vẫn có đủ quyền hạn để tuyển chọn các thiết bị sản xuất và hệ thống phân phối.

Đưa vào sử dụng trong môđun phát triển sản phẩm những thiết bị sản xuất và phân phối thuộc loại đầu tư cao về vốn sẽ gắn kết vận mệnh của những chi nhánh chủ yếu trong một tổ chức vào một sản phẩm độc nhất. Chi nhánh nào liên quan đến loại thiết bị ấy mà không tán thành việc phát triển thứ sản phẩm đòi hỏi sử dụng các thiết bị khác nhau, thì sẽ cũng tương tự như số phận của mặt hàng, tức là kinh qua một chu trình tăng trưởng, chín muồi rồi đi đến tình trạng tụt yếu suy đồi.

Chiều đầu vào

Muốn tạo dựng được một hệ thống đạt mức to lớn hơn tổng số mọi bộ phận của nó cộng gộp lại, tổ chức cần tận dụng khối tổng lực [synergy] của mình. Tiết kiệm về quy mô, nhu cầu chuyên môn hóa, mệnh lệnh nhất thiết về công nghệ, phát triển những công nghệ cốt lõi, đó là một số trong các lý do tại sao nhiều chức năng và công nghệ do các môđun đầu ra đòi hỏi lại cần được chia sẻ. Những dịch vụ được chia sẻ và những chức năng được chuyên môn hóa có thể cung ứng bởi các nhóm môđun chuyên trách, nhóm này gộp lại thành ra chiều đầu vào của tổ chức (*hình 4.8*).

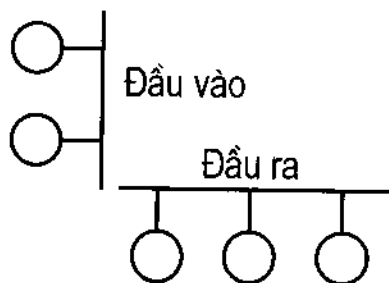
Xin dẫn một thí dụ, việc chỉ định đích danh đơn vị chế tạo sản phẩm là một trung tâm lợi nhuận trong chiều cạnh đầu vào không những phát sinh do yêu cầu phải quản lý thiết bị một cách linh hoạt hơn, tạo sức cạnh tranh mạnh mẽ hơn, mà cũng vì cần dành cho các nhà quản lý sản phẩm quyền tự do được mua đúng những yêu cầu về chế tạo của họ hoặc trong nội bộ hoặc bên ngoài tổ chức mà không bị trói buộc bởi các thiết bị cố định sẵn có.

Nói chung, các môđun đầu vào được cung cấp vốn lưu động kinh doanh nhằm thu được chi phí vận hành đã bỏ ra cộng với khoản thu hồi vốn đầu tư bằng giá cả thị trường các dịch vụ đã thực hiện. Nếu không đủ mức cầu hoặc mức cầu không lường trước được khiến cho phải hỗ trợ bổ sung mới tiến hành được chức năng đầu vào, thì thông lệ chung là trợ cấp cho mức cầu chứ không thể là "cung cấp". Tại những giai đoạn đầu tiên của thời kỳ chuyển đổi, ngân khoản vận hành của đơn vị đầu vào có thể tạm cấp thông qua hợp đồng giao nhận tổng lượng dịch vụ do đơn vị thực hiện. Nhưng về dài thể cần tránh tình trạng tập trung hóa cốt để một hoặc các tình huống sau đây trở thành lần át một cách áp đảo cơ chế phi-tập trung hóa của mỗi dịch vụ riêng biệt.

Tính đồng đều

Một số mặt của hệ thống sẽ vẫn được tập trung hóa khi chúng liên quan chung tới hết thấy hoặc một số bộ phận và không thể bị phi - tập trung hóa mà không gây tổn thất nghiêm trọng cho việc vận hành thỏa đáng của hệ. Chẳng hạn như tại các lĩnh vực như hệ đo lường ở đây phải rất quan tâm đến thứ ngôn ngữ chung và điều phối chung, và ở đây tính đồng đều phục vụ với tính cách một tiêu chí về tập trung hóa. Đồng thời, một vài hoạt động vì tính chất đặc biệt là không thể chia cắt được và đòi hỏi một thiết kế chủ toàn, nên cũng có thể tập trung hóa. Chẳng hạn, hiệu lực của một hệ thống thông tin toàn diện chứa đựng trong tính chủ toàn, quán triệt cố kết, truy cập theo thời gian thật và nối mạng thích hợp của hệ ấy sao cho có thể chuyển tải

được những thông tin thỏa mãn đầy đủ các người sử dụng khác nhau. Việc triển khai một hệ thống loại này đòi hỏi sự hợp tác và phối hợp giữa mọi tác nhân trong hệ.



Tiết kiệm quy mô

Hình 4.8. Chiều đầu vào

Dù tiết kiệm quy mô thường được nhận định là một yếu tố quan trọng đối với việc tạo dựng hoạt động dịch vụ cùng nhau chia sẻ sử dụng, nhưng việc so sánh cân nhắc giữa tập trung hóa với phi - tập trung hóa về mỗi chức năng vẫn cần được làm sáng tỏ để minh chứng rằng ưu điểm sẽ vượt hẳn bất lợi trước khi huy động chức năng đó vào những dịch vụ cùng chia sẻ. Ở trường hợp này, phải nhìn trước được rằng một dịch vụ khi tập trung hóa sẽ hoặc tạo được những khoản tiết kiệm đáng kể cho toàn bộ hệ thống nói chung, hoặc giúp cho các đơn vị mà nếu không có dịch vụ chung ấy thì không đủ năng lực tự lo liệu việc cung ứng.

Những công nghệ cốt lõi

Khi cảm nhận rằng trong một công nghệ nhất định có một kỹ năng sẽ giữ vai trò quyết định trọng yếu trong thành đạt tương lai của doanh nghiệp, ban quản lý có thể ra quyết định tập trung hóa, triển khai và tạo điều kiện để công nghệ ấy được sử dụng tại mọi đơn vị của doanh nghiệp. Đôi khi, công nghệ triển khai ở một đơn vị đầu ra

lại có tiềm năng trên thị trường to lớn hơn nhiều so với lợi thế cạnh tranh khi phân công theo sản phẩm. Tại trường hợp này, ban quản lý chịu trách nhiệm nhận dạng đó là "công nghệ cốt lõi" và cần được tập trung hóa để phát triển hết năng lực.

Bất kể chủ trương tập trung hóa được minh chứng như thế nào, các đơn vị đầu vào cũng bắt buộc phải trở thành những người thực hiện lựa chọn am hiểu tường tận công nghệ và đánh giá được hiệu quả về chi phí. Tuy nhiên, một cung cách gây trở ngại lớn cho việc vận hành của đơn vị đầu vào là trộn lẫn chức năng của nó với chức năng kiểm soát. Cách làm như thế quả thật sẽ âm thầm phá hoại hiệu quả của chức năng dịch vụ cũng như tư cách chính thức của việc kiểm tra, kiểm soát. Nhằm tự bảo vệ chống đà lấn lướt dần dần của thói bá quyền ở các đơn vị cung cấp dịch vụ, đồng thời chống các rủi ro hiển nhiên thường kèm theo dịch vụ kiểm tra, các đơn vị đầu ra thường tìm cách làm song trùng các dịch vụ hỗ trợ được họ coi như dễ dàng chia sẻ và vận dụng hữu hiệu. Những hiện tượng song trùng dịch vụ diễn ra thái quá và tràn lan chính là triệu chứng của một dạng phản ứng tự nhiên của những đơn vị vận hành chống lại những chức năng kiểm tra thường được lồng ghép vào chức năng dịch vụ. Mặt khác, cung cách nguy trang một chức năng rất chính đáng, rất cần thiết là công việc kiểm soát, kiểm tra dưới dạng chức năng dịch vụ sẽ biến đổi bản chất việc kiểm soát vốn thực chất là việc học tập thành ra hành vi phòng vệ và thanh minh, biện bạch.

Nên lưu ý đặc biệt thêm nữa đến một yêu cầu là đảm bảo không có chức năng nào của các đơn vị dịch vụ chung được tùy tiện thay đổi tính chất của mình và hướng vào những hoạt động kiểm tra, kiểm soát. Dưới cái cơ cần duy trì tính kiên định và đồng đều, thường diễn ra một xu thế tự nhiên ở các đơn vị cung cấp dịch vụ muốn kiêm nhiệm cả chức năng chỉ đạo và kiểm toán. Thói quen này đã bị thực tế minh chứng lệch lạc và sai lầm. Những đơn vị cung cấp dịch vụ khó tránh trượt mãi tới chỗ ham muốn đảm đương chức năng kiểm soát. Thật quá rõ là cách này chẳng khác gì hù dọa các đơn vị sử dụng vốn chẳng chịu có thêm một ông chủ mới đội lốt nhân viên phục vụ.

Các dịch vụ chung cung ứng những công việc có nhu cầu đòi hỏi (như thông tin, lợi nhuận, lương bổng, sổ sách), nhưng hệ thống kế hoạch và kiểm soát của tổ chức cần quy định rõ chính sách và tiêu chí điều chỉnh các hoạt động dịch vụ đó cũng như chỉ đạo các chức năng cần thiết về điều hành và cưỡng chế để đảm bảo thực hiện thỏa đáng các chính sách ấy.

Chiều thị trường

Thị trường là chiều cạnh thứ ba của tổ chức, nó được định nghĩa là cơ chế để truy cập một lớp khách có đủ sức mua và có nhu cầu hoặc nguyện vọng đã biết hiển nhiên về một dịch vụ hay một mặt hàng nhất định (*hình 4.9*). Chiều cạnh thị trường chính là giao diện với khách hàng. Trong đa số trường hợp, đó là nơi mà tổ chức thật sự xuất hiện. Tùy theo tính chất đa dạng của cơ sở khách hàng, có thể tạo ra một số kênh phân phối khá tốn kém. Khi ấy,

nhất thiết phải chia sẻ những kênh này với các đơn vị đầu ra khác.

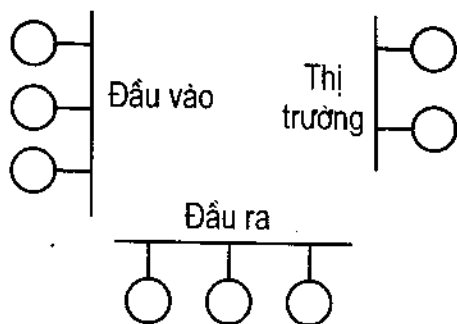
Hai chức năng trọng yếu của chiều cạnh thị trường là phân phối và biện hộ [advocacy]. *Phân phối* thể hiện đại diện cho tổ chức với bên ngoài. "*Biện hộ*" đảm nhiệm việc cảm nhận các điều kiện môi trường và khám phá các mong muốn và trông đợi của khách. Đơn vị biện hộ phục vụ hết thảy những ai gắn với các hoạt động của tổ chức, nhưng trong vai trò của nó việc biện hộ quan điểm của người tiêu dùng ở nội bộ tổ chức là đặc biệt quan trọng. Các đơn vị phân phối và biện hộ có thể bố trí theo địa bàn địa lý hay theo kiểu phân định khu vực thị trường. Nhưng nếu một đơn vị được tổ chức theo địa lý thì đơn vị kia nên bố trí theo phân định thị trường.

Kinh tế thị trường nội bộ

Xác định quan hệ giữa các môđun đầu vào, đầu ra và tiếp thị là nhiệm vụ cực kỳ trọng yếu của quan điểm này. Đã từng vấp phải những khó khăn cực kỳ to lớn khi nhiều đơn vị đầu ra cùng chia sẻ những dịch vụ chủ chốt của một đơn vị đầu vào hay tiếp thị được thành lập với tính cách là trung tâm đầu mối gián tiếp. Vấn đề chủ chốt của những tổ chức "dập khuôn" cũng chính là việc quản lý các quan hệ ẩn dấu, mập mờ và xung đột ngầm ngầm giữa mạng lưới các đơn vị đầu vào và đầu ra. Cái "thể chế hai ông chủ" không những không thể hiểu rõ vấn đề này, mà còn dẫn đến tình trạng lăm lẩn và bất cập đáng lo ngại.

Đối với tính phức hợp gắn liền trong nội tại đó, câu trả

lời là cần tạo môi trường thị trường nội bộ⁽²⁾, môi trường này chuyển đổi những quan hệ giữa các đơn vị đầu vào, đầu ra và tiếp thị thành một loại hình quan hệ giống như đang tồn tại giữa bên cung ứng, bên sản xuất và bên phân phối. Nếu



Hình 4.9. Đầu vào, đầu ra và thị trường

quan hệ cấp trên - cấp thừa hành theo truyền thống là gắn chặt với nhau thành một khối xây dựng duy nhất để thực thi quyền năng tổ chức, thì quan hệ người cung cấp - khách hàng đưa một nguồn ảnh hưởng mới vào phương trình tổ chức. Với mỗi quan hệ người cung cấp - khách hàng đang nổi lên chỉ trong một môi trường nội bộ, người tiếp nhận vô phương hành động lại trở thành một khách hàng thật sự. Được trang bị bằng sức mua, người khách trở thành tác nhân được trao quyền lực với khả năng tác động ảnh hưởng và tương tác với người cung cấp theo phương thức cả đôi bên cùng nhau xác định loại hình, chi phí, thời gian và chất lượng các dịch vụ cần thực hiện.

(2). Ý tưởng về thị trường nội bộ được đề xuất trước tiên bởi Forrester (1965) và Ackoff (1981). Cách xử lý chi tiết vấn đề này trình bày tại Halal, Geranmayeh, and Pourdehnad (1993)

Sự tạo dựng cơ chế thị trường nội bộ, và qua đó hình thành mối quan hệ người cung cấp - khách hàng là gắn liền với việc cải tạo những dịch vụ cùng chia sẻ thành ra những trung tâm thành tích. Khác với trung tâm gián tiếp, các trung tâm thành tích không được nhận một ngân khoản cố định do cấp trên dành cho. Họ có vốn lưu động với ngân khoản vận hành thay đổi. Trong mô hình đó, chi tiêu phải tỷ lệ với thu nhập phát sinh từ khối lượng dịch vụ đã thực hiện và doanh thu tiếp nhận qua các giao dịch. Xem xét hết thảy mọi đơn vị đều là các trung tâm thành tích sẽ tạo ra khả năng đánh giá mọi đơn vị ở mọi cấp theo cùng một phương pháp y hệt nhau.

Hai cặp quan hệ ngang (người cung cấp - khách hàng) và dọc (cấp trên - thừa hành) như trên đây là bổ sung và củng cố lẫn nhau. Nếu quan hệ cấp trên - thừa hành quy định quyền năng hình thức để xử lý những công việc thuê mướn, khích lệ, xúc tiến, thì quan hệ người cung cấp - khách hàng tạo ra một nguồn ảnh hưởng mới có thể dẫn tới việc hợp lý hóa nhu cầu. Thiếu vắng một môi trường thị trường nội bộ sẽ không thể có một cơ chế nội tại để hợp lý hóa nhu cầu. Một nhà cung cấp dịch vụ dễ chịu, thông thoáng với bên thứ ba trả tiền sẽ tạo ra và thổi bùng lên nhu cầu không thể thỏa mãn kịp. Ngược lại, một nhà cung cấp dịch vụ khó chịu sẽ làm nảy sinh vô số dạng trùng lặp của cùng những dịch vụ từ các nhà tiêu thụ tiềm ẩn. Rốt cuộc là bùng nổ bao nhiêu khoản chi gián tiếp phí trong bối cảnh một phương thức vận hành về cơ bản là tăng giá thành. Xu hướng đó quả thật là phi lý, còn những hoạt động can thiệp để uốn nắn, chấn chỉnh thì đều tỏ ra vô bổ vì chỉ là "chuyên trách", may mắn nhất là vô hiệu quả là cùng.

Tạo được một thị trường nội bộ không chỉ loại trừ được những vấn đề ngày thêm nghiêm trọng về tệ quan liêu bàn giấy, mà còn sản sinh ra được một phương tiện hữu hiệu để xử lý thỏa đáng các vấn đề cấp vốn và đánh giá hoạt động. Cùng một lúc, nó tăng cường định hướng thị trường cho tổ chức bằng cách thúc đẩy mỗi bộ phận xem xét kỹ những hệ quả tiếp thị trong hoạt động của họ.

Tại môi trường có thị trường nội bộ, các môđun đều phải có một lựa chọn khi mua bán những dịch vụ cần thiết, hoặc ngay bên trong hoặc ở bên ngoài tổ chức của họ, nếu không thế các bên mua, bán trong nội bộ sẽ có lợi thế do độc quyền. Người nắm quyền cấp trên của tổ chức luôn có thể bỏ qua những tổn kém bằng cách đồng ý chi trả các khoản giá thành phát sinh thêm hoặc các khoản lợi nhuận bị thất thoát.

Hệ thống lập kế hoạch, học tập và kiểm soát

Quá trình xây dựng quyết định của một tổ chức được phản ánh trong phương thức lập kế hoạch. Trong thực tiễn truyền thống, việc lập kế hoạch thường là một hoặc là kết hợp hai loại hình chủ đạo: phản ứng và định hướng chủ động. Tư duy hệ thống thêm vào đó loại hình thứ ba gọi là lập kế hoạch tương tác.

Lập kế hoạch phản ứng là nhận dạng các khiếm khuyết để thiết kế các dự án và chiến lược để khắc phục hoặc xóa bỏ chúng. Nó giải quyết cho riêng các bộ phận của tổ chức một cách độc lập với nhau.

Một tổ chức là một hệ thống mà những khiếm khuyết

lớn đều nảy sinh từ cách thức tương tác giữa các bộ phận, chứ không phải từ các hành động của các bộ phận xem xét tách biệt nhau. Cho nên có khả năng, mà thậm chí rất dễ xảy ra trường hợp cải tiến hoạt động của bộ phận trọng tổ chức một cách riêng biệt lại khiến cho kết quả hoạt động của toàn thể tổ chức nói chung bị sa sút thêm.

Lập kế hoạch định hướng chủ động bao gồm hai hoạt động chủ yếu: tiên đoán và chuẩn bị. Mục tiêu là dự báo tương lai để căn cứ vào đó chuẩn bị cho tổ chức càng tốt bao nhiêu càng hay bấy nhiêu. Thật không may, những dự báo kiểu đó nhiều khi sai lầm như căn bệnh mạn tính, bởi lẽ các điều kiện xã hội, kinh tế và chính trị, cũng như ứng xử của người cung ứng, người tiêu dùng và đối thủ cạnh tranh đều hết thay chịu tác động của những gì mà tổ chức dự kiến trong kế hoạch, và các tổ chức khác cũng làm được như thế. Cho nên, rõ ràng là các kế hoạch này gộp lại sẽ tạo hình nên tương lai.

Phương pháp luận hệ thống dựa hẳn trên loại hình *lập kế hoạch tương tác*, trong đó nhận định rằng tương lai được tạo dựng từng lúc bởi chúng ta và người khác. Do vậy, mục tiêu là thiết kế một tương lai đang mong ước (lý tưởng hóa) để phát minh hoặc tuyên chọn những con đường để dẫn dắt nó tới (hiện thực hóa).

Hệ thống lập kế hoạch và kiểm tra, kiểm soát là chức năng điều hành của tổ chức. Nó giám sát việc vận hành của toàn bộ hệ thống bằng cách quản lý *tương tác* giữa các chiều cạnh. Chức năng điều hành cũng chịu trách nhiệm tạo ra một tầm nhìn, hình thành một hình ảnh cùng nhau

chia sẻ về tương lai mong ước và phục vụ cho ban lãnh đạo hoàn thành trọn vẹn chức trách tổ chức. Nó đảm nhiệm chức trách cuối cùng về tình trạng tài chính, năng lực công nghệ và hiệu quả của nhân lực trong tổ chức nói chung coi như một toàn khối.

Tóm lược

- Mỗi hệ thống xã hội đều thể hiện một số nét đặc trưng còn được duy trì ngay cả tới khi mọi cá nhân thành viên đã được thay thế hết. Cái đặc trưng cho hệ thống xã hội không chỉ là thành viên của nó, mà cả mối quan hệ giữa các thành viên với nhau cũng như với toàn hệ thống.

- Nền văn hóa của một dân tộc là sản phẩm tối hậu của lịch sử và thể hiện bản sắc của dân tộc ấy; con người sáng tạo ra văn hóa của mình và nền văn hóa nào tạo nên con người ấy.

- Chân lý thường được nhận diện là mang tính đơn giản và dễ quán triệt; điều gì mà người ta không hiểu được thì dễ dàng bị vứt bỏ vì coi như sai lầm.

- Nỗi lo bị vứt bỏ và xu hướng mạnh mẽ đi tới thái độ hợp thức sao cho giống mọi người diễn ra trong số các thành viên của một hệ thống xã hội là những cản trở trọng yếu đối với sự thay đổi xã hội.

- Sự phát triển của một tổ chức là cuộc biến đổi các chủ định tiến tới những cấp độ cao hơn về hội nhập nhất thể hóa và chuyên biệt hóa. Đó là một quá trình học tập tập thể giúp cho một hệ thống xã hội tăng thêm khả năng và

nguyện vọng của mình nhằm phục vụ bản thân, các thành viên của mình và môi trường.

- Tương ứng với mỗi cấp độ chuyên biệt hóa đều có một cấp độ tối thiểu về hội nhập nhất thể hóa mà dưới mức đó thì hệ thống có thể tan rã trong tình trạng hỗn độn. Đảo lại, những cấp độ cao hơn về hội nhập nhất thể hóa cũng đòi hỏi những mức độ cao hơn về chuyên biệt hóa nhằm tránh tình trạng tê liệt.

- Nếu một tổ chức không phục vụ hữu hiệu các chủ đích của những hệ thống mà nó sở thuộc và các bộ phận có chủ định của nó, thì các hệ thống và bộ phận đó cũng sẽ không phục vụ tốt tổ chức. Điều này đòi hỏi tổ chức phải được thiết kế cách nào để đảm bảo cho các bộ phận có đủ năng lực để vận hành như các hệ thống độc lập kèm theo khả năng tương đối tự - kiểm soát, đồng thời hoạt động như các bộ phận hữu trách của một thể toàn khối có kết có quyền thực hiện những lựa chọn tập thể.

Phần III

**PHƯƠNG PHÁP
LUẬN HỆ THỐNG
LÔGIC CỦA "ĐIÊN RỒ"**

Chương 5

MỘT ĐỊNH NGHĨA THAO TÁC

Đặc sắc của tư duy hệ thống chính là nó quy tụ vào thể toàn khối (the whole). Ấy thể nhưng trong phần đông các trường hợp, đòi hỏi này đã bị biến thành một lời tuyên cáo đơn thuần về tinh thần và dụng ý, chứ không thể hiện với một phương pháp luận rõ ràng, rộng mở để có thể dễ dàng làm việc được. Tại đây, dường như có sự thỏa thuận về mong ước vận dụng tư duy hệ thống hơn là về định nghĩa vận hành thao tác của nó. Vậy phương pháp luận hệ thống là gì, làm cách nào để ta có thể xử lý được thể toàn khối?

Trái ngược với một thái độ tin tưởng đã được thừa nhận rộng rãi, ý niệm phổ thông về tiếp cận đa - bộ môn không tạo nên được một tri giác đầy đủ ý nghĩa về thể toàn khối. Trên thực tế, khả năng tổng hợp các thu hoạch riêng biệt vào một toàn khối cố kết chặt chẽ hình như phiền toái hơn rất nhiều so với khả năng làm phát sinh thông tin từ những quan điểm nhìn nhận khác nhau. Nếu không có một phương pháp tổng hợp được xác lập thật tốt thì quá trình khám phá qua sử dụng tiếp cận đa - bộ môn chẳng qua chỉ là một thực nghiệm vô bổ giống như kinh nghiệm của mấy người mù tìm cách biết rõ con voi. Từng người mù kia sờ

vào các bộ phận khác nhau của cơ thể voi, mỗi người đưa ra một thông tin khác nhau: "Nó như con rắn!"; "Nó như cái cột trụ!"; "Nó như cái quạt!"; "Nó như mũi lao nhọn!".

Mượn câu chuyện trên đây để liên hệ, ta sẽ thấy cái vô bổ của lối tìm kiếm cảm nhận thể toàn khối đó. Hình như ta cần có một ý niệm ước định sẵn về toàn khối trước khi có thể lượm lặt được cái trật tự nổi lên khỏi trạng thái hỗn độn. Ví thử, ta đã được cho biết ngay từ trước rằng đối tượng là con voi, thì ắt là qua thực nghiệm ta không mắc sai lầm về các thông tin méo mó, mà có thể sắp xếp chúng trong cái nhìn toàn cảnh sát với sự thật. Một biến thể khác của câu chuyện này tìm thấy trong văn học cổ đại Ba Tư và do Molano Jalaledin Molavi (Rumi) thuật lại, trong đó nêu bật nét phức hợp mà ta thu được khi chưa hề có ý niệm ước định sẵn về đối tượng cần tìm hiểu. Chuyện kể rằng có mấy người đứng vào một vật lạ khi tối mịt. Ở đây, mọi cố gắng nhận dạng đối tượng bằng cách sờ mó các bộ phận khác nhau của vật đó đều là vô hiệu, bỗng có một người đi tới với một ngọn đèn. Trong bối cảnh này ánh sáng đèn chính là ẩn dụ cho phương pháp luận, nhờ có nó mà mọi người đều có thể nhìn rõ toàn bộ vật ấy.

Tinh túy cốt lõi của lập luận này thể hiện ở chỗ khả năng nhìn nhận được thể toàn khối đòi hỏi phải được trang bị một thứ ánh sáng đủ sức soi rọi dưới dạng một phương pháp luận hệ thống dùng để thao tác. Song thật chẳng may, ngay đến Molana với trí tuệ khôn khéo thần bí của mình cũng chưa cắt nghĩa thứ "ánh sáng tạo khả năng soi rọi" thể hiện cách nào. Dù sao, bất luận bản chất thứ ánh

sáng ấy là gì tôi vẫn cho rằng nó phải có hai chiều cạnh. Chiều cạnh thứ nhất cần là bộ khung cho thực tại, tức là một *hệ thống gồm những quan điểm hệ thống* giúp cho việc tạo thành một tập hợp ban đầu gồm các nhận định và giả thuyết liên quan đến chủ đề. Chiều cạnh thứ hai cần xác định một phương pháp thao tác nhằm: 1) khởi động quá trình tìm kiếm; 2) cải biến và kiểm chứng các nhận định và giả thuyết ban đầu; và 3) diễn tiến ngày thêm gần với chân lý cho tới khi đã tạo được một ý niệm thỏa đáng về thể toàn khối. Trong việc điều tra mang tính chủ toàn luận này, chân lý nằm ở mút cuối cùng chứ không phải ở điểm khởi phát.

Muốn tư duy về một sự vật bất kỳ nào, cần phải có một hình ảnh của sự vật đó. Muốn tư duy về một hiện tượng phức hợp, ta thường sử dụng mô hình một sự vật nào đơn giản hơn, quen thuộc hơn. Tính tường minh và phong phú của mô hình dùng để tạo thành một tập hợp ban đầu gồm các nhận định và giả thuyết về hệ thống chính là cốt lõi của phương pháp luận hệ thống hữu hiệu. Chính vì vậy, những nguyên tắc và chiều hệ thống đã triển khai tại các chương trước là những bộ phận cấu thành của tư duy hệ thống sẽ đề xuất tại đây.

Những chủ định sau đây nhằm định nghĩa một cách tường minh và mang tính thao tác cho phương pháp luận hệ thống, cũng như chúng tôi đã ứng dụng vào thực tiễn phương pháp luận này, là **tương tác**. Mặc dầu định nghĩa này bắt nguồn ở truyền thống giàu có và đầy màu sắc của Churchman và Ackoff, song hình thái hiện nay của nó đã

tiếp thu ảnh hưởng từ thiên hướng văn hóa của bản thân tôi cũng như từ bao năm tôi đấu tranh để có thể xử lý được cái toàn bộ. Hai mươi lăm năm trải nghiệm trong đời sống thực tế cùng với những hệ thống khác nhau, ở những cấp độ khác nhau đã dẫn tôi đến một ý niệm là: phép tiếp cận *thiết kế xử lý lặp lại nhiều lần* về các vấn đề *cơ cấu, chức năng* và *quá trình* chính là "ánh sáng tạo khả năng" của phương pháp luận hệ thống.

Cơ cấu xác định các bộ phận hợp thành và mối quan hệ giữa chúng, và trong bối cảnh này là đồng nghĩa với đầu vào, phương tiện và nguyên nhân. *Chức năng* xác định "kết cục" hay là kết quả tạo được, cũng là đồng nghĩa với đầu ra, cứu cánh và hệ quả, hiệu ứng. *Quá trình* xác định rõ chuỗi hoạt động và bí quyết cần phải có để tạo được những kết cục. *Cơ cấu, chức năng* và *quá trình* cùng với môi trường chung quanh chúng làm hình thành một tập hợp *phụ thuộc qua lại* gồm những biến lượng xác định khối toàn bộ.

Ý niệm trên đây về khối toàn bộ có thể đem áp dụng vào bất cứ bối cảnh nào để tạo dựng một tập hợp ban đầu về nhận định mang tính "đặc thù về bối cảnh" dùng làm khởi điểm cho công việc điều tra. Những nhận thức và giả thuyết ấy sau đó có thể được kiểm chứng và bổ sung cho thêm phong phú bằng cách thực thi kế tiếp đối với *cơ cấu, chức năng* và *quá trình* trong một môi trường nhất định nhằm tạo nên một "cái nhìn xấp xỉ" mong đợi về khối toàn bộ.

Việc vận dụng cả 3 tầm nhìn về *cơ cấu, chức năng, quá trình* cũng như về nền tảng của phương pháp luận chủ toàn có thể được minh chứng ở cả hai phương diện trực

giác và lý luận. Về các phương diện trực giác, xin liên hệ rằng mỗi một trong ba quan niệm về cơ cấu, chức năng và quá trình đã được sử dụng tách rời đạt kết quả tốt khi coi như là quan niệm cốt lõi của những hệ thống điều tra sau đây:

1. Phân tích vốn là thực chất của khoa học cổ điển. Phương pháp khoa học chủ trương rằng cái toàn bộ không phải là cái gì khác với tổng cộng các bộ phận, thành thử cứ hiểu rõ được cơ cấu thì vừa là cần thiết vừa là đầy đủ để hiểu rõ cái toàn bộ.

2. Tổng hợp vốn là công cụ chính yếu của tiếp cận chức năng. Do định nghĩa một hệ thống bằng kết cục của nó, nên tổng hợp đặt đối tượng nghiên cứu vào trong bối cảnh của hệ thống rộng lớn hơn mà đối tượng chỉ là một bộ phận, sau đó khảo sát các hiệu ứng mà nó tạo ra trong môi trường.

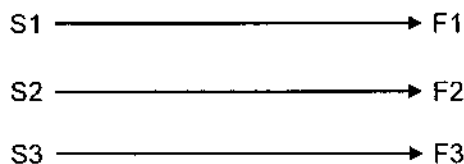
3. Mặt khác, định hướng quá trình đã từ lâu là tiêu điểm hội tụ của khoa học ứng xử. Về cơ bản, nó giải quyết vấn đề "thế nào".

Trên địa bàn đã quen thuộc sẵn và thuận tiện về mặt thực hiện, ta có thể dễ dàng nói rằng trường phái cổ điển về quản lý, với định hướng đầu vào của nó, là xử lý chủ yếu về cơ cấu. Trường phái tân - cổ điển với khái niệm "quản lý theo mục tiêu" thì chú trọng tới chức năng. Và phong trào đảm bảo chất lượng toàn diện, với thái độ quan tâm đặc biệt tới công việc kiểm soát, lại chuyên chú tới quá trình.

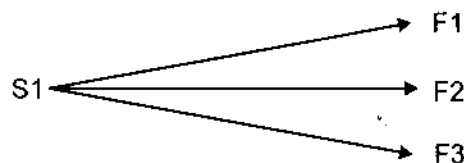
Chủ trương phân tích, tổng hợp và định hướng phát triển, mỗi chủ trương theo cách riêng của mình, đã sản sinh được cả một khối lượng rất đồ sộ về thông tin và tri thức. Tuy nhiên, nếu ta xem xét kỹ lưỡng cùng một hiện tượng từ ba tầm nhìn về cơ cấu, chức năng và quá trình cùng một lúc, thì rất chắc chắn là có thể nắm bắt được sự thấu triệt đầy đủ hơn về cái toàn bộ. Thành thử, sẽ có lý để kết luận rằng phép tiếp cận chủ toàn luận cần bao trùm tất cả ba khái niệm về cơ cấu, chức năng và quá trình.

Đứng trên quan điểm lý luận, ta vẫn có thể đi tới một kết luận như vậy bằng những luận chứng sau đây. Theo khái niệm cổ điển về thực tại, một cơ cấu (S) đặc thù gây nên một chức năng (F)

riêng biệt, và những cơ cấu khác nhau gây nên những chức năng khác nhau (hình 5.1). Bởi thế, để hiểu được một hệ thống, ta cần biết chỉ riêng một cơ cấu của nó mà thôi. Chính vì lẽ đó nên phép phân tích, vốn là cách tốt nhất để hiểu rõ về cơ cấu, là phương pháp chủ đạo đối với khoa học cổ điển.



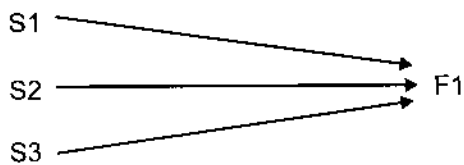
Hình 5.1. Cơ cấu đơn nhất sản sinh chức năng đơn nhất



Hình 5.2. Cơ cấu đơn nhất sản sinh nhiều chức năng

Nhưng theo Ackoff thì:

1. Một cơ cấu nhất định có thể sản sinh nhiều chức năng trong cùng một môi trường (hình 5.2). Chẳng hạn, cơ cấu của hệ thống giáo dục hiện hành sản sinh các chức năng giữ trẻ, chăm sóc trẻ, bên cạnh chức năng vốn sẵn có từ lâu là truyền thụ tri thức.



Hình 5.3. Nhiều cơ cấu sản sinh cùng một chức năng

2. Những cơ cấu khác nhau cũng có thể sản sinh một chức năng nhất định (hình 5.3). Chẳng hạn, chức năng vận tải có thể thực hiện bằng đường sắt, máy bay, ô tô.

Ý niệm cổ điển về tính nhân quả, trong đó nguyên nhân được coi đồng thời là cần và đủ để tạo ra kết quả, khi đem dùng để cắt nghĩa hiện tượng trên đây đã bộc lộ là không xác đáng. Việc sản sinh nhiều chức năng khác nhau bởi cùng một cơ cấu đơn nhất trong cùng một môi trường chỉ có thể được luận giải bằng sự khẳng định cho rằng nhiều quá trình khác nhau đã phát sinh cùng với chỉ một cơ cấu để sản sinh nhiều chức năng khác nhau.

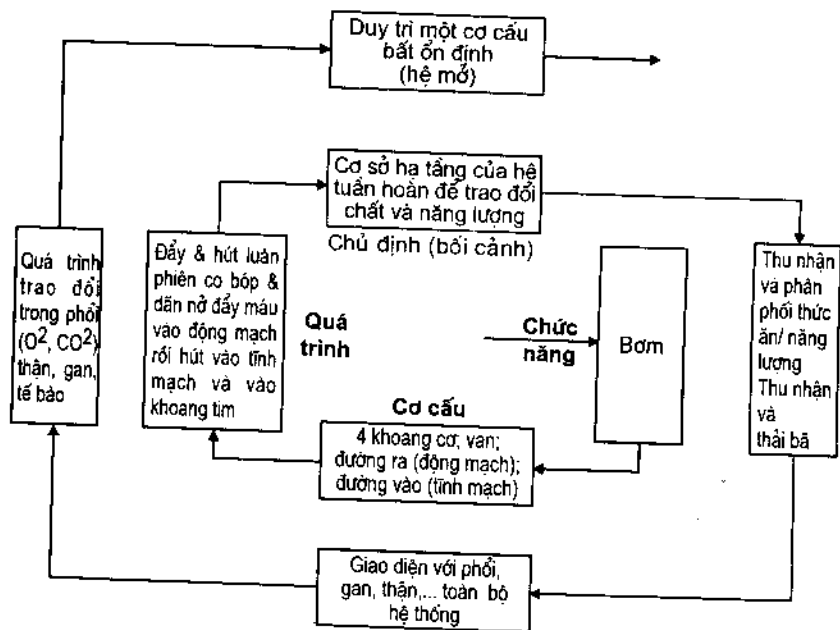
Ý tưởng trên đây phù hợp với ý niệm hệ thống về người sản xuất và sản phẩm (Singer, 1959) trong đó nhận định rằng một người sản xuất là cần thiết cho sản phẩm của mình, song chưa phải là đầy đủ. Chính vì vậy nên một cơ cấu không thể giải thích trọn vẹn kết cục đầu ra của nó, và ta cần phải có thêm một khái niệm bổ sung là môi trường với tính cách là tác nhân đồng - sản xuất. Thế nhưng, khi

nhiều kết cục đầu ra được sản sinh tại cùng một môi trường, thì tri thức về quá trình trở thành cũng cần thiết như tri thức về môi trường, cơ cấu và chức năng để có thể thấu triệt được khối toàn bộ. Vậy là cơ cấu, chức năng và quá trình cùng với môi trường tạo ra một tập hợp biến lượng phụ thuộc lẫn nhau. Gộp chung vào nhau, chúng xác định rõ khối toàn bộ và tạo khả năng để thấu hiểu khối toàn bộ.

Tập hợp các biến lượng phụ thuộc lẫn nhau tạo ra một quan hệ vòng tròn. Mỗi biến lượng cùng góp phần tạo nên cái biến lượng khác, và bản thân nó cũng do các biến lượng khác cùng tạo ra. Cái nào xuất hiện trước tiên là không chủ yếu, bởi lẽ không cái nào tồn tại được nếu không có nhiều cái khác. Chúng phải hiện diện đồng thời. Có thể nhận ra hiện tượng này ở bất kỳ cặp nào của những biến lượng phụ thuộc nhau, như *hội nhập nhất thể hóa* với *chuyên biệt hóa*. Nếu không có sự chuyên biệt hóa hữu hiệu thì chẳng bao giờ có sự hội nhập mang đầy đủ ý nghĩa. Không nhìn nhận rõ tầm quan trọng của những mối phụ thuộc qua lại đó tức là không thấy được sự thách đố trọng yếu hơn hết của vấn đề.

Tôi cũng kiên trì chủ trương rằng tập hợp bao gồm cơ cấu, chức năng, quá trình và môi trường chứa đựng chúng là một tập hợp bổ sung cho nhau giữa các thành phần. Chúng cùng tồn tại và liên tục tác động qua lại. Bởi thế, muốn xử lý chúng theo quan điểm chủ toàn luận, cần đồng thời hiểu thấu mỗi biến lượng trong mối liên quan với các biến lượng khác trong tập hợp. Điều này đòi hỏi một cách điều tra khảo sát lặp lại.

Chẳng hạn, muốn đánh giá trái tim một cách chủ toàn, ta phải quán triệt chức năng, cơ cấu và quá trình của nó. Xuất phát từ chức năng, ta nhận xét một cách đơn giản rằng đầu ra của hệ thống là tuần hoàn của máu. Vì vậy, chức năng của nó phải là chức năng của máy bơm. Cơ cấu của bơm này gồm 4 khoang cơ và tập hợp các van, động mạch, tĩnh mạch. Còn về quá trình cần để giải thích cơ cấu thực hiện *thế nào* chức năng ấy, thì chỉ đơn giản sử dụng các chu kỳ co, dẫn luân phiên của các khoang để đẩy máu vào động mạch và hút máu vào các khoang. Bây giờ ta cần tạm dừng và liên hệ gộp sự nhận biết về chức năng, cơ cấu



Hình 5.4. Nhận thức về trái tim

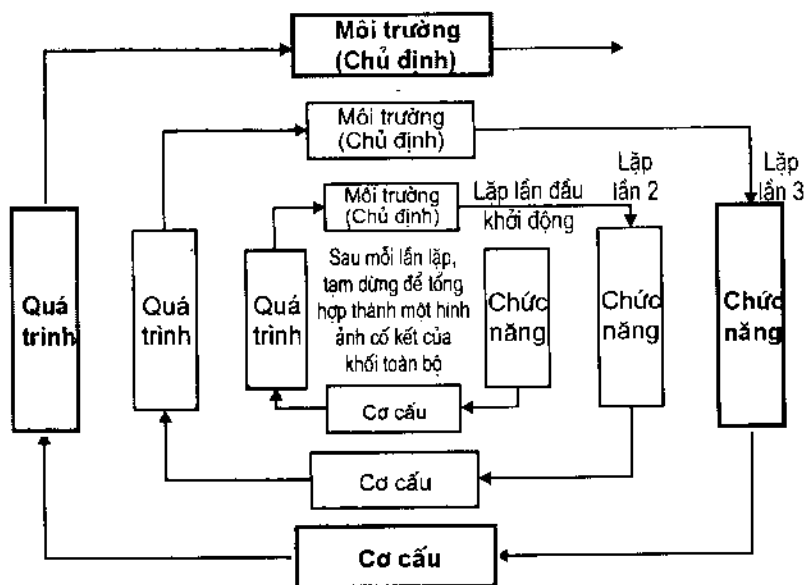
và quá trình để đánh giá *tại sao* tim phải làm những việc đang làm. Đặt vị trí tim trong bối cảnh hệ thống lớn hơn mà nó là một bộ phận, ta có thể kết luận tim là trọng tâm cốt lõi của hệ thống tuần hoàn. Chủ định của hệ tuần hoàn là trao đổi chất và năng lượng giữa cơ thể với môi trường. *Hình 5.4* chứng minh quá trình lặp đi lặp lại có thể sử dụng để hình thành những thông tin bổ trợ và nhận thức rõ ràng hơn về trái tim.

Nguyên tắc điều tra khảo sát lặp đi lặp lại đặt nền tảng trên "thực nghiệm luận Singer" với chủ trương: không hề có chân lý cơ bản; trước tiên các thực tại cần được giả định để đưa vào học tập; các sự kiện và quy luật hợp thành một tập hợp phụ thuộc lẫn nhau; chân lý không phải là khởi điểm của điều tra, mà là điểm mút cuối. Mỗi lần lặp lại tạo nên một nhận thức rộng lớn hơn và xấp xỉ gần sát hơn với thực chất của khối toàn bộ (*xem hình 5.5*).

Phép lặp đầu tiên xem xét kỹ lưỡng các giả thuyết và đặc tính của mỗi thành phần mang tính năng riêng biệt của nó, sau đó liên hệ với tương quan giữa nó với các thành phần khác của tập hợp. Phép lặp lại thứ nhì xác lập giá trị các giả thuyết, các tương hợp và/hoặc xung đột được nhận diện và giải thể. Việc giải thể các xung đột có thể đòi hỏi xây dựng lại quan điểm về các biến lượng hữu quan. Các phép lặp lại sau đó sẽ tạo nên một đồ án thiết kế nhất thể hóa, trong đó chỉ rõ mọi quan hệ giữa cơ cấu, chức năng và quá trình trong bối cảnh của một môi trường nhất định.

Thiết kế hệ thống vừa là một nghệ thuật vừa là khoa học. Một thiết kế viên hệ thống phải có: 1) một tri thức

Lặp lại kế tiếp về chức năng, cơ cấu, quá trình, môi trường



Hình 5.5. Quá trình chủ toàn luận của điều tra khảo sát/thiết kế

nghiệp vụ về lý thuyết hệ thống và phương pháp luận hệ thống; 2) năng lực trừu tượng hóa; 3) óc sáng tạo để nhận rõ cả những nét tương đồng cùng với những nét khác biệt; 4) thái độ dũng cảm để đặt vấn đề nghi vấn về các giả thuyết vẫn được coi là "kinh nghiệm"; và 5) cảm thức nhạy bén để dễ vận động theo sức mạnh của một ý tưởng.

NHỮNG RÀNG BUỘC THỰC TIỄN

Ứng dụng chính của hệ chuẩn thức tương tác thể hiện

trong khi xác định vấn đề và thiết kế giải pháp. Sở dĩ ta thường gặp thất bại không phải vì ta thất bại trong việc giải quyết vấn đề cần đối mặt, mà chính bởi ta thất bại trong khi đối mặt với vấn đề thật sự. Ta thường được nghe giảng giải cần giải quyết vấn đề thế nào chứ chưa bao giờ được dạy bảo cần xác định vấn đề thế nào. Giờ đây, hệ thống giáo dục hiện hành đang chuyển hướng mạnh mẽ đối lập với những người chủ trương đưa ra cách xác lập công thức về vấn đề. Thử hình dung số phận của một sinh viên mang sẵn khuynh hướng đặt vấn đề nghi vấn về vấn đề trong một cuộc thi có nhiều lựa chọn.

Trong truyền thống, có ba cách xác định một vấn đề. Tiếp cận thông dụng hơn hết là cách làm biến dạng so với chuẩn tắc. Bên cạnh điều nan giải khi xác định "chuẩn tắc" là thế nào trong một hệ thống văn hóa - xã hội, tiếp cận này còn mang thêm một khuyết điểm nặng nữa là nó chú ý củng cố trật tự hiện hữu. Cách này vẫn thường được thực hiện, bất kể đã xảy ra tình trạng nghi ngờ rất mạnh mẽ là có thể chính cái trật tự hiện hữu là cội nguồn của bản thân vấn đề.

Thiếu thôn nguồn lực là cách thông dụng thứ hai thường để xác định vấn đề. Dường như dù thế nào người ta vẫn ít nhiều không thể có đủ thông tin và tiền của, và nói chung là rất chắc chắn không có đủ thời gian để xử lý phần đông các tình huống. Thực trạng đó hẳn chẳng đáng ngạc nhiên, vì lẽ thông tin, tiền của và thời gian bao giờ cũng là những ràng buộc luôn luôn hiện diện. Ta sẽ chẳng bao giờ có đủ tiền; ta sẽ chẳng bao giờ có đủ thời gian; ta

sẽ chẳng bao giờ có đủ thông tin. Chúng ta càng biết nhiều, thì chúng ta lại càng biết rằng chúng ta không biết gì cả.

Một ông Bộ trưởng kinh tế ở đất nước quê hương tôi có lần nhờ tôi giúp ông xác lập tác động xung lực cho một quy định về ba yếu tố quan trọng mà ông đang cần giải quyết. Tôi nói rằng phải một tháng nữa tôi mới đủ thời gian triển khai một mô hình thích hợp. Ông đáp rằng: "Quyết định này đang được soạn thảo không có sự tham dự của ông. Nếu ông muốn đóng góp chút gì cho nó, ông cần đến văn phòng tôi trình bày mô hình của ông vào 7 giờ sáng ngày thứ hai. Nếu không được thế thì chẳng còn gì để nói nữa".

Cách thứ ba, có lẽ cũng là phương pháp gây ách tắc nhiều nhất, là xác định vấn đề dựa vào giải pháp mà người ta đã dự định sẵn từ trước để xử lý nó. Các giải pháp hiện hữu rất dễ che lấp cặp mắt. Không cho ta nhìn thẳng vào thực tại, thành thử ta đành chấp nhận qua giá trị mặt ngoài. Chẳng ngạc nhiên khi thấy các nhà nghiên cứu vận trù học có thể nhìn nhận tình huống như một vấn đề cung ứng phương tiện, trong khi người kế toán viên lại có thể xem nó là một vấn đề về quản lý dòng tiền mặt.

Những ai trong chúng ta đã từng được đào tạo để trở thành nhà chuyên môn, chẳng hạn thành kỹ sư, bác sĩ, luật gia chẳng hạn, đều có mang theo bên mình "túi đồ nghề". Ở mỗi trường hợp, ta đều được đặt trước một loạt vấn đề cổ điển coi như rất giống tập hợp các vấn đề mà chắc chắn sẽ gặp trong cuộc đời hành nghề của ta. Chúng ta được học các giải pháp để xử lý những vấn đề ấy tại các trường chuyên

môn và lưu giữ chúng trong túi đồ nghề để sau này sẽ dùng đến. Tại các tình huống trong cuộc sống thực tế, công việc mà ta phải làm là tìm kiếm cho được những nét tương đồng giữa mỗi tình huống mà ta đối mặt với một trong các trường hợp đã được học, rồi đem ứng dụng đơn giản giải pháp đã được giới thiệu cho vấn đề đang cần xử lý.

Tiếp cận trên đây đã bắt rễ quá sâu vào cách thức làm việc của ta đến nỗi ta thậm chí cũng không chịu suy ngẫm một vấn đề nào đó khi chưa sẵn có lời giải. Một vị khách hàng đáng kính nể có lần đã lên tiếng chất vấn: "Tại sao ông cứ hỏi thúc tôi phải mau chóng đối mặt với vấn đề này khi ông đã thừa biết rằng tôi không có giải pháp gì để đối phó nó?". Quả thật không dễ dàng thuyết phục vị khách ấy rằng ngày nay các vấn đề không còn giải quyết được bằng các giải pháp đã chuẩn bị xong xuôi từ trước, và công việc đã chuyển từ việc của người sử dụng công cụ sẵn có đến việc của người chế tạo công cụ đồ nghề mới. Tôi đã phải có lời nhắn nhủ ông ta rằng thế là ông đã trả giá cho tôi rất hào phóng về việc đã hỗ trợ ông làm như vậy. Thật rất đáng tiếc, tại phần đông các trường hợp, ngay khi ta đã nắm vững trong tầm tay một giải pháp hiệu lực và cách tân, ta vẫn thiếu tự tin để đưa nó vào sử dụng. Chúng ta cứ đòi phải biết rõ đã có ai trước đây làm thế chưa. Hình như dù mọi thứ yêu cầu phải làm trái ngược hẳn, ta vẫn không có gan dám làm người đi đầu tiên. Hiện tượng này đã được diễn tả bằng câu nói rất thanh nhã sau đây của Stafford Beer: "Những ý tưởng được chấp nhận đã không còn hiệu lực nữa, song ý tưởng hiệu lực thì vẫn chưa được chấp nhận. Thế tiến thoái lưỡng nan của thời đại chúng ta là chỗ này đây".

PHÂN CÁCH VẤN ĐỀ KHỎI GIẢI PHÁP

Các vấn đề cũng như các giải pháp quyết không thể suy xét thoát ly khỏi *bối cảnh*. Một hiện tượng có thể là vấn đề trong bối cảnh này chưa hẳn đã là vấn đề trong bối cảnh khác. Tương tự như thế, một giải pháp tỏ ra hữu hiệu trong một bối cảnh nhất định có thể không vận hành được trong bối cảnh khác. Thế nhưng, xu hướng xác định vấn đề dựa theo giải pháp cộng với sở thích mạnh mẽ đối với giải pháp tách rời bối cảnh và đã được khảo nghiệm tỏ ra là đúng đắn, quả thật đã gây nên một thứ vòng tròn luẩn quẩn khép kín. Quá trình trụ vững trên thái độ tái tạo quá khứ đã bỏ rơi chúng ta bản khoăn lang thang hoài chẳng hiểu lịch sử có lặp lại bản thân không, đã có bài học được giảng dạy về nội dung đó hay chưa?

Phương pháp luận tương tác chủ trương dứt khoát phải tách rời quá trình xác định vấn đề ra khỏi quá trình thiết kế giải pháp. Thực tế đã hình thành các nhóm thiết kế viên tách biệt để mỗi nhóm độc lập giải quyết bộ ba bối cảnh, vấn đề và giải pháp. Sở dĩ cần làm như vậy bởi vì phải đảm bảo cho vấn đề được xác định trong phạm vi bối cảnh đích thực của bản thân nó chứ không chịu ảnh hưởng vô tình của những giải pháp sẵn.

Thật vậy, năng lực xác định bối cảnh đòi hỏi phải có ứng xử chủ định, có định hướng chủ toàn luận để xem xét bức tranh rộng lớn hơn và đặt các đối sách vào viễn cảnh riêng của chúng. Đó là đặc trưng của những thủ lĩnh và người tìm đường. Những người giải quyết vấn đề được định hướng theo khoa học. Họ mang xu hướng kiếm tìm những nét tương đồng trong các sự vật khác nhau. Họ quan tâm

Xu hướng tìm tương đồng

đến kết quả trực tiếp tức thì. Trái lại, những người xác lập vấn đề được định hướng theo nghệ thuật. Họ mang xu hướng tìm kiếm những nét khác biệt trong các sự vật giống nhau. Họ quan tâm đến hệ quả về sau. Trong lúc đó thì người thi hành là người thực hiện. Họ theo đuổi việc tạo nên các

Người giải quyết vấn đề	Người tìm đường
Định hướng khoa học: Khuyến cáo giải pháp	Định hướng hệ thống: Ứng xử chủ định xác định bối cảnh
Người thi hành	Người xác lập vấn đề
Định hướng thực hiện: Thực thi giải pháp	Định hướng nghệ thuật: Xác lập vấn đề

Xu hướng tìm khác biệt

Hình 5.6. Điển hình cá tính dựa trên năng lực tìm kiếm nét tương đồng và/hoặc khác biệt

sự vật và sản sinh những kết quả cụ thể (xem hình 5.6). Cả 4 đặc trưng này đều quan trọng và bổ túc lẫn nhau. Tuy nhiên, về hoạt động thì không thể lẫn lộn. Trên thực tế, cùng một cá nhân vẫn có thể đóng được tất cả 4 vai trò miễn là phải đủ năng lực để phân biệt tương tẩn và giữ từng vai trò riêng mỗi lúc.

Tóm lược

- Có một sức mạnh hùng hậu tiềm tàng trong ý tưởng nhận định rằng: những trình độ cao hơn của hiểu biết có thể vươn tới được bằng tư duy chủ toàn luận lặp lại nhiều lần.
- Thiết kế, với tính cách cốt lõi của phương pháp luận hệ

thống, chính là một quá trình lặp lại. Nó xử lý cả ba chiều là cơ cấu, chức năng, quá trình cũng như môi trường chứa đựng các chiều đó, tất cả gộp lại sẽ xác định khối toàn bộ.

- Mệnh lệnh nhất thiết là phải xét đến tính phụ thuộc lẫn nhau, tính tất yếu phải giảm bớt các phức tạp vô cùng vô tận, cũng như nhu cầu phải tạo ra những tính đơn giản có thể quản lý được, nó đòi hỏi ta cần xuất phát từ bộ khung quy chiếu cơ bản và quy tụ về những đối sách tương hợp nhất. Làm được như vậy, ta sẽ tránh được việc tìm kiếm hoài để có thêm chi tiết giữa lúc đã bị chìm đắm trong những thông tin quá bề bộn nhưng vô dụng.

Chương 6

XÁC ĐỊNH VẤN ĐỀ

Những ngộ nhận về thực tại bao giờ cũng tỏ ra có đủ tính chất tự mãn. Chưa bị bóc trần và lột mặt nạ, chúng vẫn ngang nhiên hoành hành và phản kích mãnh liệt chống lại những đợt tấn công đánh bật chúng. Những cản trở mưu toan chặn đứng một hệ thống muốn thật sự đối mặt với thực tại của mình đều là tự áp đặt cả. Được che đậy và bảo vệ chắc chắn, chúng ngự trị ngay trong cốt tủy các tri thức của chúng ta và từ đó thể hiện mình qua những mô hình tâm trí, nhận định, giả thuyết và hình ảnh. Về cơ bản, những cản trở ấy xác lập chúng ta, tạo hình nên thế giới của ta và vạch đường lối tương lai cho chúng ta. Quả thật, chúng đảm nhiệm việc duy trì hệ thống đúng như nguyên trạng hiện thời và đánh bại những nỗ lực của hệ thống muốn trở thành như nó có thể.

XÁC LẬP "NHÓM VẤN ĐỀ"(1)

"Nhóm vấn đề" [mess] là một hệ thống nhiều vấn đề. Nó là tương lai tiềm ẩn trong ứng xử hiện tại của hệ thống,

(1) "Xác lập nhóm vấn đề" và "thiết kế lý tưởng hóa" đều "đồng nghĩa"

là hệ quả của thực trạng vận hành của hệ thống. Tổ chức của nhóm vấn đề, tuy ngoại hình có vẻ "bề bộn", nhưng chính là bản chất hệ thống của tình huống chứ không phải là thứ cộng gộp tiêu biểu cho tổng số mọi bộ phận. Các thành phần của nhóm đều liên quan qua lại rất mật thiết. Không thể đụng chạm vào bất cứ bộ phận nào nếu không đụng chạm đến các bộ phận khác. Bởi thế, việc xác lập nhóm vấn đề đòi hỏi phải thấu triệt tổ chức các đặc trưng ứng xử của những hiện tượng xã hội.

Nhóm vấn đề không phải là sự chuyển hướng cũng không phải là điều tiên đoán, mà là:

- Hệ quả tự nhiên của trật tự hiện hành vốn căn cứ vào nhận định lầm lạc cho rằng không có gì thay đổi cả.

- Là sản phẩm của thành công chứ không phải của thất bại, đó là hậu quả của niềm tin dựa trên nhận định lầm lạc nghĩ rằng hệ X đã là tốt rồi thì càng nhiều X hơn nữa ắt sẽ tốt hơn.

- Là hệ thống cảnh báo sớm lưu ý các tác nhân rằng nếu sự vật có thể diễn biến sai lầm thì chắc chắn là chúng sẽ sai lầm thật sự.

- Là sự cường điệu với dụng ý làm rõ những đối sách "tối hạn" có thể biến thành hạt giống gieo rắc hiện tượng hủy hoại cả hệ thống trong tương lai.

với tên nhà nghiên cứu Ackoff. Tuy nhiên, nhiều người trong số chúng tôi đã kinh qua một thời gian khá dài cộng sự với ông, cũng đã từng xác lập các nhóm vấn đề và soạn thảo các đồ án thiết kế lý tưởng hóa nhiều lần, nên khó tránh tình trạng mỗi người triển khai một phiên bản độc nhất về các khái niệm này cho riêng mình.

- Những nhóm vấn đề đều rất "ngoan cường", chúng có cách để tự - tái sinh bản thân. Chính bởi tính chất này mà nhóm vấn đề trở thành một hiện tượng rất khó xử lý. Với thái độ thiếu quyết đoán, kém mạnh dạn khi giải quyết nhóm vấn đề, thật khó tránh tình thế bị nó lôi kéo đi.

- Sau cùng, không xác định được nhóm vấn đề nếu dựa vào: 1) những chuyên hướng chệch với chuẩn tắc; 2) thiếu thốn nguồn lực (thời gian, tiền và thông tin); 3) việc ứng dụng không thích hợp một giải pháp đã biết.

Nhóm vấn đề được xác lập nhằm hoàn thành những mục đích sau:

- Cung ứng tầm nhìn để đặt vị trí đích thực của vấn đề vào bối cảnh thật.

- Phát triển một nhận thức thấu đáo cùng nhau chia sẻ về lý do tại sao hệ thống lại ứng xử theo cách thức hiện hữu và tạo dựng sự nhận thức cùng nhau chia sẻ về bản chất của thực trạng đang diễn ra ở các tác nhân chủ yếu.

- Cực tiểu hóa sức chống đối ngăn cản việc thay đổi và cực đại hóa tinh thần dũng cảm phấn đấu bằng cách làm cho mọi người nhìn rõ và hiểu rõ đối thủ thật sự.

- Nhận diện những khu vực có sức bẫy lớn nhất, dễ tổn thương nhất và/hoặc những yếu tố có khả năng trở thành hạt giống gieo mầm hủy hoại cho hệ thống.

- Chuẩn bị một luận chứng đủ sức thuyết phục về một thay đổi cơ bản hoặc thực tập việc tái - thiết kế có hiệu quả. Nó có thể dẫn tới thất vọng là không mong muốn tái - thiết kế nữa.

Việc xác lập nhóm vấn đề là quá trình gồm 3 giai đoạn: 1) tìm kiếm; 2) phác họa; 3) trình bày.⁽²⁾

Tìm kiếm

Tìm kiếm là việc xem xét lặp lại nhiều lần để hình thành được thông tin, tri thức và nhận thức thấu triệt về hệ thống và môi trường liên quan tới hệ thống ấy. Giai đoạn tìm kiếm của việc xác lập nhóm vấn đề bao gồm 3 loại điều tra khảo sát (hình 6.1).

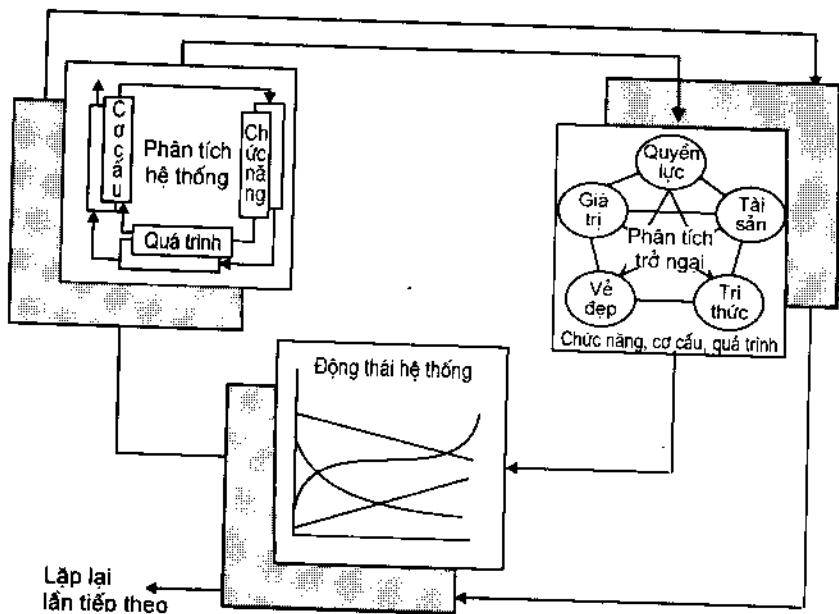
1. Phân tích hệ thống: để triển khai một hình ảnh "đột phá" về hiện trạng của hệ thống và môi trường, qua đó mô tả những khía cạnh cơ cấu, chức năng và ứng xử của chúng, nhưng chưa đưa ra phán đoán về giá trị.

2. Phân tích trở ngại: để nhận diện tình hình trục trặc tại các chiều quyền lực, tri thức, tài sản, vẻ đẹp và giá trị của hệ thống xã hội.

3. Động thái hệ thống: để hiểu rõ những tương tác của những biến lượng tới hạn trong bối cảnh sau đây: thời gian, thể toàn cục và bản chất tương tác của sự thay đổi trong nội bộ hệ thống và môi trường của hệ thống.

Cả 3 cuộc điều tra trên đây, tức là về phân tích hệ thống, phân tích trở ngại và động thái hệ thống, đều phải tiến hành lặp đi lặp lại nhiều lần. Qua mỗi chu kỳ lặp lại kế tiếp

(2) Tôi sử dụng cách phân loại này theo gợi ý của ông John Pourdehnad, người bạn cố tri và đồng nghiệp của tôi. Muốn biết đầy đủ hơn xin đọc Pourdehnad (1992).



Hình 6.1. Quá trình điều tra khảo sát lặp lại

nhau, ta cố gắng đạt tới một cấp độ đặc thù cao hơn. Trong lần lặp lại đầu tiên, ta có được một cảm thức về khối toàn bộ, xác định ranh giới của hệ thống, nhận dạng những biến lượng quan trọng, lưu ý những khu vực đồng thuận và xung đột và nhận dạng những khoảng cách về thông tin, tri thức và thấu triệt. Giữa những lần lặp lại, ta cố gắng lấp đầy những khoảng cách còn để trống. Đến những lần lặp lại tiếp sau đó, ta kiểm chứng các nhận định trong lần trước, thu nhận sự thỏa thuận đối với những sách lược nhiều ý nghĩa và triển khai các mô hình để thấu triệt ứng xử của hệ thống.

Trong quá trình tìm kiếm, phải đặc biệt chú ý đến thời gian coi như yếu tố quan trọng hơn hết. Một nhóm nghiên cứu có thể phải bỏ ra một ngày, một tuần, một tháng, thậm chí dòng dĩa cả một năm để xác lập nhóm vấn đề. Thời gian có thể sử dụng quyết định mức độ khái quát tổng thể và mức độ đặc thù có khả năng thực hiện được. Tuy nhiên, thời gian khả dụng đó cần được phân phối cho mỗi phần của việc điều tra nhằm đảm bảo chí ít cũng phải hai lần mới thấu triệt được nội dung, và đó cũng là con số tối thiểu để chuyển sang tìm hiểu bản chất chủ toàn luận của tình thế và nhận dạng những thành phần chính của nhóm vấn đề.

Sau khi hoàn tất lần lặp lại đầu tiên của phân tích hệ thống, phân tích trở ngại và động thái hệ thống, *ta cần tạm dừng một chút* để cảm nhận lại những điều vừa học tập được. Ta cần có những nhận định và giả thuyết khả dĩ đem triển khai thành một dự kiến về bức tranh của khối toàn bộ. Những lần lặp lại sau đó sẽ làm sáng tỏ, chứng nghiệm và/ hoặc sửa đổi bức tranh đó. Nhưng ta sử dụng bức tranh đó ở bước đi ban đầu nhằm phát triển một phương tiện dẫn hướng cho mọi điều mà ta cần phải hiểu biết với nhiều chi tiết hơn trong các lần lặp lại tiếp theo.

Các bảng phân tích hệ thống, phân tích trở ngại và động thái hệ thống (*bảng 6.1 đến 6.3*) chỉ được dùng như các bản dẫn hướng, tức là những thí dụ về các loại hình vấn đề có thể sẽ được cân nhắc kỹ trong quá trình tìm kiếm. Ta chỉ dùng chúng thôi, chứ không nên để cho hình thức lấn át nội dung. Xin nhớ rằng đây là quá trình lặp lại nhiều lần. Cần tránh tình trạng lạc đường đến nỗi mất hút trong cánh

rừng dày đặc những thông tin. Ta cố gắng có đủ thông tin sao cho có thể thiết lập tính chất tương hợp thật sát với từng biến lượng đang xem xét.

Bảng 6.1. Phân tích hệ thống

CƠ CẤU (ĐẦU VÀO) Ai là tác nhân, lợi ích của họ là gì, họ tác động được ảnh hưởng đến chừng nào, tổ chức của họ thế nào?	Hệ thống Các thành viên Những bộ phận cấu thành chủ yếu và quan hệ giữa họ với nhau.	Môi trường Phân tích các tác nhân chủ chốt: khách quen, người tiêu dùng, người cung ứng, người cho vay, công quyền, cơ quan chức năng điều chỉnh, các nhóm lợi ích khác.
CHỨC NĂNG (ĐẦU RA) Đang sản xuất những mặt hàng gì, cho ai, tại sao? Những đòi hỏi tiềm ẩn, công nhiên và kín đáo âm í.	Sản phẩm/thị trường. Cơ sở để phân biệt. Sơ sở để cạnh tranh. Truy cập thị trường.	Tiềm lực thị trường. Phân tích cạnh tranh Tốc độ cạnh tranh
QUÁ TRÌNH (TRI THỨC) Thực hiện cách nào những việc đang làm	Công nghệ cốt lõi Các quá trình thông qua sản lượng. Các quá trình tổ chức.	Tiêu chuẩn công nghiệp (đòi hỏi tối thiểu đối với một đối thủ tham dự cuộc đấu) Dấu chuẩn (đối thủ giỏi nhất cuộc đấu) - Giá bán - Chi phí sản xuất (hàng hóa) - Chi phí nghiên cứu và triển khai khoa học, công nghệ. - Chi phí về thành viên (gián tiếp phí).

Bảng 6.2. Phân tích trở ngại

	Chức năng	Cơ cấu	Quá trình
Quyền lực	Tiềm lực đầu ra đáp ứng những đòi hỏi công nhiên, tiềm ẩn và kín đáo âm i.	Nguồn gốc quyền lực. Quyền năng và trách nhiệm. Lắp ghép (nút liên kết để can thiệp).	Quá trình quyết định.. Bất đồng trong các chính sách và thủ tục hiện hành.
Trí thức	Tính công nhiên minh bạch của các nhận định và giả thuyết về hệ chuẩn thức vận hành.	Hệ thống đo lường. Tính tương hợp giữa các tiêu chí thành tích, số đo và các khoản thù lao, khen thưởng.	Học tập và kiểm tra, kiểm soát. Hệ thống báo cáo sớm. Vòng liên hệ ngược (độ chênh lệch thời gian).
Tài sản	Sức tiêu thụ của thị trường chính. Độ tin cậy của nhu cầu	Nguồn tài chính. Quan hệ trong nội bộ dây chuyền giá trị.	Khả năng thực hiện vận hành. Nhu cầu đầu ra được hợp lý hóa thế nào.
Vẻ đẹp	Tầm nhìn đối với một tương lai mong muốn	Tha hóa, các tâm thức bất an, tình trạng nhàm chán.	Hội nhập nhất thể hóa và chuyên biệt hóa.
Giá trị	Rủi ro và khả năng thương tổn	Những giá trị thiếu vắng của văn hóa	Quản lý tình huống xung đột.

Phác họa

Giai đoạn tìm kiếm thường nhận dạng được khá nhiều vướng mắc, trở ngại. Muốn cảm nhận rõ những trở ngại này, ta cần tổng hợp chúng vào một số nhỏ loại hình để dễ xem xét các tương tác của chúng và thấu triệt tổ chất của nhóm vấn đề. Công việc này bao gồm việc gộp các hiện tượng đa dạng thành các loại gọi là "tập hợp con", rồi nhận

Bảng 6.3. Động thái hệ thống

	Quá khứ	Tương lai	Nhận biết phương thức
Lộ trình các sự kiện	Nhận dạng các sự kiện trọng yếu trong 10 năm qua (hay lâu hơn nữa) đã tác động mạnh tới môi trường trực tiếp của bản thân (như công nghiệp, nghề nghiệp, cộng đồng, gia đình).	Nhận dạng các sự kiện có thể xuất hiện trong tương lai gần (10 năm tới hay hơn nữa) mà bản thân chưa tin hẳn có thể mang lại bất lợi hoặc thuận lợi cho mình. Thay đổi trở thành gì?	Phải chăng sẽ thành một phương thức hay xu hướng? (tích cực/tiêu cực). Nhận dạng các sự kiện định kỳ và/hoặc ngẫu nhiên.
Thúc đẩy sự thay đổi	Thay đổi từ đâu?	Thay đổi trở thành gì?	Nhận dạng các ứng xử xung đột, cạnh tranh, hợp lực hay cùng cố (hợp tác).
Cơ sở cạnh tranh (yếu tố thành công)			
Phương thức ứng xử hay thực hành của tác nhân trọng yếu	Nhận dạng các chiều	- Hợp lý (duy lý) - Cảm xúc - Văn hóa	Nhận dạng các vòng nhân quả và/hoặc liên hệ ngược.

dạng các chủ đề, mà mỗi chủ đề là đặc tính hợp trội của những bộ phận cấu thành của nó (các thành phần của tập hợp con).

Việc xác định các chủ đề này thường đòi hỏi sự biện luận tương tác nhằm tạo được sự thấu triệt cùng chia sẻ đối với tiêu chí phân loại. Từng chủ đề đều phải: 1) xác định rõ

ràng, cốt sao không xảy ra lẫn lộn về nội dung biểu hiện của nó; 2) thể hiện thực chất tính nổi bật của nó. Những chủ đề ấy không nên phản ánh những tình thế cô lập. Một phương pháp kiểm nghiệm giá trị hiệu lực của các đề tài với tác dụng tương tự như dùng giấy quỳ để xét nghiệm hóa chất là khi đem thuyết trình trước các tác nhân chủ chốt hữu quan, sẽ thu được dấu hiệu rõ ràng về thái độ nhất trí đồng tình (kiểm nghiệm đạt được sự tán thành rộng rãi).

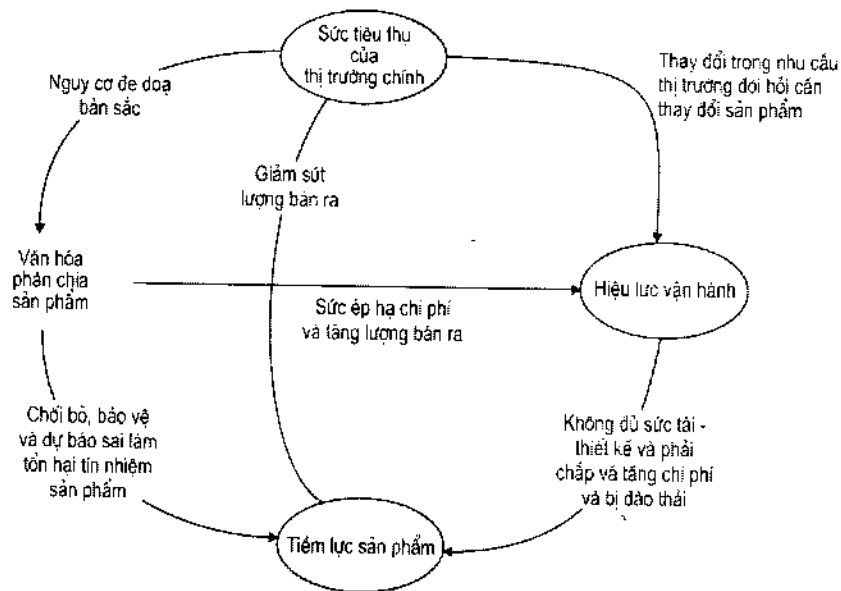
Sau cùng, khi các chủ đề thích hợp đã được nhận dạng và thống nhất cao về thực chất nội dung, cần đề cập tới quan hệ (tương tác) giữa các thành phần. Thông thường, mỗi chủ đề quả thật là một nhóm vấn đề "mini"; tuy nhiên, do yêu cầu khảo sát các tương tác, ở bước đầu ta nên coi mỗi chủ đề ấy như một khối toàn bộ trọn vẹn. Đến các lần lặp lại sau đó, nếu gặp một chủ đề nào trỗi lên thành mối quan tâm chủ yếu ta sẽ mổ xẻ nó thêm để phân tích ra các thành phần nhỏ hơn sao cho tương tác giữa chúng với các thành phần khác của nhóm vấn đề được thể hiện thích hợp.

Sử dụng các biểu tượng hình ảnh để trình bày những tương tác giữa các chủ đề đã tỏ ra là cách thức rất bổ ích⁽³⁾. Hình 6.2 là một thí dụ về cách thể hiện ấy, trong đó nhận dạng 4 chủ đề: sức tiêu thụ (khả năng) của thị trường chính, văn hóa phân chia sản phẩm, tiềm lực sản phẩm và

(3) Peter Checkland (1981) sử dụng một phương pháp phác họa tương tự để nắm bắt "hình dạng vận động của các hệ thống".

hiệu lực vận hành. Để dễ dàng đọc loại sơ đồ này, nên vạch rõ các tuyến tương tác theo cách sau đây: khi một sản phẩm thay thế ngày thêm được chấp nhận nhiều hơn thì tiềm lực của sản phẩm cũ cứ giảm sút dần, kết quả là nhu cầu ở thị trường bị thu hẹp. Trong nền văn hóa phân chia (phân công, phân nhiệm); bản sắc của mỗi bộ phận được xác định bởi thị trường chính của nó. Mỗi nguy cơ tác động vào thị trường chính đều là nguy cơ tấn công vào bộ phận ấy. Cho nên đứng trước thực tế bất lợi ấy, phản ứng đầu tiên là chối bỏ.

Bộ phận (chi nhánh) ấy để tự bảo vệ cứ liên tiếp đưa ra những dự báo tồi phồng lên, cố nhiên là sẽ bộc lộ là những tiêu đoán sai lầm và gây tổn hại đến tín nhiệm của bản thân. Tình hình ấy gia tăng mạnh mẽ sức ép phải cải thiện mức hàng bán ra bằng cách hạ thấp chi phí và giá bán bằng bất cứ giá nào. Thế nhưng, sự thay đổi về nhu cầu tại thị trường đòi hỏi phải có một cuộc tái - thiết kế nhằm nâng cao tiềm lực sản phẩm. Trong lúc đó, sức ép phải tạo ra những kết quả trước mắt lại khuyến khích sử dụng những phương thuốc điều trị ngắn hạn. Dưới áp lực đó, một hệ thống vận hành bất lực quả thật không đủ sức tái - thiết kế sản phẩm, thành ra đành phải chấp vá một vài thay đổi nhỏ nhoi cho sản phẩm hiện hành. Cách chữa trị đó chỉ gây tốn kém chi phí hơn, giảm lượng hàng bán ra, và điều bất hạnh nhất là bỏ phí thời gian quý báu lẽ ra cần dành cho cạnh tranh để tự mình làm cho vị thế của mình chết cứng. Cái vòng luẩn quẩn cứ thế mà tiếp diễn mãi.



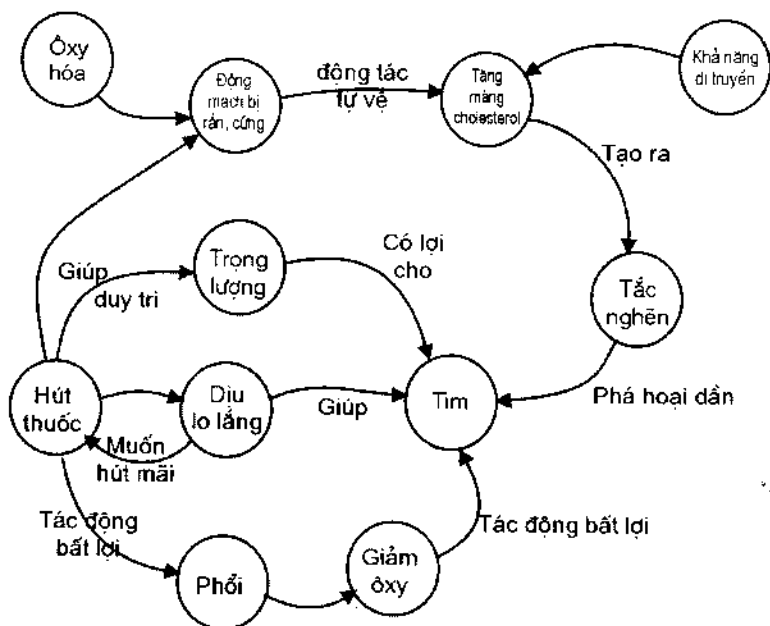
Hình 6.2. Phác họa “nhóm vấn đề”

Khi phác họa nhóm vấn đề, ta cần nhấn mạnh tính chất phụ thuộc lẫn nhau và động thái của tình hình. Muốn thế, cần nhớ ý kiến khẳng định mà chúng tôi đã đề xuất khi xem xét ứng xử phản trực cảm các hệ thống xã hội. Xin lưu ý rằng:

1. Một sự kiện (nguyên nhân) có thể có hơn một kết cục (kết quả, hiệu ứng).
2. Nhân và quả là phân cách qua thời gian và không gian (khoảng chênh thời gian).
3. Nhân và quả có thể thay thế lẫn nhau (tính tuần hoàn vòng tròn).

4. Kết quả khi được sản sinh rồi có thể có riêng một đời sống độc lập của chúng. Loại bỏ nguyên nhân chưa chắc đã loại bỏ được kết quả.

Chẳng hạn, khi xem xét những hậu quả toàn diện của tật nghiện thuốc lá đối với tim, ta cần lưu ý kỹ vô số kết cục của nó (xem hình 6.3). Hút thuốc có thể làm dịu chút ít tâm trạng bồn chồn lo lắng và bởi thế nên xét trong *thời hạn ngắn ngủi* nó có lợi cho tim. Thêm nữa, hút thuốc giảm được cảm giác cần ăn nhiều, cho nên giúp cho việc duy trì trọng lượng cơ thể, tức là giúp cho tim nữa. Song do thích



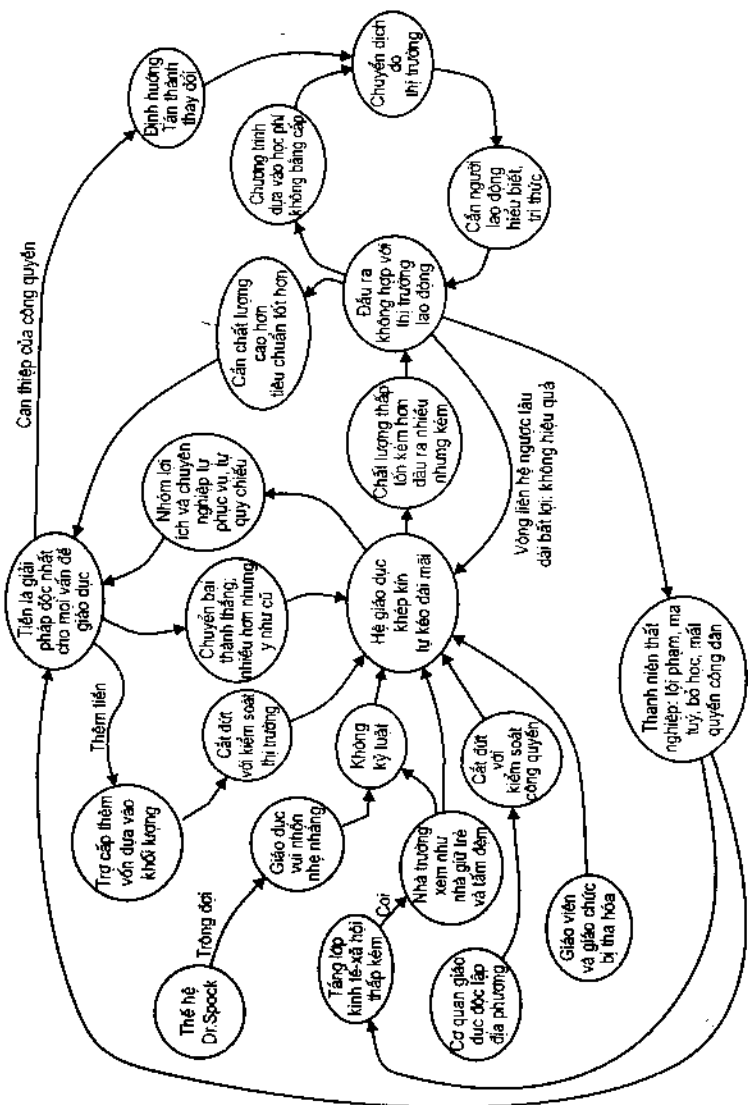
Hình 6.3. Hậu quả của tật nghiện thuốc lá

thú hút thuốc cộng với ý muốn dịu bớt lo âu, nên mắc vào thói quen nghiện hút và dẫn đến ham muốn cứ hút mãi.

Tuy nhiên, xét về *lâu dài* tât hút thuốc có hậu quả tiêu cực đối với động mạch. Kết hợp với các khả năng dễ tạo di truyền và/hoặc các quá trình ôxy hóa khác, tât hút thuốc dẫn đến chứng bệnh động mạch của tim bị cứng, thô và rần rại. Những phản vệ tự nhiên của cơ thể chống lại rất nhiều lớp màng bọc chặt mạch bằng cholesterol để làm thanh thoát trơn nhẵn mạch máu, rốt cuộc dẫn đến tắc nghẽn và tấn công mạnh vào tim.

Hơn nữa, tât nghiện hút còn tác động bất lợi đến hoạt động của phổi, khiến cho việc cung cấp ôxy vào tim hạ thấp xuống dưới mức tối ưu. Trong bối cảnh đó, quả thật triển khai được một liên hệ tương quan đơn giản giữa các biến lượng không nói lên được nhiều điều cần biết, thậm chí còn làm cho người ta bị lầm đường lạc lối nữa. Phải chăng chất cholesterol đích thực là có hại, hay đó lại chính là thành phần của cơ chế phòng thủ bảo vệ cao độ cơ thể?

Khi các thành phần của nhóm vấn đề và tương tác giữa chúng đã được phác họa xong, ta cần biết nhóm vấn đề đã diễn tiến thế nào và tại sao. Giả thiết rằng hệ thống đã hợp lý rồi và đã vận hành để bảo đảm mang lại lợi ích tốt nhất cho bản thân nó, ta cần hiểu thấu triệt cơ sao hệ thống ứng xử cách ấy trong vận hành và cơ sao nó tái sản sinh cả một nhóm vấn đề thêm lần nữa. Phác họa vấn đề chính là cách xử lý gợi mở để xác định những đặc trưng cốt yếu và đặc tính đang nổi bật lên từ nhóm vấn đề. Nó bao hàm cả việc tìm kiếm "bộ máy cấp hai" cư ngụ trong nội tại của hệ



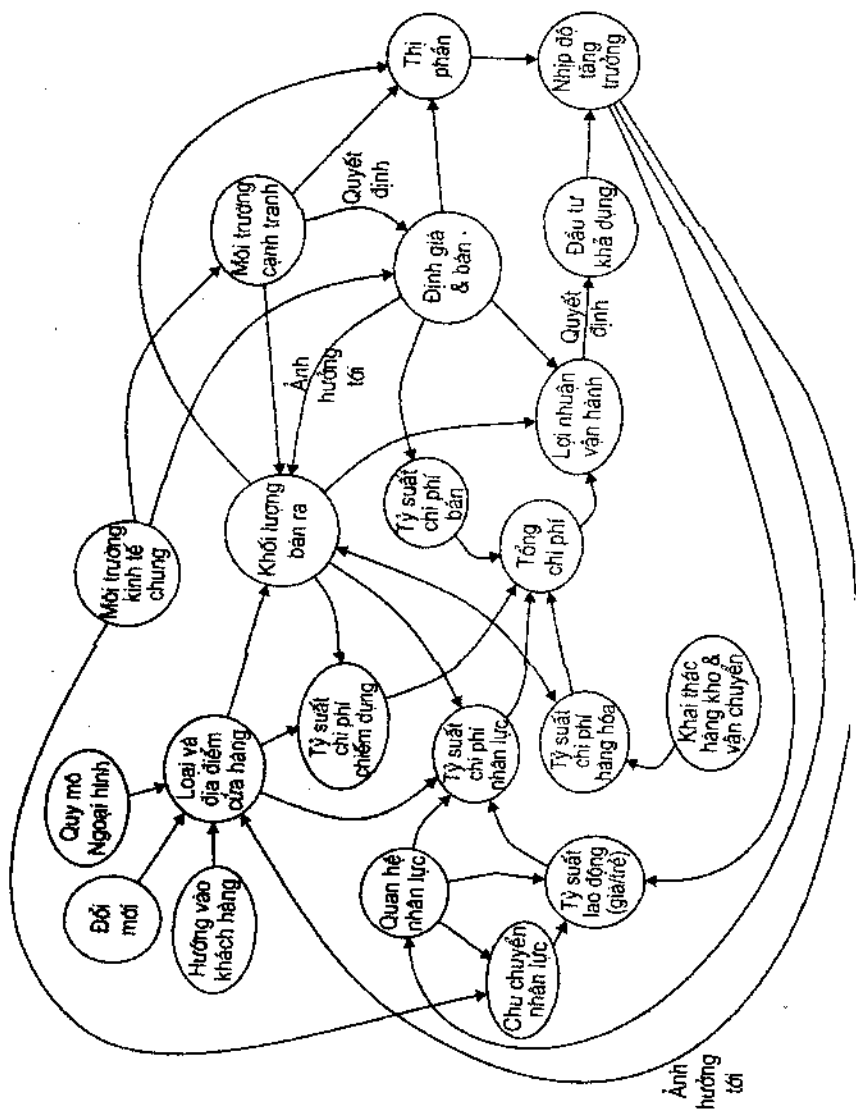
Hình 6.4. Hệ thống giáo dục

thống. Hệ quả không tiên đoán trước này của trật tự hiện hữu tạo ra làm tê liệt các đặc tính loại II vốn gây nên sức ỳ, ngăn cản sự thay đổi và làm thất bại những chủ trương hướng tới những cải thiện quan trọng. Muốn thực hiện một cải thiện mang tầm quan trọng đáng kể cho bất cứ thành tích nào của hệ thống, phải nhìn nhận rõ bộ máy cấp hai đó và tước bỏ hết lớp vỏ ngoài che đậy nó.

Nhấn mạnh một thứ công thức cho là tất thắng, kết hợp với khả năng thay đổi cuộc đấu, nhiều khi vẫn chỉ ra được cả một tập hợp những nhận định và giả thuyết dường như thật thà, đơn giản nhưng bắt rễ sâu tại cốt lõi của bộ máy cấp hai (Chúng tôi sẽ trở lại ý niệm về các bộ máy cấp hai trong mục lập kế hoạch các phương tiện).

Hình 6.4 nhằm phác họa nhóm vấn đề về hệ thống giáo dục. Mặc dầu được soạn thảo riêng để diễn tả một tình trạng nhất định, song nó cũng biểu hiện đầy đủ tính khái quát nói rõ cách nào mà hệ thống giáo dục có thể tách rời được với cả thị trường và sự kiểm soát của công quyền, cũng như cách nào để có khả năng chuyển thể thất bại không tránh thoát của nó thành ra một thắng lợi bằng cách khai thác một nhận định sai lầm vẫn định ninh rằng đồng tiền có thể giải quyết được mọi bất cập trong ngành giáo dục.

Trong một bối cảnh khác, hình 6.5 trình bày hoạt động của siêu thị. Nó nhấn mạnh ý nghĩa quan trọng của địa điểm kinh doanh bán lẻ bằng cách xem xét hai kịch bản khác nhau đề cập tới quyết định rót bao nhiêu tiền vào khoản chi phí thuê nhà làm cửa hàng. Kịch bản số một dựa



Hình 6.5. Động thái của siêu thị

hơn và nhịp độ tăng trưởng cao hơn. Tăng trưởng giúp cho việc cải thiện tỷ lệ lứa tuổi nhân lực (già/trẻ) và giảm bớt đáng kể chi phí lao động khiến cho có thêm tiền để trả chi phí thuê nhà sang trọng. Thế là đã tạo được một vòng liên hệ ngược dương (thuận lợi, tích cực).

Kịch bản số hai tuân thủ một chiến lược ra sức chi tiêu càng ít càng hay trong việc thuê địa điểm cửa hàng, nhưng chính vì thế nên lượng hàng bán ra và sản lượng thông qua bị giảm sút. Điều đó tác động tiêu cực tới lợi nhuận, tăng trưởng thị phần và tỷ lệ lứa tuổi nhân lực, tạo ra một vòng liên hệ ngược âm (bất lợi), tức là một vòng tròn luẩn quẩn.

Trình bày

Nhóm vấn đề không phải là một văn bản tiên đoán, nó chính là một hệ thống cảnh báo sớm. Theo ông Ackoff thì "Tương lai không chứa đựng sẵn trong quá khứ. Phần lớn của tương lai vẫn cần phải viết ra". Đóng gói bao bì và giao lưu bức thông điệp cũng quan trọng như bản thân nội dung thông điệp. Xác lập và phát tán văn bản nhóm vấn đề là một bước đi cũng mang ý nghĩa như giải quyết nó. Lại có những khi hiểu biết về nhóm vấn đề hỗ trợ cho việc giải thể nó. Cần phải triển khai một "câu chuyện" đáng tin cậy và bắt buộc trong đó khám phá một tương lai không muốn xảy ra nằm ẩn dấu trong hiện trạng. Ta có thể giả thuyết rằng ví thử nhiều chuyện đang diễn ra theo hướng xấu thì nếu có thể chúng sẽ đồng thời ập đến tất cả. Cho nên cần tạo ra một hiện tượng cộng hưởng và chỉ rõ cách nào một sự cố hư hại có thể xảy đến với hệ thống. Câu chuyện đó cần đề cập tới tài sản, ảnh hưởng và lợi ích

của những tác nhân chủ chốt hữu quan gần gũi nhất. Nó không nhằm đưa ra lời chê trách khiến cho người nghe phải có phản ứng phòng vệ. Nhóm vấn đề nên được trình bày như là hệ quả của thành đạt thời gian trước, chứ không nên xem như hậu quả của thất bại. Xin nhớ rằng thế giới này được vận hành không bởi những người đúng, mà bởi những người có thể thuyết phục mọi người khác rằng họ đúng.

Nói chung, về phía giới quản lý hình như thường có thái độ cự tuyệt và ngần ngại khi phải cùng chia sẻ nhóm vấn đề với các tác nhân chủ chốt khác, đặc biệt là các thành viên, viện cớ rằng có thể khiến họ nhụt chí vì mất tin tưởng. Song thực tế đó không chỉ đánh bại chủ định việc xác lập nhóm vấn đề, mà còn có tác dụng phản - trực cảm nữa. Theo kinh nghiệm của bản thân tôi, nhiều thành viên trong tổ chức lắm khi tỏ ra hiểu biết tường tận thực chất của nhóm vấn đề; tại đa số trường hợp, chỉ đơn giản là họ không được phép trò chuyện, bàn bạc gì về nhóm vấn đề, hoặc không đủ khả năng để phát biểu một cách đầy đủ về nó như khi xác lập nhóm vấn đề. Điều mà quả thật họ không hay biết là phải chăng các giới chức quản lý có lưu tâm thực sự đến nhóm vấn đề ấy hay không. Thông thường, việc cùng chia sẻ nhóm vấn đề đều mang lại một tâm trạng thoải mái, thư thái và dẫn tới thái độ quyết tâm đối đầu với nó.

Tóm lược

- Chúng ta thất bại không phải vì chúng ta thất bại trong việc giải quyết vấn đề đang đối mặt, mà chính là bởi vì

chúng ta thất bại trong khi đối mặt với vấn đề đúng, tức là đối mặt đúng vấn đề.

- Không có vấn đề nào, giải pháp nào có thể suy ngẫm thoát ly được với *bối cảnh*. Một hiện tượng có thể thành vấn đề trong bối cảnh này có thể không thành vấn đề trong bối cảnh khác.

- Phương pháp luận tương tác dứt khoát phân cách quá trình xác định vấn đề khỏi quá trình thiết kế giải pháp.

- "Nhóm vấn đề" là một hệ thống các vấn đề. Nó là tương lai tiềm ẩn trong ứng xử hiện tại của hệ thống. Nó không phải là sự tiên đoán; nó là một hệ thống cảnh báo sớm.

- "Nhóm vấn đề" là sản phẩm của thành đạt chứ không phải của thất bại, nó là hậu quả của niềm tin dựa vào ý kiến sai lầm cho rằng nếu X đã là tốt, thì nhiều X ắt sẽ tốt hơn.

Chương 7

THIẾT KẾ GIẢI PHÁP

QUY TẮC CUỘC CHƠI

Việc thiết kế một giải pháp được khởi động với giả định coi hệ thống cần tái - thiết kế sẽ bị phá hủy bất thành linh nhưng hết thảy mọi sự vật trong môi trường không hề thay đổi. Những người thiết kế đứng trước một thách thức là phải thiết kế được hệ thống xuất phát từ chỗ không có gì hết. Đồ án thiết kế hướng vào việc thực hiện các nội dung sau đây:

1. Tạo nên một cải thiện căn bản về quy mô trong sản lượng thông qua của hệ thống. Nhận định cơ bản ở đây là chi phí và thành tích của bất cứ hệ thống nào cũng đều do thiết kế quyết định về thực chất.
2. Sáng tạo một sự thấu triệt cùng nhau chia sẻ trong số các tác nhân chủ yếu. Cách thức tốt hơn hết để học tập một hệ thống là tái - thiết kế nó. Ông Churchman (1971) đã từng giảng dạy môn triết thuyết kinh doanh bằng cách cho sinh viên thiết kế các hệ điều tra, khảo sát.
3. Hình thành quyền sở hữu và thái độ cam kết đảm

nhiệm. Người ta thường ưa thích thực thi một ý tưởng khi họ thật sự đóng góp vào việc tạo hình nó.

4. Giải thể tình trạng xung đột và xây dựng các giải pháp thắng/thắng, tức là các đối tác đều có lợi cả. Thiết lập một xã hội không có xung đột có nghĩa là loại trừ hết quyền lựa chọn bằng cách hạ thấp con người tới trình độ rôbốt. Tình trạng đó, dù ở cả trường hợp khả thi được, vẫn không nên coi là đáng mong muốn. Việc quản lý các hệ thống đa trí tuệ đòi hỏi năng lực giải thể được thể xung đột.

5. Chuyển các trở ngại thành các rôbốt. Theo ông Ackoff, "Từ các bộ phận bất khả thi, ta có thể tạo dựng một khối toàn bộ khả thi".

THIẾT KẾ LÝ TƯỞNG HÓA

Quá trình thiết kế bắt đầu từ đồ án thiết kế lý tưởng hóa (xem chú thích 1 ở chương 6). Thiết kế lý tưởng hóa là một quá trình thể hiện vận hành tầm nhìn hấp dẫn nhất về tương lai mà người thiết kế có khả năng soạn thảo. Đó là đồ án thiết kế của thể hệ tiếp sau của hệ thống nhằm thay thế cho trật tự hiện hữu. Đó là một thiết kế chỉ tùy thuộc 3 ràng buộc sau:

1. Tính khả thi công nghệ.
2. Khả năng vận hành.
3. Học tập và thích ứng.

Tiếng là lý tưởng hóa nhưng ta không phải đang làm khoa học viễn tưởng; hệ thống lý tưởng hóa của ta được

thiết kế để có thể tự đảm bảo bền vững trong môi trường thông thường. Chúng ta cũng không làm dự báo về tương lai và không có "quả bóng pha lê" để tưởng tượng ra tiền đồ xán lạn. Thiết kế lý tưởng hóa sẽ có những ngọn nguồn dồi dào về tính phong phú đa dạng để học tập và thích ứng với các môi trường có thể nảy sinh nổi bật.

Lý tưởng hóa thường xuất phát từ việc thiết kế dạng kiến trúc các hệ thống. "Kiến trúc" ở đây được hiểu là miêu tả tổng thể của hệ thống. Nó nhận dạng cả một hệ thống các mặt bằng riêng biệt, nhưng quan hệ qua lại với nhau. Mỗi mặt bằng ấy thể hiện một chiều cạnh nói lên một phương thức ứng xử độc nhất với một tập hợp xác định trước gồm các tiêu chí và số đo về thành tích.

Thiết kế là một quá trình lặp lại. Mỗi lần lặp lại đều đề cập tới hệ thống với tính cách một khối toàn bộ nhất thể hóa. Trong mỗi lần lặp lại đều xem xét đủ cả 3 mặt là chức năng, cơ cấu và quá trình. Đến các lần lặp lại sau đó, lại bổ sung thêm vào thiết kế các chi tiết và nét đặc thù.

Lần lặp thứ nhất tập trung vào việc khai triển tổng mục lục các đặc thù mong muốn thông qua tình trạng bổ sung, tương hợp và xung đột. Ta cũng tìm cách tái lập quan điểm của bất cứ đòi hỏi nào sẽ xung đột nhau để tiến tới giải thể chúng. Đến lần lặp lại thứ nhì, ta đưa ra phác thảo ban đầu về các phương án thiết kế có thể lựa chọn nhằm chỉ rõ cách nào có thể hiện thực hóa được các tính chất mong muốn. Ta khám phá thực trạng phát triển và triển khai các phương án thiết kế để lựa chọn cho các thành phần có khả năng đảm nhiệm một hoặc nhiều chức năng cần thực hiện.

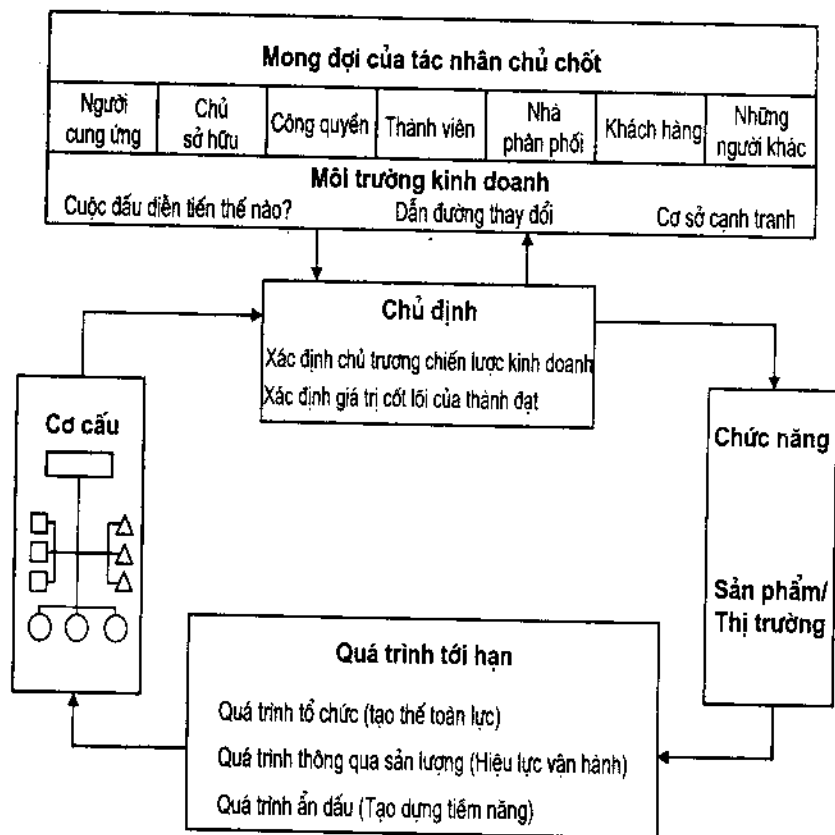
Trong lần lặp lại thứ ba, ta tuyển chọn và hội nhập các thành phần thiết kế để tạo ra một đồ án thiết kế duy nhất thỏa mãn được mọi yêu cầu. Tiếp đó, ta hoàn chỉnh thiết kế ban đầu và tranh thủ thái độ đồng thuận. Sau khi làm trắc nghiệm về khả năng vận hành, phải thực hiện những lặp lại kế tiếp của quá trình thiết kế để triển khai các chi tiết cần thiết.

Sơ đồ ở hình 7.1 giới thiệu mấy nét lớn của quá trình thiết kế một dạng kiến trúc doanh nghiệp.

Ranh giới và môi trường kinh doanh của hệ thống

Muốn thiết kế dạng kiến trúc của một hệ thống, trước tiên ta cần xác định ranh giới của hệ thống và đánh giá môi trường trong đó hệ thống muốn vận hành. Ranh giới của hệ thống được xác định bằng cách tìm hiểu thấu triệt ứng xử các tác nhân chủ chốt của nó. "Tác nhân chủ chốt" của tổ chức là mọi cá nhân hoặc nhóm người trực tiếp chịu ảnh hưởng của mọi công việc thực hiện tổ chức ấy và do đó nhận một phần lỗ, lãi về thành tích của hệ thống. Bởi vậy, ta cần hiểu biết mấy nội dung sau: Ai là những tác nhân chủ chốt hàng đầu? Họ trông đợi điều gì? Theo nhãn quan của họ thì hệ thống cần có những đặc tính mong muốn gì? ảnh hưởng và thể lực của họ thế nào? Họ kiểm soát (hoặc tác động ảnh hưởng) đến những biến lượng trọng yếu nào?

Chẳng hạn, trong nền kinh tế thị trường người khách hàng cung cấp nguồn thu nhập vận hành, người chủ doanh nghiệp quyết định tư cách thành viên, các tác nhân chủ chốt góp tiền vốn, các nhà cung ứng là nguồn tạo ra



Hình 7.1. Sơ đồ các nét lớn trong quá trình thiết kế

các công nghệ bổ sung, còn các nhà phân phối thực hiện việc truy cập tới khách hàng. Tuy thế, mức đóng góp và ảnh hưởng không nhất thiết bao giờ cũng đi song song nhau. Ngược lại, có khi đóng góp nhiều lại thường đi đôi với ảnh hưởng yếu ớt, và đảo lại. Thí dụ như một số khách hàng có ảnh hưởng mạnh mẽ hơn hết lại thường chỉ có tác

động yếu nhất trong hệ thống, trong khi đó thì các nhân viên có tác động rất cao trong hệ thống lại chỉ có một thế lực rất mong manh.

Cách thức tốt nhất để đánh giá môi trường kinh doanh là hiểu biết thấu đáo những gì đóng vai trò cơ sở cho cạnh tranh, cuộc đấu đang diễn tiến thế nào và những ai là người dẫn đường cho sự thay đổi. Chẳng hạn, trong bối cảnh một doanh nghiệp chế tạo, những cơ sở cho sự cạnh tranh đang thay đổi:

1. Từ nền kinh tế theo quy mô lớn và tin cậy vào dự báo chuyển sang sản xuất linh hoạt và điều hòa vốn (không lãi nhưng không lỗ) thấp.

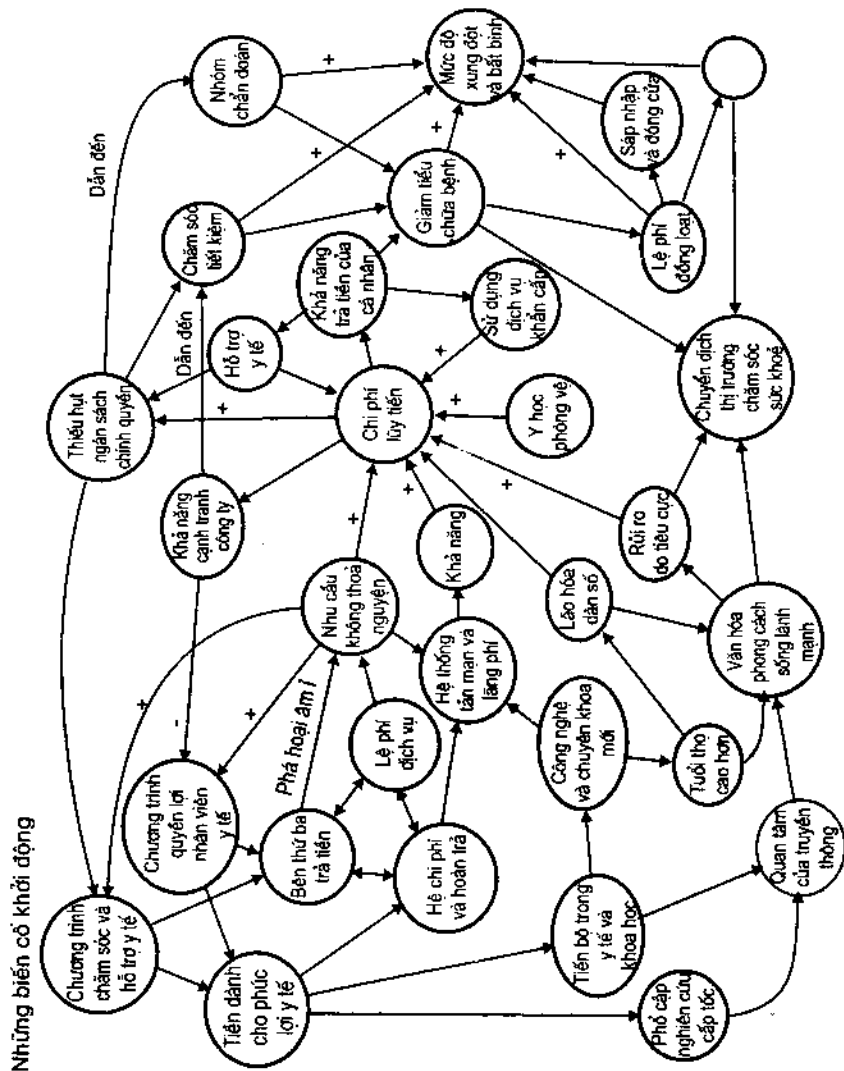
2. Từ quản lý các biến lượng độc lập chuyển sang quản lý các biến lượng phụ thuộc lẫn nhau.

3. Từ dựa hẳn vào duy nhất thứ công nghệ sản phẩm chuyển sang đánh giá đầy đủ toàn thể công nghệ xử lý, chế biến.

4. Từ chế độ đánh giá bán làm mục tiêu, coi giá bán là biến lượng kiểm soát được chuyển sang chế độ định chi phí làm mục tiêu, coi chi phí, giá thành là biến lượng kiểm soát được.

5. Từ chủ trương coi lao động phổ thông đồng lương rẻ mạt, dễ thay thế coi như chi phí lưu động chuyển sang chủ trương dùng nhân lực có tri thức coi như tài sản cố định và lợi thế bền vững để cạnh tranh.

Hình 7.2 là sơ đồ thể hiện cách thức diễn tiến thế nào



Hình 7.3. Ngành chăm sóc sức khỏe trên đường diễn tiến

của cuộc đấu trong ngành kinh doanh năng lượng. Ta lưu ý rằng cách nào mà chỉ một biến cố duy nhất là khủng hoảng dầu mỏ năm 1979, do việc đưa ra một dự báo phi - hiện thực về giá năng lượng mà đã kích động cả một chuỗi biến cố khiến cho mức tiêu thụ sụt giảm hẳn. Thế nhưng, trong một môi trường mà chi phí là cố định còn giá cả được điều chỉnh, thì đã dẫn tới kết quả phản - trực cảm là giá cả cao vọt lên và rốt cuộc là toàn bộ ngành công nghiệp được cơ cấu lại.

Hình 7.3 nắm bắt tấn kịch thăng trầm của những hệ thống chăm sóc sức khỏe quy mô lớn. Đến nay, cuộc đấu vẫn đang trên đà diễn tiến. Ngành này đang phải tìm kiếm những lựa chọn đối với ba đối thủ xấu chơi đã bị ngã gục: bên thứ ba trả tiền, chi phí cộng với hoàn trả, lệ phí trả cho các dịch vụ, là những yếu tố bị nhận định là chịu trách nhiệm gây nên khối lượng nhu cầu không thể nào thỏa nguyện được. Thế nhưng, bao nhiêu đợt sóng sáp nhập và thu hẹp, đóng cửa, đã làm phát sinh một cảm thức tê liệt, thái độ thất nhân tâm và bất bình gia tăng, cũng như xung đột cơ cấu giữa các tác nhân chính trong hệ thống, như người bệnh, người trả tiền, người cung cấp dịch vụ (thầy thuốc đa khoa và chuyên khoa, y tá và điều dưỡng viên) và các quan chức quản trị bệnh viện.

Chủ định

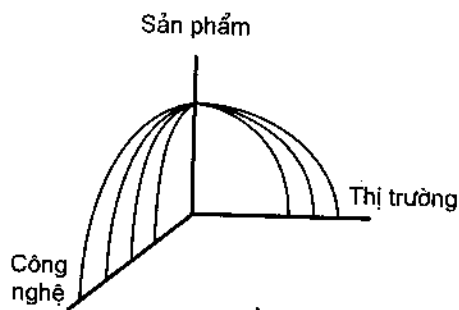
Xác định chủ định hoặc chức trách của một doanh nghiệp có lẽ là nhiệm vụ quan trọng nhất của việc thiết kế dạng kiến trúc của một cơ sở kinh doanh. Muốn quán triệt chủ định, ta cần xử lý cả 4 khái niệm cơ bản: xác định hoạt

động kinh doanh, chủ trương chiến lược, đo lường thành công và các giá trị cốt lõi.

Kinh doanh thường được xác định qua bí quyết hay công nghệ, mà công nghệ thì được cải biến thành cả một tập hợp các sản phẩm hoặc dịch vụ cảm giác được cụ thể và phân phối nhờ một cơ chế truy cập xác định sẵn đến một nhóm khách hàng được tuyển chọn hay thị trường. Dạng kiến trúc của hệ thống xác định thực chất các quan hệ giữa công nghệ, sản phẩm và thị trường. Vì thế, đó chính là hệ quả trực tiếp của đường lối mà kinh doanh được xác định.

Theo truyền thống, các công ty vẫn sử dụng các sản phẩm thị trường và công nghệ để xác định hoạt động kinh doanh của mình, xác lập chiến lược cạnh tranh và thiết kế tổ chức của mình. Tuy nhiên, tại một thời gian nhất định nào đó, một trong những chiều cạnh tranh trên đây được nhận định là cơ bản, do vậy bắt buộc hai chiều cạnh kia phải đóng những vai trò thừa hành, phụ thuộc.

Khi kinh doanh được xác định bởi sản phẩm, thì các yêu cầu công nghệ và thị trường để phục vụ kinh doanh ắt sẽ bị quyết định bởi các đặc trưng của sản phẩm, các thị trường khác nhau được tìm kiếm cốt sao bán được sản phẩm (hình 7.4).



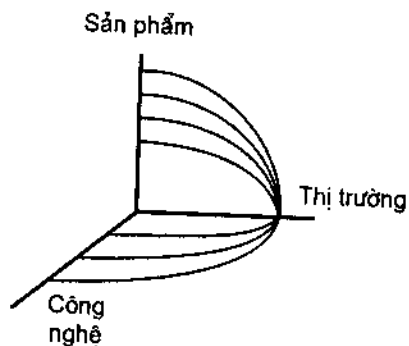
Hình 7.4. Kinh doanh xác định bởi sản phẩm

Thành công của một hoạt động kinh doanh dựa vào sản phẩm thường được đo lường bằng thành công của các chi nhánh được phân công phân nhiệm qua sản phẩm. Đó là nguyên cơ tại sao hết thảy mọi công việc đều dễ dàng bị chằm chước và lệ thuộc chặt chẽ vào sản phẩm. Thế nhưng, đến khi giá trị tiềm năng của một công nghệ nhất định phần nào tổn kém hơn giá trị của sản phẩm tạo ra thì việc kinh doanh phải đối diện trước một thế tiến thoái lưỡng nan. Rất đáng tiếc, kinh nghiệm thực tế chỉ ra rằng ở những trường hợp này công nghệ luôn luôn bị sử dụng chằm chước. Tại một hoạt động kinh doanh dựa vào sản phẩm, các quản trị gia phụ trách sản phẩm là ông chủ. Họ coi công nghệ chẳng qua chỉ là một lợi thế cạnh tranh cho sản phẩm của họ mà thôi; do vậy, công nghệ chưa từng gặp cơ may để hiện thực hóa tiềm năng của nó trong bối cảnh kinh doanh sản phẩm. Không ít trường hợp xác minh điều khẳng định này, song nhân tiên hơn hết là số phận của hệ điều hành Apple. Hệ điều hành mang "tính hiện tượng" rất cao này đã được sử dụng độc quyền để bán các loại máy vi tính Apple khi tiềm năng của nó lớn hơn rất nhiều so với tiềm lực tối đa của các sản phẩm do nó hỗ trợ. Điều này được xác nhận tại hãng Microsoft, với Windows 95 rất danh tiếng, thực chất là hình thức mô phỏng tốt nhất của hệ điều hành Apple nay được mở rộng sử dụng cho tất cả.

Có ý kiến giải trình cho biết hãng IBM đã tiêu tốn 20 tỷ USD để thải ra tới 200.000 người, có thể đó đều là những người lao động tri thức nhiều khả năng nhất có thể huy động được, thế mà không biết đầu tư vào "công nghệ kỹ thuật số" tiên tiến và phương thức "trộn gói điện tử" của

mình để có thể trở thành đầu thủ chính trong những thị trường mang tiềm năng bùng nổ mạnh mẽ nhất trong tương lai.

Khi thị trường được coi là cơ sở để xác định hoạt động kinh doanh, thì các đặc trưng của thị trường quyết định khối hỗn hợp các loại sản phẩm cũng như loại hình những kỹ năng và công nghệ cần thiết để sản xuất khối hỗn hợp đó (hình 7.5). Chẳng hạn như hãng "Procter and Gumble" đã cung ứng thật nhiều loại mặt hàng bán tại các siêu thị mà hãng thấy kinh doanh có thể thu lợi.

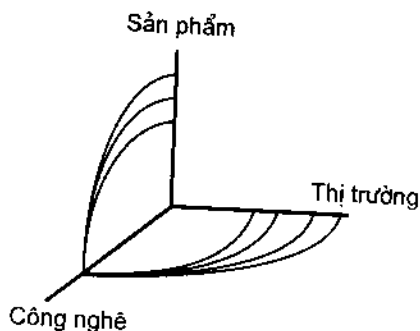


Hình 7.5. Kinh doanh xác định bởi thị trường

Tuy nhiên, chấn thương của ngành công nghiệp quốc phòng khi thị trường của nó đột ngột đổ sụp, cũng là một lời xác nhận nữa nói lên rằng cái giá phải trả cho chủ trương chỉ chọn lựa một phương thức tồn tại độc nhất quả là cái giá quá đắt. Tình trạng bất lực của ngành công nghiệp để vận dụng lợi thế về khả năng truy cập và tri thức của công nghệ internet đang trở dậy không phải là điều gây ngạc nhiên. Việc quản lý công nghệ quả thật đòi hỏi một tập hợp tiêu chí khác hẳn so với những tiêu chí cần thiết để quản lý sản phẩm và / hoặc thị trường.

Sau cùng, khi hoạt động kinh doanh được xác định trên công nghệ, một loạt sản phẩm đa dạng được triển khai

chung quanh một công nghệ cốt lõi nhất định, vận dụng cùng một cơ sở bí quyết và đem bán ở nhiều thị trường khác nhau (hình 7.6). Chẳng hạn như công ty 3 - M tự xác định là một doanh nghiệp "xuyên suốt". Công ty này phát triển chung quanh những công nghệ dùng để liên kết các đồ vật với nhau, từ



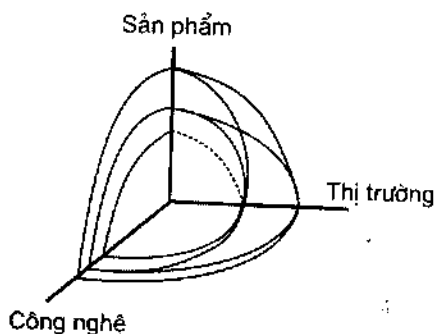
Hình 7.6. Kinh doanh dựa vào công nghệ

bằng dính và kết cấu vật liệu composite đến bao gói điện tử. Vận dụng khoa học vật liệu và công nghệ xử lý của mình, công ty này liên tục tìm kiếm những mặt hàng mới mà mình có thể sản xuất được và đưa ra cung cấp tại những thị trường khác nhau. Việc quản lý một hoạt động kinh doanh dựa trên cơ sở công nghệ không chỉ đòi hỏi tầm nhìn kế hoạch dài hạn hơn, mà còn phải có đủ năng lực để sử dụng cùng một tri thức trong những bối cảnh khác biệt nhau.

Thành bại của mỗi tiếp cận tùy thuộc vào khả năng tương thích với thách thức cạnh tranh trở dậy trong thời gian ngay lúc đó. Vì những cuộc đấu tranh luôn thay đổi với thời gian, cho nên chúng thúc bách các công ty phải chuyển đổi mau lẹ trọng tâm chiến lược từ chiều cạnh này sang chiều cạnh khác. Bởi lẽ mỗi chiến lược đều có những ràng buộc tổ chức về quyền năng và chức trách, cho nên để thay đổi chiến lược là phải thay đổi và cơ cấu tổ chức và

văn hóa kinh doanh chủ đạo. Do cạnh tranh ngày thêm quyết liệt, thay đổi ngày thêm nhiều, cho nên tiếp cận một chiều cạnh như mấy kiểu trên đây trở thành ngày thêm vô hiệu. Những cuộc chuyển dịch từ một chiều cạnh này sang chiều cạnh khác nhằm tìm được cơ sở cạnh tranh hữu hiệu chính là nguyên nhân xáo trộn về tổ chức và lầm lẫn về chiến lược. Tình trạng lãng phí và lo lắng trước thất bại vẫn gắn chặt với việc tái cơ cấu liên miên tất yếu đòi hỏi phải kiếm tìm những giải pháp khác để lựa chọn thay thế.

Dạng kiến trúc của những hệ thống tương tác vận dụng sản phẩm, thị trường và công nghệ trong phương thức tương tác. Nó nhận rõ tính tất yếu phải thực hiện được lợi thế cạnh tranh ở cả 3 chiều là thị trường, sản phẩm và công nghệ (hình 7.7). Mục đích là đầu tư vào toàn thể dây chuyền giá trị và chủ động tạo ra một tổng lực cả 3 chiều. Dạng kiến trúc tương tác dựa trên cơ sở quản lý các tương tác giữa công nghệ, sản phẩm và thị trường. Cơ cấu đa chiều cạnh đang nổi lên và văn hóa kinh doanh đa năng đang xóa bỏ nhu cầu lệ thuộc và tối ưu hóa dưới mức chung quanh bất cứ một chiều cạnh kinh doanh nào, loại trừ việc tái cơ cấu định kỳ liên miên, cũng như chuyển dịch từ chiều cạnh này sang chiều cạnh khác hòng tìm kiếm cơ sở cạnh tranh hữu hiệu.



Hình 7.7. Kinh doanh dựa vào cả 3 chiều

Giữa một môi trường xáo động khôn lường như trận lốc, khả năng hoạt động của bất cứ đồ án thiết kế nào cũng phải tùy thuộc vào khả năng khám phá và khai thác các cơ hội vừa mới phát sinh tại khắp dây chuyền giá trị. Những cơ hội ấy, vốn nổi lên từ những tương tác giữa công nghệ, sản phẩm và thị trường, sẽ là không thể truy cập tới được đối với những kiểu văn hóa và dạng kiến trúc một chiều cạnh. Một mặt bằng nhận dạng được những chiều cạnh cơ bản của dạng kiến trúc đa văn hóa chính là khởi điểm từ đó các thành phần ban đầu của dây chuyền giá trị xuất phát cuộc diễn tiến. Cố nhiên, khi công việc kinh doanh dần trưởng thành và chín muồi, ổn định, thì phải bổ sung thêm những thành phần mới.

Khi xác lập chủ trương chiến lược của doanh nghiệp, cần nhớ rằng lợi thế cạnh tranh chỉ là một hiện tượng năng động và tương đối, nó thay đổi trong những bối cảnh khác nhau và quy chiếu vào các lớp người sử dụng khác nhau. Chẳng hạn, yếu tố thời gian với tính cách là cơ sở cạnh tranh không phải là hoàn toàn giống nhau đối với người mua đến siêu thị hồi 10 giờ sáng và hồi 5 giờ chiều. Khách đến khoảng 10 giờ sáng thường chịu khó bỏ ra nhiều thời gian, còn khách đến khoảng 5 giờ chiều thì rất quan tâm tiết kiệm thời gian. Lợi thế trong bối cảnh này rất có thể là bất lợi trong bối cảnh khác.

Bây giờ ta đề cập đến khái niệm đường cong kinh nghiệm, thực chất là học tập dựa trên khối lượng. Một kết cục trọng yếu của việc học tập thông qua đường cong kinh nghiệm là quá trình kiểm soát. Loại hình kiểm soát này cần

khá nhiều thời gian và nguồn lực để hoàn tất trong một bối cảnh nhất định. Tới khi bối cảnh đã thay đổi, hay thậm chí có chút ít sửa đổi thôi, thì toàn bộ tri thức thu hoạch được khi kiểm soát, kiểm tra một quá trình riêng sẽ bị mất hết. Bây giờ, ta giả định phần nào rằng chúng ta đã thu nhận được năng lực khiến cho bí quyết đó không tùy thuộc vào bối cảnh nữa, và cũng có khả năng để chuyển dịch nó vào nhiều ứng dụng khác nhau mà không cần tốn thời gian và nguồn lực để từng thời kỳ phải thiết lập lại đường cong kinh nghiệm. Ví thử quả thật ta làm được việc ấy, tức là ta đã sáng tạo một trình độ am hiểu cốt lõi, một cơ hội không gì sánh kịp để bảo đảm lợi thế cạnh tranh. Theo nhận định của bản thân tôi, việc xác lập và triển khai tri thức cập nhật để có thể đưa vào vận hành trong nhiều bối cảnh khác nhau là một phương hướng sâu xa hơn rất nhiều để xây dựng một chiến lược cạnh tranh. Lấy một thí dụ, việc bổ sung công nghệ kỹ thuật số vào phương thức vi hình hóa mạch điện tử thời gian vừa qua đã mang lại cho hãng Sony toàn bộ một chiều cạnh mới trong chiến lược cạnh tranh của hãng này.

Chủ trương chiến lược có thể xác lập như một thứ trình độ am hiểu cốt lõi. Trong bối cảnh ấy, am hiểu cốt lõi chính là thuộc tính của tổ chức với tính cách một tri thức có thể chuyển giao và không tùy thuộc bối cảnh đòi hỏi nhiều nguồn gốc học tập và ứng dụng.

Chức năng

Nhằm phục vụ lợi ích bản thân trong giao dịch, một hệ thống có chủ định phải đưa một nội dung nào đó trả lại

cho môi trường của nó. Bởi thế, nó cần truy cập một nhóm người sử dụng tiềm ẩn sẵn có sức mua vẫn cần đến hoặc mong muốn mua được sản phẩm hoặc dịch vụ mà hệ thống có thể sản xuất. Trong thực tế, một khách hàng đích thực quả là một nỗi phức tạp, nan giải song khó lòng né tránh được. Khách có thứ mà mình mong đợi, và thái độ hài lòng của khách, trong thế cạnh tranh với các nguồn cung ứng khác, chính là cái giá phải trả mới có thể thu hoạch được thứ ấy.

Tuyển chọn một thị trường bán chạy được nhiều hàng là bước đầu tiên khi xác định chức năng và thiết kế dạng kiến trúc của một doanh nghiệp. Ta cần giải đáp mấy câu hỏi này. Ta đang cố gắng giải quyết vấn đề của ai đây? Ta phải đề xuất những giải pháp nào? Cách nào để ta truy cập tới các khách hàng mục tiêu? Và sau cùng là câu hỏi: liệu những khách hàng mục tiêu ấy có đủ sức mua để trả giá cho giải pháp ấy không?

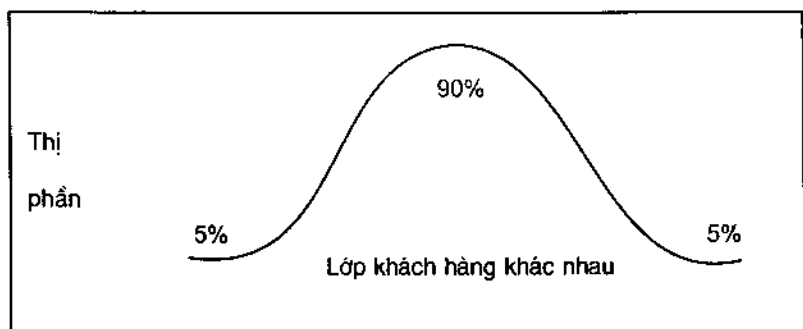
Muốn chọn được một thị trường bán chạy nhiều hàng như mong muốn, cần phải biết phân biệt rõ cơ sở khách hàng. Có nhiều cách khác nhau để phân định khu vực cho một thị trường. Mỗi cách phân định cần làm nổi bật một nét mới nào đó của thực chất thị trường và ứng xử của khách hàng mục tiêu. Ta gắng vận dụng càng nhiều tiêu chí càng tốt, nhằm phân biệt tường tận các đặc trưng của khách sử dụng hàng và nhận dạng tập quán mua hàng của họ. Cách phân định khu vực hữu ích nhất là cách giúp nhận dạng:

- Nhóm khách mà đặc tính mong muốn của sản phẩm

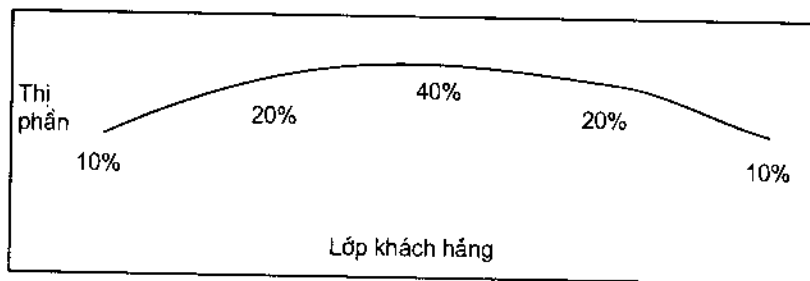
họ mua là tương thích hơn với năng lực tiềm ẩn của tổ chức.

- Những khách hàng tiềm năng vốn không ưa chuộng và ít thể lực đối với hệ thống sản phẩm cũ và do đó quán tính chỉ là yếu ớt và dễ truy cập hơn.

Vận dụng đường cong phân bố truyền thống hình chuông để phân biệt cơ sở khách hàng tức là chấp nhận giả thuyết cho rằng đa số trong loại khách đông đảo từ riêng mình đã đủ xác định thị trường (hình 7.8). Ứng xử của riêng một nhóm khách đó được coi là ứng xử "chuẩn" được sử dụng để quyết định những đặc tính mong muốn của đầu ra, còn ứng xử của những nhóm khách ít hơn về số lượng thị bị xem là "dở hơi", là vô bổ, nên để thuận tiện đã xem họ như không đáng kể. Cuộc đấu tranh giành giật thị phần tại thị trường đơn khối cứng nhắc này đã dẫn tới cuộc đấu cạnh tranh rất quyết liệt giữa các đấu thủ mạnh với sức lực hùng hậu. Thế nhưng dường như ngày càng thêm rõ là nhóm khách tương chừng vô bổ ấy lại chiếm lĩnh



Hình 7.8. Giả thuyết truyền thống về phân bố cơ sở khách hàng



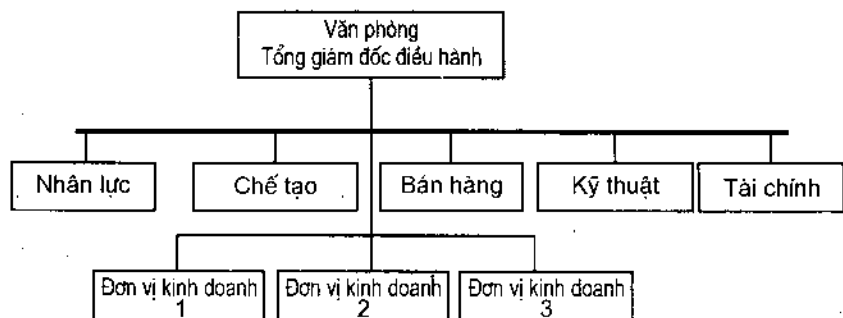
Hình 7.9. Phân bố trải rộng của cơ sở khách hàng

thêm ảnh hưởng, thành ra đường cong phân bố hình chuông cứ bị dẹt thấp dần dần (hình 7.9). Hướng mục tiêu và hiểu biết thấu triệt ứng xử của những nhóm khách nhỏ bé nhưng đang mau lẹ trải rộng có thể tạo ra "khung cửa sổ" tốt nhất, có khi duy nhất, giúp cho các đấu thủ mới bước vào cuộc đấu một cách thắng lợi khôn khéo tránh né tình thế cạnh tranh mạnh mẽ.

Cơ cấu

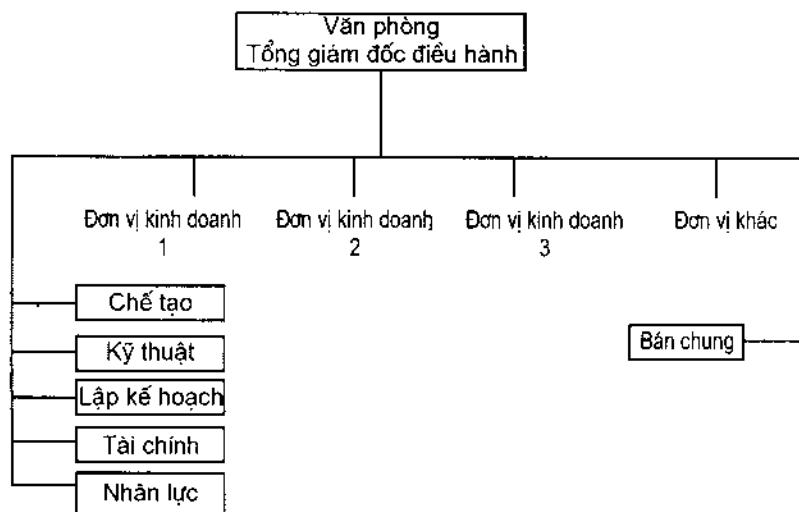
Tại một phiên họp bàn về đồ án thiết kế, một nhóm các nhà điều hành doanh nghiệp đề xuất sơ đồ tổ chức dưới đây, coi đó như cơ cấu ban đầu của hoạt động kinh doanh (hình 7.10). Khi tôi nêu lên một câu hỏi để thăm dò xem họ nhận xét thế nào nếu tôi sửa đổi thiết kế ấy thành sơ đồ ở hình 7.11, thì họ không phản đối, chỉ một người phát biểu với giọng hài hước: "Nếu ông ưa thích các màu sắc [tức là các phương thức], thì xin cứ sử dụng, muốn bao nhiêu màu cũng tùy thích".

Thế nhưng, mặc dầu giữa hai đồ án thiết kế có những nét tương đồng về ngoại hình song thực tế chúng tồn tại



Hình 7.10. Cơ cấu truyền thống về phân công

những khác biệt đáng kể. Phương án thiết kế thứ nhất thể hiện quan điểm thiết kế chỉ chú trọng tới việc quy định các trách nhiệm (công việc được phân chia thế nào) và các tuyến quyền năng (ai báo cáo lên ai). Đây là trường hợp trộn lẫn nhau giữa đơn vị chức năng với các đơn vị phân công kinh doanh, tất cả đều phải báo cáo lên văn phòng tổng giám đốc điều hành. Mỗi quan hệ giữa các nhóm đồng đẳng đều bị bỏ qua một cách tùy tiện, đến nỗi tổ chức bị xem như một sự cộng gộp của những bộ phận không liên quan gì với nhau. Đó thực chất là quan điểm tuyến tính về cơ cấu, tại đây một cặp quan hệ đơn nhất giữa thượng cấp với thừa hành được sử dụng như đơn khối xây dựng của tổ chức. Song nếu muốn tạo được một cơ cấu khả dĩ đáp ứng chủ định của ta ở đây, tức là muốn thiết kế một dạng kiến trúc cho hoạt động kinh doanh, thì các bộ phận không chỉ cần được chuyên biệt hóa với các vai trò được xác định minh bạch, mà các quan hệ giữa mọi đơn vị đồng đẳng, cũng cần được hiểu biết tường tận và quán triệt.

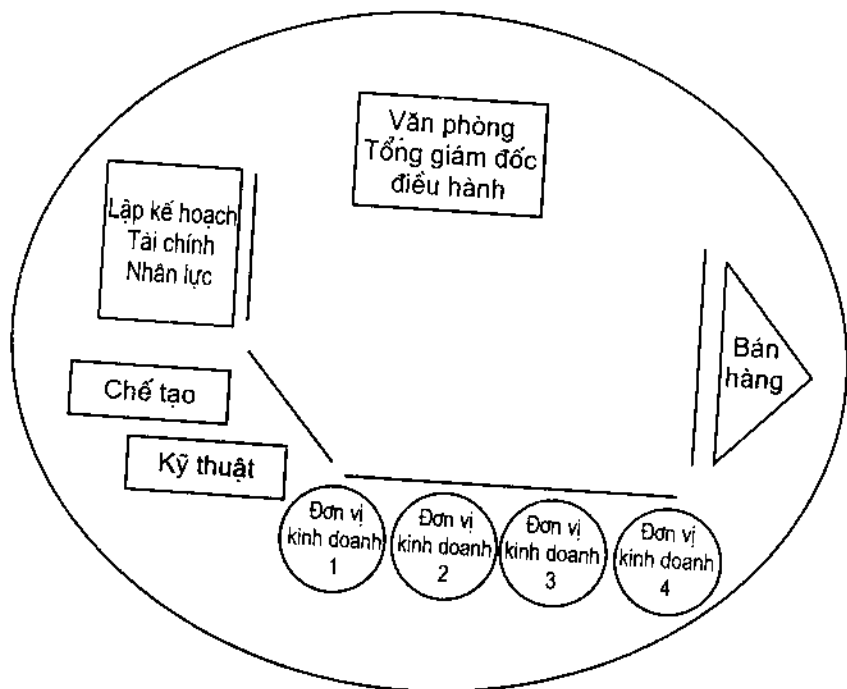


Hình 7.11. Biểu diễn đa chiều của cùng thiết kế trên

Chính bởi vậy mà phương án thiết kế thứ hai đã dùng màu sắc để phân biệt các bộ phận và gộp nhóm chúng lại thành cụm tùy theo vai trò đóng trong tổ chức. Trong bối cảnh như vậy, một bộ phận có thể đảm đương chức năng của đầu vào, đầu ra, truy cập thị trường hoặc kiểm tra, kiểm soát. Thành thử, trong trường hợp đặc biệt này màu lục dùng để nhận dạng các đơn vị đầu ra (các đơn vị phân công về sản phẩm - thị trường), màu vàng được chọn để nhận dạng đầu vào (chế tạo và kỹ thuật), màu đỏ dùng cho đơn vị kiểm soát (tài chính và nhân lực) còn màu xanh dương dùng cho việc truy cập thị trường (các đơn vị bán hàng).

Để minh chứng dòng chảy và quan hệ trong dây chuyền

giá trị, đã chấp thuận sơ đồ sau đây để nhấn mạnh những quan hệ cơ bản giữa các đơn vị đồng đẳng (hình 7.12):



Hình 7.12. Mối quan hệ trong dây chuyền giá trị

1 - Các đơn vị đầu ra cạnh tranh lẫn nhau, cuộc đấu giữa các đơn vị "chị em" này có thể còn kịch liệt hơn nhiều so với mức độ giao đấu giữa các đấu thủ bên ngoài. Nhằm tránh tình trạng xung đột cơ cấu, các đơn vị đầu ra sẽ vận hành gần như độc lập với nhau, với một cơ cấu mô đun và quyền hạn thỏa đáng về tự chủ kinh doanh và tự trang trải.

2 - Quan hệ giữa mỗi đơn vị đầu ra với các đơn vị đầu vào hoặc đơn vị truy cập thị trường là những quan hệ bổ sung cho nhau. Tương tự như vậy là quan hệ diễn ra giữa người sản xuất và người cung ứng, hoặc giữa người sản xuất và những người phân phối. Một giao diện hữu hiệu với sự hợp tác tận lực giữa các đơn vị này là một điều kiện tối cần thiết để tạo nên một sản lượng thông qua đủ sức cạnh tranh. Nếu một đơn vị đầu ra phải được xem là chịu trách nhiệm về kết cục tối hậu và nhất thể hóa về vận hành riêng của mình, thì cũng đồng thời phải thực hiện một sức đòn bẩy nhất định đối với các đơn vị đầu vào lẫn đơn vị truy cập thị trường để tác động ảnh hưởng tới họ. Nhưng tôi sẽ trở lại khái niệm này khi biện giải các quá trình tổ chức và hệ thống đo lường.

3 - Các quan hệ giữa những đơn vị kiểm tra, kiểm soát với mọi đơn vị đầu vào, đầu ra và truy cập thị trường là các quan hệ một chiều, thường là theo kiểu "bàn giấy" và ít nhiều mang tính chất quyền uy. Chính bởi vậy cho nên kết hợp chức năng dịch vụ với chức năng kiểm soát trong một đơn vị duy nhất mà thông thường là lấy cớ rằng để tiện điều phối, quả thật là một kiểu thiết kế dẫn tới thất bại. Chẳng hạn, khi bất cứ một trong các chức năng dịch vụ nào (như phụ trách nguồn nhân lực, pháp chế, cả đến dịch vụ thông tin nữa) trở thành đồng thời bên cung ứng và bên kiểm tra kiểm soát, thì cả hai chức năng kiểm soát và dịch vụ đều bị phá hoại ngầm ngầm.

Sau hết, bộ khung tuyến tính của phương án thiết kế thứ nhất còn mang đến một quan niệm đơn chiều cho dạng

kiến trúc, tại đó sản phẩm, thị trường và công nghệ được sắp xếp theo trật tự "chuỗi", căn cứ vào tầm quan trọng tương đối của chúng. Tiêu chí dùng để quyết định trật tự cấp trên - cấp dưới xác định các khác biệt chủ yếu giữa các phương án thiết kế. Phương án thứ hai cố gắng tạo dựng mối quan hệ tương tác giữa công nghệ (đầu vào), sản phẩm (đầu ra) và thị trường (truy cập). Do đó, nó đòi hỏi một cơ cấu đa chiều.

Muốn tạo dựng một cơ cấu đa chiều ta cần ít nhất 2 loại hình tách biệt về quan hệ. Một cặp duy nhất là quan hệ giữa thượng cấp với tùy thuộc thừa hành chỉ có thể tạo được cơ cấu đơn chiều cạnh, còn kiểu tổ chức "khuôn mẫu" tuy vẫn tự nhận là trái lại thế nhưng cũng không phải là đồ án thiết kế đa chiều cạnh. Những hệ thống "hai ông chủ" ắt sẽ thất bại vì phát sinh tình trạng lẫn lộn, giẫm đạp trong hệ thống quyền lực. Ở hai bối cảnh đó, vận dụng quan hệ trên / dưới đều là nguyên nhân suy giảm, lo lắng, chứ không tạo được sự tương tác.

Để có tương tác giữa các đơn vị đồng đẳng, hệ chuẩn thức tương tác vận dụng hai cặp quan hệ tách biệt nhau: 1) cấp trên / cấp dưới; 2) khách hàng / người cung ứng. Điều này trở thành hiện thực và có ý nghĩa khi, và chỉ khi nào người sử dụng dịch vụ nắm được quyền lực của đồng tiền cũng như kiểm soát được việc trả tiền cho người cung ứng dịch vụ. Mà muốn thế người cung ứng được vận hành với một ngân khoản biến động do khách hàng chi trả để đổi lấy các dịch vụ mà họ cần dùng. Nếu người cung ứng dịch vụ lại được cấp một ngân khoản cố định do ông chủ xuất

chi, thì ông chủ cũng biến thành khách hàng. Tại trường hợp đó, người sử dụng dịch vụ không có quyền lực gì và các liên hệ khách hàng - người cung ứng hóa ra vô nghĩa.

Quan hệ khách hàng - người cung ứng có thể được rèn luyện và thúc đẩy giữa các đơn vị đầu vào, đầu ra và tiếp thị trong bối cảnh của cơ chế thị trường nội bộ. Nếu được vận hành thích đáng, quan hệ khách hàng - người cung ứng sẽ phụ trợ đắc lực cấp cấp trên / cấp dưới và giúp cho tổ chức chuyển biến theo định hướng thị trường rất khả quan. Điều này nghĩa là từng bộ phận của tổ chức không chỉ thấu triệt mà còn biết sống còn với các hệ quả thị trường nảy sinh từ các hành vi của mình.

Trong bối cảnh này, đơn vị của tổ chức là một trung tâm thành tích, một mắt xích tạo ra giá trị gia tăng trong một dây chuyền giá trị được xác định minh bạch. Tuy mỗi đơn vị chỉ có một ông chủ duy nhất (tức là quan hệ cấp trên / cấp dưới trong phạm vi nội bộ của hệ thống), song nó lại có nhiều khách hàng và người cung ứng. Các khách này là nguồn độc nhất về thu nhập vận hành của nó.

Số đo thành tích của mỗi đơn vị bao gồm không chỉ các hoạt động vận hành của riêng bản thân nó, mà còn được tính cả phần đóng góp vào thành công của những người cung ứng nội bộ nữa. Mọi đơn vị đều có vốn lưu động và đều vận hành đưa vào ngân sách biến đổi tùy theo sản lượng thông qua của hệ thống.

Quá trình

Thành phần cuối cùng khi triển khai dạng kiến trúc là

thiết kế những quá trình thông qua sản lượng và các quá trình tổ chức. *Quá trình thông qua sản lượng* là những quá trình trực tiếp gắn liền với đầu ra thực tế của tổ chức. Mặt khác, *quá trình tổ chức* gắn liền với việc tạo dựng sự hội nhập nhất thể hóa, sắp xếp ngang hàng về lợi ích, và huy động tổng lực của mọi bộ phận tổ chức.

Đặc trưng tổ chất của quá trình thông qua và ý nghĩa của quá trình tổ chức trong việc nhất thể hóa và quản lý hệ đa - trí tuệ đã được luận giải ở chương 4. Song ở bối cảnh luận giải này để bàn về việc thiết kế một dạng kiến trúc cho hoạt động kinh doanh, còn phải xử lý cả hai yêu cầu cơ bản của thiết kế lý tưởng hóa, đó là: *tính khả thi công nghệ và năng lực thực hiện vận hành*.

Tính khả thi công nghệ

Đồ án thiết kế lý tưởng hóa, dù thực chất là quan điểm lý tưởng, nhưng quyết không phải là thứ khoa học viễn tưởng. Tất cả mọi công nghệ đưa vào trong phần thiết kế những quá trình thông qua sản lượng đều phải thuộc vào loại có thể huy động cho sử dụng thực tiễn. Tại giai đoạn này, những người thiết kế cần làm quen khá thông thuộc với quá trình thông qua để đảm bảo tính khả thi công nghệ.

Năng lực thực hiện vận hành

Đồ án thiết kế của hệ thống cần đảm bảo năng lực vận hành trong môi trường hiện tại. Muốn đánh giá năng lực này của doanh nghiệp cần phải có một hệ đo lường. Trên thực tế, xác định các đặc trưng của hệ đo lường chính là

linh kiện liên kết cuối cùng trong việc thiết kế dạng kiến trúc. Bởi vì những thành viên của tổ chức đều hoài bão chủ định, cho nên phương thức tương tác của họ không thể xác định trước được, do vậy cố nhiên không nên đưa vào thiết kế những quan niệm máy móc kiểu cơ giới luận. Việc quản lý hệ đa - trí tuệ đòi hỏi phải sắp xếp ngang hàng các lợi ích của những thành viên chủ định ấy. Hệ đo lường chính là yếu tố tới hạn rất quan trọng để đảm bảo năng lực cho quá trình này.

Hệ đo lường

Để triển khai một hệ đo lường hữu hiệu, ta cần xử lý lặp lại nhiều lần đối với hai thành phần: tiêu chí thành tích và đo lường thành tích.

Tiêu chí thành tích

Tiêu chí thành tích là biểu thị những gì cần đo lường và tại sao phải đo lường (chẳng hạn xác định thành công nào). Quá trình tuyển chọn bao hàm nhận dạng các chiều và / hoặc các biến lượng phản ánh xác thực kết quả một vận hành thành công của doanh nghiệp.

Tính phù hợp xác thực là nội dung trọng yếu hơn hết khi tuyển chọn các biến lượng về thành tích.

Theo truyền thống, nội dung nổi trội thường là độ chuẩn xác của phép đo. Nhưng nhiều khi những gì ta muốn đo lường lại rất khó đo chuẩn xác, cho nên đành phải lựa chọn những gì ta có thể đo chuẩn xác. Rất không may, nếu tiêu chí mà chọn lựa sai lầm thì phép đo càng sát

lại khiến cho người ta càng mau đi tới con đường thất bại. Cho nên chúng ta cần lưu ý tới việc đo xấp xỉ các đại lượng phù hợp xác thực hơn rất nhiều so với cách đo thật chính xác các đại lượng lựa chọn sai lầm.

Trong trường hợp các đặc tính trôi dạt mới phát sinh như thành đạt hay phát triển, nếu không thể đo lường trực tiếp thì nên tiến hành đo biểu hiện của một hiện tượng được sản sinh bởi nhiều biến lượng. Chẳng hạn, mặc dầu tăng trưởng có thể là một biểu hiện quan trọng của bước phát triển, song xét cho cùng nó cũng chỉ đo được một chiều duy nhất (của cải, tài sản), còn những số đo đích thực của phát triển thì phải gộp thêm cả 4 chiều bổ sung khác, đó là: tự do (quyền lực), công bằng (giá trị), năng lực (tri thức) và hoài vọng (vẻ đẹp).

Năng lực vận hành của doanh nghiệp là một đặc tính hợp trội. Đó là sản phẩm của những tương tác giữa các thực thể đa dạng. Không thể trực tiếp đo lường nó (tức là dùng bất cứ 5 giác quan nào của con người), ta chỉ có thể đo được biểu hiện của nó mà thôi. Tăng trưởng là biểu hiện thông dụng hơn hết, nhưng có ý kiến ưa chuộng sử dụng mức hoàn vốn đầu tư, lại nhiều người thích dùng giá trị ròng hiện tại của dòng tiền mặt tương lai.

Cũng không may, việc sử dụng chỉ một biểu hiện duy nhất của hiện tượng làm số đo đặc tính hợp trội đã tỏ ra dễ phạm sai lệch và quá tốn kém. Chẳng hạn, nếu kinh doanh đang thành đạt, cơ may diễn ra là nó sẽ tăng trưởng; thế nhưng, chỉ riêng một mình tăng trưởng chưa hẳn việc kinh doanh đã thành đạt. Cùng một kết cục (biểu hiện) y như

nhau có thể sản sinh do nhiều phương tiện khác nhau. Những thu nhập bất chính có thể tạo được nhịp độ tăng trưởng cao nhưng đồng thời cũng khiến cho công ty bị tàn phá.

Bởi thế, khi đo lường một đặc tính trôi dạt thông qua biểu hiện của nó ta cần xem xét nhiều chiều cạnh. Chẳng hạn, khi xem xét vấn đề con người nếu kết hợp với xem xét vấn đề sản xuất thì sẽ thấy một biểu hiện rất khác so với khi chỉ tìm hiểu một vấn đề này mà bỏ qua vấn đề kia. Tiến sĩ Blake (1964) trong công trình nổi tiếng mang tiêu đề "*The Managerial Grid*" [Tám lưới quản lý] đã chứng minh rằng cách nào mà bản chất cả một biến lượng trong "phương hướng 1.9" lại khác biệt hẳn so với bản chất của biến lượng ấy trong "phương hướng 9.9". Tự do mà không công lý dẫn tới hỗn loạn, còn công lý mà không có tự do sẽ dẫn tới bạo quyền chuyên chế.

Đo lường thành tích

Số đo thành tích là sự xác minh vận hành của mỗi biến lượng, tức là bằng cách nào để đo lường mỗi biến lượng theo kiểu đặc thù tương ứng với nó. Chẳng hạn, nếu ta đã nhận dạng việc sử dụng năng lực công suất là một tiêu chí thành tích, thì có thể coi tỷ suất doanh thu là số đo của nó. Bây giờ, ta lại phải có một thể thức để tính toán tỷ suất doanh thu ấy (thí dụ đem chia con số bán hàng cho tài sản cố định, đem chia doanh lợi cho tài sản cố định, hoặc đem chia đầu ra cho đầu vào).

Khi tuyển chọn phép đo nào, thì một yêu cầu quan

trọng cần xem xét kỹ là tính chất đơn giản của nó. Chi phí để thực hiện đo lường tất nhiên chớ nên vượt quá giá trị của thông tin mà nó tạo ra. Mặc dầu nên ưu tiên các số đo khách quan, nhưng nếu phí tổn để thu nhận một số đo khách quan là quá lớn đến nỗi không thể sử dụng được thì nên dùng số đo chủ quan. Xin lưu ý rằng tính chủ quan tập thể cũng là tính khách quan (miễn là tập thể này biểu hiện được cả loạt đa dạng các hệ thống giá trị). Thí dụ như khi đánh giá thành tích một vận động viên thể dục dụng cụ, ta vẫn dựa vào phán đoán tập thể của nhiều giám khảo gộp lại.

Việc triển khai các phép đo lường thành tích có hiệu quả cao thường là nói thì có vẻ như dễ mà làm thì khó hơn. Rất nhiều khi cách thức xác định vận hành vẫn bị bỏ mặc ở tình trạng nhập nhằng mơ hồ, không rõ ý nghĩa thật sự ngay cả khi những khái niệm cơ sở đã khá đơn giản, chẳng hạn như cực tiểu hóa chi phí. Thông lệ thực hành đang phổ biến là cấp phát gián tiếp phí cho một số loại đơn vị vận hành chứng tỏ rằng nội dung tùy tiện về cung ứng tiện nghi có thể dẫn đến những hậu quả khôn lường.

Tiêu chí cấp pháp gián tiếp phí trong kinh doanh thường được xây dựng trên thái độ khôn ngoan quy ước. Những yếu tố như không gian dành cho một đơn vị chiếm dụng, hàm lượng lao động trong một quá trình sản xuất là ví dụ về những tiêu chí thông dụng hơn hết. Vì gián tiếp phí thường chiếm tới trên 40% tổng chi phí, nên ta không thấy gì đáng ngạc nhiên khi các biến lượng đó (không gian chiếm dụng và nhân lực trực tiếp sản xuất) thường được

coi là những mục tiêu đối tượng để hạ giá thành. Thông lệ coi những quy chế cấp phát đó chỉ là một thứ quy ước lâu đời thật ra cũng chẳng có bao nhiêu tác động. Khi việc cấp phát theo tiêu chí ấy đã biến thành một thứ luật lệ rồi thì mối quan hệ giữa nó với tình hình phát sinh chi phí nghiêm nhiên được coi như chuyện nhân quả, điều này được minh chứng trong trường hợp sau đây.

Một dây chuyền siêu thị quy mô lớn quyết định đình chỉ hoạt động 10 trong số các cửa hàng, bởi lẽ theo sổ sách kế toán thì các đơn vị này không trang trải nổi chi phí gián tiếp được cấp phát. Vì chủ trương đóng cửa rút cuộc vẫn không cắt giảm đáng kể các khoản gián tiếp phí, cho nên các cửa hàng đang hoạt động nay lại phải gánh một phần lớn hơn trong gián tiếp phí.

Thành thử, lại thêm một số cửa hàng nữa không có khả năng thanh toán nợ nần và sau rốt cũng lần lượt lại đóng cửa nốt. Công ty này thế là dần dần rút lui khỏi thị trường. Đương nhiên phải triển khai một đồ án thiết kế mới hẳn. Bây giờ từng cửa hàng chịu hoàn toàn trách nhiệm về hoạt động của bản thân chứ không được ngóng đợi bất cứ khoản cấp phát gián tiếp chi phí nào từ cấp trên rót xuống theo cách "nhân tạo". Mức thặng dư phát sinh ở mỗi cửa hàng được chuyển lên công ty coi như thu nhập của ban điều hành. Chế độ này biến văn phòng điều hành thành ra một trung tâm lợi nhuận đảm trách việc quản lý vận hành, tức là văn mệnh danh là cơ quan gián tiếp, nhưng chi phí nằm gọn trong mức thu nhập, còn lợi nhuận thì được phân nhiệm cho các đơn vị phải tạo ra để bù vào chi phí sử dụng vốn.

Thực trạng nói trên đây không phải là cá biệt mà thật ra mang nhiều nét điển hình. Ví như các quy chế cấp phát vẫn giữ vị thế chủ đạo về nhân lực, thì sức ép sẽ chuyển dịch quá đáng về phía lực lượng nhân công trực tiếp. Phản ứng tự nhiên là giảm bớt nhân lực sản xuất. Nếu chẳng hạn sở cảnh sát đứng trước tình trạng thiếu hụt ngân sách, thì các cảnh sát viên sẽ bị giảm bớt trước tiên. Nếu trường học gặp khó khăn về tài chính, thì số lượng giáo viên sẽ bị cắt giảm. Việc giảm bớt các đơn vị vận hành không thể tự động giảm bớt gián tiếp phí như mức mà ban quản lý mong đợi. Trái hẳn thế, chủ trương đó sẽ tăng gánh nặng cho các đơn vị còn lại cho đến lúc toàn bộ hệ thống phải đình chỉ hoạt động.

Hồi giữa thập niên 1970 khi con số thu nhập tính theo đầu người vẫn được xem như số đo của công cuộc phát triển, thì giá dầu mỏ các loại bất chợt tăng vọt tại những quốc gia phát triển. Quả thật đây là tình thế không thể chấp nhận được, cho nên đã bắt buộc phải triển khai một tập hợp chỉ báo mới. Bây giờ chúng ta đã có cả một chuỗi chỉ báo để thay thế cho sự phát triển, như sản lượng thép theo đầu người, mức tiêu thụ nhiên liệu theo đầu người, v.v... Do vậy, chẳng đáng ngạc nhiên khi thấy nhiều chính sách phát triển quốc gia đang nỗ lực cải tiến những số đo này mà thường là toàn xã hội nói chung phải trả giá rất tốn kém.

Thật đúng là như thế, giành được thắng lợi là chuyện rất thú vị. Nhưng để thắng, phải giữ được tỷ số bàn thắng trong cuộc đấu, và phương hướng duy trì số bàn thắng là quyết định cuộc chơi.

Khuôn mẫu năng lực vận hành

Khuôn mẫu năng lực vận hành trình bày dưới đây (bảng 7.1) là bộ khung để nhận dạng những chiều phù hợp xác thực, tức là những biến lượng thành tích, để đo lường năng lực vận hành của một hoạt động kinh doanh hay những khía cạnh khác nhau của một hoạt động.

Chiều thứ nhất của bộ khuôn này nhận dạng những biến lượng xác định một tổ chức trong khối toàn bộ của nó:

- Cơ cấu (đầu vào)
- Chức năng (đầu ra)
- Môi trường (thị trường)
- Quá trình (công nghệ)

Chiều thứ hai nhận dạng những quá trình xác định tổng thể của hệ thống quản lý:

- Thông qua sản lượng (sản xuất đầu ra)
- Tổng lực (quản lý các tương tác, giá trị gia tăng)
- Tiềm lực (xác định các vấn đề và thiết kế các giải pháp)

Những định nghĩa sau đây làm sáng tỏ một số trong những biến lượng mà tôi đã dùng để triển khai lược đồ trên.

- *Sử dụng năng lực công suất*: Tỷ suất doanh thu là một chỉ báo tốt về sử dụng công suất. Dem so sánh với các tiêu chuẩn công nghiệp được coi là xếp vào loại hoàn hảo nhất, nó có thể phát tín hiệu về một công suất quá dư thừa mà

đó là khả năng gây nên các sự cố trục trặc và bấp bênh lên xuống trong hệ thống.

Mức sinh lợi: Mô hình liên quan qua lại và động thái của thu nhập vận hành, chi tiêu cho vận hành, đầu tư (phần cứng và phần mềm), dùng tiền mặt, và chi phí về vốn.

Thuộc tính của đầu ra: Đầu ra được xác định qua việc phân phối tính bằng số lượng các loại hàng hóa và dịch vụ trong thời gian và không gian. Số đo được xác định theo 3 chiều: giá cả, chất lượng và tính khả dụng (có thể cung ứng tới được theo thời gian).

Độ tin cậy của nhu cầu: Nhu cầu về một sản phẩm được coi là đáng tin cậy nếu khối lượng có thể được người mua tiêu thụ có khả năng được tiên đoán hợp lý và nếu các tác nhân vượt ra khỏi thể lực của hàng sẽ không thể tạo được những bấp bênh bất ngờ.

Công suất lượng thông qua: Mức hội nhập nhất thể hóa và hiệu lực các hoạt động cần thiết để cung ứng hàng và dịch vụ đến các khách hàng tới mức thỏa mãn, được đo lường bằng thời gian chu kỳ, giảm lượng lãng phí phế thải, an toàn và am hiểu các quá trình tới hạn.

Giá trị lõi thời trong văn hóa: Trình độ của thành viên nhận thức và tự nguyện chấp thuận trách nhiệm cũng như hành động cùng với giới quyền chức; tổ chức song trùng về quyền lực, các nhận thức và giả thuyết về nguồn gốc của giá trị, thực chất của cạnh tranh, quan hệ giữa bình đẳng với am hiểu tri thức.

Tín nhiệm ở thị trường: Một hãng kinh doanh là có tín nhiệm khi nó thu hút được sự đóng góp của những tác

Bảng 7.1. Khuôn mẫu năng lực vận hành: để nhận dạng chiều và biên lượng

	Cơ cấu (Đầu vào)	Chức năng (Đầu ra)	Môi trường (thị trường)	Quá trình (bí quyết)
Thông qua sản lượng	Sử dụng công suất mức sinh lợi.	Thuộc tính của đầu ra. - Chi phí - Chất lượng - Khả dụng	Cơ chế truy cập Độ tin cậy của nhu cầu.	Công suất sản lượng thông qua: - Phế thải, lãng phí. - Thời gian chu kỳ. - An toàn - Kiểm soát, kiểm tra.
Tổng lực	Những giá trị đã lỗi thời của văn hóa	Tính tương thích của các tiêu chí thành tích.	Tín nhiệm ở thị trường: Quan hệ với: - Người cung ứng. - Người cấp tín dụng. - Khách hàng	Phân tích dây chuyền giá trị. Các hệ thống lương, tiền thưởng. Tỷ suất giá trị gia tăng
Tiềm lực	Sức mạnh làm mốc chuẩn. Tri thức cốt lõi	Tiềm năng sản phẩm	Tiềm năng thị trường. Cường độ cạnh tranh.	Hệ thống cảnh báo sớm. Quá trình lập kế hoạch

nhân mạnh và ban đầu chỉ xuất phát từ một niềm tin tưởng. Đây là phản xạ đối với hãng và những quan hệ lành mạnh giữa hãng với khách hàng, người cung ứng, người cấp tín dụng.

Chỉ số giao dịch của dây chuyền giá trị: Mô hình để đo lường tương tận tổng số đóng góp của một đơn vị kinh

doanh đưa vào mức sinh lợi của toàn bộ tổ chức. Mô hình này xác nhận không chỉ mức sinh lợi riêng của bản thân đơn vị ấy, mà cả phần đóng góp vào mức sinh lợi và/hoặc thành công của những đơn vị khác trong nội bộ bối cảnh của dạng kiến trúc dây chuyền giá trị.

Tỷ suất giá trị gia tăng: Phép tính toán giá trị do một đơn vị tạo được đối chiếu với giá trị đã tiêu thụ. Giá trị tiêu thụ của đơn vị được điều chỉnh sao cho phản ánh được chi phí các nguồn lực, khối lượng và chủng loại các đầu vào (nguồn lực khan hiếm hay dư thừa) mà đơn vị đó tiêu dùng, được thu nhận hoặc từ nội bộ hoặc từ bên ngoài. Giá trị tạo ra của đơn vị cũng được chỉnh lý để xác nhận mức đóng góp của từng tuyến trong hỗn hợp sản phẩm/thị trường. Chẳng hạn doanh thu phát sinh nhờ bán được sản phẩm mới tại thị trường mới được nhân với hệ số 1,2 nhằm khuyến khích cố gắng đưa mặt hàng mới ra thương trường mới.

Hệ thống lương, thưởng: Lược đồ được ưu tiên xếp chồng lên hệ thống đo lường nhằm cho phép tổ chức dành ưu tiên cho các biến lượng (hoạt động) đặc biệt, qua đó tác động lên ứng xử các tác nhân phấn đấu hoàn thành các mục tiêu của tổ chức.

Tiềm năng sản phẩm: Tiềm năng của một sản phẩm là mức độ mà sản phẩm ấy đáp ứng được một loạt nhu cầu và mong muốn rất đa dạng của khách hàng, xét về mặt tuyệt đối cũng như về mặt tương đối, so với các đối thủ cạnh tranh và các sản phẩm thay thế.

Tiềm năng thị trường: Một thị trường có tiềm năng khi tại

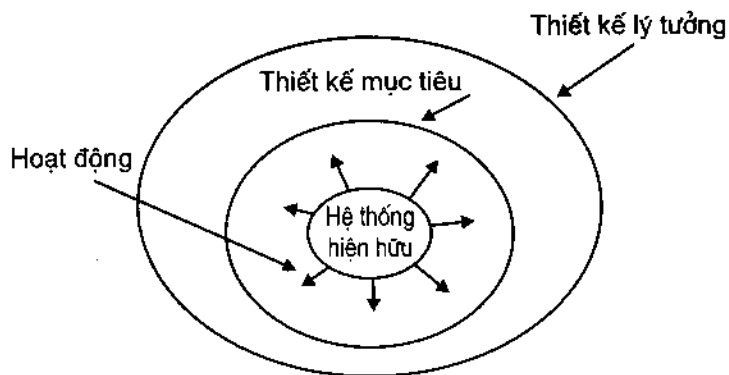
đó có một nhu cầu thực tế, bền vững cũng như một sức mua tạm đầy đủ (về quy mô) hoặc còn gia tăng thêm để thỏa mãn nhu cầu ấy.

Cường độ cạnh tranh: Cạnh tranh cường độ cao khi cung sản phẩm lớn hơn cầu, và thị trường dễ vào nhưng khó rút lui.

HIỆN THỰC HÓA: LÀM XÁP XỈ KẾ TIẾP

Phép thiết kế lý tưởng hóa diễn tiến trên giả định coi một hệ thống phút chốc bị phá huỷ để trước mắt các nhà làm đồ án thiết kế xuất hiện một cơ hội tái thiết lập hệ thống từ một mặt bằng trống trơn. Điều kiện độc nhất tại đây là làm sao để kết cục là khả thi về công nghệ và đủ năng lực để vận hành hữu hiệu. Việc hiện thực hóa đồ án thiết kế phải diễn ra trong môi trường của "thế giới thật". Bởi vậy, ta cần nhận dạng đủ mọi ràng buộc có thể giao thoa với công việc thực hiện bản thân đồ án.

Một điều tối cần thiết cho thành công của toàn bộ nỗ lực một đồ án tái - thiết lập là hết thảy mọi nội dung đều minh chứng tính chất chân thực cao nhất khi nhận dạng các yếu tố cần giữ thái độ cẩn trọng dè dặt, bất luận do chủ quan hay lý do nào khác, về khả năng hiện thực hóa tốt đẹp của đồ án trong thời gian đó. Nếu trong toàn bộ quá trình soạn thảo thiết kế lý tưởng hóa còn có một khâu nào tại đó không có điều gì cần tạm gác lại, kể cả những phỏng đoán tưởng tượng nữa, thì đó chính là tình huống nói trên đây. Bất cứ điều gì có vẻ như cản trở việc thay đổi đều cần được cổ vũ thật mạnh mẽ để đặt nó lên mặt bàn hội nghị, san sẻ với mọi người và giải quyết đúng đắn ngay tại chỗ, ngay lập tức.



Hình 7.13. Những ràng buộc đối với việc hiện thực hóa

Thông thường, những ràng buộc đối với việc hiện thực hóa rơi vào ba loại riêng biệt sau đây (hình 7.13)

Ràng buộc loại I

Những ràng buộc loại I không thể xoá sạch được trong khuôn khổ của bộ khung hiện hữu. Chúng phải được đưa ra xem xét lại, và khi thiết kế cần sáng tạo những nét mới để soạn thảo một đề án mục tiêu khả dĩ đưa ra thực thi được. Mục tiêu I chính là phép xấp xỉ đầu tiên của thiết kế lý tưởng hóa. Nếu cần, các phép xấp xỉ sau đó sẽ nhận dạng các thể hệ Mục tiêu II và Mục tiêu III của thiết kế lý tưởng hóa.

Một điều rất hệ trọng đến mức tối hạn là những ràng buộc loại I cần được liên tục theo dõi thật chu đáo để cho bản thiết kế mục tiêu có thể được làm xấp xỉ thêm bước nữa tiến tới thiết kế lý tưởng hóa khi đã xoá bỏ được chúng. Bởi vậy, nỗ lực hiện thực hóa quyết không phải là một đề xuất phát biểu một lần là xong. Những phép xấp xỉ

kế tiếp nhau của trạng thái lý tưởng hóa tạo ra một quá trình diễn tiến trong đó thực hiện dần những cố gắng cái biến. Rất có thể nó phải qua nhiều chủ trương trước khi vươn tới đồ án thiết kế lý tưởng hóa.

Ràng buộc loại II

Những ràng buộc loại II là những ràng buộc mà muốn xóa bỏ được phải chuẩn bị rất đầy đủ về mọi mặt. Thực chất đây là những hoạt động đòi hỏi thời gian và nguồn lực rất đáng kể, cũng như tri thức và tài năng quản lý nữa. Những hoạt động này thường bao trùm việc tái - thiết kế các sản phẩm (nếu cần), tái - thiết kế khối lượng sản phẩm thông qua và tái - thiết kế các quá trình tổ chức.

Việc thiết kế hệ thống đo lường và tiền lương, tiền thưởng với ngân khoản biến đổi và chi phí theo mục tiêu chắc hẳn là bộ phận cấu thành nhất thiết phải có đối với mọi nỗ lực hiện thực hóa thành công. Đây cũng là bộ phận đòi hỏi nhiều nguồn lực hơn hết của nỗ lực thay đổi. Về những chủ định kiểm tra, kiểm soát, mọi giả định và mong đợi liên quan đến tiến trình hành động đều cần được ghi nhận và theo dõi liên tục.

Ràng buộc loại III

Loại III xử lý chủ yếu các ràng buộc ứng xử. Đó là những ràng buộc có thể xóa bỏ được nếu những người thiết kế mong muốn. Phổ cập rộng rãi ý tưởng đề thuyết phục mọi người, xóa bỏ sức phản kháng chống lại công cuộc thay đổi, đảm bảo thật sự thái độ chấp thuận, nuôi dưỡng lực lượng hỗ trợ và tiến hành đào tạo, đó là một số trong các nỗ lực tác động vào các ràng buộc mà trước đây chủ yếu là tự áp đặt. Những ràng buộc này gộp lại đã tác

Nhận dạng những ràng buộc cản trở việc thực thi đồ án thiết kế lý tưởng

Ứng xử	Loại I	Loại II	Loại III
<i>* Lý trí</i> - Hệ đo lường và tiền thưởng - Những người hữu trách về sự thay đổi đang có quyền lực trong trật tự hiện hữu. <i>* Cảm xúc</i> - Lo ngại về điều chưa biết, bất bình. - Thiếu tin tưởng/không hợp tác. - Đố kỵ (vô hy vọng) <i>* Văn hóa</i> - ràng buộc tự - áp đặt (giá trị tiêu cực).	Những ràng buộc không thể xóa bỏ được trong các điều kiện hiện hữu.	Những ràng buộc muốn xóa bỏ được phải chuẩn bị rất đầy đủ mọi mặt	Những ràng buộc này có thể xóa bỏ được nếu người thiết kế mong muốn
Chức năng <i>* Kỹ thuật</i> - Bí quyết không thích hợp <i>* Sản phẩm</i> - Sản phẩm không đa dạng <i>* Thị trường</i> - Khả năng hạn chế về truy cập. <i>* Vận hành</i> - Các quá trình tới hạn không kiểm soát được. <i>* Lãnh đạo</i> - Kém uy tín đối với tác nhân tới hạn.	Tạo ra các phép lặp lại kế tiếp đối với thiết kế lý tưởng, soạn thảo một thiết kế bị ràng buộc định hướng vào các thành phần của thiết kế lý tưởng có thể không hiện thực hóa được	Nhận dạng các hoạt động chuẩn bị nhằm xóa bỏ các ràng buộc đang cản trở việc thực thi thiết kế "bị ràng buộc".	Nhận dạng mọi quyết định và thay đổi tức thời đối với hệ thống hiện hữu để có thể khởi động quá trình hiện thực hóa.
Cơ cấu <i>* Pháp lý</i> - Các ràng buộc pháp lý <i>* Thành phần</i> - Mất các thành phần tới hạn			

động như một thứ văn hóa tiêu cực của tổ chức mà chức năng chúng là tìm cách củng cố nguyên trạng. Nếu không xây dựng được một nền tảng trước tiên về tín nhiệm và quyết tâm, hệ thống sẽ đơn giản là cự tuyệt tiến hành một cách không thể đảo ngược đối với việc cải biến đã hoạch định. Và trong bối cảnh đó thì việc xóa bỏ "bộ máy cấp hai" chính là giai đoạn tới hạn hơn hết của việc hiện thực hóa đồ án thiết kế lý tưởng.

CẢI BIẾN VĂN HÓA: GIẢI THỂ BỘ MÁY CẤP HAI

Thử nghiệm thực tiễn về những nỗ lực cải biến cộng đồng công ty quả thật là tràn ngập nỗi gian truân và thất bại. "Nhóm vấn đề" của một tổ chức đúng là thứ chất liệu quá rắn chắc. Sự phục hồi của những "nhóm vấn đề" đã bị kẹt cứng một thời là một chuỗi dài vô tận những chuyện nản lòng, mặc dầu đã có những cố gắng đồng bộ của các tác nhân thay đổi.

Điều khiến cho thái độ chống trả ngoan cố đó phản kháng quyết liệt đến thế đối với công cuộc đổi thay lại chính là một tập hợp các giả định và định kiến được chấp nhận rộng rãi về các nguyên tắc tổ chức. Tại tuyệt đại đa số trường hợp, các định kiến này có vẻ rất đơn giản và xem ra thì hình như vô hại. Thật vậy, do nằm ngay trong cốt lõi của ký ức tập thể trong tổ chức chúng chịu trách nhiệm về thực trạng đã khiến cho hệ thống tồn tại và ứng xử theo cách đã thực sự diễn ra. Bởi thế, các định kiến và giả định này là những lời tiên tri đã có hiệu lực tự thể hiện rồi. Sức mạnh của chúng rất hùng hậu, mặc dầu vẻ ngoài trông rất chất phác, hồn nhiên.

Những hệ quả mà các định kiến và giả định này kéo theo lại biến đổi tùy theo các bối cảnh khác nhau. Trong bối cảnh tổ chức, có nhiều giả định trên đây đến bây giờ vẫn còn mang giá trị hiệu lực và bổ ích. Tuy nhiên, một số khác thì không phù hợp hoặc không còn phù hợp một cách xác thực nữa. Đã từng trải qua vận hành trong một số thời điểm, đến nay chúng vẫn được nhận định là sẽ mãi mãi hữu ích. Do không qua xem xét tường tận mà chỉ được dễ dàng nhất trí thừa nhận bởi niềm tin nhiều giả định và định kiến âm thầm đã biến thành các thông lệ thực hành không cần đặt câu hỏi nghi vấn nữa, qua đó chúng cản trở chẳng đường tới tương lai. Cho tới khi nội dung và hệ quả của những tín điều thông tục này được phanh phui công khai và bóc trần, thì bản chất của "động vật" vẫn cứ tiếp tục sống mãi vượt hẳn các tác động có thời hạn của những hành vi can thiệp, bất kể các nỗ lực đầy thiện chí của những hành vi này.

Các hệ sinh vật không chỉ bảo toàn những đặc tính chung của mình, mà còn ra sức bảo vệ kiên trì các tính chất cá thể của mình nữa. Ở cấp sinh học, các hệ sống thực hiện năng lực duy trì bền lâu đó bằng bộ mã di truyền (DNA), một bản sao để tự - tái sinh bản thân. Chừng nào bộ mã di truyền không bị biến đổi, các hệ thống liên tục sao chép bản thân chúng hầu như vô hạn. Tính liên tục của bản sắc cá nhân và tập thể cũng xuất phát từ một hiện tượng tương đồng: đó là xu thế kiến tạo một trật tự tiền định dựa trên một bản sao chép nội tại.

Vì các hệ thống xã hội là các hệ sống, đương nhiên các hệ thống này cũng biểu thị một xu thế tiến tới trật tự tiền định.

Có điều là ở đây yếu tố tương đương với DNA về mặt văn hóa - xã hội lại là bộ luật văn hóa, thực chất là tập hợp các giả định, định kiến được ẩn dấu kín đáo nhưng bắt nguồn rất sâu tại chính khối cốt lõi của tiềm thức tập thể hoặc cá nhân của chúng ta. Nếu cứ mặc để cho chúng ở trạng thái tự - tổ chức, các khuyết tật nội tại đó sẽ hành động như các nguyên tắc tổ chức để tái sinh trật tự hiện hành một cách bất di bất dịch. Một bộ phận của các bộ luật văn hóa đó đảm nhiệm việc tái tạo "nhóm vấn đề" hiện hữu, chính là cái mà ta mệnh danh kiểu ẩn dụ là "bộ máy cấp hai".

Thành công là con quỷ mệnh danh bằng một tên gọi khác. Những điều đã được vận hành thực tế trong thời dĩ vãng nay trở về ám ảnh hù dọa chúng ta. Cho nên mới có những ý kiến nói rằng những tập tục ngoan cường hơn hết đang chống trả sự thay đổi một cách quyết liệt bền bỉ nhất chính là những cái đã vận hành tốt suốt cả một khoảng thời gian dài và giúp cho các nhà thực hành được ca tụng do các ứng xử đó.

Hiểu theo một ý nghĩa nhất định, văn hóa là kho tàng của ứng xử thành đạt đã từng được ngợi ca, được tạo hình thành tập quán và lưu giữ để làm quy chiếu cho tương lai. Một số đông trong các định kiến được truyền tụng trong dân chúng, thậm chí đã góp phần tạo nên những thành tựu thần kỳ trong một số thời điểm, đến nay vẫn còn sống động lâu hơn thời gian thật sự ích dụng. Khi được đưa vào học tập, các định kiến tìm thấy một cuộc sống riêng của chúng rồi cứ lưu truyền mãi bằng cách biến thành tập quán, đi sâu vào tầng ngầm và trở thành một thứ bản tính thứ hai của con người chúng ta. Thành thử, hiểu theo một

ý nghĩa nhất định, nhân cách con người hay nền văn hóa lại trở thành những biểu hiện của những thói tiêu cực, thói xấu ấy, đó là những biểu hiện kích động và kéo theo một cách vô thức những phương thức tư duy và ứng xử khiến cá nhân và nhóm đáp ứng với các tình thế mới, nhất là khác trước. Chúng thật ra không phải là những chuyện gây tác hại đến nỗi phải khiếp sợ, rất đơn giản, chúng là những tình thế mà đã xuất hiện thì ta phải chấp nhận.

Việc tái - thiết kế muốn đi tới kết quả đòi hỏi phải có phương tiện để nhận dạng và xác định lại các nguyên tắc tổ chức nằm sâu kín trong những định kiến và nhận thức văn hóa bất cập này. Do vậy, đổi mới văn hóa chẳng phải là sự cải biến hoàn toàn. Ngay cả khi đã mang sẵn chủ ý đó, việc này cũng vừa là không thể làm vừa là chớ nên làm. Mặc dầu quả thật văn hóa tạo nên sức phản kháng chống tra việc thay đổi, song chắc chắn nó vẫn liên kết chúng ta với nhau, nó đảm nhiệm duy trì tính chất độc nhất và cảm thức về bản sắc chung của chúng ta. Không có nó, ta sẽ đánh mất sự minh triết tích lũy trong lịch sử cũng như bộ khung quy chiếu cơ bản.

Kết quả thu được phải tùy thuộc vào năng lực phân cách xa hẳn nhau các nhận định cốt lõi tối cần thiết đối với sinh tồn của chúng ta với những định kiến gây bế tắc và bất cập. Ngay cả khi đã nhận thức rõ điều ấy rồi, việc theo đuổi một chiến lược thành công cho sự thay đổi cũng không thể bị áp đặt từ bên ngoài. Cơ may độc nhất để thực thi được công cuộc cải biến văn hóa là quá trình lượm lặt và chọn lọc được tiến hành một cách có tuyển lựa, lặp lại và thu hút rộng rãi mọi người tham gia đóng góp.

Việc cải biến văn hóa và giải thể "bộ máy cấp hai" gồm hai quá trình riêng biệt nhưng liên quan qua lại với nhau, đó là tự - phát hiện bản thân và tự - hoàn thiện bản thân. Hai quá trình đó cần bao gồm trước tiên việc nhận dạng những gì là phù hợp và hỗ trợ cho *tầm nhìn cùng chia sẻ đối với một tương lai mong muốn*, và thứ hai là chẩn đoán những gì sẽ biến thành *bộ phận của "nhóm vấn đề"*, và do vậy sẽ gây ách tắc cho công cuộc đổi mới và bước tiến của ta. Từ đó suy ra, công cuộc cải biến văn hóa muốn đi tới thành công sẽ phải bao gồm việc :1) làm cho các nhận thức cơ sở về đời sống cộng đồng công ty được sáng tỏ một cách công khai thông qua diễn ngôn công cộng và đối thoại; 2) sau khi xem xét với tinh thần phê phán, tranh thủ được sự quán triệt cùng chia sẻ về những gì có thể xảy ra nếu không chịu thay đổi những nét tiêu cực, bất cập đã trở nên lỗi thời, mất phương hướng và/hoặc sai lầm. Quá trình này chính là việc học tập và giải - học tập có tính chất xã hội và ở cấp độ cao. Chỉ bằng chính hành vi khám phá và luận giải các nhận thức và định kiến lẩn sâu trong tâm trí thì ta mới mong nhìn nhận được bản thân với một phương hướng mới. Thử nghiệm thực tiễn này là mang tính chất giải phóng, vì nó trang bị cho ta sức mạnh để tái - thiết lập chủ định và tiến trình cuộc sống của ta để rồi qua đó có đủ năng lực để thực hiện sự lựa chọn trí tuệ đối với tương lai sở thích.

Chẳng hạn, trong kinh nghiệm thiết kế một hệ thống chăm sóc sức khỏe, tôi đã thấy rằng một tập hợp chủ đạo về các nhận thức tổ chức giản đơn (như y tá, điều dưỡng chỉ trao đổi với y tá, điều dưỡng, bác sĩ chỉ trao đổi với bác sĩ, hội nhập nhất thể bị hiểu là đồng nghĩa với đồng nhất)

đang chiếm lĩnh vị trí cốt lõi của "nhóm vấn đề" trong hệ thống này. Tiến hành thảo luận nhóm một cách thẳng thắn, cởi mở và đi sâu vào những điểm phù hợp cũng như hậu quả của những nhận thức đó đối với ứng xử của hệ thống chăm sóc sức khỏe là bước đi đầu tiên thực hiện tại đây để tiến tới bóc trần "bộ máy cấp hai" và hoàn tất đồ án thiết kế mục tiêu.

Tóm lược

- Thiết kế lý tưởng hóa là quá trình đưa vào vận hành tầm nhìn hấp dẫn nhất về tương lai mà những người thiết kế có thể tạo được. Đó là đồ án thiết kế của hệ thống thuộc thể hệ tiếp theo để thay thế trật tự hiện hữu.

- Tuy lý tưởng hóa, nhưng ta không làm một thứ khoa học viễn tưởng, hệ thống lý tưởng của ta được thiết kế để tự duy trì bền vững trong môi trường thông thường. Ta không dự báo tương lai. Thiết kế lý tưởng cần có những cội nguồn dồi dào về tính đa dạng để học tập và thích ứng với các môi trường có thể xuất hiện.

- Thiết kế một quá trình thông qua sản lượng phải chủ yếu căn cứ vào diễn tiến của công nghệ, tức là thiết kế các quá trình tổ chức tùy thuộc vào hệ chuẩn thức đang vận dụng: giành được thắng lợi là chuyện thú vị. Nhưng để thắng, phải giữ được tỷ số bàn thắng trong cuộc đấu. Và phương hướng duy trì tỷ số bàn thắng là quyết định cuộc chơi.

- Nỗ lực hiện thực hóa không phải là đề xuất cứ phát biểu một lần là xong. Những phép xấp xỉ kế tiếp của trạng thái lý tưởng hóa một quá trình diễn tiến trong đó thực hiện dần những cố gắng cải biến.

Phần IV

**THỰC HÀNH HỆ THỐNG
MÁY TRƯỜNG HỢP MẠNH DẠN**

Lộ trình đầy hiện tượng bất thường của đời tôi xuất phát từ đầu thập niên 1960. Lúc ấy tôi đang học kỹ thuật cơ khí tại trường Berkerlêy thì giáo sư Walter B. Henning, một học giả tầm cỡ thế giới chuyên nghiên cứu về Ba Tư thời Trung đại chọn tôi giúp ông triển khai một chương trình về văn hóa Ba Tư thời Trung đại tại trường Berkelêy. Thực tiễn công việc ở đây củng cố thêm cho tôi sự hiểu biết về văn hóa và ý nghĩa của văn hóa trong việc tạo hình các hệ thống con người. Sau hai năm giúp việc ông Henning, tôi biết mình không thể đơn giản thành một kỹ sư cơ khí nữa. May thay, trường Berkelêy thời gian này đang tiến hành nghiên cứu thực nghiệm về kỹ thuật hệ thống. Sau khi được dự một chương trình nhập môn về điều khiển học, lý thuyết thông tin và thiết kế hệ thống, tôi nhận được lời khuyên đến theo học tiếp và làm việc tại công ty IBM nếu tôi có nguyện vọng muốn tiến thân theo hướng này.

Tôi đã gặp may. Hãng IBM cho tôi cơ hội mà tôi vẫn kỳ vọng. Sau 5 năm và 1400 giờ học tại lớp đào tạo chính quy ở các trung tâm giáo dục của IBM, tôi đã vững bước trên hành trình trở thành người kỹ sư hệ thống. Thế nhưng thật ra phải qua 20 năm công tác và sau đó là đối tác với ông Russ Ackoff, qua cả thời gian ấy tôi đã có dịp được tiếp cận với các chuẩn tắc chặt chẽ, không hề châm chước tùy tiện của ông, tôi mới thành một nhà thiết kế hệ thống.

Tôi đã tiến hành thực tế phương pháp "thiết kế lặp lại nhiều lần" ở những bối cảnh và nền văn hóa đa dạng, trong đó bao gồm các bộ lạc da đỏ tại Mỹ, Nhật Bản và Nam Phi. Có thể nói dường như tôi đã khởi động một cuộc cách mạng. Nhưng trong mọi trường hợp, tôi đều có đặc quyền lựa chọn khách hàng của mình và chỉ làm việc cho những người khách mình ưa thích. Kết quả là từng trường hợp đều mang lại cho tôi một giá trị ý nghĩa đặc thù và chiếm một vị trí riêng biệt trong việc tạo hình cuộc sống chuyên nghiệp của đời tôi.

Trải qua bao năm tháng đó, tôi được học hỏi ở các khách hàng nhiều hơn là dạy họ. Tuyền trọn trong số đó thật không dễ. Chẳng hạn, 8 năm với công ty ALCOA (Aluminimm Company of Ameria) là một thực tiễn học tập đầy hiện tượng, bao gồm những thách đố và tư vấn mọi mặt. Hãng MSG (Material Science Group) với thủ trưởng là Charlie Ligon đã thành lập 5 hoạt động kinh doanh bắt đầu khai trương trong đó ứng dụng các công nghệ triển khai tại Viện thí nghiệm của ALCOA. Charlie là một thủ lĩnh thường đòi hỏi các yêu cầu rất cao, được trọng vọng và cũng là người bạn lớn của tôi. Ông Ken Blevins, chủ tịch hãng "ALCOA Electronic Packaging" và ông John Star, chủ tịch công ty "ALCOA Separation Co.," đều là những người làm việc cật lực, những quản trị gia quyết đoán và am hiểu tường tận nghề nghiệp. Các ông đã coi tôi như chính bản thân, tạo cho tôi cơ hội trải nghiệm ngay từ đầu những trục trặc, những thăng trầm về cảm thức, những thách đố khi bắt tay thành lập những doanh nghiệp công nghệ cao hoạt động trong môi trường còn mang tính

chất quy ước và chưa tương hợp. Kinh nghiệm thực tiễn thu hoạch được đã dạy tôi có sao lập trường quản trị một doanh nghiệp công nghệ lại cần phải khác biệt so với lập trường được thiết lập nhằm quản trị các doanh nghiệp chế biến sản phẩm.

Khi làm việc với công ty "Clark Equipment Company" và ông Gary Bella, chủ tịch chi nhánh "Industrial Truck Division, tôi có dịp học hỏi nên đánh giá thấp giá trị những kênh phân phối, cũng như hiểu rõ là việc quản trị hữu hiệu các thị trường đòi hỏi một lập trường riêng.

Ông Jerry Goods, chủ tịch hãng "Super Fresh" và ông Wendell Young, chủ tịch nghiệp đoàn "Clerical Workers Union" đã mạnh dạn khẳng định dứt khoát rằng một hình ảnh được tập thể cùng chia sẻ về một tương lai mong muốn là chứa đựng một sức mạnh rất hùng hậu.

Tôi đã lựa chọn để tổng kết với nhiều nét chi tiết các đề án thiết kế của Oneida Nation, Buterworth Health Systems, Commonwealth Energy Systems, Marriott, Corporation và Carrier Corporation về những lý do sau:

- Cả 5 đều tận dụng được những tri thức khôn ngoan đã tích lũy được của những dự án trên. Tại cả 5 dự án thiết kế, dạng kiến trúc đều được sử dụng như tập hợp của những quan điểm lập trường khác biệt nhưng liên hệ qua lại với nhau. Mỗi lập trường nói lên một phương thức ứng xử độc đáo kèm theo một tập hợp tiền định các tiêu chí và số đo về thành tích.

- Với tính chất phong phú đa dạng, tất cả 5 dự án thiết

kế tiêu biểu được thực trạng hiện thời. Xem xét gộp lại với nhau, chúng thể hiện đủ các lĩnh vực quan tâm chủ yếu. Những nội dung như thời gian thử nghiệm trong việc chăm sóc sức khỏe, tình hình cạnh tranh gay gắt trong ngành chế tạo trên toàn cầu, chính sách phi - quy chế hóa về năng lượng, hiện tượng sụp đổ của ngành kinh doanh bất động sản, cũng như các thách thức đối đầu với sự nghiệp phát triển, đâu có thể coi như rất phù hợp với đòi hỏi hiện nay của đa số độc giả.

Chương 8

DỰ ÁN DÂN TỘC ONEIDA

Dự án "Oneida Nation" quả thật là một dự án của vẻ đẹp. Rất chắc chắn đây là một trong những dự án toại nguyện hơn hết về mặt cảm xúc mà tôi có dịp tham gia. Những người dân Oneida hẳn là những con người tốt bụng hơn hết, nhiệt tình hơn hết và cũng hấp dẫn hơn hết khi làm việc với họ. Họ đã cư xử với chúng tôi không khác gì người thân, và đáp lại chúng tôi cũng đã tận lực phục vụ họ.

Những thành viên của nhóm thiết kế dự án dân tộc Oneida đã bỏ ra hết thời gian và ý tưởng của mình một cách hào phóng là Neil Cornelins (tổng giám đốc quản trị, phụ trách giải trí), Debra Doxtator (chủ tịch), Kathy Hughes (phụ trách ngân quỹ) và Bruce King (phụ trách tài chính). Ông Artly Skenandore (tổng giám đốc quản trị) với sự hiểu biết sâu nặng về ngôn ngữ, văn hóa và năng lực tuyệt vời cũng như khát vọng được học hỏi, đã cung cấp một khâu liên kết tối quan trọng giữa quá khứ với tương lai.

Những thành viên của nhóm công tác, mà ví thử không có lòng quyết tâm, thái độ hỗ trợ và lao động vất vả của họ thì chưa chắc dự án này đã có thể thực thi được, bao gồm các vị Jacque, Boyle, Elaine Cornelius, Michelle Coruelius,

Toni House, Jessica Oudenhoven, Diana Peterson, Terry Pouliquen và Jackie Smith. Sau cùng là bà Kathy King, giám đốc dự án của chúng tôi, với năng lực dồi dào đã tập hợp được mọi người chúng tôi bằng thái độ rất khiêm tốn, chân thành và định hướng thẳng vào mục tiêu hoàn thành nhiệm vụ.

Ông Bijan Khorram, người bạn cố tri và đồng nghiệp lâu năm của tôi, là đối tác của tôi trong 3 của 4 dự án thiết kế chọn trình bày trong sách này. Chỉ một điều này đã đủ nói lên tất cả những nội dung cần đề cập về cống hiến rất giá trị của ông trong các thành tựu kết cục.

Đây cũng là một dự án đang trên chặng đường biên soạn. Phương án thiết kế giới thiệu ở đây là kết cục của phép lặp lại thứ 5. Phương án cuối cùng hiện nay vẫn chưa hoàn tất; rất chắc chắn nó sẽ được hoàn chỉnh khá nhiều qua các phép lặp lại sau đó.

NHỮNG ĐẶC TÍNH MONG MUỐN

Tập hợp các đặc tính sau đây thể hiện tập hợp các đặc điểm mong muốn có tính quy chế đưa ra bởi hy vọng định hướng sự phát triển của dự án thiết kế đã chủ trương.

1. Chúng tôi sẽ học tập từ lịch sử của chúng tôi và kết hợp nó với những giá trị mới hợp trội hiện nay nhằm kiến tạo một lối sống thành đạt sẽ có thể là gương mẫu cho các cộng đồng dân cư khác noi theo.

2. Chúng tôi muốn tạo dựng một trật tự xã hội để:

- Khuyến khích đồng thời hội nhập nhất thể hóa xã hội

và chuyên biệt hóa cần thiết cho việc xúc tiến cá nhân mà vẫn quan tâm đầy đủ tới bản sắc tập thể.

- Sản xuất hàng hóa và dịch vụ một cách hữu hiệu và phân phối chúng một cách công bằng, trong khi vẫn đảm bảo tính tương hợp về lợi ích giữa các thể hệ quá khứ, hiện tại và tương lai.

- Nhận dạng, triển khai và đưa vào vận hành các hiểu biết cốt lõi giúp chúng tôi khả năng phân biệt và đạt đến lợi thế cạnh tranh/so sánh.

- Đầu tư vốn vào thực chất các giá trị cốt lõi và khả năng để phát huy chúng nhằm đối ứng với những đòi hỏi của thực tế hiện tại và thách thức đang nổi lên.

- Khuyến khích hệ thống tăng cường độ mở rộng để tiếp thu việc học mới, thực nghiệm và đa dạng hóa.

- Tạo cho chúng tôi những cơ hội để chăm sóc bản thân và những người không tự lo được những nhu cầu thiết yếu.

3. Chúng tôi muốn dân tộc phục vụ các thành viên của mình và bảo vệ tốt môi trường để sao cho:

- Dân tộc chúng tôi có thể thiết lập được một bản sắc nhóm người đủ sức tạo được thái độ quyết tâm nội bộ và kính nể của bên ngoài.

- Chúng tôi muốn là một nền văn hóa mở với hoài bão chia sẻ các truyền thống phong phú của chúng tôi với người khác, đồng thời gắng sức học tập và hiểu biết các nền văn hóa khác để có thể kiến lập những quan hệ cùng có lợi cho nhau.

- Thiết lập một hệ thống giáo dục bổ túc giúp cho mỗi thành viên có cơ hội để phát huy về mặt cá nhân và nghề nghiệp và giúp họ điều kiện để thỏa mãn khát vọng phát triển tiềm năng.

- Chúng tôi muốn tạo được những cơ hội việc làm cho mỗi thành viên trong dân tộc để mọi người tích cực tham gia sản xuất, tạo ra nhiều hàng hóa và dịch vụ nhằm nâng cao chất lượng đời sống.

- Chúng tôi muốn có một lập trường về sự cùng tham gia và tương tác nhiều ý nghĩa trong nhân dân sao cho cùng nhau kết thiết một dân tộc nhất thể hóa với tầm nhìn cùng chia sẻ về một tương lai mong muốn, nhằm giúp cho các thủ lĩnh đủ quyền lực theo đuổi và hiện thực hóa hữu hiệu các mơ ước của chúng tôi.

- Chúng tôi muốn là một dân tộc có chủ quyền với quyền tự quyết và tự lực, không chịu sự phụ thuộc một bên.

- Chúng tôi muốn là các đối tác bình đẳng ở cùng một tầm cao với mọi loại quan hệ với các nhà chức trách cấp địa phương, cấp bang và liên bang.

- Chúng tôi muốn làm bạn láng giềng ưu ái với mọi cộng đồng dân cư mà chúng tôi chọn để chung sống, làm người khách hàng ưu ái của mọi người cung ứng mà chúng tôi lựa chọn để cung cấp hàng cho chúng tôi, cũng như làm người cung cấp cho mọi khách hàng đã lựa chọn để sử dụng sản phẩm và dịch vụ của chúng tôi.

- Chúng tôi muốn sử dụng thật tốt những tài nguyên

hạn hẹp bằng cách thực hiện các dịch vụ với chi phí thấp hơn nhiều đối với môi trường mà không áp đặt thương tổn quá đáng cho dân tộc.

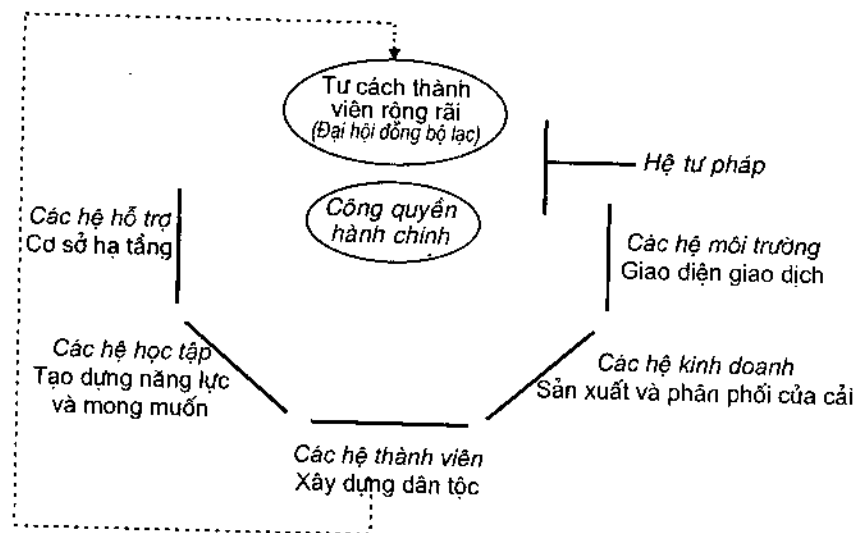
- Chúng tôi gắng sức đảm bảo cân bằng giữa thành tựu vật chất với phát huy toàn diện về tinh thần trong cuộc sống con người.

DẠNG KIẾN TRÚC CÁC HỆ THỐNG

Dạng kiến trúc thực chất là miêu tả tổng thể của một hệ thống. Nó nhận dạng các chức năng sinh tồn của hệ, các thành phần chủ yếu và những quan hệ giữa chúng, cũng như các quá trình tổ chức xác định bản chất của khối toàn bộ. Dạng kiến trúc bao gồm một tập hợp các khu vực khác nhau nhưng liên quan qua lại với nhau (*xem hình 8.1*). Mỗi khu vực (bình diện) thể hiện một chiều cạnh của hệ thống để trình bày một bối cảnh độc nhất với đầu ra và phương pháp ứng xử chịu sự kiểm soát của một tập hợp tiền định các tiêu chí và phép đo về thành tích. Những chiều cạnh này và những quá trình bổ sung của chúng, xét về mặt cá thể là cần thiết và xét về mặt tập thể là đầy đủ, giúp cho hệ thống trở thành đủ năng lực vận hành nhằm hiện thực hóa các đặc tính mong muốn của nó.

Dạng kiến trúc của dân tộc Oneida bao gồm 7 chiều: 5 vận hành, 1 công quyền hành chính và 1 tư pháp. Mọi chiều của dạng kiến trúc đều vận hành dưới sự hướng dẫn và chỉ đạo của một uỷ ban kinh doanh. Các chiều cạnh ấy cụ thể là:

- Công quyền hành chính



Hình 8.1. Các chiều cạnh chủ yếu

- Các hệ thành viên
- Các hệ học tập
- Các hệ kinh doanh
- Các dịch vụ chính
- Môi trường bên ngoài
- Hệ tư pháp

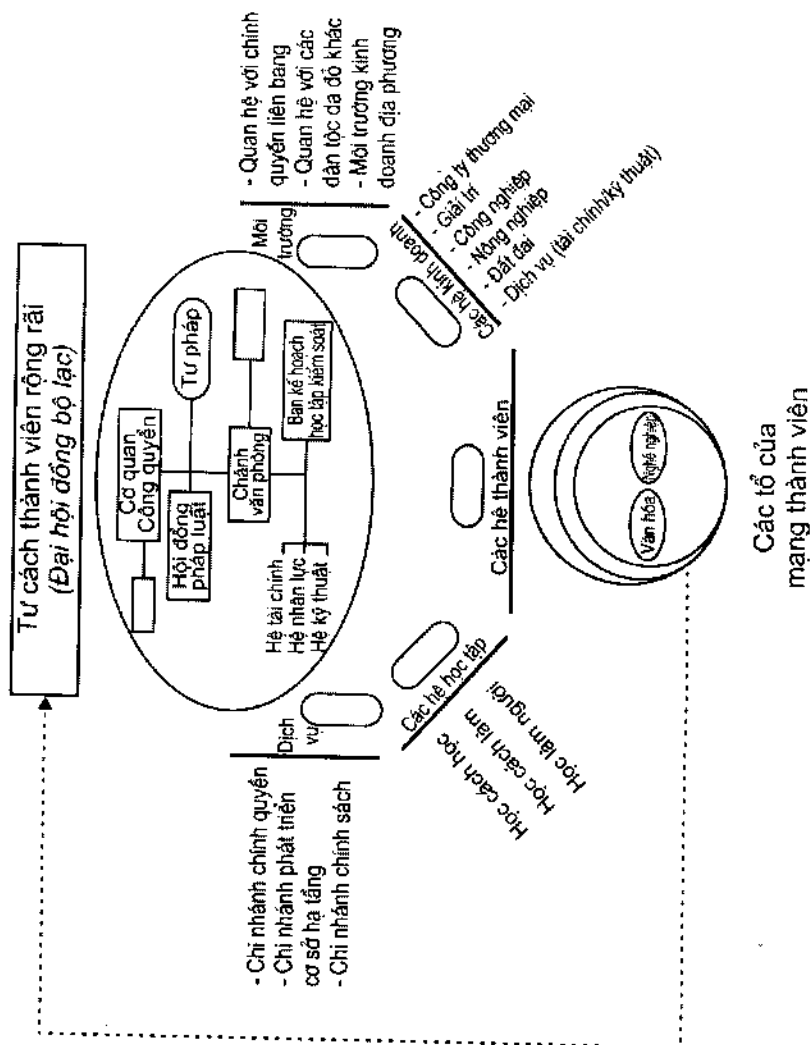
Bảy chiều trên đây được nhận định là điều kiện ắt phải có và đầy đủ để kiến tạo một dân tộc đủ khả năng hiện thực hóa các đặc tính mong muốn của mình.

Trong số 5 chiều vận hành nói trên, không một chiều nào bị lệ thuộc vào những chiều khác. Cần đối xử với từng

chiều cạnh bằng một thái độ chú trọng và theo dõi giúp đỡ mạnh mẽ y như mọi chiều khác. Tuy nhiên, tiêu chí thành tích đối với các chiều này không nhất thiết phải giống nhau. Thí dụ như trong khi các đơn vị của chiều dịch vụ chính phải là các trung tâm thành tích (ngân khoản dựa trên tỷ lệ nhất định của tổng khối lượng thông qua), thì các đơn vị của chiều kinh doanh đều phải là các trung tâm lợi nhuận. Xét trong thời gian dài, việc sáng tạo một phép tính toán xã hội sẽ tạo thuận lợi cho việc chuyển dịch từ chi phí sang thành tích rồi sau đó tiến tới phương thức vận hành lấy lợi nhuận làm trung tâm, và cuối cùng giúp chúng trưởng thành chín muồi từ định hướng đầu vào tiến tới định hướng đầu ra, mà sở dĩ được như vậy chính là phép tính toán đó phù hợp với lợi ích của hệ thống nói chung.

CÔNG QUYỀN HÀNH CHÍNH

Muốn cho công quyền hành chính hoạt động có hiệu quả, cần xác định tường tận và công khai bối cảnh vận hành của chiều cạnh này. Chiếu theo hiến pháp của dân tộc Oneida, mọi quyền lực lập pháp, hành pháp và tư pháp đều dựa vào đại hội đồng bộ lạc (*xem hình 8.2*). Thực tế, đại hội đồng này là cuộc họp rộng rãi của những người có tư cách thành viên. Nhưng, chắc chắn sẽ là thất sách nếu trút hết cả 3 chức trách trên đây trực tiếp cho một cuộc họp chung, vì lẽ trên thực tiễn không thể làm được như vậy. Bởi thế, đại hội đồng phải ủy nhiệm quyền năng của mình cho một cơ quan dân cử, đó chính là ủy ban kinh doanh. Thành thử, ủy ban kinh doanh bắt buộc phải đảm đương mọi trách nhiệm của các ngành lập pháp, hành pháp và tư



Hình 8.2. Dạng kiến trúc của dân tộc Oneida

pháp. Tạm thời, đây là giải pháp có lý về mặt thực hành. Thế nhưng, do các tình trạng phức hợp ngày càng gia tăng, hệ thống được mở rộng mạnh mẽ và phát triển theo mọi chiều cạnh, cho nên công việc của ủy ban này trở nên quá tải. Dù cho đã tiến hành mọi nỗ lực để từng lúc giảm bớt các chức trách quá nặng ấy, ủy ban kinh doanh vẫn phải đối diện trước một nhiệm vụ không thể hoàn thành được. Tất yếu ủy ban trở thành một điểm ách tắc kiểu "cổ chai".

Nhằm phản ánh trách nhiệm công quyền đang mở rộng của ủy ban kinh doanh, nó được đổi tên thành ra cơ quan công quyền hành chính. Với quy chế mới này, cơ quan công quyền sẽ ngày thêm tập trung vào công việc lập pháp và hoạch định chính sách, đồng thời ủy quyền cho những khu vực thích hợp của dạng kiến trúc một số bộ phận của trách nhiệm hành pháp và chức năng tư pháp.

Để củng cố quyền chỉ đạo của cơ quan công quyền và thực hiện tốt thể chế song trùng quyền hạn tại mỗi khu vực, phải thành lập một ban kế hoạch, học tập và kiểm soát ở từng khu vực ấy. Một thành viên bổ nhiệm của cơ quan công quyền và chánh văn phòng được chỉ định tham gia phụ trách từng khu vực. Sự thành lập và các thành phần của các ban kế hoạch, học tập và kiểm soát tạo đủ quyền hạn để hệ thống đồng thời tập trung hóa cũng như phi-tập trung hóa. Hoạt động của cơ quan công quyền hành chính quy tụ tập trung vào việc lập pháp, hoạch định chính sách và giám sát, qua đó chuyển quyền được ủy nhiệm sang văn phòng hành chính và khu vực vận hành đối với một vài phần việc hành chính để sẽ tăng cường khả

năng thông qua quyết định của hệ thống cũng như năng lực đối ứng nhạy bén của hệ thống. Việc ủy quyền tư pháp cho một hệ thống tư pháp độc lập cũng là một chuyển động đáng hoan nghênh để tiến tới bước phân cách thật sự giữa hai nhánh quyền lực tư pháp và hành pháp. Sự phân cách đó sẽ cũng làm việc như bộ van an toàn. Nó sẽ là tuyến kênh dẫn phân lớn các xung đột tới hệ tư pháp là 3 cơ quan sở thuộc của chúng, nhờ vậy hệ thống chính trị khỏi phải lâm vào tình trạng rất bất tiện là đứng vai tuyến kênh dẫn độc nhất hấp thụ mọi sức ép của một dân tộc khi đã bị phân cực.

Khu vực công quyền hành chính sẽ bao gồm:

- Cơ quan công quyền
- Chánh văn phòng
- Hệ kế hoạch, học tập và kiểm soát
- Ban kế hoạch, học tập và kiểm soát

Cơ quan công quyền

Cơ quan công quyền là giới chức dân cử cao nhất của dân tộc Oneida. Thay mặt cho dân chúng rộng rãi có tư cách thành viên và đại hội đồng bộ lạc, nó hoạt động như cơ quan lập pháp chủ yếu và giới chức công quyền của dân tộc. Nó chỉ định chánh văn phòng, phê duyệt bổ nhiệm giám đốc các hệ thống kế hoạch, học tập và kiểm soát, các tổng giám đốc quản trị, điều phối và chỉ đạo các hoạt động của những khu vực vận hành và hệ thống tư pháp.

Chánh văn phòng

Chánh văn Phòng sẽ chú trọng quản lý hai tập hợp các tương tác sau: 1) về nội bộ, giữa các chiều của kiến trúc; 2) Về đối ngoại, giữa dân tộc Oneida với môi trường. Chức danh chánh văn phòng giúp vào công việc xác định và kiến lập thái độ đồng thuận chung quanh, tập hợp bền vững các lý tưởng, chủ định và giá trị cốt lõi để dẫn hướng và gợi mở nền văn hóa tổ chức trong mối quan hệ với bản thân, với chức trách và cộng đồng của mình.

Chánh văn phòng cũng đảm nhiệm việc:

- Tiến hành các đợt phân tích hệ thống định kỳ và đề trình các báo cáo về "Nhóm vấn đề" lên cơ quan công quyền và hội nghị thành viên rộng rãi.
- Đảm bảo cho các yêu cầu của toàn hệ thống và các bộ phận cấu thành của hệ được dành ưu tiên qua những cống hiến vào chức trách của dân tộc.
- Triển khai và khuyến nghị các nhận định và chính sách nhằm nhận dạng các chỉ báo xã hội và xác lập định hướng mong đợi, cũng như chất lượng vận hành của hệ thống trong thời gian.
- Giúp vào công việc triển khai và khuyến nghị các tiêu chuẩn của tổ chức và các chuyên ngành, cũng như các phép đo thành tích cần thiết để duy trì bền vững trình độ cao về chất lượng vận hành trong thời gian.
- Tiến hành những đợt kiểm toán toàn diện về đảm bảo chất lượng của những kế hoạch và thành phần cuộc đấu của hệ thống.

Hệ thống kế hoạch, học tập và kiểm soát

Nhằm giúp chánh văn phòng thực hiện các chức trách của công quyền, cần thành lập hệ thống kế hoạch học tập và kiểm soát. Hệ này sẽ gồm một nhóm chuyên gia được chỉ định để điều hành 3 hoạt động bổ sung cho nhau: Hệ tài chính, hệ kỹ thuật và hệ nhân lực.

Giám đốc hệ tài chính

Chức danh giám đốc các hệ tài chính chịu trách nhiệm đảm bảo chắc chắn rằng các nguồn lực tài chính của dân tộc Oneida là an toàn và được sử dụng một cách lành mạnh. Giám đốc phải triển khai các chính sách tài chính và chỉ đạo việc thực hiện sau khi được cơ quan công quyền phê duyệt. Để làm việc này, giám đốc cần:

- Triển khai và khuyến nghị các tiêu chí, nhận định và triển vọng liên quan tới việc vận hành và quản lý các nguồn lực tài chính.
- Triển khai và khuyến nghị các chính sách tài chính để phân bổ cung cấp và quản lý các nguồn lực tài chính.
- Triển khai và khuyến nghị các tiêu chuẩn, các số đo thành tích đối với việc sử dụng các nguồn lực.
- Nhận dạng các lệch lạc hệ thống khi sử dụng và đề xuất khởi xướng các hành động chỉnh đốn, sửa chữa.
- Chỉ đạo phương hướng cho dòng vốn quỹ và tác động như một hệ thống cảnh báo sớm.
- Xác định ưu tiên đầu tư và hủy bỏ đầu tư cho các nhu cầu của hệ thống và các bộ phận trong hệ thống.

- Tiến hành các đợt kiểm toán toàn diện và chuyên ngành về chất lượng năng lực vận hành của hệ tài chính và đánh giá hiệu quả của chúng.

- Cung cấp thông tin theo yêu cầu của ban kế hoạch, học tập và kiểm soát để ban này đảm nhiệm chức năng quản lý tổng thể.

Ngoài việc quản lý chuyên môn tài chính là chức trách cốt lõi, giám đốc hệ tài chính còn giám sát hoạt động của tổng kiểm toán, chi trợ cấp và kiểm toán nội bộ.

Giám đốc hệ kỹ thuật

Chức danh giám đốc các hệ kỹ thuật, ngoài việc quản lý chuyên môn kỹ thuật là chức trách cốt lõi, còn giám sát các hoạt động của hệ thông tin. Những chức năng khác gồm:

- Giúp đỡ và tạo điều kiện thuận lợi để phát triển dạng kiến trúc của hệ thống và thiết kế chi tiết các hệ thống qua sản lượng.

- Luận chứng biện hộ và điều phối, việc triển khai và khuyến nghị các tiêu chuẩn và phép đo thích hợp nhằm đảm bảo tính hiệu lực về mặt tổ chức.

- Chỉ đạo và đảm bảo cho các chính sách về quản lý và vận hành hệ thống, sau khi được thiết lập sẽ được thực thi thích hợp bởi các bên hữu quan.

- Triển khai và khuyến nghị các chính sách liên quan đến việc sưu tập, vận hành, tổng hợp, phổ biến và quản lý các thông tin.

- Triển khai và khuyến nghị các tiêu chuẩn và phép đo thành tích để quản lý các hệ thông tin.

Giám đốc hệ nhân lực

Các hệ nhân lực, ngoài công việc chính là quản lý kỹ thuật hệ nhân lực, còn giám sát các hoạt động của Sở Nhân lực và truyền thông, đồng thời cũng:

- Xác định các quy trình, chỉ thị và giá trị để lực lượng lao động tay nghề cao nhất, quyết tâm và phục vụ tốt sản xuất đều có thể được thu hút, duy trì và động viên nhằm bảo đảm cho hệ thống thu được thành công liên tục.

- Chỉ đạo xu hướng quan trọng về hệ nhân lực, và hoạt động như một hệ cảnh báo sớm.

- Luận chứng biện hộ và điều phối việc triển khai và khuyến nghị các chính sách về nguồn nhân lực, như thuê mướn, đào tạo, trợ cấp, thù lao, phúc lợi, phát triển nghề nghiệp và các đối sách hữu quan.

Ban kế hoạch, học tập và kiểm soát

Muốn tạo dựng đức tính tương thích và quản lý được các tương tác giữa 5 chiều cạnh vận hành của kiến trúc hệ thống, rất cần phải có một chức năng nhất thể hóa. Chức năng này là một thành phần tối quan trọng của ngành công quyền hành chính của hệ thống, nó phải bao gồm việc triển khai các quy hoạch tổng thể và định hướng chung liên quan tới thành tích của từng chiều.

Các ủy viên của ban này sẽ bao gồm chủ tịch cơ quan công quyền, chánh văn phòng, phụ trách kho bạc, giám đốc của các hệ tài chính, các hệ kỹ thuật, các hệ nhân lực và 5 tổng giám đốc quản trị đại diện 5 khu vực vận hành.

Ban này chịu trách nhiệm: 1) xác định vấn đề; 2) thiết kế giải pháp; 3) đưa ra khuyến nghị về chính sách và tiêu chí quyết định để đệ trình cơ quan công quyền phê duyệt. Tuy nhiên, chức năng hàng đầu của ban sẽ là tạo lập một khối tổng lực giữa các hệ thành viên, các hệ học tập, các hệ kinh doanh, các hệ dịch vụ chủ yếu và các hệ môi trường.

Bản chất của việc kiểm tra, kiểm soát như chủ trương tại đây là xây dựng lại khái niệm cổ truyền về kiểm soát, tức là chuyển từ "giám sát, thanh tra" sang "học tập" cũng như bản chất của quyền năng sẽ chuyển từ "đặt quyền lực lên" sang "đưa quyền lực đến". Việc kiểm soát hữu hiệu bao hàm việc thực hiện quyền lực song trùng. Sẽ thực hiện được chủ trương song trùng quyền lực nếu quá trình ra quyết định là đối tượng chịu sự kiểm soát, chứ không phải là cá nhân ra quyết định đối tượng nữa. Tình trạng này sẽ diễn ra khi các nhà hoạch định quyết định triển khai tập thể một nhận thức cùng chia sẻ và chiếm lĩnh được các tiêu chí quyết định ở mọi chiều cạnh.

Việc học tập thực chất là kết quả thu được trong tình thế tâm thức ngạc nhiên: cụ thể là phát hiện được độ chênh giữa điều mong đợi xảy ra với điều đã thật sự xảy ra trong thực tiễn. Nếu ai đó hiểu rõ được cơ sao đã diễn ra độ chênh ấy (chẩn đoán được) và đủ năng lực để tránh được độ chênh ấy trong tương lai (điều trị dự phòng) thì tức là người ấy đã học tập có kết quả.

Việc học tập sẽ bao hàm một hệ cảnh báo sớm nhằm thực hiện kịp thời một hành vi uốn nắn ngăn chặn trước khi vấn đề xảy đến. Một hệ thống loại này sẽ dựa trên cơ

sở dĩ tiến liên tục để xác định giá trị hiệu lực các giả thuyết và nhận xét cơ bản của quyết định, quá trình thực thi và kết quả trung gian.

HỆ THỐNG THÀNH VIÊN

Các hệ thống thành viên chăm lo sự nghiệp kiến thiết dân tộc. Các hệ này cung cấp một khu vực mặt bằng để mọi thành viên cùng tham gia nhằm giải thể và thủ tiêu tình trạng xung đột, tạo dựng một hình ảnh cùng chia sẻ về tương lai mong ước và trao quyền lực cho các thủ lĩnh để họ hoạt động hữu hiệu và quyết đoán nhân danh các thành viên cấu thành đã bầu chọn họ.

Trao quyền lực

Trao quyền lực nói ở đây không phải là quyền lực chia sẻ ra. Chia sẻ vẫn bao gồm quan hệ "tổng số bằng không" và do vậy thực chất là thoái thác quyền lực. Còn "trao quyền lực" ở trường hợp này chính là kiến lập thể chế song trùng quyền lực. Nó đòi hỏi sự nhận thức thấu triệt của tập thể về những lý do "cớ sao" ta đang làm, những "việc gì" ta đang làm. Cách nhận thức cùng chia sẻ cách ấy không chỉ trao quyền lực cho các thành viên để hành động ăn ý và hài hòa, mà cũng trao quyền lực cho các thủ lĩnh để họ thay mặt dân chúng hoạt động hữu hiệu và quyết đoán.

Tại đây, vai trò của lãnh đạo cũng trọng yếu như vai trò của nhân dân. Người thủ lĩnh mưu tính bỏ rơi nhân dân ở phía sau, hoặc ngã gục phía sau họ. Các thủ lĩnh được trao quyền tùy theo mức độ tín nhiệm và ủng hộ mà họ tạo dựng được trong nhân dân. Thái độ tín nhiệm và sức ủng

hộ không nhất thiết cần phải là sự tuân phục hay nhất loạt đồng đều. Như vậy nghĩa là các thành viên có thể đồng ý hoặc bất đồng, miễn là họ hiểu rõ các tiêu chí quyết định và tự nguyện sinh sống với những hệ quả của những quyết định tập thể. Phát huy trình độ trưởng thành chính trị tới mức chín muồi như thế, tức là đạt tới năng lực chuyển hóa tính chia rẽ lương phân thành tích bù đắp cho nhau, đó chính là mục đích trung tâm của mạng hệ thống thành viên.

Tình trạng phân cực có lẽ là đặc điểm cản trở nhất của xã hội cổ truyền đang mấp mé kề sát công cuộc cải biến. Hành trình của những biến cố, bất kể là tự nguyện hay không, đều khiến cho các giải pháp quy ước hóa ra vô hiệu và đòi hỏi phải đặt là bản đề về tính hiệu lực của những quan hệ truyền thống giữa thủ lĩnh với quần chúng theo họ. Trong những tình huống đó, những thể lương phân sau đây có lẽ không thể nào giải quyết nổi: giữa truyền thống chống hiện tại, giữa tập thể chống cá nhân, giữa tích tụ tư bản chống tiêu dùng, giữa cởi mở chống đóng kín, và chúng ắt sẽ dẫn dắt dân chúng tới chỗ đứng vào phe đối lập. Hậu quả tiêu cực của tình hình phân cực này thể hiện không chỉ ở chỗ bản thân nó là sự hủy hoại giao lưu rất rõ ràng, mà còn ở một thực trạng nghiêm trọng hơn thế rất nhiều là cảm thức tê liệt và ảm dẫu và thái độ bất lực tràn lan đối với công việc phải làm. Quả vậy, giữa một thời kỳ mà đáng lẽ dân tộc cần phải hành động mạnh mẽ, sốt sắng, thì nó lại dẫn tới tâm thức tảng lờ và thây kệ (phó mặc) các xung đột chứ không phải là giải tỏa xung đột (tìm kiếm những điều bù đắp, bổ sung). Chủ định của chiều cạnh

thành viên chính là trao quyền lực cho dân tộc để tránh khỏi tình thế chia rẽ lưỡng phân này.

Kiến thiết, xây dựng dân tộc vẫn là quá trình diễn tiến. Nó thu hút sự tham gia của nhiều người, rất tốn thời gian và chỉ chịu một động lực là giá trị. Thật là trái ngược hẳn với công việc làm đường sá chẳng hạn, nó quyết không thể là đề xuất chỉ một một lần là xong ngay. Nó cũng không thể diễn ra một lời tuyên ngôn. Để xử lý những câu hỏi "tại sao", sự nghiệp kiến thiết dân tộc nhất thiết phải là thái độ tán đồng đối với cả một loạt nguyên tắc tổ chức và mục tiêu chung.

Yếu tố liên kết

Một hệ thống là khác biệt hẳn với một khối hỗn hợp ở chỗ có một liên kết gắn bó những thành phần vốn rời rạc, tản mạn. Yếu tố liên kết hùng hậu nhất giúp cho dân tộc gắn liền nhau là hình ảnh cùng nhau chia sẻ về một tương lai mong muốn và một tập hợp của nguyên tắc tổ chức phản ánh tổ chất của những kinh nghiệm lịch sử độc đáo của hệ thống và các giá trị của nó.

Chiều thành viên cung cấp những cơ cấu và quá trình để xử lý các vấn đề trao quyền lực chính trị, thu hút sự tham gia của thành viên, tính chất chính thức, xây dựng thái độ đồng thuận, quyền tự quyết và chủ quyền. Như vậy, chiều thành viên là chiều trọng yếu hơn hết của kiến trúc hệ thống. Hiểu theo một ý nghĩa nhất định, nó chính là bản thân dân tộc. Việc được trực tiếp tham gia tạo nên tâm thức sở thuộc đích thực của dân tộc; bởi thế nó xây

dựng một môi trường tại đó thành viên có thể và sẽ tạo được sự khác biệt trong tiến trình của hệ thống.

Thách đố thật sự trong việc kiến tạo một hệ thống xã hội đủ sức vận hành là năng lực xây dựng một thể thống nhất trong tính đa dạng, đáp ứng các lợi ích đa dạng của các thành viên độc lập hoạt động trong một khối toàn bộ phụ thuộc lẫn nhau. Tạo ra một thái độ tán thành về cả một loạt nguyên tắc tổ chức sẽ cho phép dân tộc hành động mặc dù có tính đa dạng. Nhu cầu hội nhập nhất thể hóa của xã hội cũng chính đáng như nhu cầu chuyên biệt hóa của cá nhân. Nhất thể hóa và chuyên biệt hóa như hai mặt của một đồng tiền. Tách riêng rẽ, chúng tự hoại ngay, nhưng gắn với nhau chúng là một khối tổng lực.

Tính tập thể nếu lẫn lộn át tới mức gây phương hại cho cá nhân ắt dẫn đến thể chế toàn trị và gây không khí ngột ngạt. Cá nhân luận quá đáng phương hại cho tập thể ắt dẫn đến tình trạng hỗn độn và chủ nghĩa Darwin xã hội. Trong lộ trình dài, xã hội và cá nhân hoặc trụ vững cùng nhau hoặc cùng rời nhau mà sụp đổ. Quan hệ thắng/thắng được thực hiện không phải do cuộc chơi "tổng số bằng không", thậm chí do dung hòa, nhân nhượng. Để cả hai bên đều thu được thắng lợi, cần xây dựng lại hản quan điểm về bản chất và quan hệ giữa khối toàn bộ với các bộ phận. Ta quyết không thể kiến tạo được một xã hội lớn lao với một khối dân chúng bị làm teo nhỏ đi, cũng như không thể kiến tạo được một dân tộc to lớn trong một xã hội bó hẹp lại. Cái vĩ đại của mỗi bên đều được dựa vào bên kia như là điều kiện tiên quyết. Thành thử, nên xây dựng một

môi trường trong đó mỗi người có thể cứu bản thân mình bằng cách cứu người khác.

Thêm lần nữa vấn đề không phải là việc lựa chọn tự áp đặt hoặc là quá khứ, hoặc là tương lai; câu giải đáp thật là dễ, mặc dầu đưa tới những hệ quả kinh khủng. Với một dân tộc đủ năng lực vận hành, bộ rễ cũng tối quan trọng y như đôi cánh. Không đảng nào được gây phương hại để lấn lướt hẳn đảng kia. Nhu cầu bay chẳng hề nghĩa là phải bứt khỏi bộ rễ, cũng như nhu cầu gắn liền với đất không thể phủ nhận nhu cầu bay lên.

Mạng thành viên

Đồ án thiết kế mạng thành viên sẽ bao gồm một mạng nhiều cấp bậc của những "tổ thành viên thích hợp". Mỗi tổ có 9 thành viên là những người sốt sắng tham gia quá trình tranh luận nhằm tạo ra một nhận thức cùng chia sẻ về những thực tế mà dân tộc đang đối mặt. Cùng nhau chung sức làm việc, các thành viên trong tổ gắng công nhận rõ bối cảnh (môi trường đang diễn tiến thế nào), xác định vấn đề (xác lập "nhóm vấn đề") và đề xuất kiến nghị về giải pháp (thiết kế giải pháp). Kết cục công việc của mỗi tổ, khi đã được nhất trí tán thành, sẽ được chuyển xuống tổ cấp dưới để tranh luận tiếp tục hoặc lên tổ cấp trên để tổng hợp với các đóng góp của những tổ khác. Quá trình này cứ tiếp diễn tới khi mọi đối sách mà dân tộc đang đứng trước đã được thu nhập, tranh luận, giải quyết và chấp thuận bởi mọi thành viên cốt cán tham gia các tổ tương ứng các cấp trong mạng thành viên.

Để mở đầu việc triển khai mạng thành viên, sẽ phải trước hết thành lập đến 9 "tổ tiên khởi". Một thành viên được chỉ định của cơ quan công quyền cùng với một thành viên được chọn lựa của nhóm quản lý và một thành viên được chỉ định của tổ công tác sẽ là thành phần ban đầu của những tổ tiên khởi đó. Tiếp sau, mỗi tổ lại thu nhận thêm 6 thành viên tiên khởi tuyển chọn trong quần chúng thành viên rộng rãi (ưu tiên chọn những người sốt sắng tham gia hội đồng bộ lạc). Tới lúc này, tổ tiên khởi của mạng thành viên sẽ có 81 thành viên làm việc ở 9 tổ.

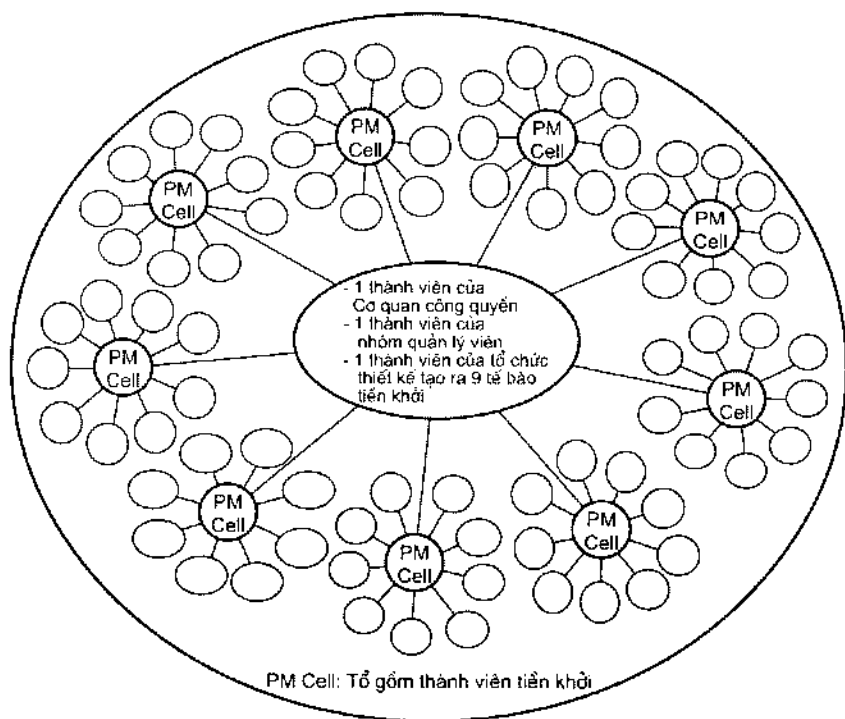
Sau khi thảo luận thỏa đáng và tạo được thái độ đồng thuận, từng thành viên của các tổ tiên khởi sẽ thành lập các tổ khác gồm 9 thành viên hoạt động ở cấp hai của mạng. Do đó, cấp hai sẽ gồm 81 tổ với 729 thành viên. Cấp ba của mạng thành viên sẽ có 6.561 người tham gia hoạt động trong 729 tổ. Có lẽ cấp ba này sẽ phủ khắp toàn thể dân tộc. Nếu có nhu cầu, có thể tăng thêm những cấp kế tiếp vào mạng cho tới khi mọi thành viên đủ tiêu chuẩn đều được tham dự và không một ai bị nằm ngoài cả.

Tư liệu về thiết kế tương tác sẽ được dùng làm khởi điểm cho quá trình tranh luận, bàn bạc. Sau khi tổ thiết kế chuyển văn bản đầu tiên của đồ án thiết kế này, cơ quan công quyền sẽ thảo luận và đưa ra một quan điểm đồng thuận cần thiết. Tiếp theo, thiết kế được chuyển đến các tổ tiên khởi, tại đó 81 thành viên tích cực của hội đồng bộ lạc sẽ có cơ hội để lập lại lần thứ nhì về xem xét bản thiết kế tương tác. Sau đó, văn bản được chuyển xuống cấp hai của mạng để lập lại. Những đợt lập lại kế tiếp còn sẽ được tiếp

tục tiến hành khắp mạng cho tới khi mọi thành viên tích cực đều có cơ hội để tham dự quá trình thiết kế và biểu thị quyết tâm thực hiện.

Việc thực thi hoạt động của mạng (hình 8.3) đòi hỏi phải có một hệ thống hữu hiệu về quản lý và hỗ trợ để đảm nhiệm các dịch vụ trợ giúp bổ sung rất quan trọng sau đây:

- Thu nhập và cung cấp bồi dưỡng để có đủ các văn bản về đối sách thích hợp và tư liệu tham khảo.



Hình 8.3. Mạng thành viên

- Cung cấp hậu cần, lập lịch tổ chức cuộc họp, cung cấp cho các thành viên những thông tin cập nhật về sự kiện sắp tới và chương trình nghị sự.

- Thực hiện, ghi nhận, theo dõi, thực hiện các biên bản cuộc họp.

- Tạo thuận lợi cho các quá trình tiến hành, bảo đảm rằng những người tham dự nắm vững quy chế và chức trách về vai trò họ được giao phó.

Quá trình kiến tạo đồng thuận

Tạo dựng được một khu vực mặt bằng để mọi người được tham gia là việc rất cần thiết nhưng vẫn chưa đủ để gắn bó mật thiết các thành viên trong cộng đồng. Nhằm tăng cường quá trình gắn bó này, chúng tôi đã tha thiết khuyến nghị nên vận dụng một tiếp cận mới dựa hẳn vào phương tiện kiến tạo thái độ đồng thuận truyền thống của dân tộc Oneida, là một thái độ rất hồn nhiên, hữu ích và hợp hợp rất đẹp với khái niệm tư duy hệ thống đang nổi lên mạnh mẽ.

Để đánh giá xác thực những nhận định nền tảng và nguyên tắc tổ chức của tư duy hệ thống, điều quan trọng là cần chú ý đến mấy nội dung sau:

1. Đánh giá bối cảnh vốn là yếu tố cực kỳ quan trọng. Chúng ta đang trong xu hướng khởi động một vấn đề tương chừng như nó tồn tại một cách biệt lập. Một hiện tượng có thể trở thành vấn đề ở bối cảnh này rất có thể không thành vấn đề ở bối cảnh khác. Tương tự như thế, một giải pháp tỏ ra hữu hiệu ở bối cảnh này rất có thể

không vận hành được ở bối cảnh khác. Theo quan điểm hệ thống, cả vấn đề và giải pháp đều không thể đem xem xét thoát ly khỏi bối cảnh.

2. Có một nhu cầu là cần xử lý vấn đề độc lập với các giải pháp đã sẵn sàng có trong tầm tay. Ta vẫn trong xu hướng xác định vấn đề dựa theo giải pháp mà ta đã có sẵn rồi. Ta rất nhiều khi thất bại không phải vì lẽ không giải quyết được vấn đề đang đối mặt, mà chính vì không đối mặt được với vấn đề đích thực cần giải quyết. Thành thử, ta làm những việc có thể làm chứ không làm những việc phải làm. Theo quan điểm hệ thống, phải có giải pháp phù hợp với vấn đề, chứ không phải ngược lại.

3. Có một nhu cầu cần là tái - thiết kế sao cho đối lập hẳn với tập hợp các giải pháp xác định trước đã sẵn có. Ta vẫn trong xu hướng chỉ muốn sử dụng những điều đã qua thử thách và tỏ ra xác thực. Hễ gặp một giải pháp chưa có tiền lệ, ắt phải tự động vứt bỏ lập tức vì rất đáng nghi ngại. Cái sai lầm đã thành thói quen xấu này vẫn tự xưng là "giải quyết vấn đề", nếu cứ phó mặc để "ngựa quen đường cũ", có thể biến thành một vòng luẩn quẩn tự - tái sinh mãi để quyết liệt chống trả bất cứ nét khác biệt nào dù có thể tạo ra được một khác biệt đích thực. Thành thử, nhân danh việc tái - phát minh tương lai, ta thật sự lại tái tạo quá khứ, quẩn quanh thắc mắc với câu hỏi cố sao lịch sử cứ tự lặp lại bản thân làm như chưa học tập bao giờ một bài học nào!

Cho nên, việc tách rời 3 giai đoạn, bao gồm thấu triệt bối cảnh, xác định vấn đề, thiết kế giải pháp, chính là một thành phần trọng yếu của phương pháp luận hệ thống.

Nhìn nhận trong bối cảnh đó, người giải quyết vấn đề và người xác lập vấn đề thể hiện hai tập hợp đặc trưng khác nhau (hình 8.4).

Người giải quyết vấn đề mang định hướng khoa học. Họ có xu hướng kiếm tìm những nét

Xu
hướng
tìm
nét
tương
đồng

<i>Người giải quyết vấn đề</i> Định hướng khoa học:	<i>Người tìm đường</i> Định hướng hệ thống luận:
Xác định các lựa chọn Kiến nghị các giải pháp	Ứng xử có chủ định Xác định phương hướng Nhận dạng đối sách, bối cảnh
<i>Người thực hiện</i> Định hướng thực tiễn:	<i>Người xác lập vấn đề</i> Định hướng nghệ thuật:
Thực thi giải pháp	Xác lập "nhóm vấn đề"

Xu hướng tìm nét khác biệt

Hình 8.4. Các xu hướng bổ sung cho nhau

tương đồng trong những sự vật khác nhau. Họ là người làm công việc khái quát hóa. Họ bận tâm đến kết quả tức thời như kiểm nghiệm hiệu lực của giải pháp. Còn người xác lập vấn đề thì mang định hướng nghệ thuật. Họ có xu hướng kiếm tìm những nét khác biệt trong những sự vật tương đồng. Họ là những người làm công việc biệt lập hóa. Họ bận tâm đến các hệ quả.

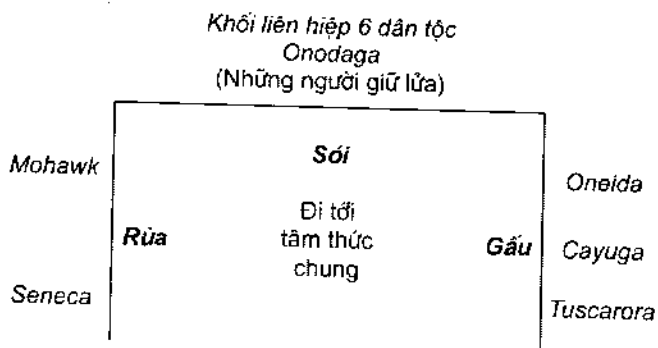
Cả hai mặt trên đây đều quan trọng. Chúng bổ sung cho nhau. Thế nhưng, không thể lẫn lộn hay trộn hai thứ với nhau. Hai hoạt động này càng được phân cách nhau hơn, thì càng có nhiều kỳ vọng cao hơn để giải tỏa được vấn đề coi như phương pháp để hoàn thành một phép tổng hợp bậc cao hơn. Muốn giải tỏa thật sự một vấn đề, còn cần đến

hai tác nhân khác nữa: người cách tân và người thực hiện. Người cách tân là người tìm đường. Họ nhìn được cả một bức tranh rộng lớn. Họ mang định hướng hệ thống luận. Họ hành động bằng ứng xử có chủ định. Họ xác định phương hướng dựa vào đó để: 1) xác định và xác lập các vấn đề; 2) tổng hợp và nhất thể hóa các giải pháp để bảo đảm chúng bổ sung cho nhau thông qua việc thống nhất chúng thành các khối tổng lực toàn bộ.

Nhưng người thực hiện phải là người hành động thực tiễn. Họ không quan tâm đến bức tranh rộng lớn cũng như các hệ quả dài hạn. Họ thiên hẳn về sản xuất, tức là thực hiện các công việc bằng cách vận dụng thuật toán đã định sẵn từ trước. Mặt khác, nếu suy ngẫm về lịch sử đã ghi nhận được về nền văn hóa của dân tộc Oneida, thì sẽ thấy đã định hướng thẳng tới một quá trình tương tự như thế về kiến lập tâm thức đồng thuận.

Quá trình này đã chiếm lĩnh được vị trí trung tâm trong kinh nghiệm lịch sử của dân tộc sở tại và đã được chấp nhận bởi bộ luật vĩ đại về hòa bình coi như một phương tiện để hội đồng liên - thị tộc giải quyết những vấn đề giao lưu, phán xét những vụ xung đột, thông qua các quyết định và xây dựng các thỏa ước. Quá trình ấy đã được vận dụng để "đi tới một tâm thức chung" (hình 8.5).

Sử dụng các thuộc tính và đặc trưng khác biệt đối với mỗi một trong 3 biểu tượng là "rùa", "sói" và "gấu", nền văn hóa ở đây đã tin tưởng, nhận dạng và phân cách 3 vai trò tách rời nhau của người tìm đường, người xác lập vấn đề và người giải quyết vấn đề. Vai trò thực hiện bởi loài sói



Hình 8.5. Đi tới tâm thức chung

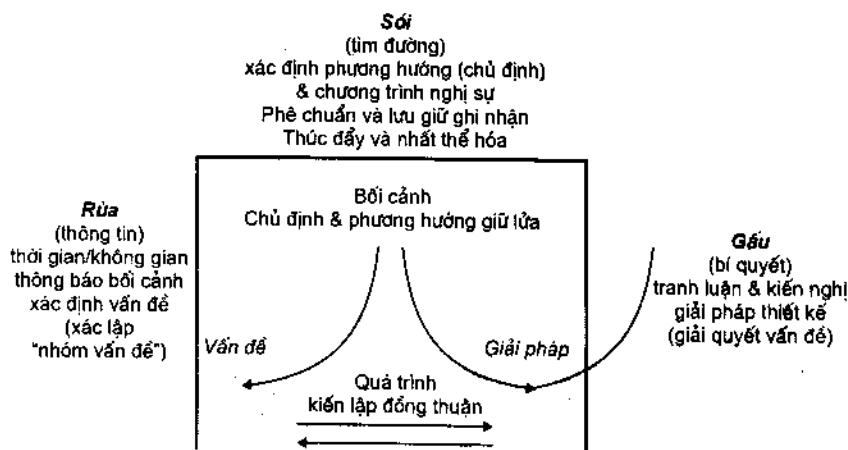
chính là vai trò của người tìm đường/người tổng hợp. Sói hành động với ứng xử có chủ định bằng cách xác định phương hướng, giải quyết các câu hỏi "tại sao", nhận dạng các đối sách phù hợp với yêu cầu, ấn định chương trình nghị sự và trình bày bối cảnh, trước khi trình bày với đàn rùa, coi như người xác lập vấn đề với nhiệm vụ xác định các nội dung. Các vấn đề sau khi đã xác định lại được rùa chuyển lên bày gấu coi như người giải quyết vấn đề. Bầy gấu đưa ra các lựa chọn và kiến nghị những giải pháp. Các giải pháp này được trả về cho đàn rùa để kiểm tra tính chất phù hợp và tiềm lực trước khi đưa về cho bầy sói để một lần nữa kiểm tra tính chất phù hợp. Bầy sói chịu trách nhiệm tối hậu về nhất thể hóa các giải pháp, lưu giữ các ghi nhận, phê duyệt và thông báo những thỏa ước cuối cùng. Bầy sói giữ gìn ngọn lửa cho luôn luôn sáng chói để thúc đẩy và chỉ đạo các hoạt động.

Nhận thức được rằng khối thống nhất của một hệ thống

xã hội không phải chủ yếu do từng cá nhân, mà chủ yếu do vai trò mà cá nhân đóng trong các định chế khác nhau, do đó việc đóng vai các biểu tượng sói/rùa/gấu quả thật là một cỗ xe làm phương tiện chuyên chở rất tốt phục vụ cho việc học tập nhóm và kiến lập thái độ đồng thuận là những thành phần tối cần thiết của sự nghiệp xây dựng dân tộc.

Hướng tới tương lai

Đồ án thiết kế mạng thành viên được soạn thảo với dụng ý tiến sát càng gần càng tốt mô hình truyền thống của dân tộc Oneida để làm căn cứ thiết lập tâm thức đồng thuận (hình 8.6). Biểu tượng luận [symbolism] không phải là thoát ly với giá trị, cũng không phải không dẫn tới hệ quả trọng đại. Tại đây có nhiều nội dung hơn là những cảm giác cặp mắt ta thu nhận. Ta cần đánh giá đúng ý nghĩa quan trọng và những kết quả kéo theo những điều



Hình 8.6. Qui chế kiến lập đồng thuận

ẩn dấu kín đáo trong thâm tâm của những chuẩn mực và thông lệ thực hành của nền văn hóa. Một cái nhìn sắc sảo là tối cần thiết để xuyên sâu tận tầng đáy mà nắm bắt được thực chất, những điều mà nếu không tinh tường sẽ bị bỏ qua như một mớ tục lệ cổ lỗ. Nhờ sự tái - phát hiện các nguyên tắc tổ chức đích thực nằm sâu trong văn hóa mà nhân dân có thể sử dụng kho tàng gia tài của lịch sử dân tộc mình, biết rõ mình là ai và tại sao phải ứng xử như thế.

Quá trình kiến tạo đồng thuận như trên đây khác biệt hẳn với mô hình truyền thống về "quy tắc đa số" dựa trên một thủ tục đơn giản là "bầu cử". Quy tắc đa số là nét đặc thù của mô hình dân chủ phương Tây, trong đó giả định trước rằng đã thực hiện xong việc tranh luận công cộng và hình thành ý kiến công luận được sức hỗ trợ của phương tiện truyền thông đại chúng. Quá trình tuyển cử chẳng qua chỉ là phương tiện để mang quá trình này tới điểm khép lại sau cùng của nó mà thôi. Thế nhưng, các nền văn hóa mang tính chất cùng nhau tham dự, tương tác và thể hiện một cách biểu tượng thì tự phát và hồn nhiên hơn thế rất nhiều. Tại đó, người ta tiến hành một quá trình ít cứng rắn hơn, bao gồm cả hai phương thức ngôn ngữ và phi - ngôn ngữ để kiến tạo đồng thuận, cốt sao "đi tới cùng một tâm thức chung" trước khi cộng đồng tiến đến một lập trường được cả tập thể nhất trí tán thành. Những đợt tranh cãi công khai, kiên trì, không bó hẹp trong cơ cấu nào và được dẫn dắt khéo léo sẽ còn tiếp diễn cho tới khi đạt tới một giải pháp chấp nhận được và thực hiện được.

Phương thức bàn luận "bỏ ngõ nút" này quả thật là vượt

hẳn quy tắc đa số. Trên thực tế, xét đến cùng trong bản chất của quy tắc đa số thì phương thức này cũng chỉ là một trường hợp đặc biệt của việc kiến tạo đồng thuận. Những hạn chế áp đặt bởi những "qui tắc về trật tự" kiểu hình thức mà chủ định là để tiết kiệm thời gian hơn, đã bộc lộ tính bất - tương hợp với quá trình nội tại thực chất tuy chậm rãi nhưng khi tiến hành sẽ dẫn đến thái độ đồng thuận với việc xử lý những quyết sách trọng yếu. Trong những bối cảnh ấy, sau khi đạt được những thỏa thuận với sức ủng hộ rộng rãi thì chúng không bị châm chước tùy tiện đến nỗi ảnh hưởng sai lệch tới các nguyên tắc tiên quyết của đồng thuận mà cứ vẫn nhân danh quy tắc đa số. Nếu xảy ra tình hình này, thì không những công luận nhìn nhận được ngay mà còn có thể dẫn tới thái độ nghi hoặc tràn lan nếu không phải là sự tha hóa hoàn toàn.

Với cách thức tập trung mạnh mẽ dựa trên truyền thống quý báu như trên đây để tạo nên một nhận thức chung, mạng thành viên sẽ tận dụng được nhiều lợi thế: Mạng thành viên vận hành có hiệu quả cao vì nó thu hút được mọi người vào quá trình phát triển; nó mang tính chất chính thức vì nó dẫn tới một bộ máy bản địa đã được nền văn hóa tại đây đề cao; nó rất hấp dẫn bởi lẽ giải phóng được di sản phong phú tàng trữ trong quá khứ để cải biến thành cỗ xe thuận tiện đi tới tiến bộ mai sau. Quá trình này có tác dụng giải phóng bởi vì nó trao quyền lực cho ta để thực hiện quyền tự do rất cần thiết nhằm tự xác lập là chủ nhân của tương lai chứ không phải là tù nhân của quá khứ. Tương lai chẳng có nhu cầu làm một đoạn kéo dài đơn giản đơn giản của quá khứ. Bằng cái tái - luận giải các sức

kéo cơ bản cho ứng xử của chúng ta, có thể vừa bảo tồn vừa đổi mới nền văn hóa của ta theo những phương hướng giúp ta giữ được những gì đang đích thực là ta và hỗ trợ những gì mà ta đang mong ước trở thành.

Tiêu chí và phép đo thành tích

Tạo dựng năng lực hành động là chức năng đơn giản nhất mà to lớn nhất của khu vực thành viên. Mặc dầu tính đa dạng phong phú nằm ở chính trung tâm của xã hội tự do, song thiếu vắng thái độ thỏa thuận về một loạt nguyên tắc tổ chức và thể thức vận hành sẽ tước đoạt đi của xã hội những yêu cầu tối thiểu để hành động hữu hiệu. Như vậy, tạo dựng một năng lực khả dĩ cải biến các tình trạng chia rẽ lưỡng phân và xung đột cơ cấu làm tê liệt xã hội để chuyển thành khả năng bổ sung cho nhau, bù đắp nhau sẽ phải là căn cứ để đo lường thành công của chiều cạnh thành viên. Do đó, hệ thống thành tích cần thiết lập các phép đo và tiêu chí để xác định mức độ khả năng của khu vực thành viên trong việc thể chế hóa cơ sở đồng thuận hướng vào hành động thống nhất khi đối mặt với tính đa dạng. Đây chính là kết cục của sự đối thoại liên tục và trải rộng tới toàn dân, là khả năng biết lắng nghe và thông cảm với lòng ưu ái, dẫn tới tình trạng giảm bớt căng thẳng và lo âu, đồng thời tạo được một nhận thức cùng chia sẻ và thái độ cùng cam kết thực hiện cả loạt nguyên tắc tổ chức và thể thức vận hành.

Nhằm thực thi được chỉ định ấy, cần nhận dạng rõ tập hợp các nguyên tắc tổ chức thể hiện các nhận thức cơ bản tại cốt lõi của tình trạng phân cực cố hữu của dân tộc. Đối

với từng nguyên tắc, sẽ phải triển khai để nắm được các luận chứng tán thành cũng như phản đối. Vận dụng một loại chỉ số đã thiết kế sẵn, sẽ định kỳ đo lường và sắp xếp vào bảng ghi thái độ của toàn bộ khối thành viên đối với các nguyên tắc này. Các đợt đo lường kế tiếp nhau sẽ cho biết hướng thay đổi đối với các nguyên tắc tổ chức. Việc làm này không chỉ có tác dụng như tấm gương soi. Nó còn được dùng như một thứ truyền thông giúp khối thành viên nhận định và ảnh hưởng tới những yếu tố khiến họ ứng xử trên thực tế. Cho nên, tiêu chí và phép đo thành tích sẽ giúp dân tộc dẹp bớt "nhóm vấn đề" gây tê liệt, để tự nguyện tiến tới trạng thái mong muốn.

Hoạt động liên - chiều cạnh và nhóm lợi ích

Khu vực thành viên sẽ hỗ trợ và quản lý mọi hoạt động của các "nhóm người có chung lợi ích" (nhóm lợi ích thông qua việc phát huy tính tự nguyện và tham dự của các thành viên cốt cán, như các "Pow Wow"*, hội nghệ thuật, hội người cao tuổi. Những hoạt động và tương tác giữa các chiều cạnh thành viên, học tập và kinh doanh sẽ được điều phối tại ban kế hoạch, học tập và kiểm soát. Một điều kiện rất cần thiết là phải có một bên đưa ra sáng kiến phối hợp ban thân với hai bên kia. Để tạo thuận lợi cho việc phối hợp này, mạng thành viên sẽ khuyến khích các thành viên tham gia vào một nhóm văn hóa hay nghề nghiệp. Các nhóm văn hóa, nghề nghiệp và các nhóm lợi ích khác sẽ

(*) "Pow Wow", hay "Powwow", tên gọi các cuộc họp, hội đồng của dân da đỏ ở Bắc châu Mỹ (ND. chú).

hoạt động như nhóm tư vấn cho các chiều cạnh học tập và kinh doanh.

HỆ THỐNG HỌC TẬP

Thành công của dân tộc Oneida sẽ tùy thuộc tối hậu vào trình độ hiểu biết của các thành viên của dân tộc. Người dân Oneida vừa là cứu cánh vừa là phương tiện của hệ thống mà họ là bộ phận. Tương tự như bất kỳ hệ thống con người nào, dân tộc Oneida cũng tốt đẹp như các thành viên trong dân tộc. Bởi thế, công cuộc phát huy người dân Oneida, tức là vốn nhân lực của hệ thống, chính là chiều cạnh thứ hai thuộc loại tối quan trọng của dạng kiến trúc.

Chức năng của chiều cạnh học tập là phát triển nguồn nhân lực. Nó đảm nhiệm việc tăng cường thêm sinh lực cho khả năng và khát vọng của thành viên nhằm thỏa mãn nhu cầu và nguyện vọng đối với cá nhân cũng như tập thể. Khả năng mà không kèm theo ước vọng sẽ là bạc nhược cũng như ước vọng không kèm theo khả năng sẽ là cần cỗi.

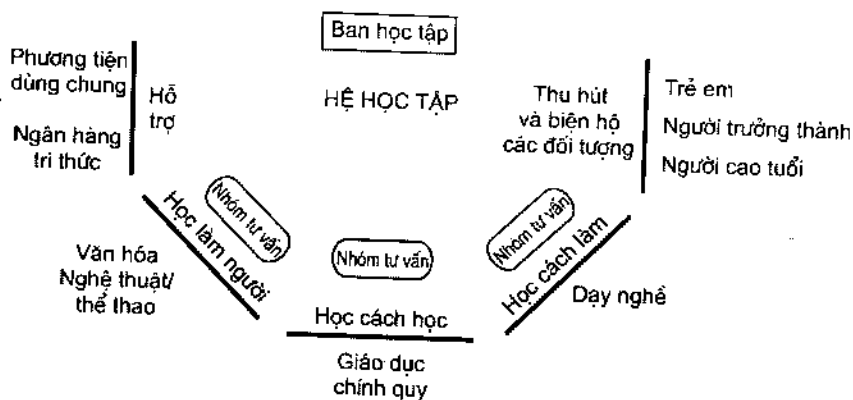
Phát triển văn hóa làm nảy sinh nguyện vọng, còn phát triển nghề nghiệp làm nảy sinh khả năng. Nguyện vọng là thành phần tổ chất để sáng tạo một xã hội hoàn chỉnh. Động viên văn hóa và tinh thần là tương ứng với chiều cạnh nguyện vọng. Còn khả năng, dù trình độ cao đến đâu chẳng nữa, cũng chỉ là điều kiện cần thiết để thành công. Chẳng nào khả năng còn chưa được bồi dưỡng bằng các nguyện vọng thích hợp, thì chúng vẫn trong xu hướng tiềm tàng. Thiếu vắng các nguyện vọng thì khả năng sẽ chỉ là các tiềm năng đơn thuần.

Sức sống của một nền văn hóa thể hiện ở sức mạnh hành động như một cỗ xe đi tới việc hiện thực hóa những ước mơ cũng chia sẻ của xã hội. Một nền văn hóa hùng hậu có thể làm khởi sắc chói lọi những nguyện vọng mà nếu không có thì các mơ ước vẫn ập úp sẽ suy biến thành các ảo vọng hão huyền. Công cuộc phục hưng yêu cầu phải tiến hành việc tái - luận giải các biểu tượng văn hóa theo hướng các mục tiêu mới mẻ có khả năng được tập thể công nhận là chính đáng và theo đuổi thực hiện hữu hiệu, đồng thời vẫn tiếp tục bảo tồn được bản sắc nhóm người. Rốt cuộc, sức sống văn hóa được đo lường bằng thành công đưa các biểu tượng và hình ảnh cổ truyền vào việc hỗ trợ các nhu cầu đang nổi bật lên của xã hội tiến bộ. Lòng tôn kính đối với văn hóa không hề bao hàm một phương tiện gây suy thoái hay tiến bộ tới mức đứt rời với quá khứ. Các giá trị cổ đại tự bản thân chúng đã được sinh trưởng nhằm đáp ứng các nhu cầu mới. Trong bối cảnh phát triển dân tộc, sự nghiệp đổi mới cần đem theo những cỗ máy sung sức đó liên kết trở lại với các nhu cầu đang hợp trội là những nhu cầu thay thế cho những thứ đã sống quá lâu so với những lý do sinh trưởng của chúng.

Mặt khác, các năng lực đòi hỏi việc dựa vào việc vận hành nghiệp vụ những tri thức cần thiết để xác lập những đối ứng hữu hiệu trước các thách đố mới. Chúng bao hàm cả toàn thể tập hợp các tiếp cận, bí quyết kỹ thuật, kỹ xảo để xác định vấn đề và thiết kế giải pháp. Do vậy, phát triển nghề nghiệp là phương tiện nhanh chóng dùng làm "đòn xeo" thúc đẩy chiều cạnh năng lực. Nó cần đến một hệ

thống giáo dục mang tính hướng nghiệp. Hệ thống này nên được thiết kế sao cho có thể: 1) tương thích với nhu cầu đặc biệt của hệ thống và đồng thời cũng có thể 2) đủ sức đáp ứng với các yêu cầu về hướng bản quyền của môi trường bên ngoài (liên bang và bang) mà địa phương mình là một bộ phận. Những yêu cầu bên ngoài này sẽ dễ thực hiện vì hệ thống giáo dục của dân tộc Oneida sẽ tự xác định vị trí của mình là một hoạt động bổ sung cho hệ thống giáo dục Hoa Kỳ chứ không phải là một chức năng trùng lặp đến dư thừa. Bởi thế, hệ thống nên tránh sản sinh những gì mà mình có thể khai thác được từ bên ngoài.

Các hệ thống học tập sẽ đảm nhiệm 3 đầu ra cơ bản: học cách học, tức là giáo dục hình thức chính quy; học cách làm, tức là dạy nghề; và học làm người, tức là giáo dục văn hóa (hình 8.7).



Hình 8.7. Cơ cấu hệ thống học tập

Học cách học (giáo dục chính quy)

Đứng trước nhịp độ thay đổi tăng tốc khiến cho mọi sự việc luôn biến chuyển mau lẹ, dẫn tới sự thay đổi nhanh chóng của thời hạn sử dụng hữu ích của nội dung học tập, chức trách đích thực của hệ thống giáo dục là phải biến "người học" thành "người tự dạy mình học". Việc này có thể thực hiện được bằng cách làm cho học viên gia tăng mạnh mẽ nguyện vọng và năng lực tiến vào một quá trình không bao giờ chấm dứt của việc học, bỏ những điều lỗi thời của cái học cũ, học thêm cái mới, tất cả những việc đó diễn ra cả trong phạm vi và vượt khỏi phạm vi những khuôn khổ qui ước. Trách nhiệm về hai hình thức học tập "bậc một" và "bậc hai" này cần phải là chung cho mọi cấp của nền giáo dục chính qui, kể từ sơ học đến những cấp cao hơn. Giáo dục chính quy, một hoạt động nhằm chứng nhận học lực, trải khắp các cấp phổ thông, cao đẳng chuyên nghiệp, đại học và sau đại học.

Để đảm bảo chất lượng và tính khả dụng của giáo dục chính qui, hệ học tập sẽ:

- Đảm nhận việc nhận dạng và công bố những nhu cầu và ưu tiên về giáo dục của dân tộc và đảm bảo sẽ có đủ thông tin và nguồn lực giúp cho các thành viên đưa ra được những quyết định có căn cứ về các mục tiêu giáo dục.

- Cung cấp trợ giúp tài chính (học bổng) cho học viên đạt tiêu chuẩn nhưng nếu không được trợ giúp sẽ không thể theo đuổi hết các lớp học mà dân tộc có nhu cầu hay đã chấp thuận.

- Thành lập quỹ tín dụng để cấp những khoản tiền vay không phải trả lãi cho các học viên đạt tiêu chuẩn nếu được cam kết sẽ làm việc tại các cơ quan công quyền của dân tộc hoặc phục vụ cho việc phát triển kinh doanh của công quyền.

- Xây dựng và liên tục phát triển một cơ sở dữ liệu cấp toàn dân tộc để chỉ đạo và hướng dẫn tiến bộ giáo dục cho mỗi thành viên trong suốt đời.

- Giúp cho mọi người dân Oneida, bất kể nơi cư trú, nơi bầu cử nào, có những điều kiện tốt nhất để: 1) nắm vững được quá trình giáo dục và tiến bộ của bản thân họ; 2) vươn lên trình độ học vấn cao khi có đủ điều kiện yêu cầu và sức hỗ trợ được xác minh.

Học làm người (giáo dục văn hóa)

Giáo dục văn hóa phủ lên toàn thể phạm vi thực tiễn học tập để dẫn đến việc phát huy cả cá nhân cũng như tập thể về các mặt nghệ thuật, ngôn từ, thể thao, lễ hội truyền thống và các hoạt động khác nâng cao chất lượng sống mà thời gian nghỉ ngơi cho phép. Học làm người xét về yếu tố là hoạt động xây dựng tính cách con người. Nội dung của việc này liên quan tới các giá trị, thế giới quan, bản sắc. Nó bao gồm các nguyện vọng, ước muốn hiểu theo nghĩa đối lập với các năng lực; nó liên quan đến khả năng hơn là nội dung, đến phương hướng hơn là tốc độ, đến những câu hỏi "tại sao" hơn là câu hỏi "thế nào", đến tâm thức hơn là tư duy, đến ý nghĩa hơn là hành động, đến quá trình trở thành hơn là thực trạng. Nó đề cập tới việc đúng nên hơn là cách làm đúng việc nào đó.

Xét về tổ chất, học tập làm người chính là công việc của mỹ học. Nếu lịch sử có thể coi như là bài học thì các hiện tượng suy tàn của dân tộc thường được khởi đầu bằng suy tàn văn hóa. Trái hẳn với suy nghĩ thông tục, mỹ học không phải là thứ xa xỉ phẩm. Những xã hội xưa kia đã từng đối nghị với mỹ học đều bất di bất dịch tỏ ra vô nhân đạo cũng như chống đối sự phát triển.

Học cách làm (giáo dục nghề nghiệp)

Giáo dục nghề nghiệp đảm nhiệm việc tạo dựng một trình độ hiểu biết có thể sử dụng ở thị trường cho các thành viên. Trong công việc này, sẽ phải tránh cách thu hẹp bối cảnh học tập và những đầu vào lý thuyết và hình thức cứng đờ về trường, lớp. Các hình thức trường lớp kiểu qui ước vốn là cách giảng dạy chủ đạo độc tôn trong cấp học cao đẳng, tỏ ra vừa không tương hợp vừa quá tốn kém. Thế giới quyết không tự phân chia mình theo cách phân chia tại các trường đại học. Những cộng đồng nhỏ bé không thể nào có đủ thứ xa hoa để huy động một số lượng thừa thãi các nhà chuyên môn thiên hướng vào sự hiểu biết ngày thêm nhiều về riêng những vấn đề ngày thêm ít ỏi về số lượng đang đứng trước dân tộc Oneida. Thực trạng mà dân tộc này cần đạt tới là một khối nhân dân đủ sức đóng vai trò và có khả năng xử lý trọn vẹn một vấn đề.

Giáo dục nghề nghiệp cần tiến hành việc khảo sát chuyên ngành cho mình, từ đó rút ra kết luận về nhu cầu và nguyện vọng nghề nghiệp của dân tộc. Căn cứ vào kết quả đó, nó hoạch định các chương trình và kế hoạch nhằm đáp ứng các tiềm lực kinh doanh và phát triển của dân tộc.

Phương án tốt nhất của giáo dục nghề nghiệp nên là tổ chức các mô hình đào tạo dạng "kèm cặp" để học nghề. Tùy theo mức độ có thể, nên tuyển chọn các chuyên viên người bản địa đã tỏ ra đủ am hiểu về các lĩnh vực có nhu cầu. Những người làm công việc truyền nghề này sẽ được cung cấp những nguồn lực cần thiết và đóng góp của học viên để đào tạo các công nhân và nhân viên kỹ thuật cần thiết (kế toán viên, công nhân mộc, thủ thư, chuyên viên máy tính, kỹ thuật viên y tế, v.v...). Hệ thống này có thể liên kết hoặc làm chi nhánh đào tạo cho các trường cao đẳng và đại học danh tiếng để chương trình giảng dạy được chính thức công nhận.

Chức năng hỗ trợ

Lực lượng hỗ trợ của hệ học tập gồm phương tiện dùng chung và ngân hàng tri thức. Lực lượng này thể hiện những nguồn lực được cùng nhau sử dụng bởi các chiều cạnh khác của hệ học tập.

Dịch vụ dùng chung

Các dịch vụ dùng chung không thể sở thuộc bất cứ đơn vị đầu ra nào hiện đang hoạt động với tư cách người cung ứng cho những đơn vị khác. Nếu không làm thế sẽ mất cân bằng về quyền hạn khiến cho đơn vị sở hữu có thể thu lợi đến nỗi gây tổn thất cho các đơn vị sử dụng khác khiến cho các đơn vị giẫm đạp lên nhau và tổn kém những nguồn lực hiếm (nhà, phương tiện, thiết bị v.v...).

Ngân hàng tri thức

Ngân hàng tri thức sẽ lưu giữ những hiểu biết cốt lõi của

dân tộc. Được là thành viên của ngân hàng này chắc hẳn sẽ được coi là một nhân vật ưu đãi. Ngân hàng sẽ gồm những thành viên chuyên trách và kiêm nhiệm. Thành viên kiêm nhiệm là những người giữ những trách nhiệm song hành tại các tổ chức khác, nhưng hiểu biết của họ đáp ứng được rất nhiều nhu cầu của toàn bộ hệ thống nói chung, khiến cho việc thu hút họ gia nhập là rất cần thiết cho ngân hàng. Nhờ vậy, hệ thống có thể tận dụng được các tri thức chuyên ngành hiếm hoi đó. Chẳng hạn như các chuyên gia làm việc tại các hệ thống kế hoạch, học tập và kiểm soát cũng là các thành viên kiêm chức của ngân hàng tri thức.

Ngân hàng tri thức sẽ là chiếc "bồn chứa tư duy" của dân tộc. Nó sẽ được thu hút vào cơ sở dự án của cả 3 lĩnh vực là tư vấn, giáo dục và nghiên cứu khoa học cho các khách hàng cả trong nội bộ địa phương và bên ngoài. Ngân hàng sẽ có khả năng thu hút tài năng chuyên môn hóa và/hoặc phụ trợ từ các nguồn nội bộ và bên ngoài trong một thời gian nhất định.

Chức năng thu hút đối tượng

Việc thu hút đối tượng học tập cần đảm bảo cho nhau cầu học tập của mọi thành viên: trẻ em, người trưởng thành và người cao tuổi đều sẽ được tích cực phục vụ. Muốn làm được việc này, tất nhiên mọi thành viên đều sẽ được đăng ký vào một trong 3 nhóm đối tượng thu hút và biện hộ của hệ học tập.

Các dịch vụ thu hút đối tượng học tập sẽ:

- Tác động qua lại với 3 chiều cạnh đầu ra, đảm bảo cho

các thành viên mà đặc biệt là thanh niên được tiếp nhận việc học tập thích hợp vào thời gian hợp lý, với nội dung khối lượng hợp lý và chất lượng hợp lý.

- Can thiệp, điều phối và tiến hành bất cứ công việc cần thiết nào bảo đảm cho các thành viên được đối xử thỏa đáng, nhu cầu cá nhân của họ được phục vụ tới mức toại nguyện.

- Liên hệ chặt chẽ với phụ huynh và ghi nhận công sức hỗ trợ tích cực của họ đối với thành công của nỗ lực giáo dục.

- Xây dựng các chương trình đặc biệt cho những thành viên có nhu cầu nâng cấp.

Trường "giáo dục đa năng" Oneida

Nỗ lực giáo dục của dân tộc Oneida sẽ có một thứ "đòn xeo" thúc đẩy lên mạnh mẽ để vận hành hữu hiệu hơn rất nhiều bằng cách đoạn tuyệt dứt khoát với những mô hình quy ước. Những mô hình quy ước về giáo dục, quả thật đã phù hợp trong kỷ nguyên trước kia, nhưng nay đã tỏ ra lỗi thời một cách dai dẳng quá lâu so với thời hạn hữu ích của chúng. Chúng đang bộc lộ rõ là ngày càng giống một thứ ràng buộc chứ không phải là những công cụ của một loại hình giáo dục để xây dựng con người công dân đương đại. Rõ ràng là có một nhu cầu thực tế rất bức xúc là xây dựng một mô hình thay thế dựa trên nền tảng của hệ chuẩn thức mở về học tập. Cách học tập mới này có thể được mệnh danh là "giáo dục đa năng" Oneida [Oneida Multiversity] và sẽ có những đặc trưng sau:

- Nó sẽ phủ khắp mọi cấp giáo dục, từ nhà trẻ đến sau đại học.

- Nó sẽ xây dựng một xã hội học tập bằng cách biến đổi toàn thể dân tộc thành một "nhà trường không có tường", tại đây việc học sẽ hoàn toàn được giải phóng khỏi những hạn chế của thời gian và địa điểm.

- Nó sẽ cung cấp giáo dục hình thức chính quy, dạy nghề và văn hóa.

- Nó sẽ sử dụng học viên như giáo viên và giáo viên như học viên trong cùng một quá trình.

- Nó sẽ rõ bỏ ranh giới giữa các phạm vi lao động, vui chơi và học tập.

- Nó sẽ rõ bỏ ranh giới giữa các việc học lý thuyết, nghề nghiệp và nghệ thuật để các thành viên có thể học tập mà vẫn thực hiện công việc mưu sinh, và đảo lại.

- Nó sẽ tạo cơ hội cho mọi thành viên của dân tộc trở thành một giáo viên tiềm năng và một học viên tiềm năng trong mọi thời gian.

- Nó sẽ đảm bảo đủ linh hoạt sao cho các học sinh không bắt buộc (lứa tuổi từ 6 đến 16) có thể vào học hay thôi học tùy ý muốn.

- Nó sẽ đưa vào hoạt động các tổ học tập, tổ nghiên cứu và tổ thực hành để những người tham gia đảm nhiệm đồng thời nhiều trong số tất cả các vai trò đó (giáo viên và/hoặc nghiên cứu viên và/hoặc người thực hành).

- Nó sẽ mở rộng cửa đón nhận mọi loại tiếp cận sư

phạm, qui chế, phương pháp luận và chương trình cùng với các loại quy ước vẫn còn hữu ích.

- Nó sẽ đảm bảo cho mọi thành viên có thể truy cập bất cứ lúc nào, bất cứ ở đâu.

Hệ học tập sử dụng các phương tiện giáo dục dưới đây.

Tổ học tập

Tổ học tập là một hình thức nhằm nâng cao trí thức và hiểu thấu triệt cả những người tham gia trong bối cảnh hợp tác. Bằng cách vận hành thực tế ý tưởng cho rằng cách học tập tốt nhất là giảng dạy, nó sẽ làm cho các học viên đảm nhiệm cả hai việc là dạy và học lẫn nhau. Kết quả của các học viên được được chỉ định làm "học viên kiêm giáo viên" do đó sẽ là thước đo để đánh giá kết quả của học viên - kiêm giáo viên phụ trách họ.

Chẳng hạn, việc phổ cập ngôn ngữ, bổ túc văn hóa cho người lớn và dạy nghề đào tạo, có thể được tiến hành tốt nhất tại các tổ học tập, tại đây diễn ra hiệu ứng bậc thang nhờ việc học bằng cách dạy, đào tạo bằng người được đào tạo diễn ra đồng thời. Một hệ thống học tập như vậy sẽ hiệu quả gấp bội nếu cung cấp thêm những phương tiện khích lệ từ bên ngoài cho các học viên kiêm giáo viên mà các học viên có thể minh chứng là đã nắm thật vững nội dung môn học. Rồi các học viên sau khi đạt tiêu chuẩn, lại được tiếp tục giảng dạy các học viên khác và được đền bù thêm theo qui chế định hướng tới đầu ra. Thành thử, động cơ "học cách học" được nhân lên nhiều lần bằng việc "học cách dạy" và "học bằng công việc dạy".

Thông qua việc tranh thủ thuận lợi về những phương tiện sẵn có tại môi trường, cũng như tập trung vào sự cung ứng dịch vụ tạo nên từ trong nội bộ mang tính đặc thù đối với ngành giáo dục, ngành này có thể cực đại hóa hiệu lực của mình. Nó có thể làm được việc đó dựa vào các nguồn lực khả dụng tại môi trường sở tại và nếu thiếu thì sẽ có điều kiện bổ sung. Một thí dụ trong cách làm này là thu nhận các người làm hợp đồng thuê từ bên ngoài để họ chịu trách nhiệm đào tạo các đối tác xuất thân từ nhân sự bản địa trở thành một bộ phận khăng khít của nhân lực chuyên nghiệp của họ. Chẳng nào các học viên bản địa này chưa hoàn thành việc tiếp thu trình độ hiểu biết cần thiết thì chưa thể đảm bảo được việc ngừng bổ sung trên đây.

Cơ cấu hình tháp này của chế độ học tập nhóm đòi hỏi phải có riêng một hệ thống tổ chức quản lý và dịch vụ hỗ trợ của nó để chăm lo những việc như chỉ định vai trò, liên hệ qua lại với các tổ đào tạo ở chiều cạnh kinh doanh, cũng như các kế hoạch hành động để trong tương lai sẽ vận dụng các kỹ xảo đã học tập được vào các bối cảnh chuyên môn/ngành nghề nghiệp.

Tổ nghiên cứu

Cũng như các tổ học tập, các tổ nghiên cứu đều hoạt động hội tụ vào tâm điểm là người tham gia. Trong số các nhiệm vụ của tổ, phải nhắc đến việc tái - diễn giải văn hóa. Các tổ nghiên cứu phải tìm ra cách thức làm thế nào để có thể xây dựng tương lai bằng sức trợ giúp của quá khứ. Về phương diện này, một tầm nhìn cùng chia sẻ về tương lai mong muốn sẽ giúp họ nhận dạng và tuyển chọn từ nội

dung của di sản văn hóa phong phú nhưng hiện còn rất thiếu thuần nhất để rút ra những giá trị, một biểu tượng luận, những ý nghĩa và những nghi lễ sẽ phù hợp với việc tái - phát minh tương lai và hỗ trợ được nỗ lực xây dựng dân tộc.

Tổ thực hành

Tổ thực hành sẽ tham gia tổ chức mọi loại hình hoạt động nhóm có sự tham dự đông đảo của dân chúng, như sân khấu, lễ hội nghệ thuật, trình diễn thời trang và các sự kiện thể thao. Các tổ thực hành sẽ chú trọng xúc tiến những hoạt động mang nội dung học tập thực hành cao. Họ chính là những công cụ trong việc bồi dưỡng những thị hiếu sao cho rốt cuộc tạo dựng được một môi trường ngày càng sản sinh mạnh mẽ và hưởng thụ các sáng tác mỹ học, các giá trị nghệ thuật và các sản phẩm văn hóa. Ý tưởng bao trùm là xóa sạch những ranh giới quy ước giữa giáo dục, lao động, vui chơi, và hội nhập nghệ thuật, thể thao, giải trí thành những hoạt động sáng tạo có thể hấp dẫn mọi thành viên vào bất cứ địa điểm tổ chức nào, đặc biệt là giới trẻ.

Các tổ chức thực hành là những môi trường phát triển hiểu biết, cho nên sẽ được điều hành bởi các thành viên có trình độ đã được thử thách trong các hoạt động chuyên ngành. Đây là các bậc thầy, họ sẽ thiết kế các dự án và được cung cấp ngân khoản để triển khai các lực lượng tham dự cũng như thị trường của các dịch vụ đó. Con số định hình cho mỗi tổ là 5 hay 6 người tham dự.

Tiêu chí và phép đo thành tích

Hệ thống học tập sẽ là một trung tâm thành tích. Nó sẽ vận hành theo định hướng đảm bảo một khối lượng thông qua với xu hướng nội tại là duy trì sự tiêu dùng dùng có kiểm soát và không được phép phình ra vượt khỏi một tỷ lệ lành mạnh về tạo dựng giá trị. Bởi thế, ngân khoản hoạt động của nó sẽ là một tỷ lệ phần trăm của khối lượng thông qua thực hiện được.

Những học viên tham gia phải đóng một khoản học phí dưới hình thức các phiếu mà họ đã nhận. Học phí chỉ được coi là khoản thu nhập khi tấm phiếu đã được trả tiền đủ. Do vậy, ngân khoản là dựa trên số đầu người. Nguồn tài chính của các tấm phiếu này, và rốt cuộc tức là ngân khoản của hệ giáo dục, là quỹ tín thác giáo dục được thiết lập nhằm tài trợ cho hệ thống với tính cách là trung tâm thành tích. Quỹ trên đây sẽ chỉ được hệ thống sử dụng khi người tham gia thật sự được huy động để tiếp nhận học tập tại hệ thống.

Việc thiết kế các phép đo thành tích sẽ có đủ căn cứ tùy theo mức độ thực hiện các chỉ báo sau:

- Hội nhập văn hóa, giáo dục và nghề nghiệp.
- Hứng thú phổ biến và chủ động trong việc học tập làm người, học tập cách học và học tập cách làm việc.
- Nhu cầu bên trong cũng như bên ngoài về những học viên tốt nghiệp của hệ thống.
- Tính nhiều - chiều cạnh thể hiện ở bản thân những người tham gia (là học viên, giảng viên và người thực hành

cùng lúc), cũng như ở việc sử dụng nguồn lực (dùng vào nhiều công dụng đối với các phương tiện thiết bị và nguồn lực để phục vụ mọi hoạt động học tập tại hệ thống).

- Sức sống động văn hóa thông qua khả năng tăng cường sinh lực, chỉnh lý và vận dụng các chuẩn mực đã tỏ ra phù hợp với việc bảo tồn và tiếp tục phát triển của dân tộc.

Các phép đo này mang tính trung dung; chúng được đề xuất và vận dụng vừa theo hướng khách quan vừa chủ qua. Nhưng xét cho cùng thì tính khách quan thực chất là tính chủ quan tập thể.

Công quyền với các tương quan liên - hệ thống

Bởi vì sự tương thích giữa các chiều cạnh mạng thành viên, học tập và kinh doanh là cực kỳ quan trọng đối với các thành công của dân tộc, cho nên tác động qua lại giữa chúng sẽ được điều phối tại ban kế hoạch, học tập và kiểm soát. Thêm vào đó, hệ thống học tập sẽ hoạt động dưới sự điều khiển của ban học tập gồm thành viên của cơ quan công quyền, tổng giám đốc quản trị, giám đốc khu vực học tập. Mỗi đơn vị cơ sở của hệ thống cũng sẽ được sự trợ giúp của một nhóm tư vấn mà các thành viên được tuyển chọn từ các tổ văn hóa và chuyên nghiệp làm việc tại mạng thành viên.

HỆ THỐNG KINH DOANH

Để có khả năng hoạt động và tự lực vận hành, một dân tộc cần đủ khả năng để sản sinh và phân phối của cải, sản phẩm và dịch vụ một cách hữu hiệu. Dân tộc cần có năng

lực để giải quyết mọi yếu tố tác động tới mức sinh hoạt, như sức khỏe, lương thực, nhà ở và các nhu cầu vật chất khác của thành viên. Sản xuất và phân phối là hai mặt của đồng tiền. Sản xuất mà không phân phối thỏa đáng ắt nuôi dưỡng tình trạng tha hóa, còn phân phối mà không sản xuất hữu hiệu ắt dẫn tới tình trạng phân phối đồng đều nạn nghèo túng. Việc tự lực tức là duy trì bền vững cần được xây dựng nền tảng của tính đa dạng. Lịch sử chưa hề tỏ ra thiện cảm và tốt bụng đối với các xã hội chỉ biết dựa vào một nguồn mưu sinh độc nhất.

Các hệ thống kinh doanh chính là chiều của dạng kiến trúc đảm nhiệm việc mở rộng và huy động năng lực vận hành của dân tộc. Chịu trách nhiệm phát triển doanh nghiệp và hoạt động kinh doanh, chiều cạnh này sẽ chú trọng tạo nên các cơ hội kinh doanh và hỗ trợ các thành viên thực hiện có kết quả công việc phát hiện, nắm bắt, quản lý khai thác các cơ hội đang trỗi lên.

Rốt cuộc thì sự giàu có đích thực chính là do am hiểu tường tận việc chuyển đổi các thời cơ thành ra các giá trị tối cần thiết nhằm thỏa mãn đồng thời các nhu cầu và nguyện vọng của từng người cũng như của người khác. Thành tựu trong việc đóng góp vào việc thực hiện các mục tiêu sinh hoạt của cả tập thể cũng như từng cá nhân chính là dấu hiệu sinh lực của nhân dân đã dành được quyền tự định đoạt vận mệnh mình. Xét đến cùng, thành đạt kinh tế là quyền tự do được thực thi việc lựa chọn. Biểu hiện tệ hại nhất của tình trạng nghèo túng là hoàn toàn không có chút quyền lực gì.

Có lẽ chức năng kinh doanh không có một trách nhiệm vào quan trọng bằng việc giúp các cộng đồng làm ăn phát đạt đồng thời học tập để vươn tới những mức độ tự lực cao hơn. Những người dân da đỏ xưa nay bao giờ cũng vẫn là một dân tộc kiêu hãnh và dồi dào nguồn lực. Nền văn hóa của họ tràn ngập các phẩm chất mà về tổ chức là dám đảm đương công việc. Mặc dầu họ đánh giá cao cộng đồng luận, song họ cũng tôn vinh cả thứ cá nhân luận không phải là san bằng, cũng như ý thức tự lực và ý chí dũng cảm.

Thành đạt là nảy sinh từ nguyện vọng và năng lực. Các nguyện vọng và năng lực đều không có gì thay thế được. Chúng không thể đem đến mà ban phát, cũng không thể áp đặt được từ bên ngoài. Có lẽ cũng chính bởi lý do này nên chế độ ủy trị, dù các dụng ý ban đầu là rất hào hiệp, có nguy cơ tiềm tàng là sẽ làm thất bại những thiện chí khi thiết lập chế độ này từ buổi đầu. Chủ ý mong đợi là lập ra để trợ giúp, nhưng nó lại có thể trở thành không có chút ích lợi gì. Được ủy quyền để kiến lập chế độ tự trị, nó có thể suy thoái để trở thành lệ thuộc. Dụng ý là nhằm bảo tồn các lý tưởng, nó có thể rốt cuộc làm chúng bị thoái hóa, suy đồi. Kinh nghiệm thực tiễn chỉ rõ là các hệ thống viện trợ dù ban đầu mang thiện chí nhưng khi bị quan liêu hóa đã bộc lộ rõ là đầy sức hủy hoại một cách phản trực cảm. Đành rằng xu thế này cũng chỉ là hạn hẹp, nhưng rất cần đảo ngược nó. Câu trả lời là phải trợ cấp cho nhu cầu chứ không cho cung cấp.

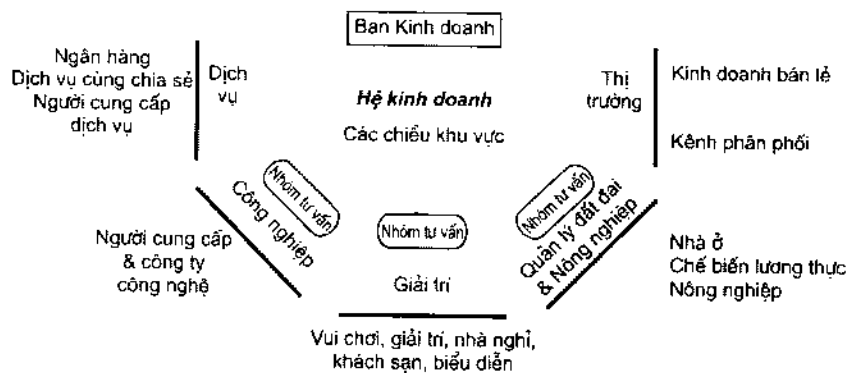
Muốn hiện thực hóa chức trách của mình trong việc phục vụ lợi ích kinh tế của dân tộc, hệ kinh doanh sẽ dần thân vào mọi hoạt động được thiết kế trước tiên để:

- Đảm bảo khả năng tự túc tài chính dài hạn của dân tộc.
- Đa dạng hóa các nguồn thu
- Loại bỏ tình trạng dân tộc phải dựa vào một nguồn thu nhập độc nhất.
- Tạo các cơ hội việc làm.

Việc phát triển kinh doanh bao gồm nhận dạng các cơ hội kinh doanh, đầu tư thêm vốn, đặt các khoản tiền "hạt giống", đầu tư, làm đối tác, quản lý điều hành và cung ứng các dịch vụ hỗ trợ quản lý. Nó sẽ tích cực phát hiện và nhận dạng các cơ hội tiềm ẩn cho các doanh nhân người Oneida. Nó cũng sẽ hỗ trợ và cổ vũ người Oneida tranh thủ lợi thế do các thuận lợi mà liên bang dành cho họ để duy trì tốt các ưu đãi kinh doanh đặc biệt đối với các dân tộc thiểu số.

Mọi đơn vị trong chiều kinh doanh sẽ đều là các trung tâm lợi nhuận. Nếu và khi ban quản lý thấy cần thiết, dù xuất phát từ bất cứ lý do nào, phải trợ cấp một loại dịch vụ riêng biệt nào cho một người sử dụng riêng biệt nào, thì nhất thiết phải tiến hành bằng cách trợ cấp cho "cầu" chứ không bao giờ trợ cấp cho "cung". Một thứ kỷ luật dựa trên cơ chế thị trường như thế sẽ bảo vệ người cung cấp và người sử dụng dịch vụ chống lại những hậu quả không lành mạnh của những quan hệ quan liêu hóa thường dẫn đến hành động ngạo ngược và nhản tâm của người cung cấp đối với người sử dụng, còn người sử dụng thì lâm vào tình cảnh bị thây kệ và lệ thuộc vào người cung cấp.

Trong bối cảnh đó, hệ kinh doanh sẽ bao gồm một loạt đơn vị kinh doanh được thành lập theo hình thức trung



Hình 8.8. Cơ cấu hệ thống kinh doanh

tâm lợi nhuận tổ chức theo 5 chiều cạnh: Thí dụ: Công nghiệp, giải trí, đất đai, nông nghiệp và tiếp thị (hình 8.8).

Khu vực dịch vụ

Khu vực này gồm những doanh nghiệp dịch vụ. Những người cung cấp dịch vụ hiện đang hoạt động trong tổ chức công quyền sau đây sẽ được cải tạo thành trung tâm lợi nhuận và trở thành một thành viên của nhóm này. Tuy vậy, trong bước đầu các đơn vị dịch vụ của khu vực này gồm: các dịch vụ tài chính, như ngân hàng đầu tư hay ngân hàng thương mại, các dịch vụ phụ trợ phát triển kỹ thuật và kinh doanh.

Khu vực công nghiệp

Khu vực này bao gồm những người cung cấp và những công ty công nghệ, các đầu ra của họ sẽ được mua để hội nhập với đầu ra của các khu vực khác, hoặc được bán trực tiếp cho khách hàng bên ngoài.

Khu vực giải trí

Khu vực này bao gồm các hoạt động vui chơi, thi đấu, nhà nghỉ, khách sạn và các hoạt động giải trí, biểu diễn. Về đại thể, những hoạt động thi đấu cũng thuộc về công nghiệp giải trí, biểu diễn. Song thật ra đó chỉ là một trong cả loạt gồm rất nhiều hoạt động rộng rãi thuộc ngành kinh doanh hướng vào rất nhiều cơ hội đang nảy sinh do thời gian nghỉ ngơi được kéo dài hơn bao giờ hết. Xem xét từ một khởi điểm như vậy, thi đấu có thể được coi như một khâu trong cả chuỗi giá trị rất dài cung ứng hàng loạt dịch vụ để thỏa mãn các nhu cầu của những gia đình trong các đợt đi nghỉ. Khách sạn, khu nghỉ, điểm vui chơi và/hoặc công viên chuyên đề, vườn thú, "vườn vận tải" và các dịch vụ khác gắn liền với du lịch là những địa điểm đầy hứa hẹn của hoạt động vui chơi thư giãn xen kẽ nhau như trò chơi "ghép hình". Không kể những yêu cầu như phòng cho thuê, khả năng hưởng thụ mặt bằng đất đai, không khí càng nhiều càng tốt, đó là những yếu tố rất quan trọng dẫn đến những hoạt động rất đa dạng phục vụ việc nghỉ ngơi. Những cuộc thi đấu, xét theo đặc tính chức năng của chúng, đều thuộc về khu vực giải trí.

Dù vậy, do quy mô lớn và trình độ chín muồi của hoạt động này, nó sẽ quản lý như một chủ thể riêng biệt cho tới thời gian nào các ngành kinh doanh mới nảy sinh để phục vụ giải trí đạt tới trình độ tăng trưởng để xua tan nguy cơ bị lấn át do hoạt động đó.

Khu vực đất đai và nông nghiệp

Khu vực này gồm các hoạt động liên quan đến nhà ở, chế biến lương thực và nông nghiệp. Đất đai là một nguồn lực rất quý giá. Mặc dầu đất vốn có một giá trị ngoại hình dựa vào chủ quyền dân tộc, song chi phí thời cơ của nó hiện vẫn còn quá tốn kém nếu cứ để nó đơn giản là mảnh đất "hữu canh" chẳng khác gì một mảnh tài sản khác. Sau khi xác lập xong quyền sở hữu đất, khu vực này sẽ đảm nhiệm việc quản lý đất đai sao cho hiệu quả nhất.

Khu vực tiếp thị

Khu vực tiếp thị của các hệ thống kinh doanh sẽ bao gồm kinh doanh bán lẻ và kênh phân phối, và nó sẽ tìm kiếm và khai thác triệt để các nhu cầu hiện hữu và tiềm ẩn của các thị trường hiện thời và sẽ trỗi dậy, cả ở nội địa và bên ngoài Hoa Kỳ. Những tổ chức này sẽ làm việc mật thiết với các đơn vị đầu ra và hoạt động như một đội quân tiếp thị cho các đơn vị ấy.

Mỗi khu vực đều bao hàm 3 hình thức riêng biệt về quyền sở hữu sau đây.

Sở hữu tập thể

Hình thức sở hữu này sẽ bao gồm mọi hoạt động kinh doanh thuộc quyền sở hữu tập thể của dân tộc. Hình thức này được sử dụng ở một khu vực. Sở hữu tập thể có thể thành lập tại các ngành nông nghiệp, dịch vụ, công nghiệp, quản lý đất đai, nhà ở và giải trí/ biểu diễn vui chơi. Chẳng hạn, bởi vì các hoạt động thi đấu giữ một vai trò đáng kể trong vận hành hoạt động của dân tộc, cho

nên sẽ chỉ đương nhiên là nó tiếp tục thuộc sở hữu tập thể. Tuy nhiên, một số hoạt động nhỏ thuộc dạng ngoại vi gắn với thi đấu nhưng cũng có thể tăng cường khu vực giải trí thì sẽ được thành lập bằng phương tiện sở hữu của cá nhân.

Sở hữu cá nhân và liên kết chiến lược

Những đơn vị kinh doanh thành lập bởi các doanh nhân, hoặc từng cá nhân, từng nhóm hoặc liên kết chiến lược với những người bên ngoài (ở mọi khu vực) sẽ được dân tộc hỗ trợ. Các đơn vị này sẽ được cấp phép hoạt động với một khoản lệ phí tối thiểu trong thời gian mà hoạt động của họ tương hợp với lợi ích kinh tế của dân tộc và tạo được cơ hội việc làm cho các thành viên của dân tộc.

Phát triển đối tác và chế độ ưu đãi đặc biệt

Chế độ ưu đãi và hưởng đặc quyền sẽ là hình thức thích hợp để thu hút đối tác giữa dân tộc với các thành viên cá nhân nhằm khuyến khích việc mở rộng mạnh mẽ các hoạt động kinh doanh có thể tiến hành "trộn gói" và song trùng trong nội bộ hoặc ngoài địa hạt dành riêng cho dân tộc thiểu số da đỏ.

Mô hình ưu đãi sẽ là công cụ doanh nghiệp hùng hậu để phát triển kinh tế. Nếu được hoạch định tốt, nó có thể dễ dàng tạo nên hàng trăm doanh nhân từ bên ngoài, mà nếu không có chủ trương đó e rằng sẽ chẳng có cơ may như vậy do thiếu vốn, thiếu đào tạo, không truy cập được trợ giúp nghề nghiệp, có khi dọ tất cả mọi yếu tố đó kết hợp lại.

Công quyền với các tương quan liên hệ thống

Những hoạt động và tương tác giữa mạng thành viên với các chiều cạnh học tập, kinh doanh sẽ được điều phối bởi ban kế hoạch, học tập và kiểm soát. Nhưng các hệ thống kinh doanh sẽ đặt dưới quyền điều hành của ban kinh doanh trực thuộc ban ban này và sẽ hoạt động như một công ty mẹ. Thành viên của ban kinh doanh sẽ gồm ủy viên thủ quỹ, chánh văn phòng, tổng giám đốc điều hành hoạt động vui chơi thi đấu, giáo đốc các hệ tài chính, giám đốc các hệ kỹ thuật, tổng giám đốc điều hành các hệ kinh doanh và những người giúp việc trực tiếp. Thêm vào đó, mỗi khu vực kinh doanh (như dịch vụ, công nghiệp, giải trí, đất đai và nông nghiệp, bán lẻ) có thể lựa chọn để thành lập nhóm tư vấn tuyển lựa trong số các thành viên của các tổ chức chuyên ngành của mạng thành viên.

NHỮNG CƠ QUAN DỊCH VỤ CHỦ YẾU

Cơ quan dịch vụ chủ yếu gồm 3 cơ quan dịch vụ cơ bản cần cho việc bảo vệ, duy trì cơ sở hạ tầng vật chất và ổn định xã hội của dân tộc. Những dịch vụ này sẽ phục vụ lợi ích một cách tập thể và không phân biệt cho mọi thành viên.

Chi nhánh dịch vụ công quyền

Dịch vụ sức khỏe và dịch vụ xã hội là 2 chức năng trọng yếu của các chi nhánh dịch vụ công quyền.

Dịch vụ sức khỏe

Việc cung cấp mọi dịch vụ sức khỏe, dự phòng và can thiệp điều trị, bao gồm cả nha khoa và y khoa, sẽ được tổ

chức và quản lý qua cơ quan này. Thêm nữa, cơ quan này sẽ đảm trách mọi dịch vụ bảo vệ môi trường như vệ sinh môi trường, vệ sinh công nghiệp, an toàn và sức khỏe cộng đồng.

Một ý kiến khuyến nghị là nên tái - thiết cơ quan này sao cho về đại thể nó sẽ hỗ trợ cho "cầu" chứ không phải cho "cung" về chăm sóc sức khỏe. Các đơn vị cung cấp nên từng bước chuyển đổi thành những trung tâm lợi nhuận và tiến tới cạnh dịch vụ của khu vực kinh doanh.

Dịch vụ xã hội

Cơ quan dịch vụ xã hội sẽ đảm trách 3 đầu ra cơ bản sau đây:

- Tư vấn pháp luật và góp ý kiến giúp đỡ: trợ cấp khó khăn và điều trị cho mọi chứng nghiện hóa chất, bạo lực gia đình và các tệ nạn, tiêu cực xã hội khác. Cung cấp những dịch vụ liên quan đến pháp luật cũng như hỗ trợ công dân cao tuổi, cựu chiến binh, đều là những hoạt động thuộc về trách nhiệm của đơn vị này.

- Hỗ trợ kinh tế và đảm bảo thu nhập: đơn vị này sẽ hỗ trợ những người không đủ khả năng tự mưu sinh. Tuy nhiên, trách nhiệm chính là đơn vị phải thực hiện càng nhiều càng tốt việc phối hợp chặt chẽ với các hệ thống học tập và kinh doanh để tạo nhiều cơ hội việc làm cho những người có năng lực lao động trong dân tộc.

- Quản lý nhà ở: đơn vị này sẽ đảm bảo cho mọi người cần nhà ở, nơi cư trú đều sẽ có nơi ở. Nó sẽ triển khai và quản lý mọi nhà tập thể, khu chung cư và trợ giúp các gia

định cần được viện trợ nơi cư trú. Chính sách quán triệt ở đây sẽ là hội nhập dân cư chứ không phải là phân biệt họ.

Chi nhánh phát triển cơ sở hạ tầng

Chi nhánh này sẽ đảm trách lập qui hoạch không gian và kỹ thuật cũng như các công trình công cộng.

Lập qui hoạch không gian và trạng thái kỹ thuật

Cơ quan này sẽ làm qui hoạch về không gian cho dân tộc. Nó sẽ giải quyết mọi vấn đề về môi trường, sử dụng đất đai, xây dựng nhà ở, công trình công ích và vận tải. Nó sẽ đảm trách việc điều phối thiết kế và quản lý xây dựng. Việc triển khai qui hoạch phân khu địa bàn, cấp phép, thanh tra và cưỡng chế thi hành các qui ước không gian đều thuộc chức trách của cơ quan này.

Công trình công cộng

Cơ quan này sẽ quản lý việc điều hành mọi công trình công ích, giếng nước, duy trì vệ sinh diệt khuẩn các kiến trúc nhà cửa, công trình, mặt đất, công viên, trung tâm giải trí, phương tiện giao thông và các dịch vụ vận tải hành khách công cộng trên địa bàn Oneida.

Chi nhánh chấp pháp

Chi nhánh này sẽ đảm trách việc đảm bảo phục tùng pháp luật và quản lý hồ sơ trước bạ.

Thi hành pháp luật

Cơ quan này đảm nhiệm việc cưỡng chế tuân thủ luật lệ

(cảnh sát), bảo tồn, quyền ưu thế, cấp phép bán bất động sản và thu mọi sắc thuế đã quy định.

Quản lý hồ sơ trước bạ

Cơ quan này lưu giữ mọi tư liệu của dân tộc cũng như đăng ký tư cách cá nhân thành viên, xác minh tư liệu và các văn bản sở hữu đất đai và tài sản.

Tiêu chí và phép đo thành tích

Những dịch vụ này sẽ được khuyến khích để hành động theo phương thức đảm bảo hiệu quả của chi phí, tức là cố gắng làm được nhiều hơn so với chi tiêu ít hơn. Họ phải vận hành trên cơ sở định hướng vào sản lượng thông qua với một ngân khoản duy trì ở mức một bộ phận của thu nhập. Thành viên của những đơn vị này sẽ không bao giờ được đo lường bằng qui mô (giá trị ngân khoản, số nhân viên, qui mô dân số được phục vụ), mà phải bằng hiệu quả chi phí của việc cung cấp dịch vụ.

Công quyền với việc giám sát

Cùng với ban kế hoạch, học tập và kiểm soát nắm việc điều phối hoạt động các dịch vụ chủ yếu kết hợp với các khu vực khác, các dịch vụ chủ yếu sẽ đặt dưới quyền chỉ đạo của ban dịch vụ, kế hoạch, học tập và kiểm soát. Các thành viên của ban dịch vụ này gồm 1 thành viên do cơ quan công quyền chỉ định bổ nhiệm, chánh văn phòng, tổng giám đốc quản trị của khu vực và người giúp việc.

Một qui định có tính chất nhất thiết là các dịch vụ chủ yếu bắt buộc phải hoạt động như người phục vụ, chứ

không phải là người kiểm soát như vẫn thường diễn ra. Bởi lẽ đông đảo thành viên đều là đối tượng hưởng thụ các dịch vụ này, cho nên có thể thành lập một số ủy ban tư vấn tùy theo sự cần thiết để giám sát việc vận hành các dịch vụ này.

MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI

Môi trường bên ngoài là một chiều cạnh sẽ tạo ra những giao diện qua lại giữa hệ thống với môi trường chứa đựng hệ ấy. Môi trường này sẽ vận hành trên nhận thức cho rằng, để sinh tồn và tăng trưởng được. Dân tộc Oneida, cũng như bất luận hệ thống xã hội có năng lực hoạt động nào, đều phải duy trì vị thế mở cửa ra và liên tục tác động qua lại với các tác nhân khác trong môi trường của mình. Bởi lẽ đó, môi trường bên ngoài chính là phương tiện để khai thông những kênh dẫn các năng lượng phân tán tản mạn của dân tộc, mà không làm như vậy ắt sẽ bị lãng phí do những hoạt động phi - chiến lược, thậm chí xung đột nhau, đó là những hoạt động quy tụ vào những cơ hội bên ngoài và đe dọa đối mặt với toàn bộ dân tộc nói chung.

Không một dân tộc nào đủ sức để bằng riêng bản thân mình có thể đáp ứng mọi nhu cầu của mình. Quyền tự quyết và ý thức tự lực chớ nên bị hiểu lầm với tự túc tự vẹn. Tính phụ thuộc lẫn nhau luôn luôn kéo theo, thực trạng các quan hệ hai chiều. Nó yêu cầu đồng thời "cho đi" và "lấy lại". Rốt cuộc, một xã hội phát triển với cùng một trình độ nguồn lực nhất định có thể làm được nhiều hơn với chi phí ít hơn.

Giao diện môi trường, đặc biệt là ở trường hợp nó thể hiện một dân tộc thiểu số, đòi hỏi phải có sự thừa nhận rõ ràng những gánh nặng và trách nhiệm đặc thù cùng đi song song với nó. Những cách nhìn bên ngoài và hình ảnh nhóm người là mang tính chất then chốt ở đây. Hễ khi đề cập tới các nhóm thiểu số thì các hành động của cá nhân thường có xu hướng phải thu nhận được sự được sự quan tâm to lớn hơn nhiều, vì lẽ cá nhân ấy cứ tự động xem bản thân như đại diện điển hình của nhóm. Thành thử, hành vi của một số nhỏ, dù tốt lên hay xấu đi, cũng đều phản ánh lệch lạc, thiếu cân xứng về hình ảnh chung của toàn thể nhóm. Bởi vậy, các dân tộc thiểu số cần xử sự thế nào để tỏ ra nhạy cảm hơn rất nhiều đối với hình ảnh mà họ thể hiện. Họ cần tỏ ra cẩn trọng hơn rất nhiều trong cách thức để hình ảnh của mình được thu nhận. Dân tộc thiểu số có thể rất khó bỏ qua những nét nhạy cảm của mình về quan hệ công cộng. Thái độ bỏ qua và chấp hành luật lệ có thể tỏ ra rất đắt giá.

Chiều cạnh môi trường bên ngoài sẽ vận hành tại 3 cấp sau đây:

- Chính quyền liên bang và bang
- Môi trường địa phương và kinh doanh
- Các dân tộc da đỏ khác

Tất cả 3 cấp này đều sẽ được đảm bảo rằng hệ thống được thông tin liên tục và đầy đủ. Bằng cách thường xuyên chỉ đạo và điều khiển việc nắm vững môi trường, nó sẽ cung cấp kịp thời những đầu vào về các xu thế và bước

phát triển quan trọng trong thể hiện các nguy cơ và/hoặc thời cơ đang nổi lên. Các cấp này cũng sẽ không ngừng theo đuổi việc mưu cầu lợi ích cho dân tộc Oneida bằng cách tác động ảnh hưởng lên các biến cố ở môi trường sống tại của họ. Ý tưởng ở đây là tác động ảnh hưởng mỗi khi không thể kiểm soát được và đánh giá mỗi khi không thể tác động ảnh hưởng được.

HỆ THỐNG TƯ PHÁP

Hai chức năng cơ bản của hệ tư pháp dân tộc Oneida là:

- Hoàn thiện chủ quyền dân tộc: khả năng diễn giải và chỉnh lý văn bản hiến chế và đảm bảo việc bảo vệ bình đẳng cho các thành viên theo pháp luật.

- Tạo dựng một kênh độc lập và chính thức để giải quyết xung đột và xử lý các vụ khiếu nại, tố cáo để cơ quan hành chính khỏi phải giải quyết những vụ, việc mà xét về bản chất là chủ yếu thuộc về ngành tư pháp.

Phân tích bối cảnh

Thiết kế một hệ tư pháp hữu hiệu cho dân tộc Oneida đòi hỏi sao cho các đặc trưng độc nhất của hệ này với chủ định có thể vận hành được, đều phải được hoàn toàn nhận thức thấu triệt, phải biểu rõ ràng công khai và nhất trí tán thành rộng rãi. Nhận thức đó tối cần thiết để làm sáng tỏ những câu hỏi như:

- Tại sao hệ tư pháp phân lập lại cần thiết.
- Cách nào để hệ này liên quan được với trật tự hiện hành.

- Nguồn gốc chủ yếu và bản chất các xung đột là gì.

Thực trạng của dân tộc Oneida coi là một hệ thống xã hội độc nhất không phải là điều quá khó hiểu. Mỗi quan hệ giữa người dân Oneida với chính quyền của họ là khác biệt so với các dân tộc mà chính quyền đóng vai trò nhỏ bé hơn rất nhiều trong đời sống của dân cư, và đó cũng mang lại tính chất thuần túy phi - thương mại. Bởi lẽ đó, vấn đề bao trùm đối với hệ tư pháp Oneida chính là thuộc về quan hệ giữa cá nhân và tập thể.

Chức trách của chính quyền là phải đảm bảo sở hữu tập thể các nguồn lực quan trọng nên chính quyền có thể sử dụng một chủ định hữu ích ở những bối cảnh đặc biệt song lại chứa đầy những hệ quả chính trị mạnh mẽ kèm theo. Đối với những dân tộc mà chính quyền phải gánh vác trách nhiệm đối với sở hữu tập thể cộng thêm công quyền cai trị, thì phương pháp mà hai chức năng được tuyên bố sắp xếp đã tạo ra những xung lực có những hậu quả hệ thống rất mạnh. Mấy điểm sau đây nhấn mạnh đến những hậu quả bất lợi của việc đem hai chức năng đó nhập vào với nhau:

- Công quyền và quản lý kinh doanh gộp lẫn vai trò và hỗn hợp lại đến mức không có một vai trò nào có thể hoàn thành và đánh giá thỏa đáng, ngay cả trong những tình huống lý tưởng hơn hết.

- Chính quyền hóa ra phải đảm nhiệm không chỉ các chức năng thông thường của công quyền hành chính mà cả việc cung ứng việc làm coi như phương tiện phân phối của

cải. Từ đó, mất hết khả năng kế toán chia cắt đứt đoạn giữa hai bên, và đây là thương tổn đầu tiên của lối sắp xếp ghép đôi ấy. Hậu quả đương nhiên của quan niệm coi làm việc chính quyền như một thứ quyền hạn chứ không phải một ưu đãi đã tước bỏ trình độ tri thức am hiểu như một yêu cầu phải đáp ứng để có việc làm. Kết quả là xu hướng vô trách nhiệm làm ít đòi hưởng lương nhiều, khiến cho phát triển nhanh chóng thái độ thù nghịch và phủ định.

- Trong môi trường chỉ có một người chủ độc nhất, sự lệ thuộc của cá nhân vào nhà nước càng thêm chặt chẽ và phức hợp. Đã mất việc làm là cầm bằng sẽ suốt đời thất nghiệp và sa vào thân phận nghèo hèn khốn khổ. Tình trạng lệ thuộc kinh niên càng nuôi dưỡng tâm thức vô vọng, lo phiền tha hóa và một thứ văn hóa nhu cầu không thể thỏa mãn được về dịch vụ miễn phí. Những xung đột tự nhiên phát sinh từ các hành vi qua lại thông thường giữa một quan chức với nhân viên dưới quyền dễ bị gán cho một màu sắc chính trị và quy dẫn đến cả hệ thống chính trị. Trong bối cảnh ấy, việc phát triển và cưỡng chế áp dụng các hợp đồng lao động công bằng (các chính sách về nguồn lực nhân công) sẽ trở thành vấn đề nhạy cảm và sống còn hơn hết của mọi thành viên.

- Khi dựa trên các lợi ích của con người và thậm chí trên các sở thích lối sống nữa, những thái độ bất mãn với bất cứ những quyết định nào cũng có thể chuyển hóa thành các sức ép chính trị mang tính chất phá hoại. Khi đó, tình trạng gia tăng thêm số lượng các nhóm gây sức ép và hành vi bất phục của họ thâm quyết liệt khiến cho các mối phụ thuộc

qua lại của nhà nước - công dân càng bị căng thẳng đến mức gây nên bùng nổ. Đông đảo quần chúng sau đó bị chia rẽ thành từng mảng nhỏ, tức là các nhóm lợi ích với số lượng rất nhiều, chính từ đây nảy sinh các nhóm gây sức ép bị đẩy ra ngoài lề tụ tập nhau chớp nhoáng rồi mau chóng tan vỡ bởi lẽ chỉ thỏa thuận tạm thời với nhau về "phương tiện" chứ đâu phải nhất trí về "cứu cánh". Dân cư sẽ có thể bắt cần những hội đoàn chung quanh khối dân tộc, và chia năm xẻ bảy chung quanh những khẩu hiệu vô nghĩa lý đưa ra với ác ý đe dọa, làm tê liệt và rút cuộc phá hoại từ bên trong cả một xã hội mà chính họ là bộ phận sở thuộc. Hậu quả của tình trạng hỗn loạn rồi ren đó là chính quyền không còn đủ sức để làm bất cứ việc gì ngoài thái độ phó mặc sa lầy thêm sâu và mất hết năng lực thực hiện các chức năng thông thường của mình trước những yêu sách, tố giác kéo đến ùn ùn như trong cơn ác mộng. Xu hướng áp đảo trên đây nếu cứ tiếp tục hoành hành ắt sẽ buộc hệ thống hoặc phải đi tới chế độ độc đoán chỉ dựa vào uy quyền nhằm trấn áp mọi thái độ phản kháng, hoặc đành để rơi vào tình trạng hoàn toàn tê liệt.

Thách thức bối cảnh

Khi nhà nước là cuộc đấu duy nhất, sự tồn tại của chế hữu hiệu làm môi giới trung gian giữa cá nhân với nhà nước là điều tất nhiên phải có. Ví thử không làm theo cách đó, sức ép chính trị sẽ trở thành ngày càng mạnh thêm và tự xưng là cách độc nhất khả dĩ để giải quyết các vụ oan ức, khiếu nại tuy thực chất không phải bắt nguồn từ chính trị.

Thành công của một hệ thống tư pháp thể hiện ở hiệu

lực giải quyết những xung đột thông thường vốn là các "thứ phẩm" không tránh được của những tác động qua lại giữa con người với nhau. Thế nhưng, nếu đồ án thiết kế chịu ảnh hưởng của những xung đột cơ cấu (tức là xung đột phát sinh và hình thành do những cơ cấu đã bị thiết kế một cách thù nghịch, chứ không phải do bất hòa và tranh chấp giữa cá nhân), thì quả thật không một hệ tư pháp hùng mạnh nào có đủ sức đối phó nổi với với các "hiệu ứng phụ" mang năng tính xung đột nằm trong nội tại của một hệ thống vốn chứa chất đầy khiếm khuyết như thế. Cuộc tranh đấu thường xuyên giống như "kéo co" liên tục, phát sinh chẳng hạn từ xu hướng chung giới chức công quyền ôm đồm cả mọi việc quản lý sở hữu tài sản tập thể, sẽ gây ra một tình thế "không bên nào thắng" đối với bất cứ hệ tư pháp nào. Thế tranh chấp không thể chấm dứt thường xảy ra giữa sự phát sinh xung đột với việc giải quyết xung đột, trong đó cảm thức "cao thượng" của công chúng sẽ rất cuộc gánh chịu thua thiệt, và đây chính là triệu chứng bệnh lý của một lối tiếp cận sai lầm như trên.

Khi những điều kiện kinh tế - xã hội riêng biệt đòi hỏi chính quyền nhất thiết phải đảm đương vai trò sở hữu tập thể về tài sản, thì tốt nhất là cần đảm bảo sao cho công việc quản lý hai chức năng phải phân cách nhau cùng tách biệt càng hay. Việc quản trị các nguồn lực công cộng sẽ được coi như một chế độ ủy quyền thực hiện nhân danh dân chúng là những chủ nhân đích thực của tài sản. Khi đã xây dựng được quan niệm về chức trách ủy quyền theo cách đó thì hệ thống cần được thiết kế sao cho có thể phản ánh rõ tính chất thương mại của hoạt động điều hành này.

Nội dung trên đây là một yếu tố cực kỳ trọng yếu khi thiết kế dạng kiến trúc mới cho dân tộc Oneida. Bên cạnh những yêu cầu khác, đồ án thiết kế tổng thể phải đảm bảo một yêu cầu quan trọng là hình thành một hệ thống không còn tình trạng xung đột cơ cấu. Nó phân cách việc điều hành công quyền ra khỏi việc điều hành quản lý kinh doanh bằng cách ủy nhiệm chức trách mỗi bên vào những khu vực khác biệt tuy liên quan với nhau, mỗi khu vực có những tiêu chí và phép đo thành tích khác biệt hẳn.

Nhằm tăng cường mạnh mẽ các mặt tích cực và hạn chế đến mức tối thiểu cá mặt tiêu cực của việc kết hợp công quyền với sở hữu tập thể, nên cố gắng đảm bảo cho các khu vực học tập và kinh doanh trở thành nguồn việc làm bổ sung và độc lập (mỗi khu vực có một cơ quan nhân lực tách riêng nhau). Bước chuyển động này sẽ tạo một khuynh hướng mở rộng và gia tăng nguồn đa dạng ngay trong nội bộ chứ không để duy trì thể độc quyền duy nhất làm hạn chế việc lựa chọn nhân viên. Trong những điều kiện ấy, tình trạng dư thừa một số chức năng quan trọng, mặc dầu là thái độ khôn ngoan dạng cổ truyền, sẽ là giải pháp chứ không phải là vấn đề. Khu vực kinh doanh sẽ cung cấp bổ sung các nguồn đa dạng qua cách mở rộng những thời cơ thuận lợi cho cả sở hữu tư nhân cũng như sở hữu tập thể.

Thách thức dân chủ

Khi tạo dựng một xã hội hoạt động lành mạnh và dựa trên các quy chế dân chủ trong bối cảnh sở hữu tập thể, thì việc xác định khái niệm và các thông số của quy tắc đa số

là vấn đề rất trọng yếu. Điều nhất thiết cần làm là rèn luyện để có sự tán thành tự nguyện thật rộng rãi về nội dung thể nào là một khối đa số chính thức: quyền lực và phạm vi ranh giới của khối ấy, và phải chăng khối đa số có quyền đủ để làm phục tùng cá nhân và thiểu số để nhân danh cho toàn thể. Cũng cần xác định giới hạn của thiểu số và quyền của đa số sao cho họ có thể bổ sung lẫn cho nhau chứ không áp chế, lấn át lên quyền của người khác. Ví như quy tắc tuân thủ luật lệ tìm được tư cách chính thức trong ý chí của đa số, thì sự tàn bạo của đa số sẽ có nguy cơ trở thành "việc đã rồi" không sao sửa đổi được đến nỗi siêu thăng lên và nắm quyền ngự trị tối cao vượt lên hẳn chính bản thân khối đa số. Lấy một thí dụ, khối đa số không được có quyền được khước từ quyền thực thi dân chủ, bởi lẽ làm thế tức là lợi dụng dân chủ để ngấm ngầm hủy hoại chính thể dân chủ.

Sở hữu tập thể mang theo một loạt chức trách đè nặng trên bản thân nó có những quyền lực tương ứng. Cũng giống như vậy, cá nhân được hưởng một số quyền hạn tương ứng với những nghĩa vụ tương ứng. Do vậy, hệ tư pháp nên đảm bảo chắc chắn rằng tại đây tồn tại một bàn cân có 4 nhánh và một thể đối ứng giữa các quyền hạn với các trách nhiệm: một mặt là quyền lợi và trách nhiệm của cá nhân với dân tộc, mặt khác là giữa cá nhân với dân tộc. Quyền lợi và trách nhiệm, hai thứ này là không thể chia cắt được với nhau, chúng là hai mặt của cùng một đồng tiền, cái này không thể tồn tại nếu không có cái kia.

Hệ thống cần phải có một khả năng nội tại để phân biệt

tương tận giữa một bên là quyền lợi và ưu đãi của cá nhân với bên kia là công quyền và trách nhiệm thương mại của chính quyền. Cá nhân và tập thể mà đại diện là chính quyền, cả hai đều được hưởng quyền hạn và chịu những trách nhiệm tách biệt nhau tuy vẫn liên quan với nhau. Hai nhóm quyền hạn và trách nhiệm đó không những không loại trừ nhau mà còn phải bổ sung cho nhau xét về tổ chất. Trên thực tế, chúng phụ thuộc qua lại rất mật thiết đến nỗi không thể xử lý được nhóm này nếu không đụng chạm đến nhóm kia.

Tập thể có những quyền hạn riêng biệt về an ninh, an toàn, năng lực vận hành và chủ quyền. Nó có quyền được hành động; quá trình quyết định của tập thể không thể bị bắt làm "con tin". Tập thể cũng phải có trách nhiệm đảm bảo cho cá nhân, thậm chí phải coi đó là thiếu sót của độc nhất chỉ một người, được có khá đầy đủ các phương án khiến cho lựa chọn của cá nhân mang đầy đủ ý nghĩa.

Cá nhân người công dân có những quyền hạn không thể bị tha hóa, chẳng hạn quyền được tôn trọng về các phương diện riêng tư, quyền không bị phân biệt kỳ thị chống đối. Ngoài quyền hạn, cá nhân có thể còn được hưởng thụ một số ưu đãi, đặc quyền mà cá nhân chiếm lĩnh hay đánh mất tùy theo bản thân có đáp ứng được một vài điều kiện hay không. Tuy nhiên, cá nhân sẽ chắc chắn đánh mất cái ưu đãi nếu cố tình lạm dụng; thói lười ô tô thiếu ý thức trách nhiệm là một thí dụ nhãn tiền.

Một nội dung tối hạn cần quan tâm

Phương án hiện hữu trong môi trường đã tỏ ra quá đắt.

Chi phí quá tốn kém cho tư pháp đã ngày càng đẩy ra xa hẳn thể không lành mạnh. Đối với người thường dân, nó đã thành một thứ hàng không thể mua được nữa. Thời gian và tiền bạc cần thiết để theo đuổi hầu như mọi vụ kiện tụng đã quá nhiều tới mức trở thành xa xỉ nếu cần đến công lý, nên bao người không dám trông cậy gì nữa. Rất nhiều trường hợp, ngay đến thắng kiện cũng chỉ là ảo tượng. Thế cho nên hệ thống tư pháp nên được thiết kế thế nào để vừa dễ truy cập vừa thuận tiện đối với mọi người dân Oneida, và đủ năng lực để đề cập những nội dung quan tâm của những công dân bất bình đối với tập thể, mà nếu không làm được như vậy thì chúng sẽ vẫn không được hệ thống đáp ứng đòi hỏi.

Chương 9

HỆ THỐNG CHĂM SÓC SỨC KHOẺ BUTTERWORTH

Bản tường thuật này tóm tắt chủ trương của hệ thống Butterworth tái - thiết kế bản thân chung quanh một quan điểm chăm sóc sức khỏe với tác dụng tạo nên một đoạn tuyệt mạnh mẽ với thực tế hiện đang thông dụng. Bản tường thuật phản ánh một tầm nhìn cùng chia sẻ về tương lai mong muốn của Butterworth. Nó được soạn thảo với sự tích cực tham gia của nhóm thiết kế. Các thành viên trong nhóm đại diện cho Butterworth là các vị: Katy Black, Sharon Buursma, Priscilla A. Dakin, Roy Eickman, Michael Freed, William G. Gonzalez, Joyce Henry, Jean Hitchcock, Pat Marks, Philip McCoorkle, Irma Napoli, Tom Ouellette, Jon Ganz, tiến sĩ y khoa, Ray Gonzales, tiến sĩ y khoa, Brian Roelof, tiến sĩ y khoa, Suzame Rogers, Joel Sacks, tiến sĩ y khoa, Carol Sarosik, James F. VanDam, tiến sĩ y khoa, Fred Vanderberg và Randy Wagner. Các thành viên đại diện cho INTERACT là các vị: Jamshid Gharajedaghi và Bijan Khorram.

Đồ án thiết kế trải qua 6 đợt biên soạn lặp lại định hướng vào việc tạo được sự đồng thuận về những điểm chủ chốt sau:

- Nhận thức cùng chia sẻ về các đối sách, quan tâm và mong đợi của những người có vai trò cốt cán trong tổ chức.

- Nhận thức cùng chia sẻ về môi trường chăm sóc sức khoẻ đang phát sinh.

- Nhận dạng chủ định và chủ trương chiến lược của hệ thống.

- Nhận dạng các đặc tính của hệ thống đang mong muốn.

- Phát triển dạng kiến trúc của các hệ thống (các bộ phận cấu thành và quan hệ giữa chúng).

Để đáp ứng những hạn định về khuôn khổ của sách này, đã phải cô đặc 200 trang tư liệu thiết kế thành 40 trang. Nhằm đảm bảo cho việc rút gọn này, chỉ "châm chước" nội dung của toàn bộ nguyên văn thiết kế ở mức tối thiểu, các đoạn lược bớt chủ yếu đều tập trung vào các chiều tiếp thị, quản trị hành chính và điều hành của dạng kiến trúc. Thật không tránh khỏi trong quá trình này đã bỏ mất hoặc không thể hiện đầy đủ một vài ý tưởng rất hay. Tôi mong Nhóm thiết kế vui lòng thứ lỗi cho tôi về điều này.

ĐỐI SÁCH, QUAN TÂM VÀ MONG ĐỢI

Hệ thống chăm sóc sức khoẻ hiện thời bắt nguồn từ việc chăm sóc bệnh nhân. Nó được thiết kế để cung ứng dịch vụ cho người ốm và cần được chăm sóc y tế. Vấn đề thu hồi chi phí khi sử dụng chăm sóc sức khoẻ dựa trên cơ sở chữa bệnh gắn với 3 quan điểm cơ bản là: "trả chi phí cho dịch

vụ", "trả cao hơn chi phí chữa trị" và "bên thứ ba trả tiền", như miêu thuật dưới đây:

- *Trả phí cho dịch vụ* là một hệ thống trao đổi trong đó chi phí tỷ lệ với mức độ dịch vụ đã thực hiện.

- *Trả cao hơn chi phí* chữa trị là cơ chế định giá trong đó các khoản chi phí đã thực hiện cộng thêm khoản trả thêm được thiết kế nhằm trang trải những chi tiêu gián tiếp (chung) và cận biên, con số cộng gộp ấy dùng để xác định giá trị đầu ra.

- *Bên thứ ba trả tiền* là thiết chế trong đó người hưởng thụ dịch vụ (người tiêu dùng) không phải là người trả tiền (khách hàng). Phương thức này chuyển các chi phí cho khách hàng thiết chế (các hãng bảo hiểm và chính phủ) là người sau đó lại gián tiếp chuyển các khoản chi ấy cho những người trả tiền tối hậu và công chúng rộng rãi.

Mô hình thông dụng không chứa đựng một cơ chế nội tại để tự kiểm soát nhằm thiết lập kỷ luật về các quan hệ giữa người cung ứng với bệnh nhân. Nó đã gây ra một vòng liên hệ ngược "Dương" thúc đẩy mạnh mẽ yêu cầu không sao thoả mãn được về gia tăng dịch vụ. Yêu cầu muốn có thêm dịch vụ dựa vào bản thân mà tăng thêm chừng nào bệnh nhân vẫn đòi hỏi, người cung ứng thì rất ham được phụ vụ nhiều nữa, còn bên thứ ba trả phí thì không hề hay biết gì khi thanh toán chi phí và khoản cận biên trước khi chuyển cho người trả tiền tối hậu. Trong bối cảnh như thế, nhu cầu tất nhiên không thể hợp lý hoá được.

Những tiến bộ trong công nghệ đã mở rộng các khả năng tạo nên những bước đột phá liên tục về y học. Kết quả là tuổi thọ của con người tiếp tục kéo dài thêm và nguyện vọng trì hoãn "ngày xuất viện cuối cùng" chính là nguyên nhân đòi hỏi công nghệ phải tăng trưởng gấp bội theo nhịp độ "hàm số mũ". Thế nhưng, dù sao công nghệ cũng chỉ có thể đẩy xa ngày ấy bằng những khoản chi tiêu rất tốn kém; và chẳng, mỗi khi làm như vậy cũng là dịp khiến cho nhu cầu vốn đã khó thoả mãn lại càng mạnh thêm. Tình trạng gia tăng vùn vụt này về đòi hỏi kéo dài chăm sóc với bất cứ giá nào là nhất quyết không thể buông lỏng ngoài vòng kiểm soát được, nhất là các món chi đã theo quy chế chuyển đến bên thứ ba trả tiền, vì như vậy tức là cứ để cho một khối dân cư đeo đẳng mãi ảo tưởng họ sẽ được liên tục hưởng "bữa ăn miễn phí".

Hệ thống trên đây xem chừng đã chạm sát giới hạn cao nhất của nó rồi. Nhận được tín hiệu báo động rằng các hệ quả dài hạn của tình trạng không đáp ứng nổi đòi hỏi được chăm sóc nhiều hơn, tốt hơn, tốn kém hơn, các tác nhân chủ chốt của hệ thống đã buộc phải sử dụng bộ phanh hãm. Chủ trương này khiến cho đường biểu diễn tăng trưởng không thể cao vọt lên nhanh mạnh nữa, mà phải dẹt xuống thành đồ thị hình chữ S.

Hành động điều chỉnh đầu tiên chống lại cuộc chạy đua leo thang đòi hỏi là thành lập các "Cơ quan quản lý sức khoẻ" để quản lý việc chăm sóc nhằm duy trì ở mức vừa phải. Muốn giảm chi tiêu ngày thêm tăng về chăm sóc, phải bắt đầu bằng quản lý việc chăm sóc, bởi lẽ 85% các

khoản chi đều chủ yếu là chi phí hàng hóa (chăm sóc). Thế nhưng, đa số các cơ quan quản lý sức khỏe không thành công trong việc quản lý chăm sóc. Thay vì làm việc đó, họ chuyển giao chức trách bằng cách vận dụng một phương thức ký kết hợp đồng theo cách trao đổi khối lượng cho khoản khấu trừ bán buôn. Thành thử, cơ quan này đã tiết kiệm được quy mô bằng cách đưa ra các khách hàng "bị cầm tù" của mình đến cho Hệ thống chăm sóc sức khỏe. Mặc dầu cách làm này quả thật có giảm nhẹ ít nhiều nhịp độ gia tăng, song sức ép đòi hạn chế chi phí vẫn tiếp diễn, thế là ý tưởng quản lý chăm sóc lại nổi lên hàng đầu. Cơ quan quản lý sức khỏe bắt buộc phải vận dụng một hệ thống quan chức bàn giấy và một phương thức máy móc về điều hành để điều chỉnh ứng xử xúc động và nhạy cảm về chăm sóc sức khỏe con người.

Chẳng đáng ngạc nhiên gì khi thấy cách thức quản lý máy móc như trên đây chỉ được trực tiếp nhận với sự phản kháng kèm theo. Ý tưởng của quan chức bàn giấy chỉ đạo hệ thống chăm sóc sức khỏe bảo rằng nên làm việc này và không được làm việc kia đã tỏ ra không được chấp nhận ở hai nhóm đối tượng rất quan trọng: bệnh nhân và người cung ứng dịch vụ. Tuy một số cơ quan quản lý sức khỏe đã triển khai một vài mô hình khả quan hơn, chu đáo hơn để quản lý việc chăm sóc, nhưng họ rốt cuộc phải duy trì tính chất quan liêu bàn giấy và vẫn cứ vận hành trong phạm vi một khuôn khổ máy móc. Tình trạng xung đột cơ cấu lại càng thêm nghiêm trọng do vấp phải thể bế tắc của việc triển khai một giải pháp máy móc đơn giản để xử lý một hiện tượng về thực chất là cuộc sống phức hợp, đã khiến

cho vấn đề trở thành vô phương giải quyết. Đối ứng tự phát nảy sinh dẫn đến quan điểm "trả tiền theo nhân khẩu", cụ thể là đẩy quyết định và rủi ro tài chính xuống một cấp thấp hơn trong dây chuyền cung cấp, đó là cấp người cung ứng dịch vụ.

Phát triển song hành với chế độ trả tiền theo đầu người, quan điểm chăm sóc dự phòng nổi lên như một cách thức hữu hiệu để kiểm soát chi tiêu. Cơ quan chăm sóc sức khoẻ phải cho qua vấn đề và mở rộng khái niệm chăm sóc sức khoẻ bằng cách gộp vào đó vấn đề tiện nghi sức khoẻ. Việc kết hợp dịch vụ tiện nghi sức khoẻ với trả tiền theo đầu người đã tỏ ra là một giải pháp đặc lực cho vấn đề phi - cá thể hoá việc chăm sóc qua việc xoá bỏ viên quan chức bàn giấy làm công việc can thiệp trung gian giữa bệnh nhân với người cung ứng dịch vụ.

Thế chế trên đây có thể tỏ ra hữu hiệu chừng nào dịch vụ còn được hạn định trong phạm vi chăm sóc dự phòng và điều trị bình thường, cũng như còn được thực hiện trong bối cảnh dân cư nói chung là tương đối mạnh khoẻ và phân bố rủi ro thì ở dạng "chuẩn", tức là dễ đánh giá và quản lý. Thế nhưng, khi việc điều trị những ca bệnh cấp tính lại bị trộn lẫn với thông lệ thực tế của việc duy trì sức khoẻ thì khái niệm "quản lý rủi ro" lại mang một tầm quan trọng hoàn toàn mới. Trong mô hình quy ước về trả tiền theo đầu người, quần thể bệnh nhân được phân bố qua những thầy thuốc sơ cứu phụ trách chăm sóc ban đầu với khoản tiền cố định cho mỗi bệnh nhân. Thành thử, nếu quần thể bệnh nhân càng ít thì rủi ro càng cao. Tình thế

này trái ngược hẳn với khái niệm về bảo hiểm với nhận định rằng sẽ giảm được rủi ro trong quần thể đông đảo. Nói cách khác, ý tưởng về bảo hiểm ở đây không phải là ở mũi nhọn tại vị trí đầu tiên.

Nhằm khắc phục vấn đề rủi ro trong các nhóm nhỏ do các thầy thuốc sơ cứu phụ trách, các cơ quan quản lý sức khoẻ đưa ra một chế độ chấp nhận trường hợp đặc biệt. Hệ quả là trong những ca bệnh mấp mé giữa khả năng sinh tử, hệ thống lại một lần nữa phải định hướng trách nhiệm của mình theo cách quan chức bàn giấy và máy móc. Thành thử, vấn đề xung đột thời gian trước nay lại tái xuất hiện dưới hình thức mới không chỉ giữa thầy thuốc với bệnh nhân mà cả giữa thầy thuốc với hãng bảo hiểm nữa.

Thực trạng này lại thêm nghiêm trọng do một giả thuyết cho rằng thầy thuốc sơ cứu sẽ chi trả những dịch vụ chăm sóc chuyên khoa, tức là đưa mối quan hệ rất nhạy cảm giữa bệnh nhân với thầy thuốc, cũng như quan hệ giữa thầy thuốc đa khoa và chuyên khoa vào tình thế nghi ngờ và mâu thuẫn nhau. Chỉ đơn giản nhận diện được một xung đột về lợi ích, dù chỉ là vô căn cứ, vẫn không giúp ích được gì cho một mối tương quan cần được xây dựng trên niềm tin không thể lay chuyển. Lòng tin giữa các đối tượng chủ chốt ở đây (thầy thuốc sơ cứu, thầy thuốc chuyên khoa và bệnh nhân) là yếu tố cực kỳ trọng yếu của thành công bất cứ mô hình chăm sóc sức khoẻ nào. Mỗi dạng xung đột cơ cấu bất kỳ nào đều sẽ phá hoại toàn bộ hệ thống. Khi hệ thống đã đến tuổi trưởng thành già dặn, những nghi ngờ như trên đầy cần sớm được xua tan. Muốn thế, cần tạo

dùng đủ phương pháp phòng hộ để cho việc vận hành thích hợp của hệ thống được bảo đảm không bị chập chước, tùy tiện.

Việc "đại tu" những thiết chế nhạy cảm, mà trong đó hệ thống chăm sóc sức khoẻ giữ vị trí tiên phong, đòi hỏi phải xem xét kỹ những rủi ro của thực tiễn xã hội. Những hành vi can thiệp vào bối cảnh xã hội, một khi đã đi vào cuộc sống, đều có cuộc đời riêng của chúng. Nguyên nhân đã ra đi, chắc gì kết quả cũng nhất thiết đi theo. Tại các lĩnh vực xã hội, "nhân" và "quả" là phân cách trong thời gian và không gian. Hệ quả của một hành vi có thể cần một thời gian nào đó mới hiện thực hoá. Bởi thế, bất cứ đồ án thiết kế mới nào cũng nên thật sự công khai, linh hoạt và có ý thức đầy đủ về những hệ quả không thể đảo ngược của các hành vi.

Đồ án thiết kế mới cần tạo cơ hội cho một tiếp cận được cân đối tốt đẹp. Nó cần tránh khỏi tình trạng luân phiên thay thế nhau giữa các phương cách cực đoan trên một hướng này kéo theo những đảo ngược kế tiếp trên hướng đối lập. Những ưu điểm của chế độ "trả phí cho dịch vụ", "trả phí theo nhân khẩu" và những quan niệm hữu ích khác cần được hội nhập trong một hệ thống bao trùm để tạo thuận lợi cho việc lựa chọn và ứng xử thích nghi mà không vấp phải hàng loạt vô tận các thăng trầm tai hại trên phương hướng đi lên. Hệ thống cũng nên mở rộng các nguồn đa dạng bằng cách thu hút những phương án thay thế khác biệt nhau và nên diễn tiến thông qua việc liên tục tuyển chọn và học tập.

ĐẶC TÍNH THIẾT KẾ

Hệ thống mới cần:

- Hợp lý hoá mối quan hệ cung cầu sao cho bệnh nhân được hưởng chế độ chăm sóc chất lượng tối ưu, nhưng không gây nên tâm thức đòi hỏi quá đáng về những dịch vụ tốn kém không cần thiết.
- Ứng dụng công nghệ tiên tiến để thực hiện việc chăm sóc tốt nhất có thể, nhưng không gây nên những mong đợi bất hợp lý.
- Giải toả xung đột cơ cấu giữa bệnh nhân, người cung cấp dịch vụ, người trả tiền và người quản trị điều hành hệ thống chăm sóc sức khoẻ theo cách mỗi loại đối tượng bổ sung hỗ trợ lẫn nhau, chứ không loại đối tượng nào bị thiệt thòi.
- Cực đại hoá độ linh hoạt và năng lực đáp ứng của hệ thống và tranh thủ tận dụng lợi thế của những khả năng hiện sẵn có và đang nổi lên trong thị trường chăm sóc sức khoẻ.
- Đủ sức liên tục học tập, thích ứng và đổi mới.
- Thể hiện được thực trạng trình độ quản lý cơ sở, bảo vệ sức khoẻ mà không mất công sức xử lý những rắc rối vặt vãnh do thực tế xã hội không thể uốn nắn được.
- Kiểm chế và giải toả các điều kiện sẵn tồn tại từ trước ("nhóm vấn đề") trong thiết chế hiện hành, đồng thời phòng ngừa để chúng không thâm nhập vào những thành phần mới tạo dựng.

DẠNG KIẾN TRÚC

Dạng kiến trúc của hệ thống (*hình 9.1*) nhận diện rõ dây chuyền giá trị, các chiều cạnh tối quan trọng của hệ thống chăm sóc sức khỏe, cũng như cách thức gắn liền người sử dụng với người cung ứng dịch vụ trong hệ này. Nhằm xây dựng một dạng kiến trúc sẽ hiện thực hoá được những mong đợi và nguyện vọng của những tác nhân chủ chốt trong hãng Butterworth, những người thiết kế thừa nhận sự tất yếu phải vận dụng một sơ đồ nhiều - chiều. Dạng kiến trúc như thế phải chứa đựng dụng ý không chỉ giải toả "nhóm vấn đề" đang tồn tại mà còn tìm cách siêu thắng nó bằng cách triển khai một tầm nhìn về thể hệ tiếp sau của hệ chăm sóc sức khỏe.

Dạng kiến trúc thể hiện một cơ sở để từ đó dây chuyền giá trị riêng biệt của Butterworth sẽ diễn tiến. Dây chuyền giá trị nhận dạng mọi thành phần của hệ chăm sóc sức khỏe và quan hệ giữa chúng dọc theo chiều thị trường (các hệ truy cập và chăm sóc), chiều đầu ra (các môđun bảo vệ sức khỏe) và chiều đầu vào (tri thức chủ yếu và dịch vụ cùng chia sẻ).

Bộ khung nhiều - chiều này không chỉ giúp người thiết kế hiểu rõ và phân biệt tường tận mỗi bộ phận cấu thành của hệ, mà còn thiết lập các quan hệ giữa các bộ phận này sao cho có thể bắt đầu nảy sinh được một khối toàn bộ nhất thể hoá và kết hợp khăng khít. Thiết kế và làm hội nhập các thành phần còn thiếu có thể nhận dạng được bằng sự phân tích dây chuyền giá trị sẽ dẫn tới một hệ giá trị gia tăng trong đó giá trị do cả khối toàn bộ tạo ra sẽ lớn hơn tổng số các giá trị tạo ra bởi các bộ phận.

CHIỀU THỊ TRƯỜNG

Chiều thị trường có quan hệ trực tiếp với người sử dụng hệ chăm sóc sức khoẻ. Một thị trường được xác định thông qua 3 thành phần chủ yếu là: nhu cầu, truy cập và sức mua.

Việc phân loại và gộp nhóm thoả đáng các nhu cầu chăm sóc sức khoẻ xác định bản chất các sản phẩm và dịch vụ thực hiện. Những nội dung này sẽ được bàn luận chi tiết ở mục sau nói về hệ thống chăm sóc. Tuy nhiên, sự phân loại người sử dụng thành các nhóm đa dạng sẽ phản ánh sức mua của họ và xác định cơ chế truy cập thị trường cần thiết để tiếp cận họ.

Truy cập thị trường

Người sử dụng hệ chăm sóc sức khoẻ theo truyền thống thường được gộp nhóm vào những mô hình định chế sau đây.

Trả phí cho dịch vụ

Các hãng bảo hiểm kiểu truyền thống như "Blue Cross" và "Blue Shield" thường áp dụng các thể lệ trả phí thoả thuận. Các thành viên được quyền tự do lựa chọn người cung ứng dịch vụ, còn người cung ứng được hoàn trả với giá cao hơn chi phí đã thực hiện. Hai hãng này tại bang Michigan đã chuyển sang một hệ thống trả phí có quản lý, tức là chi trả theo "nhóm liên quan đến chuẩn đoán". Thể lệ này chính là nguyên nhân phát triển của hệ thống chăm sóc can thiệp.

Cơ quan quản lý sức khỏe

Cơ quan quản lý sức khỏe đã được thiết kế như một phương hướng hạn chế chi phí chăm sóc sức khỏe đã tăng vọt bằng cách quản lý các nhu cầu chăm sóc mà các thành viên đòi hỏi. Những cơ quan này ký kết hợp đồng chăm sóc trên cơ sở khấu trừ với người cung ứng dịch vụ. Các bệnh nhân của loại cơ quan này bị giới hạn vào một nhóm người cung ứng dịch vụ đã tuyển chọn sẵn. Trong quá trình diễn tiến các cơ quan này, người cung ứng được ứng tạm một mức giá cố định cho mỗi thành viên, đó là chế độ "trả tiền theo đầu người" nhằm chi cho những dịch vụ thực hiện. Cơ quan quản lý sức khỏe, tuy ban đầu được thiết lập với định hướng chăm sóc bệnh, nhưng sau đó cũng đã bắt đầu thực hiện việc dự phòng, duy trì và đảm bảo tiện nghi trong các dịch vụ nhằm cắt giảm chi phí điều trị, và nhân đó ra đời thuật ngữ "kế hoạch chăm sóc có quản lý".

Đối tượng độc lập (tự bảo hiểm)

Đối tượng độc lập hoặc dân số tự bảo hiểm, bao gồm những người sử dụng lao động trang trải tài chính cho các phí liên quan tới sức khỏe của các thành viên của họ căn cứ vào kế hoạch đã được thiết kế cho các thành viên đó. Họ có thể chọn lựa để chuyển việc quản lý hệ thống ấy cho cơ quan quản lý sức khỏe, cho các hãng bảo hiểm khác, hoặc cho các quản trị viên bên thứ ba. Muốn phục vụ đặc lực nhóm này, cần rất linh hoạt, bởi vì mỗi trường hợp lại ứng với một thiết kế rất đa dạng.

Chăm sóc y tế

Chăm sóc y tế là kế hoạch bảo hiểm sức khỏe của chính

quyền liên bang dành cho những người đạt tới lứa tuổi nhất định (khoảng 65 tuổi) đã đóng phí bảo hiểm tối thiểu theo quy định của 2 quỹ, và bởi vậy được hưởng dịch vụ chăm sóc sức khỏe do hệ thống chăm sóc y tế chi trả. Chế độ chăm sóc y tế hiện đã bắt đầu chuyển các bệnh nhân vào những kế hoạch chăm sóc có quản lý.

Trợ giúp y tế

Trợ giúp y tế ban đầu là kế hoạch bảo hiểm sức khỏe của chính quyền bang dành cho những người không có phương tiện để tự săn sóc. Nó cũng cấp vốn cho các nhà dưỡng lão, an dưỡng để chăm lo dài hạn cho người nghèo. Một số kế hoạch cấp bang cũng đã bắt đầu chuyển các bệnh nhân vào những kế hoạch chăm sóc có quản lý.

Khách hàng không có bảo hiểm

Khách loại này là những cá nhân không được hưởng quyền lợi ưu đãi vì họ không phải là thành viên bất cứ kế hoạch bảo hiểm nào. Chăm sóc cá nhân này là khá quan trọng đối với hệ thống sức khỏe. Họ rất cuộc vẫn được tiếp nhận chăm sóc tại các phòng cấp cứu và bệnh viện nội trú, nhưng các tổ chức này chỉ thu được khoản tiền chi trả ít ỏi hoặc hoàn toàn không có khoản thu nào.

Hệ thống Butterworth có thể đưa ra sáng kiến soạn thảo đồ án thiết kế và làm thí điểm về một nhóm lân cận được tuyển chọn của nhóm khách không bảo hiểm này và cấp cho họ một loại thẻ bảo vệ sức khỏe Butterworth. Chương trình này công khai tuyên cáo chức trách phục vụ cộng đồng của Butterworth trong đó không phân biệt năng lực

trả tiền. Chương trình sẽ được tài trợ của hệ thống Butterworth và/hoặc của quỹ Butterworth. Sau đó, có thể sẽ mở rộng chương trình để phục vụ các tầng lớp dân cư từng thiếu khác trong cộng đồng. Việc thực hiện chương trình này không chỉ tạo khả năng đối xử với khách không bảo hiểm y như với bất cứ loại khách nào khác, mà còn giúp cho sự cống hiến của Butterworth được cộng đồng nhận rõ và đo lường thành tích.

Những trách nhiệm then chốt của chức năng truy cập thị trường sẽ gồm có: đánh giá thị trường, dịch vụ trọn gói, thương lượng sản phẩm/thị trường, đánh giá tâm thức vừa lòng của khách/người tiêu dùng và tiếp thị hệ thống sức khoẻ.

HỆ THỐNG CHĂM SÓC

Với tính cách một trong những chiều cạnh cơ bản của dạng kiến trúc Butterworth, hệ thống chăm sóc sẽ đảm nhiệm việc xác định và chỉ đạo điều hành mọi đầu ra của hệ thống. Làm được việc ấy nó sẽ hoá thành nhịp cầu bắc ngang khoảng cách giữa thị trường với việc cung cấp liên thời về các sản phẩm và dịch vụ chăm sóc sức khoẻ.

Đồ án thiết kế của hệ thống chăm sóc trong khuôn khổ này bao hàm một tập hợp các mô hình quan niệm, phương pháp luận và sản phẩm thể hiện sự thực thi vận hành của một hệ riêng biệt phụ trách việc quản lý cơ sở bảo vệ sức khoẻ. Những mô hình và phương pháp luận ấy gồm việc quản lý chăm sóc, quản lý rủi ro, quản lý chất lượng (sử dụng) và những giao thức [protocol] tương ứng. Tuy

nhiên, việc thực hiện chăm sóc bây giờ đang xuất hiện tại các mô đun cơ sở bảo vệ sức khoẻ.

Nền bối cảnh

Hệ thống chăm sóc sức khoẻ muốn thực thi được các ý đồ tốt đẹp của mình phải xử lý cả vấn đề duy trì sức khoẻ cũng như điều trị bệnh. Hệ thống hiện hành về chăm sóc sức khoẻ vẫn là chủ yếu quan tâm vào việc chăm sóc bệnh nhân. Nó đã diễn tiến thành một hệ thống chín muồi và hạn định cứng nhắc đặc trưng là *chăm sóc bệnh tật*. Thành tựu nổi trội của việc chăm sóc người bệnh qua khoản tài trợ quy định bởi các phương pháp lịch sử về trả phí, trên thực tế đã làm bế tắc và thậm chí cản trở sự phát triển của các nội dung khác cũng rất trọng yếu đối với việc xây dựng một hệ thống cân đối về chăm sóc sức khoẻ.

Dù sự thật là việc duy trì sức khoẻ và chăm sóc dự phòng đã từ lâu vẫn được thừa nhận là phương tiện đắc lực nhất để kiểm soát chi phí, song trong hệ thống chăm sóc sức khoẻ trên thực tế hiện nay vẫn chưa có sự triển khai đáng kể đối với bộ phận phân hệ tiện nghi sức khoẻ. Chỉ mới có một số trường hợp ít ỏi đề cập tới vấn đề này khi xử lý quan điểm cổ truyền về "chăm sóc" và triển khai những giao thức cần thiết cho vận hành, mà sở dĩ như vậy chính là do không đủ nguồn vốn. Việc phát triển hệ thống chăm sóc như đồ án giới thiệu ở đây, sẽ gắng lấp đầy khoảng chân không rất lâu đời ấy trong môi trường chăm sóc sức khoẻ bằng cách đề xuất áp dụng một chiều cạnh mạnh dạn và thực tế.

Những tiếp cận truyền thống về thay đổi cách trả phí cho việc chăm sóc sức khoẻ của chúng ta tự bản thân chúng sẽ không cải cách được hệ thống để tiến theo phương hướng mong muốn. Chúng hết thấy đều chủ yếu quy tụ vào thể lệ trả tiền mà thôi. Xét cho cùng, việc trả phí dù quan trọng thật song chẳng qua cũng chỉ là một trong những nội dung cần quan tâm. Một tiếp cận toàn diện hoàn chỉnh sẽ đề xuất tổng thể cho một hệ chăm sóc sức khoẻ nhất định, tại đó bao hàm các phương diện tài chính cũng như vận hành, kỹ thuật và ứng xử.

Đặc tính mong muốn

Hệ thống chăm sóc cần trông nom người khi họ dễ bị thương tổn nhất. Nó sẽ can thiệp vào khía cạnh nhạy cảm hơn hết trong cuộc sống con người. Bởi thế, đồ án thiết kế cần được soạn thảo rất cẩn trọng về các định chế xã hội khi đã thiết lập rồi không dễ bị thay đổi hay xoá bỏ. Vì vậy, hệ thống chăm sóc cần thể hiện là bộ khung hoàn thiện sao cho sẽ:

- Nắm bắt được chiều cạnh đang còn thiếu vắng trong hoạt động quản lý toàn diện việc chăm sóc, đó chính là khâu liên kết can thiệp có thể giải toả những xung đột cơ cấu khả dĩ trong hệ thống và tạo dựng các giải pháp thắng/thắng giữa bệnh nhân, người cung ứng dịch vụ và người trả tiền.

- Có thể vận hành trong môi trường hiện thời, song cũng có khả năng liên tục học tập và thích ứng trong những môi trường thay đổi.

- Tạo được mức linh hoạt tối đa cho bệnh nhân và người trả tiền khi lựa chọn dịch vụ cần thiết (tuyển chọn môđun văn hoá), truy cập (tuyển chọn người cung cấp dịch vụ) và thể lệ thanh toán (tuyển chọn hình thức trả phí theo đầu người hoặc trả phí theo dịch vụ).

- Định tâm chung quanh vấn đề phân biệt sản phẩm, phát triển sản phẩm và quản lý sản phẩm sao cho mỗi môđun cấu thành đủ năng lực để:

+ Thể hiện một loại hình chăm sóc duy nhất; tuy về danh nghĩa cá thể là độc lập, nhưng xét trong tập thể thì các môđun vẫn tạo nên một khối toàn bộ nhất thể.

+ Thực hiện một mô hình trả phí sẽ tối ưu hoá tới mức cao nhất những mục tiêu nhiều mặt của hệ thống chăm sóc (chi phí, chất lượng, đơn giản và quan trọng hơn hết là tránh được xung đột cơ cấu giữa người trả tiền, bệnh nhân và người cung ứng dịch vụ).

+ Trở thành dạng không tùy thuộc cơ sở hạ tầng, cho phép lựa chọn tối đa trong khi chọn và sử dụng các cơ sở chăm sóc rất đa dạng, như bệnh viện, nhà riêng, bệnh xá và trung tâm chăm sóc.

+ Biến thành một hệ thống bảo vệ sức khoẻ định hướng vào cộng đồng với tính chất phi-tập trung hoá và địa phương hoá, nhằm đảm bảo khả năng mau chóng phát triển và đáp ứng riêng biệt với các cộng đồng hiện hữu và tiềm ẩn với nhu cầu khác nhau về bảo vệ sức khoẻ.

+ Bảo đảm cho mọi phương án hoạt động được công khai, gọn nhẹ và đủ linh hoạt để tranh thủ lợi thế các cơ hội

trời dậy trong môi trường chăm sóc sức khoẻ đang đổi thay mau lẹ không thể tiên đoán.

+ Phần đầu để các thành tích hoạt động bám sát các tiêu chí về trình độ tiên tiến bằng cách đảm bảo 1) hệ thống cơ sở bảo vệ sức khoẻ tranh thủ vận dụng thành tựu cao nhất đạt được trong ngành; 2) dịch vụ hỗ trợ, như dịch vụ hành chính, quản lý thiết bị và cư trú, hệ thống tin sẽ tranh thủ vận dụng thành tựu cao nhất đạt được ngoài ngành.

+ Hoàn thành cải tiến căn bản về hiệu quả chi phí và sử dụng thiết bị vận hành bằng cách tái - thiết kế sản lượng thông qua.

+ Ứng dụng và vận hành một phép tính xã hội mới để khuyến khích việc nhận dạng và xoá bỏ các lãng phí, cũng như việc sử dụng công suất và năng lực giao dịch của dây chuyền giá trị.

+ Thay thế kiểu tổ chức dập khuôn thường gây trục trặc (hệ thống hai ông chủ) bằng quan hệ khách hàng - người cung ứng dựa trên hành vi trao đổi nhằm giải thể các xung đột cơ cấu và tạo dựng một môi trường thắng/thắng tương thích với dạng kiến trúc của hệ thống.

Dựa hẳn vào những tiêu chí kể trên sẽ đi tới việc thiết kế và phân loại sau đây của hệ thống chăm sóc:

- Chăm sóc dự phòng.
- Chăm sóc can thiệp.
- Chăm sóc hồi phục.
- Chăm sóc cuối cùng.

Muốn tập dượt thuần thực, các môđun của hệ chăm sóc cần được qua thời gian khởi động ban đầu và vận hành dưới hình thức các môđun riêng biệt tuy vẫn liên hệ qua lại với nhau. Bước đầu, những môđun này sẽ được thành lập hoặc tái - thiết kế ngoài môi trường hiện tại, hoạt động theo một tập hợp khác biệt về tiêu chí thành tích để được thúc đẩy mạnh mẽ trong việc đồng thời phục vụ nhu cầu của người sử dụng, người cung ứng dịch vụ và khách hàng (người trả tiền). Tiếp đó, các bộ phận cấu thành có thể được hợp nhất hoặc tách riêng hoặc phân biệt thêm nữa. Việc hợp nhất các môđun của hệ thống chăm sóc là nên cố tránh, chỉ ít cũng là ở giai đoạn phôi thai, bởi lẽ làm thế có thể khiến cho một môđun phát triển không cân đối và gây bất lợi đến các môđun khác. Chẳng hạn, quy mô và thể thức hiện tại của môđun chăm sóc can thiệp mang sẵn tiềm năng cản trở diễn tiến lành mạnh của những môđun mới thành lập.

Tính chất chung

Mấy tính chất sau đây sẽ là chung cho mọi môđun của hệ thống chăm sóc.

- Mỗi môđun của hệ thống chăm sóc phải đạt tới độ linh hoạt cần thiết và đủ năng lực để thực hiện mô hình trả phí theo đầu người, mô hình trả phí theo dịch vụ, kết hợp cả hai mô hình đó, hoặc bất cứ biến thể nào nảy sinh khi tỏ ra khả quan về vận hành. Bởi vậy, các môđun sẽ có những cơ chế cho phép có độ linh hoạt cần thiết để xử lý hữu hiệu những khả năng trỗi dậy và dễ dàng tiến hành các giai đoạn chuyển tiếp cần thiết.

- Mỗi môđun của hệ thống chăm sóc cũng sẽ được trao quyền tự do và trách nhiệm để thông qua chiều cạnh truy cập thị trường mà thu hút người sử dụng ở bất cứ khu vực nào hứa hẹn có nhiều khách hàng tiềm năng. Vì thế, các quản trị viên sản phẩm (tức là môđun của hệ thống chăm sóc) sẽ không bị hạn định chặt chẽ vào một kênh độc nhất của cơ quan quản lý sức khoẻ trong nỗ lực tiếp thị của họ. Họ có thể tranh thủ lợi thế của những cơ chế truy cập khác nhau để tiếp cận với các định chế và cá nhân độc lập.

- Các môđun của hệ thống chăm sóc sức khoẻ sẽ yêu cầu phát triển một mô hình vận hành kiểu tương tác để mở rộng cửa hệ thống tới không chỉ các khối dân số trả phí theo đầu người và trả phí theo dịch vụ, mà tới tất cả những nhóm tiềm năng khác, như các bên ký kết hợp đồng độc lập với lợi ích và đòi hỏi khác nhau.

- Việc phát triển hệ thống chăm sóc về thực chất là phát triển một dây chuyền sản phẩm. Mỗi môđun do vậy sẽ có một quản trị viên sản phẩm điều hành dưới quyền một ban quản lý đại diện cho các tác nhân chủ chốt của chiều cạnh này, trong đó có thầy thuốc, điều dưỡng viên, y tá, dịch vụ tài chính và hỗ trợ, v.v...

- Mỗi môđun của hệ thống chăm sóc sẽ được thiết kế là thành viên của khối toàn bộ nhất thể trong khi vẫn được quản lý như chủ thể đứng một mình. Nó sẽ chịu trách nhiệm về luồng tiền mặt và thành tích tài chính của bản thân. Nếu môđun nào không thể đứng một mình về tài chính, hệ thống có thể quyết định hoặc trợ cấp cho nó hoặc tái - thiết kế nó.

- Mỗi môđun của hệ thống chăm sóc sẽ có một mô hình tài chính sao cho xoá bỏ được xung đột cơ cấu bằng cách sắp xếp ngang hàng lợi ích của những cá nhân chính tham gia tích cực vào việc cung cấp bảo vệ sức khoẻ: người cung ứng dịch vụ, bệnh nhân và người trả tiền.

- Một hệ xác định "chi phí theo mục chi tiêu" sẽ được triển khai nhằm xác định phần đóng góp tương đối của mỗi phân-hệ thống trong việc cung cấp và phân phối dịch vụ chăm sóc. Mô hình đóng góp chi phí sẽ quy định giá thành hàng hoá, chi tiêu bán hàng, chi tiêu chăm sóc, dịch vụ cùng chia xẻ, phát triển và duy trì bảo quản sản phẩm, thiết bị dụng cụ.

- Mỗi và mọi môđun đều sẽ nhận phần riêng của bản thân về chăm sóc bệnh nhân nghèo đói cần được phục vụ trong một môi trường đòi hỏi nâng cao ý thức trách nhiệm cá nhân và tự lực.

- Hệ thống chăm sóc sức khoẻ sẽ khuyến khích và đăng ký những khách hàng thoả thuận ký kết trọn gói chăm sóc toàn diện: dự phòng, can thiệp, hồi phục và "cuối cùng". Tuy nhiên, nó vẫn thực hiện thể lệ sinh hoạt để tính chi phí riêng cho từng loại hình sao cho khách có thể tuỳ ý lựa chọn các loại dịch vụ; chẳng hạn, nhà trường quan tâm tới việc chăm sóc dự phòng cho học sinh, sinh viên, công ty cần đến việc chăm sóc can thiệp, hoặc một nhóm riêng biệt yêu cầu chăm sóc trọn gói về hồi phục sức khoẻ.

- Mô hình đánh giá cần đảm bảo cho trường hợp sử dụng trọn gói phải rẻ hơn so với trường hợp chọn lựa hoặc

chỉ sử dụng từng phần. Do đó, chi phí về chăm sóc can thiệp vốn là phần tốn kém nhiều nhất cần được cắt giảm đáng kể nếu khách được khuyến khích mua cả những phần khác. Thành thử, tác động của thể chế áp dụng cấp vốn không tỷ lệ cho những bộ phận còn lại của hệ thống sẽ bớt đi khá nhiều khi một nhóm khách hàng quyết định chế độ truy cập từng phần chứ không truy cập toàn bộ.

- Các giao thức sẽ được xác lập để công bố rõ ràng trình tự thủ tục được quy định sẵn đối với mỗi loại bệnh nhân đến hệ thống.

- Mỗi môđun chăm sóc sẽ đảm nhiệm việc xác định đòi hỏi về thông tin, và sẽ hợp tác chặt chẽ với đơn vị thông tin của hệ thống nhằm triển khai một hệ hỗ trợ thông tin toàn diện và tương tác để không chỉ phục vụ mọi môđun mà còn phục vụ cả những người cung ứng dịch vụ chăm sóc nữa. Hệ thông tin này sẽ hoạt động như một đầu vào của hệ thống học tập. Hệ thống chăm sóc về cơ bản sẽ hoạt động như khách hàng của hệ thông tin và trở thành thị trường quan trọng tiêu thụ các sản phẩm từ thông tin.

- Mỗi môđun của hệ thống chăm sóc sẽ được trang bị lồng ghép vào nội tại một hệ học tập. Hệ này sẽ công khai phát biểu các giả thuyết và các kết cục mong đợi. Nó có thể và sẽ tự thân điều chỉnh dựa trên các đầu vào phát sinh từ việc liên tục chỉ đạo điều hành các thành tích thực sự có đối chiếu với các giả thuyết và mong đợi ban đầu.

- Việc thù lao khen thưởng và đánh giá hệ thống chăm sóc này cũng như các môđun của hệ sẽ tiến hành ở 3 cấp:

+ Ở cấp sản lượng thông qua, thù lao và tiền thưởng của hệ thống chăm sóc dựa trên số đo về khối lượng đã xử lý và hiệu quả xử lý.

+ Ở cấp tiềm tàng, thù lao và tiền thưởng của môđun trong hệ thống chăm sóc dựa trên số đo về kết cục, chất lượng và hiệu quả của hệ thống chăm sóc thể hiện qua tình hình sức khoẻ chung của dân số phụ trách.

+ Ở cấp tổng lực, thù lao và tiền thưởng của môđun trong hệ thống chăm sóc dựa trên số đo của việc hợp tác và cộng tác hữu hiệu thể hiện ở các bộ phận khác của hệ thống chăm sóc nói riêng và của toàn bộ hệ thống Butterworth.

Dưới đây, miêu thuật riêng từng môđun chăm sóc.

Chăm sóc dự phòng

Việc chăm sóc dự phòng đảm nhiệm duy trì và nâng cao sức khoẻ của khối dân cư mình phụ trách nói chung. Chức năng này được thực hiện bằng công việc:

- Nâng cao sức khoẻ tới mức tối đa của bất cứ ai đã gia nhập hệ thống.

- Đảm bảo cho những người khỏi bệnh và thương tích sẽ không mang tiếp bệnh hay tật nguyên.

- Phát hiện ngay từ giai đoạn chớm bệnh đối với những người đã mang bệnh và hạn chế các biến chứng tiếp theo qua việc can thiệp sớm và áp dụng các biện pháp đề phòng khác.

- Triển khai các giao thức trong đó sẽ ấn định các trình tự thủ tục về đăng ký, nhận dạng và gửi các nhóm bệnh nhân mục tiêu đến các trung tâm chuyên nghiệp có những người chuyên khoa cung cấp dịch vụ thích hợp dựa trên các ý kiến đánh giá ban đầu nhưng vẫn đồng thời tôn trọng và ủng hộ quyền của bệnh nhân được tùy ý lựa chọn theo sự hiểu biết.

- Triển khai một hệ đo lường và đánh giá để khen thưởng cho những trường hợp thành công về sớm phát hiện.

- Đảm bảo tới mức tối đa cho việc lựa chọn của bệnh nhân qua việc giúp họ truy cập công khai giám định lâm sàng. Dựa trên những kết quả được công bố tường tận, hệ thống sẽ nhận dạng và định hướng mục tiêu cho bệnh nhân, ngay tiếp đó bệnh nhân được khuyến cáo nên theo lộ trình chữa trị nào với sự theo dõi của người chăm sóc ban đầu được giới thiệu.

- Bệnh nhân tuy vậy sẽ vẫn được quyền tự lựa chọn chiến lược dự phòng theo sự hiểu biết. Rốt cuộc, bệnh nhân tự do quyết định người cung ứng dịch vụ ban đầu là đa khoa hay chuyên khoa. Những giao thức của hệ thống chăm sóc sẽ nêu rõ các thể thức của tiếp cận cởi mở coi như chính sách.

Chăm sóc can thiệp

Việc chăm sóc can thiệp đảm nhiệm phục hồi sức khỏe bệnh nhân bằng cách cung ứng một cấp chăm sóc liên tục và/hoặc cường độ cao. Chăm sóc can thiệp bao gồm các cấp chăm sóc sau đây: cấp sơ bộ (cấp thứ nhất), cấp thứ nhì

và cấp thứ ba. Trong khi chăm sóc sơ bộ phục vụ như điểm truy cập cho bệnh nhân dùng xe y tế lưu động với những triệu chứng và bệnh tật không gây nguy cơ tới sinh mạng, thì chăm sóc cấp thứ nhì và cấp thứ ba đòi hỏi phải có biện pháp can thiệp với cường độ cao qua một thời gian tương đối ngắn.

Căn cứ phân cấp chăm sóc là mức độ nhu cầu về chăm sóc điều dưỡng liên tục và điều trị chuyên khoa. Những cấp chăm sóc khác nhau này có thể được đề xuất bởi cùng một hoặc nhiều người cung ứng dịch vụ/cung ứng chăm sóc với những chi phí biến động.

Chăm sóc can thiệp sẽ chịu trách nhiệm:

- Triển khai kế hoạch điều trị xác định việc thu hút sự tham gia của thầy thuốc chuyên khoa, nhân viên hỗ trợ và phục vụ, thiết bị y cụ, và các kế hoạch chuyển viện và/hoặc xuất viện.

- Trả phí cho chăm sóc can thiệp sẽ là chế độ hỗn hợp. Nếu cấp chăm sóc sơ bộ có thể theo chế độ trả phí theo đầu người tính gộp, thì cấp chăm sóc thứ nhì và thứ ba có thể vận dụng một biến thể của chế độ trả phí theo dịch vụ thông qua quỹ tín thác. Làm theo cách này, sẽ đảm bảo linh hoạt để:

- + Xử lý các tình huống phức tạp của chương trình điều trị do những bất trắc nội tại, do số lượng và trình độ khác nhau của những nguồn cung cấp dịch vụ khác được huy động tham gia.

- + Quản lý những rủi ro nảy sinh khi những nhóm nhỏ

bé các bệnh nhân có thể đòi hỏi những phương thức điều trị cực kỳ tốn kém.

+ Loại bỏ những tiềm năng gây xung đột cơ cấu, tránh tình trạng ngờ vực từ phía bệnh nhân hoặc người cung ứng dịch vụ tham gia cho rằng người trả tiền có thể xuất phát từ một động cơ tối hậu nào đó khi xác định các y lệnh hay đơn thuốc vạch ra.

+ Tối ưu hoá chi tiêu về chăm sóc can thiệp ở cả hai cấp tổng thể và cá nhân. Như vậy, thực trạng phúc lợi của bệnh nhân sẽ không bị tùy tiện chêm chước, vì lẽ rủi ro sẽ được chia xẻ cho hệ thống và những cá nhân cung ứng dịch vụ.

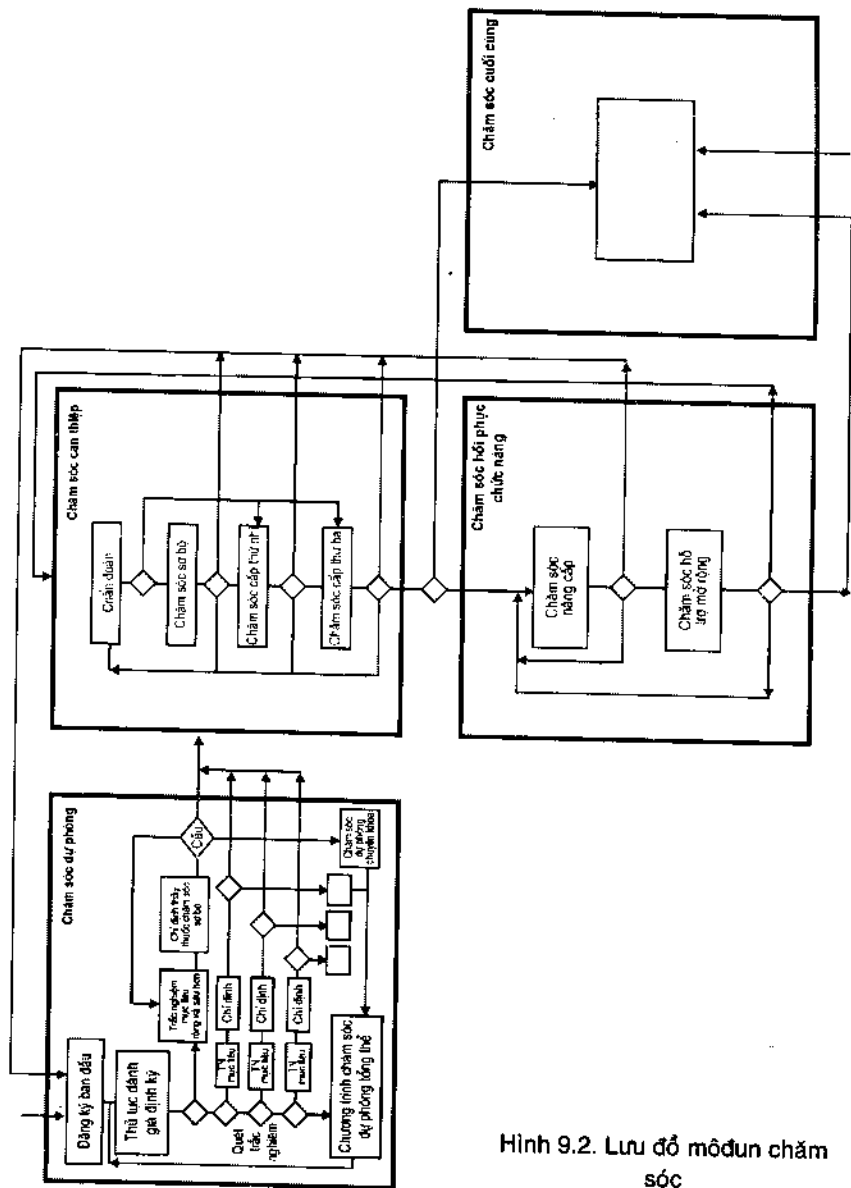
Chăm sóc hồi phục

Chăm sóc hồi phục chịu trách nhiệm hồi phục hoạt động chức năng (tức là phục hồi chức năng tạm thời hay lâu dài) tới mức tối đa căn cứ vào bản chất các hạn chế thể lực cơ sở. Hạn chế chức năng có thể diễn ra do tai nạn, bệnh hoạn, khuyết tật bẩm sinh hoặc tuổi cao. Chăm sóc hồi phục sẽ đề xuất:

- Chẩn đoán và dự kiến: 1) khả năng tiềm tàng về nâng cao hoạt động chức năng; 2) dự kiến bệnh nhân trở về gia đình hoặc cộng đồng để bảo đảm nguồn lực thuốc men, tâm lý - xã hội và kinh tế.

- Đánh giá, điều trị/thiết bị dụng cụ, liệu pháp thuốc uống, giáo dục, biện pháp tâm lý - tâm thần, chỉ đạo điều trị, và các dịch vụ cư trú nếu bệnh nhân vô gia cư.

Chăm sóc hồi phục sẽ bao gồm 2 cấp chăm sóc: nâng



cấp sức khỏe và hỗ trợ sức khỏe. Nếu nâng cấp sức khỏe là giúp bệnh nhân xoá bỏ được cái hạn chế về hoạt động chức năng, thì chăm sóc hỗ trợ sức khỏe là giữ cho năng lực hiện hữu của những hạn chế không đảo ngược được của thể lực không diễn biến theo hướng tồi tệ hơn. Đồng thời, chăm sóc hỗ trợ cũng giúp bệnh nhân không nhiễm thêm các bệnh khác và cung ứng cho họ những hỗ trợ bổ sung để hoàn thiện các chức năng cơ bản. Việc phân định sự khác biệt giữa hai cấp này dựa trên thời lượng thực hiện chăm sóc và cơ may khôi phục các hoạt động chức năng bị hạn chế.

Hình 9.2 chỉ rõ phương thức tương tác trong nội tại cũng như giữa các bộ phận của các môđun chăm sóc.

Chăm sóc cuối cùng

Việc chăm sóc cuối cùng chịu trách nhiệm thực hiện những phương tiện nhân đạo, liên quan đến phẩm giá con người và tốn kém nhằm chăm sóc các bệnh nhân mà kết quả chẩn đoán cho biết là bệnh tình rất trầm trọng tới mức khó qua khỏi được. Chức năng chăm sóc cuối cùng sẽ là:

- Trợ giúp bệnh nhân và thân nhân họ về thực tế những giờ phút lâm chung (các lựa chọn).
- Cung ứng lời giáo huấn y đức và tư vấn (tâm lý và pháp lý) cho nhân viên chăm sóc).
- Đưa hiệu quả chi phí vào chăm sóc có quản lý.

Qua bao kinh nghiệm từ lịch sử ngàn xưa, trường hợp bệnh nhân tử vong luôn luôn khiến cho nghề săn sóc sức

khỏe phải đối mặt với một trong những thể lưỡng nan cực kỳ phiền toái. Người cung ứng chăm sóc sức khỏe vốn nhận lĩnh nghĩa vụ tối hậu là cứu sống sinh mệnh bệnh nhân, thể mà đến lúc này lâm vào tình thế vô cùng khó khăn là phải thu xếp cho việc chết. Đối mặt trước nan giải đau xót ấy, có người phải lảng tránh bằng mọi giá, một số khác "hạ bệ" tình trạng thẩn thức. Khước từ xử lý toàn bộ tình huống này về mặt nghề nghiệp quả thật là quá nhẫn tâm, là rất không xứng đáng đối với tất cả những người hữu quan. Tâm thức đó còn tác động một giá tâm lý và xã hội không chịu đựng nổi từ phía người bệnh, gia đình bệnh nhân và hệ thống chăm sóc sức khỏe. Trong vấn đề này, việc chăm sóc cuối cùng cần thực hiện thế nào để các đối sách thương tâm khi bệnh nhân tử vong phải được công khai tường tận, và phải thiết kế một hệ thống tối ưu để giải quyết những đối sách ấy về mặt nghiệp vụ.

CHIỀU ĐẦU RA

Công trình, thiết bị, công cụ chăm sóc sức khỏe (thực tế và khả năng) sẽ thể hiện chiều cạnh đầu ra của dạng kiến trúc. Nó cung ứng một giao diện giữa bệnh nhân/khách hàng với người cung ứng dịch vụ.

Cơ sở bảo vệ sức khỏe là một hệ thống "thời gian thật", tại đó cung ứng dịch vụ gắn liền với giao diện giữa khách với người cung ứng. Chiều cạnh đầu ra sẽ được biểu hiện tại địa điểm của giao diện mà việc chăm sóc diễn ra thật sự. Địa điểm này không hạn định ở bệnh nhân nội trú, tức là được chăm sóc tại bệnh viện. Việc chăm sóc có thể diễn ra

ở những địa điểm khác, thí dụ như xe thiết bị y tế lưu động, phòng khám của thầy thuốc, bệnh xá chuyên khoa, viện thí nghiệm và trung tâm chẩn đoán, nhà điều dưỡng, trung tâm bồi bổ sức khỏe và nhà riêng.

Hết thấy mọi công trình, thiết bị này đều đặt dưới quyền quản trị chăm sóc trong mạng các môđun sơ sở bảo vệ sức khỏe. Bộ khung vận hành để tổ chức và quản lý toàn bộ mạng này sẽ tạo thành môđun cơ bản của mạng. Môđun này sẽ được lặp lại tương tự ở mức độ khác nhau và ở các địa phương thuộc phạm vi phụ trách của hệ thống Butterworth.

Các môđun cơ sở bảo vệ sức khỏe đảm nhiệm việc vận hành và bảo dưỡng các công trình, thiết bị cũng như cung ứng dịch vụ chăm sóc bệnh nhân. Các môđun sẽ lặp lại dạng kiến trúc 3 chiều cạnh với các đơn vị dịch vụ sử dụng của bản thân, bao gồm cả những dịch vụ như quản lý và bảo dưỡng công trình, thiết bị. Tuy thế, mô hình ứng với mỗi loại chăm sóc sẽ căn cứ vào bộ phận tương ứng của hệ thống chăm sóc.

Dưới đây nêu lên một số mặt chủ yếu của môđun cơ sở bảo vệ sức khỏe:

- Môđun cơ sở bảo vệ sức khỏe sẽ phải am hiểu tường tận và đủ thẩm quyền quản lý việc ăn, ở, tiếp đón. Trình độ am hiểu này là cần thiết để tái - thiết kế vận hành sao cho có thể thực hiện được sự thay đổi mạnh mẽ đối với các số đo thành tích, nhất là chi phí vận hành.

- Những người cung ứng dịch vụ với tư cách sử dụng

một bộ phận cấu thành của công trình, thiết bị, chẳng hạn phòng điều hành, đơn vị chăm sóc tổng hợp, đơn vị chuyên khoa và các tổ chức phụ trợ khác, sẽ được trao trách nhiệm thường trực về công trình đó tuy vẫn sở thuộc vào hệ thống như thành viên của khối tri thức.

- Mô hình hiện hành của "phòng cấp cứu" sẽ được thay đổi hẳn về quan niệm và tái - thiết kế. Phòng này sẽ không được phép hoạt động nữa theo kiểu tùy tiện, tự do truy cập hệ thống chăm sóc. Kết quả là việc thành lập tại địa phương các trung tâm chăm sóc sơ bộ sẽ giúp cho sự loại bỏ những chức trách bất hợp lý đang áp đặt lên các đơn vị cấp cứu. Cách sắp xếp này sẽ đảm bảo cho các đơn vị cấp cứu phân đấu thực hiện chức năng tối quan trọng và chính thức của họ mà không phải thường xuyên giải quyết những trường hợp không thuộc loại cấp cứu cứ tự tiện đến và buộc phải được điều trị tích cực.

- Những trung tâm chăm sóc sơ bộ tại địa phương sẽ gánh vác những dịch vụ đã được sắp xếp rất hợp lý vào lĩnh vực chuyên trách của họ. Việc bố trí phi-tập trung hoá các trung tâm này còn tạo thêm một lợi thế nữa là đem các dịch vụ phi - cấp cứu tới gần nơi chăm sóc bệnh nhân.

- Hiệu quả chi phí tổng thể của hệ thống chăm sóc sẽ được nâng cao đáng kể bằng cách chuyển hướng các dịch vụ phi - cấp cứu vẫn đòi hỏi những khoản chi tiêu rất lớn, các món chi tốn kém này hiện do các đơn vị cấp cứu sử dụng nhưng sẽ chuyển tới các trung tâm chăm sóc sơ bộ tại các địa phương.

- Nhưng cách làm trên không hề cự tuyệt việc truy cập của bệnh nhân nghèo khổ, việc thiết lập chế độ thẻ chăm sóc sức khoẻ Butterworth dành cho bệnh nhân nghèo túng sẽ tạo thuận lợi cho công cuộc hợp lý hoá dịch vụ này.

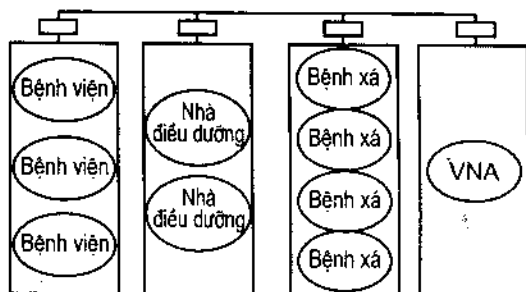
Các đơn vị đầu ra sẽ đảm nhiệm việc thiết kế giao diện giữa mọi công trình, thiết bị và địa điểm thực hiện mọi chăm sóc sao cho các bệnh nhân có thể được đảm bảo tiếp nhận thông suốt qua toàn bộ hệ thống.

Trong triển khai cơ cấu hệ cơ sở bảo vệ sức khoẻ, bước đầu đã xem xét 2 tiếp cận khác nhau.

Phương án Một: Cơ cấu chức năng truyền thống

Trong cơ cấu chức năng truyền thống (hình 9.3), những dịch vụ tương tự như bệnh viện, nhà điều dưỡng, bệnh viện chuyên khoa, bệnh xá tuy vẫn duy trì chế độ tự quản song đều gộp vào nhau thành nhóm riêng. Chẳng hạn, mọi bệnh viện đều sở thuộc vào một nhóm với một bệnh viện đầu ngành và phục vụ mọi cộng đồng dân cư. Cũng tương tự như vậy đối

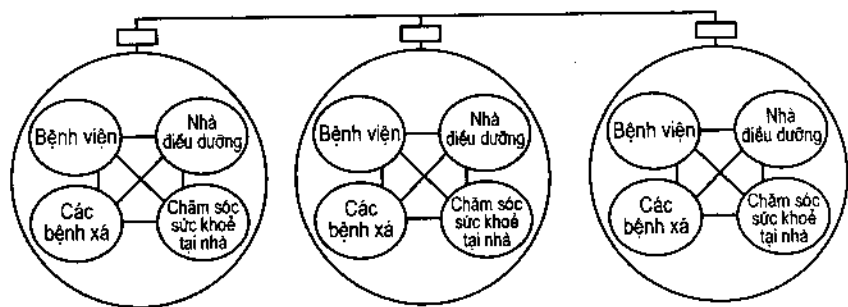
với mọi bệnh xá, nhà điều dưỡng và các đơn vị chức năng khác. Mỗi chức năng được thực hiện tại một tổ chức duy nhất đảm nhiệm phục vụ mọi cộng đồng.



Hình 9.3. Sắp xếp theo chức năng

Phương án Hai: Cơ cấu mô đun

Cơ cấu mô đun (hình 9.4) là thiết kế lấy cộng đồng làm trung tâm, trong đó toàn bộ cả hoạt động bổ sung cho nhau (bệnh viện, bệnh xá, nhà điều dưỡng) được gộp thành một mô đun nhất thể đặt dưới quyền quản lý duy nhất. Mô đun này định hướng hội tụ vào một cộng đồng, mọi đơn vị của nó phải phục vụ riêng một cộng đồng duy nhất, bảo đảm hiệu lực và tự túc về mọi nhu cầu để đảm bảo đáp ứng tại chỗ tất cả nhu cầu tại một cộng đồng riêng biệt.

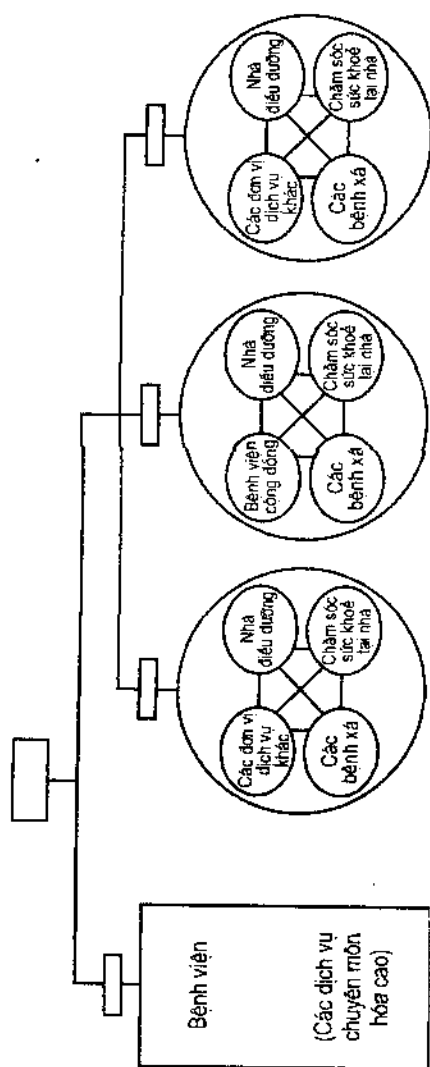


Hình 9.4. Sắp xếp theo mô đun

Ưu điểm của cơ cấu chức năng là thực thi dễ dàng hơn. Một đồ án thiết kế kiểu này sẽ không vấp một cản trở nào tự hệ thống hiện hành. Thế nhưng, thiết kế chức năng cách đó sẽ vẫn tiếp tục phải "tối ưu hoá dưới mức" cần thiết và tăng thêm tình trạng thiếu kết hợp, phối hợp lẫn nhau đang diễn ra giữa các trung tâm dịch vụ. Mặt khác, thiết kế mô đun sẽ phải đối mặt trước sức cản trở mạnh hơn chống

lại việc thay đổi đòi hỏi phải có quyết tâm cao hơn mới thực hiện được. Song nó sẽ đưa hệ thống chuyển động tới một hệ thống chăm sóc sức khỏe dựa trên cộng đồng mà Butterworth vẫn khao khát đi đến. Thiết kế mô đun sẽ tạo được một hệ thống chăm sóc sức khỏe hội nhập nhất thể chặt chẽ, sử dụng hữu hiệu chi tiêu, phù hợp tốt hơn với những yêu cầu của chăm sóc dự phòng, trả phí theo đầu người và phi - tập trung hoá hệ thống bằng cách lấy mỗi cộng đồng dân cư làm trung tâm phục vụ.

Dù vậy, qua nhiều đợt lặp đi lặp lại sau đó, đã đi tới sự tổng hợp cả 2 phương án trên (hình 9.5). Việc tổng hợp này đã hiện thực hoá bằng cách lồng ghép các ưu thế của thiết kế chức năng cũng như của thiết kế mô đun



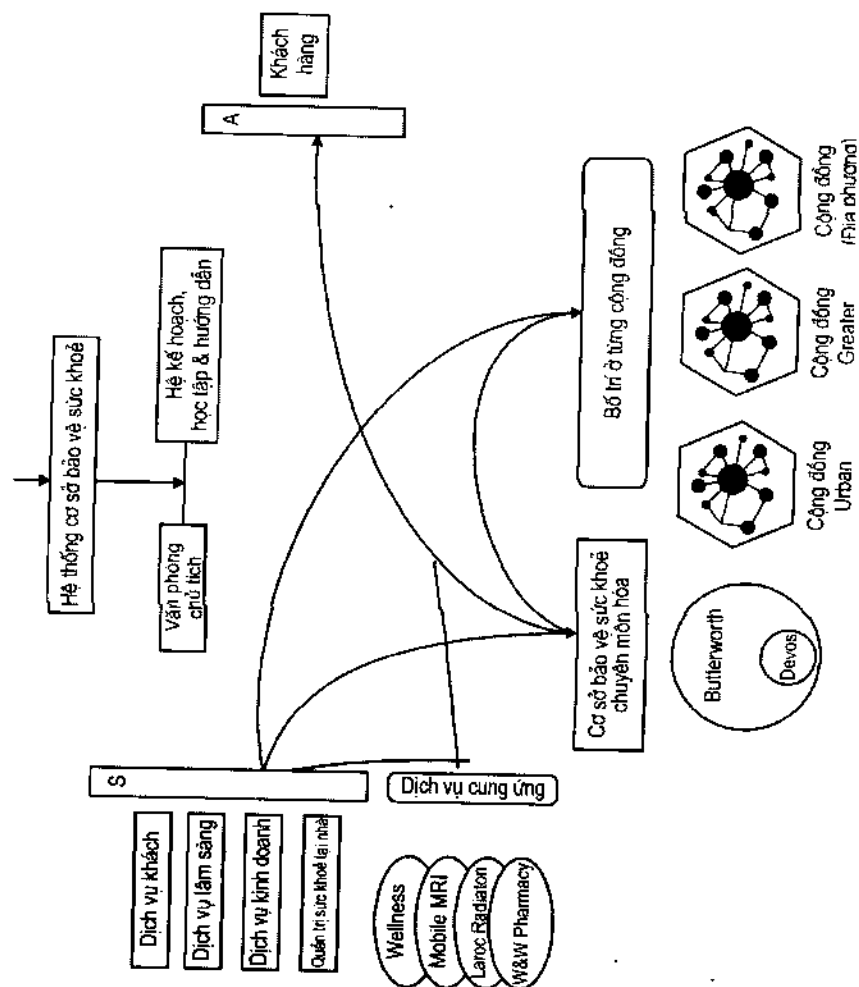
Hình 9.5. Cơ cấu hỗn hợp

vào một cơ cấu đơn nhất, và Hệ thống cơ sở bảo vệ sức khoẻ nhờ vậy sẽ đủ năng lực bản thân về tính linh hoạt cần thiết để tạo cân bằng hợp lý giữa hai cơ cấu chứ không phải lựa chọn vào một lần cơ cấu độc tôn. Tại cơ cấu đa - chiều cạnh mới này, mọi dịch vụ thực hiện chủ định chung và dựa vào cộng đồng có thể gộp lại thành những môđun phi - tập trung hoá với khả năng được sao chép khi một cộng đồng nào cần đến. Tuy nhiên, những dịch vụ chuyên môn hoá cao và đòi hỏi nhiều vốn, yêu cầu có một thị trường quan trọng thì vẫn sẽ được hình thành theo dạng tập trung hoá nhằm phục vụ những trường hợp vượt quá trình độ của những môđun định hướng vào cộng đồng.

Thành thử, đồ án thiết kế mới có thể hội nhập vào đó một năng lực học tập sẽ cho phép hệ thống thể nghiệm thực tế với những ý tưởng khác nhau tại những cộng đồng khác nhau. Những kinh nghiệm thành công sau đó sẽ được phổ biến rộng rãi tới các cộng đồng. Tiến trình đó tạo nhiều cơ hội tốt để Hệ thống liên tục cải tiến mà không cần thực hiện những thí điểm chắc sẽ rất tốn tiền trên toàn Hệ thống.

Thiết kế hệ cơ sở bảo vệ sức khoẻ: đồ án tổng hợp

Thiết kế hệ thống cơ sở bảo vệ sức khoẻ hội nhập các ưu điểm của cả hai cơ cấu chức năng và môđun thành một hệ đa - chiều cạnh. Nó sẽ gồm 5 bộ phận cấu thành phụ thuộc lẫn nhau: hệ bảo vệ sức khoẻ từng cộng đồng một, hệ bảo vệ sức khoẻ chuyên môn hoá, các dịch vụ sử dụng chung, đơn vị quan hệ với bệnh nhân, văn phòng chủ tịch (hình 9.6)



Hình 9.6. Cơ cấu Hệ thống cơ sở bảo vệ sức khoẻ

Những chức năng hiện hành của bệnh viện Butterworth sẽ được xác định lại và bố trí theo 3 khu vực. Các chức năng đòi hỏi phải phát triển tri thức được trao cho khu "tri thức chủ yếu", các chức năng đòi hỏi phương pháp luận thiết kế trao cho các "hệ chăm sóc", còn các hoạt động bảo vệ, cung ứng cơ sở sức khỏe đòi hỏi công trình, thiết bị, trao cho "hệ cơ sở bảo vệ sức khỏe".

Hệ cơ sở bảo vệ sức khỏe cộng đồng

Hệ cơ sở bảo vệ sức khỏe cộng đồng gồm những chủ thể dạng môđun nhằm cung cấp những dịch vụ đã được hội nhập cho từng cộng đồng riêng biệt. Nguyên tắc chỉ đạo về bố trí là hội tụ vào khách hàng phân nhiệm theo địa phương và quản lý bởi các mạng môđun bảo vệ sức khỏe đặt càng gần đó càng tốt (có lẽ người tiêu dùng chỉ mất tối đa chừng 20 phút để tới điểm chăm sóc sơ bộ nếu không phải là ở vùng nông thôn rất sâu, và ngay ở vùng khó khăn này cũng chỉ phải đi lâu nhất là 37 phút). Sau khi các thí điểm ban đầu đã cho kết quả xác minh cách bố trí này, các mạng sẽ đảm nhiệm trọn vẹn cả một loạt hình thức chăm sóc: dự phòng, sơ bộ, hồi phục và cuối cùng. Cách tổ chức theo địa lý các môđun bảo vệ sức khỏe sẽ có ưu điểm là dễ dàng đo lường riêng biệt các thành tích kết cục của các đơn vị ấy.

Mạng bảo vệ có thể khởi động vận hành như một chủ thể "ảo" để chỉ đạo, song về sau nó có thể được tổ chức chung quanh một vị trí trung tâm. Mạng này sẽ hoạt động linh hoạt uyển chuyển thông thoáng và dễ liên hệ. Dụng ý ở đây sẽ là làm thế nào để tăng thêm nhiều cơ hội mở rộng

và kéo dài các dịch vụ chăm sóc bệnh nhân ngoại trú, và đồng thời đẩy các dịch vụ phụ trợ đến càng gần càng hay đối với các tầng lớp đông đảo khách hàng có đủ khả năng tài chính.

Ban đầu, hệ thống cơ sở chăm sóc sức khỏe cộng đồng sẽ có 3 mạng môđun nhất thể hoá, đó là cộng đồng Urban Grand Rapids, cộng đồng Greater Grand Rapids và cộng đồng khu vực địa phương. Mỗi môđun cộng đồng sẽ trực tiếp tường trình lên vị chủ tịch hệ thống cơ sở chăm sóc sức khỏe. Mạng điển hình sẽ bao gồm ít nhất một bệnh viện trung tâm cộng đồng phục vụ cho cả mạng. Hệ thống sẽ có những dịch vụ sau:

- Phòng khám và văn phòng thầy thuốc (thực hành sơ bộ)
- Trung tâm chẩn đoán
- Trung tâm nâng cấp sức khỏe
- Bệnh xá cộng đồng
- Chăm sóc khẩn cấp
- Nhà điều trị bệnh nan y
- Nhà điều dưỡng
- Quản lý sức khỏe lao động

Bệnh viện Kent Community sẽ sáp nhập vào cộng đồng Urban Grand Rapids, bệnh viện Villa Elizabeth và trung tâm sức khỏe Grand Valley sẽ sáp nhập vào cộng đồng Greater Grand Rapids, và bệnh viện United Memorial sau khi chuyển đổi từ hệ bảo vệ sức khỏe chuyên khoa sang

chiều cạnh mới này sẽ hoạt động như đơn vị đầu ngành của cộng đồng địa phương.

Hệ thống cơ sở bảo vệ sức khỏe có thể mở rộng hiện diện đến những vùng mới bằng cách làm đối tác hợp lực với các nhà cung cấp dịch vụ sở tại nếu họ minh chứng rằng có đủ tri thức hoạt động và truy cập vào cộng đồng. Ở những trường hợp như thế, tầm quan trọng cốt yếu sẽ là bản chất mối quan hệ với đơn vị cung cấp chứ không phải là quyền sở hữu.

Hệ thống cơ sở bảo vệ sức khỏe sẽ tranh thủ lợi thế về thông tin lâm sàng để liên kết mọi người cung ứng dịch vụ trong hệ thống và các bộ phận khác của Butterworth.

Hệ cơ sở bảo vệ sức khỏe chuyên khoa

Hệ thống này sẽ đại diện cho Butterworth. Nó sẽ là đơn vị tập trung hoá để tiến hành việc chăm sóc sức khỏe chuyên môn hoá cao và tốn kém vốn đầu tư. Với tư cách đó, nó sẽ tập trung hẳn vào những hoạt động can thiệp và chăm sóc cấp ba vượt khỏi trình độ nghiệp vụ và phương tiện của hệ cơ sở bảo vệ sức khỏe cộng đồng.

Hệ chuyên khoa này sẽ gồm hai bộ phận cấu thành phụ thuộc lẫn nhau: chăm sóc bệnh nhân và dịch vụ phụ trợ. Cả hai đơn vị đều sẽ có thủ trưởng riêng là những người trực thuộc chủ tịch hệ.

Chăm sóc bệnh nhân

Chăm sóc bệnh nhân, với tính cách là chiều cạnh đầu ra của hệ, sẽ bao gồm mấy đơn vị bảo vệ sức khỏe sau:

- Nhi khoa (bệnh viện nhi DeVos)
- Chăm sóc bệnh nhân nặng người lớn.
- Dịch vụ y tổng hợp
- Dịch vụ phụ khoa
- Chăm sóc cấp cứu/khẩn cấp
- Chăm sóc chuyên khoa bệnh nhân ngoại trú

Dịch vụ phụ trợ

Các dịch vụ phụ trợ, với tính cách là chiều cạnh đầu vào của hệ, sẽ cung cấp những dịch vụ hỗ trợ về lâm sàng/kỹ thuật cho các đơn vị chăm sóc bệnh nhân cũng như các đơn vị thuộc hệ cơ sở bảo vệ sức khoẻ cộng đồng. Các dịch vụ sử dụng chung này sẽ phải tái - thiết kế định kỳ để tạo thể phát triển bền vững, cũng như có năng lực cạnh tranh để phát huy hiệu quả của chi tiêu. Sẽ có những đơn vị sau:

- Phòng phẫu thuật
- Trung tâm nâng cấp sức khoẻ
- Phòng thí nghiệm
- Phòng thí nghiệm tim mạch
- Xạ trị
- Liệu pháp hô hấp
- Dược phẩm
- Y khoa thể hình

Quan hệ bệnh nhân

Đơn vị phụ trách "quan hệ bệnh nhân" sẽ thực hiện chức năng phục vụ các đối tượng, đại diện cho lợi ích của bệnh nhân đối với hệ thống. Nó sẽ đảm bảo cho bệnh nhân có tiếng nói trong hệ thống chăm sóc và qua đó sẽ được chữa trị và đối xử thoả đáng. Đơn vị này sẽ hoạt động như một dạng nhân viên thu thập khiếu tố, giúp cho việc giải toả ưu phiền và đòi hỏi các khoản bồi thường, phụ cấp. Nhờ vậy sẽ ngăn chặn các vấn đề khởi phát triển bất lợi để trở thành các vụ tranh chấp, xung đột. Việc phục vụ các đối tượng chăm sóc cũng đảm nhiệm các dịch vụ tư vấn về các mặt xã hội và tài chính cho các bệnh nhân có nhu cầu.

Đơn vị quan hệ bệnh nhân cũng thay mặt cho hệ thống cơ sở bảo vệ sức khoẻ trước môi trường. Nó sẽ triển khai những tiếp xúc vận hành với khu vực truy cập thị trường để tiếp nhận các thông tin liên hệ ngược mà môi trường nhìn nhận về hệ thống. Qua đó, sẽ bảo đảm tăng cường khả năng gắn bó mật thiết với cộng đồng mà chính sách của Butterworth thực thi một cách cưỡng chế.

Muốn bảo vệ đặc lực lợi ích của bệnh nhân và đảm bảo họ có thể tin cậy vào việc giúp họ giảm nhẹ tâm trạng lo âu, một yêu cầu quan trọng là chiều cạnh này phải được sự quan tâm nghiêm túc của mọi đơn vị trong hệ thống. Việc hiện thực hoá chính sách định hướng vào thị trường/người tiêu dùng như trên đây sẽ đòi hỏi đơn vị quan hệ bệnh nhân cần được tiêu biểu và dẫn dắt bởi một quản trị viên thu phục được thái độ trọng vọng, có uy tín cao đối với toàn thể tổ chức và làm việc trực thuộc chủ tịch hệ thống.

Dịch vụ sử dụng chung

Với tính cách là một chiều cạnh đầu vào, các dịch vụ sử dụng chung sẽ phục vụ và hỗ trợ các hoạt động của các đơn vị khác trong hệ thống cơ sở bảo vệ sức khỏe. Quan hệ giữa các dịch vụ này với các đơn vị sử dụng sẽ là mối quan hệ người cung cấp/khách hàng. Mặc dầu dạng kiến trúc tổng thể của hệ thống nói chung có dụng ý khuyến khích tinh thần tự túc của các đơn vị hợp thành, nhất là các đơn vị đầu ra, song cũng sẽ vẫn còn những dịch vụ ngoại lệ, duy trì tính chất tập trung hoá vì những lý do đảm bảo cho chính sách chung được nhất quán, hệ thống phát triển được bền vững trong toàn bộ, tiết kiệm quy mô, cũng như đòi hỏi để khối lượng đối tượng không quá đông đảo và/hoặc chi phí đầu tư không quá lớn.

Dịch vụ sử dụng chung sẽ gồm 5 bộ phận hợp thành và sẽ hoạt động trên cấp độ hiệp đồng kiểu công ty. Thế nhưng, do các dịch vụ này sẽ chủ yếu phục vụ các đơn vị của hệ thống, nên đã bố trí tại đây nhằm tối thiểu hoá tính phức hợp và các tương tác không cần thiết thường không tránh được nếu bố trí cách khác thế.

Quản lý ăn ở và thiết bị, công trình

Việc quản lý này sẽ bao gồm mọi dịch vụ tiếp đãi khách để góp phần vào bộ phận mặt thân thiện và hiếu khách của hệ thống. Ý tưởng chủ đạo ở đây là đảm bảo cho bệnh nhân được tiếp đãi, phục vụ ân cần như người khách tại khách sạn, nơi mà cảm nhận hài lòng của khách được coi như nội dung quan tâm và ưu tiên cao nhất. Muốn đảm

bảo một cách tiếp cận hiệu khách tổng hợp cho hệ thống, việc quản lý lúc này phải bao quát mọi phương tiện và thiết bị cần thiết cho sự tạo dựng một môi trường hiệu khách. Phạm vi quản lý sẽ gồm những việc lập kế hoạch, xây dựng, quản lý và bảo dưỡng, đưa đón, tháp tùng, tiếp rước và viễn thông, giao thông.

Dịch vụ lâm sàng

Các dịch vụ lâm sàng sẽ hoạt động với tư cách một hệ thống được quản lý tập trung nhằm thực hiện tiến độ và triển khai thông qua giao diện với tri thức cốt lõi. Dịch vụ lâm sàng sẽ bao gồm kiểm soát nhiễm khuẩn, lương thực và dinh dưỡng, dịch vụ tình nguyện viên, thí nghiệm, dịch vụ chăm sóc gia đình, công nghệ thông tin và các sổ sách dịch vụ y tế.

Chức năng dịch vụ kinh doanh

Chức năng này sẽ bao gồm tư vấn quản lý, quản lý vật tư, vận hành xí nghiệp, khai thác cung ứng, dịch vụ tài chính tổng hợp (tiền lương và trả phí, dịch vụ tài chính bệnh nhân), khiếu nại về thực hiện sai sót, quản lý rủi ro, kiểm soát quá trình xử lý, an toàn môi trường, chăm sóc sức khoẻ tại nhà ở, quản trị hành chính nhà điều trị bệnh nan y.

Quản lý chăm sóc tại nhà

Tại chiều cạnh này, việc quản lý chăm sóc sức khoẻ tại nhà ở sẽ chỉ thể hiện việc quản lý đó khi phương thức ấy trở thành phổ cập thật rộng rãi ở các môđun sức khoẻ cộng đồng. Quy mô kinh tế to lớn tiết kiệm được khi phục vụ

đồng đảo quản chúng tới mức ấy chứng minh rằng nó có lợi thế. Thêm vào đó, hệ thống có thể làm đối tác cho các bệnh viện khác để thay mặt họ quản lý các dịch vụ này. Do vậy, việc quản lý chăm sóc sức khỏe tại nhà sẽ bao gồm các khâu quản lý tổng hợp, giám sát, theo dõi thực hiện tiến độ, tiêu chuẩn hoá và chính thức công nhận.

Quản lý chăm sóc sức khỏe lao động

Cũng giống quản lý chăm sóc tại nhà, việc quản lý chăm sóc sức khỏe lao động (nghề nghiệp) sẽ chỉ thể hiện việc quản lý đó khi phương thức ấy đã phổ biến tại các vùng địa lý của hệ. Lúc đó dịch vụ này sẽ cung ứng cho các công ty khách hàng quan tâm tới việc đưa các nhu cầu chăm sóc sức khỏe của họ chuyển sang cho hệ, trong đó bên cạnh nhu cầu chăm sóc sức khỏe còn có thêm những vấn đề của người lao động gắn với sức khỏe, chẳng hạn như các khoản bồi thường, đền bù cho công nhân. Quy mô kinh tế rộng lớn tiết kiệm được gắn với một khối lượng chắc chắn rất đông đảo dịch vụ phân tán tản mạn như vậy sẽ xác nhận sự cần thiết phải quản lý và giám sát tập trung hóa.

TRI THỨC CỐT LÕI

Tri thức cốt lõi là một trong hai bộ phận cấu thành chiều cạnh đầu vào của dạng kiến trúc. Tri thức này đảm nhiệm việc cung cấp dịch vụ thích hợp và hữu hiệu cũng như số lượng người cung ứng dịch vụ sao cho đáp ứng toàn bộ phạm vi chăm sóc tại địa phương phụ trách.

Tri thức cốt lõi sẽ phải là trung tâm chuyên gia của hệ thống. Nó cần lưu giữ và phát triển nguồn lực cung ứng

của hệ và giúp hệ phổ cập rộng rãi trình độ hiện đại cập nhật khắp hệ. Nó sẽ tiêu biểu cho những am hiểu tri thức chủ yếu của Butterworth trong thực hành y tế.

Tri thức cốt lõi sẽ bao gồm những người cung ứng dịch vụ sức khoẻ sau đây:

- Nhân viên y tế (gồm trước tiên những thầy thuốc với tư cách người làm hợp đồng độc lập)

- Người làm dịch vụ thực hành tiến bộ y khoa

- Y tá, điều dưỡng viên

- Nhân viên kỹ thuật về sức khoẻ và các nhà chuyên môn/thầy thuốc lâm sàng khác.

- Các nhà chuyên môn/nhà kỹ thuật khác.

Mang tri thức cốt lõi sẽ được thiết kế nhằm thích ứng với một phạm vi quan hệ rất rộng. Nó sẽ xác định và triển khai cơ cấu đối với những loại hình và mức độ đa dạng về tư cách thành viên của hệ, cũng như các thể thức vận hành cần thiết để các thành viên tác động qua lại với nhau.

Nếu không có một hạ tầng cơ sở để phát huy nỗ lực hợp tác, chắc chắn là nguồn lực quý hiếm sẽ có xu hướng bị vô hiệu hoá và bị dùng lãng phí. Thành thử, tổ chức làm nhiệm vụ hỗ trợ cần đủ linh hoạt, mềm dẻo để tăng cường việc duy trì và sử dụng các nguồn lực được cung ứng. Muốn vươn tới thực trạng đó đến mức lý tưởng, mỗi thành viên cần đạt trình độ cao trong tư cách người học tập/người giáo dục, nhà chuyên môn thực hành và người thủ lĩnh của công cuộc phát triển hệ thống. Trong số các

khía cạnh tối quan trọng và liên hệ qua lại đó, nếu thiếu vắng bất cứ khía cạnh nào cũng sẽ ngấm ngấm cản trở những khía cạnh khác, để rồi cuộc gây tổn hại tới năng lực để Butterworth hoạt động như một hệ vận hành trơn vẹn. Nếu duy trì bền vững được một trạng thái cân bằng về khả năng chuẩn bị sẵn sàng như vậy, sẽ đảm bảo cho hệ thống có thể đối ứng toàn diện và linh hoạt trước những vấn đề và thời cơ đang trỗi dậy, đồng thời sẽ khích lệ được những tìm kiếm kiên trì về nghiệp vụ trong hoạt động có dạng mạng chủ định và những sáng kiến hợp tác định hướng thẳng vào kết quả.

Trong khi thường xuyên truy cập được vào cả một khối lượng rất phong phú về nguồn lực kỹ thuật tiêu biểu cho trình độ hiện đại cập nhật của việc chăm sóc sức khỏe, bối cảnh tổ chức của tri thức cốt lõi sẽ thường xuyên đón tiếp với tính linh hoạt tối đa việc hợp tác cách tân và cũng sẽ tiếp tục mở rộng cửa cho những đầu vào thích hợp đang có và mới trỗi dậy, cả từ nội bộ và bên ngoài hệ thống.

Tại hệ thống tri thức cốt lõi, tư cách thành viên do đó sẽ mang nhiều hình thức rất đa dạng hoạt động ở nhiều mức độ tham gia. Các loại thành viên sẽ bao gồm người làm thường xuyên và người cộng tác, trong đó có:

- Nhà chuyên môn thực hành độc lập (theo chế độ biên chế thường xuyên)

- Nhà chuyên môn cộng tác (theo chế độ tư vấn, tham vấn).

- Đối tác

- Tham dự không chính thức

Để bảo đảm mở rộng của tiếp nhận các đầu vào của kỹ thuật cần thiết từ bên ngoài, hệ tri thức này sẽ hoạt động theo hình thức hiệp hội. Thành viên của hiệp hội có thể là những cá nhân hoặc những nhóm cung ứng dịch vụ. Thể chế thành viên hiệp hội có thể là các hình thức sau:

- Hội nhập hoàn toàn: thành viên thường xuyên của hệ Butterworth

- Cộng tác từng thời gian: cá nhân với đóng góp hạn chế và định sẵn

- Liên kết chiến lược: đối tác trong tổ chức của họ cộng tác trong khuôn khổ thoả thuận

Khi làm việc với hệ thống Butterworth, các thành viên tri thức cốt lõi có thể tuỳ ý chọn lựa đảm nhiệm hoặc khước từ những quy chế khác nhau về tự chủ. Bản chất và hình thái của việc liên kết tự nguyện này xác định những phạm vi trong đó các bên lựa chọn để cạnh tranh, cộng tác hay hợp tác. Thành thử, các thành viên này với Butterworth chính là các bên cùng phụ thuộc: mỗi bên đều có quyền qua lại cam kết tham gia cộng tác hoặc tự do rút lui.

Việc xây dựng lòng tin cậy lẫn nhau giữa hệ Butterworth với chiều cạnh tri thức cốt lõi sẽ là khối đã tảng tạo nên thành công tối hậu của hệ thống này. Họ thể hiện như một mặt trận thống nhất để cạnh tranh. Muốn tiến tới thành công dựa vào doanh thu viện phí, điều kiện tiên quyết là cần phải tạo được một môi trường cực tiểu hoá và giải toả xung đột, vô luận là xung đột thật sự hay

mơ hồ trong tâm tưởng. Môi trường ấy sẽ đòi hỏi:

- Mọi thành viên, bất kể ở thiết chế nào, đều có một tiếng nói bình đẳng trong nội bộ bộ môn và đơn vị về việc quản lý cả nhóm.

- Mọi thành viên, bất kể ở thiết chế nào, đều có thể truy cập một cách bình đẳng vào các dịch vụ sử dụng chung, chẳng hạn như chế độ thù lao, lệ phí sẽ được cung cấp cho họ trên nguyên tắc chi phí cận biên.

- Một hệ thống nội bộ, công khai để giải quyết xung đột sẽ ngăn chặn, cực tiểu hoá và giải toả các xung đột tiềm ẩn trước khi chúng trở thành phân cực.

Dạng kiến trúc của chiều tri thức cốt lõi sẽ là một dạng "nhân bản" của hệ thống bảo vệ sức khoẻ. Như vậy, nó có cùng những chiều giống nhau về đầu vào, đầu ra và thị trường. Chiều đầu ra xác định những loại hình đóng góp của các thành viên trong biên chế thường xuyên, cộng tác trong thời gian và các đối tác chiến lược của tri thức cốt lõi vào hệ chăm sóc và môđun cơ sở bảo vệ sức khoẻ. Chiều thị trường xác định cơ chế truy cập để triển khai các dịch vụ tri thức. Chiều đầu vào thể hiện những dịch vụ hỗ trợ đặc thù của tri thức cốt lõi, đó là những công việc mà các dịch vụ sử dụng chung sở thuộc của hệ thống không thể thực hiện được về nguyên tắc. Chiều đầu vào sẽ cung ứng các dịch vụ cho người sử dụng trên cơ sở chi phí cận biên.

Muốn đem lại một không khí kích thích sản xuất cho việc liên tục đổi mới và cải tiến bảo vệ, chăm sóc sức khoẻ, những nhà chuyên môn khi tham gia cần triển khai thêm

một chiều "sống động" nữa, tức là năng lực và nguyện vọng được góp phần xây dựng tổ chức. Theo truyền thống, trách nhiệm bổ sung đối với việc thiết kế và quản lý môi trường bối cảnh của các hệ cơ sở bảo vệ sức khỏe đã bị cách bức tới mức tách rời và bị chuyển hẳn cho nhân viên quản trị hành chính được thoát ly hẳn việc cung ứng cho những dịch vụ lâm sàng. Chính vì tình trạng tách rời đó nên đã tốn kém khá nhiều công sức vô bổ để thu xếp những hiện tượng bất - tương thích không cần thiết trong cơ cấu, chức năng và quá trình của việc cung ứng bảo vệ và chăm sóc sức khỏe.

Phương hướng độc nhất để xóa bỏ những hậu quả gây tê liệt của xung đột cơ cấu là phải bổ sung một chiều cạnh đang còn thiếu của việc lãnh đạo quản lý chăm sóc đối với hoạt động kỹ thuật nghiệp vụ của những người phụ trách điều trị lâm sàng. Được tham gia công việc lãnh đạo và có năng lực thiết kế, các nhà chuyên môn có thể tác động tốt ảnh hưởng và/hoặc giúp vào việc thiết kế giao diện cần thiết giữa bối cảnh với phương thức cơ sở bảo vệ sức khỏe. Năng lực kép này sẽ không chỉ xóa bỏ thực trạng chia cắt mạnh mún kiểu bàn giấy, mà còn nâng cao được hiệu lực các dịch vụ bằng cách kích thích các tiềm năng để thực hành các phương án lựa chọn về quan hệ đồng đội và bổ trợ lẫn nhau.

Tri thức cốt lõi sẽ đảm nhiệm việc sản sinh và phân phối tri thức, triển khai nghiệp vụ kỹ thuật và thực thi vai trò lãnh đạo. Dưới đây, miêu thuật ba chức năng đó.

1. Sản sinh và truyền bá tri thức (học viên/giáo viên).

Hệ thống những người cung ứng dịch vụ sẽ chịu trách nhiệm việc liên tục học tập và tự đổi mới của các thành viên. Các thành viên sẽ có ước vọng muốn đại diện cho nghiệp vụ hiện đại cập nhật về nghề bảo vệ sức khỏe. Họ sẽ thực hiện phần lớn việc tự giáo dục để vươn tới trình độ cao bằng cách tự dạy mình cũng như tham dự các hoạt động nghiên cứu ứng dụng. Họ sẽ học bằng việc dạy và học trong khi vẫn hành nghề để mưu sinh.

Một mảng nguồn lực cung ứng có thể sẽ thực hiện trong khuôn khổ hoạt động hàn lâm và học viện, đó thật ra cũng là một bộ phận khăng khít của các trường phái và hoạt động y học nhằm bổ túc nghiệp vụ chuyên môn.

Các thành viên của hệ cung ứng cũng có thể tham gia việc đào tạo những người có vị trí chủ chốt trong các hoạt động bảo vệ sức khỏe. Những người sẽ học bao gồm những người đồng đẳng, sinh viên, thực tập sinh nội trú, người tiêu dùng và công chúng rộng rãi.

Tuy nhiên, chiều tri thức cốt lõi sẽ cần phụ trách việc tạo các giao diện và triển khai các hiệp hội tích cực với các nguồn khác về nghiên cứu học tập, như các tổ chức đại học, viện nghiên cứu, trung tâm giáo dục y khoa và cận y khoa, các tổ chức phát triển công nghệ.

2. Triển khai (thực hành). Như trên đã chỉ rõ, tri thức cốt lõi chịu trách nhiệm đảm bảo tính khả dụng thích đáng, cũng như phạm vi và trình độ thích hợp của những người cung ứng dịch vụ sao cho đáp ứng đầy đủ mọi yêu cầu chăm sóc sức khỏe ở mọi địa phương phụ trách, vào mọi thời điểm.

Các thành viên, khi hoạt động trong phạm vi khuôn khổ và các giao thức do hệ thống chăm sóc sức khỏe ấn định, sẽ đóng góp tri thức và nghiệp vụ kỹ thuật của họ bằng cách tham gia các dự án/chương trình hoặc dài hạn hoặc ngắn hạn, được thực hiện và kết thúc trong nội bộ hệ thống chăm sóc hay các môđun cơ sở bảo vệ sức khỏe. Công việc thực hành y khoa được thực hiện đối với bệnh nhân nội trú (tại bệnh viện), bệnh xá, phòng thí nghiệm, trung tâm sức khỏe địa phương, các trung tâm thực hiện tiện nghi sức khỏe, nhà riêng và các tổ chức chăm sóc dài hạn. Các thành viên tri thức cốt lõi có thể lựa chọn chế độ làm việc lâu dài hay tạm thời trong khi tham gia các chương trình và dự án khác nhau mà không mất tư cách thành viên đầy đủ của mình cùng với những quyền lợi ưu đãi kèm theo trong nhóm. Một thành viên có thể đồng thời làm việc cho nhiều chương trình và dự án.

Sức mạnh của dạng kiến trúc nhiều - chiều cạnh như được triển khai trong đề án thiết kế này là nó chứa đựng sẵn dụng ý né tránh các nguy cơ cột chặt vận mệnh của những người cung ứng dịch vụ và các chương trình đến nỗi không tách riêng được nữa. Đối với các chương trình và dự án, một khi đã ra đời, chúng đều có xu thế trở thành một đặc sắc thường trực của cảnh quan tổ chức. Cứ để chúng được tự chủ với cơ chế riêng của mình, chúng sẽ phát triển một cuộc sống và một "tâm trí" riêng. Thế nhưng, vận mệnh chúng sẽ bị bịt kín khi nhân sự bị gắn chặt thường trực vào đó. Hạt giống của vấn đề là ở chỗ đồng nhất hoá sản phẩm với người cung ứng sản phẩm, chẳng khác gì cơ cấu phân công vẫn thông dụng tại các

định chế hàn lâm, học thuật và công nghiệp, tức là một chương trình hay một mặt hàng khi đã được khai sinh thì quyết không bao giờ bị đình chỉ nữa. Chừng nào việc hoàn thành trọn vẹn một chương trình hay dự án còn hù dọa việc làm của người ta và hết thấy mọi lợi thế rất khó chinh phục gắn chặt với chúng, thì cố nhiên là người làm việc đó, vô luận là người quản lý hay người lao động bình thường, đều phải hết mình làm việc để kéo dài cuộc sống của dự án bằng bất cứ giá nào. Thực trạng này cắt nghĩa rõ tính hợp lý nội tại của sức chống đối như vô lý cũng như các tàn dư lỗi thời thời hiện vẫn phần nào gắng gượng để tiếp tục sống trong sinh hoạt cộng đồng của công ty.

Việc giải toả vấn đề này sẽ yêu cầu tách rời hẳn cuộc sống các chương trình và dự án ra khỏi những con người đã gắn mình với chúng. Một trong những ưu điểm của chủ trương thành lập chiều cạnh tri thức cốt lõi trong dạng kiến trúc của hệ thống chính là nó sẽ phục vụ với tính cách ngôi nhà thường trực làm cơ sở cho nguồn lực kỹ thuật chuyên nghiệp của Butterworth. Bất kỳ quan hệ và phân nhiệm nào khác, như đã xác định, đều cần được coi như tham dự và có thời gian, chứ không tính đến nó có thể kéo dài bao lâu. Tính thường trực của ngôi nhà tri thức cốt lõi dùng làm cơ sở chuyên nghiệp đòi hỏi liên tục tái - bổ nhiệm và đổi mới không ngừng cũng như tính không vĩnh cửu của các chương trình và dự án. Nhờ vậy, có thể liên tục cách tân và thích ứng, khắc phục các điều kiện ngoan cố dẫn tới tệ nạn quan liêu bần giấy trở thành lạm phát và sức chống trả việc thay đổi thêm chỗ cố thủ vững chắc.

3. Lãnh đạo. Trong bối cảnh như trên đây, lãnh đạo được xác định là năng lực tác động ảnh hưởng lên những người mà mình không có quyền năng chỉ huy. Trong các công nghệ y khoa và bảo vệ sức khỏe, trình độ am hiểu chuyên môn, đành là một điều cần thiết tối quan trọng, song tự bản thân chưa đủ đảm bảo hoàn toàn thành công của hệ thống bảo vệ sức khỏe. Muốn có hiệu lực đầy đủ, mọi thành viên chuyên nghiệp của hệ cũng đều phải là một thủ lĩnh có ảnh hưởng. Thế cho nên, mỗi người cung cấp dịch vụ đều cần có nguyện vọng và năng lực sao cho tác động tích cực được vào bối cảnh, cơ cấu và quá trình của hệ Butterworth. Muốn hoàn thành nhiệm vụ sống còn đó, những thành viên tri thức cần: 1) trong nội bộ, tìm cách tham gia vào việc thiết kế và quản lý các môđun chăm sóc, các thể thức chăm sóc sao cho làm được nhiều việc hơn bằng phương tiện ít hơn; 2) về đối ngoại, chủ động và tích cực phát huy ảnh hưởng tới môi trường bối cảnh của Butterworth để phá vỡ các cản trở ùn tắc và mở rộng tiềm năng nhằm làm được nhiều hơn và tốt hơn. Rất đơn giản là Butterworth không thể bằng lòng với cách thức phân công lao động giữa các chức năng điều trị lâm sàng với quản lý, vì đó là kiểu quy ước dễ gây trục trặc vận hành.

Cho nên, xét đến cùng một người làm tốt dịch vụ cũng cần là học viên/ giáo viên tốt, là nhà thực hành chuyên môn tốt và một thủ lĩnh giỏi nữa. Thành đạt của Butterworth và những người cung ứng dịch vụ cho hệ này, mà có thể nói rộng ra là của bất cứ hệ thống chăm sóc sức khỏe nào, rốt cuộc đều tùy thuộc ở chỗ các thành viên trong cộng đồng cung ứng dịch vụ có hay không hoàn

thành được tính đa - chức năng đó cộng với bản thân họ là những nhà thực hành có trình độ am hiểu chuyên môn.

Việc xây dựng tính đa - chức năng trong cộng đồng dịch vụ sẽ cải biến trở ngại thành cơ hội và thay thế mô hỗn hợp thành hệ thống. Thành ra cá nhân người làm dịch vụ sẽ trở nên thành viên có chủ định của một hệ thống phụ thuộc qua lại chặt chẽ, và đó chính là nét khác biệt. Họ sẽ vận dụng hữu hiệu những am hiểu chuyên nghiệp nhiều mặt của họ trong việc quản lý hướng lên phía trên, cũng như sẽ ảnh hưởng tới những bộ phận khác và những tác nhân chủ chốt trong hệ thống là những người mà họ không có thực quyền kiểm soát nhưng thành công thu được lại tùy thuộc vào nỗ lực chuyên môn của họ.

Tính đa - chức năng cũng sẽ mang đến cho người cung ứng dịch vụ năng lực và khả năng thiết kế, quản lý hoạt động thực tiễn của họ xét theo phương diện trọn gói và chương trình để đảm bảo phục vụ nỗ lực và thân tình là những phẩm chất mà khách tiêu dùng dễ truy cập và ưa chuộng. Họ sẽ hợp tác với hệ thống chăm sóc sức khỏe trong sự nghiệp phát triển và liên tục hoàn thiện các mô hình, giao thức và thể thức cần thiết để quản lý các mặt khác nhau của các hệ thống bảo vệ sức khỏe.

Trong khi nhóm tri thức cốt lõi đảm nhiệm việc nghiên cứu và giáo dục đào tạo về y khoa, nó sẽ lập lại sơ đồ 3 chiều cạnh để tạo dựng cho riêng nó những dịch vụ sử dụng chung. Trong bối cảnh này, dịch vụ dùng chung sẽ bao gồm việc quản lý các phòng khám của thầy thuốc, tuyển lựa và kiểm tra xác nhận trình độ các nguồn cung ứng dịch vụ.

DỊCH VỤ SỬ DỤNG CHUNG

Dịch vụ sử dụng chung là một bộ phận cấu thành khác trong chiều cạnh đầu vào của dạng kiến trúc. Nó sẽ là người cung ứng những dịch vụ đặc thù cần thiết cho việc vận hành thoả đáng của toàn bộ hệ thống nói chung. Nhằm đảm bảo vận hành thoả đáng, dịch vụ sử dụng chung sẽ được thiết kế trong sự lưu ý cần trọng tới các đối tác liên quan đến cả tập trung hoá cũng như phi - tập trung hoá, tách riêng dịch vụ với kiểm soát, và định hướng thẳng vào khách hàng.

Nhu cầu tập trung hoá

Tập trung hoá sẽ cần tránh nếu không một trong tất cả mọi tình trạng sau đây chiếm tỷ trọng áp đảo chống lại việc phi - tập trung hoá một dịch vụ riêng biệt.

Tính đồng nhất

Những khía cạnh của hệ thống sẽ được tập trung hoá là những mặt vốn là chung cho tất cả hoặc cho một số bộ phận của Butterworth và không thể rơi vào tình trạng phi - tập trung hoá mà không gây tổn thất nghiêm trọng cho việc vận hành bình thường của hệ. Tại những lĩnh vực như đo lường, viễn thông ở đó ngôn ngữ chung và sự điều phối mang tầm quan trọng to lớn, tính đồng nhất sẽ là tiêu chí để tiến hành tập trung hoá.

Yêu cầu công nghệ

Một số công nghệ, do bản chất công việc, cho nên chắc sẽ không thể chia cắt được đòi hỏi phải có một thiết kế chủ

toàn luận, bởi vậy có thể được tập trung hoá. Ví dụ như hiệu quả của hệ thông tin toàn diện là nằm trong tính chất chủ toàn, quán xuyên, truy cập đúng thời gian thật và việc nối mạng thích hợp để truyền dẫn thông tin đúng theo nhu cầu của những đối tượng sử dụng khác nhau. Việc phát triển một hệ như vậy đòi hỏi sự hợp tác và phối hợp giữa mọi cá nhân trong quan hệ.

Tiết kiệm quy mô

Mặc dù tiết kiệm quy mô thường được coi là yếu tố quan trọng khi thành lập các dịch vụ dùng chung, nhưng các tác động qua lại giữa tập trung hoá với phi - tập trung hoá của mỗi chức năng cần được làm sáng tỏ để minh chứng rằng lợi vượt hẳn bất lợi trước khi đưa dịch vụ vào vận hành. Tại trường hợp này, có thể trông đợi rằng một dịch vụ khi đã được tập trung hóa rồi, hoặc sẽ tiết kiệm đáng kể cho hệ thống nói chung hoặc sẽ giúp một số trong các đơn vị tới mức nếu làm cách khác thì bản thân họ không thể đảm bảo được dịch vụ.

Ban quản lý có thể cảm nhận rằng ở một mức độ nào đó những hoạt động đặc thù sẽ là rất trọng yếu đối với thành đạt tương lai, cho nên họ quyết định tập trung, phát triển và chuyên môn hoá chúng. Ban quản lý có đặc quyền nhận dạng những dịch vụ nào nên đưa vào loại này, hoặc dưới hình thức lựa chọn hoặc uỷ nhiệm. Còn nếu chỉ liên quan đến một đơn vị/khách hàng, thì tốt hơn hết là phi-tập trung hoá dịch vụ ấy.

Bất kể dịch vụ sử dụng chung được xác minh cách nào,

đơn vị phụ trách cũng phải trở thành người cung ứng cấp nhật về trình độ và hiệu quả về chi phí để được lựa chọn.

Kiểm soát đối lập với dịch vụ

Kết hợp chức năng kiểm tra, kiểm soát với chức năng dịch vụ là yếu tố gây cản trở nhất cho việc vận hành các dịch vụ dùng chung. Cách làm này phá huỷ cả hiệu quả của dịch vụ và tư cách chính thống của kiểm soát. Để tự bảo vệ chống lại thế bá quyền chiếm đoạt dần dần của người cung ứng dịch vụ và các rủi ro hiển nhiên gây ra từ các dịch vụ được kiêm nhiệm cả quyền kiểm soát, các đơn vị vận hành đành phải tự họ đảm nhiệm các dịch vụ hỗ trợ mà nếu làm cách khác thế hẳn sẽ được dễ dàng sử dụng chúng và đạt hiệu ích cao. Tình trạng các dịch vụ ôm đồm thái quá và tràn lan vốn làm tê liệt bộ máy văn phòng và dư thừa vô ích, từ đó luôn luôn dẫn tới một phản ứng tự nhiên của các đơn vị vận hành là tự đảm nhiệm lấy các chức năng dịch vụ với chức danh "kép" tương tự. Mặt khác, nếu bắt chức năng kiểm tra, vốn là chính đáng và cần thiết, phải "trá hình" dưới danh nghĩa chức năng dịch vụ sẽ biến thực chất của công tác kiểm tra đang lý phải là cơ chế học tập thành một thứ hành vi phòng vệ và ca ngợi.

Cũng cần thận trọng để đảm bảo sẽ không có một chức năng nào của các đơn vị dịch vụ sử dụng chung bị biến dạng một cách bất đắc dĩ về tính chất để mang thêm một số chức trách kiểm tra, kiểm soát, như trong khuynh hướng thông dụng hiện nay. Dưới danh nghĩa đáp ứng nhu cầu đảm bảo tính nhất quán kiên trì và đảm bảo tính đồng đều, đang diễn ra một khuynh hướng tự nhiên muốn

giao cho người cung cấp dịch vụ phải kiêm nhiệm cả một chức năng cần thiết là chỉ đạo vận động và kiểm toán. Cách làm này bao giờ cũng tỏ ra sai lầm. Những người ấy chẳng đủ sức để kiểm chế tình trạng trượt dần xuống chỗ sút kém, sa sút, lại càng không đảm đương nổi chức năng kiểm soát. Làm thế rõ ràng là khiến người sử dụng phải lo ngại, bởi vì chẳng ai muốn có thêm một ông chủ mới nữa dưới bộ hoá trang của người phục vụ.

Nếu các dịch vụ sử dụng chung sẽ cung cấp cho khách hàng những dịch vụ cần thiết (như thông tin, lợi nhuận, biên chế, làm chứng từ sổ sách kế toán) phù hợp với các tiêu chí và giao thức do hệ thống kế hoạch, học tập và hướng dẫn vạch ra, thì hệ này sẽ đảm nhiệm việc hoạch định các chính sách và tiêu chí để chế định các dịch vụ đó, cũng như điều khiển các chức năng cần thiết về chỉ đạo và cưỡng chế để bảo đảm cho các chính sách ấy được thực thi thoả đáng.

Định hướng vào khách hàng

Trong khi các mối quan hệ cấp trên - cấp dưới trong truyền thống vẫn được coi như cấu kiện duy nhất để làm nền tảng cho việc thi hành quyền lực trong tổ chức, thì mối quan hệ người cung ứng - khách hàng du nhập một nguồn gốc mới mẻ về thể lực ảnh hưởng vào phương trình về tổ chức. Với quan hệ người cung ứng - khách hàng đang trở dậy chỉ riêng trong môi trường thị trường nội bộ, thì đối tượng tiếp nhận không có ai hỗ trợ cũng trở thành khách hàng thật sự. Được trang bị bằng sức mua, khách hàng trở thành tác nhân được trao quyền kèm theo khả năng chi

phối ảnh hưởng và tương tác với người cung cấp theo cách cả hai bên cùng nhau có thể định đoạt loại hình, chi phí và chất lượng các dịch vụ mang đến.

Việc tạo dựng một cơ chế thị trường nội bộ, tức là một quan hệ người cung ứng - khách hàng là gắn liền với việc cải biến các dịch vụ sử dụng chung thành một trung tâm thành tích. Khác hẳn các trung tâm gián tiếp, các trung tâm thành tích này không được nhận một ngân khoản cố định từ thượng cấp rót xuống. Họ có vốn lưu động với một ngân khoản vận hành biến đổi. Trong mô hình đó, các khoản chi tiêu đều tỷ lệ với thu nhập phát sinh từ mức độ dịch vụ thực hiện được và doanh thu tiếp nhận trong các giao dịch.

Hai cặp quan hệ ngang và dọc này bổ sung cho nhau, hỗ trợ nhau phát huy tổng lực. Quan hệ cấp trên - cấp dưới xác định quyền năng chính thức, xử lý các hoạt động thuê mượn, khởi động, xúc tiến, còn quan hệ người cung ứng - khách hàng tạo một nguồn gốc mới về ảnh hưởng khiến cho mức cầu dần dần thêm hợp lý.

Thiếu một môi trường thị trường nội bộ, ắt sẽ không có một cơ chế nội tại để hợp lý hoá nhu cầu. Một người cung ứng dịch vụ dễ chịu cùng với một người trả tiền thuộc bên thứ ba sẽ tạo ra và ngày càng tạo thêm một khối lượng cần khó thoả mãn. Ngược lại thế, người cung cấp dịch vụ khó thoả thuận sẽ kích thích quá nhiều trùng lặp của cùng những dịch vụ đối với các khách hàng tiềm năng. Kết quả dẫn tới là bùng phát bao nhiêu khoản chi gián tiếp trong bối cảnh của một dạng vận hành tốn kém vượt xa chi phí cần thiết. Xu thế trên đây quả là phi lý và các hành động

can thiệp để uốn nắn thực chất là vô hiệu ngay cả ở trường hợp tốt nhất.

Trên cơ sở các tiêu chí và nhận định đó, thành phần các dịch vụ sử dụng chung nên như sau.

Nhóm hệ thống thông tin

- Quản lý dữ liệu (dữ liệu lâm sàng, điều trị, dữ liệu tài chính và dữ liệu nhân lực)

- Công nghệ thông tin

- Phân tích hệ thống

Việc quản lý (dịch vụ đào tạo, giáo dục)

Việc thực thi đồ án thiết kế kiến nghị sẽ đòi hỏi phải thiết chế hoá cả một tập hợp mới các năng lực quản lý, thí dụ như quản lý khủng hoảng, giải quyết xung đột, quản lý hệ thống ra quyết định, hệ thống học tập, hệ thống cảnh báo sớm, hệ thống đo lường và chất lượng. Các dịch vụ của viện quản lý sẽ giao diện với các trung tâm ở bên ngoài có trình độ chuyên môn phù hợp và phổ biến những tri thức ấy khắp hệ thống Butterworth, đặc biệt là cho văn phòng điều hành và các nhóm tri thức cốt lõi.

Quản lý nhân lực

- Tiền lương, tiền thưởng

- Quản trị lợi nhuận

- Quản lý các khoản bồi thường, trợ cấp

- Tuyển dụng (chỉ thực hiện)

Hệ tài chính

- Quản lý ngân khoản và lưu thông tiền mặt
- Kế toán
- Lập chứng từ, hoá đơn, sổ sách
- Thu tiền

Quản lý hồ sơ y tế

- Phân phát, công bố thông tin
- Tiêu chuẩn nhất quán về hồ sơ

Giao lưu

- Quan hệ với công chúng
- Giao diện với phương tiện truyền thông đại chúng
- Trang bị và quản lý phương tiện nghe/nhìn
- Quảng bá thương hiệu của công ty
- Quảng cáo

Quản lý vật tư

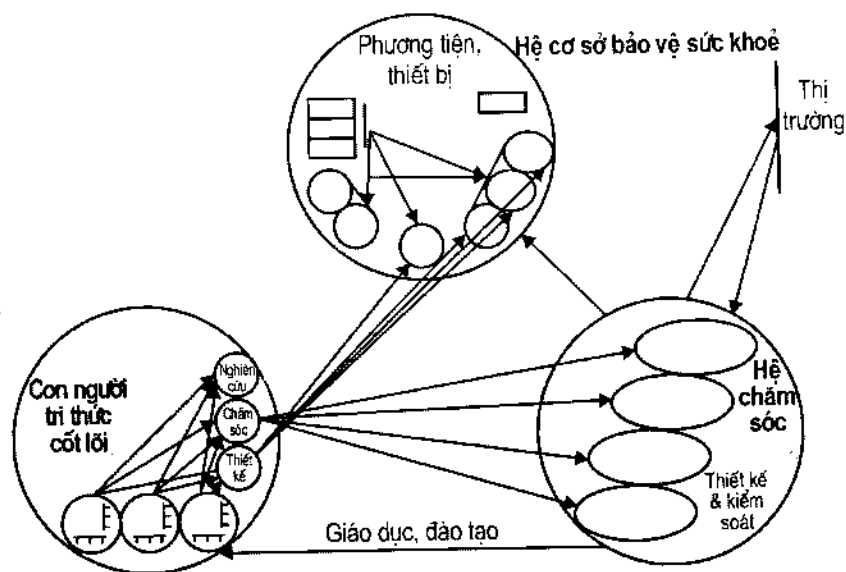
- Mua sắm

TƯƠNG TÁC GIỮA HỆ CƠ SỞ BẢO VỆ SỨC KHOẺ, TRI THỨC CỐT LÕI, CÁC HỆ CHĂM SÓC

Hệ chăm sóc sức khỏe là một quá trình thống nhất. Tuy thế, nó có 3 mặt thể hiện đại diện cho 3 phương diện của cùng một việc: tạo dựng và phổ biến tri thức chăm sóc sức khỏe; thiết kế sản phẩm chăm sóc sức khỏe; thực hành

chuyên nghiệp về chăm sóc sức khỏe. Ứng với thực trạng đó, dạng kiến trúc đưa ra 3 khu vực liên quan qua lại để đảm bảo cả 3 phương diện này đều cần được coi như chức năng hàng đầu phải được dành sự quan tâm ngang nhau. Để bảo hộ tính chất toàn vẹn nhất thể của quá trình chăm sóc sức khỏe, một điều tối quan trọng là tác nhân nhất thể hoá của những chức năng dường như khác biệt đó cần được nhận dạng thật minh bạch (xem hình 9.7).

Tính toàn vẹn nhất thể của quá trình chăm sóc sức khỏe, hơn hẳn bất cứ sự vật nào khác, sẽ là đặc tính và phẩm chất mà hệ thống dựa trên đó rốt cuộc sẽ trụ vững hay sụp đổ.



Hình 9.7. Quan hệ qua lại giữa hệ cơ ở bảo vệ sức khỏe, hệ chăm sóc và tri thức cốt lõi

Chính vì thế, cả 3 hoạt động là tạo dựng và phổ biến tri thức chăm sóc sức khỏe, thiết kế sản phẩm chăm sóc sức khỏe, thực hành chăm sóc sức khỏe, cần được hội nhập nhất thể trong khi vẫn được dành sự quan tâm bình đẳng. Tầm quan trọng của ba hoạt động này là do lớn tới mức trong dạng kiến trúc được kiến nghị cho hệ thống đã chủ trương rằng mỗi hoạt động phải được dành một khu vực riêng biệt đặt dưới quyền điều hành của một quản trị viên riêng biệt.

Đối với ba dạng hoạt động này, những đòi hỏi về bối cảnh để quản lý là khác biệt nhau về cơ bản. Hoạt động giáo dục, đào tạo ở cấp tri thức cốt lõi về căn bản là chức năng chuyên môn hoá định hướng vào khoa học, tự bản thân là việc quản lý học tập đơn - bộ môn dựa trên tri thức. Hoạt động thiết kế về căn bản là chức năng dựa trên phương pháp luận, tự bản thân là quản lý đa - bộ môn về triển khai sản phẩm. Thực hành chuyên nghiệp y khoa về căn bản là chức năng dây chuyền, tự bản thân là quản lý liên - bộ môn đối với sản lượng thông qua. Nếu làm cách nào khác thế, như sử dụng một quản trị viên độc nhất cho cả ba khu vực ắt sẽ dẫn tới những bất cập nghiêm trọng (tuỳ theo định hướng nghề nghiệp của quản trị viên phụ trách). Hậu quả là do tối ưu hoá "dưới mức" sẽ có một trong ba phương diện được ưu ái để dần dần leo tới vị thế đứng đầu, và tất nhiên các mặt kia bị đẩy lùi xuống thân phận những "công dân hạng nhì".

Nhưng mặt khác, ba dạng hoạt động ấy lại vẫn liên quan rất mật thiết với nhau tới mức việc hội nhập giữa

chúng phải là mối quan tâm hàng đầu. Thoáng nghe, tưởng chừng điều này là mâu thuẫn với luận điểm vừa nói trên chủ trương cần công khai ấn định ba hoạt động vào ba khu vực riêng biệt. Bởi thế, vấn đề ở đây là ba khu vực này cần hội nhập với nhau theo cách nào. Vấn đề này đưa ta quay trở lại với ý tưởng cốt lõi của dạng kiến trúc. Nhận định then chốt của đồ án thiết kế này thể hiện ở chỗ nhấn mạnh rằng con đường duy nhất đảm bảo nhất thể hoá cho hệ thống là người lao động tri thức phải trở thành người hội nhập.

Điều này nghĩa là việc hội nhập nhất thể hoá của ba hoạt động học tập, thiết kế và thực hành chăm sóc sức khoẻ sẽ được hiện thực hoá bằng sự thật cụ thể: người thiết kế, người giáo viên và người thực hiện phải là chỉ một người duy nhất. Nhằm bảo toàn tính trọn vẹn của quá trình cung ứng chăm sóc, mỗi nhà chuyên môn đóng góp vào đó, dù là bác sĩ, y tá điều dưỡng hay kỹ thuật viên, đều sẽ nhập cuộc vào cả ba vai trò dù tách biệt nhau song vẫn quan hệ qua lại với nhau, những vai này đảm nhiệm công việc của chính mình song còn đóng góp vào sức mạnh lẫn nhau đối với vai trò khác nữa. Khi ở khu vực tri thức cốt lõi, cùng một người sẽ giúp vào việc tạo nên và phổ cập tri thức bằng cách tham dự các tổ học tập với tư cách đồng thời là học viên/nghiên cứu viên/giáo viên. Khi ở các hệ chăm sóc, cùng một người sẽ giúp vào việc vận hành tri thức của mình bằng cách tham dự các tổ thiết kế với tư cách đồng thời là thiết kế viên/người đánh giá. Khi ở hệ cơ sở bảo vệ sức khoẻ, cùng một người sẽ giúp vào việc sử dụng tri thức mới mẻ bằng cách tham dự các tổ thực hành

chuyên nghiệp với tư cách đầy đồng thời là người thể hiện/người thực hành.

Việc nhập cuộc và làm chủ sở hữu của một trong ba vai trò bổ sung lẫn nhau, tăng cường cho nhau theo cách ấy sẽ chuẩn bị, trao quyền và thúc đẩy động lực hành vi cho người cung ứng dịch vụ để có thể thành công khi xử lý hai vai trò kia. Thành thử, một thiết kế viên/người đánh giá đồng thời cũng là người thực hành các sản phẩm và dịch vụ riêng biệt, sẽ luôn luôn là người đạt trình độ tốt nhất và chuẩn bị sẵn sàng nhất để giảng dạy những người ấy; một học viên/nghiên cứu viên/giáo viên đồng thời là người thực hành các sản phẩm và dịch vụ riêng biệt, sẽ luôn luôn là người đạt trình độ tốt nhất và chuẩn bị sẵn sàng nhất để thiết kế chúng; và sau rốt, một thiết kế viên/người đánh giá đồng thời cũng là học viên/nghiên cứu viên/giáo viên về những sản phẩm và dịch vụ riêng biệt, sẽ luôn luôn là người đạt trình độ tốt nhất và chuẩn bị sẵn sàng nhất để quản trị.

Tại cả ba bối cảnh, nhân tố hội nhập nhất thể hoá là người thực hành tự mình đúc rút kinh nghiệm bản thân lần đầu tiên để giải quyết vấn đề. Thành thử, hệ thống sẽ trở thành tự - chỉnh lý, tự - giáo dục và tự - hội nhập. Thiết kế sẽ cho phép các nhà chuyên môn có thể quản lý ngược lên cấp trên và tạo ra một tiếp cận thân tình thích hợp với những tính cách bất thường hay xuất hiện tại một tổ chức đa - trí tuệ và mang thiên hướng nghề nghiệp. Thế cho nên thành đạt của hệ thống sẽ tùy thuộc vào khả năng và ý thức tự nguyện của các nhà chuyên môn sẵn sàng vươn ra

ngoài để tùy theo bối cảnh đóng các vai thay thế qua lại được với nhau, như học viên, giáo viên, thiết kế viên, người thực hành. Mặc dầu hình như làm thế là có phần nào đối nghịch với những nhận định bất thành văn trong ngành chăm sóc sức khỏe đã lưu hành từ lâu đời, song thật ra đó là hoàn toàn phù hợp với bản tính loài người. Trong cuộc sống thực tế, cá nhân đóng nhiều vai trò khác nhau. Chẳng hạn, một điều hoàn toàn tự nhiên và hầu như trong cùng một thời điểm, con người đóng các vai cha mẹ, bạn bè, ông chủ và người thừa hành trong những bối cảnh khác nhau mà không vấp khó khăn nào. Sự thật là như vậy, thực trạng đó chính là một trong những đặc trưng phân biệt con người với các giống loài khác và cấu thành khối đá tảng làm nền móng cho tồn tại xã hội.

Do vậy, phạm vi kết hợp khi hành nghề của mỗi nhà chuyên môn sẽ phản ánh cả ba phương diện của vai trò với tư cách đồng thời là giáo viên, thiết kế viên và người thực hành. Phạm vi đó sẽ chỉ rõ giá trị của cá nhân đối với tổ chức căn cứ vào chất lượng và tính đa dạng của những vai mà cá nhân ấy được yêu cầu đóng trong những bối cảnh khác nhau của dây chuyền giá trị. Trình độ am hiểu chuyên môn càng cao thì yêu cầu càng lớn, mà yêu cầu càng lớn thì giá trị càng cao. Tuy nhiên, có một điểm cần nhấn mạnh ở đây là: trong đồ án thiết kế dù không khuyến khích, song vẫn sẽ tôn trọng sở thích cá nhân của những nhà chuyên môn nào đó vì bất cứ lý do gì đã quyết định không nhập cuộc với quá nhiều vai trò như trên.

Trong bộ ba gồm tri thức cốt lõi, hệ chăm sóc và hệ cơ

sở bảo vệ sức khoẻ, thì tri thức cốt lõi sẽ phục vụ như ngôi nhà cơ sở đối với các thầy thuốc, y tá điều dưỡng, kỹ thuật viên và các nhà chuyên môn về sức khoẻ của toàn hệ thống. Nhờ vậy, người lao động tri thức có khả năng chấp nhận các vai khác nhau trong những thời hạn khác nhau ở cả 3 khu vực. Khi ở khu vực tri thức cốt lõi, những người cung ứng dịch vụ tự bản thân họ sẽ giúp vào việc thực hiện chức năng quản trị tài sản thuộc về con người. Họ sẽ học tập ở đó và dạy lẫn nhau để đảm bảo kỹ năng am hiểu nghề nghiệp của Butterworth xứng đáng là thế mạnh về trình độ trong ngành chăm sóc sức khoẻ tại mọi thời kỳ. Họ sẽ thường xuyên chỉ đạo phương hướng và tiêu biểu cho trình độ khoa học và thực hành về chăm sóc sức khoẻ. Họ cũng sẽ đảm bảo rằng toàn bộ am hiểu nghề nghiệp của hệ là luôn luôn ở tư thế sẵn sàng đối phó mau chóng, hữu hiệu và thích hợp với những đòi hỏi đổi thay và gia tăng của thị trường.

Trong khi các hệ chăm sóc sẽ đảm nhiệm việc thiết kế quá trình và thực hiện trọn gói các sản phẩm và dịch vụ chăm sóc sức khoẻ cũng như chỉ đạo và đảm bảo chất lượng cho sự triển khai các hoạt động ấy, thì hệ cơ sở bảo vệ sức khoẻ sẽ phải hiện diện ở mọi nơi xuất hiện thật sự việc chăm sóc sức khoẻ. Hệ này sở hữu các tài sản vật thể vốn đầu tư cao và liên quan đến việc chăm sóc, và sẽ đảm nhiệm việc sử dụng hữu hiệu các tài sản ấy trong việc cung ứng chăm sóc.

Tính chất ba - chiều cần tránh sai lầm của quan điểm cổ truyền về phân công lao động và chế độ "ba ông chủ". Ba

khu vực của hệ quản lý ba phương diện khác nhau của hệ, mỗi khu vực thực hiện chế độ kế toán hoàn toàn độc lập đối với quá trình hoạt động của mình. Quan hệ giữa họ được điều hành bởi cả 3 mặt quyền năng: pháp lý, tri thức và tài chính. Xuyên suốt khắp ba bối cảnh là tri thức, ở đây tri thức là "mẫu số chung" và bởi vậy sẽ làm công việc của một nhân tố nhất thể hóa. Mỗi quan hệ giữa thành viên và người quản lý tại nhóm tri thức cốt lõi là quan hệ chủ nhân - người thừa hành (pháp chế), còn trong bối cảnh hệ chăm sóc và hệ cơ sở bảo vệ thì là quan hệ khách hàng - người cung ứng. Bởi thế, sự vận hành thành công của ba đơn vị sẽ đòi hỏi phải thiết lập một hệ thống sản lượng thông qua và đo lường với ngân khoản biến động và hệ ấy phải là bộ phận hội nhập của đồ án thiết kế này.

Đồ án thiết kế chỉ có dụng ý duy nhất là thoả mãn các đòi hỏi đặc thù riêng biệt của những tổ chức vận hành bằng tri thức. Trên thực tế, nó nhận định rằng "khối xây" để kiến trúc nên các hệ thống xã hội phải thực sự là vai trò chứ không thể là cá nhân. Xuất phát từ nhận thức ấy, con người rất có thể có nhiều tư cách thành viên ở nhiều tổ chức đa dạng trong đó họ sắm những vai trò rất khác nhau. Tranh thủ lợi thế của hiện tượng đó, đồ án thiết kế này sẽ cung cấp cho cá nhân người tham gia những khả năng không hạn chế để liên tục phát huy và sáng tạo những phẩm chất đi kèm liền với định chế nhiều vai trò, nhập cuộc hết mình vào toàn bộ quá trình hoạt động của việc chăm sóc sức khỏe. Nhập cuộc với nhiều vai trò sẽ bảo hộ tính toàn vẹn của người lao động tri thức khỏi bị chia sẻ tản mạn. Tháo gỡ nhà chuyên môn khỏi bị vướng mắc vào

những cạm bẫy của việc làm bị quy định chặt chẽ nghiêm ngặt, đó cũng là điều kiện để hệ thống xoá bỏ nạn quan liêu bàn giấy, giúp cho cả con người và tổ chức khỏi tình trạng cô lập, cứng nhắc một chiều giữa những chuyện tranh chấp ty tiện để rồi không thể tránh được cảnh suy tàn trong một môi trường vùn vụt biến đổi.

Chế độ giải phóng khỏi việc làm cố định và thường trực sẽ giúp cho các hệ chăm sóc và hệ cơ sở bảo vệ sức khoẻ những quyền lợi tự do ngang nhau để tránh khỏi sức chống trả việc thay đổi, xung đột cơ cấu và tình trạng tối ưu hóa dưới mức. Nó cũng giúp cho các đơn vị này đạt tới khả năng linh hoạt rất rộng lớn và năng lực chưa từng có về thực nghiệm thí điểm và cách tân.

Phân cách hẳn người lao động tri thức khỏi quy chế việc làm cứng nhắc là một phương tiện để thể chế hoá quyền tự do sáng tạo. Quyền tự do này đảm bảo cho trình độ nghiệp vụ vươn tới mức xuất sắc, cho tổ chức đạt tới năng lực cao về vận hành nhờ học tập không ngừng nghỉ và nhập cuộc toàn bộ. Giải phóng cho hệ thống khỏi phải thường xuyên xác định và tái - xác định cơ sở để giành lợi thế cạnh tranh, thực trạng trên đây sẽ đề phòng được căn bệnh cận thị về chiến lược cùng với những khuyết tật tổ chức khiến cho các đòi hỏi đã từng tạo nên thành đạt quá khứ biến thành thất bại tương lai. Đồ án thiết kế này có dụng ý xúc tiến việc khen thưởng công sức đóng góp và đấu tranh chống lại những xu thế quan liêu bàn giấy là những tệ nạn nếu không ngăn chặn kịp thời sẽ dẫn tới thái độ cảm chùng, đại khái, thậm chí cũng có thể biến sự hiểu biết tường tận thành chuyện tầm thường, vô bổ nữa.

Tại các hệ chăm sóc, những người quản trị dự án sẽ đảm nhiệm việc hội nhập những đầu vào của các nhà chuyên môn thực hành vào việc thiết kế các sản phẩm chăm sóc sức khỏe. Họ sẽ phải đảm bảo chắc chắn rằng việc phát triển sản phẩm đó là phản ánh được những nhu cầu đang trỗi dậy ở thị trường. Họ cũng sẽ phải đảm bảo chắc chắn rằng sẽ không vi phạm hay tùy tiện châm chước tính toàn vẹn của thiết kế. Những người quản trị dự án sẽ cung cấp nội dung và chịu trách nhiệm về tiềm năng các sản phẩm đưa ra cung ứng, đồng thời trả tiền cho dịch vụ của các người thực hành/thiết kế viên đã góp sức vào việc phát triển sản phẩm. Tuy vậy, công việc đào tạo và phát huy thực sự các người thực hành/thiết kế viên sẽ tiến hành tại khu vực tri thức cốt lõi. Thành thử, quá trình phát triển sẽ có một giao diện kép: thị trường và khu vực tri thức cốt lõi.

Thách đố ở đây chính là hiện thực hóa các tiềm năng của đồ án thiết kế để đồng thời đáp ứng nhu cầu độc lập của cá nhân cũng như nhu cầu phụ thuộc qua lại của tổ chức. Thiết kế này là một chủ trương công khai nhằm tránh hy sinh điều tốt đẹp của khối toàn bộ cho điều thuận lợi của từng bộ phận, và đảo lại. Trong đồ án thiết kế cũng công khai gạt bỏ tình trạng tối ưu hóa "dưới mức" nhằm tạo khả năng cho hệ thống tránh được việc áp đặt các giải pháp thắng/thua vốn là những giải pháp có thể làm chìm ngấm các thành viên tranh chấp nhau để quyết thắng trong những cuộc chiến chực năng gây tổn thất lớn cho công ty. Một ca phẫu thuật rất khó đánh giá là thành công nếu sau đó bệnh nhân bị tử vong.

Chủ trương nhất thể hoá cả ba khu vực, tuy quả thật rất hấp dẫn, nhưng xin chớ tưởng là dễ thực hiện. Nó sẽ yêu cầu huy động sự hợp tác toàn lực của các khu vực này, sự quan tâm đầy đủ của chủ tịch hệ cơ sở bảo vệ sức khoẻ và cuộc cải biến thật sự về văn hoá (không nên hiểu lầm là không khí làm việc), có thể các tiềm lực mạnh mẽ của nó mới có thể được hiện thực hoá. Trong tiến trình này, không bao giờ được đánh giá quá thấp cường độ chống trả kết hợp với thái độ ưa tùy tiện "thoải mái" vốn gắn liền rất lâu đời với cung cách mỗi người chỉ giữ một vai trò độc nhất.

VĂN PHÒNG ĐIỀU HÀNH

Với tính cách là một khối toàn bộ, văn phòng điều hành sẽ chịu trách nhiệm đảm bảo cho cả hệ thống vận hành tốt về tổng thể và đạt nhiều hiệu quả. Nó đảm nhiệm việc kiến tạo một tầm nhìn và xây dựng một hình ảnh cùng chia sẻ về một tương lai mong muốn, thực hiện việc lãnh đạo giúp cho tổ chức hoàn thành nhiệm vụ. Muốn vậy, văn phòng điều hành chịu trách nhiệm tạo dựng ba quá trình trọng yếu sau đây:

1. Quá trình tiềm lực. Tổ chất của việc tạo tiềm lực sẽ là quá trình quy hoạch chiến lược để thể chế hoá việc liên tục tìm kiếm cơ hội mới mẻ thích hợp rất sát với dây chuyền giá trị. Quá trình này sẽ triển khai và thực thi các hoạt động dẫn tới sự cải biến văn hoá, đổi mới kinh doanh, hình thành các ý tưởng cách tân, cũng như cải tiến phương pháp cung ứng việc chăm sóc có chất lượng và điều hành kinh doanh.

2. Quá trình tổng lực. Tổ chất của tổng lực thể hiện ở việc quản lý các tương tác. Thực chất là điều khiển sự phát triển và thực thi các quá trình, các hệ thống, các quy chế động viên khích lệ để tạo được những nỗ lực hợp tác và liên kết sao cho toàn bộ dây chuyền giá trị là lớn hơn tổng số các bộ phận. Những biện pháp ấy, trong đó bao gồm thị trường nội bộ, xác định chi phí theo mục tiêu, hệ đo lường thành tích, hệ khen thưởng, hệ cảnh báo sớm, hệ học tập, đều định hướng thẳng vào sự kiến tạo một môi trường thắng/thắng bằng cách giải toả những xung đột cơ cấu giữa các đơn vị nội bộ và gắn số đo thành tích của mỗi đơn vị với đóng góp của đơn vị ấy vào các đơn vị khác.

3. Quá trình thông qua sản lượng. Những quá trình thông qua sản lượng sẽ chú trọng tới chất lượng và hiệu quả của các hoạt động vận hành. Chúng giúp hệ thống nâng cao hiệu lực ở cả nội bộ từng đơn vị và giữa mọi đơn vị trong dây chuyền giá trị. Để làm việc đó, hệ thống sẽ tận dụng phương pháp luận liên tục cải tiến. Mục tiêu phấn đấu là tăng cường tiềm lực vận hành bằng những giải pháp hệ thống nhằm vào những yêu cầu:

- Giảm thời gian của chu trình
- Loại trừ lãng phí, phế phẩm
- Cải thiện tính linh hoạt uyển chuyển
- Nâng cao chất lượng

Sản lượng thông qua xuất hiện ở hai cấp điều khiển. Văn phòng điều hành sẽ hoạch định chính sách và quy định tiêu chuẩn còn các quản trị viên vận hành sẽ đảm

nhiệm việc đưa chúng vào các nghiệm vụ thực hành. Các hoạt động thực thi liên quan đến quá trình thông qua sản lượng được tiến hành ở mọi cấp trong tổ chức. Mọi thành viên của tổ chức sẽ tham gia vào hoạt động liên tục cải tiến.

Dưới sự lãnh đạo của chủ tịch và tổng giám đốc điều hành, một nhóm nhỏ gồm các nhân viên liên ngành làm việc trong các tổ "chức năng chéo" sẽ đảm nhiệm việc thể chế hoá về mặt tiềm lực, tổng lực và thông qua sản lượng trong lĩnh vực riêng của họ.

Tóm lược

Mục này nhằm phục vụ với tính cách một bản ghi nhớ mấy điểm then chốt của một đồ án thiết kế mới. Thiết kế này đã đồng thời sử dụng cả 3 cơ sở quyền năng: nguồn gốc pháp lý (ông chủ), nguồn gốc tri thức (am hiểu tường tận nghiệp vụ) và nguồn gốc kinh tế (tài sản và đồng tiền).

Tại khu vực tri thức cốt lõi, mọi bác sĩ phải trực thuộc và tường trình lên một bác sĩ; mọi y tá, điều dưỡng viên phải tường trình lên một điều dưỡng viên và mọi kỹ thuật viên phải tường trình lên một kỹ thuật viên. Ở đây, quản lý và quan hệ qua lại sẽ là định hướng vào giải pháp và phân cách riêng theo chuyên ngành nghiệp vụ. Cách sắp xếp bố trí này là công nhận và thoả mãn các yêu cầu về ranh giới chuyên môn hoá tri thức, cũng như xác lập môi trường và tính chất hợp lý cho các tiếp cận bộ môn để phát huy năng lực nghề nghiệp và giám sát đồng đẳng. Tại khu vực này, tổ chức sẽ cần dựa hẳn lên đầu vào, do đó mang tính chức năng.

Tuy nhiên, tại các hệ thống chăm sóc sức khỏe hay hệ thống cơ sở bảo vệ sức khỏe, thì phương thức vận hành lại đảo ngược từ tính chức năng sang tính môđun. Việc quản lý, kiểu bố trí tổ, đội và quan hệ sẽ là định hướng vào giải pháp và động lực trong điều trị, xử lý. Những đòi hỏi về chăm sóc bệnh nhân vốn thường là hiện tượng đa - bộ môn, sẽ trở thành tiêu chí cho các thành phần các tổ trong đồ án thiết kế và sự áp dụng thiết kế cũng như phương pháp luận thực hành. Ở các hệ này, do vậy tổ chức sẽ là "chức năng - chéo" và dựa hẳn lên đầu ra. Trình độ của người quản trị viên tại đây không nhất thiết là chức năng của một chuyên ngành độc nhất. Những đòi hỏi về tính toàn vẹn của đầu ra sẽ quyết định ai là người thủ trưởng thích hợp nhất, có thể đó là một bác sĩ, một điều dưỡng viên hay một kỹ thuật viên.

Có một điều ngộ nhận song đã được rộng rãi thừa nhận cho rằng không ai cần trực thuộc và tương trình với bất cứ người nào thuộc về một bộ môn chuyên ngành khác với mình, và nếu đẩy tới một kết luận logic thì nhận thức này sẽ khiến cho hệ thống cơ sở bảo vệ sức khỏe không thể vận dụng được các tiếp cận liên - bộ môn dựa trên những vấn đề thực tế, tức là những vấn đề khác biệt căn bản so với cách thức phân chia các bộ môn tại trường đại học. Cung cách tách biệt riêng rẽ như vậy sẽ không chỉ mang tính định hướng đơn - bộ môn và giải pháp (chứ không phải định hướng liên - bộ môn và vấn đề), mà nhất định sẽ gây nên các xung đột cơ cấu và tình trạng áp đặt các giải pháp thắng/thua. Chính bởi lẽ đó nên các xung đột xuất phát từ phân công lao động kiểu cổ truyền sẽ chẳng bao giờ giải toả được chừng nào chưa tái - thiết kế hệ thống.

Đồ án thiết kế mới này sẽ phòng ngừa các xung đột cơ cấu chứ không phó mặc để sau này các quản trị viên xử lý chúng. Cách phòng ngừa này được đảm bảo chắc chắn bằng công việc cơ bản là yêu cầu người nào cũng nên nhập cuộc vào học tập, thiết kế và thực hành nghiệp vụ chăm sóc sức khoẻ. Đó chính là tổ chất của phương cách tự-quản lý ngược lên cấp trên mình.

Những phương hướng nếu không phải là sản phẩm của các tổ, đội, chức năng chéo, thì dù hữu hiệu chẳng nữa, cũng sẽ không được rộng rãi tán thành hoặc nhất trí chấp thuận. Phải vừa là đủ hiệu lực trong bản thân, lại vừa có thể đưa ra những ứng dụng thực tế, các phương hướng không những phải do tập thể cùng xây dựng nên, mà còn phải dành một mức độ tự do nhất định để người thực hành sử dụng một cách sáng tạo. Ví như làm khác thế, một thủ tục cũ tưởng là hoàn chỉnh thật ra là bóp nghẹt sáng tạo, bởi vì đem vận dụng nó sẽ quá cứng nhắc đối với trường hợp cụ thể và quá chặt chẽ khiến cho người thực hành khó cách tân. Một hệ thống kém hiệu lực nếu vẫn còn tạo điều kiện để lựa chọn và thí điểm thực nghiệm thì rốt cuộc sẽ tỏ ra khả quan hơn so với một hệ thống hoàn chỉnh nhưng xiết chặt sáng tạo.

Chương 10

CÔNG TY MARRIOTT

Một bạn thân của tôi là Kathy Dannemiller đã có lần giới thiệu tôi với công ty Marriott. Ông Dean Pat Stocker đã mời tôi dành một ngày đến giới thiệu tại viện Aspen Institute, ở đây ông chủ tịch công ty Marriott Lodging là Bill Tiefel và các người giúp việc thân cận đã tham dự cuộc hội thảo kéo dài suốt một tuần lễ về điều hành kinh doanh.

Cuộc hội thảo của Marriott thật là rất hấp dẫn và đầy kích thích. Công ty lúc ấy đang đối mặt trước một thách thức khó tin được. Thời vận làm ăn rất tồi tệ. Cuộc đấu đã thay đổi đến hải hùng. Kinh doanh địa ốc đã suy sụp, các chủ khách sạn (tức là khách hàng chính của Marriott) rất cần phải có nhiều tiền mặt hơn nữa mới mong sống sót được. Hãng Corporate America (nguồn cung ứng tiền mặt rất lớn của Marriott) lao vào một giải pháp tự mệnh danh là "quy mô hợp lý" và cắt giảm chi tiêu mọi khoản.

Một tháng sau cuộc hội thảo đầu tiên của chúng tôi, vào mùa hè năm 1992, ủy ban điều hành công ty Lodging quyết định nhập cuộc quá trình "thiết kế đồ án lý tưởng" sao cho nó được một cơ cấu tốt thay thế hẳn cơ cấu phân công phân nhiệm đã bắt lực lại quá tốn kém. Kết cục là đã

diễn ra một sự cải biến sâu sắc ở công ty Marriott, nhờ đó vạch được một phương hướng để nó thăng tiến với thành đạt liên tục.

Đã thành lập hai tổ hoạt động song hành với nhau: một phụ trách soạn thảo đồ án thiết kế, một nữa đảm nhiệm xác lập "nhóm vấn đề". Tổ thiết kế gồm 24 thành viên thuộc ủy ban điều hành của ông Bill Tiefel. Tổ "nhóm vấn đề" gồm 6 nhà chuyên môn có năng lực của công ty Marriott Lodging. Nhưng bản tường trình của tổ phụ trách "nhóm vấn đề", do tính chất bí mật nội bộ, nên tại đây sẽ không bàn đến.

Ông John Poirdehnah, đồng nghiệp và bạn cố tri của tôi, chính là đối tác của tôi trong dự án này. Ông không những đã dẫn dắt tổ "nhóm vấn đề" tới chỗ soạn thảo được một văn bản rất xuất sắc để xác lập các vấn đề ở đây, mà còn là một cộng sự không thể thiếu vắng được trong quá trình thiết kế.

Dưới đây là tóm lược ba lần biên soạn lập đi lập lại của tổ thiết kế. Quá trình thiết kế gồm mấy bước sau:

- Triển khai một nhận định tường tận của tập thể về môi trường, cụ thể là tìm hiểu "Cuộc đấu đang diễn tiến cách nào?" và "Những cơ sở mới để cạnh tranh là gì?".

- Nhận dạng chủ định cần thiết kế cho hệ thống (xác định rõ các đặc tính mong muốn, các giá trị cốt lõi, nhiệm vụ).

- Kiến tạo một mặt bằng nền tảng, một tầm nhìn về tương lai mong muốn đối với Marriott Lodging và phương hướng phát triển của công ty này, cũng như hệ thống học

tập khả dĩ liên tục đối ứng với những thách thức của môi trường luôn biến động.

MÔI TRƯỜNG: CUỘC CHƠI ĐANG DIỄN TIẾN CÁCH NÀO

Tương lai sẽ chẳng phải như nó đã vẫn thường xảy ra trước đây. Ngày càng thêm khó tiên đoán và chuẩn bị tương lai, nếu không muốn nói là hoàn toàn không thể. Thành ra, những tổ chức đương thời rất cần quy tụ vào việc kiến tạo tương lai của riêng họ, chứ chớ nên phung phí thời gian để toan tính những chuyện tiên đoán và chuẩn bị.

- Thực trạng của nền kinh tế không phải là hiện tượng chu kỳ. Trạng thái của nền kinh tế (1992) không chỉ có suy thoái. Nền kinh tế đang tái - cơ cấu để tiến tới một trình độ tương thích hơn với trạng thái đang trỗi dậy của cạnh tranh. Không thể giải thích nó là mang tính chu kỳ.

- Thị trường địa ốc đang thay đổi. Tình hình suy yếu của thị trường địa ốc không phải là tạm thời, và chưa chắc đã có thay đổi một tương lai gần khả dĩ nhìn được trước. Cho nên, không thể dự cuộc đấu dựa trên giả thuyết có thể thắng chỉ dựa vào riêng một việc đánh giá tài sản.

- Ứng xử của người tiêu dùng đang thay đổi. Khách hàng đang mỗi lúc mỗi thêm khôn ngoan hơn, thông minh hơn, họ muốn mua được hàng hoá ngày thêm nhiều hơn với tiền trả ngày càng ít đi.

- Doanh nghiệp đối diện với nhiều sức ép chi tiêu và ngày càng thêm rất nhạy cảm với giá cả.

- Cầu đang dịch chuyển từ tầng này lên tầng trên.
- Chất lượng, chi phí và thời gian đều phụ thuộc lẫn nhau và tạo thành một khối toàn bộ bổ sung nhau. Không thể châm chước bất cứ yếu tố nào gây tổn thất cho các yếu tố khác.

Cơ sở để cạnh tranh

- Học tập để chung sống với điều bất trắc. Phải phấn đấu để trở thành linh hoạt hơn, năng động hơn, cần đạt tới năng lực cảnh báo sớm.
- Giảm hẳn một bậc chi phí vận hành. Tuyển chọn các dịch vụ hợp lý và nâng cao chất lượng của chúng.
- Vận dụng các biện pháp mang tính cạnh tranh cao về giá cả nhằm lấp đầy công suất chưa được huy động.
- Tái thiết kế sản phẩm, quá trình để giảm chi phí từ 20 đến 30%.
- Tránh bị đẩy vào một khu vực cạnh tranh quyết liệt và không mong muốn về sản phẩm/thị trường.
- Đa dạng hoá theo hướng khác biệt nhau và đảm bảo sản phẩm thoả mãn các nhu cầu đang trỗi dậy ở thị trường.
- Nâng cấp tài sản, phần đầu trở thành doanh nhân khôn khéo.
- Cân đối tính toán dịch vụ nợ so với giá trị tài sản. Nhận định chủ sở hữu đánh giá thế nào về giá trị và động cơ tham gia kinh doanh của họ thế nào.
- Triển khai chiến lược hướng vào các chủ sở hữu và chủ nợ.

- Nếu chủ sở hữu suy sụp, tìm hiểu ai đang định mua tài sản của họ. Nhóm tư vấn quản lý tài sản được trao nhiệm vụ vừa triển khai chiến lược xử lý tình huống này vừa đảm bảo khả năng tiên đoán (chứ không nhằm phản ứng lại).

CHÚ ĐỊNH

Nguyên tắc đặc trưng mong muốn

- Thái độ quyết tâm cam kết của chúng tôi sẽ phải là hoàn toàn đảm bảo cho khách được mãn nguyện.

- Chúng tôi sẽ cung ứng giá trị (lợi nhuận/chi phí) ở mọi cấp của dây chuyền giá trị dịch vụ. Chúng tôi sẽ xác định giá trị tại nút cuối của dây chuyền, tức là "khách", và làm việc trên phương hướng phục vụ tài sản, chủ sở hữu, địa phương, thương hiệu, chi nhánh và Công ty.

- Chúng tôi sẽ liên tục đáp ứng cung cấp sản phẩm sao cho phù hợp với nhu cầu luôn thay đổi của khách hàng (phù hợp chiến lược của sản phẩm đối với thị trường).

- Chúng tôi sẽ đảm đương trách nhiệm tạo dựng một môi trường thắng/thắng có thể giải toả được các xung đột giữa khách, người liên kết, người cổ động chủ chốt, chủ sở hữu và người phân phối ở mọi cấp vận hành kinh doanh.

- Chúng tôi sẽ thách thức toàn ngành bằng cách phấn đấu trở thành các thủ lĩnh không ai tranh dành được trong lĩnh vực quản lý khách sạn. Sẽ hoàn thành được việc này nhờ:

+ Triển khai một tổ chức gọn nhẹ, đơn giản, không

mang tính chất bàn giấy, linh hoạt trong đó các hệ thống hình thức và phi - hình thức được kết hợp hài hoà và thực hiện việc giao lưu thông báo khắp tổ chức.

+ Tạo dựng một hệ thống hỗ trợ lẫn nhau và tùy thuộc qua lại để phát huy trọn vẹn tổng lực nảy sinh từ tương tác giữa công nghệ, sản phẩm/thương hiệu và thị trường.

+ Phân đấu trở thành đồng nhất với trình độ xuất sắc về giá trị thông qua ban lãnh đạo có tri thức cao.

+ Xoá bỏ tình thế lưỡng nan giữa tự do với tín nhiệm, đảm bảo quyền năng và trách nhiệm được kết hợp chặt chẽ ở mọi cấp.

+ Thiết kế một hệ thống khen thưởng thắng/thắng định hướng thẳng vào sản lượng để giải toả những xung đột cơ cấu.

+ Vận dụng công nghệ làm đòn bẩy để cung ứng giá trị, tức là làm ngày càng thêm nhiều với phương tiện ngày càng ít, dẫn đến nguồn lực sản xuất/sản lượng cao hơn.

- Chúng tôi chủ trương sẽ thực hiện tâm thức toại nguyện lẫn nhau giữa mọi tác nhân chủ chốt bằng cách thấu hiểu tường tận mối tương tác giữa những yêu cầu của họ. Chúng tôi sẽ không thành đạt nếu không giúp cho mọi tác nhân chủ chốt của chúng tôi, như khách, người liên kết, cổ đông, chủ sở hữu và người phân phối, đều thành công.

- Chúng tôi thừa nhận rằng cơ sở khách hàng của mình có nhiều liên hệ. Ngoài các khách, thì chủ sở hữu tài sản cũng thuộc về một loại khách hàng khác tối quan trọng

đến mức tới hạn. Thời gian nào các khách hàng gặp rối ren, chúng tôi ắt cũng rối ren theo họ.

NHIỆM VỤ

Chúng tôi muốn trở thành "**LỰA CHỌN SỐ MỘT**" của các bạn.

Tại công ty Marriott:

Mọi vị khách sẽ mong muốn trở lại.

Mọi người liên kết kinh doanh sẽ có khả năng thiện thực hoá tiềm lực của mình.

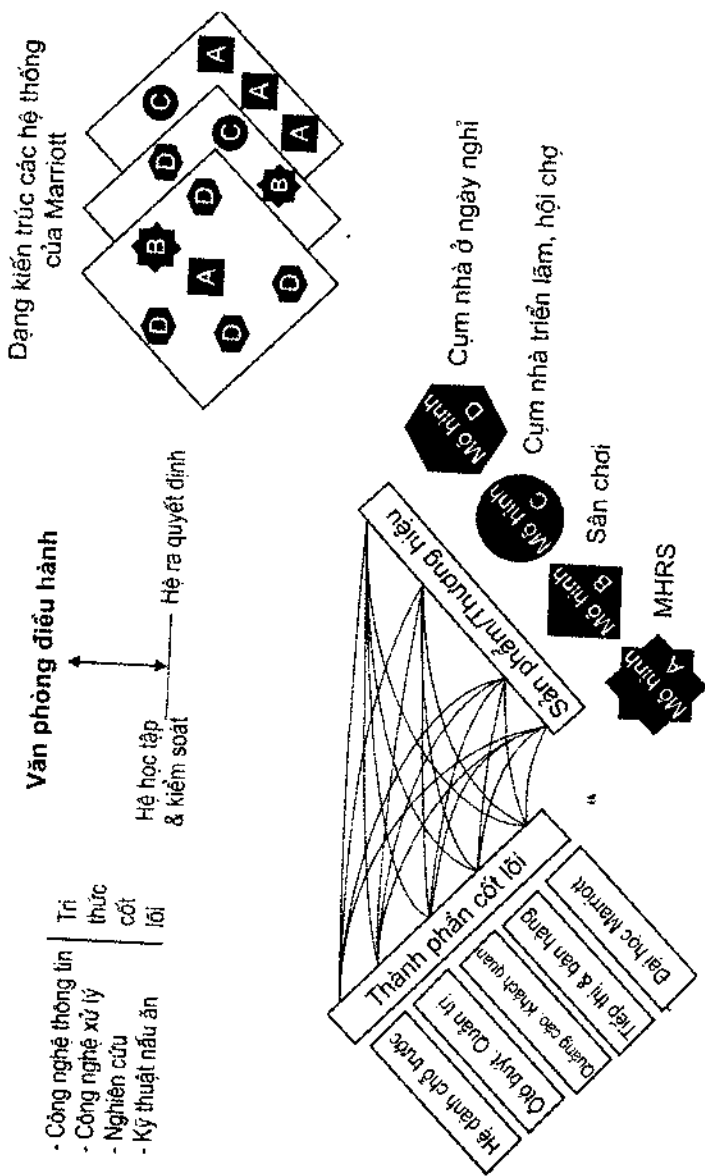
Mọi chủ sở hữu sẽ được hỗ trợ bằng các dịch vụ cấp cao về quản lý.

Mọi cổ đông sẽ nhận được cổ tức và hoàn vốn.

DẠNG KIẾN TRÚC

Dạng kiến trúc sau đây (*hình 10.1*) đã được chấp thuận làm cơ sở để xây dựng một tổ hợp dịch vụ lý tưởng hoá thuộc công ty Marriott, gồm khách sạn, khu nghỉ, khu căn hộ hoàn chỉnh (MHRS). Như được thể hiện tại sơ đồ dưới, dạng kiến trúc này có 4 chiều cạnh tách riêng:

1. Hoạt động địa phương/thị trường: thể hiện thực chất kinh doanh của hệ thống. Đây chính là nơi xuất hiện rõ rệt cuộc xây dựng của MHRS, cụ thể là nơi toạ lạc các tài sản và nơi cung ứng dịch vụ cho khách.
2. Sản phẩm/thương hiệu: thể hiện đầu ra (thành phẩm cuối cùng của hệ thống).



Hình 10.1. Dạng kiến trúc của hệ thống

3. Thành phần/cốt lõi: thể hiện các phân hệ vận hành cùng đóng góp vào sản lượng thông qua của toàn hệ thống và/hoặc bán ra thị trường ngoài.

4. Tri thức cốt lõi: thể hiện bí quyết hiện đại cập nhật duy nhất của MHRS được vận dụng khắp dây chuyền giá trị, do một vài hoặc mọi chiều cạnh trên đây trực tiếp sử dụng.

Dạng kiến trúc thừa nhận tính tất yếu phải nhất loạt khai thác lợi thế cạnh tranh ở mọi chiều cạnh về thị trường, sản phẩm và công nghệ. Bởi thế, nó tìm cách loại trừ tình trạng tối ưu hoá dưới mức ở bất cứ chiều cạnh nào. Mục tiêu phấn đấu là tích cực tạo ra tổng lực, tiềm năng và hiệu quả bằng cách xây dựng mối quan hệ thắng/thắng giữa cả ba chiều cạnh.

Dạng kiến trúc này mở rộng các khả năng mà các tiếp cận truyền thống vẫn thường khép chặt bằng cách:

- Bổ sung thêm các loại hình mới về quan hệ cấp trên/cấp dưới coi như các khối cấu kiện cơ bản để xây dựng tổ chức (khách hàng/người cung ứng).

- Thay đổi bản chất của việc kiểm tra từ chỗ là giám sát chuyển thành học tập, việc giám sát bị xem như lãng phí.

- Xoá bỏ những xung đột cơ cấu giữa đòi hỏi của thị trường với các lợi ích đa dạng của các nhóm sản phẩm cạnh tranh nhau.

- Giảm bớt tính phức hợp bằng cách triển khai các giải pháp nhất thể hoá thay cho việc chấp vá gán ghép hàng loạt giải pháp rời rạc và không tương thích với nhau.

- Cho phép đồng thời hiện thực hoá tất cả các chủ trương vừa tập trung hoá vừa phi - tập trung hoá, vừa nhất thể hoá vừa chuyên biệt hoá, vừa phụ thuộc qua lại vừa tự chủ.

Hỗn hợp sản phẩm/thị trường

Việc tạo nên các sản phẩm thoả mãn các thị trường quyết chẳng phải chỉ một lần là đã xong. Nó đòi hỏi phải liên tục nghiên cứu và tái - thiết kế. Cách đưa quan niệm "quản trị viên thương hiệu" thành một chiều cạnh mới của dạng kiến trúc chính là nhằm thể chế hoá chức năng đó nhằm đối ứng liên tục và kịp thời với thách thức. Công ty lý tưởng hoá cũng sẽ tìm kiếm những cơ hội mới cho một số trong các thành phần cốt lõi của mình cũng như cho nhóm tri thức cốt lõi của mình (thí dụ các chương trình và đào tạo để thực hiện thủ tục dành sẵn chỗ/khách sang trọng).

Vận hành địa phương/thị trường

Các hoạt động vận hành sẽ được tổ chức và quản lý xuyên qua mọi sản phẩm dịch vụ ăn ở giải trí tùy theo những đặc điểm và đòi hỏi riêng biệt của từng thị trường với việc khôn khéo tận dụng mọi cơ hội tạo ra ở thị trường đó. Các thị trường sẽ được phân vùng dựa trên các đặc điểm ứng xử và yêu cầu của khách hàng ở địa bàn kinh tế hữu quan. Nhờ vậy, sẽ làm dịu tình trạng xung đột cơ cấu giữa các chi nhánh sản phẩm đang cạnh tranh nhau và tạo khả năng để xây dựng một hỗn hợp tối ưu về sản phẩm cho hoạt động tại mỗi địa phương nhằm hiện thực hoá tiềm năng tối đa của nó.

Toàn bộ thị trường chia làm 10 khu vực địa phương. Mỗi khu vực sẽ quản lý chừng 50 đến 75 tài sản kèm theo mọi phương tiện liên quan. Những tài sản lớn sẽ có tổng giám đốc, còn tài sản nhỏ sẽ gom thành cụm để quản lý theo địa bàn lãnh thổ. Việc tập trung nỗ lực chủ yếu ở đây sẽ là trao quyền để các quản trị viên chủ động điều hành theo cách làm riêng của họ với sự giám sát tối thiểu từ cấp trên.

Tuỳ theo phạm vi và mức độ đa dạng về chức năng, các quản trị viên khu vực sẽ có nhiều người làm trợ lý. Những trợ lý cho quản trị viên khu vực sẽ được đào tạo với dụng ý sẽ bố trí họ vào chức vụ tổng giám đốc trong tương lai. Quản trị viên trợ lý sẽ được trang bị tri thức đầy đủ về nhiều chức năng, cốt là để tránh tình trạng quan liêu bàn giấy quá nặng từ thượng đỉnh trút xuống, cũng như để xúc tiến năng lực linh hoạt về quản lý và tổ chức dưới các điều kiện môi trường luôn thay đổi.

Trong nội bộ mỗi khu vực địa phương, các hoạt động sẽ được thiết kế từ dưới lên, chứ không phải từ trên xuống. Sở dĩ nên làm thế, trước tiên là bởi vì các chức năng và dịch vụ cần làm và có thể thực hiện tốt nhất trong hoàn cảnh tài sản vật chất hiện có của cơ sở đã được nhận dạng rõ ở cấp cơ sở. Tiếp theo, các chức năng dịch vụ có thể san sẻ cho cả một khu vực địa phương sẽ được nhận dạng trước khi quyết định loại nào sẽ được cung ứng tốt nhất tại cấp khu vực.

Cách tổ chức mỗi khu vực địa lý sẽ là khác biệt nhau vì cần dựa vào tiềm năng của mỗi địa bàn. Tuy nhiên, có thể sẽ sử dụng các chức năng sau làm mô hình.

Quản lý kinh doanh

Chức năng này sẽ gồm tài chính, kế toán, các dịch vụ hành chính quản trị và nhân lực, cũng như một số hoạt động hỗ trợ khác cho việc quản lý tự khu vực địa phương (kể cả quan hệ giao dịch với chủ sở hữu tài sản). Nhóm quản lý này sẽ nhận được sự hỗ trợ của đơn vị dịch vụ kinh doanh của chiều cạnh thành phần cốt lõi.

Quản lý dự án

Các tổ dự án sẽ được tổ chức chung quanh các quá trình thông qua sản lượng chuyên ngành, nhưng tất cả đều sẽ có đủ trình độ chuyên môn về chức năng - chéo liên quan tới công nghệ thông tin, quản lý chất lượng toàn diện, hệ thống nhân lực thiết kế. Mục tiêu phấn đấu là thực thi tốt giải pháp nhất thể hoá (đã được triển khai bởi mỗi quản trị viên thương hiệu) tại mỗi địa điểm của khu vực địa phương, trao điều kiện để đồng loạt hoà thành mọi mục tiêu thành công chủ yếu sau: giảm thời gian chu kỳ; loại trừ lãng phí, phế phẩm; tạo dựng tính linh hoạt; quản lý chất lượng toàn diện. Việc triển khai rộng rãi bất cứ dự án khác nào do các nhóm tri thức cốt lõi hay do công ty soạn thảo đều cần được lĩnh hội thông qua chức năng này.

Quản lý duy tu, bảo dưỡng

Mọi hoạt động hướng vào việc duy trì các công trình và thiết bị kỹ thuật tại các địa điểm và chức năng bảo dưỡng đều nằm trong chức năng này để phục vụ cho các cơ sở tại địa phương.

Bán hàng

Công việc bán hàng tại các khu vực địa phương bao gồm bán trực tiếp, ấn định giá, xác định vị thế và đào tạo bán hàng.

Quản lý thương hiệu

Việc quản lý thương hiệu đảm đương toàn bộ trách nhiệm phát triển sản phẩm và quản lý sản phẩm. Nó sẽ triển khai tất cả mọi thủ tục vận hành cần thiết để điều hành một loại hình nhất định về phục vụ khách sạn, khu nghỉ ngơi giải trí. Ban quản lý thương hiệu sẽ là chủ sở hữu của thiết kế và quan điểm phục vụ khách sạn, cũng như sẽ là người cung ứng các hoạt động khu vực địa phương/thị trường.

Bước đầu, việc quản lý thương hiệu chỉ hạn định ở 4 mô hình: cơ bản, sang trọng, nhóm và quy ước. Tuy nhiên sau đó sẽ bổ sung thêm các hình thức sân chơi, cụm nhà triển lãm, cụm nhà ở ngày nghỉ.

Việc quản lý sản phẩm/thương hiệu sẽ đảm nhiệm các chức năng sau:

- Phát triển quan điểm phục vụ và hướng dẫn thực thi quan điểm đó.
- Tiếp thị và xác định vị thế thương hiệu, hướng dẫn, thâm nhập, đòi hỏi về yêu cầu và tình báo cạnh tranh.
- Chuyển nhượng và bán các quy chế, hướng dẫn, mô hình kinh doanh, hội nhập hệ thống, và các thương phẩm chủ yếu có thể cung ứng được.
- Điều hành các thủ tục, thể chế và bảo vệ bản sắc

thương hiệu, nhãn hiệu sản phẩm (đảm bảo thương hiệu "sạch" đối với các hãng lớn khác).

- Quy định các tiêu chuẩn thích hợp đối với các sản phẩm, các dịch vụ cung ứng, khách sạn, nhà nghỉ, phòng khách, tiệc và vui chơi giải trí.

- Thực hiện liên hệ ngược và tác động qua lại với hoạt động quảng cáo, xúc tiến thương mại và quan hệ với công chúng, phân tích giá cả, hoàn thiện các tiêu chí sản phẩm, xác định giá trị, theo dõi các xu hướng mới nổi lên và yêu cầu thị trường, đề xuất chỉnh lý và cải tiến để nâng cao vị trí.

Thành phần cốt lõi

Các nhóm thành phần này sẽ thực hiện các dịch vụ cho những khách hàng nội bộ với giá cả phần đầu hạ xuống tới mức thấp nhất. Đối với những khách hàng bên ngoài, các dịch vụ này sẽ vẫn bán theo thời giá thị trường.

Các thành phần cốt lõi của hoạt động phục vụ khách sạn, nhà nghỉ sẽ gồm:

- Hệ dành chỗ trước: Hệ này sẽ được thiết kế trên cơ sở môđun và cung ứng các dịch vụ theo chế độ giá phân biệt tùy theo yêu cầu người sử dụng (các dịch vụ sẽ thực hiện chiều ý từng khách hàng).

- Tiếp thị và bán

- + Các sản phẩm viđêô thực hiện tại công ty Marriott, quản lý hoạt động quảng cáo, cơ sở dữ liệu khách hàng, truy cập kênh cao cấp, tên nhãn, mác, thương hiệu, và mọi yêu cầu do khách đề xuất nhưng vượt khỏi tầm thực hiện của một cơ sở riêng biệt.

+ Một hệ khảo sát khách hàng, để đo lường mức độ hài lòng của khách.

+ Hệ thống toàn quốc về bán hàng, để mở rộng hoạt động bán hàng và chỉ đạo hệ định chuẩn.

+ Một hệ đối ứng khách hàng (ngoài các cơ sở của Công ty) để phát triển theo kiểu leo thang.

+ Một mạng toàn quốc về quan hệ với công chúng, để vận dụng.

+ Các dịch vụ quản lý hội nghị và hội thảo, để cung ứng.

- Nguồn nhân lực: Hệ thống liên hiệp khảo sát công luận, hệ lập kế hoạch nghề nghiệp, kế hoạch nối tiếp quan hệ với người lao động, tuyển chọn nhân viên, đánh giá thành tích xúc tiến đề bạt/thuyên chuyển, đào tạo và phát triển, bồi thường trợ cấp và lợi nhuận, kết thúc hoạt động, hưu trí, kiểm toán nhân viên và chất lượng đời sống lao động.

- Quản lý kinh doanh: Quản trị hành chính nhân viên và lợi nhuận, cung cấp hậu cần, kế toán.

- Đại học Marriott: Sẽ thành lập để liên tục đào tạo và giáo dục nhân lực coi như một bộ phận nhất thể của hoạt động MHRS. Mọi thành viên của hệ Marriott đều sẽ trở thành giảng viên và học viên.

Tri thức cốt lõi

MHRS sẽ phát triển các năng lực sau đây tới trình độ cập nhật:

- Công nghệ thông tin

- Công nghệ xử lý
- Nghiên cứu nấu ăn

Trình độ am hiểu về công nghệ của nhóm này sẽ được vận dụng ở mọi chiều cạnh của tổ chức, bao gồm các thành phần cốt lõi, quản lý thương hiệu, quản lý khu vực địa phương và tài sản.

Trong hệ MHRS, mọi đơn vị đều sẽ là "trung tâm thành tích". Đối với mỗi đơn vị, sẽ triển khai một tập hợp các biện pháp đặc thu để đảm bảo thành tích. Mỗi đơn vị sẽ phấn đấu mang thêm giá trị gia tăng góp cho MHRS thông qua các hoạt động của mình. Bởi thế, mức sinh lợi sẽ là yếu tố then chốt để đo thành tích mỗi đơn vị. Doanh thu mỗi đơn vị phụ thuộc vào doanh số bán ra cho các đơn vị khác và/hoặc cho khách hàng bên ngoài.

Nhằm đảm bảo sức cạnh tranh về chi phí và chất lượng, mỗi doanh nghiệp thành phần cần đủ năng lực để tồn tại trên sự trụ vững của bản thân. Do vậy, mỗi đơn vị trong nhóm này sẽ được đối xử như một doanh nghiệp riêng biệt.

Những đơn vị trong chiều cạnh thành phần sẽ có quyền lực lựa chọn bán sản phẩm và dịch vụ của họ ra ngoài hệ MHRS. Tương tự như vậy, các quản trị viên khu vực địa phương cũng sẽ có quyền lựa chọn các nhà cung ứng bên ngoài để tạo nguồn cho các thành phần cốt lõi của họ.

Trong buổi đầu, có lẽ MHRS cần trợ cấp cho người cung ứng các thành phần cốt lõi trước khi họ có thể bán cho những khách hàng nội bộ với giá cạnh tranh.

Những quá trình xử lý quan trọng

Tổ thiết kế đã nhất trí nhận định sử dụng các uỷ ban kế hoạch làm phương tiện công cụ để tạo dựng và kiểm soát quá trình ra quyết định tại thiết kế lý tưởng của hệ MHRS. Nói riêng sở dĩ cần sử dụng uỷ ban này là vì những lý do sau:

- Thực hiện đồng thời yêu cầu đảm bảo tính nhất quán ổn định và trao quyền hạn.
 - Loại bỏ việc giám sát bị xem như một việc bàn giấy rất lãng phí.
 - Gắn liền quyền năng với trách nhiệm ở mọi cấp trong tổ chức.
 - Tổ chức cần "bằng phẳng", các quyết định sẽ được xây dựng ở cấp phù hợp thấp nhất.
 - Những tri thức nghiệp vụ và giá trị cốt lõi (thông số/dựa vào khách hàng) sẽ được phổ cập để mọi cấp của tổ chức đều biết rõ.
 - Sẽ phải vận dụng một quá trình năng động và dự kiến được các nhu cầu của khách hàng.
 - Các quá trình liên hệ ngược tiếp xúc với những bất cập (thí dụ không thích hợp với mong đợi của khách hàng, không phù hợp với thực tế) sẽ được triển khai để kịp thời có hành động uốn nắn.
- Sẽ triển khai các quá trình tiên đoán các nhu cầu tương lai và ý tưởng mới mẻ của khách, cũng như các quá trình tiếp xúc với các vấn đề chưa được giải quyết để chúng có

thể lồng vào các chương trình hành động trước khi đưa ra thực thi.

Các tổ phụ trách chính sách tương tác sẽ là công cụ chính để điều chỉnh và cân đối các chính sách và kế hoạch cũng như để khắc phục các xung đột giữa các đơn vị trong hệ MHRS..

Mỗi tổ chính sách tương tác ít nhất cũng sẽ có 3 cấp quản lý là tổ viên: quản trị viên/cấp trên/cấp thừa hành trực tiếp. Có thể bổ sung các tổ viên khác theo quy định chung hoặc được chỉ định đặc biệt.

Mỗi quyết định về chính sách đều xác minh tường tận các nhận thức khi soạn thảo và những kết cục mong đợi, nhất là khi xử lý các vấn đề:

- Thành tích tài chính
- Con người
- Đầu ra (chất lượng dịch vụ)

Các tổ chính sách tương tác đặc tránh về soạn thảo chính sách, chứ không tham dự vào việc thông qua những quyết định vận hành. Chính sách thiết lập những tiêu chí làm cơ sở cho quyết định do các quản trị viên đảm nhiệm. Thoả thuận về các tiêu chí quyết định sẽ là chìa khoá mở đường cho việc thực hiện thành công việc phi - tập trung hoá. Ví thử chưa có chính sách để làm căn cứ, thì quản trị viên hữu trách sẽ đưa ra một quyết định theo cách của riêng mình. Tổ chính sách tương tác sau đó có thể xác định phải soạn thảo chính sách để đáp ứng với các tình hình

tương lai. Mỗi chính sách sẽ được xây dựng ở cấp thấp nhất có thể.

Sẽ thành lập các tổ chính sách tương tác đặc biệt để điều phối chính sách về những giải pháp đặc thù mang tầm quan trọng chiến lược. Một vài ví dụ là tổ công nghệ và các tổ địa bàn khu vực/thị trường.

Tóm lược

Đồ án thiết kế của dạng kiến trúc mới do Marriott đã soạn thảo trên cơ sở mấy nhận định sau:

- Chủ sở hữu tài sản (những người chuyển nhượng, cho thuê tài sản) là những khách hàng thật sự của công ty Marriott, do vậy họ cần được thừa nhận và đối xử như các khách hàng đích thực.

- Các khách hàng đã lâm vào tình thế rối ren chính là dấu hiệu cảnh báo sớm nghiêm trọng nhất cho bất cứ doanh nghiệp hữu quan nào.

- Tình trạng suy yếu hiện thời trên thị trường địa ốc không phải là tạm thời, mà có lẽ trong một tương lai trước mắt cũng sẽ chưa có thay đổi lớn. Cuộc đấu không thể cứ vẫn kéo dài như trước, tức là dựa trên nhận định rằng tài sản sẽ mang về được những khoản hoàn vốn đầu tư cho chủ sở hữu.

- Đang xuất hiện một tất yếu cấp thiết là phải giảm hẳn các khoản chi tiêu để thu về lợi nhuận vận hành tạm đủ mới có thể khắc phục được tình trạng suy yếu của thị trường địa ốc.

- Cơ cấu theo hình thức phân công phân nhiệm như trước, mặc dầu có vẻ thanh thoát và đơn giản, song thực chất là một thứ xa xỉ phẩm không thể cố gắng kéo dài thêm nữa.

- Sức cạnh tranh giữa các chi nhánh khác nhau của Marriott trong việc tạo sản phẩm phục vụ tại một khu vực thị trường nhất định hiện đang tỏ ra quyết liệt hơn rất nhiều so với xung đột giữa Marriott với các công ty đối thủ cạnh tranh khác.

- Xung đột cơ cấu giữa các chi nhánh sản phẩm cần được hợp lý hoá bằng việc tối ưu hoá hỗn hợp sản phẩm đưa vào một khu vực thị trường nhất định.

- Các mối liên hệ người cung ứng - khách hàng nên được chiếm vị thế chi phối đối với những tác động qua lại giữa việc quản lý thị trường, quản lý thương hiệu và các thành phần cốt lõi.

Chương 11

HỆ KINH DOANH NĂNG LƯỢNG COMMONWEALTH

Tiến sĩ Thomas Lee ở trung tâm quản lý chất lượng và giá trị Geral Wilson tại Học viện MIT đã giới thiệu tôi với hệ kinh doanh năng lượng Commonwealth [Commonwealth Energy Systems]. Tôi đã từng có dịp ngưỡng mộ tiến sĩ Wilson khi tôi cùng ông thực hiện đồ án tái - thiết kế công ty Carrier Corporation. Tôi đã hoan nghênh cơ may được thêm lần nữa hợp tác cùng ông khi ông đề nghị tôi hỗ trợ triển khai một chiến lược kinh doanh mới cho COM/Energy là công ty mà ông là uỷ viên tín thác. Đây quả thật là cơ hội duy nhất, bởi lẽ 3 thành viên của hội đồng tín thác [Board of Trustees], tổng giám đốc điều hành, và mọi quan chức điều hành chủ chốt của công ty đã hợp lực để kiến tạo một tầm nhìn thuyết phục và một phương hướng chiến lược mới để dẫn dắt công ty COM/Energy tiến tới hàng ngũ của hãng đứng đầu trong thế hệ tiếp theo của ngành kinh doanh năng lượng.

Tổ thiết kế gồm những thành viên sau: các quan chức gồm Leonard Devanna, phó chủ tịch phụ trách các hệ thống và lập kế hoạch (điều phối viên dự án); Kenneth

Margossian, chủ tịch, tổng giám đốc vận hành công ty khí đốt Commonwealth Gas; William Poist, tổng giám đốc điều hành hệ Commonwealth Energy Systems; James Rappoli, phó chủ tịch phụ trách tài chính ngân quỹ COM/Energy; Michael Sullivan, phó chủ tịch, thư ký và tổng cố vấn COM/Energy; Russel Wright, chủ tịch, tổng giám đốc vận hành công ty Commonwealth Electric. Các uỷ viên tín thác gồm tiến sĩ Sholdon Buckler, uỷ viên tín thác, công ty Polaroid Corporation; Sinclair Weeks, Jr., chủ tịch hội đồng tín thác, công ty Reed&Barton Corporation; tiến sĩ Gerald Wilson, uỷ viên tín thác Học viện công nghệ Massachusetts.

Thêm vào đó, là tổ phụ trách "nhóm vấn đề" gồm: Rob Bucknell, giám đốc bán hàng, công ty COM/Gas; Peter Dimond, giám đốc thông tin giao lưu, công ty COM/Electric; Robert Fleck, quản trị viên phụ trách cung cấp khí đốt; Davi Gibbons, Sr., phụ trách phân tích dự báo, công ty COM/Energy; Charles Kiely, quản trị viên phụ trách dịch vụ tiêu dùng, công ty COM/Electric; Micael Kirkwood, giám đốc, phụ trách nguồn lực, công ty COM/Electric; Paul Lynch, giám đốc, phụ trách dịch vụ ngân quỹ, công ty COM/Energy; Robert Martin, quản trị viên phụ trách giá thành, công ty COM/Electric; Richard Morrison, Sr. luật gia, trợ lý chánh văn phòng, công ty COM/Energy, Denise Murphy, Sr., phụ trách phân tích dự báo, công ty COM/Energy; Bernard Peloquin, quản trị viên, phụ trách lợi nhuận, công ty COM/Energy; Ronald O'Brien, quản trị viên phụ trách tiếp thị và bảo tồn, Công ty COM/Gas. Các văn bản tường trình của các vị, do có

nhiều điểm bí mật kinh doanh, nên không trình bày tại đây.

Các uỷ viên tư vấn là: Jamshid Gharajedaghi và Bijan Korram, tại tổ chức Internet; tiến sĩ Thomas Lee và Toby Woll, tại trung tâm quản lý chất lượng (CQM).

Những người thiết kế đều tin rằng đồ án thiết kế được soạn thảo và giới thiệu ở đây là sự thể hiện những mong đợi, khát vọng và sở thích của mọi tác nhân chủ chốt. Thiết kế quy tụ vào việc giải thể "nhóm vấn đề: và kiến tạo một tương lai ước muốn.

MONG ĐỢI CỦA TÁC NHÂN CHỦ CHỐT

Tác nhân chủ chốt của một hệ thống là một cá nhân, một nhóm người trực tiếp chịu tác động trước thành tích của hệ thống và cũng gây ảnh hưởng tới việc xây dựng tương lai của hệ thống. Dưới đây là mấy nét sơ lược về những điều mà tổ thiết kế cảm nhận là cái mong đợi của những tác nhân chủ chốt của công ty COM/Energy và mấy hệ quả của các mong đợi ấy (hình 11.1).

Mong đợi của cổ đông

Các mong đợi của cổ đông đang thay đổi. Cho đến



Hình 11.1. Mong đợi của tác nhân chủ chốt

thời gian gần đây, công ty COM/Energy, cũng như số đông doanh nghiệp phục vụ công ích, vẫn được coi như mới đầu tư vốn an toàn. Thế nhưng, do những hạn chế về quyền ưu đãi chuyển nhượng và những đổi thay trong môi trường kinh doanh, hoạt động hiện tại của COM/Energy không còn được tiếp tục xem như cung cấp được một cơ hội tăng trưởng đáng kể với một rủi ro tối thiểu về mặt vốn đầu tư. Căn cứ cho sở thích lâu năm của nhiều nhà đầu tư đối với các doanh nghiệp công ích nói chung, cụ thể là được bảo lãnh về khả năng hoàn vốn đầu từ, hiện đang bị đặt thành vấn đề nghi vấn do môi trường luôn biến động. Trong tình huống mọi mặt như vậy, trong tâm thức cổ đông rất có thể nảy sinh thay đổi có tính chất cải biến, đó là muốn có tăng trưởng cao về thu nhập hoặc tỷ suất hoàn vốn cao hơn để bù đắp cho những rủi ro ngày thêm tăng trong ngành kinh doanh này.

Mong đợi của giới chế định công quyền

Các nhà cầm quyền mắc kẹt giữa hai tâm thức rõ ràng là đối lập nhau. Một bên là phải đối ứng với sức ép của các chính trị gia và các nhà hoạt động bảo vệ môi trường để xúc tiến một chương trình xã hội đất giá. Yêu cầu này được thực hiện bằng cách hội nhập các quyết sách công bằng xã hội vào việc xác lập các tỷ suất nhằm thoả mãn các mong đợi của cộng chúng. Thế nhưng, việc gia tăng mãi tỷ suất coi như phương tiện để đạt tới các mục tiêu ấy sẽ không được chấp nhận lâu dài nữa; các nhà chức trách lại chịu sức ép của công chúng và của chính giới, nên buộc phải giảm tỷ suất để làm vừa lòng khách hàng và xúc tiến phát triển

kinh tế. Bởi vậy, họ sẽ hoan nghênh những người đề xuất các giải pháp cách tân cho các thể lưỡng nan đó.

Mong đợi của người lao động

Những người làm công ăn lương thấy rõ hiện thực cuộc đấu đã thay đổi rồi. Họ muốn có một môi trường đảm bảo được cho họ sự liên tục an toàn về việc làm, một chất lượng sinh hoạt lao động tại đó họ có thể phát huy, được trao một số quyền hạn để theo đuổi ý tưởng mới, được chuyên biệt hoá căn cứ vào thành tích và năng lực xây dựng cuộc đời nghề nghiệp phục vụ sản xuất. Họ đã từng nhìn nhận công ty COM/Energy là một tổ chức sử dụng lao động rất khả quan, và đáp lại họ đã tỏ ra kiên trì gắn bó.

Thế nhưng, gần đây cảm thức của họ về an toàn việc làm đã bị xáo động do xung lực tiêu cực của những xu thế mới trỗi dậy trong nền kinh tế và ngành công nghiệp của đất nước với những hậu quả tác động vào COM/Energy. Dường như họ muốn thoát ra khỏi đường lối cũ để giúp cho việc duy trì các lợi thế của việc lao động cho COM/Energy. Trong tình huống đó, ban quản lý quản thật có một cơ hội chưa hề gặp để tranh thủ sự hợp lực của người lao động nhằm áp dụng những đổi thay tích cực trong phương hướng và tổ chức của công ty.

Mong đợi của khách hàng

Khách hàng đang đối ứng trước sức ép kinh tế của bản thân bằng cách đòi hỏi các dịch vụ năng lượng phải được cung ứng với chi phí thấp nhất có thể được. Họ suy nghĩ rằng chắc hẳn một hệ thống hoạt động theo định chế độc

quyền với giá cả cao hơn giá thành sản xuất ắt hẳn không thể đáp ứng các đòi hỏi của họ. Họ đánh giá độ tin cậy và các khoản lợi nhuận khác mà hệ thống đã tạo được, và cho rằng cái giá để duy trì và nâng cao nó là quá đắt tới mức vô lý. Những mong đợi của khách hàng là nhà công nghiệp càng được thúc đẩy mãnh liệt bởi các nhà cung ứng đang hứa hẹn với họ mức giá bán hạ hơn nếu các nhà chức trách công quyền không chế tài họ cứng nhắc. Thành thử, khách hàng đều chào đón những lời hứa phi - quy chế hoá giúp họ có quyền lựa chọn rộng rãi.

Một số khách hàng lại còn tỏ ra bất bình trước tình hình hạn chế ngặt nghèo của những dịch vụ công ích tỏ ra phớt lờ đối với những nhu cầu và vấn đề đang nổi bật lên, vì lẽ dường như thế là không phù hợp với các loại hình dịch vụ quy chế mà theo truyền thống vẫn được tiến hành cung ứng. Cho nên, các dịch vụ năng lượng toàn diện nhất thể hoá chính là những sáng kiến giá trị gia tăng mà các khách hàng mong đợi sẽ xuất hiện trong tương lai.

Mong đợi của người cung ứng

Các nhà cung ứng cũng thấy rõ những đổi thay to lớn trong lĩnh vực kinh doanh của bản thân họ. Họ biết chắc rằng tình trạng cạnh tranh mới mẻ và sự tồn tại của hiện tượng "cung" quá thừa diễn ra theo chu kỳ ắt sẽ dẫn tới xu thế ngày càng thêm bất trắc và bất ổn. Để bảo vệ, họ đang có khả năng đầu tư rất mạnh. Họ cần phải che chắn thật vững chắc để khỏi bị thương tổn nặng nề trong một môi trường ngày thêm khó lường trước. Họ mong muốn được coi như thành viên chính thức của một đại gia đình kinh

doanh, được đối xử như đối tác cũng bị ảnh hưởng trước tình hình chung, cùng có vị thế chủ chốt thật sự trong thành đạt. Bởi vậy, họ mong đợi được gia nhập vào các quá trình quy hoạch chiến lược của các công ty để bảo đảm chắc chắn sẽ nắm vững được cơ may đóng góp vào năng lực vận hành bình thường của COM/Energy và củng cố vững chắc việc kinh doanh tương lai của họ. Thế là các công ty cung ứng đã sẵn sàng chuẩn bị để đi thẳng vào cuộc đấu doanh thương. Tuy vậy, họ vẫn ngóng trông thái độ thiện ý và cơ hội bình đẳng mới có thể cung cấp được dịch vụ trên sân đấu bình đẳng. Họ chắc sẽ hoan nghênh việc góp phần vào các khối liên doanh có thể duy trì được cân đối giữa các rủi ro với những lợi lộc.

Mong đợi của công chúng

Quần chúng rộng rãi, trong đó đặc biệt là những nhà hoạt động môi trường, đều tỏ ra rất băn khoăn lo ngại về những đe dọa phá hoại môi trường của việc sản xuất và tiêu thụ năng lượng. Họ nhất trí tán thành những chuyển động nhằm bảo vệ môi trường và đẩy lui nạn ô nhiễm. Họ ủng hộ một số hình thức đưa các chi phí "ngoài" vào "bên trong", kết hợp với ô nhiễm và an toàn, nhưng cho rằng dù sao vẫn có thể áp dụng các biện pháp này với những giá thấp hơn. Đồng đảo công chúng dường như đều quả quyết rằng nhất thiết phải có những đổi thay trong phương trình kinh tế của ngành năng lượng. Vay mượn sáng kiến của châu Âu, họ đưa ra những khẩu hiệu yêu cầu các hoạt động công ích phải hữu hiệu và có độ tin cậy cao, qua đó dự phóng một hình ảnh công cộng tích cực và nói chung

phải được xem như một hoạt động vận hành "xanh" trong sạch, vô hại.

MÔI TRƯỜNG KINH DOANH

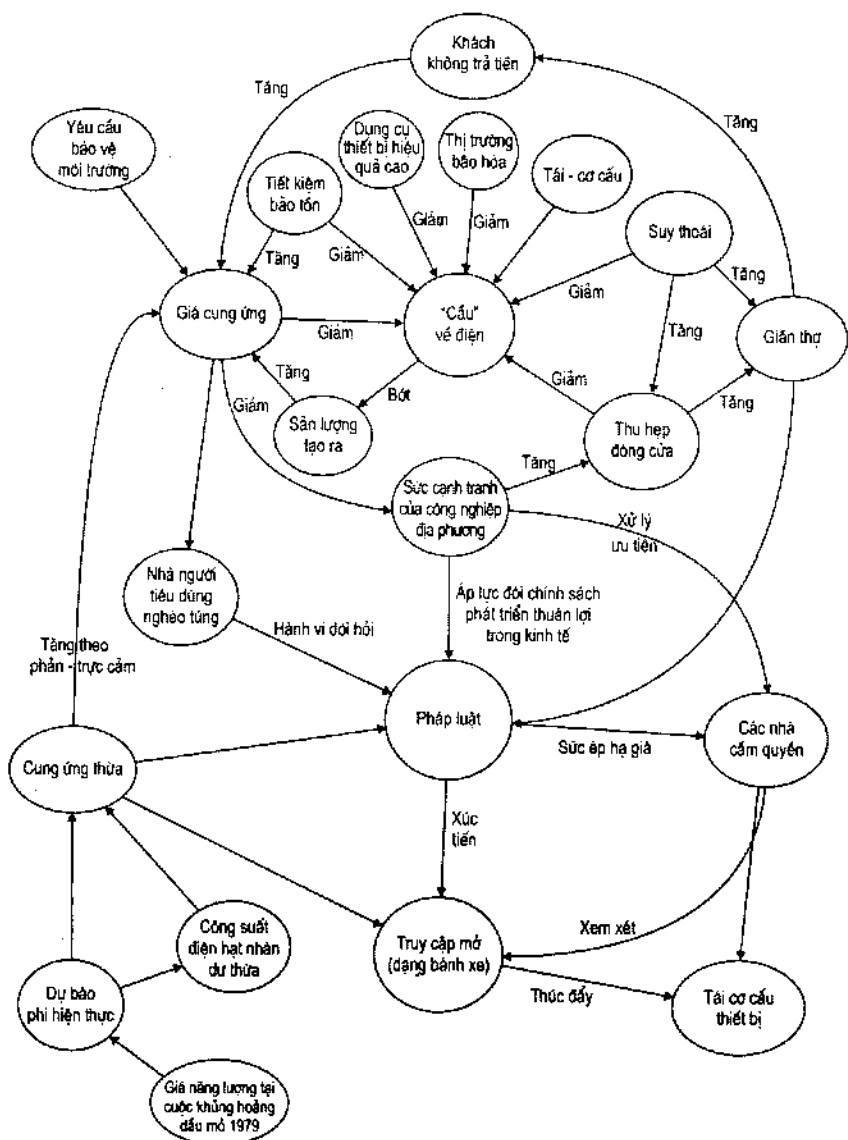
Quá trình tái - thiết kế tiến hành với giả thiết coi toàn bộ hệ thống phứt chốc bị huỷ hết ngay song môi trường của nó vẫn còn nguyên vẹn như cũ. Những thay đổi chung và trong ngành nói riêng của môi trường tác động tới công ty COM/Energy được nhận dạng như trước đây (xem hình 11.2 về tổng thể động thái môi trường của ngành công nghiệp năng lượng).

Cuộc chơi đang thay đổi: ngành công nghiệp năng lượng

- TỪ một môi trường chịu sự chế định "cao hơn giá thành" tại đó nhà chức trách công quyền ấn định các mức tỷ suất nhằm tạo ra tình hình khả quan về hoàn vốn đầu tư ĐỐI THÀNH thiết chế giới hạn tại các lĩnh vực sản xuất và phân phối với các mức tỷ suất chịu ảnh hưởng mạnh mẽ của thực trạng cạnh tranh.

- TỪ sự cùng tồn tại hoà bình giữa các đồng đẳng và tôn trọng lẫn nhau về địa bàn hoạt động kinh doanh ĐỐI THÀNH môi trường "tổng số bằng số không", cạnh tranh, tại đó nhiều đấu thủ kinh doanh năng lượng tìm cách vượt trội gây tổn thất lẫn nhau.

- TỪ một môi trường kinh doanh tương đối đơn giản và không chuyên biệt hoá ĐỐI THÀNH một chiến trường chưa bao giờ lắm nhóm áp lực náo động bằng (các nhà



Hình 11.2. Cuộc đấu năng lượng đang diễn tiến thế nào

hoạt động bảo vệ môi trường, chính trị gia, các phần tử cốt cán đấu tranh cho người tiêu dùng, các nhà cung cấp, các nhân viên môi giới), người nào cũng đưa ra chương trình riêng của mình để giành vị thế chủ đạo.

- TỪ thế ổn định của môi trường đặt dưới chế định của công quyền ĐÔI THÀNH thế không thể tiên đoán được của nền kinh tế thị trường cạnh tranh, tại đó cạnh tranh xác định cuộc đấu và khách hàng tuyển chọn đấu thủ thắng cuộc.

- TỪ sự vận hành trên một môi trường dễ tính và mặc sức tùy tiện ĐÔI THÀNH vận hành trên môi trường đặc trưng ngày thêm mạnh mẽ bởi thái độ cực kỳ nhạy cảm trước các xung lực môi trường và bảo toàn tài nguyên thiên nhiên.

- TỪ một cơ sở khách hàng tương đối đơn giản và không phân biệt ĐÔI THÀNH cơ sở khách hàng phân cách nhau rất xa thể hiện tính đa dạng tiêu chí xưa nay chưa từng gia tăng đến thế.

- TỪ tình trạng an toàn của vị thế chuyển nhượng ưu đãi khép kín và đặc quyền ĐÔI THÀNH tình trạng bất an của thị trường mở rộng cửa cho cạnh tranh.

- TỪ việc đưa ra các giải pháp rời rạc đối với các vấn đề độc lập ĐÔI THÀNH tạo ra các giải pháp toàn diện nhất thể đối với các vấn đề phụ thuộc lẫn nhau.

- TỪ một ngành công nghiệp đòi hỏi nhiều vốn theo kiểu truyền thống và dựa hẳn vào khả năng hoàn chi phí vốn ĐÔI THÀNH hoạt động tiếp thị định hướng vào các

khu vực nhu cầu cao để cung ứng các dịch vụ và/hoặc sản phẩm, kèm theo sự chuyển đổi về tri thức cốt lõi về năng lực tạo của cải của "người lao động tri thức".

Cuộc chơi đang thay đổi: Công ty COM/Energy

Không một ai biết với một mức độ xác thực nào đó rằng tương lai của công ty COM/Energy sẽ ra thế nào, mọi phương tiện và thiết bị của công ty sẽ ra sao. Tuy nhiên, một điều có thể tin chắc là tương lai của COM/Energy sẽ đứt khoát chẳng phải giống như trên quá khứ của nó. Trong một thế ưu đãi nhỏ bé đã bão hoà rồi, thì những sức ép ngày thêm gia tăng đòi hỏi phải nới lỏng hơn nữa các quy chế, những chi phí môi trường phải gánh chịu thêm, đòi hỏi ngày càng cao về hiệu lực mà chi phí phải đem về, cũng như tình trạng cạnh tranh thêm gay gắt, đó là một số trong những lực lượng chủ chốt đang đổi thay cảnh quan quen thuộc của công ty tới mức vượt quá sức nhận biết. Điều chắc chắn duy nhất là tương lai sẽ không chắc chắn.

Còn về vấn đề ngành công nghiệp năng lượng có thể sẽ theo phương hướng nào, chúng tôi đã nhận dạng mấy khả năng sau đây:

- Tăng trưởng ít ỏi trong phạm vi khu vực ưu đãi hiện tại để hỗ trợ cho những chi phí gia tăng gắn với việc cung ứng những dịch vụ năng lượng cần thiết.

- Việc phân hoá cơ sở khách hàng (mỗi loại với một tổ hợp độc nhất về sở thích) đòi hỏi phải phân hoá chuyên biệt các sản phẩm và dịch vụ. Nhờ vậy sẽ mở ra thêm nhiều cơ hội để nhiều nhà cung ứng cùng tham gia cạnh

tranh tại những thị trường chung trên cơ sở những vật phẩm cung cấp hữu hiệu nhất nhằm đáp ứng các nhu cầu của một số khách ưu ái (tức là chẳng hạn tự - phát năng lượng của MIT).

- Nói lỏng quy chế để tạo điều kiện cho COM/Energy truy cập những khách hàng mới tại những khu vực địa lý không bão hoà và chín muồi bằng thể chế ưu đãi hiện hành.

- Tình trạng nổi lên của các chủ thể không chịu chế định của luật lệ chẳng hạn người môi giới, người bán buôn, người bán lẻ) như các đấu thủ quan trọng.

- Biến đổi phương trình chi phí sẽ làm cho việc ứng dụng các công nghệ thay thế trở thành khả thi (chẳng hạn có thể đánh các sắc thuế môi trường vào việc gây ô nhiễm).

- Đưa vào sử dụng các hình thức sáp nhập, mua đứt, liên minh chiến lược và các tổ chức mạng lưới.

Bất luận dưới hình dạng nào, thực tại mới đang trỗi dậy đều sẽ đầy ắp những đe dọa và cơ hội chưa từng có. Dưới ánh sáng của xung lực có khả năng phát sinh từ thực tại ấy, các tác nhân chủ chốt đã bắt đầu xác định lại những mong đợi của họ. Điều quan trọng hơn hết ở đây là triển vọng về tình hình tăng trưởng bị hạn chế chính là cội nguồn của tâm trạng lo âu không riêng của những cổ đông mà của mọi tác nhân chủ yếu của tổ chức. Sở dĩ như vậy bởi lẽ một hệ thống vận hành được lành mạnh là chủ yếu nhờ vào khả năng thật sự tăng trưởng. Nếu tăng trưởng quá ít ỏi, chậm chạp tất cả sẽ nảy sinh hai hậu quả gây rối ren: trong

nội bộ nó sẽ làm thương tổn hệ thống giảm chi phí sẵn có, và đối ngoại cuộc đấu mới nổi lên sẽ huỷ hoại sự cùng tồn tại hoà bình giữa những công ty công ích đồng đẳng. Thế là cuộc đấu sẽ đưa tới kết cục "tổng số bằng số không", tức là vài đấu thủ sẽ thắng trên sự tổn hại của các đấu thủ khác. Trong khi những cơ hội tăng trưởng của một lĩnh vực hưởng ưu đãi này đã trở thành hạn hẹp thì cũng đồng thời xuất hiện những cơ hội mới đang hứa hẹn tại những lĩnh vực không bị ràng buộc bởi các quy chế. Những thay đổi ấy kéo theo một đòi hỏi là muốn duy trì được một môi trường thuận lợi mà COM/Energy từng được thụ hưởng, phải tiến hành việc kinh doanh theo một tiếp cận mới.

THIẾT KẾ

Được triển khai theo giả thuyết toàn bộ hệ thống bỗng chốc bị phá huỷ đến mức mất hẳn, nhưng mọi thứ khác trong môi trường của nó thì vẫn còn tồn tại, các mục trên đây phác hoạ bối cảnh tiên quyết của COM/Energy căn cứ trên những mong đợi của các tác nhân chủ chốt và môi trường kinh doanh. Xác định xong bối cảnh ấy, tổ thiết kế bắt đầu bước vào giai đoạn tiếp sau của việc lập lại nhằm tái - thiết kế COM/Energy từ một "mặt phẳng còn trắng tinh". Đồ án thiết kế biểu hiện một nhãn quang cùng nhau chia sẻ về tương lai ước muốn của COM/Energy.

Chủ đích và chủ trương chiến lược

Mặc dầu thành tích hiệu quả trong việc phân phối năng lượng đúng là điều kiện tiên quyết để cho COM/Energy vận hành thanh thoát, song quyết tâm này trong bản thân

nó và thuộc về bản thân nó lại không đủ để tạo được những kết quả mà các tác nhân chủ chốt thật sự ước muốn. Đối mặt trước tình thế tăng trưởng yếu kém trong khuôn khổ thể chế hiện hành về ưu đãi và trạng thái bất bình đẳng nổi lên trong ngành công nghiệp năng lượng nói chung, một đòi hỏi đối với COM/Energy là phải chấp nhận một chiến lược hội tụ từ ba hướng đủ sức khám phá và khai thác được những cơ may thuận lợi nhất thích hợp với mọi chiều cạnh của dây chuyền giá trị, đó là: Công nghệ, sản phẩm và thị trường. Một chiến lược đa - chiều cạnh như thế sẽ cho phép COM/Energy mở rộng hữu hiệu tầm vận hành của mình vượt khỏi thể chế ưu đãi và khuôn khổ quy chế hiện hành.

Xuất phát từ một chỗ đứng ưu thế như vậy để vận hành, hệ thống với tính cách tổng thể sẽ trở thành to lớn hơn các bộ phận của nó cộng gộp lại. Trong bối cảnh của dây chuyền giá trị nhất thể hoá, sau đó chúng tôi xác định chiến lược căn cứ vào ba hoạt động sau đây:

1. Kinh doanh quy chế hoá: Duy trì và thiết lập các hoạt động kinh doanh phân phối năng lượng đạt hiệu quả cao nhất. Chúng tôi có dụng ý duy trì các ưu đãi thể chế hoá hiện hành như chỗ dựa chủ yếu của mình. Chúng tôi tin rằng việc phân phối năng lượng đến tận mỗi người tiêu dùng sẽ vẫn được quy chế hoá, dù rằng sẽ thực hiện dưới một hình thức khác. Do vậy, đã quyết tâm không chỉ nỗ lực để giải quyết "nhóm vấn đề" và giải toả nó vào nội bộ việc kinh doanh quy chế hoá, mà còn ra sức trở thành một trong những nhà phân khối lẻ năng lượng đạt hiệu quả cao nhất.

Bởi lẽ triển vọng đạt tới mức tăng trưởng đáng kể trong phạm vi ưu đãi hiện hành là hạn hẹp, và giải toả thành công cả một "nhóm vấn đề" trong việc kinh doanh quy chế hoá đòi hỏi phải mất một số năm tích cực cải biến sâu sắc, cho nên COM/Energy sẽ theo đuổi cả một chiến lược song hành nhằm khám phá và khai thác tiềm năng của một thị trường không bị ràng buộc bởi quy chế.

2. Kinh doanh định hướng vào khách hàng: Thiết lập các cơ hội tăng trưởng cho các dịch vụ tổng hợp bên ngoài phạm vi ưu đãi. Chúng tôi có dụng ý mở rộng việc tìm ra một mức tăng trưởng với nhịp độ cao hẳn ở khu vực ngoài địa bàn quy chế hoá. Chiến lược song hành này sẽ trang bị cho COM/Energy nhiều lợi thế nội tại: 1) mở rộng hiểu biết tường tận về kinh doanh năng lượng; 2) quy mô nhỏ và có tiềm năng dễ cơ động, linh hoạt; 3) có sức mạnh về tài chính; 4) nhân viên có ý thức quyết tâm. Những lợi thế này hỗ trợ cho việc hoàn thành một thể tăng trưởng có thể nảy sinh từ việc cung ứng dựa hẳn vào thị trường, tức là gắn liền các đầu vào đa dạng để đáp ứng một loạt yêu cầu rất rộng rãi phù hợp với đặc thù của người sử dụng.

Then chốt để chiều cạnh kinh doanh định hướng vào khách hàng đạt tới thành công là rũ bỏ những hàng rào truyền thống đã từ lâu nhận định rằng kỹ thuật ga (khí đốt) và kỹ thuật điện là bài trừ lẫn nhau. Kinh doanh định hướng vào khách hàng, xét về bản chất, phải tránh khỏi tình trạng tiêu chuẩn hoá độc tôn đã được thiết kế chẳng qua chỉ nhằm đáp ứng các dạng cung ứng đặc thù thích hợp trong khuôn khổ chật hẹp của một nguồn năng lượng

coi là độc tôn (chẳng hạn một đơn vị biệt lập chỉ kinh doanh ga và một đơn vị biệt lập chỉ kinh doanh điện lực vận hành độc lập nhau, nên đều bỏ lỡ những cơ hội rộng lớn thể hiện đầy đủ thực tại, định hướng thẳng vào sử dụng và các nhu cầu/các vấn đề tổng hợp).

Để đạt tới cách ấy, sự vận dụng dây chuyền giá trị của chúng tôi sẽ phải bao trùm một chuyển đổi mạnh mẽ hướng vào những hệ thống tổng hợp và dịch vụ phù hợp với đặc thù của người tiêu dùng nhằm giải quyết những đòi hỏi âm ỉ chưa được thoả mãn của khách hàng. Do vậy chúng tôi sẽ vận hành xuất phát từ một điểm trọng yếu có thể mở đường cho những cơ may mà trước đây đã bị đóng kín do phương thức kinh doanh cổ truyền. Sẽ huy động một nỗ lực tập trung cao độ để liên tục phát triển những dịch vụ tổng hợp và những hệ thống tổng hợp rất đa dạng về năng lượng đáp ứng được các nhu cầu/vấn đề thực tế đang nảy sinh, bất kể nguồn gốc xuất xứ của đầu vào cần thiết là thế nào.

Ở mức tối thiểu, chúng tôi dự định thành lập hai chủ thể kinh doanh. Chủ thể thứ nhất tập trung vào những dịch vụ năng lượng nhà ở/thương mại, tại đó có thể bao gồm việc duy trì bảo tồn và các sản phẩm và các dịch vụ quản lý năng lượng. Chủ thể thứ hai hội tụ vào khu vực công nghiệp và cung ứng việc quản lý, "cùng phát động" và môi giới về năng lượng, cũng như một số dịch vụ khác. Với ý thức thừa nhận nhu cầu phải bổ sung thêm hiểu biết tường tận ở những lĩnh vực này và truy cập các khu vực thị trường mới, các chủ thể đó sẽ ra sức tìm kiếm những đối tác thích hợp trong việc khai triển các cơ hội này.

3. Kinh doanh công nghệ (định hướng vào cung ứng): Vận dụng công nghệ làm một thứ đòn bẩy các năng lực này sinh năng lượng nhằm phát huy toàn lực của dây chuyền giá trị. Chúng tôi chủ trương duy trì việc kinh doanh phát điện và dự trữ năng lượng. Qua những hoạt động kinh doanh đó, COM/Energy là một nhà mua và/hoặc bán cỡ lớn về dầu mỏ, khí thiên nhiên (ga) và điện năng. Những thị trường này, trước kia vốn là độc lập và riêng rẽ với nhau, bây giờ trở lại thành ngày thêm hội nhập nhất thể. Những công ty khác, vẫn hoạt động ở riêng một trong các chuyên ngành này, cũng đang thành lập các liên minh chiến lược mô phỏng cơ cấu của hệ thống COM/Energy, nhưng ở mức độ thấp hơn. Với tư cách là hệ thống, chúng tôi sẽ triển khai những cơ hội thuận lợi để thống nhất các nhà cung ứng dầu mỏ, khí thiên nhiên và điện năng cùng với những công nghệ liên quan đến năng lượng thành những liên minh cùng có lợi. Những quan hệ ấy sẽ giúp chúng tôi không chỉ như các nguồn thu nhập mới, mà còn tạo cho chúng tôi khả năng đáp ứng các nhu cầu âm ỉ và trỗi dậy về các sản phẩm mới, dịch vụ mới của các thị trường năng lượng.

Với COM/Energy, chủ trương nói lỏng quy chế trên thực tế là tràn đầy cơ hội thuận lợi. Xem xét kỹ lưỡng những ranh giới hạn hẹp của quy chế ưu đãi dành cho chúng tôi, tin chắc rằng chúng tôi sẽ tranh thủ được nhiều lợi thế hơn các đối thủ cạnh tranh từ việc thực hiện chủ trương này. Ưu đãi thì bị khép chặt trong địa bàn lãnh thổ, còn người tiêu thụ thì ở đâu cũng có. Chú trọng đến tính độc nhất của COM/Energy, chiến lược "ba mũi nhọn" này

sẽ cho phép khai thác các thời cơ đang trỗi dậy tại các thị trường năng lượng.

Những giá trị cốt lõi và quy định mong muốn

- Vẫn đứng lại trong ngành kinh doanh năng lượng.
- Làm một tổ chức tích cực năng động đủ sức tái - phát hiện bản thân.
- Tranh thủ tận dụng lợi thế của những cơ hội sẽ làm gia tăng giá trị cho cả khối toàn thể và do vậy tạo nên tiềm lực để các thành viên trong khối đều tăng trưởng (mối quan hệ thắng/thắng).
- Trở thành một trong những tổ chức đi tiên phong trong việc hoàn chỉnh công nghiệp năng lượng tương lai, nhưng vẫn duy trì ổn định về tổ chức và hạn chế rủi ro xuống mức tối thiểu.
- Trở thành một nơi đầu tư được các cổ đông ưa chuộng, đảm bảo cho họ một cách đầu tư an toàn và có lợi.
- Sáng tạo những chuẩn mực, phép đo thành tích và biện pháp khích lệ nhằm xúc tiến một kiểu văn hoá doanh nghiệp dám đương đầu với thách thức đó, trong đó con người tự phát huy để hoàn thành những mục tiêu hữu ích nhằm đạt tới toại nguyện trong nội tâm và từ ngoại giới.
- Được các đồng đẳng nhìn nhận là tổ chức mẫu mực đáng thi đua vươn tới.
- Có năng lực siêu thắng những khuôn khổ truyền thống về kinh doanh bằng cách khiến cho các nhà cầm quyền và

các tác nhân chủ chốt khác đưa vào những phương hướng kinh doanh khác tốt hơn.

- Dự phóng một hình ảnh công cộng tích cực như một công ty "xanh".

- Đủ năng lực để sớm phát hiện những chuyển đổi cận kề trong các công nghệ thích hợp, các phương thức vận hành, các nhu cầu và sở thích của khách hàng.

- Đảm bảo vững chắc cho các hoạt động kinh doanh mới được thụ hưởng quyền tự chủ tối đa đối với doanh nghiệp để hoàn chỉnh lợi thế cạnh tranh không bị tiếm nhiệm trước sự tràn lan của những chuẩn mực và thông lệ thực hành cố hữu của những hoạt động kinh doanh quy chế hoá.

- Đủ năng lực để thường xuyên khắc phục được "nhóm vấn đề" (tức là tham vọng xây dựng doanh nghiệp kiểu đế chế, tha hoá, ngôi thứ đẳng cấp, chống cự việc thay đổi, thiếu cân nhắc tính toán).

- Thay đổi bản chất của việc kiểm tra, chuyển từ giám sát sang học tập và cảnh báo sớm.

- Khai thác đồng thời những ưu điểm của cả tập trung hoá lẫn phi - tập trung hoá, nhất thể hoá lẫn chuyên biệt hoá, phụ thuộc qua lại lẫn tự chủ.

DẠNG KIẾN TRÚC TỔNG THỂ

Nhằm hiện thực hoá các mong đợi của những tác nhân chủ chốt trong COM/Energy, các nhà thiết kế thấy rằng tất yếu phải sử dụng một chiến lược về dây chuyền giá trị

nhất thể hoá. Dạng kiến trúc cần phải bố cục thế nào để có thể tự do khám phá và khai thác những cơ hội đang nảy sinh liên quan tới các chiều cạnh công nghệ sản phẩm và thị trường. Được thế, không chỉ giải toả "nhóm vấn đề" bằng cách siêu thắng những phân cách cổ truyền giữa kinh doanh ga với kinh doanh điện, mà còn tạo khả năng để COM/Energy cung cấp những giải pháp hệ thống hướng vào các nhu cầu vẫn âm ỉ mà chưa được đáp ứng của những khách hàng ưu ái.

Dưới đây miêu thuật những bộ phận cấu thành cơ bản của dạng kiến trúc cùng những quan hệ trọng yếu giữa chúng. Nó thể hiện chỗ đứng để từ đó dây chuyền giá trị của COM/Energy sẽ diễn tiến đi lên. Dây chuyền giá trị sẽ không bị hạn định bởi riêng những bộ phận này. Môi trường càng biến chuyển thì lại tạo thêm các đơn vị bổ sung giá trị. Việc nhận dạng các bộ phận này được trợ giúp bằng cách sử dụng "Mẫu hình nhận dạng kinh doanh" (xem hình 11.3).

Tiêu chí về mở rộng sẽ bao gồm phần đóng góp mà từng đơn vị bổ sung thêm sẽ cống hiến cho toàn bộ dây chuyền giá trị. Thành thử, dạng kiến trúc sẽ tranh thủ lợi thế của những chiều cạnh liên quan qua lại, tức là công nghệ, sản phẩm và thị trường, bằng cách chú trọng tận dụng các cơ hội mà nếu làm cách khác ắt là chiến lược một - chiều cạnh đơn độc sẽ không thể truy cập được. Lược đồ trực quan của dạng kiến trúc COM/Energy được giới thiệu ở hình 11.4.

Các bộ phận cấu thành dạng kiến trúc bao gồm một văn phòng điều hành (tổng giám đốc điều hành với "khối tri

thức cốt lõi" làm tham mưu), các đơn vị kinh doanh quy chế hoá (phân phối ga và điện) các đơn vị kinh doanh định hướng vào khách hàng (các dịch vụ và hệ thống năng lượng), các đơn vị kinh doanh định hướng vào công nghệ/cung ứng (sản xuất và lưu kho năng lượng, ga, hơi nước), và các dịch vụ sử dụng chung (công ty dịch vụ và các hệ tài chính).

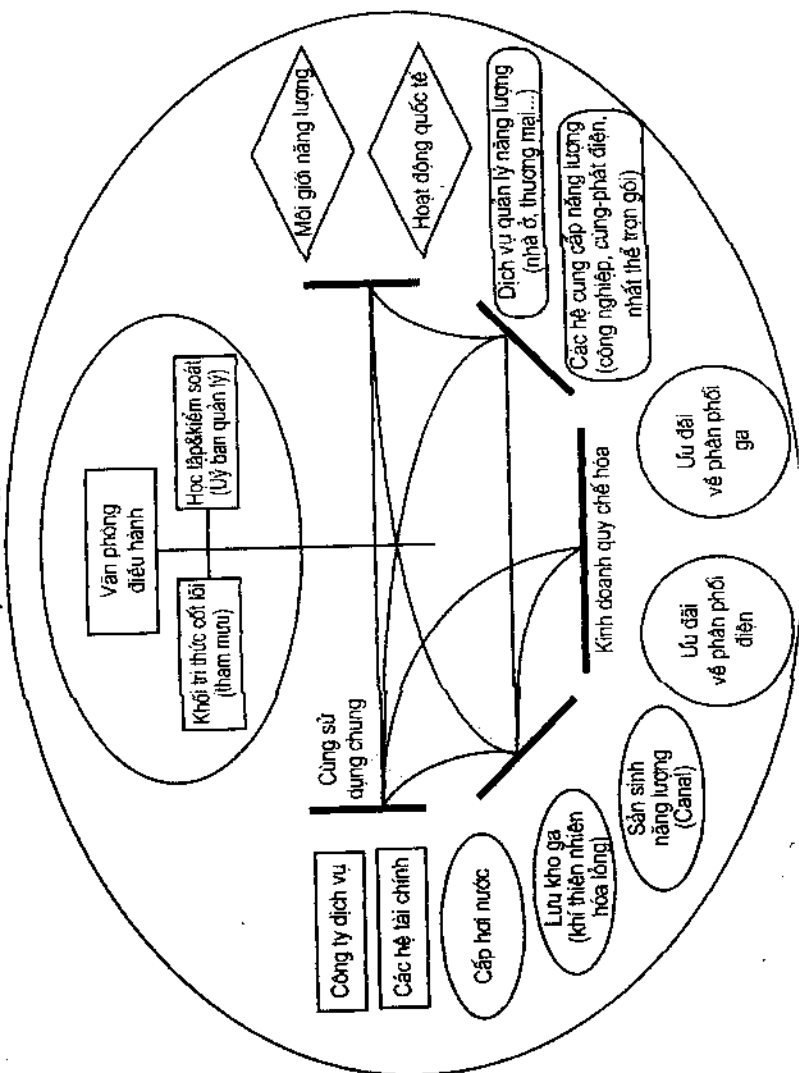
Bên cạnh những hoạt động kinh doanh quy chế hoá bị ràng buộc bởi các luật lệ của bang và liên bang, tất cả mọi đơn vị khác trong kiến trúc đều được coi là những trung tâm thành tích định hướng vào những mong muốn sau đây:

- Là những đơn vị tự - trang trải bằng các nguồn thu nhập công khai, rõ ràng.

- Đáp ứng đầy đủ và vượt mức chi phí về vốn.

- Tạo các giá trị được đo lường theo công thức $EVA = I(r - c)$, trong đó EVA là giá trị gia tăng về kinh tế, I là đầu tư, r và c lần lượt biểu thị hoàn vốn và chi phí vốn.

- Vận hành theo chi phí mục tiêu. Những trung tâm sinh lợi kiểu truyền thống vận hành theo "*giá cả mục tiêu*". Giá cả được ấn định bằng một công thức "*chi phí + cận biên*". Giả thuyết làm nền tảng cho công thức này là chi phí không thể kiểm soát được, còn giá cả thì được. Bởi thế, lợi nhuận cao hơn được thực hiện bằng cách đặt ra mục tiêu nâng mức giá cả lên cao hơn. Ngược lại, các trung tâm thành tích vận hành theo "*chi phí mục tiêu*". Tại đây, giả thiết rằng giá cả không thể kiểm soát được và do thị trường



Hình 11.4. Dạng kiến trúc COM/energy

ấn định trên cơ sở cạnh tranh, còn giá thành thì kiểm soát được và được coi là mục tiêu đối với một hoạt động sinh lợi nhuận. Trong bước đi ban đầu, cần dành cho các trung tâm thành tích một thời kỳ ưu đãi để học tập cách thức điều chỉnh các vận hành trước khi phải thực hiện yêu cầu đáp ứng các chi phí mục tiêu.

- Có thể đo lường không chỉ trên cơ sở năng lực sinh lợi của bản thân, mà cả trên các phần đóng góp vào mức sinh lợi của các thành viên khác trong dây chuyền giá trị.

- Quản lý các vận hành bằng chi phí cạnh tranh thấp nhất. Mối quan hệ giữa các trung tâm thành tích được xác định một phần bởi cơ chế thị trường nội bộ, cơ chế này điều khiển các trung tâm phải tiến hành giao dịch trên cơ sở quan hệ người cung ứng - khách hàng. Nếu một đơn vị nào bắt buộc phải mua hay bán với khách hàng nội bộ khác mà phải chịu bất lợi so sánh, thì chi phí thời cơ của đơn vị ấy sẽ được hưởng khoản đền bù của chủ thể công ty đã quyết định áp đặt ràng buộc ấy.

ĐƠN VỊ KINH DOANH CỐT LÕI: PHÂN PHỐI GA VÀ ĐIỆN

Các đơn vị kinh doanh phân phối ga và điện sẽ tạo thành chiều cạnh đầu ra thứ nhất của dây chuyền giá trị tại COM/Energy. Các đơn vị này sẽ tiếp tục vận hành trong nội bộ môi trường quy chế hoá. Tại đây, mọi chỉ định là trong tương lai có thể dự kiến được thì việc phân phối khí thiên nhiên và điện lực vẫn bị quy chế hoá. Kinh doanh ga và điện sẽ thể hiện khu vực ưu đãi và chỉ bao gồm những

hoạt động có thể quản lý được trong khuôn khổ luật lệ. Các đơn vị ấy sẽ tập trung vào những tiềm năng không thể hiện thực hoá trong phạm vi thể chế ưu đãi hiện hành.

Hai đơn vị này sẽ báo cáo lên một ban giám đốc nội bộ. Với tư cách kinh doanh cốt lõi, họ sẽ là những đơn vị hoàn toàn tự chủ. Họ có toàn quyền kiểm soát mọi hoạt động cần thiết để họ khai thác trọn vẹn các tiềm năng của thể chế ưu đãi. Tất nhiên họ vẫn phải tuân thủ đầy đủ mọi luật lệ và quy định liên quan tới việc phân phối năng lượng theo quy chế.

Hoạt động kinh doanh cốt lõi, tức là phân phối ga và điện, sẽ tạo cho COM/Energy vị thế ổn định. Trong tương lai có thể dự kiến được, họ sẽ là hạ tầng cơ sở cần thiết để phát triển các đơn vị khác của dây chuyền giá trị. Các đơn vị này sẽ chịu trách nhiệm và đối ứng với thách thức của những "nhóm vấn đề" sẽ nảy sinh mà họ phải nhận dạng được, kiểm chế và giải toả. Mỗi đơn vị phải trở thành một tấm gương về kinh doanh phân phối được quản lý hữu hiệu trong một ngành công nghiệp quy chế hoá.

ĐƠN VỊ KINH DOANH HƯỚNG VÀO KHÁCH HÀNG: CÁC HỆ THỐNG CUNG ỨNG NĂNG LƯỢNG VÀ DỊCH VỤ QUẢN LÝ NĂNG LƯỢNG

Các đơn vị kinh doanh hướng vào khách hàng, tức là các hệ thống cung ứng năng lượng và dịch vụ quản lý năng lượng, sẽ tạo thành chiều cạnh đầu ra thứ hai của dây chuyền giá trị COM/Energy. Các đơn vị này sẽ vận hành phía ngoài môi trường quy chế hoá.

Kinh nghiệm mà COM/Energy đã thu hoạch được với tư cách là một "công tuy mẹ" về ga và điện cung cấp một nhận thức độc nhất về nhu cầu khách hàng có thể đáp ứng được bằng cách tổ hợp các sản phẩm và dịch vụ về năng lượng. Với sự hỗ trợ đầy đủ của các bộ phận chuyên trách về ga và điện, COM/Energy sẽ triển khai một loạt sản phẩm và dịch vụ năng lượng để bổ sung vào các nội dung cung cấp truyền thống của mình. Những dịch vụ này bao quát cả việc cùng phát điện tại công nghiệp/thương mại, cùng phát điện "trộn gói", vận hành và bảo trì việc phát điện hiện hữu cũng như các dịch vụ quản lý năng lượng nhà ở/thương mại.

"Cùng phát điện" và thực hiện "trộn gói" cung ứng năng lượng (công nghiệp và thương mại)

Cùng với cuộc cải cách quy chế và giá năng lượng vùn vut leo thang những năm 1980, việc vận dụng phương thức "cùng phát điện" để đáp ứng các đòi hỏi về năng lượng ngày càng thêm phổ biến rộng rãi. Tính khắp Hoa Kỳ, hiện nay việc cùng phát điện chiếm gần 10% tổng sản lượng điện, còn riêng ở New England thì đã vượt 10% rồi. Mấy năm gần đây, hoạt động sản xuất này càng nhanh chóng mở rộng. Từ năm 1988 đến năm 1992, tổng lượng điện phát được ở Hoa Kỳ tăng 7,9%, trong khi đó thì phương thức "cùng phát điện" tăng đến 74%.vào năm 1992, thị trường tổng cộng của phương thức cùng phát điện đã đạt xấp xỉ 4 tỉ USD. Các ứng dụng của phương thức này cung cấp cho khách hàng một thời hạn trả sau từ 1 đến 4 năm và tỷ suất hoàn vốn đầu tư chừng 15 đến 30%.

Mặc dầu thị trường cho phương thức cùng phát điện mới ở giai đoạn đang tiến tới mức chín muồi, nhưng nó đã minh chứng có thể vận dụng được vào nhiều ngành công nghiệp tiêu thụ tốn năng lượng, và chắc rằng sẽ vẫn tiếp tục tăng trưởng suốt tương lai có thể tiên đoán được. Các dịch vụ công ích đang gặp phải những khó khăn ngày thêm tăng về những công trình và thiết bị truyền tải năng lượng. Kết quả là việc cung ứng các nguồn năng lượng bố trí ngay tại các địa điểm sử dụng nhằm giảm nhẹ nhu cầu về thiết bị truyền tải sẽ trở nên thêm cần thiết. Xu hướng tiến tới phân bố sức phát điện theo các địa phương mới còn ở thời kỳ non trẻ mà phương thức "cùng phát điện" chính là bước đi thương mại đầu tiên. Dù sao, phương thức cùng phát điện cũng vẫn sẽ là bước khởi đầu của một trào lưu rộng lớn hơn để rồi đây sẽ tiến tới chỗ bao quát cả những công nghệ như tế bào nhiên liệu, dân và mạng quang điện.

Nhằm thoả mãn nhu cầu phát năng lượng để phân phối, đơn vị kinh doanh cung ứng năng lượng cần đảm nhiệm việc tư vấn thương mại và công nghiệp, phát triển, dịch vụ, và tài trợ các dự án cùng phát điện. Đây là một kiểu đơn vị phụ trợ sẽ thực hiện các việc:

- Cung cấp dịch vụ tư vấn (nghiên cứu khả thi và đánh giá).
- Hoạt động như một đơn vị phát triển để lắp đặt thiết bị.
- Cung ứng các hợp đồng dịch vụ/bảo trì, tu bổ.
- Cung ứng các dịch vụ và tài chính và thuê mua.

Những dịch vụ này sẽ đưa ra cung ứng cho cả trong và ngoại phạm vi các khu vực lãnh thổ kinh doanh quy chế

hoá, và thị trường sơ cấp sẽ được triển khai tại nơi nào tồn tại cơ hội tốt nhất. Dịch vụ sẽ được tiếp thị đến các nhà công nghiệp, như các công ty chế biến, hoặc các thiết chế thương mại quy mô lớn, như các bệnh viện. Các hãng công nghiệp tiêu thụ nhiều năng lượng, chẳng hạn các nhà sản xuất bột giấy và giấy, các nhà máy hoá chất và các nhà máy lớn chuyên chế tạo, là những nơi sẽ hưởng nhiều lợi ích nhất từ phương thức cùng phát điện.

Mặc dầu nói chung phương thức cùng phát điện chủ yếu nhằm vào mục tiêu là các địa điểm chỉ có một nhà máy, nhưng nó cũng có khả năng vận dụng cả vào địa điểm có nhiều nhà máy liên kết với nhau. Các khu công nghiệp tạo được một thị trường mục tiêu đặc biệt hấp dẫn. Đơn vị phụ trợ này sẽ cung ứng những sản phẩm đáp ứng được mọi nhu cầu về năng lượng của những công ty nằm trong cùng một khu công nghiệp, trong đó có điện, ga, và/hoặc hơi nước. Cũng tồn tại những cơ hội tương tự ở các khu văn phòng giao dịch quy mô lớn, trường đại học, thương xá, siêu thị.

Một cơ hội tốt cũng liên quan tới việc này đang tồn tại cho một phương án mang tính tiêu chuẩn hoá cao hơn của phương thức cùng phát điện, đó là phương thức "*cùng phát điện trọn gói*". Cách làm này cũng sẽ do đơn vị phụ trợ phục vụ cho các hoạt động thương mại như nhà nghỉ, khách sạn, các đơn vị mà nhiều gia đình chung nhau sử dụng. Giá trị của phương thức cùng phát điện trọn gói thể hiện ở tính môđun, giá rẻ và chỉ cần bảo trì ở mức tối thiểu. Khi cung cấp hoạt động cùng phát điện trọn gói, đơn vị

phụ trợ cũng đặt mình ngang hàng với người bán công nghệ cùng phát điện trọn gói.

Đơn vị phụ trợ đảm nhiệm hệ thống cung ứng năng lượng sẽ trở thành một thành viên của gia đình COM/Energy mà thành phần gồm các nhà cung cấp năng lượng được đa dạng hoá (điện, ga, hơi nước). Phương thức cùng phát điện sẽ trở thành một dịch vụ bổ sung cho các sản phẩm truyền thống do các đơn vị phụ trợ quy chế hoá vẫn cung cấp. Với cơ hội kinh doanh mới mẻ này, COM/Energy sẽ thực hiện được thể tổng lực giữa các sản phẩm và dịch vụ vẫn cung ứng thông dụng. Tham dự mật thiết vào thị trường cùng phát điện sẽ cung cấp một hiểu biết tường tận cùng chia xẻ khiến cho hệ thống có một hình ảnh và trình độ cao hơn đối với nhu cầu của những khu vực thị trường đặc thù.

Cũng sẽ thực hiện được việc huy động tổng lực với các đơn vị kinh doanh khác mới thành lập tại COM/Energy đó là đơn vị kinh doanh các dịch vụ quản lý năng lượng. Khi đã khám phá được các cơ hội để vận dụng các công nghệ cùng phát điện, thì chắc hẳn những cơ hội hữu quan về cải tiến hiệu quả của năng lượng cũng sẽ được bộc lộ rõ. Những cơ hội đó do vậy sẽ được tập trung cho đơn vị phụ trợ đảm nhiệm các dịch vụ quản lý năng lượng. Cũng tương tự như thế, đơn vị phụ trợ dịch vụ quản lý năng lượng chắc sẽ phát hiện được những tình trạng mà các khách hàng tiềm ẩn có thể hưởng thụ lợi ích từ công nghệ cùng phát điện và nhân đó sẽ nắm được thông tin về đơn vị phụ trợ dịch vụ quản lý năng lượng.

Tiếp đó, cũng có thể nảy sinh những hành động phát huy toàn lực giữa các đơn vị phụ trợ vừa đề xuất. Một đơn vị phụ trợ làm môi giới về năng lượng có thể hoạt động như nhà cung ứng nhiên liệu cho những khách hàng tiềm năng về cùng phát điện thông qua việc cung cấp khí thiên nhiên, dầu mỏ và/hoặc tiếp thị về điện năng dư thừa. Việc vận hành và bảo trì các nhà máy cùng phát điện cũng bổ sung vào kinh nghiệm thực tiễn của COM/Energy về quản lý các công trình và thiết bị tại nhà máy Canal và nhà máy sản xuất hơi nước.

Cơ cấu kinh doanh của đơn vị phụ trợ về các hệ cung ứng năng lượng sẽ được đảm bảo bằng việc mua đứt hoặc thành lập liên doanh. Ở trường hợp sau, đơn vị phụ trợ sẽ hoạt động với tư cách nhà thầu chính và người quản lý dự án với bên đối tác nói chung vẫn cung cấp về công nghệ.

Đơn vị dịch vụ chung của COM/Energy sẽ phụ trách việc kế toán tài vụ, pháp chế và các dịch vụ thông tin cơ sở cho hoạt động phi quy chế ấy. Những dịch vụ đó sẽ đảm nhiệm một thể thức riêng về tài khoản được mở riêng cho hoạt động này, và sẽ được cấp vốn trích từ lợi nhuận của hoạt động ấy. Đơn vị phụ trợ này cũng có thể tìm kiếm các dịch vụ từ bên ngoài hệ thống.

Hiệu quả năng lượng và các công nghệ điện (nhà ở và thương mại)

Cùng với những hoạt động "bên ngoài công tơ" của đơn vị phụ trách hệ cung ứng năng lượng, công ty còn phải lao hấn vào những hoạt động "sau công tơ" bằng cách đem

đến cho khách hàng những dịch vụ và sản phẩm được thiết kế nhằm tiết kiệm tiền cho các dịch vụ công ích. Các công ty phân phối điện và ga nói chung đến bây giờ vẫn chưa đem lại cho khách hàng những dịch vụ mới, họ chẳng qua mới chỉ cung cấp hoặc tính theo kwh, hoặc tính theo BTU mà thôi. Nhưng khi chủ trương phi - quy chế hoá càng tiến triển thì sẽ có những dịch vụ mới được thiết lập.

Những dịch vụ mới này thật ra cũng đã được mang tới các khách hàng dùng ga vào công nghiệp căn cứ vào văn bản FERC Order 636, tại đó quy định phải tách biệt các phần vận tải và hàng hoá của một sản phẩm trước kia vẫn gộp vào nhau. Việc tách biệt này cho phép khách hàng xác định các "hợp đồng tương lai" coi như một phương tiện để phòng rủi ro cho chi phí năng lượng. Tương tự như vậy, trong công nghiệp công ích điện lực, khi đã căn cứ vào giá điện tích theo giờ và công nghệ phù hợp đã đưa vào đến tận các thiết bị gia dụng, thì khách hàng đủ khả năng để điều chỉnh việc sử dụng các thiết bị ấy trong nhà dựa trên tín hiệu giá tính theo giờ từ cơ sở công ích địa phương.

Công trình nghiên cứu sơ bộ đã chỉ ra rằng các hệ quản lý năng lượng và các thị trường tự động hoá tại nhà ở đang có tiềm năng to lớn. Kết quả khảo sát cho biết giới kinh doanh Hoa Kỳ hàng năm chi tiêu đến 7 tỷ USD về việc chống lãng phí năng lượng tại các khu thương mại. Nhiều cuộc nghiên cứu đã tường trình bằng thị trường tự động hoá tại nhà ở có thể vượt mức 3,5 tỷ USD vào năm 2000. Nhiều cơ sở công ích lớn, như "American Electric Power" và "Southerm Company", đã hình dung thấy một tiềm lực

to lớn trong thị trường này và đã mạnh dạn tham gia cổ phần cũng như thử nghiệm các hệ thống tiên tiến về quản lý năng lượng. Những dự án thí điểm về thiết bị này đã mang lại nhiều kết quả rất to lớn thể hiện ở việc cải tiến quản lý tải điện và nâng cao thái độ vừa lòng của khách hàng. Bằng cách cộng tác với các đấu thủ về công nghệ trên thị trường, Công ty có thể tăng thêm thu nhập từ các đơn vị phụ trợ - phi quy chế hoá, đồng thời đích thân chuẩn bị sẵn sàng để đối mặt với những thách thức của tình trạng cạnh tranh còn quyết liệt hơn nữa, cũng như yêu cầu ngày thêm cao về dịch vụ khách hàng tốt hơn.

Bên cạnh việc đưa thêm những dịch vụ mới ra hoạt động, đơn vị phụ trợ này cũng sẽ cung ứng những dịch vụ sau đây về tư vấn quản lý năng lượng cho các khách hàng ở cả nội bộ và bên ngoài các địa bàn phân phối điện và ga:

- Kiểm toán và soạn thảo các chương trình quản lý đối với các thiết bị thương mại và công nghiệp (bao gồm cả các thiết bị văn phòng công quyền và thương mại, trường học, bệnh viện, v.v...).

- Phương pháp kế toán tài chính và chiến lược đầu tư (bao gồm cả nghiên cứu khả thi, phương pháp luận về quy chế trả tiền sau và vận dụng các tín dụng thuế và chương trình trợ cấp).

- Hỗ trợ thực hiện các công nghệ điện lực.

Bên cạnh việc trực tiếp cung ứng những dịch vụ quản lý năng lượng cho những khách hàng ở khâu sử dụng cuối cùng để thu lệ phí, công ty còn có thể hoạt động như một

bên nhận hợp đồng thành tích cho các công ty công ích. Nhịp độ tăng trưởng các ngân khoản dành cho quản lý dịch vụ phân phối chúng tỏ thị trường bang New England đã tới mức chín muồi và sắp tới sẽ không tăng trưởng mau lẹ như mấy năm vừa rồi. Khu vực Bắc Trung tâm là địa bàn tăng trưởng nhanh chóng hơn hết, khu vực Tây và Tây Bắc cũng tăng trưởng khá nhanh.

Vì lẽ hăng COM/Electric đã sẵn có vốn kinh nghiệm đáng kể trong lĩnh vực quản lý về phía nhu cầu cho nên từ hăng phân phối điện lực có thể khai thác được một khối lượng rất lớn tri thức. Chủ thể phụ trách các dịch vụ cùng sử dụng sẽ cung ứng các dịch vụ kế toán tài chính, pháp chế và thông tin cơ sở cho chủ thể phi-quy chế hoá này. Các dịch vụ ấy sẽ theo một thể thứ điều khoản riêng được thiết lập tách biệt cho chủ thể phi-quy chế hoá và được cấp vốn từ lợi nhuận trích ra của chủ thể này.

Bằng cách lập một đơn vị phụ trợ đảm nhiệm dịch vụ quản lý năng lượng để xúc tiến các sản phẩm và dịch vụ sử dụng năng lượng nói trên đây, COM/Energy sẽ tự xác định vị trí tham gia vào một chuyên ngành công nghiệp mới vừa xây dựng nên, làm trung gian giữa tổ chức công ích với khách hàng.

ĐƠN VỊ KINH DOANH HƯỚNG VÀO CÔNG NGHỆ/CUNG ỨNG: PHÁT VÀ CUNG ỨNG NĂNG LƯỢNG

Các đơn vị kinh doanh hướng vào công nghệ/cung ứng sẽ cấu thành chiều cạnh đầu ra thứ ba của dây chuyền giá

trị COM/Energy. Đến một mức độ có thể được, các đơn vị này sẽ vận hành bên ngoài phạm vi môi trường quy chế hoá. Chiều này thể hiện mọi bộ phận cấu thành, mọi hoạt động và đơn vị kinh doanh tham gia vào việc phát, biến đổi và lưu kho năng lượng. Trước đây, theo truyền thống các hãng Canal, LNG storage (lưu trữ khí thiên nhiên hoá lỏng) và đơn vị phụ trách hơi nước đều là bộ phận của khu vực ưu đãi theo thể thức quy chế hoá. Nhưng để khai thác toàn bộ tiềm năng của chúng, cần phải chuyển dịch chúng, nếu có thể thành những bộ phận phi - quy chế hoá của dây chuyền giá trị, tại đây chúng sẽ được đối xử như các doanh nghiệp độc lập. Các đơn vị kinh doanh trong phạm vi phát/cung ứng năng lượng sẽ như trình bày dưới đây.

Phát năng lượng (công ty Canal)

Canal là một công ty bán buôn điện lực cấp điện cho nhiều đơn vị công ích điện lực, kể cả những đơn vị phụ trợ của COM/Energy. Một phần của lượng điện do công ty phân phối này cung cấp sẽ khai thác từ những công trình đầu tư ở nhiều cơ sở điện lực công ích, trong đó có cả Nhà máy điện hạt nhân Seabrook, là công trình đầu tư chịu sự quản lý coi như một hạng mục trong danh sách thu nhập. Công ty Canal cũng sở hữu và vận hành Đơn vị I Canal. Đơn vị này bán điện cho Boston Edison, New England Power, Montaup Electric và Cambridge/Commonwealth Electric. Các hợp đồng đang có hiệu lực sẽ chấm dứt vào năm 2001, lúc đó Canal có một nhà máy điện đã khấu hao xong hoàn toàn, tức là tạo ra một cơ hội kinh doanh rất khả quan.

Tuy nhận dạng được sự hiện diện của những hệ thống thiết bị khác hoàn toàn khấu hao xong, cũng như một sự thật là chi phí vốn và chi phí vận hành là tương đối ổn định trong nhiều đơn vị, nhưng một nhà cung cấp năng lượng vừa mới cơ cấu xong sẽ chỉ thu được hiệu quả khi được cung cấp nhiên liệu rẻ hơn (so với các đơn vị khác) hoặc có lợi thế về hiệu lực. Thế nhưng, các đơn vị lâu đời hơn thì lại không thể nắm bắt được các lợi thế hiệu lực, cho nên công ty Canal cần thương thảo để thành lập một liên minh kinh doanh giàu tiềm năng với các nhà cung cấp nhiên liệu quy mô lớn. Để chuẩn bị cho năm 2001, Canal 1 cần theo đuổi một chiến lược kinh doanh khác biệt nhằm đảm bảo cho đơn vị tiếp tục sinh tồn và đủ năng lực thị trường phục vụ điện lực cho các khách hàng cũ và mới. Muốn thực thi được việc đó, Canal cần tham gia vào các hình thức cần thiết của những quan hệ đối tác kinh doanh để tạo được các mức giá căn cứ vào thị trường bằng việc cung ứng nhiên liệu theo giá cạnh tranh.

Đơn vị Canal 2 thuộc sở hữu liên kết với công ty "Montaup Electric Company", công suất của nó được chia đôi thành hai phần bằng nhau do Montaup và Commonwealth/Cambridge Electric. Đơn vị Canal 2 tiếp tục cung ứng điện lực cho đến năm 2010 theo các hợp đồng đang có hiệu lực. Với việc chuyển đổi sang khí thiên nhiên, đơn vị 2 không những hạ thấp được mức thải ô nhiễm mà còn có thể linh hoạt để tức khắc chuyển đổi giữa hai thứ nhiên liệu là dầu và khí thiên nhiên. Bằng cách sử dụng các thiết bị lưu kho dầu mỏ sẵn có và duy trì ổn định các nguồn cung ứng khí thiên nhiên, Canal sẽ có cơ hội để làm

môi giới những khối lượng đáng kể về khí thiên nhiên, dầu mỏ và điện lực khi thị trường phát triển.

Dù hiện thời vẫn còn đang là một bộ phận của hoạt động kinh doanh được hưởng ưu đãi, nhưng rốt cuộc sẽ chuyển tới thể chế được quản lý như một đơn vị tự chủ với quan hệ khách hàng/người cung ứng. Khi đã chuyển đổi thành đơn vị tự chủ kinh doanh, Canal sẽ chịu trách nhiệm quản lý các vận hành và chi phí liên kết của mình sao cho đáp ứng được những mong đợi của thị trường. Giai đoạn thứ nhất của thời kỳ chuyển tiếp quá độ này là lúc phải thành lập một liên doanh dự án với tính cách là bộ phận của việc tiếp thị và tái - trang thiết bị kỹ thuật để đơn vị 1 dành được những hợp đồng khách hàng có thời hiệu kéo dài.

Lưu kho ga (khí thiên nhiên hoá lỏng LNG)

Đây là đơn vị phụ trợ phụ trách kho khí thiên nhiên hoá lỏng, hiện mang tên "Hopkinton LNG", nó sẽ tiếp tục việc cung ứng khí thiên nhiên cho công ty phân phối ga trong những tháng mùa đông giá rét nhất. Trước triển vọng về chủ trương phi - quy chế hoá, ban quản lý Hopkinton LNG cần thăm dò các cơ hội kinh doanh khác, kể cả việc tiếp thị các dịch vụ hoá lỏng, dịch vụ hỗ trợ khẩn cấp và hạ thấp các mức cao điểm. Việc triển khai các cơ hội này tùy tiện vào tình hình kinh tế của công ty phân phối ga khi tiếp tục sử dụng ga này.

Đơn vị phụ trợ này còn sở hữu một nhà máy vệ tinh đảm nhiệm công đoạn "hoá hơi" tại thành phố Acushnet, bang Massachusetts, tại đó có thêm thiết bị để tăng dung

tích lưu kho. Thiết bị của Hopkinton do công ty "Air Products and Chemicals, Inc" vận hành và bảo trì theo một hợp đồng dài hạn. Nhà máy tại Acushnet do nhân viên phân phối ga vận hành và bảo trì.

Dịch vụ hơi nước

Hơi nước đang được cung ứng từ hai nhà máy của "Cambridge Electric", tại Kendall và Blackstone, qua một hệ thống phân phối dài 4 dặm, vừa cung ứng vừa thu hồi. Với tư cách một chủ thể phi-quy chế hoá, công ty hơi nước sẽ tiếp tục cấp hơi nước cho các khách hàng thương mại và công nghiệp ở Boston và Cambridge, trong đó có một bệnh viện, một viện bảo tàng, hai trường đại học, một nhà máy chế biến và một cơ sở nghiên cứu di truyền học. Đơn vị phụ trợ này sẽ được phát triển thành một chủ thể riêng với biên chế riêng về tiếp thị và kỹ thuật.

Quan điểm về các hệ thống sưởi ấm ở các quận sử dụng hơi nước đã được sự hậu thuẫn của bang Massachusetts. Tại kế hoạch năng lượng năm 1993, bang này đã khuyến cáo việc hỗ trợ các hệ sưởi ấm cấp quận và việc cùng phát nhiệt năng. Với sức hỗ trợ của bang cộng với việc ứng dụng những hiểu biết kỹ thuật thu hoạch được khi vận hành các nhà máy cùng phát năng lượng tại Kandall và Blackstone, công ty sẽ đẩy mạnh phát triển các hệ sưởi ấm tại các quận khác có tiềm năng đã được đơn vị phụ trợ về cung ứng năng lượng của mình thành lập.

Cũng tương tự, thông qua việc làm đối tác kinh doanh với Học viện công nghệ MIT và hãng Boston Thermal (là

những tổ chức có hệ thống hơi nước lân cận), công ty có thể thiết lập việc kết nối với các hệ thống sưởi ấm của quận đã sẵn có và mở rộng cơ sở khách hàng vượt khỏi vụ việc địa lý hiện tại. Hệ thống đang hoạt động của công ty hơi nước tỏ ra có nhiều hiệu quả kinh tế hơn đối với khách hàng so với hệ thống của hãng "Boston Thermal", bởi vì hãng này không đặt vòng ngưng tụ hơi. Tiếp đây, những cải tiến ở tuốc bin tại nhà máy Blackstone cũng có thể gia tăng công suất với giá không đắt để có thể đưa vào môi giới của đơn vị phụ trợ đảm nhiệm môi giới.

MÔI GIỚI NĂNG LƯỢNG VÀ HOẠT ĐỘNG QUỐC TẾ

Hai phương hướng phát triển trọng yếu của công nghiệp năng lượng chắc chắn sẽ là mở rộng mạng lưới và truy cập những thị trường năng lượng, vừa mua vừa bán. Những hoạt động này sẽ được hội nhập vào dây chuyền giá trị của COM/Energy. Để khám phá được những cơ hội đó, sẽ phải triển khai nhiều đơn vị kinh doanh khác, trong đó có việc môi giới năng lượng và hoạt động quốc tế. Trước khi thành lập các đơn vị ấy, cần đánh giá những cơ hội tại các thị trường này.

Môi giới năng lượng

Môi giới năng lượng là một lĩnh vực quan trọng của cơ hội đang diễn tiến. Đối với nhiều loại ô tô, dầu mỏ đang được mua trên cơ sở hàng hoá cùng với các phương án lựa chọn trong tương lai. Với việc thi hành các pháp lệnh số 436 và 636, khí thiên nhiên cũng có thể mua trên cơ sở hàng

hoá. Tương tự như thế, rồi đây khi phương thức tự - phát điện trở thành một nguồn năng lượng chủ yếu, thì chỉ trong một tương lai rất gần sẽ mua được điện y như mua một mặt hàng thông dụng. Trước những thay đổi ấy, ngay bây giờ công cụ tài chính đã được huy động như phương tiện để xác định các phương án vật giá ngắn và dài hạn. Việc xuất hiện các loại "hợp đồng tương lai" chính là kết quả của nhu cầu thị trường cần đảm bảo một mức độ chắc chắn cao hơn về giá cả năng lượng.

Với việc sử dụng các "hàng rào" bảo vệ dầu mỏ, ga và điện lực, nhiều sản phẩm mới sẽ được tung ra để thoả mãn nhu cầu của khách hàng. Những sản phẩm này được thị trường yêu cầu coi như một phương tiện để các tổ chức công ích và khách tối thiểu hoá các rủi ro tăng giá. Thêm vào đó, việc lồng ghép các lựa chọn nhiên liệu và điện lực lựa chọn nhiên liệu và điện lực sẽ cho phép các cách tân về hợp đồng để thay đổi các thị trường công nghiệp và thương mại.

COM/Energy đang là một công ty lớn chuyên mua và cung ứng dầu, khí thiên nhiên và điện lực. Để tiến hành hiệu quả công việc kinh doanh trong tương lai, nó sẽ phải lao vào những thị trường tương lai. Nhận rõ vô số lựa chọn năng lượng vật thể mà hệ thống của công ty đang kiểm soát (tức là đơn vị Canal 2 với năng lực thay đổi dầu/ga lẫn nhau, LNG lưu kho, rất nhiều hợp đồng cung ứng nhiên liệu, lưu kho dầu mỏ, quyền cung ứng và vận chuyển khí thiên nhiên), việc làm môi giới về năng lượng chính là một cơ hội kinh doanh mang nhiều ý nghĩa.

Việc môi giới năng lượng sẽ phục vụ hết thảy mọi đơn vị của dây chuyền giá trị. Một đơn vị phụ trợ như vậy sẽ phải mạnh dạn đảm nhiệm việc làm môi giới về dầu mỏ, điện lực và khí thiên nhiên. Đơn vị chi nhánh này sẽ điều phối và quản lý mọi hoạt động cần thiết để triển khai các cơ hội bán năng lượng bên ngoài các hoạt động vẫn phải duy trì trong phạm vi các chủ thể quy chế hoá. Tại thị trường điện lực, đơn vị này sẽ hành động với tư cách người tiếp thị bán điện với giá thấp phát đi từ đơn vị Canal 1 và các đơn vị khác. Tại thị trường khí thiên nhiên, nó sẽ cung cấp nguyên liệu cho các khách hàng cùng phát điện, phát điện và các khách hàng có chọn lọc khác.

Tại thị trường dầu mỏ, đơn vị này sẽ vận dụng các phương án và các hợp đồng đa dạng để lưu kho và bảo quản dầu nhằm đáp ứng những đòi hỏi của việc phát điện. Sau rốt, nó sẽ phục vụ với tư cách là cơ chế truy cập các thị trường trình độ cao nằm ngoài hần tằm vươn tới thông thường hoặc các đơn vị kinh doanh bình thường đang hoạt động chưa quen thuộc.

Hoạt động quốc tế

Các thị trường năng lượng ngày càng trở thành toàn cầu về bản chất, những biến cố diễn ra tại châu Âu, Trung Đông và Mỹ La Tinh đều gây nên những hệ quả trực tiếp cho các thị trường năng lượng ở Hoa Kỳ. Tình trạng này là xác thực suốt nhiều năm đối với ngành công nghiệp dầu mỏ và ngày càng trở thành chuẩn mực ở các thị trường năng lượng khác, bao gồm cả ga và điện. Bất luận hình thức tái - cơ cấu ngành công nghiệp là thế nào chăng nữa

(các thị trường điện lực tại Vương quốc Anh) hay các giao dịch xuyên - biên giới (khí thiên nhiên Canada), thì các biến cố khắp thế giới vẫn cứ tác động trực tiếp hoặc chi phối ảnh hưởng đến tiền đồ của các ngành công nghiệp năng lượng nội địa. Một kết cục rút ra từ đó là, đối với COM/Energy một việc ngày càng quan trọng là không thể bó hẹp tầm nhìn của mình vào Hoa Kỳ, mà phải luôn tỉnh táo để theo dõi tình huống các biến cố và công nghệ đang diễn tiến khắp Trái đất.

Với nhãn quan như thế, đơn vị phụ trách hoạt động quốc tế sẽ chịu trách nhiệm nắm vững và đánh giá các xu thế tại những thị trường ngoài Bắc Mỹ. Đơn vị này sẽ luôn luôn tìm kiếm các phương hướng làm đòn bẩy cho những ý tưởng mới mẻ từ các nơi khác bên thế giới tiến vào các đơn vị kinh doanh khác của COM/Energy. Thêm nữa, đơn vị này sẽ là "tảng đá" lót đường để bước tới những liên doanh hải ngoại tương lai đầu tư vào các lực lượng tri thức nằm trong các đơn vị kinh doanh khác của COM/Energy.

Mới rồi COM/Energy cũng đã thành lập các liên minh với các tổ chức có trụ sở ở những quốc gia khác (Venezuela và Canada). Đơn vị phụ trách hoạt động quốc tế tiếp tục tìm kiếm và tạo dựng thêm các liên minh tại các thị trường năng lượng toàn cầu. Bất kể tạo đòn bẩy cho lực lượng tri thức tại thị trường bên ngoài Hoa Kỳ hay đầu tư tập trung vào một xu thế toàn cầu đang nổi lên tại nội địa Hoa Kỳ, đơn vị này bước đầu đều phụ thuộc vào vị thế đối tác ở bất kể liên doanh nào đã tìm hiểu kỹ.

DỊCH VỤ SỬ DỤNG CHUNG (TRUNG TÂM THÀNH TÍCH)

Các dịch vụ sử dụng chung bao gồm công ty dịch vụ và các đơn vị kinh doanh hệ tài chính. Những giao dịch giữa các dịch vụ sử dụng chung với các đơn vị khác chịu sự chế định của cơ chế thị trường nội bộ tương tự như thứ kỷ luật xác định các quan hệ khách hàng/người cung ứng trong nền kinh tế tự do. Một số ràng buộc của giao diện thị trường nội bộ là:

- Nếu đơn vị nào thấy mình có thể mua dịch vụ rẻ tiền hơn ở nơi khác, nó sẽ chỉ được phép thực hiện sau khi đã tạo cho đơn vị nội bộ một cơ may khá thuận lợi để khiến cho khán giả có khả năng cạnh tranh. Các dịch vụ sử dụng chung này cần trở thành người cung cấp sự lựa chọn thể hiện tính hiện đại cập nhật và tăng hiệu quả chi phí.

- Nếu các đơn vị kinh doanh, dù quy chế hoá hay không, lựa chọn cách đáp ứng nhu cầu của mình, thì họ vẫn phải trả phần đóng góp theo tỷ lệ của họ đối với giá cả cố định của văn phòng, đó là những khoản phải cấp cho các đơn vị sử dụng chung cho đến khi có thể loại bỏ được các giá này. Lệ phí này các đơn vị phải đóng góp, giống như một dạng thuế nội bộ. Thành thử khi quyết định tìm một nguồn cung cấp tùy ý lựa chọn thì phải xem xét kỹ phải chăng kết hợp chi phí biến đổi và khoản thuế nội bộ ấy có thể trang trải được giá cố định, từ đó mới xác định việc giao dịch là đúng đắn.

Tại điểm này, cần lưu ý kỹ rằng: khi xử lý chi phí các dịch vụ sử dụng chung, tốt nhất là dùng phép kế toán sản

lượng thông qua, trong đó coi một số thành phần của chi phí là cố định, tức là những yếu tố chi phí sẽ không giảm bớt được nếu các dịch vụ bị loại bỏ. Thế cho nên muốn đảm bảo cho các dịch vụ sử dụng chung một cơ may đúng mức để có thể tồn tại được, những chi phí cố định áp đặt lên hoạt động của các dịch vụ này nên trả theo kiểu "đóng thuế". Chứ không nên coi như thứ sản lượng thông qua. Như vậy khiến cho giá cả của công ty dễ so sánh hơn với các nguồn cung cấp có thể lựa chọn bên ngoài. Các dịch vụ sử dụng chung sẽ đi theo hướng các biện pháp lấy chi phí làm mục tiêu phấn đấu để trở thành đủ sức cạnh tranh khả dĩ lôi kéo được các khách hàng nội bộ, nói riêng là các đơn vị quy chế hoá, bằng cách giúp họ cắt giảm chi tiêu. Các dịch vụ sử dụng chung cũng sẽ được khuyến khích trong việc thu hút khách hàng bên ngoài.

Công ty dịch vụ

Công ty dịch vụ chủ trương tự cải tổ bản thân từ một trung tâm "gián tiếp tổng hợp", vốn chỉ chăm lo việc cung ứng những dịch vụ hỗ trợ cho các đơn vị khách vận hành trong môi trường gia tăng chi phí, thành một trung tâm "thành tích" hiện đại cập nhật đủ sức tạo được lợi nhuận đồng thời vẫn đóng góp được những cống hiến tích cực vào thành đạt của các thành viên khác trong dây chuyền giá trị. Việc cải tổ công ty dịch vụ cần dựa vững trên việc triển khai những tri thức cốt lõi sau:

- Bí quyết thông tin: Công ty dịch vụ sẽ duy trì và nâng cao năng lực hiện có về xử lý thông tin tập trung chung quanh các hệ thống thông tin thiết kế, phát triển và vận hành.

- Bí quyết công nghiệp: Công ty dịch vụ sẽ gìn giữ và củng cố bí quyết công nghệ đã tích lũy được vốn là duy nhất đối với môi trường quy chế hoá/công ích. Tri thức bí quyết này sẽ thúc đẩy những dòng chảy "phụ lưu" là những dịch vụ chuyên môn có lợi thế bổ sung vào các sức mạnh của COM/Energy.

- Bí quyết tái - thiết kế xử lý: Công ty dịch vụ sẽ tạo dựng và nâng cao lực tái - thiết kế việc xử lý với tính cách một chiều cạnh mới về tri thức nghề nghiệp. Tri thức này thấu tóm những khả năng liên quan với nhau, như thiết kế tương tác, công nghệ xử lý, liên tục cải tiến và quản lý chất lượng thông qua.

Chủ trương chiến lược của công ty dịch vụ là nhất thể hoá các tri thức nghề nghiệp cốt lõi trên đây thành những sản phẩm và dịch vụ trọn gói dành cho khách hàng để bổ sung đáng kể cho lợi thế cạnh tranh của dây chuyền giá trị. Bí quyết đa - bộ môn này sẽ được chuyển tải đến cho các nhóm chuyên gia xuyên - chức năng được tập hợp nhằm cung cấp những sản phẩm/dịch vụ chuyên trách về năng lượng, những vận hành "chìa khoá trao tay", những dịch vụ tư vấn và giáo dục. Muốn hoàn thành một đoạn tuyệt dứt khoát và vĩnh viễn với quá khứ đảm nhiệm chức năng trung tâm gián tiếp, Công ty dịch vụ sẽ vận dụng những định hướng sau đây đối với các sản phẩm đưa ra phục vụ:

- Mọi dịch vụ mà khách hàng nội bộ không yêu cầu cung ứng để tự túc hoặc muốn bản thân tự đảm nhận thì cứ để họ lo.

- Những hoạt động của cộng đồng toàn doanh nghiệp nếu gắn liền với chính sách sẽ trả về cho văn phòng điều hành của hệ thống COM/Energy.

Tất cả các công việc chuẩn bị để soạn thảo các chính sách đề xuất cho hoạt động cộng đồng toàn doanh nghiệp sẽ được tiến hành do các uỷ ban chuyên trách, chủ tịch uỷ ban thuộc loại này là một trong các phó chủ tịch cộng đồng toàn doanh nghiệp của công ty mẹ, còn các uỷ viên là những thành viên không thường trực chỉ định từ các bộ phận thích hợp của hệ thống COM/Energy và/hoặc môi trường của hệ thống. Các uỷ ban này sẽ giải thể khi đã giải quyết xong các nhiệm vụ quyết sách.

Công ty dịch vụ sẽ "ly hôn" với hết thảy mọi hoạt động liên quan đến các chức năng kiểm soát, chỉ đạo, kiểm toán của cộng đồng COM/Energy. Tuy nhiên, cũng giống bất kỳ khách hàng nào, văn phòng cộng đồng của hệ thống COM/Energy có thể mua các dịch vụ ở công ty dịch vụ.

Hệ tài chính

Các hệ thống tài chính sẽ đóng vai trò trọng yếu trong việc hiện thực hoá dây chuyền giá trị. Nó hoạt động như trong tâm đầu tư "trong nhà" của hệ thống. Nó cung cấp cho các doanh nghiệp khoản tiền "hạt giống" để đầu tư và lực lượng "đòn bẩy" ban đầu mà các doanh nghiệp cần phải có để đảm bảo năng lực kinh doanh. Nó phục vụ hữu hiệu các nhu cầu về tiền vốn và dòng tiền mặt của mọi đơn vị kinh doanh. Các hệ tài chính khi tạo thế đòn bẩy cho các nguồn lực tài chính của COM/Energy sẽ tiếp tục phát triển

quan hệ với các ngân hàng và các định chế khác nhằm củng cố năng lực tài chính của hệ thống khi cần khởi động các dự án mới và/hoặc mở rộng các dự án hiện sẵn có để hiện thực hoá mạnh mẽ hơn nữa tiềm năng của dây chuyền giá trị.

VĂN PHÒNG ĐIỀU HÀNH

Bên cạnh hay đơn vị kinh doanh cốt lõi hiện đã đạt trạng thái chín muồi và đã thiết lập được nền nếp tốt, các đơn vị kinh doanh khác cần phải có một thời kỳ được quan tâm thật chu đáo và nuôi dưỡng cẩn trọng mới có thể bước vào giai đoạn làm ăn khả quan. Trách nhiệm của khối văn phòng điều hành là thực hiện chức năng tạo nên sự trưởng thành cho các đơn vị ấy, đồng thời với việc quản lý toàn bộ dây chuyền giá trị. Muốn vậy, văn phòng điều hành cần đảm nhiệm việc kiến tạo 3 quá trình trọng yếu sau đây:

1. Tiềm lực: Thực chất của kiến tạo tiềm lực sẽ là quá trình lập kế hoạch chiến lược nhằm thể chế hoá việc liên tục tìm kiếm những cơ hội mới phù hợp với dây chuyền giá trị. Quá trình này sẽ triển khai và thực thi việc đổi mới kinh doanh, tạo nên các ý tưởng cách tân và cải tiến các phương pháp điều khiển doanh nghiệp. Khi đã nhận diện các cơ hội này, các thành viên của trung tâm tri thức cốt lõi sẽ tiến hành những công trình thích hợp về nghiên cứu khả thi, và nếu được kế tục các nghiên cứu sẵn có thì sẽ tiến hành chuyển sang việc quản lý giai đoạn khởi động của những dự án đó. Nhằm đảm bảo cho hệ thống được liên tục đổi mới thông qua nhiều đợt thi hành kế tiếp nhau đối

với các phương án "xấp xỉ", COM/Energy nên cứ ba năm một lần tiến hành đợt tập dượt xây dựng kế hoạch tương tác. Thực hiện ở cấp toàn cộng đồng, việc tập dượt này rất cuộc sẽ đi tới sự thay đổi hoặc sự tái - khẳng định phương hướng chiến lược của COM/Energy và xác lập các mục đích, mục tiêu phấn đấu và chính sách nhằm hiện thực hoá phương án xấp xỉ tiếp theo có thể hoàn tất được. Tập dượt xây dựng kế hoạch tương tác sẽ bao gồm hai chức năng: xác lập "nhóm vấn đề" và thiết kế.

Việc xác lập "nhóm vấn đề" từ cơ sở ngược lên cấp trên sẽ nhận diện cả một loạt biến lượng liên quan qua lại với nhau, cũng như bộ máy cấp hai nếu không được bóc trần sẽ khiến cho hệ thống phải đi theo con đường của những vấn đề rắc rối ấy, do đó ắt làm thất bại những nỗ lực thực hiện các thay đổi mong muốn. Việc xác lập "nhóm vấn đề" rắc rối ấy đi từ dưới lên trên, mỗi cấp xác định "nhóm vấn đề" của mình và lấy hệ thống cấp trên là môi trường.

Việc thiết kế đi từ trên xuống dưới giả định rằng hệ thống (đơn vị này sẽ được tái - thiết kế) sẽ bị phá huỷ nhưng môi trường của nó (hệ thống rộng lớn hơn mà nó là bộ phận) vẫn bất di bất dịch. Hoạt động thiết kế sẽ chuyển động xuống cấp dưới, tại đây mỗi cấp sẽ tự tái - thiết kế bản thân bằng cách lấy thiết kế cấp trên làm môi trường của mình.

2. Tổng lược: Tổng lược liên quan chặt chẽ với việc triển khai và thực thi các quá trình, các hệ thống và các biện pháp kích thích để tạo ra các tương tác, các liên minh và hợp tác khiến cho toàn thể dây chuyền giá trị sẽ lớn hơn tổng số các bộ phận cộng gộp vào nhau. Những quá trình,

hệ thống và biện pháp kích thích ấy bao gồm thị trường nội bộ, chi phí theo mục tiêu, các hệ thống đo lường hướng vào sản lượng thông qua, các hệ thống khen thưởng, cảnh báo sớm và kiểm soát. Những biện pháp này nhằm tạo dựng những kích thích đạt tới kết cục thắng/thắng bằng cách giải toả những xung đột cơ cấu giữa các đơn vị nội bộ và gắn số đo thành tích của từng đơn vị với những cống hiến của đơn vị ấy cho các đơn vị khác.

3. Sản lượng thông qua: Các quá trình thông qua sản lượng liên quan chặt chẽ với hiệu quả vận hành và chất lượng. Chúng sẽ giúp hệ thống nâng cao hiệu quả và năng suất trong cả nội bộ và tất cả mọi đơn vị của dây chuyền giá trị. Hệ thống sẽ thực hiện việc này bằng cách vận dụng chế độ kiểu quản lý chất lượng toàn diện (TQM) và phương pháp luận liên tục cải tiến. Mục tiêu phấn đấu là gia tăng tiềm lực vận hành qua những giải pháp hệ thống nhằm:

- Giảm thời gian chu kỳ sản xuất
- Loại trừ lãng phí, phế phẩm
- Gia tăng tính linh hoạt uyển chuyển
- Nâng cao chất lượng

Những hoạt động liên quan tới việc xử lý sản lượng thông qua sẽ phải thực hiện ở mọi cấp trong tổ chức. Mỗi thành viên của hệ thống đều góp phần vào hoạt động cải tiến liên tục. Các thành viên của tổ phụ trách "nhóm vấn đề" cung cấp tài năng hạt giống để triển khai và hoàn thành các quá trình trọng yếu này, cung như hỗ trợ các bộ phận khác của tổ chức trong việc lập kế hoạch, học tập và kiểm soát các quá trình xử lý.

Khởi tri thức cốt lõi

Muốn chuyển giao chức trách giải quyết các xử lý về tiềm lực, tổng lực và sản lượng thông qua, văn phòng điều hành cần thành lập một nhóm tham mưu là "khởi tri thức cốt lõi". Khởi này sẽ là trung tâm chuyên gia của hệ thống đảm nhiệm việc triển khai và truyền bá tri thức cập nhật đến khắp dây chuyền giá trị. Hết thảy mọi chức năng quan trọng của văn phòng điều hành đều được thực hiện bởi các nhà chuyên môn làm việc tại các khởi chuyên gia và tiến hành công việc theo cách thức liên ngành về các dự án riêng biệt. Mỗi thành viên của khởi có thể tham gia nhiều dự án. Những đầu ra của các dự án này bao gồm việc thành lập các việc khởi động kinh doanh mới, hoàn chỉnh các mặt hiệu quả của những hoạt động hiện hành, thiết kế cách thức đo lường và khen thưởng thành tích, các hệ thống cảnh báo sớm. Tạo dựng "sức mạnh chuẩn" của toàn bộ hệ thống và phát huy văn hoá kinh doanh đều thuộc về loại phụ phẩm đầu ra của những hoạt động cộng đồng này đối với toàn bộ doanh nghiệp.

Khởi tri thức cốt lõi sẽ được thành lập với biên chế gồm một nhóm tuyển chọn gồm các chuyên gia đầu đàn có thể luân chuyển để đảm đương mọi hoạt động. Các chuyên viên này có thể rút lên, hoặc nhất thời hoặc lâu dài, từ những đơn vị nội bộ, hay tuyển lựa và hợp đồng từ các nguồn bên ngoài, cốt sao cống hiến được vào sự phong phú và đa dạng của khởi "di truyền gen" của hệ thống. Ban đầu, hạt nhân của khởi tri thức cốt lõi sẽ bao gồm các thành viên của nhóm thiết kế, sau đó sẽ đảm nhiệm việc triển

khai các chi tiết thiết kế của dạng kiến trúc mới. Những hoạt động ấy sẽ cung ứng một môi trường cho việc học tập thiết kế, học tập qua làm việc, và kiếm được thu nhập trong khi vẫn học tập. Các thành viên tri thức cốt lõi sẽ cung ứng hiểu biết chuyên môn của họ trong bối cảnh của các nhóm dự án đã được thiết kế nhằm tạo ra những giải pháp nhất thể hoá.

Khởi tri thức cốt lõi cũng sẽ đảm nhiệm tạo dựng một thứ ngôn ngữ chung và hoạt động như một trung tâm để củng cố việc học tập về tổ chức. Học tập tổ chức này bao gồm giao lưu qua lại về tri thức và trao đổi lẫn nhau về con người. Sẽ không có một nhà chuyên môn mới nào đi vào hệ thống mà ban đầu chưa được khởi động qua khởi tri thức cốt lõi.

Các thành viên của khởi tri thức cốt lõi sẽ phải có một nhãn quan sắc sảo nhìn thấu suốt các xu thế môi trường, các phát triển công nghệ và các nhu cầu đang thay đổi của khách hàng. Họ sẽ hoạt động trong các nhóm xuyên - bộ môn kiểu môđun, và thông qua cơ chế quản lý dự án họ có thể được bổ nhiệm vào các dịch vụ sử dụng chung khác về phát triển hệ thống và/hoặc vai trò quản lý để thực hiện các nhiệm vụ đặc biệt. Khởi tri thức cốt lõi cũng sẽ đảm nhiệm việc triển khai các mô hình về hệ thống qua sản lượng, chi phí theo mục tiêu, hệ thống đo lường và khen thưởng và cơ chế thị trường nội bộ.

Hệ học tập và kiểm soát

Miêu thuật sau đây được soạn thảo trên tổ chất của một hệ học tập và kiểm soát. Với tính cách nhấn mạnh tới một

quan điểm mới mẻ của COM/Energy về việc trao quyền hạn, hệ này sẽ tương thích với những quy chế mong muốn của đồ án thiết kế và phong cách quản lý được ưu ái của COM/Energy. Hệ này sẽ làm thay đổi thực chất của việc điều tra trước đây vốn là "giám sát" nay trở thành "học tập", cũng như thực chất của quyền lực trước đây là "nắm giữ quyền" nay trở thành "có quyền hạn thực hiện". Mặc dầu học tập và kiểm soát là những khía cạnh liên quan mật thiết của một hệ độc nhất nhưng để dễ lĩnh hội dưới đây sẽ miêu thuật riêng từng khía cạnh.

Việc kiểm soát hiệu quả, xét theo tổ chất, chính là sự song trùng về quyền lực. Sẽ hoàn thành được việc đảm bảo song trùng quyền lực nếu chủ thể của kiểm soát là quá trình quyết định chứ không phải là cá nhân người ra quyết định. Sẽ làm được như vậy nếu những người ra quyết định triển khai theo tinh thần tập thể một nhận thức thấu triệt cùng chia sẻ với nhau và cùng làm chủ nhân sở hữu về các tiêu chí quyết định.

Tiêu chí quyết định là những điều xác định các quy tắc ra quyết định. Bản thân quyết định chính là vận dụng quy tắc quyết định vào những tình huống đặc thù. Về mặt tác nghiệp, điều phân biệt tiêu chí quyết định với bản thân quyết định là trong các tiêu chí quyết định tồn tại một mức độ tự do nào đó. Nếu thiếu vắng chỉ ít là một độ tự do thì tiêu chí quyết định có thể biến thành quyết định.

Các tiêu chí quyết định có thể gộp thành hai loại: chính sách và thể thức (thủ thuật). Chính sách là tiêu chí quyết định ở cấp độ trừu tượng hoá cao hơn. Chính sách chủ yếu giải quyết việc lựa chọn các chiều cạnh (bao gồm cả các

biến lượng), trả lời những câu hỏi "tại sao", những giả thuyết và nhận định ở sâu dưới nền tảng và những kết cục mong đợi. Những quyết định về chính sách là những sự lựa chọn mang giá trị và sẽ được biểu lộ công khai qua những hệ quả ràng buộc đối với các lĩnh vực con người, tài chính và kỹ thuật. Còn *thể thức* thì trái lại thế, chúng đều phái sinh từ các chính sách. Chúng giải quyết những câu hỏi "thế nào". Chúng xác định rõ ràng, tường tận về phương pháp hoặc mô hình cần sử dụng để đem chính sách ứng dụng vào các tình huống đặc thù. Việc xây dựng chính sách cần ít nhất giải quyết được ba nhóm của các loại quyết định là:

1. Tương tác: Đây là những chính sách chế định các tác động giữa các chiều cạnh và thành phần của tổ chức. Chúng bao gồm chính sách chi phí theo mục tiêu, dây chuyền giá trị, tổng lực, khen thưởng, các hệ đo lường, giao dịch nội bộ.

2. Cung cấp nguồn lực/tuyển chọn: Những chính sách này thường đề cập việc tuyển chọn các tiêu chí để cấp nguồn lực và vốn.

3. Thi hành: Những chính sách này xác định các chủ trương vận hành tác động tới việc mua sắm, ký kết hợp đồng, phát điện, phân phối năng lượng, tiếp thị, nhân sự, nghiên cứu cơ bản và nghiên cứu triển khai.

Việc học tập sẽ bao gồm một hệ cảnh báo sớm đòi hỏi kịp thời áp dụng một hành động trước khi diễn ra vấn đề. Hệ này sẽ dựa vào thực trạng đang diễn biến để chỉ đạo việc xác định hiệu lực của các giả thuyết làm căn cứ soạn thảo quyết định, quá trình thực thi và các kết quả trung gian.

Tại cấp toàn thể cộng đồng, ủy ban quản lý gồm tổng giám đốc điều hành và mọi nhân viên trực thuộc sẽ là phương tiện để thể chế hoá hệ học tập và kiểm soát. Ở trường hợp này, khối tri thức cốt lõi sẽ cung cấp hỗ trợ kỹ thuật phục vụ cho việc thiết kế và vận hành hệ thống.

Tại cấp đơn vị kinh doanh (đặc biệt là tại hai doanh nghiệp quy chế hoá), việc vận hành hệ học tập và kiểm soát sẽ thuộc phạm vi trách nhiệm của các ban nội bộ của đơn vị kinh doanh được gọi chung là "*mạng căn cứ*". Muốn cực đại hoá hiệu lực của hệ thống này, nên thành lập ở mỗi ban ấy một biên chế gồm các thành viên của Văn phòng điều hành và chủ tịch đơn vị, cũng mời cả các nhân viên trực thuộc lân cận của chủ tịch tham dự các cuộc thảo luận của ban. Sau đó, những thành phần nào trong các đơn vị kinh doanh, nếu thiết tha với cách thức trên đây, có thể được lựa chọn để thành lập các Ủy ban quản lý trong hoạt động của bản thân để vận dụng hệ học tập và kiểm soát như miêu thuật ở trên. Các diễn tiến tiếp theo nữa rất cuộc có thể phủ kín toàn bộ tổ chức bằng một "*mạng căn cứ*". Nhờ vậy, mạng lưới này sẽ tạo điều kiện dễ dàng cho việc nhất thể hóa theo cả hai chiều dọc và ngang của COM/Energy. Hoạt động liên tiếp của mạng này cũng sẽ phục vụ cả việc nhất thể hóa theo chiều cạnh thời gian nữa. Nhờ hoạt động của mạng này, việc nhất thể hóa theo chiều dọc, chiều ngang và thời gian cũng sẽ đảm bảo tính tương thích giữa các cấu cánh với các phương tiện ở mọi cấp trong tổ chức, khiến cho việc điều phối trở thành tự động và tự quản. Sau rốt, đồ án thiết kế mới được gửi gắm hy vọng sẽ có tác dụng tiến mạnh vào một phương thức tổ chức chuyển tới sự thay đổi căn cứ trên những định hướng sau:

- Kiến tạo văn hoá cho năng lực và nguyện vọng của thành viên sao cho họ ứng xử với tinh thần tiến thủ trong kinh doanh, hoàn thiện lợi thế cạnh tranh sao cho giữ sạch mọi tiêu chuẩn của thời dĩ vãng (tức là những tiêu chuẩn của một trung tâm gián tiếp vận hành trong môi trường quy chế hoá làm tổn thêm chi phí).

- Chuyển đổi tính chất của tổ chức từ cách quản lý các hành động sang quản lý các tương tác.

- Tận dụng lợi thế từ những cơ hội nào đang nổi lên để làm gia tăng giá trị cho toàn bộ, tạo dựng tiềm lực tăng trưởng cho các thành viên.

- Xây dựng các chuẩn mực, các phép đo thành tích và biện pháp khuyến khích cổ vũ để con người đủ động lực trụ vững tại tiến trình như một tổ chức gọn nhẹ, đơn giản, linh hoạt.

- Trình diễn một tiêu điểm hội tụ không suy giảm hướng về khách hàng, cũng như định hướng thẳng vào sản phẩm/thị trường.

- Thúc đẩy quá trình trao quyền lực bằng cách gắn quyền với trách nhiệm tại mọi cấp trong tổ chức và duy trì ổn định trạng thái "hài hoà" giữa tổ chức hình thức với tổ chức phi - hình thức.

- Chuyển đổi bản chất của việc kiểm soát từ giám sát sang học tập và cảnh báo sớm.

Chương 12

CÔNG TY CARRIER CORPORATION

Tôi có cơ hội làm việc với công ty Carrier Corporation khi giáo sư Tom Lee và ông Gerald L. Wilson tại Học viện MIT đề nghị tôi giới thiệu với ông Karl J. Krapek, khi ấy là tổng giám đốc điều hành công ty này. Tôi được cho biết sẽ phải mất cả một ngày, nhưng ông Krapek ngăn lại và gọi điện cho tôi biết việc giới thiệu và thuyết trình đã xong rồi. Tuy chuyện đó cũng gây chút ít không vừa ý song phần nào đã đặt tôi trước thách đố. Kể cũng thật kỳ lạ, chỉ 15 phút sau, ông Karl lại gọi điện cho tôi. Tôi vội nhặt nhanh mấy tập tài liệu, lo rằng không kịp vì phiên họp kết thúc sớm. Nhưng tôi thật ngỡ ngàng khi ông Karl đề nghị tôi tạm đợi 10 phút để ông mời các đồng nghiệp tới cuộc họp cùng trao đổi với nhau. Ông muốn họ có mặt ở đây để lắng nghe những điều tôi vừa trò chuyện với ông. Thế là tôi đã thuyết trình suốt một ngày để dẫn tới một hợp đồng và dự án tái - thiết kế để cải tổ Công ty Carrier.

Thách đố trước công ty Carrier là xây dựng một hệ thống xuất phát từ một khối hỗn hợp hơn 90 hoạt động kinh doanh tự quản. Câu hỏi đặt ra là cách nào để hội nhập nhất thể và chuyên biệt hoá hoạt động toàn cầu sao cho có

thể đồng thời vừa tập trung hoá lại vừa phi - tập trung hoá. Carrier phải làm cho công nghệ cốt lõi của nó sống động trở lại, quản lý các tương tác của nó với cả một mớ lộn xộn chấp vá gồm những đơn vị chế tạo nửa - tự chủ toa lạc rải rác khắp thế giới, và trở thành đủ sức cạnh tranh về mặt chi phí tại nhiều thị trường đang diễn ra tình trạng cạnh tranh gay gắt, bất kể đang có một mạng lưới rộng khắp gồm nhiều nhà phân phối lâu đời đã vốn chẳng ưa chuộng học tập những đòi hỏi nhất thiết phải phục tùng của công nghệ mới.

Chương sách này trình bày sơ lược đồ án thiết kế được biên soạn bởi nhóm thiết kế 15 thành viên gồm có ông Karl J. Krapek và các cộng sự trực thuộc của ông trong nhiều phiên làm việc hồi quý IV năm 1992. Ông Ali Geranmayeh, người của tổ chức Interact, là cộng sự của tôi trong dự án này.

Đây là một đồ án thiết kế lý tưởng hoá. Ở giai đoạn này, nội dung của nó mang tính chất dự thảo và cần được chỉnh lý. Việc thực thi bản thiết kế này đòi hỏi phải lập kế hoạch. Bởi lẽ còn có nhiều đổi thay tại môi trường cộng đồng công ty cũng như việc chuyển đổi chiến lược, cho nên không đề cập việc thực thi đồ án này. Dù vậy, nó vẫn thể hiện là một bản thiết kế cập nhật dựa trên chủ trương ban đầu của Carrier.

MONG ĐỢI, GIÁ ĐỊNH VÀ QUY ĐỊNH CHI TIẾT

Carrier không hoàn toàn là một nhà chế tạo thiết bị. Chúng tôi là những người thiết kế, sản xuất và phân phối

các mặt hàng thuộc hệ thống kiểm soát khí hậu. Chúng tôi sở hữu các bộ phận khác nhau của dây chuyền giá trị ở nhiều nơi trên thế giới. Tuy nhiên, bất kể quyền sở hữu thế nào, chúng tôi vẫn phải am hiểu tường tận các nguyện vọng và nhu cầu ở các cấp của dây chuyền đó.

Theo nhãn quan của Carrier, mọi tác nhân và mọi người tham gia vào dây chuyền giá trị, kể từ người sản xuất đến người sử dụng cuối cùng, đều cần xem như các khách hàng cả. Có thể xếp loại họ như sau:

- Người phân phối
- Người kinh doanh
- Kỹ sư tư vấn
- Người đối tác hợp đồng
- Người bán lẻ
- Người sử dụng cuối cùng

Chúng tôi cần phân bổ giá trị (lợi nhuận/chi phí) tới mọi cấp của dây chuyền. Nhưng phải xuất phát từ việc xác định lợi ích tại nút cuối của dây chuyền (người sử dụng cuối cùng) rồi lần lượt trở ngược về đến người chế tạo. Giá trị tạo được từ toàn bộ trọn gói sau đây:

- Thành tích
- Giá cả
- Dịch vụ
- Lắp đặt

Những cơ hội đầy ý nghĩa tạo ra giá trị cho người sử dụng cuối cùng là tồn tại sẵn trong việc am hiểu tường tận các nhu cầu và mong muốn âm ỉ tiềm tàng của khách hàng.

Cuộc chơi đang thay đổi: Trong tổng thể

- TỪ nền sản xuất hàng loạt dựa trên nền kinh tế nặng về quy mô cũng như thái độ tin cậy vào các dự báo ĐỔI THÀNH nền sản xuất linh hoạt dựa trên điểm "hoà vốn" thấp và nhanh chóng thay đổi sản phẩm.

- TỪ việc quản lý các biến lượng độc lập bằng những giải pháp riêng rẽ ĐỔI THÀNH việc quản lý các biến lượng phụ thuộc lẫn nhau bằng những giải pháp nhất thể hoá.

- TỪ việc tạo ra tri thức dùng làm cơ sở cho lợi thế cạnh tranh ĐỔI THÀNH vận hành sử dụng tri thức mới làm cơ sở cho lợi thế cạnh tranh.

- TỪ độc tôn dựa vào công nghệ sản phẩm ĐỔI THÀNH đầu tư cho công nghệ xử lý.

- TỪ quan niệm lấy giá cả làm mục tiêu, coi giá cả là biến lượng có thể kiểm soát được ĐỔI THÀNH quan niệm lấy chi phí làm mục tiêu, coi như chi phí là biến lượng có thể kiểm soát được.

- TỪ thái độ xem lao động như chi phí biến đổi và còn lao động phổ thông rẻ mạt như lợi thế cạnh tranh ĐỔI THÀNH thái độ xem lao động như tài sản cố định và coi nhân lực có năng lực tiếp nhận tri thức như lợi thế bền vững.

Cuộc chơi đang thay đổi: Trong công nghiệp thiết bị sưởi, thông gió và điều hoà không khí (HVAC)

- Tình trạng nổi lên mạnh mẽ của những nhà cung cấp các bộ phận thiết bị có sức mạnh hùng hậu (độc lập), họ có quy mô rộng lớn và chỉ hội tụ vào những phạm vi hẹp, nên rốt cuộc đạt tới năng lực kiểm soát được các bộ phận chủ chốt choán phần lớn chi phí, công nghệ và tạo cơ sở cho việc phân biệt đa dạng hoá các sản phẩm cuối cùng. Họ cũng gây nên mối đe dọa với tính cách là các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn trên thị trường các mặt hàng thành phẩm.

- Tình trạng nổi lên mạnh mẽ của những đối thủ cạnh tranh không chút "hào nhoáng" bán hàng với giá rất hạ. Đây là những công ty công nghệ thấp, chi phí thấp, với những hoạt động kinh doanh biết chớp thời cơ và rất gọn nhẹ.

- Những đối thủ cạnh tranh Nhật Bản kết hợp được hiệu quả vận hành với sản phẩm công nghệ cao. Đường như chiến lược của họ là:

+ Tập trung vào nút thắt hơn của thị trường (khu vực tăng trưởng).

+ Cung ứng trọn gói để dễ dàng sử dụng và đầy đủ kỹ thuật, chỉ cần bảo trì rất ít.

+ Bán trực tiếp cho người bán lẻ không cần qua tay nhà phân phối.

+ Sau đó tiến lên đến những sản phẩm lớn hơn và huy động kỹ sư, kiến trúc sư bán hàng.

Yếu tố định hướng thay đổi

- Quan tâm đến điều kiện môi trường.
- Trình độ chín muồi của các thị trường rộng lớn và tình trạng nổi lên mạnh mẽ của các thị trường mới.
- Phân hoá và chuyên biệt hoá ngày càng gia tăng do đòi hỏi của khách hàng.
- Cạnh tranh đã toàn cầu hoá.
- Vi hình hoá (quy cách sản phẩm, trọng lượng và thể tích vật liệu).
- Công nghệ mới (tức là về trao đổi nhiệt và truyền nhiệt).
- Tình hình chia cắt đứt đoạn hẫng của cơ cấu truyền thống trong dây chuyền giá trị.

Cơ sở để cạnh tranh

- Cung cấp
- Chi phí
- Quy cách kích thước
- Thời gian vào thị trường
- Dịch vụ
- Phân phối
- Các quá trình chế tạo trình độ thế giới

GIÁ TRỊ CỐT LÕI

Chúng tôi sẽ tạo ra của cải trên suốt dây chuyền kể từ

nhà cung cấp cho Công ty đến người sử dụng cuối cùng. Chúng tôi đảm nhiệm việc tạo nên các tình huống thắng/thắng để giải toả xung đột giữa các đấu thủ tại mọi cấp trong dây chuyền. Chúng tôi đảm nhận trách nhiệm toàn bộ về cả hệ thống suốt dọc đường đến tận người sử dụng cuối cùng. Tên thương hiệu của Carrier là hậu thuẫn cho sản phẩm, bảo hành sản phẩm suốt con đường tới điểm chót của dây chuyền. Ngay khi không sở hữu bộ phận đó của dây chuyền, và ngay khi sản phẩm là một thương hiệu tư đi chẳng nữa, chúng tôi vẫn bảo hành về chất lượng thích hợp những thứ mà khách hàng mua sắm (sản phẩm hàng hoá và dịch vụ). Sẽ không đưa ra lời cáo lỗi suông.

- Điều cam kết của chúng tôi là đáp ứng khách hàng sao cho hoàn toàn hài lòng.

- Chúng tôi đánh giá sự tuyệt hảo thông qua tri thức, nhất thiết coi bất tài bất lực là không thể dung thứ.

- Chúng tôi cam kết thực hiện những quy tắc "đi đường" được thông báo rất rõ ràng và những kỳ vọng về thành tích.

- Chúng tôi sẽ là những thủ lĩnh không ai tranh chấp được về các công nghệ cốt lõi.

- Chúng tôi sẽ trở thành một hệ thống tùy thuộc qua lại cùng hỗ trợ lẫn nhau.

- Chúng tôi sẽ đầu tư vào người lao động, người phân phối nhân viên kinh doanh của chúng tôi.

- Chúng tôi sẽ chi phối ảnh hưởng lên toàn ngành công nghiệp.

- Sẽ không một ai bị mất việc Carrier vì lý do tình thế, như đóng cửa nhà máy, tái cơ cấu tổ chức hay thị trường tiêu điều.

Tại mục này sẽ phải trả lời ba câu hỏi chính:

- Chúng tôi đang phấn đấu giải quyết những vấn đề gì?

- Chúng tôi đang đề xuất những giải pháp gì để xử lý chúng?

- Chúng tôi sẽ cung cấp giải pháp thế nào cho người xử lý vấn đề?

Câu hỏi thứ nhất đề cập tới việc phân khu thị trường, câu thứ nhì việc cung cấp dây chuyền sản phẩm, câu thứ ba tới các cơ chế truy cập. Việc kinh doanh có thể tìm hiểu theo hình tượng khối lập phương với ba chiều cạnh trên. Tiếp theo đây, sẽ xem xét chi tiết từng chiều cạnh ấy.

Sản phẩm và dịch vụ

Chúng tôi sẽ vận dụng những tiêu chí sau để quyết định nên chẳng tham gia vào một khu vực riêng của dây chuyền sản phẩm:

- Phải chăng sản phẩm ấy là một đòi hỏi phải vươn tới vị thế dẫn đầu toàn cầu về kiểm soát khí hậu?

- Liệu sản phẩm ấy có giúp chúng tôi cạnh tranh hữu hiệu hơn xét theo một quan điểm chiến lược nào không? (Những quan tâm thiết yếu về chiến lược có thể là thế thủ

để tự vệ, chẳng hạn giúp chúng tôi đảm bảo cho các nhà phân phối/các nhà kinh doanh trung thành với mình bằng cách cung ứng cho họ một dây chuyền sản phẩm rộng rãi; hoặc là thể công, chẳng hạn làm các đối thủ cạnh tranh của mình phải theo sau các nhà phân phối/các nhà kinh doanh, vận dụng kênh phân phối của chúng tôi để vận động những sản phẩm cho người khác chế tạo, hoặc cắt giảm chi phí nhờ tiết kiệm quy mô và lĩnh vực).

- Có chẳng những cơ hội để tận dụng tài sản của mình? Từng lúc, chúng tôi có thể lựa chọn sàng lọc kỹ để xác định có nên tham gia vào những khu vực thị trường tuy không có lợi thế chiến lược dài hạn nhưng đang sẵn có cơ hội để tận dụng tài sản của mình. Tại những khu vực như thế, chúng tôi sẽ không đầu tư thêm nữa.

- Phải chăng tăng thêm bề rộng của dây chuyền là một cơ hội? Mở rộng các loại mặt hàng để sản phẩm thêm đa dạng đối với chúng tôi thật sự là điều quan trọng, bởi lẽ: 1) nó giúp chúng tôi chinh phục và bảo tồn được ý thức trung thành của mạng lưới các nhà phân phối; 2) nó giúp chúng tôi một đòn xeo để bẩy công nghệ lên và hạ thấp chi phí xuống. Thêm vào đó, một dây chuyền sản phẩm rộng là một phương tiện tự vệ trọng yếu chống lại các đối thủ nhỏ bé "phục kích" tại nhiều khu vực thị trường, cũng như hỗ trợ các nhà kinh doanh và nhà phân phối vẫn ủng hộ chúng tôi khi thị trường lâm vào các chu kỳ suy thoái. Một mạng lưới hùng hậu về tài chính và bao gồm những nhà phân phối trung thành quả là một hàng rào chắc chắn để ngăn ngừa sự xâm nhập của những ai mạo nhận đối thủ cạnh tranh.

Trong thực trạng của ngành công nghiệp hiện nay, chính những trục trặc bề tắc sau đây lại cung ứng các cơ hội đáng kể để tiêu thụ được sản phẩm và dịch vụ:

- Vấn đề căn bản của kỹ thuật kiểm soát khí hậu chưa phải là đã được giải quyết rất tốt rồi: con người cư trú ở những ngôi nhà rộng lớn đều bị quá nóng hoặc quá rét và họ đều không thể có cách nào để dễ dàng kiểm soát được; tại các nhà ở, rất hay gặp trường hợp cảm lạnh đột ngột hoặc bị cứng cổ, sái cổ.

- Chưa hề có việc hợp nhất hay cộng tác giữa chúng tôi và những nhà kinh doanh khác trong lĩnh vực kiểm soát các bộ phận cơ bản của ngôi nhà có thể tác động tới năng lực tổng thể của hệ kiểm soát khí hậu, như cách nhiệt, cửa sổ, vật liệu xây dựng, kiến trúc sư, v.v... (trong ô tô, những người đảm nhận việc kiểm soát khí hậu trong xe đã phải làm việc rất đầy đủ và rất sát với chất liệu thủy tinh, kính, nhất là chắn gió).

Công nghệ và bí quyết cốt lõi

- Chúng tôi phải có đủ năng lực để thiết kế hệ thống cho mọi khía cạnh của hoạt động kinh doanh của mình. Thêm vào đó, phải có các thành phần cốt lõi sau đây (theo thứ tự về tầm quan trọng):

+ Máy nén khí

+ Bộ kiểm soát điện tử

+ Bộ truyền nhiệt

+ Vách ngăn, tường chắn: hình dạng và cấu hình; nội dung và khả năng khí động lực học; quạt.

- + Mô tơ
- + Động cơ điêzen
- + Bộ làm sạch không khí

- Chúng tôi cần triển khai các năng lực kỹ thuật để hội nhập các bộ môn kiểm soát và mô tơ (tức là tạo ra vận động quỹ đạo và sử dụng chất làm sạch để làm mát mô tơ và bộ điện tử bên trong nó). Hãng United Technologies Corp" (UTC) có một công ty chuyên cung ứng mô tơ. Nên chăng cùng làm việc với công ty này?

- Chúng tôi cần đủ năng lực để thiết kế những hệ kiểm soát bằng điện tử (kể cả những cảm biến). Có thể cứ tiếp tục mua đứt các bộ phận, các linh kiện. Các đối tác đều mong muốn vươn tới năng lực cao nhất về thiết kế điện tử.

- Chúng tôi sẽ triển khai tri thức xuyên - bộ môn ở mọi cấp của bộ máy kỹ thuật. Kèm theo tri thức này sẽ có một trình độ hiểu biết tường tận về các xu hướng môi trường và các nhu cầu của khách hàng (cả nhu cầu công khai và tiềm ẩn) để đảm bảo cho các sản phẩm cách tân kịp thời tiến vào thị trường.

- Một lợi thế cạnh tranh đáng kể hiện đang tồn tại trong việc hội nhập hữu hiệu các bộ môn thông qua việc mô hình hoá. Muốn làm được việc ấy, cần khuyến khích hoạt động mô hình hoá thông qua các biện pháp xúc tiến khích lệ và huấn luyện kèm cặp. Những ràng buộc chặt chẽ về thời gian phải được cân đối với yêu cầu học tập qua tư liệu và tính chế các mô hình sau khi hoàn tất nỗ lực thiết kế. Tài năng kỹ thuật mới kèm theo kỹ xảo chuyên môn sâu cần

được đào tạo thao hướng tư duy xuyên - chức năng, và văn hoá xây dựng - kiểm nghiệm cần được thay thế bằng văn hoá mô hình hoá có đủ sức tiên đoán một cách khoa học.

Hệ bán hàng và phân phối

- Tiếp cận căn bản của chúng tôi là cam kết làm khách hàng hài lòng: sẽ cam đoan bảo đảm cho người sử dụng cuối cùng vui lòng về mọi sản phẩm của chúng tôi.

- Chúng tôi cần triển khai các thoả ước với nhà kinh doanh và nhà phân phối sao cho tạo dựng được các quan hệ đối tác suốt dọc dây chuyền giá trị. Sẽ rất cần dựa phần lớn vào họ để giúp chúng tôi thực hiện việc cam kết bảo hành với khách hàng.

- Việc bảo hành của chúng tôi thực hiện trên toàn bộ hệ thống thiết bị. Bởi thế, chúng tôi cần đủ năng lực để:

+ Sản xuất các bộ phận quan trọng của hệ thống (tức như hệ thống điều hoà không khí).

+ Quy định chi tiết các tiêu chuẩn tối thiểu đối với mọi bộ phận khác mà các nhà kinh doanh của chúng tôi sử dụng (yếu tố chuyên biệt hoá của chúng tôi).

+ Mua và phân phối các linh kiện, bộ phận không quan trọng (như ống dẫn, cuộn dây, bộ điều nhiệt) qua hệ thống các nhà kinh doanh của chúng tôi, nhưng luôn luôn đảm bảo cho họ đủ quyền chọn lựa nơi nào để nhập hàng (miêu tả những mặt hàng ấy thoả mãn các tiêu chuẩn); chúng tôi cung ứng qua trung gian là "công ty thương mại" của chúng tôi.

- Sẽ ưu đãi các nhà phân phối/nhà kinh doanh của chúng tôi gần như các đối tượng được ưu đãi. Chúng tôi hy vọng đi tới trình độ hợp tác của thể chế quan hệ ưu đãi không bị sách nhiễu bởi quy định pháp lý nào.

- Đáp ứng trọn vẹn các tiêu chuẩn sẽ là bộ phận chủ chốt trong các thoả ước kinh doanh.

- Một hệ thống phân phối trung thành và hữu hiệu là yếu tố cực kỳ quan trọng đảm bảo cho chúng tôi dẫn đầu trên thị trường. Sẽ phải nỗ lực tạo ra những tình huống thắng/thắng, trong đó các nhà kinh doanh và phân phối của chúng tôi duy trì được trạng thái tài chính lành mạnh, sung sức.

- Chúng tôi sẽ tổ chức một hệ phân phối kiểu hỗn hợp gồm các nhà phân phối do công ty chúng tôi sở hữu và một số nhà phân phối độc lập. Chúng tôi sẽ thành lập các cơ sở phân phối của riêng mình khi:

+ Chúng tôi có thể đáp ứng được chi phí về vốn đầu tư.

+ Quyền sở hữu là có tầm quan trọng chiến lược đối với chúng tôi.

+ Khắp vùng không có tổ chức kinh doanh nào khác.

+ Chúng tôi sẽ tích cực phát triển và tận dụng các nhà phân phối độc lập trong những trường hợp mà chúng tôi không thể đồng thời thực hiện được những quan hệ vững mạnh với các nhà kinh doanh địa phương và khách bằng họ.

+ Bất kể nhà phân phối là độc lập hay thuộc quyền sở hữu của công ty chúng tôi, chúng tôi đều mong muốn họ

là những doanh nghiệp thành đạt bằng chính bản thân họ và vui lòng hợp lực chặt chẽ với Carrier như là bên đối tác.

- Chúng tôi coi khách hàng là mục tiêu hội tụ mọi hoạt động của mình. Điều này đòi hỏi phải nhạy cảm rất tinh tế đối với các khác biệt về địa lý và dân tộc: cần hiểu biết tường tận nhu cầu các cư dân Mỹ La Tinh cũng như cư dân Bắc Mỹ (nhà ở tại Nhật Bản và nhà ở Hoa Kỳ khác nhau tương tự như bộ điều hoà không khí lắp trên nóc mái với lắp trong phòng).

- Thách thức tiếp thị của chúng tôi là phải tìm kiếm được giải pháp theo từng khu vực thị trường và từng trường hợp ứng dụng riêng biệt.

- Chúng tôi cần liên tục cố gắng để rút bớt các khoản chi phí khỏi dây chuyền. Sẽ thực hiện việc này bằng cách cải tiến việc tiếp cận (logistres), giảm lượng tồn kho và đơn giản hoá việc chế tạo. Những bước hoàn chỉnh này sẽ giúp chúng tôi dần dần giảm bớt số lượng các công đoạn tại dây chuyền.

DẠNG KIẾN TRÚC CÁC HỆ THỐNG

Đặc tính mong muốn

- Tiêu điểm hội tụ là khách hàng.
- Các quy tắc dễ hiểu và tiếp thu như Luật đi đường, kỳ vọng vào thành tích với những tiêu chí quyết định thật rõ ràng.
- Tôn trọng nhu cầu về một hệ thống kiểm soát để đảm

bảo tính toán được thành tích, cho nên cần tạo điều kiện thực hiện chế độ phi tập trung hoá hữu hiệu: giám sát là công việc thừa, vô bổ.

- Các xử lý hữu hiệu để giải toả xung đột nội bộ. Thật ra, không hề có tổ chức không xảy ra xung đột. Tổ chức nào có thể thu xếp các xung đột một cách xây dựng thì có thể vận dụng chúng như một cỗ máy phục vụ cho hệ thống tiến triển.

- Chế độ khen thưởng hướng vào sản lượng thông qua (chứ không vào chức năng). Những hệ thống khích lệ như vậy giúp vào việc giải toả những xung đột cơ cấu và dùng chức năng để chuyển hướng các nhân tố gây nên.

- Một giải pháp nhất thể hoá để giải quyết những vấn đề cắt giảm chi phí, lãng phí, rút ngắn thời gian gia tăng tính linh hoạt uyển chuyển và nâng cao chất lượng (tức là đối lập với cách dùng nhiều giải pháp khác nhau cho từng vấn đề một).

- Cơ cấu tổ chức gọn nhẹ, đơn giản, tránh tình trạng quan liêu bần giấy, linh hoạt và thông tin thấu suốt lên trên, xuống dưới.

- Hạn chế số lượng giấy tờ về quy tắc và thể thức, cách tổ chức cần kết hợp hài hoà giữa hình thức với phi-hình thức.

- Trao quyền hạn tới cấp thấp nhất (quyền hành phải tương ứng và đáp ứng chức trách).

- Nhạy bén với thời sự và lắng nghe các áp lực cạnh tranh từ bên ngoài.

Bộ khung đa chiều

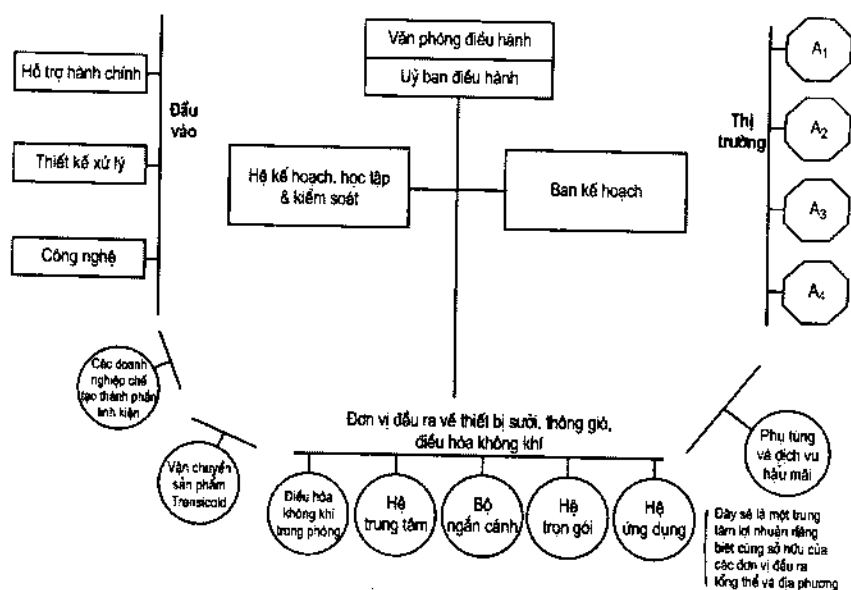
Dạng kiến trúc đa chiều vận dụng trong đồ án thiết kế sau đây xác nhận tính tất yếu phải đồng thời thực hiện lợi thế cạnh tranh ở tất cả ba chiều là: thị trường, sản phẩm và công nghệ. Vì thế, đồ án này tìm cách loại trừ tình trạng "tối ưu hoá dưới mức" ở bất cứ chiều nào. Mục tiêu phần đầu là tích cực kiến tạo sức mạnh tổng lực, tiềm lực và hiệu quả bằng cách xây dựng mối quan hệ thắng/thắng giữa ba chiều đó. Dạng kiến trúc ba chiều này cũng xác nhận yêu cầu phải đồng thời tiến hành tập trung hoá với phi-tập trung hoá, nhất thể hoá với chuyên biệt hoá, phụ thuộc qua lại với tự chủ.

Trong dạng kiến trúc ba chiều, những xung đột cơ cấu trong nội bộ công ty được giải toả bằng cách kết hợp nội tại các cơ chế thị trường coi như cơ sở của những tương tác giữa các đơn vị, bất cứ ở đâu nếu có khả năng đó. Tuy nhiên, dạng kiến trúc chỉ cung cấp "phần cứng" cho hệ thống, còn các quá trình xử lý kinh doanh sẽ cung cấp "phần mềm".

Dạng kiến trúc của Carrier cần được thiết kế sao cho có thể hỗ trợ ngang hàng nhau đối với các nội dung về thị trường, sản phẩm và công nghệ. Dạng kiến trúc sau đây sẽ được sử dụng nhằm hoàn thành tiêu điểm hội tụ đa-chiều ấy, đồng thời xây dựng một doanh nghiệp chịu sự dẫn hướng của thị trường.

Sức đẩy chiến lược chính yếu của công ty Carrier là định hướng mạnh mẽ vào thị trường và đáp ứng mau lẹ đối với

khách hàng. Tổ chức sẽ phải đủ linh hoạt, uyển chuyển sao cho thích ứng được với các thay đổi nội bộ và bên ngoài, kích thích thường xuyên các hoàn thiện về số lượng và chất lượng đầu ra và đủ năng lực để học tập nhanh chóng với nhiều kết quả. Dạng kiến trúc của các hệ thống miêu thuật ở đây (hình 12.1) mang dụng ý tạo thuận lợi cho việc tiến hành chiến lược đó một cách kiên trì. Nó sẽ hỗ trợ ngang hàng nhau đối với các nội dung về thị trường và công nghệ, đồng thời xây dựng một doanh nghiệp chịu sự hướng dẫn của thị trường.



Hình 12.1. Dạng kiến trúc các hệ thống của Carrier

THỊ TRƯỜNG

Các chức năng tiếp thị tại Carrier sẽ được thực hiện tại 4 khu vực nữa - tự chủ. Mỗi khu vực quản lý một số đơn vị địa phương.

Đơn vị địa phương

Địa phương là đơn vị cơ sở của chiều thị trường. Nó là nơi mà Carrier thật sự xuất hiện.

- Quy mô và ranh giới của một địa phương nhất định sẽ do các tình hình sau đây xác định:

- + Truy cập vật lý
- + Khí hậu
- + Thực tiễn xây dựng (thiết kế và vật liệu)
- + Giai đoạn phát triển kinh tế

- Với tính cách là phương tiện tiếp thị độc nhất của công ty Carrier, các quản trị viên địa phương đều được thoát ly khỏi các chức trách chế tạo sản phẩm. Chỉ có một vài ngoại lệ là những nhà máy địa phương đã thiết kế nhằm phục vụ riêng các thị trường sở tại mà thôi.

- Đơn vị địa phương sẽ là các tổ chức dịch vụ bán hàng và phân phối. Họ chịu trách nhiệm chủ yếu về những việc bán, phân phối, lắp đặt và chăm sóc dịch vụ các sản phẩm. Họ cũng sẽ bao quát cả việc hỗ trợ công trình và kỹ thuật ứng dụng.

- Đơn vị địa phương sẽ đảm nhiệm việc phát triển và

duy trì hệ phân phối tại mỗi địa phương sở tại. Hệ này sẽ có 3 kênh chính: bán trực tiếp, bán lẻ và nhà kinh doanh.

- Tổ chức phụ trách bán hàng tại chỗ sẽ liên hệ với các nhà máy và các "nhóm sản phẩm" qua 3 quá trình trọng yếu:

- + Chu kỳ thiết kế sản phẩm (chuyển các yêu cầu của khách tới người thiết kế)

- + Chu kỳ trả tiền

- + Hỗ trợ tiếp cận

- Đơn vị địa phương chịu trách nhiệm hàng đầu về tìm hiểu tường tận các yêu cầu của người sử dụng cuối cùng và giúp Carrier đề xuất các giải pháp thích hợp để đáp ứng các yêu cầu ấy.

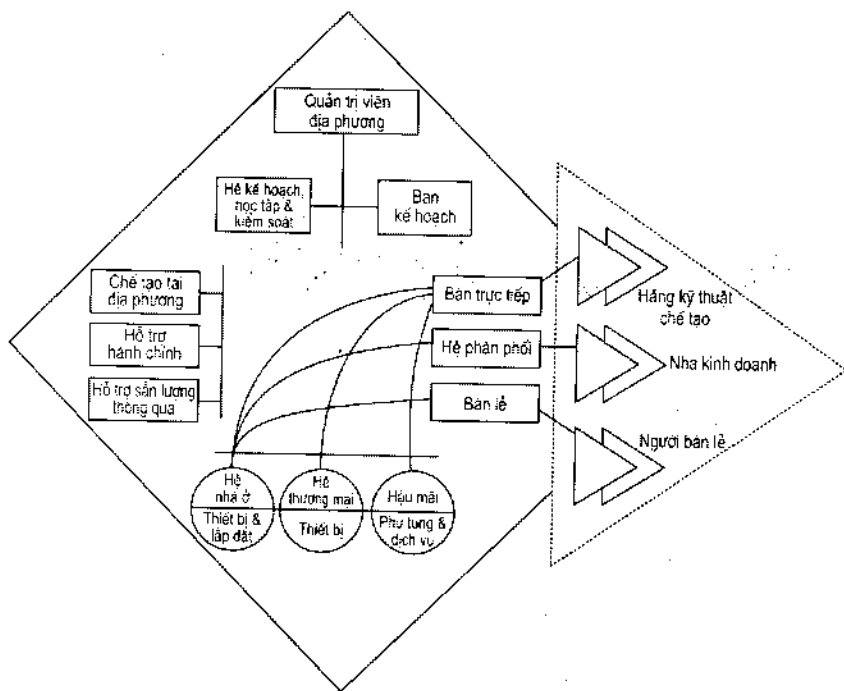
- Các tổ chức địa phương sẽ đảm nhiệm việc tạo dựng tổng lực ở cấp vùng sở tại và giảm các dịch vụ trùng lặp không cần thiết. Vì thực chất cái vấn đề và cơ hội mỗi nơi một khác, cho nên việc thiết lập cơ cấu tổ chức mỗi địa phương cũng nên khác nhau để đảm bảo thích hợp.

- Mỗi địa phương cũng sẽ có một Ủy ban địa phương về hỗ trợ để đảm nhiệm việc phát triển các hoạt động kinh doanh mới thoả mãn các nhu cầu của địa phương ấy.

Hình 12.2 trình bày một thí dụ về tổ chức các đơn vị địa phương để tối ưu hoá việc truy cập thị trường và các nhu cầu của người tiêu dùng.

Đơn vị lĩnh vực

Mỗi đơn vị lĩnh vực sẽ chịu trách nhiệm thiết kế, kỹ



Hình 12.2. Cơ cấu một đơn vị địa phương

thuật chế tạo và tiếp thị một hệ thống sản phẩm và dịch vụ được nhận định là giải pháp đáp ứng nhu cầu của một khu vực thị trường nhất định. Ban đầu sẽ có 3 khu vực thị trường ở mỗi lĩnh vực: các hệ nhà cửa, các hệ thương mại và các hệ nông nghiệp, cơ quan, công sở.

Với tính cách là đơn vị chịu định hướng của thị trường, các đơn vị lĩnh vực cần hiểu biết tường tận những vấn đề thông dụng và tiềm ẩn về kiểm soát khí hậu mà các khu vực thị trường riêng biệt cần đối mặt, cũng như triển khai và cung ứng những giải pháp đối với những vấn đề ấy.

Mỗi đơn vị sẽ đảm nhiệm phát triển hệ thống trong khu vực thị trường riêng biệt của mình. Các đồ án thiết kế hệ thống cần dựa vào các thông tin về yêu cầu của địa phương sở tại ở các vùng khác nhau. Các giải pháp hệ thống sẽ được thiết kế trên chủ trương tổng thể do các đơn vị đầu ra triển khai. Các chủ trương này cung cấp những thiết kế môđun nhằm tiêu chuẩn hoá các khung, giá đỡ và bộ phận, nhưng vẫn có thể điều chỉnh để thoả mãn các yêu cầu của địa phương. Mỗi đơn vị đầu ra sẽ có những kỹ sư hệ thống hàng đầu làm việc trong biên chế của mình để triển khai các chủ trương tổng thể làm bộ khung cho việc chế tạo các sản phẩm phục vụ địa phương.

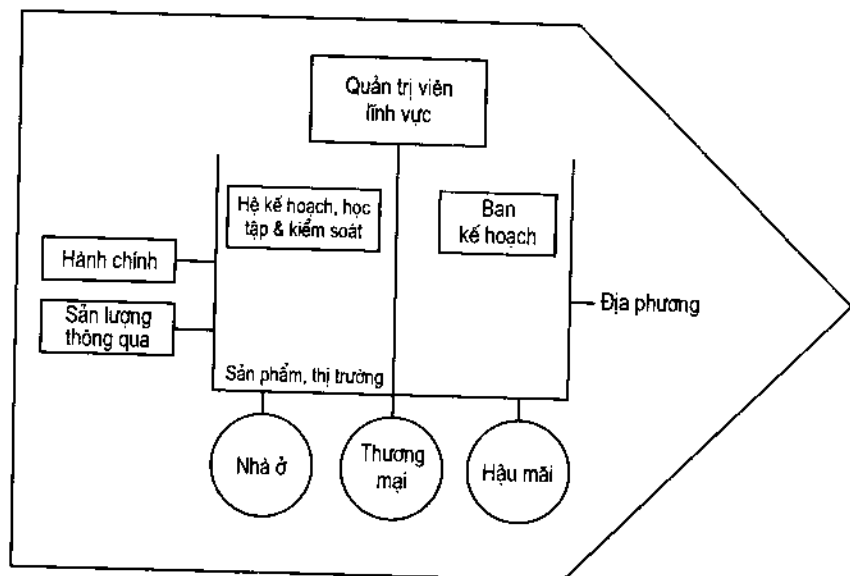
Các đơn vị lĩnh vực sẽ triển khai các chính sách cơ bản và tiếp cận để phát triển và duy trì một hệ thống phân phối để phục vụ mọi đơn vị của Carrier. Chẳng hạn, các đơn vị lĩnh vực sẽ triển khai các chính sách để thu hút và phân phối các sản phẩm bổ sung nhằm hỗ trợ việc gia tăng hoạt động kinh doanh ở cấp "nhà kinh doanh". Thực thi các chính sách sẽ thuộc trách nhiệm các đơn vị địa phương. Thêm vào đó, các quản trị viên lĩnh vực còn đảm nhiệm việc phát triển các thị trường mới, liên lạc giữa các đơn vị địa phương với các đơn vị đầu ra, cũng như việc điều phối và củng cố, hành chính ở cấp lĩnh vực.

Nói chung, đơn vị lĩnh vực sẽ không trang bị các thứ tài sản cố định. Nhờ vậy, họ khỏi phải bận tâm đến các công trình và thiết bị hiện đang vận hành cũng như mọi sản phẩm đang lưu hành. Toàn bộ hoạt động của họ sẽ hội tụ cả vào việc cung ứng giải pháp tốt nhất cho khách hàng.

Những sản phẩm và dịch vụ ấy có thể được chế tạo, cũng có thể không chế tạo, tại các đơn vị sản xuất chế biến của Carrier. Công việc thường xuyên xem xét và đánh giá lại như vậy đối với các quyết định thuộc kiểu "làm ra hoặc mua về" sẽ đảm bảo một sức ép cạnh tranh liên tục lên cả đôi bên là người thiết kế và người chế tạo (cung cấp).

Sẽ có những thành viên của đơn vị bộ phận ở mỗi lĩnh vực để quản lý việc tiếp cận, bảo quản kho hàng và các hệ vận tải tại cấp lĩnh vực.

Hình 12.3 giới thiệu một thí dụ về cách thức tổ chức các đơn vị lĩnh vực.



Hình 12.3. Cơ cấu quản lý lĩnh vực

ĐƠN VỊ ĐẦU RA

Các đơn vị đầu ra sẽ đảm nhiệm việc thiết kế và sản xuất các thành phẩm tổng hợp cuối cùng tiêu thụ trên toàn cầu. Những sản phẩm này đem bán tại nhiều vùng địa lý, đều có trình độ phức hợp cao và đảm bảo tiết kiệm đáng kể về quy mô. Quản trị viên đơn vị đầu ra phải có trách nhiệm toàn thể giới về thiết kế tính chất có thể chế tạo được, tính chức năng và tính chất có thể thực hiện được dịch vụ, cũng như bảo đảm cho các hệ sản xuất gọn nhẹ, dễ cung ứng và chi phí thấp.

Các sản phẩm tiêu thụ trên toàn cầu sẽ được thiết kế trên quan điểm phục vụ toàn cầu, thực chất là một kiểu thiết kế theo môđun trong đó tiêu chuẩn hoá bộ khung và các linh kiện nhưng vẫn cho phép dễ điều chỉnh để thoả mãn các yêu cầu địa phương khác nhau. Sản phẩm của Carrier phải được quan niệm và thiết kế theo hướng phục vụ toàn cầu. Công nghệ của Carrier phải được ứng dụng trên toàn cầu.

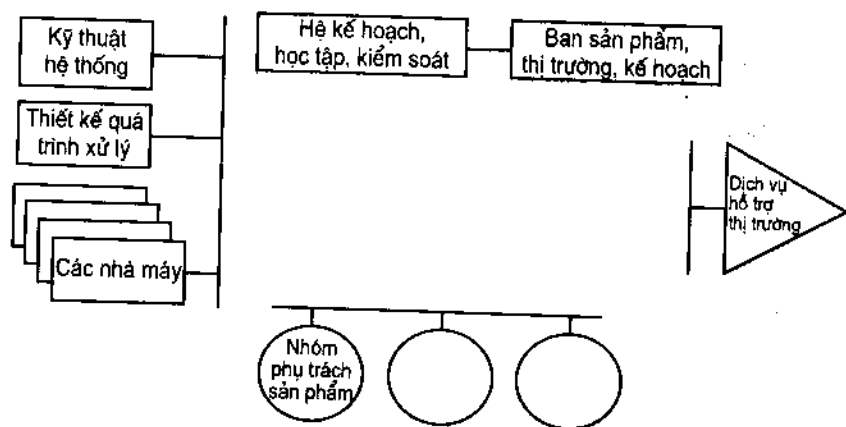
Các quản trị viên đầu ra sẽ phải đảm nhiệm việc tối ưu hóa máy móc thiết bị chế tạo trên cơ sở toàn cầu để đảm bảo sức cạnh tranh.

Tại mức xấp xỉ đầu tiên đối với đồ án thiết kế, các nguồn lực chế tạo sẽ được tối ưu hóa trên cơ sở lĩnh vực.

Tuy nhiên, điều này không phải là mỗi lĩnh vực sẽ được trông đợi như trở thành hoàn toàn tự cấp tự túc xét theo phương diện chế tạo sản phẩm. Thật ra, hy vọng rằng mỗi

lĩnh vực sẽ triển khai chỉ ít cũng là một hệ thiết bị sản xuất đủ tính cách là nhà máy cung cấp toàn cầu về sản phẩm và phân đầu vươn lên thành nơi vô địch về một sản phẩm toàn cầu.

Mỗi đơn vị đầu ra sẽ là một trung tâm lợi nhuận với năng lực bán hàng và tạo nguồn từ bên ngoài. Thêm nữa, còn có hai đơn vị đầu ra khác: "Transicold" và "Aftermarket Parts". Tính chất độc nhất của hoạt động kinh doanh vận tải đòi hỏi phải coi đó là một đơn vị đầu ra tách biệt hẳn đối với các đơn vị tinh tại chế tạo các sản phẩm sưởi, thông gió và điều hoà không khí. Transicold sẽ tiếp tục hoạt động như hiện nay, nhưng sẽ tích cực tìm mọi cách tận dụng các dịch vụ của hệ thống phân phối và bán hàng mà Carrier đang thực hiện.



Hình 12.4. Tổ chức đơn vị đầu ra

Các bộ phận hậu mãi là những thành phần quan trọng của giải pháp tổng thể đối với các vấn đề của khách hàng, mà cũng là một cơ hội thị trường to lớn. Chúng tôi sẽ phát triển rất mạnh mẽ các doanh nghiệp ấy. Các bộ phận đảm nhiệm dịch vụ hậu mãi sẽ là một đơn vị kinh doanh toàn cầu thuộc quyền đồng - sở hữu của các đơn vị lĩnh vực (thị trường) và các đơn vị đầu ra. Nó sẽ mua và phân phối các bộ phận máy và linh kiện thiết bị của Carrier và không phải của Carrier. Hình 12.4 trình bày một thí dụ về tổ chức một đơn vị đầu ra.

NHÓM DOANH NGHIỆP CHẾ TẠO THÀNH PHẦN THIẾT BỊ

Nhóm doanh nghiệp chế tạo thành phần sẽ đảm nhận:

- Triển khai và duy trì tri thức cập nhật (công nghệ và thiết kế sản phẩm) cho mọi Loại nói trên.
- Chế tạo thật nhiều sản phẩm Loại 1 trong điều kiện khả thi về kinh tế.
- Tìm kiếm và tạo dựng các tổ chức đối tác nhằm duy trì sự kiểm soát chiến lược đối với các thành phần Loại 1 mà nó không thể sản xuất có hiệu quả kinh tế.
- Tạo dựng các liên minh chiến lược với các đơn vị sản xuất Loại 2 và 3 để đảm bảo một ảnh hưởng đầy đủ về phát triển và các nguồn cung ứng vững chắc.

Để bảo đảm sức cạnh tranh về chi phí và chất lượng trên phạm vi thế giới, mỗi doanh nghiệp chế tạo thành phần phải đủ năng lực để tự lực tồn tại được. Bởi thế, mỗi đơn vị

trong nhóm này sẽ được đối xử như một doanh nghiệp riêng biệt. Các đơn vị thuộc nhóm doanh nghiệp thành phần thiết bị này có thể lựa chọn việc bán hàng của họ cho các nhà chế tạo thiết bị cơ bản khác. Tương tự như vậy, các quản trị viên sản xuất của Carrier cũng sẽ có quyền lựa chọn tạo nguồn cung cấp linh kiện từ các nhà máy cung ứng bên ngoài.

Trong thời gian đầu, có lẽ công ty cần trợ cấp cho nhóm doanh nghiệp chế tạo thành phần thiết bị rồi sau đó mới đủ sức cung cấp cho khách hàng nội bộ với giá cạnh tranh.

Nhóm này ban đầu có hai đơn vị: sản xuất bộ nén khí, sản xuất bộ kiểm soát điện tử.

ĐẦU VÀO

Công nghệ

Nhóm công nghệ sẽ là chi nhánh của Carrier chuyên trách về nghiên cứu cơ bản và nghiên cứu triển khai để đảm nhiệm việc nhận dạng và nuôi dưỡng các thứ công nghệ cốt lõi mà các doanh nghiệp của Carrier đòi hỏi. Carrier sẽ liên tục ấn định nội dung tổng thể về công nghệ của mình nhằm đáp ứng các nhu cầu đang nổi lên của việc kinh doanh. Vị thế mong muốn của công ty về phương diện các công nghệ và thành phần thiết bị có liên quan sẽ được xác định căn cứ vào 3 loại hình sau đây:

- Phải có đủ tri thức và kiểm soát trong nội bộ.
- Phải có đủ tri thức và các liên minh chiến lược.

- Phải có đủ tri thức để tác động ảnh hưởng tới các nhà triển khai độc lập.

Bảng 12.1 tóm tắt nhu cầu hiện thời của Carrier đối với các thành phần thiết bị cốt lõi và các công nghệ tương ứng.

Bảng 12.1. Những công nghệ và thành phần thiết bị cá nhân

Công nghệ hoặc Thành phần thiết bị cốt lõi	Tri thức và kiểm soát	Tri thức và liên minh	Tri thức và ảnh hưởng
Bộ nén khí	x		
Bộ kiểm soát điện tử	x		
Thiết bị truyền nhiệt	x		
Vách ngăn, quạt, chuyển động không khí	x		
Mô tơ		x	
Thiết bị làm sạch không khí		x	
Chốt làm lạnh			x
Động cơ điêzen		x	
Phần mềm trong nhà	x		

Một bộ phận chuyên trách trong nhóm công nghệ sẽ tập trung vào việc triển khai công nghệ dịch vụ (năng lực chẩn đoán từ xa). Hoạt động này sẽ được thực hiện bởi mọi đơn vị kinh doanh.

Hỗ trợ nghiệp vụ (thiết bị xử lý)

Đơn vị này sẽ tập trung vào việc gia tăng sản lượng thông qua của toàn doanh nghiệp. Nó được tổ chức chung quanh các tổ môđun và cung ứng hỗ trợ cho mọi đơn vị thuộc Carrier.

Carrier sẽ thành lập các trung tâm chuyên gia để triển khai và truyền bá tri thức khắp tổ chức của mình. Các trung tâm này sẽ được thành lập dưới hình thức các tổ xử lý và các tổ công nghệ. Tri thức không phân chia theo các bộ môn như ở các trường đại học, mà sẽ theo các tri thức "bộ môn chéo" sao cho có thể cung ứng được giải pháp cho các vấn đề phức hợp.

Các tổ xử lý và tổ công nghệ sẽ hoạt động với tư cách tư vấn nội bộ để tác động và cải tiến các yếu tố quan trọng của việc kinh doanh. Họ sẽ đào tạo cho nhân lực còn lại của tổ chức những tiến bộ cuối cùng về thiết kế và xử lý sản lượng thông qua. Các tổ sẽ tiếp thị các dịch vụ của họ cho cả Văn phòng điều hành lẫn các đơn vị nghiệp vụ, chuyên trách. Các tổ xử lý cần tự mình tái - cải tổ trong hệ thống của công ty. Họ được tín nhiệm trao phó việc tái - thiết kế, thực thi và đề xuất, theo dõi các giải pháp hệ thống. Chỉ sau khi dự án được coi như đã thành công thì tổ mới chuyển sang xử lý thách đố tiếp theo.

Các tổ xử lý sẽ được tổ chức chung quanh các quá trình riêng biệt của việc thông qua sản lượng, song tất cả đều phải bao quát tri thức chuyên gia kiểu "chức năng chéo" về

công nghệ thông tin, chất lượng toàn diện, các hệ nhân lực và thiết kế. Mục tiêu phấn đấu của họ là xây dựng được một giải pháp nhất thể hoá (một đồ án thiết kế duy nhất) cho mỗi một trong các quá trình trọng yếu của việc thông qua sản lượng sao cho hết thảy mọi chủ đích tối quan trọng để đạt tới thành công như dưới đây đều có thể hoàn thành đồng thời:

- Giảm bớt thời gian chu kỳ sản xuất
- Loại trừ lãng phí, phế thải
- Thực hiện tính linh hoạt, uyển chuyển
- Thực hiện chất lượng toàn diện.

Các tổ công nghệ sẽ mang tính đa - ngành, phải đủ năng lực để nhất thể hoá và ứng dụng những bộ môn công nghệ đa dạng để giải quyết các vấn đề đặc thù trong kinh doanh. Họ đảm trách việc giáo dục đào tạo mọi người trong công ty, từ kỹ sư đến nhân lực trực tiếp bán hàng, về xung lực tiềm năng của những công nghệ mới trỗi dậy đối với công việc vận hành kinh doanh của Carrier. Các biện pháp khích lệ, khen thưởng dành cho những thành viên trong tổ chức sẽ dựa vào thành công của toàn tổ. Các tổ sẽ gồm các nhà chuyên môn am hiểu rất tinh tường về nghề nghiệp và cùng gắn bó với nhau suốt thời gian khá dài để đảm bảo việc liên tục cải tiến.

Dịch vụ hỗ trợ quản lý

Các dịch vụ hỗ trợ quản lý bao gồm dịch vụ tài chính kế

toán và hành chính, dịch vụ nguồn nhân lực, thông tin quản lý, chất lượng. Các đơn vị này sẽ đều có nhiệm vụ cung ứng các dịch vụ. Chức năng kiểm soát sẽ là một bộ phận của Văn phòng điều hành. Mọi đơn vị đầu vào đều sẽ là các "trung tâm thành tích". Sẽ triển khai một tập hợp các biện pháp đặc thù về đảm bảo thành tích cho mỗi đơn vị. Mong đợi rằng từng đơn vị đều phải làm gia tăng giá trị cho Carrier thông qua vận hành của họ. Bởi thế, năng lực sinh lợi sẽ là yếu tố chủ chốt để đo thành tích của mỗi đơn vị. Thu nhập dành cho mỗi đơn vị sẽ tùy thuộc vào các khoản "bán hàng" cho các đơn vị khác của Carrier và/hoặc khách hàng bên ngoài.

QUÁ TRÌNH XỬ LÝ KINH DOANH

Hệ quyết định

- Các tổ chức sách tương tác sẽ là phương tiện chính yếu để bảo đảm sự phù hợp giữa chính sách với kế hoạch, cũng như giải toả những xung đột giữa các đơn vị của Carrier.

- Mỗi tổ chức sách tương tác sẽ có số thành viên mà tối thiểu là ba cấp quản lý: quản trị viên của đơn vị mà tổ ấy sở thuộc, thủ trưởng đơn vị và nhân viên tham mưu thân cận. Còn những thành viên khác thì có thể bổ sung để làm việc thường xuyên hoặc biệt phái.

- Các tổ chức sách tương tác đảm nhiệm việc soạn thảo các chính sách và hoàn toàn không tham dự việc đưa ra những quyết định về vận hành nghiệp vụ.

- Các chính sách quy định các tiêu chí dùng làm căn cứ để các quản trị viên ra quyết định. Tính chất phù hợp thống nhất về tiêu chí quyết định là chìa khoá mở đường cho việc phi - tập trung hoá đi tới thắng lợi.

- Nếu phải đưa ra một quyết định cần thiết mà chưa có chính sách nào sẵn có, thì quản trị viên hữu trách sẽ tự mình quyết định lấy. Sau đó, tổ chính sách tương tác hữu quan sẽ quyết định việc xây dựng một chính sách để vận dụng cho những tình thế tương tự trong tương lai.

- Mỗi chính sách sẽ được xây dựng tại tổ ở cấp thấp nhất có thể được.

- Có thể thành lập các tổ chính sách tương tác đặc nhiệm nhằm phối hợp chính sách về những đối sách đặc biệt mang tầm quan trọng chiến lược.

Hệ đo lường thành tích khen thưởng

- Hệ đo lường sẽ định hướng vào việc thông qua sản lượng.

- Nó sẽ tạo dựng các tình huống thắng/thắng cho các đơn vị. Nó sẽ tránh những trận chiến bất tận về giá cả giữa các đơn vị nội bộ.

- Nó không chỉ xác nhận thành tích của đơn vị đối với bản thân, mà cả những đóng góp cho thành tích của các đơn vị khác.

- Nó sẽ phát triển các biện pháp khuyến khích để động

viên sự hợp tác nội bộ, chứ không làm hạn chế hợp tác. Chẳng hạn nó có thể đưa ra một biểu thuế suất phân biệt giữa giao dịch nội bộ với giao dịch đối ngoại.

Hệ xác định chi phí theo mục tiêu và ngân khoản biến đổi

Mô hình sau đây thể hiện mối quan hệ kiến nghị giữa các đơn vị trong dây chuyền giá trị của Carrier. Mục đích là đảm bảo tương xứng các thu nhập của từng đơn vị với sản lượng thông qua của hệ thống nói chung.

- Mỗi đơn vị sẽ thụ hưởng một ngân khoản biến đổi tùy theo tổng mức sản lượng chung.

- Mỗi đơn vị sẽ là một trung tâm lợi nhuận. Thu nhập dành cho đơn vị sẽ là một tỷ lệ phần trăm tính theo sản lượng thông qua của toàn hệ thống. Chi phí cho mỗi đơn vị sẽ tính theo con số thực chi.

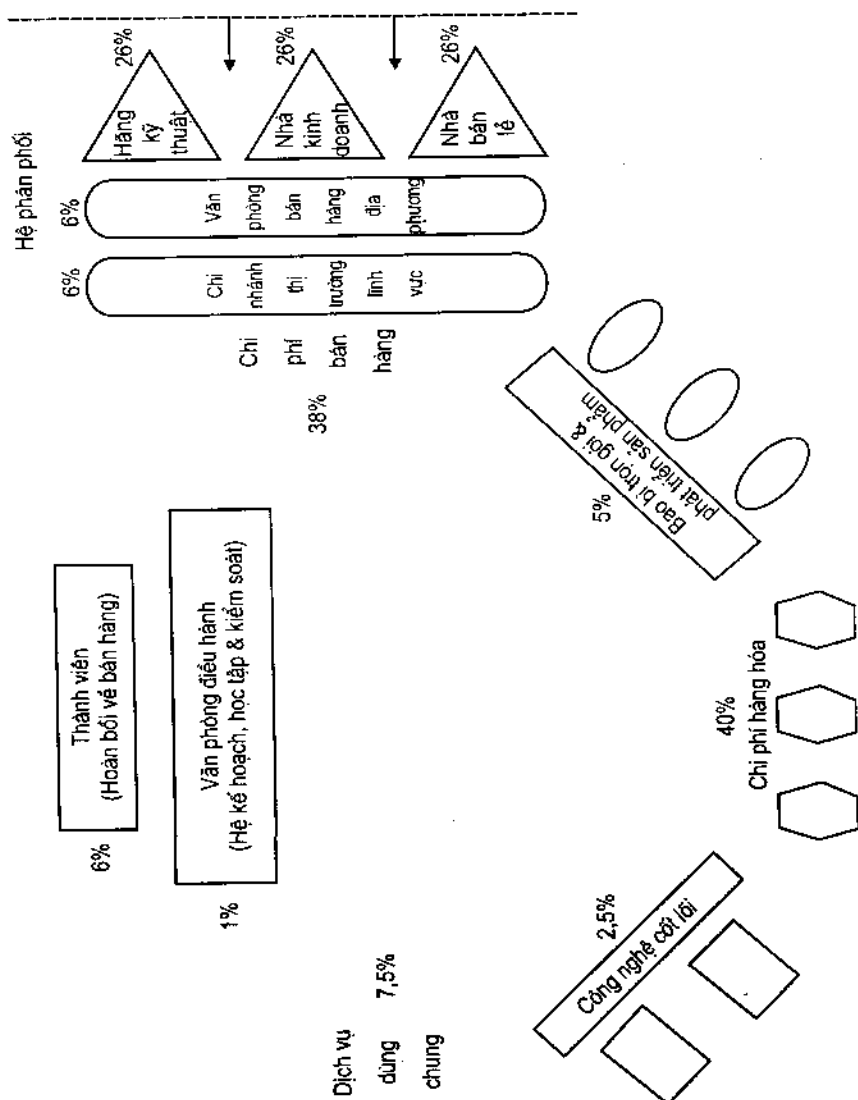
- Tỷ lệ phần trăm của sản lượng thông qua dùng làm căn cứ để tính thu nhập cho từng đơn vị có thể được xác định bằng cách kết hợp mấy phương pháp sau:

+ Một phép phân tích lý tưởng hoá xuất phát từ chiến lược của toàn cộng đồng công ty và môi trường cạnh tranh.

+ Những chỉ báo trong ngành công nghiệp.

+ Phép phân tích cạnh tranh (các nguồn cung ứng có thể lựa chọn).

+ Các dữ liệu lịch sử.



Hình 12.5. Chi phí theo mục tiêu và ngân khoản biến đổi dọc theo dây chuyền giá trị

+ Những cuộc thảo luận của ủy ban điều hành tại diễn đàn của tổ chức sách công ty.

Hình 12.5 minh họa một cách phân tích sản lượng thông qua dọc theo dây chuyền giá trị.

KẾT LUẬN

Đọc tới đây, hẳn là độc giả sách này đã nắm vững được nhiều nét bí quyết kín đáo rồi. Hơn nữa, độc giả có thể đã lĩnh hội được trong ý tưởng về "tư duy chủ toàn lặp đi lặp lại" (holistic iterative thinking) quả thật chứa đựng một sức mạnh diệu kỳ. Nhưng để chiếm lĩnh nó ngay trong nội tâm, độc giả cần đích thân vận dụng nó. Điều này có nghĩa là độc giả vẫn cần phải: 1) ghi nhận những điểm chủ yếu mà độc giả quan tâm; 2) nhắc lại những lập luận chính cho bản thân bằng ngôn ngữ riêng của độc giả; 3) đem ý tưởng này chia sẻ với nhiều người khác. Cách học tốt hơn hết chính là dạy. Nếu độc giả có thể gây hứng thú cho người khác và khiến họ chịu khó lắng nghe suốt một giờ, thì tức là độc giả đang tiến bước trên con đường trở thành một người thiết kế hệ thống đạt hiệu quả rồi.

Tư duy hệ thống là nghệ thuật để đơn giản hóa cái phức tạp. Đại thể là nhìn thấu được cái hỗn độn, quản lý tính phụ thuộc qua lại và hiểu biết tường tận cách lựa chọn. Chúng ta vẫn thấy thế giới là càng ngày càng thêm phức tạp và hỗn độn bởi vì chúng ta cứ sử dụng những quan niệm bất cập để lý giải nó. Khi ta đã hiểu được một sự vật

nào đó, thì hẳn ta không còn nhìn nó như là hỗn độn hay phức tạp nữa.

Học phương pháp luận hệ thống rất giống học đánh cờ. Luật chơi quả thật cũng tương đối đơn giản nhưng muốn có lợi thế chỉ có một cách là phải thực hành chơi cờ. Hãy gắng sức đánh giá cao những quy tắc nhất thiết của các chiều cạnh hệ thống trong đời sống của ta. Hãy ứng dụng các nguyên tắc hệ thống vào những việc mà ta vẫn gặp trong đời thường hàng ngày. Những quan niệm ấy thậm chí còn mạnh mẽ hơn, tương hợp hơn trong bối cảnh cá nhân nữa. Muốn hiểu thấy tính phức hợp, con người cần khám phá nhịp điệu tiềm ẩn, trật tự mà các sự vật tự lập lại bản thân chúng.

Khi tiến hành vài ba lần thử đầu tiên thì việc thực hiện quả là không dễ, song tới khi độc giả đã thuần thục thì nhất định sẽ thụ hưởng sức mạnh của tư duy lặp lại. Nhìn các sự vật một cách khác biệt và tinh tường trong viễn cảnh riêng của chúng sẽ dẫn tới một phương thức tồn tại mới mẻ. Độc giả sẽ đủ năng lực để quản lý đối ngoại, tác động ảnh hưởng tới những việc không kiểm soát được, tạo nên một thay đổi hẳn về số lượng trong sản lượng thông qua của hệ thống mà độc giả phụ trách. Lúc đó, sẽ phát hiện ngay rằng thế giới đang rất đông đảo những con người anh hùng đang bôn chôn đợi chờ được phát hiện. Hạnh phúc và thành đạt, cũng như tình yêu cần được liên tục tái hiện. Câu nói "họ sau đó mãi mãi sống trong hạnh phúc" là một

lời bịa đặt, dối trá. Độc giả sẽ học được một điều là sự kích thích, như là tổ chất của cái đẹp, chính là lợi khí mạnh mẽ hơn hết để thay đổi và nhất thể hóa xã hội. Và thêm một điều nữa "năng lực được làm" là thực chất của sự am hiểu thấu triệt. Cũng giống như tri thức, năng lực được tăng lên gấp bội khi được san sẻ với người khác. Sau cùng, nhưng không phải kém quan trọng hơn hết, con người bao giờ cũng muốn thực hiện một ý tưởng khi chính tay mình đã góp phần tạo hình ra nó.

Mấy điểm sau đây giúp độc giả bắt tay vào việc đó:

Xin hãy cố nắm thật vững vấn đề rồi mới thử tìm cách giải quyết. Chớ nhận định các vấn đề qua các giá trị bề mặt của chúng. Xin lưu ý rằng, không một vấn đề nào, một giải pháp nào có thể được coi là chắc chắn thoát ly khỏi bối cảnh của chúng. Xu hướng muốn xác định vấn đề dựa vào các giải pháp, cũng như thói quá sức ưu ái, những giải pháp tách rời hẳn bối cảnh, thực chất chẳng qua là thêm lần nữa tái sinh thời dĩ vãng, phục hồi trọn vẹn cùng một kiểu giải pháp không giải quyết được gì. Để xác định vấn đề, chớ nên dùng các ràng buộc phổ quát như thời gian, thông tin và nguồn lực đã sẵn có. Làm cách ấy, tức là ta đã xác định vấn đề căn cứ vào một giải pháp đã biết rõ từ trước rồi. Đường như trong đó sẵn chứa đựng nhiều hơn hẳn những điều mà ta thật sự mong muốn nói lên. Chớ nên tin vào bất cứ gợi ý nào cho rằng có thể dùng làm giải pháp khi ta vẫn còn phải lao vào quá trình xác định vấn đề.

Xin hãy tách biệt hẳn quá trình xác định vấn đề ra khỏi quá trình xây dựng giải pháp. Cứ chăm chú nhìn kỹ bức tranh rộng lớn hơn, thử tìm những vấn đề coi như các bộ phận cấu thành tương tác của một "nhóm vấn đề" lộn xộn, cố phát hiện cái tương lai tiềm ẩn trong ứng xử hiện tại của hệ thống. Để phác họa mở lộn xộn ấy, ta bắt đầu chụp một bức ảnh về hệ thống cần nghiên cứu. Tiếp đó, lặp lại nhiều lần việc tìm hiểu chức năng (đầu ra), cơ cấu (các nhân tố chủ chốt), quá trình xử lý (họ làm những việc gì, theo cách thức nào) và chủ định (vai trò mà hệ thống ấy đóng trong môi trường chung quanh). Thử nhận dạng các vướng mắc đang cản trở vận hành bình thường về các chiều cạnh của cái vật chất, quyền hạn năng lực, vẻ đẹp và giá trị của hệ thống. Qua đó, sẽ định hướng vào một số vấn đề chủ chốt. Sau cùng, ta có thể nắm bắt được cái tương lai tiềm ẩn trong hiện tại bằng cách nhận định rằng: 1) nhân quả có thể tương quan qua lại với nhau tựa như các đường tròn khép kín; 2) các sự kiện có thể gây ra nhiều kết cục đầu ra, nhưng xuất hiện chênh nhau một thời gian gián cách; 3) nếu "X" là tốt, nhưng nhiều "X" hơn nữa không nhất thiết đã là tốt hơn; 4) Kiên trì chơi mãi cuộc đấu cù sẽ chuyển thắng thành bại. Hiếm thấy một ý tưởng tốt đẹp khiến con người cảm thấy cần phòng thủ cho thời dĩ vãng của mình. Trình bày các vấn đề rối ren coi như hậu quả của sự thành đạt sẽ phải trải qua chặng đường xa lắc mới đi tới chỗ được công nhận điều đó.

Muốn thiết kế được một giải pháp, cần xuất phát từ một

tâm nhìn đầy phấn khích về tiền đồ mà ta có thể hình dung được, sau đó phải trở ngược về hệ thống hiện hữu. Dường như đây là chuyện điên rồ thì phải. Ta thử hỏi các trẻ nhỏ xem em nào thích trò chơi mê cung, mê lộ. Các em sẽ nói cho ta biết có sao ta lại cần xuất phát từ điểm cuối cùng để đi ngược lại.

Hãy giả định rằng hệ thống đang xử lý bỗng chốc sụp đổ tan tành, nhưng mọi thứ khác thì vẫn còn nguyên vẹn nên ta cần tái tạo hệ ấy y như làm mới. Về điều này cũng đã có một mệnh đề rất đản xen về mặt logic. Điểm mấu chốt ở đây là ví thử độc giả không đủ năng lực để soạn thảo một đề án thiết kế có thể chấp nhận được trong phạm vi nội bộ trật tự hiện hữu, bất kể tại đây không chịu sự áp đặt ràng buộc gì, thì cũng có nghĩa là ắt chẳng có tia sáng nào ở phía cuối đường hầm. Mà như vậy tức là những vấn đề thực tế có thể nằm "trên" môi trường chứ không phải nằm hẳn "trong" đó. Thay đổi tiêu điểm tập trung để thử xem có thể chi phối ảnh hưởng vào môi trường trực tiếp kế cận bằng cách quản lý từ ngoài vào. Nếu không được, thì tốt nhất là phải vứt bỏ hẳn, coi đó như một tình thế, không thể giải quyết nổi.

Đề án thiết kế là phương tiện tiềm năng để kiểm soát và để tác động ảnh hưởng cũng như đánh giá các thông số đang chi phối sự tồn tại của hệ thống. Những thông số cùng tạo sinh tương lai sẽ được tìm thấy ở những tương tác giữa 5 chiều cạnh của hệ thống xã hội. Kiến tạo được năng

lực tương thích và củng cố được những quan hệ giữa những chiều cạnh đó, tức là năng lực quyền hạn, tri thức, của cải vật chất, vẻ đẹp và giá trị, ắt sẽ gây nên sự cộng hưởng khiến cho sức mạnh tăng lên gấp 10 lần, như thế chắc chắn sẽ khắc phục được những cản trở bướng bỉnh ngoan cố nhất trong đa số các tình huống.

Năm dạng kiến trúc của các hệ thống thảo luận tại Phần cuối của sách này đều căn cứ vào một khái niệm rất hứng thú là "thiết kế theo môđun". Phép thiết kế môđun là phương tiện nhiều tiềm lực và thực tiễn nhất để đối phó với sự thay đổi, cũng như để thực thi các đồ án thiết kế phức hợp mà không mất mát gì trong quá trình xử lý. Khái niệm "tính môđun" (Notion of modularity) vốn là một biến thể của một quan điểm rất mạnh mẽ ban đầu được sử dụng trong việc thiết kế các máy vi tính phức hợp. Đó là sự mở rộng nguyên lý thiết kế trên đây vào việc tổ chức ngành công nghiệp máy vi tính nói chung và cũng nhờ vậy mà ngành công nghiệp này thu được thành công xuất sắc. Nó đã tạo được khả năng xây dựng cả một sản phẩm phức hợp từ các phân - hệ thống nhỏ bé hơn có thể được thiết kế độc lập tuy ghép lại với nhau thì vẫn cùng vận hành như một toàn khối duy nhất.

Xin độc giả lưu ý rằng muốn tạo một cơ cấu môđun, trước tiên phải thiết kế một dạng kiến trúc, tức là miêu thuật tổng thể của hệ thống căn cứ vào những chức năng sinh tồn, những thành phần trọng yếu và những quá trình

tối hạn của nó. Một dạng kiến trúc bao gồm cả một tập hợp nhiều bình diện khác nhau nhưng liên quan qua lại với nhau. Mỗi bình diện chưa đựng một tập hợp nhiều môđun đặc dụng. Quan hệ vào giao diện giữa các bình diện được xác định thật rõ ràng. Các bộ phận vận hành như các hệ độc lập với khả năng tự - kiểm soát một cách tương đối song vẫn hành động như các thành viên có trách nhiệm của một hệ thống cố kết đủ năng lực đáp ứng hữu hiệu các yêu cầu của khối ngoại giới chung quanh. Phép thiết kế môđun quả thật là lợi khí sắc bén để thực hiện thay đổi. Mong độc giả cố gắng hết sức để vận dụng nó.

Xin độc giả liên hệ với tôi, cho tôi biết phiên bản này của tư duy hệ thống đã phục vụ độc giả thế nào. Gửi thư điện tử của độc giả tới: **[Jamshid Ghara@interactdesigs.com](mailto:Jamshid_Ghara@interactdesigs.com)**.

THƯ MỤC THAM KHẢO

- Ackoff, R.L. *Demoratic Corporation* [Công ty dân chủ]. New York: Oxford University Press, 1994.
- *Creating the Corporate Future* [Tạo dựng tương lai cộng đồng]. New York: John Wiley and Sons, 1981
- "The Future of Operational Research Is Past" [Tương lai của môn vận trù học đã vào dĩ vãng] *Journal of the Operational Reseach Society* 30 (1979): 93 - 104.
- *The Art of the Problem Solving* [Nghệ thuật giải quyết vấn đề]. New York: John Wiley and Sos, 1978.
- *Resdesigning the Future* [Tái - thiết kế tương lai]. New York: John Wiley and Sons, 1974, and Fred E. Emery. *On Purposeful Systems* [Về các hệ thống có chủ định]. Chicago, Aldine - Atherton, 1972.
- Adler, Mortimer J. *Aristotle for Everybody*
[Triết gia Aristotle cho mọi người].

New York: Macmillan, 1978.

- Ashby, W. Ross. "General Systems Theory as a New Discipline"
[Lý thuyết hệ thống tổng quát với tính cách
bộ môn khoa học mới].

General Systems 3 (1958): 1 - 6.

- Augustine, Norman R. "Reshaping an Industry: Lockheed
Martin's Survival Story" [Tái - tạo hình một
ngành công nghiệp: Câu chuyện sinh tồn
của hãng Lockheed Martin]. *Harvard
Business Review* (May - June 1997) 83 - 94.
- Banathy, Bela H. *Designing Social Systems in a Changing World*
[Thiết kế hệ xã hội trong thế giới đang thay
đổi]. New York: Plenum Publishing, 1997.
- Beer, Stafford. *Brain of the Firm* [Bộ não của hãng kinh
doanh]. Harmondsworth, England:
Penguin Press, 1967.
- *Platforms of Change* [Bình diện của thay đổi].
New York: John Wiley and Sons, 1975.
- Beishon, John, and Geoff Peters, eds. *Systems Behaviour* [Ứng xử
của hệ thống]. London: Open University
Press, 1972.
- Bertalanffy, Ludwig Von. *General Systems Theory: Foundation,
Development, Applications* [Lý thuyết các hệ
tổng quát: Cơ sở, phát triển, ứng dụng],
Middlesex, England: Penguin Books, 1968.

- Blace, R.R. and J.S. Mouton. *The Managerial Grid*
[Tám lưới quản lý]. Houston, TX: Gulf
Publishing Company, 1964.
- Bogdanov, A. *Essays in Tektology* [Tiểu luận về tổ chức học]. Bản
dịch của George Gorelik. Seaside, CA:
Intersystems Publications, 1980.
- Boulding, Kenneth E. *Ecodynamics* [Động lực học sinh thái].
Beverly Hills,
CA: Sage Publications, 1981.
- *Beyond Economics* [Vượt khỏi kinh tế học].
Ann Arbor: University of Michigan Press, 1968.
- *The Image* [Hình ảnh]. Ann Arbor:
University of Michigan Press, 1956.
- *The Organizational Revolution* [Cuộc cách
mạng về tổ chức]. New York: Harper, 1953.
- Buckley, Walter, ed. *System Research for the Behavioral Scientist:
A Source Book* [Cơ sở về nghiên cứu hệ
thống dành cho nhà khoa học ứng
xử]. Chicago: Aldine, 1968.
- *Sociology and Modern Systems Theory* [Xã hội
học với lý thuyết hệ thống hiện đại].
Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1967.
- Capra Fritjof. *The Turning Point: Science, Society, and the Rising
Culture* [Điểm chuyển hướng khoa học, xã
hội và nền văn hóa mới nổi lên].
New York: Doubleday, 1988.

- Checkland, Peter. *Systems Thinking, Systems Practice* [Tư duy hệ thống, thực hành hệ thống]: New York: John Wiley and Sons, 1981.
- Churchman, C. West. *The Systems Approach and Its Enemies* [Tiếp cận hệ thống và địch thủ của nó]. New York: Basic Books, 1979.
- *Design of Inquiring Systems* [Thiết kế hệ thống khảo sát điều tra]. New York: Basic Books, 1971
- *The Systems Approach* [Tiếp cận hệ thống]. New York. Delacorte Press, 1968
- Cvitanovic, P. *Universality in Chaos* [Tính phổ quát trong hỗn độn]. Bristol, England: Adam Hilger, 1984.
- Dewey, John. *Freedom and Culture* [Tự do với văn hóa]. New York. Prometheus Books, 1989.
- Emery, F.E., and E. L. Trist. *Towards a Social Ecology* [Tiến tới một môn sinh thái học xã hội]. Harmondsworth, England: Penguin Press, 1972.
- Forrester, Jay W. "Counter Intuitive Behavior of Social Systems", [Ứng xử phản - trực cảm các hệ xã hội]. *Technology Review*, 73, No.3 (Jan. 1971) 52 - 68.
- *World Dynamics* [Động lực học thế giới]. Cambridge, MA: Productivity Press, 1973.
- "A New Corporate Design" [Thiết kế một kiểu cộng đồng mới]. *Industrial Management Review* 7, no.1 (Fall 1965) pp. 5 - 17.

- *Industrial Dynamics* [Động lực học công nghiệp].
Cambridge, MA: Productivity Press, 1961.
- Fromm, Eric. *The Sane Society* [Xã hội lành mạnh]. New York:
Rinehart, 1955.
- Gharajedaghi, Jamshid. "*Making TQM Work for America*"
[Thực hiện chế độ quản lý toàn diện chất
lượng ở Mỹ]. *Total Quality Review*
(March/April 1994): 11-18.
- In collaboration with R.L. Ackoff. *A
Prologue to National Development Planning*
[Dẫn luận về lập kế hoạch phát triển dân
tộc]. Westport, CT: Greenwood Press, 1986.
- *Toward a Systems Theory of Organization*
[Tiến tới một lý thuyết hệ thống về tổ chức].
Seaside, CA: Intersystems Publications 1985.
- And R.L. Ackoff. "Mechanisms, Organisms
and Social Systems" [Cơ giới, cơ thể và hệ
xã hội]. *Strategic Management Journal* 5
(1984): 289 - 300.
- "Social Dynamics, Dichotomy or Dialectic"
[Động lực xã hội, phép lưỡng phân hay
phép biện chứng].
Human Systems Management 4 (1983): 7 - 17.
- *Theory and Management of Systems* [Lý
thuyết và quản lý hệ thống]. Teheran, Iran:
Industrial Management Institute, 1972.

- Gleick James: *CHAOS: Making a New Science* [HỒN ĐỘN: Xây dựng một khoa học mới]. New York: Viking Penguin. 1987.
- Goldratt, Eliyahu M. *Critical Chain* [Dây chuyền tới hạn]. Great Barrington, MA: North River Press, 1997.
- and Jeff Cox. *The GOAL* [Mục tiêu]. Groton - on - Hudson, NY: North River Press, 1986.
- Gordon G., et al. "A Contingency Model for the Design of Problem Solving Research Program" [Mô hình khả dĩ dùng cho chương trình nghiên cứu thiết kế giải quyết vấn đề] "*Milbank Memorial Fund Quarterly* (1974): 1984 - 220.
- Grove, Andrews. *Only the Paranoid Survive* [Chỉ người hết sức lo xa mới sinh tồn được]. New York: Doubleday, 1996.
- Halal, W.E., Ali Geranmayeh, and John Pourdehnad. *Internal Markets* [Thị trường nội bộ]. New York: John Wiley and Sons, 1993.
- Hamel, Gary, and C.K. Prahalad. *Competing for the Future* [Cạnh tranh cho tương lai]. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1994.
- Hammer, Michael, and Champy James. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* [Tái - trang bị kỹ thuật cho công ty: Một tuyên ngôn cho cuộc cách mạng kinh doanh]. New York: Harper Collins, 1993.

- Kaplan, Abraham. *The conduct of Inquiry* [Cách tiến hành khảo sát điều tra]. New York: Harper and Row, 1964.
- Katsenelinboigen, Aron, *Evolutionary Change* [Thay đổi kiểu diễn tiến]. The Netherlands: Gordon and Breach, 1997.
- *Selected Topics in Indeterministic Systems*
[Những chủ đề tuyển chọn về các hệ phi-quyết định luận]. Seaside, CA: Intersystems Publication, 1989.
- Mandelbrot, Benoit. *Fractal Geometry of Nature*
[Hình học “đứt gãy” của tự nhiên]. New York. Freeman, 1977.
- Mc Clelland, David. *The Achieving Society*
[Xã hội đang hoàn chỉnh].
New York: Free Press, 1961.
- Mc Gregor, D. *The Human Side of Enterprise*
[Khía cạnh con người của doanh nghiệp]. New York: McGraw Hill, 1960.
- Meadows, Donella H., et al. *The Limits to Growth*
[Giới hạn về tăng trưởng].
London: Potomac Associates, 1972.
- Miller, Danny. *The Icarus Paradox* [Nghịch lý Icarus]. New York: Harper Business, 1990.
- Miller James. *Living Systems* [Các hệ sinh sống]. New York: Mc Graw Hill, 1978.

- Peters. T.J., and R.H. Waterman. *In Search of Excellence* [Đi tìm cái tuyệt hảo]. New York: Harper and Row, 1982.
- Pine Joseph B.II. *Mass Customization* [Phục vụ đại chúng theo sở thích từng người]. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1993.
- Popper, Karl R. *The Open Society and Its Enemies* [Xã hội mở và địch thủ của nó]. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1996.
- Pourdehnah, John. "Interactive Planning" [Lập kế hoạch tương tác]. Ph.D.dissertation, Wharrton School, University of Pennsylvania, 1992.
- Rahmatian, Sassan. *Management Information Systems* [Hệ thống tin quản lý]. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995.
- Rapoport, Anatol, and A.M. Chammah. *Prisoner's Dilemma* [Thế lưỡng nan của tù nhân] Ann Arbor: University of Michigan Press, 1965.
- Senge, Peter. *The Fifth Discipline* [Bộ môn thứ 5]. New York: Doubleday, 1990.
- Servan - Shreiber, J.J. *American Challenge* [Thách đố của Hoa Kỳ] London: Avon Books, 1967.
- Singer, E.A., Jr. *Experience and Reflection*. [Kinh nghiệm và suy tư] C.W. Churchman, ed. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1959.
- Shiba, Shoji, Alan Graham, and Dave Walden. *A New American TQM* [Một chế độ mới về quản lý toàn diện chất lượng ở Hoa Kỳ].

Portland, OR: Productivity Press, Center for Quality of Management, 1993.

- Stalk, George, Jr., and T.M. Hount. *Competing Against Time* [Cạnh tranh với thời gian]. New York: Free Press, 1990.
- Thurow, Lester C. *Zero Sum Society* (Xã hội trong cuộc đấu "tổng số bằng không"). New York: Basic Books, 1980.
- Wheatley, Margaret J. *Leadership and The New Science: Learning About Organization from an Orderly Universe* [Lãnh đạo với khoa học mới: Học về tổ chức từ một vũ trụ trật tự]. Reprint, San Francisco: Berrett - Koehler, 1994.
- Wheelwright, S.C., and K.B.Clark. *Leading Product Development* [Lãnh đạo việc phát triển sản phẩm]. New York: Free Press, 1995.
- Wicner, N. *The Human Use of Human Beings* [Con người sử dụng con người]. New York: Doubleday Anchor, 1954.
- Womack, J.P. D.T. Jones, and D.Ross. *The Machine That Changed the World* [Cỗ máy làm thay đổi thế giới]. New York: Macmillan, 1990.
- Zadeh, Lotfi A., et al. *Fuzzy Sets and Applications* [Tập hợp mờ và các ứng dụng] New York: John Wiley and Sons, 1987.
- Zeeman, E.C. "Catastrophe Theory" [Lý thuyết tai biến]. Scientific American 234, no.4 (1976): 65 - 83.
- Zeleny, M., ed. *Autopoiesis*. Amsterdam: North Holland Publishing Company. 1981.

NHÀ XUẤT BẢN KHOA HỌC XÃ HỘI

61 Phan Chu Trinh - Hà Nội. Điện thoại: 8256174

TƯ DUY HỆ THỐNG

**QUẢN LÝ HỖN ĐƠN VÀ PHỨC HỢP
MỘT CƠ SỞ CHO THIẾT KẾ KIẾN TRÚC KINH DOANH**

Chịu trách nhiệm xuất bản:

TS. VI QUANG THỌ

Biên tập nội dung: **KIỀU VIỆT CƯỜNG**

Kỹ thuật vi tính: **TRẦN TRÍ ĐỨC**

Sửa bản in: **KIỀU VIỆT CƯỜNG**

Trình bày bìa: **Họa sĩ. VĂN SÁNG**

In 1500 bản khổ 14,5x20,5 tại Công ty Cổ phần in 15
Số đăng ký KHXB 36/1135/CXB cấp ngày 19/07/2005
In xong và nộp lưu chiểu tháng 8 năm 2005

Jamshid Gharajedaghi

TƯ DUY HỆ THỐNG

QUẢN LÝ HỖN Độn VÀ PHỨC HỢP

Một cơ sở cho thiết kế kiến trúc kinh doanh

Cái mới trong khoa học quản lý là quản lý tinh thể hỗn độn và phức hợp, trên cơ sở quán triệt tư duy hệ thống.

Nhà khoa học quản lý Jamshid Gharajedaghi được xem là một người "hoàn hảo" (perfect) về lý luận và thực tiễn. Ông khởi nghiệp tại Công ty Trung tâm thương mại thế giới của hãng IBM với chức danh Kỹ sư hệ thống cao cấp; nhiều năm làm Giám đốc Trung tâm Busch và Phó giáo sư môn Khoa học hệ thống tại Trường Wharton, Đại học Pennsylvania; hiện là Chủ tịch kiêm Tổng Giám đốc điều hành Viện quản lý tương tác Interact tại Hoa Kỳ.

Tác giả cung cấp cho các nhà tổ chức và quản lý, cho giới kinh doanh và đông đảo độc giả những kiến thức cần thiết về tư duy hệ thống, bao gồm triết học hệ thống, các lý thuyết hệ thống và phương pháp luận hệ thống, đồng thời trình bày những ứng dụng cụ thể các lý thuyết nói trên vào việc nghiên cứu và thiết kế một số dự án ở các công ty và các cơ quan chính phủ nhiều nước, mà bản thân tác giả đã tham gia và có vai trò tư vấn chủ chốt.



PHÁT HÀNH TẠI CÔNG TY THƯƠNG MẠI VÀ DỊCH VỤ VĂN HÓA

MAI VŨ

NHÀ SÁCH THẮNG NGUYÊN

53 Tuệ Tĩnh - Hà Nội - ĐT: (04) 9439430

GIÁ : 70.000Đ